



Елена Стецюк
управляющий партнёр
Центра Кадрового
менеджмента ДВ
бизнес-тренер
бизнес-наставник
консультант
консалтинговых проектов

Клиентская база данных

Часть 3

Рада новой встрече с Вами, уважаемые коллеги!

Продолжаем знакомиться с нашими любимыми клиентами!

Отвечаю моим читателям, которые спрашивали о том, когда будем говорить про новых клиентов? Скоро дорогие мои. Всё про старых узнаем, и вот тогда...

Давайте вспомним, какой информацией мы уже располагаем:

- мы узнали, Кто наш клиент,
- заполнили карточку клиента,
- поделили территорию на целевые рынки,
- не забываем про актуальность базы и о том, что ее необходимо регулярно обновлять.

Если внимательно посмотреть на то, что у нас уже получилось то можно обнаружить «белые пятна»

Например, выяснилось, что с нами работают почти все аптеки и аптечные сети (раньше мы аптеки отдельно и не выделяли вовсе, уж слишком маленькую долю в нашем прайсе занимают товары, которые можно им предложить). А вот сеть «ХХХ» – исключение из нашей красивой картинки. Начинаем изучать эту сеть. И тут нам пригодится САМЫЙ главный вопрос – «ПОЧЕМУ»? Почему эта аптека не покупает у нас?

- Продаёт наш товар, но закупает у конкурентов?

- Продаёт аналог?
- Думает, что наш товар вообще не должен продаваться в аптеках?
- Мы их обидели давно, кто был виноват не ясно, а «осадочек остался»?

И чем больше вопросов и соответственно ответов, тем лучше будет выглядеть наше предварительное предложение.

Таким образом, у нас есть:

- потенциальный клиент,
- понимание того, что уникального в нашем товаре, услуге (позволю себе напомнить, что уникальность бывает: по возможности, по сервису, по производству, по уникальности продавцов или по принципу букета),
- знание, на чём клиент может заработать, плюс
- истории наших с ним отношений (если они были) и
- контакты.

Окончание. Начало — в №1 и №2 2010 Фото: Анна Маслова

САМОЕ ГЛАВНОЕ – помнить, что предложение должно быть о том, что важно для клиента, а не о том, как Ваша компания крута! (об этом подробнее в другой раз). Маленькое дополнение: если ваше предложение ценно для клиента «А», то возможно (но совсем не обязательно), что эти же ценности подойдут для клиента «В».

Алгоритм действия понятен?

Тогда пошли дальше.

Шаг 4

Ассортиментная матрица – самый простой инструмент анализа. Нужен для того, чтобы понимать, все ли наши товары (или услуги) покупает наш клиент.

Составляем таблицу, где отмечаем, покупает ли клиент наш товар определённой группы. Если «да» – ставим «1», не покупает – «0».

Давайте посмотрим, как это работает у нас в бизнесе:

Ассортиментная матрица

Клиент	Товар/услуга (у нас – тренинги)				
	Продажи	Управление	Личностный рост	Финансы	Прочие
Ставим авто фильтр, так будет удобнее продавать в дальнейшем					
А	1	1	1	0	1
Е	1	0	1	1	0
С	0	0	0	0	1
Д	0	0	0	1	0
Н	1	1	1	1	1

Совершенно очевидно, что самый прекрасный клиент у нас «Н» – он покупает все, что мы продаём. Однако, посмотрим на остальных, например «А»: был на всех тренингах, но не ходит на финансовые. Опять задаём ставший традиционным вопрос ПОЧЕМУ?:

- у них нет бухгалтера (может найти)?
- их бухгалтер всё знает (и его можно привлечь в качестве эксперта)?
- на нем экономят (комментариев нет)?
- не хватило аргументов?
- самое страшное (для руководителя, конечно) – наш менеджер не сообщил им информацию?

Вот и получилось: есть супер предложение – тренинг (мы тему выбирали не с потолка, а спросили, что самое необходимое бизнесу с точки зрения бухгалтерии), есть супер тренер (нашли лучшего), а клиентов – нет. Потому что наш менеджер позволил себе подумать, что тема не актуальна. Это – кошмарный сон. Слава Богу, у нас таких менеджеров нет! Чего и Вам искренне желаю!

Так и в Вашем бизнесе, главное – опираться на предыдущие исследования, грамотно их объединять, находить новые возможности для продажи нашего «старого» товара нашим «старым» клиентам.

Шаг 5

Долгожданный АВС.

В основе этого метода лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето, который говорит, что за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин, в данный момент этот закон больше известен как «правило 20 на 80». Конечно, про это знают даже в начальной школе (там проценты в третьем классе проходят), но вот для роста продаж используют не все. А уж «секретной» информацией владеют единицы. Если Вы этот штучный экземпляр – ОТЛИЧНО! Повезло Вашему работодателю!

Для жаждущих знаний, открываю очередные карты.

Число групп при проведении АВС-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление на три группы (в соотношении 75:15:10 или, как предлагает Кирейцев, 75:20:5) для определения степени весомости покупателей:

- А-покупатели – это те, с которыми предприятие осуществляет приблизительно 75% оборота. Такой оборот составляют около 5% покупателей.
- В-покупатели (20%) дают, как правило, 20% оборота.
- С-покупатели (75% от общего числа покупателей), оборот составляет приблизительно 5%.

Клиенты группы А – наиболее важные, это те 20% на которые приходится 80% прибыли, которые заслуживают повышенного внимания, поскольку здесь усилия будут оправданными.

Группа В – клиенты средней важности, на них в сумме приходится 15% прибыли и требуется внимание лишь изредка.

Группа С – те, на которых приходится 5% прибыли предприятия – маловажные клиенты. Управлению дебиторами этой группы не стоит уделять слишком многих сил и времени.

Иногда выделяют клиентов группы «Д» – умерших, в базе они есть, но работа с ними по разным причинам не ведётся.

Если количество клиентов у Вас не велико, то этот анализ поможет просто более грамотно спланировать усилия по работе со всеми группами. А если база несколько сот или даже тысяч клиентов, то это инструмент и для расчета количества менеджеров и для отсечки нерентабельных клиентов.

Я ставила сначала порог для отсечки в \$500, затем – \$2000, финал – \$4500. Самое смешное, что мелкие клиенты и жесточайшие конкуренты на рынке стали объединяться в группы, поэтому и рос порог отсечки. Таким образом, если клиент не набирал у меня товара на сумму больше оговоренной или равную ей, он не считался клиентом и продажи этим «клиентам» были запрещены (это записано в эволюции клиента, которую уже приводила ранее).

Главным было понять, что обслуживать такого «мелкого» клиента не рентабельно – мелкие

клиенты отвлекают менеджера и просто «проглатывают» его время! Менеджеры освободившееся время потратят для работы с более перспективными клиентами, что компенсирует потерю оборота.

Только надо начать с понимания КТО НАШ КЛИЕНТ? И хорошенько все просчитать (семь раз отмерь – это как раз тот случай). И не бояться!

У меня вышло, что при увеличении эффективности обслуживания клиентов группы А (больше контактов: встреч и звонков), оборот компании увеличился на 13,8%.

Надо понимать, что клиенты группы А, кроме самого большого оборота несут и самые большие риски (предположите, что будет, если уйдёт один из наших клиентов подобного статуса).

Поэтому не забывайте о группе В – там и доходность повыше и с лояльностью к нам всё в порядке! Можно сказать, что это наш «запасной аэродром».

И еще один плюс этого анализа – посмотреть за распределением времени менеджера на клиентов. Если сотрудник выбирает не наиболее перспективного клиента, а общается с тем, с кем сложились более дружеские отношения, мы, конечно же, теряем деньги.

Отсюда и следующий совет: необходимо менять закрепление менеджера за клиентом!

Клиент – это собственность компании, а не сотрудника! Тот, кто как и я, терял клиентов с уходом менеджера из компании, меня поймет (я и реформу затеяла, что бы этому безобразию настал конец).

Если закрепление клиента меняется хотя бы раз в год, а в Вашей базе прописаны ВСЕ особенности клиента, то никакой уникальности у менеджера не будет, а значит и манипуляции со стороны менеджера и риск увода клиента (с увольнением сотрудника) сводится к НУЛЮ.

Конечно, по одному признаку перспективность клиента не проводится (велика вероятность ошибки). Необходимо выбрать значимые критерии (эти критерии будут меняться в зависимости от стратегии компании).

Давайте сначала посмотрим товарооборот (выборочно приведены данные настоящей таблицы, в которой 1700 строк)

Как это сделано:

1. Выгрузить в Excel данные за период. Получится табличка.
2. Выдели диапазон данных. Войди в «данные» – «сортировать» – «по товарообороту» – «по убыванию».
3. Найди автосумму под колонкой «товарооборот». Затем найди от этой суммы 75% (А) = сумма * 0,75. Затем умножай сумму на 0,95 (А+В) т.к. группа В составляет следующие 20%. Оставшееся – это группа С (5%)

4. В самой нижней строке панели инструментов щелкни левой кнопкой мыши и выбери «сумма». Войди в колонку значений «товарооборот» и тяни мышью до тех пор, пока сумма внизу строки не будет примерно равна найденным 75% (А) Поставь в колонке букву А.

5. Снова протяни мышью по колонке «товарооборот» до тех пор, пока сумма в нижней строке не будет равна 95% (А+В). Это группа В. Поставь обозначение В. Оставшаяся группа – С. Отметь это буквой С.

6. Мы выделили категории по признаку товарооборот.

Клиент	Товарооборот	Кол-во накладных	По товарообороту
1	156 371 955	161	А
2	136 327 469	90	А
3	120 668 140	123	А
4	116 347 001	127	А
5	67 930 638	192	В
6	63 146 580	616	В
7	47 613 535	74	В
8	40 155 700	46	С
9	35 054 789	213	С
итого	783 615 806		


Выбираем следующий признак, например, «накладные» и продолжаем.

7. Выдели все данные и войди в «данные» – «сортировка» – «по товарообороту» – «по возрастанию» и затем «по накладным» – «по возрастанию». Группы сформированы.

Клиент	Товарооборот	Кол-во накладных	По товарообороту	По накладным
63 146 580	616	А	А	
27 631 981	616	А	А	
24 172 310	616	А	А	
22 112 278	616	А	А	
16 405 599	616	А	А	
16 523 207	264	А	В	
29 425 639	260	А	В	
29 677 931	226	А	В	
35 054 789	213	В	В	
67 930 638	192	В	В	
18 425 078	174	С	С	
12 984 452	174	С	С	
363490483	4583			

Можно дальше продолжить, но и этих признаков уже достаточно, чтобы понимать стоит ли поднимать клиентов группы С или пора с ними прощаться.

Можно для расчета перспективности применять и целевой балл и таблицу Диксона, но это сложнее. АВС и быстрее и менее трудозатратен и вполне нагляден.

Хороших Вам расчетов и верных решений! Спасибо за Ваше внимание. С уважением и пожеланием роста продаж! 

модуль РЕТРО ЕВРОПА