

В. В. Глинский¹

канд. экон. наук, зав. кафедрой статистики Новосибирского университета экономики и управления

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В СТАТИСТИЧЕСКОМ ИССЛЕДОВАНИИ КЛИЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Оценка клиентской составляющей является важнейшим приоритетом разработки стратегии предприятия, функционирующего в рыночной среде. Необходимо определить типы клиентов, выявить важных клиентов и выяснить их покупательское поведение с тем, чтобы каждой группе клиентов, а также по каждому клиенту в отдельности можно было бы проводить целенаправленную работу. Для инноваций в области продукции и услуг важно четко знать желания и требования клиентов предприятия.

Успешная работа с клиентами — один из решающих, если не решающий фактор эффективности бизнеса, не случайно в системе сбалансированных показателей Нортон и Каплана из всех отраслевых факторов и факторов ПЭСТ лишь клиентская составляющая выделена самостоятельным блоком. Совместное решение проблем для предприятия — прибыль, для клиента — качественное удовлетворение потребности эффективно в том случае, если предприятие имеет представление о структуре клиентской базы, имеющихся и потенциальных типах клиентов: по важности, по уровню переговорных сил, по частоте закупок и т. п.

Прежде всего необходимо отметить, что критерии типологии клиентской базы очень тесно связаны с особенностями исследуемого бизнеса, решаемыми им задачами, достаточно индивидуальны. Тем не менее, какие-то общие моменты есть и постараемся на некоторых из них остановиться подробнее.

Одним из известных инструментов исследования является модель портфельного анализа ABCD. В ранговой шкале измерения учитывают четыре рыночных параметра клиента:

- 1) охват рынка (сильный, слабый);
- 2) активность конкурентов (высокая, низкая);
- 3) размер клиента в настоящее время (большой, средний, небольшой);
- 4) рост клиента (высокий, низкий).

В табл. 1 представим нормативные типы клиентов в зависимости от позиции в системе этих четырех переменных.

Понятно, что, если предприятие ставит перед собой задачу быстрого завоевания доли рынка, важнейшими для нее клиентами будут АА (большие фирмы с высокими темпами роста, имеющие возможности увеличивать объемы продаж (слабый охват рынка) при низкой активности конкурентов), далее по важности — А, В, С, D. Соответственно этой градации, как правило, и распределяют усилия персонала по обслуживанию типов клиентов.

¹ Электронный адрес: vvglinsky@yandex.ru.

Таблица 1

Типы клиентов по степени важности для бизнеса

Охват рынка	Активность конкурентов	Размер клиента в настоящее время					
		большой		средний		маленький	
		Темп роста клиента					
		высокий	низкий	высокий	низкий	высокий	низкий
Сильный	Высокая	А	А	А	В	В	С
	Низкая	А	В	В	С	С	Д
Слабый	Высокая	А	В	В	С	С	Д
	Низкая	АА	А	А	В	В	С

Рассмотренная выше модель больше подходит для предприятий среднего и крупного бизнеса, для малого бизнеса на первый план, с нашей точки зрения, выдвигаются несколько иные параметры, в частности, очень важен аспект конкурентоустойчивости предприятия в отношении к клиенту, а также важными являются не столько величина клиента (например, риски обратной интеграции, в том случае если клиент крупнее предприятия и его доля в обороте предприятия велика), сколько высокая частота и стабильность заказов.

Исходя из этих соображений мы попытались построить несколько иную матрицу клиентов одного из новосибирских издательств.

При решении подобного рода задач основные трудности возникают в информационном поле: собрать необходимую информацию — достаточно сложная задача. Подробно остановимся на том, как мы формировали исходные данные для исследования.

Они были собраны из общей совокупности клиентов издательства с учетом следующих критериев:

- отобраны клиенты, которые в течение 2003—2004 гг. делали оптовые закупки литературы в издательстве;
- исключены клиенты, сотрудничающие с издательством по другим направлениям и обмену;
- исключены клиенты, сотрудничество с которыми началось в 2004 г.;
- исключены клиенты, сотрудничество с которыми было прекращено в период 2003—2004 гг.

В результате было выявлено 45 клиентов. Общий оборот в объеме продаж за период 2003—2004 гг. составил 60—70%, таким образом, можно считать совокупность достаточно представительной. Данные полученной совокупности подвергались нормализации и были приведены в стандартизованный вид.

Дополнительно к информации, полученной из анализа клиентской базы, необходимо изучить такие аспекты, как:

- другие поставщики, обслуживающие клиента;
- рост или сокращение заказов, полученных от клиента;
- лица, принимающие решение по заказам.

В матрице клиентов по оси *OY* возьмем темпы прироста частоты закупок — уровень привлекательности клиента, по оси *OX* будем отображать конкурентоустойчивость издательства, которая по каждому клиенту определялась следующим образом: годовой объем закупок у издательства/годовой объем закупок этого клиента у главного конкурента издательства, размер круга внутри сегмента соответствует объему закупок клиента в течение 2004 г.

Привлекательность клиента определяется его сегодняшней и ожидаемой в будущем частотой закупок. Вся информацию, свидетельствующую о покупа-

тельном поведении клиента в сфере покупок и позволяющую оценить его в будущем, следует собирать и анализировать.

Ось OY разбивается на две позиции — низкие темпы прироста частоты закупок и высокие темпы частоты закупок, ось OX также делится на две части: низкая конкурентоустойчивость издательства и высокая конкурентоустойчивость издательства (рис. 1).

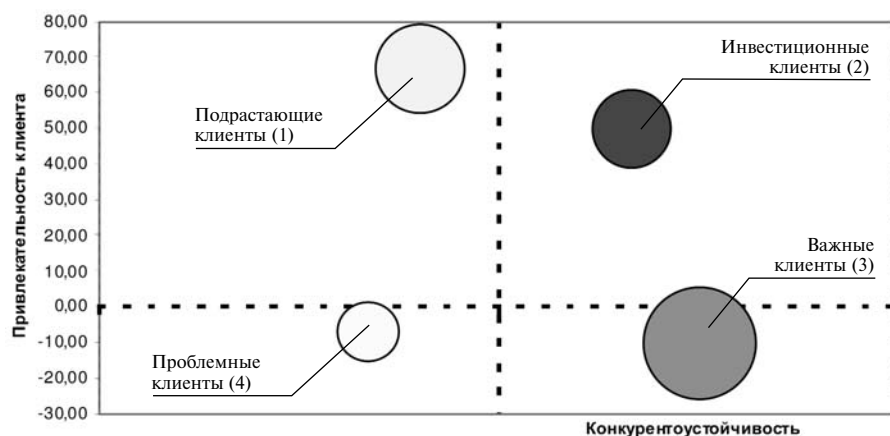


Рис. 1. Схема матрицы клиентов

Сбор данных о конкурентоустойчивости осуществлялся путем опроса. Каждому клиенту задавались следующие вопросы:

- с каким количеством издательств сотрудничает данный клиент по подобной литературе;
- какой процент составляет объем поставки издательства в общих объемах всех поставщиков по подобной литературе.

Такого рода информация может быть получена не только путем опроса, но и самыми разнообразными средствами — с помощью рекламных буклетов конкурентов; прайс-листов; площадей, занятых продукцией конкурентов, до выставленных ими у клиента образцов продукции.

Разбиение клиентов позволяет выделить четыре сегмента:

- клиенты поля № 1 называются «подрастающими клиентами». Их поведение в будущем трудно предсказать, и не всегда удастся дать ему объективную оценку. Поэтому потребности этих клиентов необходимо проанализировать особенно тщательно для того, чтобы привязать их на долгое время к предприятию. Целью должен стать перевод этих клиентов в поле № 2;
- в поле № 2 расположены самые важные так называемые «инвестиционные клиенты». Они — хорошие покупатели продукции и услуг предприятия. Их необходимо и в дальнейшем привязывать к предприятию. С этими клиентами легче всего можно реализовывать инновации;
- другие важные клиенты находятся в поле № 3. Их доля в объеме продаж удовлетворительная, однако сколько-нибудь значительный рост отсутствует. Необходимо тщательно наблюдать за соотношением затрат и доходов от работы с ними. Прибыль, полученную в этом сегменте, следует не реинвестировать, а использовать для рекламы и привлечения новых клиентов;
- поле № 4 включает в себя «проблемных клиентов», доля которых в объеме продаж незначительна. Они часто выражают особые пожелания, уменьшающие показатель покрытия постоянных затрат. Усиление работы с этим сегментом клиентов, как правило, считается неуместным.

Значения основных показателей представлены в табл. 2.

Таблица 2

Клиенты издательства

Клиент или группа клиентов	Частота закупок в 2003 г.	Частота закупок в 2004 г.	Объем продаж в 2004 г.	Относительная доля закупок у издательства по сравнению с главным конкурентом	Темп прироста частоты закупок, %
1	90	74	610	1,6	-17,8
2	4	8	7466	0,6	100,0
3	8	7	2963	0,4	-12,5
4	3	1	2	1,8	-66,7
5	2	3	246	0,4	50,0
6	13	2	282	0,4	-84,6
7	9	3	247	0,9	-66,7
8	27	64	10 444	0,6	137,0
9	12	28	19 467	1,5	133,3
10	10	25	2481	0,4	150,0
11	10	8	2945	1,5	-20,0
12	2	3	852	1,7	50,0
13	7	3	817	1,7	-57,1
14	8	4	3448	1,8	-50,0
15	11	10	999	0,8	-10,0
16	98	99	11 004	0,5	1,0
17	8	4	1538	0,6	-50,0
18	7	12	3463	0,8	71,4
19	1	3	1501	0,6	200,0
20	3	1	47	0,8	-66,7
21	8	3	1948	1,8	-63,0
22	3	1	285	0,4	-66,7
23	2	3	695	0,8	50,0
24	13	9	4432	1,4	-30,8
25	9	16	7673	1,4	77,8
26	2	15	28 715	0,2	650,0
27	13	31	62 863	0,1	138,5
28	7	10	4134	1,3	42,8
29	101	111	63 358	0,1	9,9
30	17	11	3338	0,2	-35,3
31	1	1	239	0,5	0,0
32	3	4	893	0,6	33,3
33	4	5	899	0,2	25,0
4	2	4	1848	1,1	100,0
35	8	10	18 271	1,1	25,0
36	4	1	128	0,6	-75,0
37	4	8	6460	1,3	100,0
38	8	5	10 481	0,7	42,1
39	19	27	27 403	1,7	36,8
40	8	12	3341	1,3	50,0
41	3	2	166	0,7	-33,3
42	5	6	1647	1,0	20,0
43	20	3	363	0,6	-85,0
44	6	7	1542	0,5	16,7
45	5	5	1079	0,9	0,0

Возьмем в качестве критических значений перехода одного качества в другое для оси OY — 0% (положительные темпы прироста частоты заказов — отрицательные темпы прироста частоты заказов), для оси OX — 1,0% (высокая конкурентоустойчивость издательства — низкая конкурентоустойчивость издательства).

По полученным данным строим матрицу клиентов (рис. 2).

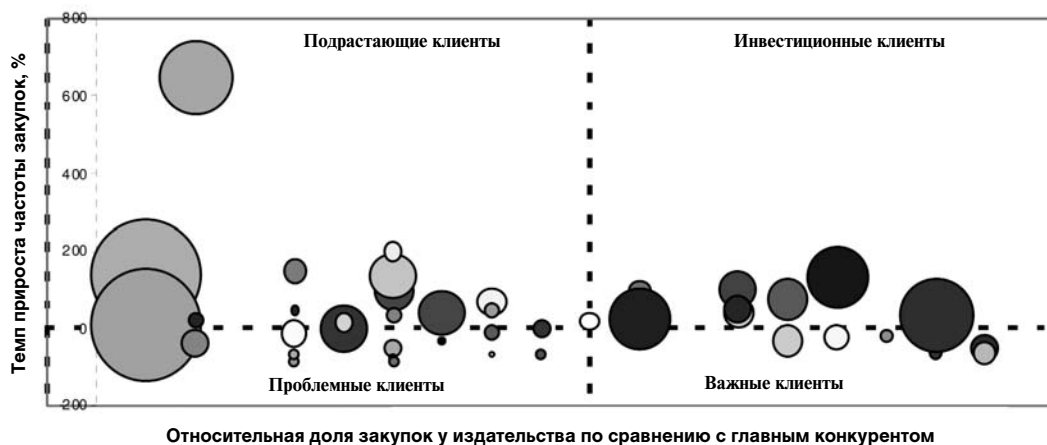


Рис. 2. Матрица клиентов издательства

В результате построения матрицы клиентов были получены следующие результаты:

- клиенты поля № 1 — «подрастающие клиенты»: 2, 5, 8, 10, 16, 18, 19, 23, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 44, 45;
- клиенты поля № 2 — «инвестиционные клиенты»: 9, 12, 25, 28, 34, 35, 37, 39, 40, 42;
- клиенты поля № 3 — «важные (стабильные клиенты)»: 1, 4, 11, 13, 14, 21, 24;
- клиенты поля № 4 — «проблемные клиенты»: 3, 6, 7, 15, 17, 20, 22, 30, 36, 38, 41, 43.

Определение позиции клиента является очень важным моментом в деятельности предприятия вследствие того, что по каждому типу клиентов предприятие имеет нормативные стратегии поведения. Понятно, что каждый клиент требует отдельного внимания, однако гораздо удобнее иметь общую концепцию по группам клиентов. Типология клиентов позволяет, с одной стороны, организовать работу с наличной клиентской базой, с другой — определить наиболее перспективные направления обновления клиентской составляющей или увидеть ошибки менеджмента предприятия в отношении той или иной группы клиентов.

Рассмотрим полученные типы клиентов с позиции формы сбытовой деятельности (табл. 3) и местоположения клиента (табл. 4).

Легко увидеть, что из 10 инвестиционных клиентов 8 используют прямые розничные сети. Книжные магазины характерны для проблемных подрастающих клиентов и т. д.

Проблемные клиенты сосредоточены в основном на «родине», т. е. там, где расположено издательство. Наиболее привлекательные регионы для издательства — Восток и Соседи (Кемерово, Алтайский край, Красноярск, Томск).

Безусловно, уделять внимание нужно всем типам клиентов, но на разных уровнях менеджмента и в разном объеме. Но, повторяем, в некотором смысле важны все клиенты без исключения.

Имеются и другие точки зрения, в том числе основанные на статистических выводах. Во многих изданиях по стратегическому управлению и маркетингу де-

Таблица 3

Форма сбытовой деятельности для разных типов клиентов издательства

Форма сбытовой деятельности клиента	Проблемные	Подрастающие	Важные	Инвестиционные	Итого
Оптовые фирмы	2 (3,30)	5 (10, 16, 26, 27, 29)	1 (11)	1 (9)	9
Прямые розничные сети	5 (7, 15, 17, 22, 38)	4 (18, 19, 32,44)	4 (13, 14, 21, 24)	8 (12, 25, 28, 34, 35, 37, 39, 40)	21
Книжные магазины	2 (6, 41)	4 (2, 5, 31, 33)	0	0	6
Прочие структуры	3 (20, 36, 43)	3 (8, 23, 45)	2 (1, 4)	1 (42)	9
Всего	12	16	7	10	45

Таблица 4

География клиентской базы издательства

Регион	Проблемные	Подрастающие	Важные	Инвестиционные	Итого
Новосибирск и область	8	6	2	1	17
Соседние области	1	1	2	3	7
Восток	0	3	3	4	10
Москва и Запад	3	6	0	2	11
Всего	12	16	7	10	45

лается ссылка на распределение Парето в связи с анализом клиентской базы предприятий. Смысл высказываний формулируется правилом Парето: 80% клиентов обеспечивают предприятию лишь 20% общего сбыта (прибыли), в то время как остальные 20% закрывают 80% итоговых показателей. С этим мы полностью согласны — правило Парето действительно работает.

Соответственно делаем вывод: от неэффективных клиентов необходимо избавляться и все усилия сосредоточить на инвестиционных клиентах. Однако все не так просто.

Попытаемся провести моделирование последствий такой рекомендации на условном примере. Возьмем исходное распределение клиентов для условного издательства (табл. 5). Легко увидеть, что для данной клиентской базы выполняется правило Парето.

Таблица 5

Распределение клиентской базы

Категория	Объем поставки, тыс. руб.	Численность клиентов, ед.	Оборот, тыс. руб.	Оборот, %
Мелкие	8	2500	20 000	20
Ниже среднего	32	500	16 000	16
Средний	128	100	12 800	12,8
Выше среднего	512	20	10 240	10,24
Крупные	2048	4	8192	8,192
Очень крупный	32 768	1	32 768	32,768
Итого		3125	100 000	100,0

Преобразуем исходную таблицу и рассчитаем какой-нибудь показатель концентрации, что позволит увидеть состояние переговорных сил клиентов (табл. 6).

Таблица 6

Преобразование данных таблицы 5

Категория	Число клиентов, %	Оборот, тыс. руб.	Оборот, %
Мелкие	80	20 000	20
Остальные	20	80 000	80
Итого	100	100 000	100

Индекс Херфиндаля—Хиршмана = $\sum d^2 = 0,110$, где d — доля поставки клиента в обороте. Принято считать, что индекс имеет следующие критические точки перехода:

- 0—0,09 — низкая концентрация и соответственно высокая напряженность конкуренции среди клиентов и, следовательно, относительно низкие их переговорные силы;
- 0,09—0,18 — средний уровень концентрации со всеми вытекающими последствиями;
- 0,18 и более — высокая концентрация и соответственно выигрышные переговорные позиции клиентов по отношению к предприятию.

Избавление от трудозатратных и малоэффективных мелких клиентов приводит к иной ситуации (табл. 7 и рис. 3).

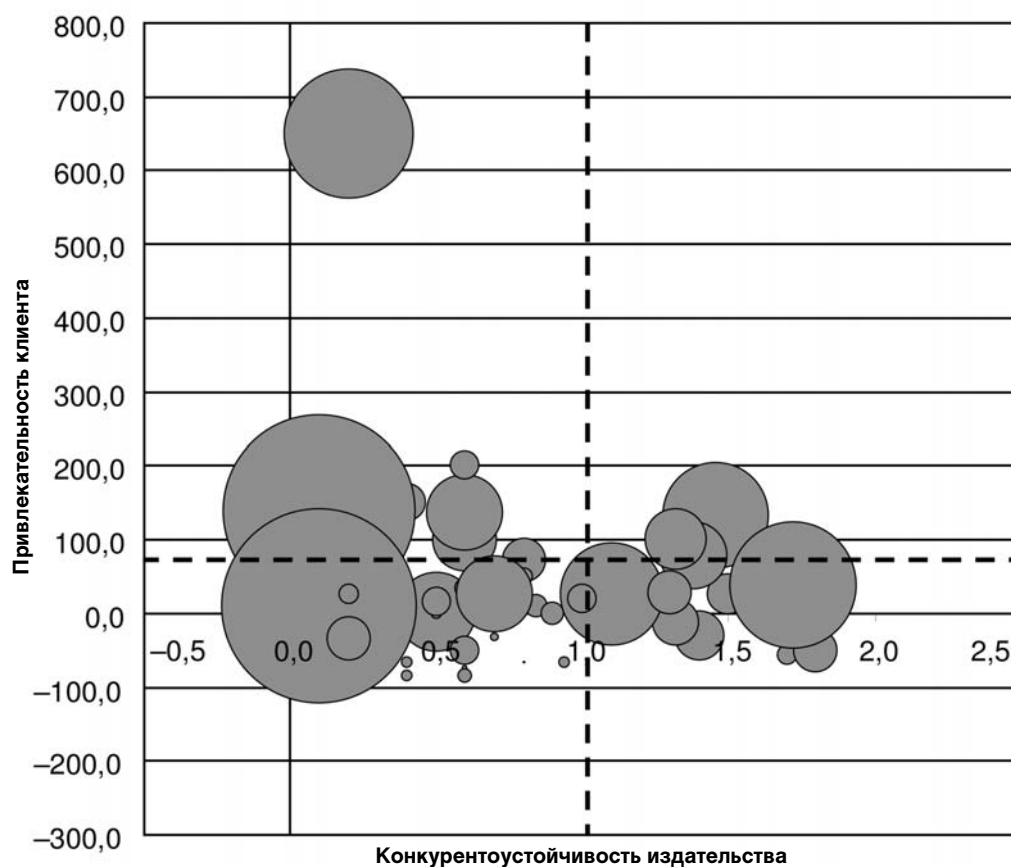


Рис. 3. Матрица клиентов издательства

Таблица 7

Переструктурирование данных № 1

Категория	Число клиентов, %	Оборот, тыс. руб.	Оборот, %
Ниже среднего	80	16 000	20
Остальные	20	64 000	80
Итого	100	80 000	100

$$I_{HH} = 0,1715.$$

Продолжим избавление от «невыгодных» клиентов. Соответственно получим те структуры, которые зафиксированы в табл. 8 (а, б, в).

Таблица 8

Переструктурирование данных № 2

а)

Категория	Число клиентов, %	Оборот, тыс. руб.	Оборот, %
Средние	80	12 800	20
Остальные	20	51 200	80
Итого	100	64 000	100

$$I_{HH} = 0,2679.$$

б)

Категория	Число клиентов, %	Оборот, тыс. руб.	Оборот, %
Выше среднего	80	10 240	20
Остальные	20	40 960	80
Итого	100	51 200	100

$$I_{HH} = 0,4180.$$

в)

Категория	Число клиентов, %	Оборот, тыс. руб.	Оборот, %
Крупные	80	8192	20
Остальные	20	32 768	80
Итого	100	40 960	100

$$I_{HH} = 0,65.$$

На следующем шаге остается один клиент, индекс равен 1,00, т. е. его оборот не меньше данного издательства, переговорные силы максимальны, да и оборот издательства несколько снизился.

Таким образом, устранение казалось бы неважных клиентов не способствует росту оборота издательства.

Источники

Левин Д. М., Стефан Д., Кребиль Т. С., Беренсон М. Л. Статистика для менеджеров с использованием Microsoft Excel, 4-е изд. / Пер. с англ. М., 2004.

Есенькин Б. Российский книжный рынок на качелях истории // Полиграфист и издатель. 2004. № 8.

Зингалис Л., Раджан Р. Спасение капитализма от капиталистов. М., 2004.

Павлов И. Г. Книжный бизнес России: итоги 2004 года // Книжный бизнес. 2005. № 1.