**Методика оценки структуры клиентов компании на примере типографии**

А. Марголин, к. э. н.

**Введение**

Методика оценки структуры клиентов предназначена для оптимизации деятельности отдела типографии по работе с заказчиками. Объект исследований - вся совокупность клиентов типографии, заказывающих выполнение полиграфических работ. Предмет исследований - структура клиентов, которые разделяются на группы, объединяемые в пять категорий в зависимости от их совокупных свойств. Это позволяет облегчить выбор метода для работы с группой и оценку экономической эффективности оптимизации.

Задачами оптимизации являются определение факторов, важных для структурирования совокупности клиентов, создание таблицы оценки клиентов, формирование оптимальной в данных условиях структуры клиентов, определение типовых мероприятий по оптимизации структуры клиентов.

**Выбор факторов**

Для структурирования клиентов по категориям необходимо выявить доминирующие факторы, влияющие на рентабельную и устойчивую деятельность компании (типографии). Исходя из практики факторного анализа, доминирующих факторов не должно быть много, и они не должны иметь между собой существенной корреляции.

Основными показателями оценки клиента с точки зрения рентабельной деятельности компании служат объемы заказываемых клиентом работ, оцениваемых обычно в денежном выражении, их периодичность и прибыльность. Три эти показателя можно путем перемножения данных за период свести в интегральный фактор - маржинальный доход за данный период.

Кроме того, важным фактором является надежность клиента. Надежность клиента характеризуется вероятностью (риском) его потери, которая зависит от степени приверженности заказчика компании (типографии).

Отдельно стоит упомянуть фактор потенциала клиента, который определим соотношением: объем заказов клиента на данной типографии к общему объему заказов профильных полиграфических работ данного заказчика. Чем меньше данное соотношение, тем выше потенциал клиента, тем большим может быть относительный прирост его заказов. Этот фактор не учитывается при структурировании клиентов, но он необходим при оптимизации структуры клиентов компании.

**Оценка влияния факторов**

Фактор маржинального дохода рассчитывается напрямую из данных за ряд периодов. Оценка требуется только для установления краевых значений - границ групп распределения клиентов.

Учитывая сложность и неоднозначность показателей надежности клиента, невозможность получить устойчивую статистику в постоянно меняющейся ситуации микро- и макросреды, предлагается провести экспертную оценку степени приверженности клиента - это стандартная методика, которая широко известна.

**Построение таблицы оценки клиентов**

После определения веса факторов и внутрифакторных рангов появляется возможность создать таблицу оценки групп клиентов (табл. 1). По горизонтали представлено изменение надежности клиентов, которое выражается вероятностью ухода клиента. Вероятность ухода может быть эмпирически определена в процентах, например вероятность ухода "очень надежного" заказчика может быть определена в 3-7%, в среднем 5%, а "ненадежного" в 40-60%, в среднем 50%. Количественная оценка потребуется для расчета экономически эффективного бюджета маркетинговых воздействий на клиента. По вертикали идет распределение по объему приносимого маржинального дохода за установленный период времени. Каждое пересечение столбца со строкой - это отдельная группа клиентов.

В таблице на основе полученных оценок по факторам маржинального дохода и надежности клиенты распределяются по пяти категориям - сегментам - однородным по принятию для них маркетинговых решений. Первую категорию составляют три группы клиентов (табл. 1) с высокой надежностью и высоким объемом маржи. Вторая категория начинается с очень надежных клиентов, дающих среднюю маржу, и доходит до средненадежных с большим объемом маржи. Третья категория является пограничной для активных маркетинговых действий. Четвертая категория формируется сама собой и практически самостоятельно должна переходить в третью. От пятой категории следует стараться избавляться, так как она вносит так мало в покрытие оперативных расходов, что экономически нецелесообразна для работы.

**Определение оптимальной структуры клиентов**

"Что есть оптимальная структура клиентов" - напрямую зависит от конкретных условий как внутри компании численность и профессионализм менеджеров по сбыту, службы маркетинга и его бюджета, так и окружающей бизнессреды - структуры клиентов, конкуренции и т.п.

Поэтому понимание оптимальной структуры будет приходить с течением времени вместе с конкретизацией цены получения выгодных клиентов во взаимосвязи с доходностью, структурой и численностью группы.

Пределом процесса оптимизации будет экономическая нецелесообразность передвижения клиентов по табл. 1 влево-вверх - это может быть как из-за отсутствия у них потенциала роста, так и из-за высокой стоимости мероприятий по повышению их уровня, о чем речь пойдет ниже.

Удовлетворительной структурой заказчиков можно считать такую, в которой сумма маржи с учетом вероятности ухода клиентов (т.е. умноженная на (1-Рухода) в соответствующей группе) будет покрывать минимальные операционные расходы. То есть в гипотетической ситуации выхода на рынок суперагрессивного продавца, который сможет отобрать у всех все, что только можно, компания останется безубыточной. Оптимальную структуру характеризует невозможность дальнейшего роста клиентов, а также неэффективность привлечения новых, высокодоходных клиентов по сравнению с эксплуатацией старых связей.

**Типовые мероприятия по оптимизации структуры клиентов**

В первом приближении понятно, что чем больше смещается клиент в сторону "Очень надежный - Большой объем маржи", тем типографии лучше. Однако такое смещение естественным путем если и происходит, то крайне медленно, и поэтому требует постоянного маркетингового воздействия.

В правом верхнем углу таблицы расположены очень тревожные заказчики, приносящие достаточно большую маржу, но ненадежные - эта группа имеет большой, можно так выразиться, опрокидывающий момент. А в левом нижнем - заказчики хоть и слабодоходные, но надежные, т.е. для бизнеса практически безопасные. Таким образом, опасное влияние групп заказчиков уменьшается по диагонали правый верхний - левый нижний угол таблицы. Посему оптимизационные мероприятия должны начинаться с клиентов с большим объемом маржи, но ненадежных.

Разделим воздействия на постоянные, требующиеся для удержания клиента, и разовые, необходимые для "перемещения" клиента вверх и влево по таблице. Как уже говорилось, эти действия должны быть экономически эффективными. И если контролировать регулярные расходы на маркетинг можно за счет оценки текущих показателей - прибыльности/убыточности компании (т.е. не повергает ли бюджет маркетинга компанию в убыток), то для разовых затрат на маркетинговые воздействия, носящих инвестиционный характер, следует рассчитывать бюджет воздействий.

Введем дополнительное понятие - условная маржа. Условной маржой будем называть перемножение маржи от конкретного заказчика на вероятность того, что он останется заказчиком конкретной типографии (1- Рухода ) - из табл. 1. Например, есть заказчик, маржа от заказов которого составляет 125 тыс. рублей в месяц. Этот заказчик отнесен в группу "надежных", т.е. вероятность его ухода 15% (см. табл. 1). Таким образом, условная маржа по этому заказчику за месяц составит: 125 000 х (1-0,15) = 106 250 руб.

Для целей оптимизации структуры заказчиков будем использовать изменение условной маржи. Изменение условной маржи может произойти по следующим причинам:

1) увеличение объема маржи от конкретного заказчика - например, он решился доверить типографии не только изготовление визиток, но и печать корпоративных отчетов. В предыдущем примере увеличение маржи со 125 тыс. до 150 тыс. приведет к увеличению условной маржи до 127 500 руб.;

2) повышение надежности заказчика. При той же марже условная маржа заказчика, перешедшего из категории "надежный" в "очень надежный", составит: 125 000 х (1 - 5%) = 118 750 руб.;

3) по обеим этим причинам 150 000 х (1-5%) = 142 500 руб.

Разумеется, не все компании, подвергающиеся маркетинговым воздействиям, изменят свой статус или объем заказов. Заказчика, который изменил статус или увеличил объем, будем называть прореагировавшим.

Предлагается следующее правило расчета бюджета: бюджет на маркетинговые воздействия для конкретной группы заказчиков не должен превышать определенного процента (норматива) от суммы увеличения условной маржи прореагировавших компаний за планируемый период. Так, воздействуя на клиентуру группы "Средний объем - Надежный" с целью перехода клиентов в категорию "Существенный объем - Надежный", компания не должна превысить, скажем, 10% от суммы увеличения маржи за, например, два года, от тех компаний, которые перейдут в заданную группу. Слова "скажем" и "например" подчеркивают, что каждая ситуация уникальна, и руководство типографии должно само определять параметры расчета бюджета воздействий. Понятно, что предельным значением экономически эффективного бюджета будет вся сумма увеличения условной маржи за весь период, в котором заказчики останутся в данном статусе.

Для расчета бюджета маркетинговых воздействий используем следующую процедуру:

1. По каждой группе определяется численность заказчиков и объемы их заказов. Раздельное определение требуется из-за того, что маркетинговые воздействия не всегда зависят от объема заказов, а осуществляются по схеме, например, один клиент - одна встреча или презентация возможностей.

2. По каждой группе составляется выборка клиентов, которые потенциально могут прибавить в своем качестве - увеличить объем и/или стать более приверженными типографии.

3. По каждой группе определяются проценты отсева на каждом этапе движения повышения статуса и объема заказчика (табл. 2).

4. Определяется планируемая сумма увеличения условной маржи, которую принесут прореагировавшие заказчики за данный период.

5. Рассчитывается бюджет мероприятий в целом путем умножения планируемой суммы увеличения условной маржи на норматив.

6. Бюджет маркетинга распределяется по этапам (пример в табл. 3).

7. Бюджет этапа делится на число клиентов на этапе, получается удельное значение затрат на конкретного клиента.

8. Осуществляется проверка на соответствие средств достижимости поставленной цели и в случае несовпадения производится еще одна итерация пересчета по уточненным данным.

В табл. 2 представлен расчет объема бюджета маркетинговых воздействий, а в табл. 3 - распределение бюджета по этапам. Следует обратить внимание на то, что расчет бюджета маркетинговых мероприятий должен быть итерационным, поскольку требуется проводить оценку и в обратную сторону - достаточно ли выделенных средств для перехода указанного количества клиентов в нужную группу.

**Выводы**

Неоптимальной структурой следует признать, во-первых, наличие групп клиентов с большим опрокидывающим моментом, которые создают опасную неустойчивость бизнеса. Поэтому они являются первыми на очереди при оптимизации структуры. Во-вторых, наличие высокопотенциальных клиентов, которых можно насытить продукцией компании, - реальный резерв роста эффективности деятельности.

Разработка этих двух групп даст максимальный эффект, и в ситуации расчета только на свои силы маркетинговые ресурсы должны быть сконцентрированы на них и на поддержании имеющихся клиентов лучших категорий.

Расчет бюджета маркетинговых воздействий позволит сделать работу по оптимизации структуры экономически эффективной.