



Рис. 1. Прибыльность покупателей

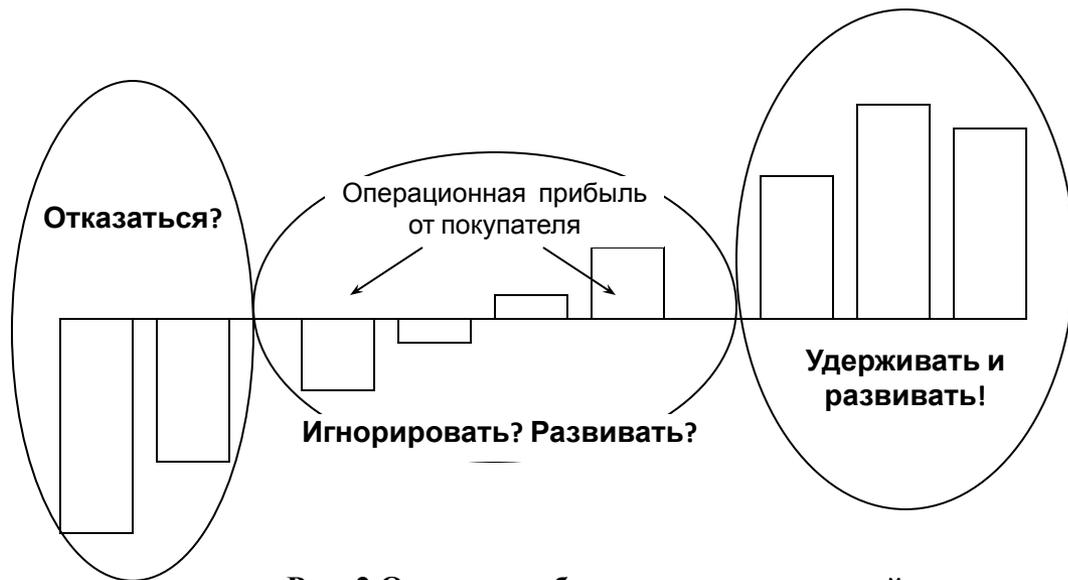


Рис. 2 Оценка прибыльности покупателей

Таблица 1. Пример сегментации покупателей

Собственный товароборот покупателя(\$)	Операционная маржа
A – Товароборот более 1 000 000 B – Товароборот 1 000 000 – 500 000 C – Товароборот 500 000 – 200 000 D – Товароборот менее 200 000	A – Маржа более 15 % B – Маржа от 10% до 15% C – Маржа от 3% до 10% D – Маржа менее 3%
Объем закупок (\$)	Оборот Дебиторской Задолженности
A – VIP более 100 000 B – Крупные 100 000 – 50 000 C – Средние 50 000 – 25 000 D – Мелкие менее 10 000	A – ОДЗ менее 10 дней B – ОДЗ от 10 до 20 дней C – ОДЗ от 20 до 30 дней D – ОДЗ более 30 дней
Частота заказов	Наша доля в товарообороте покупателя
A – Более 15 з/мес. B – 15-10 з/мес. C – 10-5 з/мес. D – Менее 5 з/мес.	A – Доля более 30 % B – Доля от 30% до 15% C – Доля от 15% до 5% D – Доля менее 5%
Ассортимент закупок за период(наименований)	
A – Ассортимент более 100 B – Ассортимент от 50 до 100 C – Ассортимент от 25 до 50 D – Ассортимент менее 25	

Таблица 2. Пример 2-х мерной сегментации:

	Объем закупок			
Частота заказов	AA	AB	AC	AD
	BA	BB	BC	BD
	CA	CB	CC	CD
	DA	DB	DC	DD

Таблица 3 Пример расчета стоимости взаимодействия

Компенсация (\$)			
З/П, комиссионные и бонусы	73 235		
Доп. выплаты (больничные, страховки..)	10 986		84 220
Прямые затраты			
Авто		7 000	
Проживание и питание		5 250	
Подарки покупателям		2 250	
Связь		3 500	
Образцы и промо – материалы		1 750	
Разное		1 500	21 250
Всего затрат			105 470
Взаимодействие за год			
Общее количество рабочих дней			260 дней
Минус:			
Отпуск	10 дней		
Праздники	10 дней		
Болезни	5 дней		
Совещания	18 дней		
Обучение	12 дней		55 дней
Чистых дней для работы с покупателем			205 дней
Среднее количество взаимодействий в день			3
Всего за год (205*3)			615
Средняя стоимость взаимодействия (всего затрат/ среднее количество взаимодействий за год) (\$ 105 470/615)			171,5



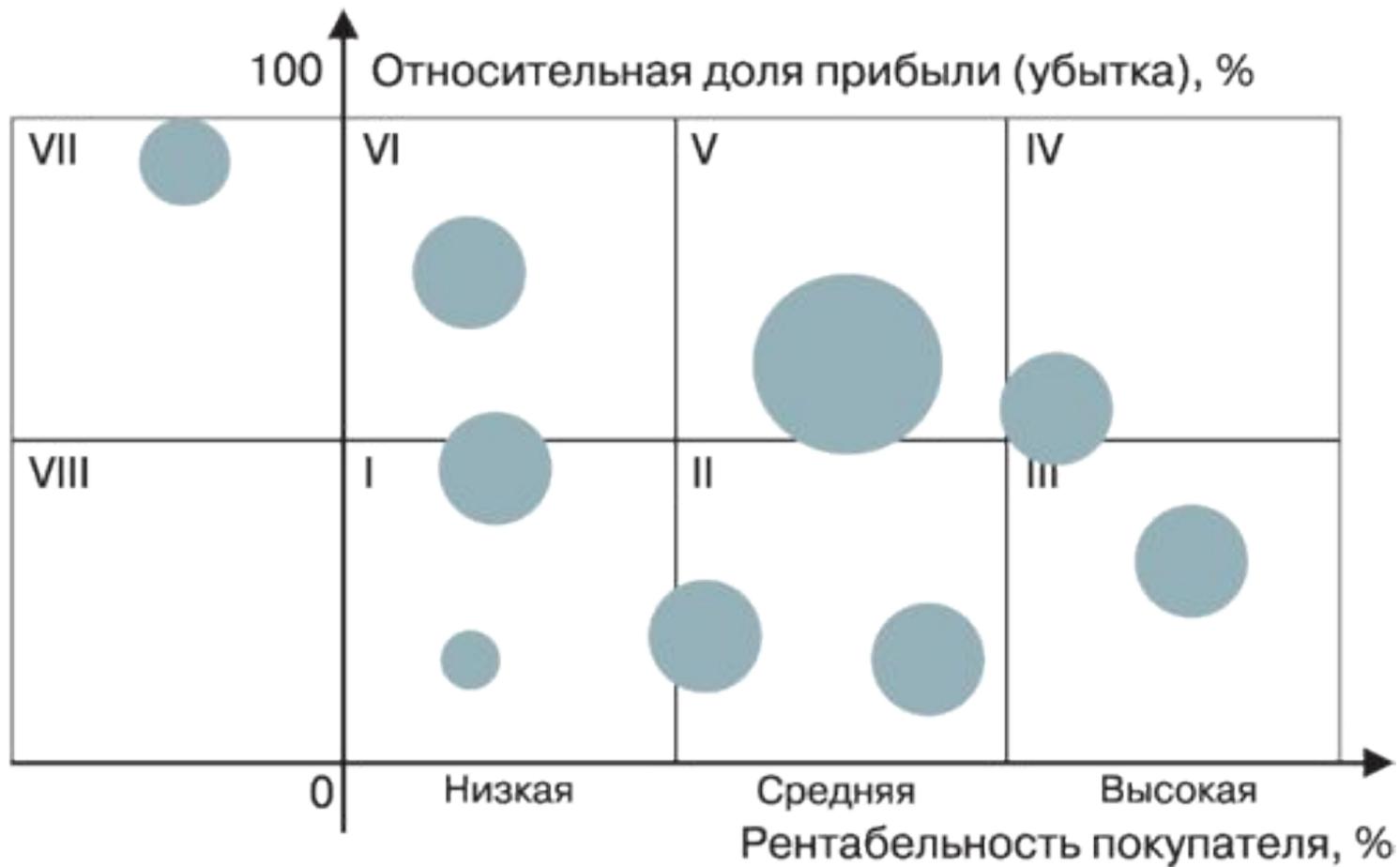
Показатели динамики портфеля покупателей

Показатель	Значение
Число покупателей на начало года	N_0
Число покупателей на конец года	N_1
Число потерянных покупателей	N_{Π}
Число новых покупателей	$N_{\text{Н}}$
Число постоянных покупателей $N_{\text{ПОСТ}}$	$N_0 - N_{\Pi}$
Прирост числа покупателей, ед.	$N_1 - N_0$
Уровень сохранения покупателей	$(N_1 - N_{\text{Н}}) / N_0 \cdot 100$ (коэффициент лояльности), %
Коэффициент стабильности, %	$(N_0 - N_{\Pi}) / N_1 \cdot 100$
Коэффициент обновления, %	$N_{\text{Н}} / N_1 \cdot 100$
Коэффициент потери, %	$N_{\Pi} / N_1 \cdot 100$

Показатели ценности отношений с покупателями

ГРУППА 1	Показатели потенциала производственного взаимодействия
	1. Уровень производственной кооперации
	2. Уровень технологического развития и совместимость технологий
	3. Ассортимент закупаемых товаров
	4. Требования к характеристикам и качеству продукции
ГРУППА 2	5. Возможности диверсификации
	Показатели рыночного потенциала покупателя
	1. Возможности выхода на новые рынки, в т.ч. экспортные
	2. Позиция покупателя на рынке
	3. Опыт и престиж покупателя
	4. Зрелость рынка
	5. Уровень роста рынка
	6. Уровень конкуренции на рынке
7. Динамизм рынка	
8. Изменения окружающей среды	
ГРУППА 3	Показатели потенциала взаимодействия в процессе закупки
	1. Поведение в процессе закупки
	2. Уровень конкурентной борьбы за покупателя
	3. Ценовые требования покупателя
	4. Наличие исков у покупателя
	5. Нацеленность на длительные отношения и кооперацию
6. Потребность в специальном внимании (информационная и логистическая поддержка, управление запасами, скидки, идеи о расширении и инновациях)	
ГРУППА 4	Показатели потенциала личного и коммуникативного взаимодействия
	1. Уровень развития личных связей
	2. Уровень доверия
	3. Частота контактов и отношения дружбы между руководством предприятия
	4. Длительность отношений
5. Социальная дистанция	

Матрица оценки финансовой эффективности управления портфелем покупателей



Показатели финансовой эффективности управления портфелем покупателей

Показатель	Способ расчета	Значение
Рентабельность портфеля покупателей, %	$(\text{Совокупный доход} / \text{Совокупные затраты})^* \times 100 - 100$	13,5
Доля высокорентабельных покупателей в доходе, %	$\text{Доход от высокорентабельных покупателей}^* / \text{Совокупный доход}^* \times 100$	50,8
Доля крупных покупателей в доходе, %	$\text{Доход от крупных покупателей}^{**} / \text{Совокупный доход}^* \times 100$	63,4
Доля убыточных покупателей в доходе, %	$\text{Доход от убыточных покупателей} / \text{Совокупный доход}^* \times 100$	4,5
<p>* покупатели категорий А и В; ** покупатели категорий А и С</p>		

Матрица анализа ключевых покупателей

ЦЕННОСТЬ ОТНОШЕНИЙ	Высокая	Стратегические 1	Ключевые 2
	Низкая	Обычные 4	Прибыльные 3
		Низкая	Высокая
		ФИНАНСОВАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ	

Рекомендации по применению матрицы анализа покупателей

СЕГМЕНТ	ДЕЙСТВИЯ
1	Поддерживать и развивать отношения; анализировать цены и затраты
2	Развивать отношения; инвестировать ресурсы
3	Максимизировать доход и прибыль; искать пути развития отношений
4	Поддерживать либо прекращать отношения, экономить затраты

Матрица взаимоотношений

Основные ценности покупателя

Транзакционный маркетинг

Маркетинг взаимоотношений

Основные ценности поставщика
Транзакционный маркетинг
Маркетинг взаимоотношений

Сопернические отношения	Полусопернические отношения
Полусопернические отношения	Партнерские взаимоотношения

Рыночная ориентация