

Управление портфелем покупателей

Лекция

Презентация основана на методике Иванова А.Г,
Юлдашевой О.У.

Д.э.н., доц. Чекмарев О.П.

<http://motivtrud.ru>

Случаи в которых необходимо предпринимать действия по управлению портфелем покупателей

1. Отношения на бизнес рынках (B2B);
2. Отношения со структурными подразделениями сетевых организаций, в которых распределение потоков товаров регулируется головным офисом.

Причины потребности в маркетинге взаимоотношений

1. Повышение интенсивности конкуренции между поставщиками товаров и услуг;
2. Частота инновационных изменений товаров (сокращение жизненного цикла товара);
3. Рост компетенции покупателей, повышение их требований к продавцам;
4. Рост степени концентрации рынков, которая вынуждает ориентироваться на долгосрочные отношения;
5. Интернационализация рынков, способствующая усилению концентрации;
6. Возрастание роли мероприятий по оптимизации затрат.
7. Внутренние отношения в организациях, все больше напоминают рыночные отношения.

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Маркетинг взаимоотношений – комплексная деятельность по установлению , поддержке и развитию отношений с контрагентами с целью получения прибыли при работе на бизнес рынках (B2B).

Основная цель – повышение стабильности и экономической эффективности портфеля покупателей

Основной путь - снижение уровня транзакционных издержек при организации продаж фирмы в целом

Маркетинг взаимоотношений

Маркетинг взаимоотношений – комплексная деятельность по установлению, поддержке и развитию отношений с контрагентами с целью получения прибыли.

Основа маркетинга взаимоотношений – потенциал покупателя, включающий в себя:

- 1) Задействованные в отношениях ресурсы;
- 2) Внутренние резервы покупателя;
- 3) Потенциал привлечения внешних ресурсов.

Портфель покупателей

Портфель покупателей – совокупность отношений предприятий (головного офиса) с покупателями (подразделениями) по поводу поставки продукции (услуг), возникающих в течении анализируемого периода времени.

Портфель покупателей включает в себя:

- 1) Существующих активных покупателей;
- 2) Существующих пассивных покупателей;
- 3) Потенциальных покупателей.

Основные задачи управления портфелем покупателей

- 1) Определение состава и основных характеристик портфеля покупателей;
- 2) Дифференциация покупателей относительно критериев экономического потенциала и потенциала взаимодействия (выделение ключевых, стратегических, прибыльных и стандартных покупателей);
- 3) Постановка целей и разработка стратегий развития портфеля в целом и по отдельным покупателям;
- 4) Распределение ресурсов на взаимодействие;
- 5) Реализация стратегий и их мониторинг.

Оценка портфеля покупателей

Портфель покупателей оценивается путем анализа двух групп факторов:

- 1) Экономической эффективности взаимоотношений;**
- 2) Уровнем взаимодействия.**

Критерии оценки экономической эффективности взаимоотношений

- 1) Повышение рентабельности портфеля покупателей;
- 2) Повышение доли рентабельных покупателей;
- 3) Достижение заданного объема продаж отдельным покупателем;
- 4) Получение заданного объема прибыли от отдельных покупателей;
- 5) Достижение заданного уровня рентабельности отдельных покупателей;
- 6) Снижение уровня затрат на отдельных покупателей.

Критерии оценки уровня (потенциала) взаимодействия

- 1) Достижение высокого уровня удовлетворения покупателей;
- 2) Достижение заданного уровня лояльности покупателей;
- 3) Достижение заданного уровня стабильности портфеля покупателей;
- 4) Достижение планируемого уровня узнаваемости компании (бренда);
- 5) Достижение статуса основного поставщика.

Методика анализа портфеля покупателей



Оценка состава и диагноз портфеля покупателей

Показатели стабильности портфеля покупателей

Показатель	Формула расчета
Прирост численности покупателей	$N_1 - N_0$
Уровень сохранения покупателей (%)	$(N_1 / N_0) * 100$
Коэффициент стабильности	$(N_{\text{Пост}} / N_1) * 100$
Коэффициент обновления	$(N_{\text{Н}} / N_1) * 100$
Коэффициент потери	$(N_{\text{П}} / N_0) * 100$

N_1 - число покупателей на конец периода; N_0 - число покупателей на начало периода; $N_{\text{Пост}}$ – число постоянных покупателей ($N_0 - N_{\text{П}}$); $N_{\text{П}}$ – число потерянных покупателей; $N_{\text{Н}}$ – число новых покупателей.

Оценка состава и диагноз портфеля покупателей (пример)

Показатели стабильности портфеля покупателей

Показатель	Значение
Прирост численности покупателей	1
Уровень сохранения покупателей (%)	111%
Коэффициент стабильности (%)	70%
Коэффициент обновления (%)	30%
Коэффициент потери (%)	22%

N_1 - число покупателей на конец периода - 10; N_0 - число покупателей на начало периода - 9; $N_{\text{Пост}}$ – число постоянных покупателей ($N_0 - N_{\text{П}}$) - 7; $N_{\text{П}}$ – число потерянных покупателей - 2; $N_{\text{Н}}$ – число новых покупателей - 3.

Объемы продаж с учетом инфляции (пример, тыс. руб)

Фирма	Объем продаж база	Объем продаж тек.
1	2500	2700
2	1200	1500
3	580	460
4	650	800
5	400	-
6	690	540
7	570	440
8	230	150
9	160	-
10	-	350
11	-	260
12	-	180

Вывод: большинство пост. покупателей снижают объемы закупок (возможно Вы или стали не основным продавцом или товар теряет спрос. Рост объемов продаж в 5,7% (7380/6980) связан прежде всего с фокусацией на основных, а так же с приходом новых покупателей.

Анализ концентрации продаж

Фирма	Объем продаж тек.	Объем продаж в %
1	2700	36,6
2	1500	20,3
3	460	6,2
4	800	10,9
6	540	7,3
7	440	6,0
8	150	2,0
10 нов	350	4,8
11 нов	260	3,5
12 нов	180	2,4

Вывод: правило Парето не соблюдается – 20% покупателей обеспечивают не 80%, а лишь 56,9% продаж. Однако при таком небольшом числе покупателей этим принципом можно пренебречь.

Новые покупатели обеспечивают 10,7% продаж, а потерянные покупатели обеспечивали 8%. Покупатели 3-8 дают 32,4% продаж, а в базис. период – 38,9%, т.е. концентрация продаж растет. Возникает опасность давления со стороны крупных покупателей.

Анализ экономической эффективности портфеля тыс. руб.

Фирма	Объем продаж тек.	Затраты на произв.	Затраты на доставку	Затраты на продвижение	Затраты на развитие отношений	Совокупные затраты
1	2700	1620	700	220	80	2620
2	1500	900	230	100	40	1270
3	460	240	120	50	10	420
4	800	420	110	70	30	630
6	540	340	100	90	50	580
7	440	270	-	40	60	370
8	150	80	20	20	30	150
10 нов	350	180	-	30	60	270
11 нов	260	150	30	20	30	230
12 нов	180	120	10	20	40	190

Оценка затрат на покупателей

1) Затраты на изготовление товара:

Вариант 1: прямые и косвенные расходы на изготовление (закупку) товаров исключая коммерческие и часть управленческих расходов распределяются пропорционально физическим объемам отгруженной продукции каждого вида.

Вариант 2: то же но с группировкой товаров и выведения средней себестоимости группы

2) Затраты на доставку:

Вариант 1: использование средней единой цены доставки одной единицы продукции;

Вариант 2: разделение покупателей по условиям доставки и определение цены доставки одной единицы товара;

Вариант 3: дифференциация цены доставки по виду товара или удаленности покупателя.

Оценка затрат на покупателей

3) Затраты на продвижение:

- а) Реклама;
- б) Изготовление рекламных материалов;
- в) Изготовление фирменной рекламной продукции (сувениры, ценники, постеры, прайс-листы и пр.);
- г) Дегустации и призы.

4) Затраты на развитие отношений:

- а) Работа менеджеров и по возможности других служб (переговоры, согласование, сопровождение сделок) с дифференциацией по времени работы с клиентами;
- б) Представительские расходы;
- в) Командировочные, телефонные переговоры и пр.;
- г) Спец. Затраты (пробные партии, оригинальная упаковка и пр.)

Анализ экономической эффективности портфеля тыс. руб. (Продолжение)

Фирма	Объем продаж тек.	Совокупные затраты	Прибыль, тыс руб	Рентабельность продаж, %	Доля в общей прибыли, %
1	2700	2620	80	2,96	12,31
2	1500	1270	230	15,33	35,38
3	460	420	40	8,7	6,15
4	800	630	170	21,25	26,15
6	540	580	-40	-7,41	-6,15
7	440	370	70	15,91	10,77
8	150	150	0	0	0
10 нов	350	270	80	22,86	12,31
11 нов	260	230	30	11,54	4,62
12 нов	180	190	-10	-5,56	-1,54
Итого	7380	6730	650	8,81	100

Задача этапа: оценить значимость отдельных покупателей (подразделений).

Анализ факторов рентабельности тыс. руб.

Фирма	Уровень наценки (произв. затраты/доход)	Уровень затрат на доставку	Уровень затрат на продвижение	Уровень затрат на развитие отношений
1	60	25,93	8,15	2,96
2	60	15,33	6,67	2,67
3	52,17	26,09	10,87	2,17
4	52,5	13,75	8,75	3,75
6	62,96	18,52	16,67	9,26
7	61,36	-	9,09	13,64
8	53,33	13,33	13,33	20
10 нов	51,43	-	8,57	17,14
11 нов	57,69	11,54	7,69	11,54
12 нов	66,67	5,56	11,11	22,22
Среднее значение	58,54	17,89	8,94	5,83

Задача этапа: оценить значения показателей и выявить возможные причины.

Определение потенциала взаимодействия

Вариант 1. Модель жизненного цикла отношений Кэмпбелла и Каннингхэма

Критерий	Стадия жизненного цикла отношений			
	Завтрашние покупатели	Сегодняшние специальные покупатели	Сегодняшние обычные покупатели	Вчерашние покупатели
Объем продаж	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Уровень использования стратегических ресурсов	Высокий	Высокий	Средний	Низкий
Продолжительность отношений	Низкая	Высокая/средняя	Средняя	Высокая
Доля поставщика в закупках покупателя	Низкая	Высокая/средняя	Средняя	Низкая/Средняя
Темп роста рынка покупателя	Высокий	Низкий/Средний	Средний	Отрицательный
Позиция покупателя на рынке	Значения не имеет	Высокая	Средняя/Высокая	Значения не имеет
Прибыльность покупателя	Низкая	Высокая/средняя	Средняя	Низкая

Основной метод оценки критериев потенциала взаимодействия – метод
© Чекмарев О.П. 2012-2018
экспертных оценок менеджеров

Определение потенциала взаимодействия

Вариант 2. Дифференциации потенциала взаимодействия и ценности взаимоотношений по 4 группам с последующей их оценкой

Группа 1. Показатели потенциала производственного взаимодействия (кооперация, совместимость технологий, ассортимент закупаемых товаров, требования к характеристикам и качеству продукции)

Группа 2. Показатели рыночного потенциала покупателя (возможности выхода на новые рынки, позиция на рынке, опыт и престиж покупателя, зрелость рынка, уровень роста, конкуренция на рынке, динамизм рынка)

Группа 3. Показатели потенциала взаимодействия в процессе закупки (поведение в процессе закупки, уровень конкурентной борьбы за покупателя, ценовые требования, наличие исков, нацеленность на долгосрочность отношений, потребность в специальном внимании (скидки, информ. поддержка, управление запасами и пр.)

Группа 4. Показатели потенциала личного и коммуникативного взаимодействия (личные связи, доверие, частота контактов, дружба, длительность отношений, социальная дистанция)

Определение статуса покупателей

- 1. Ключевые покупатели** – покупатели, отношения с которыми представляют высокую ценность с точки зрения экономического потенциала и потенциала взаимодействия;
- 2. Стратегические покупатели** – покупатели, развитие отношений с которыми главным образом способствует достижению стратегических целей маркетинга;
- 3. Прибыльные покупатели** – покупатели, обладающие мощным экономическим потенциалом и формирующие основной доход компании;
- 4. Стандартные покупатели** – покупатели, отношения с которыми характеризуются невысокой экономической и стратегической привлекательностью.

Рекомендации по применению матрицы анализа покупателей

Статус покупателя	Характеристика		Действия
	Потенциал взаимодействия	Экономический потенциал	
Стратегические	Высокий	Низкий	Поддерживать и развивать отношения, анализ цен и затрат
Ключевые	Высокий	Высокий	Развивать отношения, инвестировать ресурсы
Прибыльные	Низкий	Высокий	Максимизировать доход и прибыль, искать пути развития отношений
Стандартные	Низкий	Низкий	Поддерживать, либо прекращать отношения, экономить затраты

Решение по продолжению отношений с убыточными покупателями

Причины убыточности:

- Отношения с покупателями являются частью конкурентной стратегии;
- Поддержка отношений необходима для проведения НИОКР;
- Высокий статус покупателя;
- Временный характер убыточности;
- Необходимость изменения ценовой политики и издержек взаимодействия;
- Незнание менеджерами реальных издержек на определенного покупателя.

Оценка соответствия затрат ресурсов статусу покупателя

Фирма	Статус покупателя	Уровень затрат на развитие отношений	Уровень затрат на продвижение	Изменение затрат на будущем
1	Стратегический	2,96	8,15	Увеличивать
2	Ключевой	2,67	6,67	Увеличивать
3	Стандартный	2,17	10,87	Сохранять
4	Ключевой	3,75	8,75	Увеличивать
6	Стандартный	9,26	16,67	Сокращать
7	Прибыльный	13,64	9,09	Сохранять или увеличивать
8	Стандартный	20	13,33	Сокращать
10 нов	Прибыльный	17,14	8,57	Сохранять
11 нов	Стандартный	11,54	7,69	
12 нов	Стандартный	22,22	11,11	Сокращать или сохранять
Среднее значение		5,83	8,94	

Спасибо за внимание!

- Д.э.н., доц. Чекмарев О.П.
- <http://motivtrud.ru>