

# МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ДВИЖЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ КАК ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ

В статье рассматриваются вопросы взаимосвязи и сопряжения процессов планирования и установления целевых показателей, разработки системы мотивации и оценки эффективности работы менеджеров сбытовых подразделений. Для построения логичной системы предлагается использовать клиентские показатели и данные об их изменении в определенном периоде времени. Эта методика может лечь в основу разработки модели маркетингового прогнозирования, разработки стратегических карт ССП, системы управления менеджерами по сбыту.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** движение клиентской базы (ДКБ), классификация клиентов, стратегические цели, баланс показателей клиентской базы

## ПЛАНИРОВАНИЕ, СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ, МОТИВАЦИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Внедрение систем планирования и разработка сопряженных систем сбалансированных показателей (ССП) прочно входят в практику управления бизнесом на российском рынке. Однако, к сожалению, часто приходится сталкиваться с тем фактом, что эти основополагающие для организационной структуры компании элементы существуют отдельно друг от друга. Связать их воедино и настроить систему управления сбытовой деятельностью (а также создать основу для бюджетирования) возможно на основе показателей движения клиентской базы (ДКБ).

Оценка ДКБ предусматривает оперативное отслеживание изменения статусов контрагентов и объемов выручки с учетом статусов, назначенных в соответствии с поведением клиента по отношению к компании в течение определенного периода времени, т.е. жизненного цикла клиента.



**Епишин Николай Борисович** — заместитель коммерческого директора ООО «Производственная компания «ТОРИС-ГРУПП» (г. Москва)

Основываясь на опыте работы в лидирующих компаниях нескольких отраслей, автор может предположить, что для большинства средних и мелких фирм управление клиентской базой (КБ) существует в лучшем случае в качестве системы управления контактами. Мало кто оценивает КБ как один из главных стратегических активов организации (наряду, например, с производственной базой и финансами).

Управление КБ можно условно разделить на два основных блока:

1) оперативное — управление контактами (разработка клиентских карточек, организация воронки продаж, базы данных, истории клиентов и т.д. с помощью CRM-модуля);

2) управление стратегическими активами (стратегия развития, планирование, установление целевых показателей, оценка и контроль ДКБ).

Взаимосвязь элементов системы управления сбытовой деятельностью, основанной на показателях ДКБ, можно представить следующим образом.

**1. Планирование.** В основу планирования может быть положена формула, которая описывает движение КБ в выбранном периоде (связь количественных показателей с финансовыми показателями деятельности дает основу для модели маркетингового прогнозирования на планируемый период):

$$D_{2i} = D_{1i} + (H_i - Y_i),$$

где  $D_{2i}$  — количество действующих клиентов на конец анализируемого периода;

$D_{1i}$  — количество действующих клиентов на начало анализируемого периода;

$H_i$  — количество новых клиентов за анализируемый период;

$Y_i$  — количество утерянных клиентов за анализируемый период;

$i$  — анализируемый период.

Объектом управления (планирования, контроля и анализа) являются не только (и не столько) количественные характеристики ДКБ в разрезе указанных группировок, но и показатели их деятельности (выручка, прибыль и т.д.). Обязательное

условие — связь с финансовыми показателями деятельности клиентов, количественная оценка влияния изменения КБ на основные показатели деятельности компании и прогнозирование результатов на планируемый период при определенной в рамках бюджета расходной части на привлечение новых и удержание действующих клиентов. Это дает основу для эффективного планирования продаж. Использование данной формулы позволяет после определения части указанных показателей (на основе данных о динамике клиентской базы за прошедшие периоды) легко найти прогнозные величины оставшихся показателей.

**2. Создание системы целевых показателей / ССП.** Установление целевых показателей по ДКБ для менеджеров сбытовых подразделений — один из главных блоков ССП в перспективе «Клиенты». Показатели ДКБ могут быть положены в основу стратегического планирования (формирование стратегий развития регионов, каналов товародвижения и т.д.), а также системы оперативного управления региональными менеджерами.

Стратегия развития КБ — сохранение / развитие действующих клиентов и привлечение новых. Стратегические цели — сохранение оборотов действующих клиентов, прирост и развитие за счет новых, минимизация утерянных, развитие потенциальных — будут зависеть от стадии жизненного цикла товара и отрасли (табл. 1).

**3. Разработка структуры / мотивация / оценка эффективности.** На основе выделенных целевых стратегий формируется необходимый функционал и распределение зон ответственности сбытового подразделения: поиск и развитие новых клиентов, развитие и побуждение к более активным покупкам действующих клиентов, поддержка уровня продаж стабильно действующим клиентам, документальное и техническое обеспечение продаж. Соответственно этим зонам ответственности выстраиваются структура коммерческого подразделения, мотивация и оценка работы менеджеров. Например, за поиск и привлечение новых клиентов отвечает менеджер по развитию, за работу с действующими и активацию

Таблица 1. Пример стратегической карты ССП

Цель	Индикатор	Действия	Вес показателя	Период
К1. Достигать и удерживать лидирующие позиции на рынках, где компания осуществляет продажи	Доля рынка по товарной группе А, %	MAX	Справочно	I полугод. II полугод.
	Доля рынка по товарной группе В, %	MAX	Справочно	I полугод. II полугод.
К2. Обеспечить сохранение имеющейся клиентской базы*	Количество имеющихся клиентов по товарной группе А	MAX	Справочно	I кв.
				II кв.
				III кв.
				IV кв.
	Количество имеющихся клиентов по товарной группе В	MAX	Справочно	I кв.
				II кв.
				III кв.
				IV кв.
Количество утерянных за период клиентов по товарной группе А	MIN	%	I кв.	
			II кв.	
			III кв.	
			IV кв.	
Количество утерянных за период клиентов по товарной группе В	MIN	%	I кв.	
			II кв.	
			III кв.	
			IV кв.	
К3. Обеспечивать приток новых клиентов*	Количество новых клиентов по товарной группе А	MAX	Справочно	I кв.
				II кв.
				III кв.
				IV кв.
	Количество новых клиентов по товарной группе В	MAX	Справочно	I кв.
				II кв.
				III кв.
				IV кв.
Доля объема продаж новым клиентам в общем объеме продаж по товарной группе А, %	MAX	%	I кв.	
			II кв.	
			III кв.	
			IV кв.	
Доля объема продаж новым клиентам в общем объеме продаж по товарной группе В, %	MAX	%	I кв.	
			II кв.	
			III кв.	
			IV кв.	

Таблица 1. Пример стратегической карты ССП (продолжение)

Цель	Индикатор	Действия	Вес показателя	Период
K4. Создать и поддерживать определенный уровень лояльности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов, баллы	MAX	100%	I полугод.
				II полугод.
K5. Обеспечить высокие темпы выведения на рынок новых продуктов, обеспечить комплексность предложения клиентам	Доля клиентов, осуществляющих комплексные закупки (закупки позиций из не менее чем 3/5 предлагаемых товарных групп), %	MAX	100%	I кв.
				II кв.
				III кв.
				IV кв.
K6. Увеличить эффективность расходов на привлечение новых клиентов	Отношение текущих расходов на продвижение продукции к маржинальной прибыли, %	MIN	100%	Январь
				Февраль
				Март
				Апрель

\* Процент рассчитывается исходя из доли группы согласно бюджету выручки и суммарно составляет 100%.

пассивных — менеджер по продажам, за документальное сопровождение и техническую поддержку продаж — менеджер бэк-офиса.

Для того чтобы разработать и внедрить данную систему управления, необходимо:

- 1) определить базовые понятия и принципы классификации клиентов;
- 2) определить критерии для разработки алгоритма по ДКБ, настроить и автоматизировать соответствующий отчет;
- 3) используя методологию оценки показателей состояния клиентской базы, оценить ДКБ в определенном периоде;
- 4) внедрить методику маркетингового прогнозирования на планируемый период.

## БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ МОДЕЛИ И ПРИНЦИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ КЛИЕНТОВ

Для определения трех понятий — *действующий клиент*, *утраченный клиент*, *новый клиент* — нужно рассчитать статистические критерии, опираясь на которые можно будет автоматически составлять отчет по ДКБ и работе с клиентами. Основным критерий классификации клиентов — временной

интервал (данный период определяется исходя из минимальной периодичности закупок, для разных товарных направлений возможны разные периоды). Поскольку факт неоднократной в течение месяца отгрузки чаще всего может говорить об отсутствии на складе в момент первой отгрузки всей необходимой продукции, а вовсе не о том, что клиент начал активно работать с компанией, для упрощения алгоритма формирования отчета под сделкой следует понимать отгрузку (одно- либо многократную) в течение одного календарного месяца.

В систему должен быть внедрен ряд алгоритмов для определения значений каждого из трех показателей. Однако для этого необходимо автоматизировать процесс обработки клиентской информации, что требует значительной подготовительной работы. Естественно, до тех пор пока не появится программная надстройка для 1С, позволяющая автоматически использовать более сложный (и более правильный) алгоритм, можно рассчитывать статусы клиентов вручную.

Определим основные понятия и логику расчета показателей:

- *действующий* — клиент, последняя отгрузка которому происходила не более чем три месяца назад;

■ *утерянный* — клиент, последняя отгрузка которому происходила три месяца назад;

■ *новый* — клиент, в предыдущем периоде не значившийся в категориях «действующий» и «новый».

Далее рассмотрим условный пример, в котором представлены все комбинации расчетов для каждого месяца (табл. 2).

1. Клиенты с 1-го по 11-й с определенной периодичностью совершают закупки. Из месяца в месяц они имеют одинаковый статус действующего клиента. Ни разу за 17 месяцев не было момента, когда разрыв между их закупками составлял бы более пяти месяцев. Тем не менее не все клиенты совершают закупки из месяца в месяц, поэтому для правильной оценки действующих клиентов выделяется две подгруппы:

■ *активные* — совершили закупки именно в анализируемом месяце;

■ *пассивные* — совершали закупки ранее чем за пять месяцев от анализируемого.

2. Клиенты 12, 14, 15 и 16 в определенном месяце (отмечен началом стрелки-указателя) относятся к утерянным. Видно, что именно к этому месяцу интервал бездействия данных клиентов достиг критической трехмесячной отметки, и их статус меняется с действующих на утерянных. Особо следует отметить 12-го клиента: в июне он стал утерянным (три месяца не совершал закупок), а по прошествии еще семи месяцев — новым и опять попал в группу действующих клиентов.

3. Клиенты 18, 19, 20 относятся к категории новых. В нее же входят и другие действующие клиенты в моменты их первого появления (например, клиент 5 в марте предыдущего года).

Безусловно, возможность такого оперативного анализа должна быть реализована с помощью программного продукта, сопряженного с базой управленческого учета.

Опыт внедрения данной методики подтверждает, что представленная выше обработка клиентской информации позволяет ежемесячно производить расчет показателей, используя клиентский отчет из 1С (табл. 3).

## МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С УЧЕТОМ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ АЛГОРИТМА ПО ДКБ

Для более глубокого анализа возможно применение методики с расширенными статусами. Для этого устанавливается ограничение для минимальной суммы ежемесячной закупки. Допустим, в нашем случае минимальная сумма закупки составляет €100, а временной интервал — три месяца (в отличие от полугодового интервала, когда не отгрузившийся в течение пяти месяцев клиент считается действующим, меньший период стимулирует оперативную реакцию на пассивность клиентов).

Определим группы клиентов.

■ *Новый* — компания, совершившая первую сделку (на сумму выше минимальной суммы закупки €100) в отчетный период. Относится к группе новых клиентов в течение трех месяцев с момента сделки (максимальный интервал времени). Если за этот срок будет совершена вторая сделка на сумму более €100, компания переходит в группу действующих клиентов, если же нет, она переходит в группу потенциальных клиентов.

■ *Действующий* — компания, осуществившая не менее двух сделок на сумму более €100 каждая, при условии совершения последней сделки в течение трех месяцев с момента предыдущей. Если за этот срок компания не совершила очередную сделку, она переходит в группу утерянных клиентов.

■ *Утерянный* — компания, ранее числившаяся в базе данных как действующий клиент и в течение трех месяцев с момента последней сделки не совершившая очередную сделку. Сделка на сумму более €100 с клиентом, когда-либо ставшим утерянным, классифицируется как появление нового клиента. Вновь действующим клиентом он становится при указанном выше условии.

■ *Потенциальный* — компания, совершившая одну или ряд сделок в отчетный период на сумму менее €100. К данной группе также относятся фирмы, числившиеся в группе новых клиентов,

Таблица 2. Пример расчета клиентских показателей

Клиент	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Статус по результатам, январь	Статус по результатам, февраль	
Клиент 1	1	1	1		1	1		1	1		1	1		1	Действующий	Действующий	
Клиент 2	1	1			1		1	1	1				1	1	1	Действующий	Действующий
Клиент 3	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1	1	Действующий	Действующий
Клиент 4	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1		1	Действующий	Действующий	
Клиент 5			1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	Действующий	Действующий	
Клиент 6	1		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	Действующий	Действующий	
Клиент 7	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	Действующий	Действующий	
Клиент 8		1		1	1	1		1	1		1	1		1	Действующий	Действующий	
Клиент 9		1	1	1	1		1	1	1		1		1	1	Действующий	Действующий	
Клиент 10		1	1		1	1		1	1		1	1	1		Действующий	Действующий	
Клиент 11				1	1		1	1	1	1		1	1		Действующий	Действующий	
Клиент 12	1	1	1											1	Новый	Новый	
Клиент 13						1	1		1	1	1	1		1	Действующий	Действующий	
Клиент 14	1	1	1	1		1	1			1	1				Действующий	Утерянный	
Клиент 15	1	1		1	1	1		1	1	1					Утерянный		
Клиент 16	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1				Действующий	Утерянный	
Клиент 17		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	Действующий	Действующий	
Клиент 18														1	1	Новый	Действующий
Клиент 19														1			Новый
Клиент 20														1			Новый
<b>Отчетные показатели</b>																	
Итого, действующие	10	14	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	16			
В том числе активные	10	13	11	10	12	13	11	13	14	10	12	11	10	14			
В том числе новые	0	4	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2			
В том числе пассивные	0	1	4	6	4	3	5	3	2	6	4	5	7	2			
Утерянные	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2			

← Факт совершения клиентом закупки

**Таблица 3.** Отчет по клиентским показателям в программе «1С» за III квартал 2007 г. по товарной группе роллетов (комплектация)

Клиент	Статус клиента		
	Июль 2007 г.	Август 2007 г.	Сентябрь 2007 г.
<i>Потенциальные</i>			
В текущем месяце			
<i>Новые</i>			
В текущем месяце			
<i>Действующие</i>			
■ В том числе в текущем месяце			
■ В том числе активные			
<i>Утерянные</i>			
В текущем месяце			
Компания	У	У	У
Компания	П	П	П
Компания	Н	Н	Н
Компания	П	П	П
Компания	У	У	У
Компания	П	П	П
Компания	П	П	П
Компания	Д	Д	Д
Компания	Н	Н	Н
Компания	Д	Д	Д
Компания	У	У	У
Компания	Д	Д	Д
Компания	Д	Д	Д
Компания	Д	Д	Д
Компания	Д	Д	Д
Компания	П	П	П
Компания	П	П	П
Компания	Н	Н	Н
Компания	У	У	У
Компания	У	У	У
Компания	Д	Д	Д

Примечание: новый — Н, потенциальный — П, действующий — Д, утерянный — У.

но не перешедшие в группу действующих. Потенциальные клиенты могут не отражаться в статистической отчетности стратегической бизнес-единицы (СБЕ).

■ *Разовый* — компания, совершающая сделки на сумму более €100 с интервалом более трех месяцев. Решение об отнесении к данной группе утверждает руководитель СБЕ. Введение этого статуса решает проблему неоднократности учета клиента за период. При составлении прогноза доля таких компаний принимается как фиксированное значение, рассчитанное по статистике предыдущих периодов.

Категории потенциальных и разовых клиентов не относятся к группе действующих, поскольку не представляют основы для системной работы и планирования. С учетом имеющегося опыта можно предположить, что анализ КБ выявит значительное количество таких клиентов (около 30%) при их незначительной доле в структуре продаж (1–3%). К ним относятся:

- частные лица (разовые единичные);
- организации с разовыми заказами в сезон (разовые сезонные);
- компании, работающие по другим товарным направлениям, сделавшие разовый заказ смежной продукции и не рассматривающие в принципе возможность сотрудничества по этим товарным группам;
- фирмы, сотрудничающие на постоянной основе с конкурентами.

Принимая во внимание тот факт, что некоторая доля разовых клиентов может быть привлечена к сотрудничеству на постоянной основе, для корректной работы с данной категорией предлагается при первом контакте указывать их перспективность в карточке клиента. Таким образом, при присвоении статуса «разовый» эти компании не будут учитываться как новые, действующие и утерянные. Статус может пересматриваться, например, руководителем отдела не реже раза в квартал. При присвоении статуса «перспективный» по результатам первого контакта такие клиенты будут учитываться в статистике,

согласно методике, как действующие, новые или утерянные.

■ *Спорный*. Если в структуре компании есть несколько региональных представительств (отдельных СБЕ со своими планами и отдельным бюджетированием), то в модели нужно учесть спорных клиентов (обслуживающихся в разных региональных СБЕ). Необходимо отдельно учитывать компании, переходящие между региональными представительствами в соответствии с долями распределения. В противном случае эти фирмы будут считаться программой дважды «новыми» и дважды «утерянными» (в разных представительствах).

Также существует проблема с клиентами, работающими от нескольких юридических лиц либо поменявшими свои названия в течение рассматриваемого периода или «задвоенными» в базе управленческого учета при некорректном (различном) написании названий. Эту проблему можно решить с помощью унифицированной системы кодов или создания соответствующих общих папок, в которых будут объединены все юридические контрагенты одного клиента.

Алогичность и необъективность годового отчета по клиентским показателям может быть вызвана ситуациями, когда целый ряд клиентов неоднократно в течение года приобретает статусы «новый» и «утерянный». Например, при количестве действующих на конец года клиентов, равном 200, число утерянных может быть равным 300 (как и количество новых), что само по себе теоретически не исключено, но не отражает объективно динамику КБ.

Учет приведенных выше критериев (€100 и неоднократность статуса за период) при анализе за любой временной интервал больше квартала нарушает работу формулы:

$$D_{\text{текущего периода}} = D_{\text{предшествующего периода}} + H_{\text{текущего периода}} - U_{\text{текущего периода}}$$

где  $D$  — действующие клиенты;

$H$  — новые клиенты;

$U$  — утерянные клиенты.



Без использования этой формулы становится затруднительным прогнозирование величин всех показателей. Для восстановления ее работоспособности новым можно считать лишь такого клиента, который по определению становится действующим (т.е. совершает не менее двух сделок на сумму не менее €100 каждая в течение трех месяцев). До тех пор пока клиент не совершил таких сделок, следует считать его потенциальным.

Также возможен вариант разработки алгоритма только однократного учета в годовом отчете по статусам «новый» и «утерянный» вне зависимости от того, сколько раз компании приобретали эти статусы в течение года. Необходимо, чтобы при формировании отчета учитывался последний статус, т.е. результат вычитания числа случаев приобретения одним клиентом статуса «утерянный» из числа случаев приобретения им же статуса «новый» за отчетный период. При положительном результате данный клиент должен отражаться в отчете как один новый, при отрицательном — как один потерянный, при нулевом возможны два подхода (не отражать в итоговом отчете либо отражать как одного нового и одного потерянного). Такого усложнения алгоритма можно избежать, но в этом случае придется принять поправку на то, что число новых и число потерянных заказчиков не являются в буквальном смысле количествами контрагентов, а как единственно объективный показатель рассматривать разницу между общим числом новых и общим числом потерянных клиентов.

### **МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОСТОЯНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ С ПОМОЩЬЮ МОДЕЛИ «БАЛАНС ПОКАЗАТЕЛЕЙ КБ»**

В силу того что большинство клиентских показателей невозможно определять суммированием (за исключением, пожалуй, новых клиентов), методология была взята по аналогии с отличием

бухгалтерского баланса от отчета о прибылях и убытках, первый из них является лишь «моментальным снимком», который в следующий момент изменится.

Первым таким «снимком», или эталонной матрицей, является «замороженная» КБ января — декабря года, предшествующего отчетному. Все содержащиеся в ней клиенты (объем закупок января — декабря больше 0) считаются действительным эталонным срезом («моментальным снимком») КБ на 1 января следующего года, т.е., по аналогии с финансовой терминологией, активом. Таким образом, формируется исходная матрица для дальнейшего наложения текущей ситуации (в данном рассмотрении — месяц / квартал / полугодие / год). Вторым «снимком» (матрицей) становится текущая база закупок клиентов за рассматриваемый период: с января отчетного года по интересующий месяц / квартал / полугодие / год. Разница между этими матрицами является простым и наглядным отражением структуры и динамики развития КБ, в основе которой лежат актив и пассив. Сам предлагаемый набор показателей приведен ниже.

Компании, известные еще годом ранее, но не осуществившие закупок в году, предшествующем отчетному (иначе говоря, пассивные в течение года), признаются оттоком (утерянными клиентами) предыдущего года и, соответственно, исключаются из актива (и исходной матрицы) текущей КБ. В дальнейшем их появление будет приравниваться к появлению нового клиента (хотя математически это не будет иметь никакого значения).

Предлагаются следующие показатели «слепок изменений» состояния клиентской базы и способы их определения.

1. Клиенты, осуществившие закупку за рассматриваемый период (в течение месяца / квартала / полугодия / года) и имеющиеся в исходной матрице, признаются действующими.

2. Те же клиенты, но отсутствующие в базе предыдущего года, считаются новыми, являясь индикатором прироста актива. С точки зрения удобства визуализации их можно вводить и как

все остальные, и по конкретному месяцу — чисто математически оба параметра абсолютно взаимозаменяемы.

3. Сумма действующих и новых клиентов показывает, собственно, главный параметр: текущее состояние актива КБ.

4. Не осуществившие за соответствующий интервал времени закупку клиенты рассматриваются как пассивные. Этот термин более уместен, чем «утерянные» (особенно при коротких периодах оценки), по следующим причинам. Во-первых, негативное понятие «утерянный» всегда вызывало большие споры, какого клиента таковым признавать, т.к. их база крайне разношерстна. Поэтому удобнее говорить о пассивных клиентах, а далее, при анализе причинно-следственных связей, уточнять, были ли эти заказчики случайными, эпизодическими, действительно утерянными и т.п. Во-вторых, это позволяет поддерживать целостность терминологии предлагаемой системы. В-третьих (и это самое главное), при создании «снимка» в следующий период года клиент может перейти из пассивного в действующие и утерянным уже не являться.

Однако именно пассив как группа риска должен в приоритетном порядке регулярно анализироваться с целью достижения выработанных плановых показателей. В достаточно длительные периоды (например, полугодовой / годовой отчет) можно рассматривать состояние пассива как отток (утерю) клиентов.

Важно, что статус клиента, перешедшего из пассива в актив или группу «новые», с данного месяца и в процессе любого дальнейшего рассмотрения до итогов года не меняется. Это позволяет избежать существующих в других методиках накладок, связанных с «клонированием», когда из одного клиента по итогам года может получиться, например, до трех новых. Кроме того, это задает четкий критерий для понятия «выручка от новых клиентов». Отток (утерянные) по итогам года также не сможет дублироваться, т.к. заказчик либо вышел из пассива, либо нет.

5. Достаточно адекватным оказывается и показатель суммы актива и пассива, характеризующий

динамику объема потенциальной КБ и названный действующими клиентами. Главное — строго придерживаться принципа, в соответствии с которым пассив по итогам года отбрасывается (признается утерянным) и клиенты с нулевым годовым объемом закупок также исключаются из действующих, т.е. их количество становится равным активу.

Все вышеописанные показатели развития КБ легко пересчитываются задним числом. Далее все оценки проводятся в виде ежемесячного «моментального снимка» КБ. Кроме того, наличие достаточной статистической истории позволяет довольно точно спрогнозировать развитие и согласовать прогноз показателей на планируемый период.

При необходимости можно оценивать и дополнительные параметры в разрезе оперативной динамики, например, соотношение активных / пассивных клиентов строго по факту закупки / отсутствия закупки в данном месяце. В любом случае целостность системы сохраняется.

## МЕТОДИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПРОГНОЗА С УЧЕТОМ БАЛАНСА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДКБ

Обобщенная структура прогнозирования включает следующие разделы:

- 1) расчет количества действующих клиентов в базовом периоде (текущий год);
- 2) расчет выручки на одного действующего клиента в базовом периоде и ее прогноз на период планирования (следующий год);
- 3) прогнозирование количества действующих клиентов на конец планируемого периода и их распределение по месяцам по тренду или на основе экспертной оценки СБЕ;
- 4) прогноз ежемесячной выручки на планируемый период и определение темпов роста по сравнению с базовым периодом (определение кривой сезонности).

Рассмотрим подробнее каждый из разделов методики.

Сначала формируется общая база действующих клиентов со статистикой ежемесячных закупок за предшествующий трехгодичный период, включая базовый. Предлагается оценить количество клиентов в соответствии с назначенными статусами в базовом периоде двумя способами (и принять наиболее приемлемый вариант):

- расчет числа действующих клиентов, а из них — количества активных клиентов (ежемесячно);
- расчет числа действующих клиентов с учетом трехмесячного интервала.

Прогнозирование действующих клиентов необходимо осуществлять на основе тренда, который отражает рост клиентской базы (рис. 1). При вхождении на рынок возможен экспоненциальный тренд, при стабильном росте — линейный, на этапе насыщения — логарифмический. У каждой региональной СБЕ будет свой тренд в зависимости от того, на каком этапе завоевания рынка продукта находится представительство. Предполагается возможность корректировки тренда за счет более эффективных действий служб маркетинга и сбыта, а также изменения рыночных условий деятельности СБЕ. В связи с этим должен быть предусмотрен функционал для экспертной

оценки числа действующих клиентов на конец года с его равномерным распределением по месяцам.

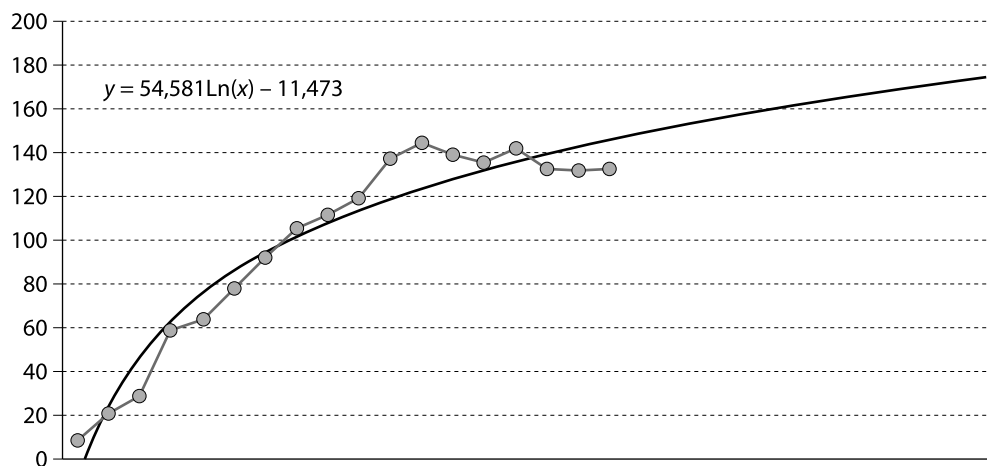
Выручка на одного действующего клиента рассчитывается как отношение выручки в данном месяце (году) к числу действующих клиентов в данном месяце (году) в базовом периоде.

Прогнозное значение средней выручки увеличиваем на темп прироста отрасли. Необходимо сопоставить темпы прироста выручки на одного действующего клиента в базовом и предшествующих ему периодах с прогнозным значением на период планирования.

Если компания имеет широкую статистическую базу и значительный опыт работы с клиентами, предлагается детализировать КБ на кластеры и применить различные траектории роста действующих клиентов для каждого выделенного кластера (табл. 4). Итоговая выручка есть сумма выручки, полученной по каждому кластеру.

Приведем пример из строительной отрасли. Правительством Российской Федерации был принят умеренно оптимистический вариант экономического роста в 2007 г., при котором темпы прироста ВВП составят 6,0%. При этом акцентировалось

**Рис. 1.** Пример логарифмического тренда действующих клиентов на этапе насыщения рынка



внимание на конъюнктуру рынка энергоносителей, в частности, цен на нефть. В 2007 г. предполагалось умеренное снижение средней цены на нефть до \$61 за баррель с последующей динамикой к снижению. Вместе с тем, прогнозировалось, что нижняя граница к концу 2007 г. составит не ниже \$50, верхняя — 78, что на тот момент соответствовало доверительному интервалу. Рассматривался и вариант роста цен на нефть до \$78–80 за баррель, тогда темпы роста ВВП составили бы около 6,4%.

Темпы роста валовой добавленной стоимости в строительстве значительно коррелируют с темпами роста подрядных работ, которые, в свою очередь, определяются ростом инвестиций в основной капитал. По прогнозам Минэкономразвития России, средние темпы роста инвестиций в основной капитал в 2007 г. должны были составить, по самым оптимистическим прогнозам, 11,1%<sup>1</sup> (наиболее вероятный вариант — 10,4%).

Согласно «Концепции Стратегии развития строительного комплекса Российской Федерации на перспективу до 2010 г.», среднегодовой темп роста строительной отрасли определялся как 8,7%. Однако это долгосрочный прогноз, который не может гибко отслеживать конъюнктуру рынка. Следует четко понимать, что прогнозный темп роста инвестиций в строительство 10,4% говорит о пессимистическом прогнозе (нижней границе) темпов прироста, т.к. не учитывает степень проникновения товара на рынок и этапы его жизненного цикла. Поскольку товар является относительно новым, он должен расти гораздо быстрее общего темпа роста рынка. В связи с этим предлагается ввести корректирующий коэффициент, отражающий темпы проникновения товара на рынок, что отразит эффект повышения цен.

Таким образом, выручка на одного действующего клиента в планируемом периоде будет рассчитана следующим образом:

**Таблица 4.** Форма для прогнозных показателей в соответствии с разделением на кластеры

Кластер	Регионы в составе кластера	Показатель	Январь	...	Декабрь	20.. г.
1	г. Москва					
2	Ярославская область	Количество действующих клиентов				
3	Ивановская область	Количество активных клиентов				
4	Белгородская область	Доля активных клиентов в числе действующих				
		Выручка, €				
		Средняя выручка на одного активного клиента, €				
		Темп прироста рынка, плановый период / базовый период, %				
		Коэффициент проникновения по товарной группе в плановом периоде				
<b>Итого</b>	<b>Регионов</b>		$\Sigma$ янв.	$\Sigma$ ...	$\Sigma$ дек.	$\Sigma$ 20.. г.

<sup>1</sup> Источник: прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2007 г. — *Прим. авт.*

*Выручка на 1 действующего клиента =  
= Прогнозный темп роста отрасли  
планируемого периода к базовому периоду ×  
× Выручка на 1 действующего клиента  
в базовом периоде × Коэффициент  
проникновения в планируемом периоде.*

Коэффициент проникновения оценивается экспертным путем и определяет дополнительный рост объемов продаж за счет популяризации нового товара и замещения им ранее использовавшихся на рынке традиционных товаров. Следует отметить, что популяризация товара на рынке также связана с увеличением общего количества оптовых покупателей, т.к. с ростом объема продаж рынок новых товаров привлекает дополнительных операторов. Тем не менее он может быть определен дополнительно в некотором интервале (например, 5–10%).

Определяем сезонность выручки на одного действующего клиента в процентах в течение года на основе базового и предшествующего ему периодов, затем выявляем сезонную траекторию с весами годов 20% и 80% соответственно. Умножив процент сезонности на годовую выручку на одного действующего клиента (см. выше), получаем помесечное распределение выручки. Сезонную кривую можно корректировать, учитывая прирост действующих клиентов.

Прогнозную итоговую выручку рассчитаем по формуле:

*Прогноз выручки от продаж i-го месяца = Выручка на 1 действующего клиента i-го месяца × Количество действующих клиентов в i-м месяце.*

Описанная методика разрабатывалась и внедрялась в промышленной компании (производителе комплектующих) с развитой сетью региональных представительств, работающей на рынке b-2-b, охватывающей всю территорию РФ и страны СНГ и имеющей в активе более 1500 дилеров-контрагентов по разным товарным направлениям. Также она была реализована в организации, производящей готовый продукт в сфере ТНП, с широкой дилерской системой распространения, аналогичным охватом и схожими количественными показателями КБ. Обобщая этот опыт, можно рекомендовать данную методику производственным компаниям сектора b-2-b, предлагающим как готовую продукцию, так и комплектующие / полуфабрикаты / сырье для дальнейшей обработки через сеть независимых дилеров (формирующих определенные каналы товародвижения). Бизнес таких дилеров в определенной степени зависит от продукта компании-производителя, в связи с чем они имеют различные по степени постоянства взаимоотношения с поставщиком.