

4. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія і практика. Навчальний посібник. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 272 с.

5. Миротин Л.Б., Безель Б.П., Сумейманов Т.О., Маданцев К.О. Транспортная логистика: Учеб.пособие. — М., 1996.- 210 с.

УДК 656.13

## АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ

Кандидат технічних наук Тарасенко О.М.,  
Даниленко І.В.

*У статті розглянуті основні напрямки роботи автотранспортного підприємства, що здійснює перевезення вантажів, з клієнтурою. За певним набором характеристик і лінійною поведінкою здійснена аналітична оцінка ключових груп клієнтів. Акцентовано увагу на послідовності виконання процедур, які викликають у роботі з клієнтурою та під час виконання замовлення. Визначена єдина мета, яка повинна бути спільною для всього підприємства, що здійснює обслуговування споживачів їх послуг, при перевезенні вантажів.*

*The article covers the key areas of road, carrying cargo, with clientele. For a certain set of characteristics and policies carried out an analytical assessment of key customer groups. The attention to the sequence of procedures that occur in work with clients and during execution. Identify a single goal, to be shared by the entire company that makes customer service their services for transportation of goods.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** Першою ланкою в діяльності автотранспортного підприємства є клієнти, які замовляють перевезення вантажів і є джерелом доходів. В результаті проведених спостережень та аналізу діяльності, виявлено, що недостатньо уваги приділяється роботі з клієнтами. Неузгодженість дій відповідних служб і підрозділів з клієнтами, їх заохочення до співпраці з підприємством призводить до зменшення кількості замовлень на перевезення вантажів і, як наслідок, до недоодержання потенційних доходів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У публікаціях [1 — 5] та у практичній діяльності бізнес-структур і підприємств останнім часом приділяється велика увага роботі зі споживачами продукції і послуг. На ринку товарів проводиться жорстка боротьба за клієнтів, в якій застосовуються реклама, моральне та матеріальне заохочення споживачів, товарів і послуг. У цій роботі має місце певна несистемність і недостатньо застосовуються наукові підходи. Проведені дослідження за своєю актуальністю мають наукову та практичну цінність, його результати можуть покращити транспортне обслуговування населення та економічні показники роботи транспортних засобів перевізників.

**Метою статті** є публікація результатів наукових досліджень закону Парето та його вплив на роботу з клієнтською базою.

**Виклад основного матеріалу.** Головним завданням автотранспортного підприємства є надання послуг із перевезення вантажів, з метою — одержання прибутку (доходу). Процес надання цих послуг являє собою послідовність операцій, виконання яких повинно здійснюватися в певному місці та в певний час. Збої при виконанні якоїсь із послідовних операцій призводять до недосягнення поставленої мети.

У даний час актуальним є впровадження новітніх технологій управління в бізнес-процеси підприємств. За питанням: «Що необхідно зробити?», постає питання як цього досягти? Які кроки необхідно зробити, щоб добитися запланованих результатів? Як перевести підприємство на рейки нової колії, без ризику сходження вагонів з колії?

Ми вправі очікувати, що всі клієнти однаково для нас важливі. Що будь-яка угода, кожна виручена від перевезення гривня так само хороші, як і інші. Що всі проблеми виникають з безлічі причин, тому не варто навіть намагатися шукати серед них кілька ключових. Що всі можливості однаково цінні, тому неважливо, яку з них ми оберемо.

Клієнтську базу автотранспортного підприємства можна ранжувати по обсягах наданих послуг з перевезення вантажів у гривнях або в маржі в грошах. При цьому, маржа може використовуватися як «загальний знаменник» при порівнянні клієнтів з різних регіонів, галузей, для яких здійснюються перевезення різної номенклатури вантажів.

Можна припускати, що деякі клієнти та деякі перевезення вантажів більше вигідні, ніж інші. Насправді різниця між першими і другими, може бути значною.

Наскільки цінні клієнти у фінансовому відношенні? Кількісно оцінивши потенційного клієнта, підприємство може визначити, наскільки вигідною буде співпраця або ж його втрата.

Кількісно оцінивши вигідність клієнта, підприємство може визначити, наскільки серйозною може виявитися його втрата або придбання. З'ясувавши, що впливає на цінність клієнтів, можна відповідним чином управляти відносинами з ними, а, отже, оптимізувати доходи.

Щоб розвивати бізнес у сучасних жорстких економічних умовах, необхідно грамотно оцінювати клієнтів і підтримувати їх прибутковість, інакше можна їх втратити. Застосувавши аналітичні інструменти для розуміння клієнтів і осягнувши ті фактори, які впливають на цінність, прихильність і вигідність споживача, можна оцінити, як різні бізнес-цілі впливають на дохід, і розподіляти ресурси для забезпечення більш ефективної взаємодії з клієнтами.

Для розвитку бізнесу в першу чергу необхідно з розумінням ставитись до своїх замовників. Визначити, які з них найкращі, вигідні і постійні. З'ясувати, який профіль кращих цільових клієнтів. Та для початку потрібно поділити задачу на кілька керованих і вимірjувальних цілей. Кожна мета повинна бути прямо пов'язана з доходом.

Аналітична оцінка починається з виявлення ключових груп клієнтів, або сегментів, які визначаються унікальним набором характеристик і лінією поведінки. Виявивши найбільш цінні, постійні, а також унікальні групи і відхилення всередині них, можна застосувати більш глибокі аналітичні методи до профілів клієнтів, виявити нову інформацію та розробити програми щодо досягнення поставлених цілей.

Перший висновок аналітичної оцінки засвідчує, що значно більше половини клієнтів (група С згідно з принципом Парето) роблять по кілька замовлень на перевезення вантажу та приносять підприємству від 3% до 6% доходів. Це клієнти, які не мають постійних договорів з підприємством і перевезення вантажів здійснюють за окремими замовленнями, які в більшості випадків надаються підприємству напередодні або в день перевезення.

Відповідно до принципу Парето ідеальна клієнтська база, повинна включати 20% клієнтів і приносити 80% доходів. У підприємствах, по яких проводилися аналітичні оцінки, 80% доходів приносять від 5% до 60% клієнтів (група А).

Погано для підприємства, коли 80% доходів приносять 5% клієнтів. У цьому разі підприємство дуже залежить від клієнтів групи А. Їх диктатура буде дуже жорсткою для транспортної організації. Окрім того, у разі можливого розторгнення або не пролонгації угоди про перевезення вантажів одним із таких клієнтів може виявитися катастрофічним для підприємства й поставити його до межі банкрутства.

На перший погляд якщо у групі А до 60% клієнтів, то це більш надійно для підприємства, тобто відмова декількох клієнтів не призведе до значних фінансових збитків. Але з іншої сторони, якщо кожний другий клієнт відноситься до групи А, то вимагатиме до себе підвищеної уваги та більших матеріальних витрат для його обслуговування. В кінцевому результаті кожен із цих клієнтів приносить підприємству невеликий прибуток, який може бути непорівнянним з тою увагою, яку буде приділяти підприємство на роботу з клієнтами цієї групи. Виходячи з аналітичних оцінок можна вважати клієнтську базу збалансованою, якщо від 15 до 30% клієнтів приносять 80% доходів.

Можна виділити такі групи клієнтів: потенційні, випадкові, реальні та постійні.

*Потенційні* (згідно з принципом Парето клієнти групи D) — це клієнти, які мають потребу в послугах підприємства, але поки ще жодного разу не зробили замовлення на перевезення вантажів за звітний період. У роботі з ними потрібно враховувати, що товарний ринок, у якому ми перебували з початку реформ, вичерпав себе, тому поступово переходить у ринок, який діє за концепцією задоволення потреб. Підприємство повинно вивчати потреби потенційних клієнтів і пропонувати послуги, які задовольняють їхні вимоги у якості та кількості перевезень. За певних умов ці клієнти можуть перетворитися або ж стати повноважними реальними клієнтами.

Щоб з'ясувати, чому насправді потенційні клієнти не користуються послугами підприємства, потрібно насамперед зрозуміти структуру прийняття рішення, наявну в кожного такого «не клієнта». Необхідно чітко уявляти собі, які посадові особи впливають на прийняття рішення про укладення або не укладання угоди. Чим вони при цьому керуються? Які питання, швидше за все, у них виникнуть? Чи будуть вони цікавитися умовами оплати, строками та умовами перевезення?

*Випадковими* вважаються клієнти (група С), що здійснили у звітному періоді хоча б одне замовлення на перевезення вантажів. Вони не представляють особливого інтересу, оскільки не створюють якогось особливого впливу на доходи транспортної організації. Витрата коштів на роботу з ними може не окупитися отриманими вигодами.

До *реальних* належать клієнти (група В), які за певних умов можуть стати постійними, а значить регулярним джерелом доходу підприємства. Витрачаючи зусилля на роботу з людьми, які найімовірніше відгукнуться і стануть клієнтами, необхідно пам'ятати, що важливо зосередитися на тих, хто, швидше за все, виявиться вигідним клієнтом.

*Постійні клієнти* — це клієнти (група А), які здійснювали регулярні замовлення на перевезення вантажів у підприємстві за звітний період. Працюючи з цією групою, завдання буде полягати в тому, щоб утримати обсяги перевезень, а потім і збільшити їх. Перше питання, з яким треба визначитись: чому постійні клієнти здійснюють перевезення транспортом підприємства? Відповіді можуть бути самими різними, а іноді навіть несподіваними. Наприклад, якщо автотранспортна компанія знаходиться на відстані 500 метрів і «плече доставки», таким чином, становить лише півгодини з урахуванням навантаження і вивантаження, в такому випадку транспортні витрати будуть мати менший вплив на ціну продукції клієнта. Необхідно розуміти економічне підґрунтя рішення клієнта працювати з автотранспортним підприємством, оцінити реальні бізнес-процеси, що відбуваються в його компанії.

Технології кількісних досліджень можуть розширити і поліпшити отримані результати, вони виконуються на основі всієї клієнтської бази і за наявності хорошого аналітичного середовища, щодня (а іноді і в режимі реального часу) забезпечують поточні результати.

Застосування на практиці передбачає використання знань та аналітичних моделей для прогнозування того, як конкретний клієнт буде реагувати на пропозицію про послугу автотранспортного підприємства. На цьому етапі оцінюється наскільки ефективно витрачає підприємство свій бюджет і розподіляє ресурси на заходи, які найбільше цінуються клієнтами. Визначається чи приділяється увага вигідним споживачам? Якщо не застосувати ці дані з користю, то конкуренти одержать переваги. Інформація про клієнтів — найважливіша частина будь-якої успішної бізнес-стратегії, і щоб максимально її використовувати, треба розглядати її як стратегічний ресурс.

## Висновки.

1. Обсяги перевезень і величина доходу автотранспортного підприємства визначаються пропускною здатністю вузького місця в послідовності операцій з підготовки та здійснення перевезень вантажів.
2. Робота з клієнтами, як початковою ланкою здійснення перевезень вантажів, є принципово важливою в умовах жорсткої конкурентної боротьби.
3. На основі результатів ABC/XYZ — аналізів повинна будуватися робота з клієнтами автотранспортного підприємства, плануються витрати, пов'язані з цією роботою.
4. Аналітичні можливості клієнтської бази потрібно планувати, з метою отримати таку систему, на яку можна буде розраховувати і яку можна буде розвивати. Аналітично налаштована модель даних важлива для забезпечення можливості одержати максимум користі з клієнтських даних.

## Література

1. Как организовать цепочку поставок. М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008 — 207 с.
2. Иванов Л.А. Книга директора по маркетингу. Питер: ООО «Питер Пресс», 2007 — 207 с.
3. Ступин А.К. Лучший в мире поставщик. М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007 — 230 с.
4. Сокур Г.М., Сокур Л.М., Гераселчук В.В. Транспортна логістика. Київ: «Центр учбової літератури». 2009 — 218 с.
5. Терехин К.И. Книга коммерческого директора. Питер: ООО «Питер Пресс», 2007 — 222 с.