

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ ФИРМЫ

В настоящее время многие предприятия выпускают аналогичные виды продукции, которые часто не отличаются друг от друга. В этих условиях каждое предприятие стремится занять наибольшую долю рынка путем создания партнерских отношений со своими клиентами, так как важнейшим активом компании является клиентская база: от качества работы с покупателями во многом зависят конкурентные преимущества фирмы.

На протяжении уже более двух десятков лет в мире сформировалась тенденция выделения ключевых клиентов по их совокупной прибыли, составляющей не менее 80% прибыльности предприятия. Естественно, что именно этим клиентам необходимо уделять основное внимание, чтобы сформировать не только взаимовыгодные отношения, но и лояльность.

Обслуживание ключевых клиентов многими компаниями рассматривается как важнейшая составляющая их стратегического развития: именно этот процесс превращает саму природу отношений с покупателями в основной компонент конкурентного преимущества. Вводя в свою структуру подразделения, отвечающие за работу с ключевыми клиентами, компания может иметь разные цели: от простой поддержки продаж и удержания уже имеющихся покупателей до привлечения глобальных партнеров или создания клиенто-ориентированного бизнеса.

Наиболее точное определение ключевых покупателей дал Гриксхайт: «Ключевыми покупателями являются те, которые приносят наибольший доход и прибыль компании; они выступают жизненно важными покупателями, поскольку в краткосрочной перспективе генерируют большую часть прибыли».

Перечислим основные этапы процесса управления ключевыми клиентами:

- 1) определение и выбор ключевых клиентов;
- 2) установление обширных и глубоких связей с компанией-заказчиком;

---

\* © Андреева Т.А., 2012

- 3) поддержание высокого уровня технических и продуктовых мощностей;
- 4) идентификация проблем и их решение;
- 5) развитие двустороннего процесса взаимодействия с клиентом;
- 6) формирование системы отбора клиентов и регулирование процессов;
- 7) предоставление услуг, не входящих в стандартный набор.

Существует множество теорий, касающихся описания того, какие критерии необходимо взять за основу для анализа и отбора ключевых клиентов.

Основные методики для набора портфеля ключевых клиентов разработаны для дифференцированных компаний лидирующими консультационными группами в области стратегического менеджмента – Бостонской Консультационной группой и консультационной компанией McKinsey.

Методика же отбора ключевых клиентов была впервые предложена американским исследователем Р.Фиоккой и состоит из двух последовательных этапов.

На первом этапе осуществляется внимательный анализ портфеля имеющихся клиентов компании, определение на основе этого анализа основополагающих критериев для выбора ключевых (наиболее прибыльных или постоянных) клиентов.

На втором этапе, после того, как сформулирован набор этих критериев, осуществляется сам анализ, основанный на матричном анализе, фундаментом которого являются показатели привлекательности (или роста бизнеса) клиента, а также степень устойчивости существующих отношений с этим клиентом.

Фактически каждая компания вправе выбирать свои собственные критерии и факторы для оценки перспективности клиентов. Теоретически эти факторы можно разделить на количественные (подверженные простому математическому подсчету) и качественные (отражающие качественные характеристики клиента).

К количественным характеристикам относятся:

- географический охват рынка (количество торговых объектов в определенном регионе);
- уровень продаж (в том числе общий объем прибыли компании в целом, а также и в каждом отдельном торговом предприятии);

- рост и перспективность компании клиента;
- операционная прибыль клиента;
- расчетные индексы прибыльности на каждую денежную единицу инвестиций;
- расчетные индексы затрат и прибыли компании;
- эффективность затрат на маркетинг(прибыли на каждую единицу затрат на маркетинговые усилия компании)

К качественным характеристикам для оценки клиентов относят:

- уровень координации управления отношения с определенным клиентом,
- потенциал развития определенного клиента;
- имидж компании клиента на определенном рынке

В соответствии с этими критериями самыми распространенными группами ключевых клиентов являются:

- Крупные клиенты

Они вносят значительный вклад в финансовые результаты компании (доход, прибыль), в том числе в продуктовом или региональном разрезе. Чаще всего применяется относительный (процентный) способ определения «размера» клиента. Если его доля в доходе или прибыли компании превышает 10% (вне зависимости от отрасли), то его считают ключевым. Однако в некоторых случаях данное понятие может применяться к клиенту с долей даже менее 1% в общих результатах компании

- Статусные клиенты

Они являются примером для подражания. Отнесение таких клиентов к ключевым определяется их косвенным вкладом в развитие продаж в определенном регионе или отрасли

- Перспективные клиенты

Это клиенты, объем сотрудничества с которыми пока невелик, но может стать значительным

- Сложные клиенты

Их зачастую относят к ключевым. Они предъявляют повышенные требования к качеству, срокам, стоимости продукции, сервису и т.д. Работа с такими клиентами помогает компании повысить операционное совершенство

- Лояльные клиенты

Они взаимодействуют с компанией на протяжении долгого времени, что гарантирует некую стабильность. Возможно, рост потребления такого клиента и вклад в общие результаты компании невелики

- Партнерские клиенты

Это клиенты, которые имеют личные или деловые связи с руководством компании.

Для продуктивной работы с клиентами необходим системный подход, наличие четкой политики поможет компании поддерживать высокий уровень конкурентоспособности как в условиях роста рынка, так и в кризисной ситуации. Единая клиентская политика напрямую связана с рядом ключевых характеристик, определяющих работу компании: стратегией компании, целями и задачами на период планирования (долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный), особенностями бизнес-культуры компании, ее конкурентными преимуществами и пр.

Одной из ключевых задач департамента маркетинга является поддержка взаимоотношений с клиентами, поэтому в рамках общего комплекса маркетинга компании, работающей на рынке b-2-b, можно выделить отдельное направление— клиентский маркетинг, значимость которого растет с каждым годом. Это обусловлено и изменениями в подходах к маркетингу услуг, и спецификой развития рынка услуг в России.

Одной из самых популярных на сегодняшний день теорий, мимо которой не может пройти ни один маркетолог, работающий в сфере b-2-b, является теория маркетинга взаимоотношений, с одной стороны представляющая собой отдельный подход к организации маркетинговой деятельности, с другой— тесно соприкасающаяся с существующей традиционной моделью маркетинга.

Маркетинг взаимоотношений опирается на ряд принципов, в значительной мере определяющих эффективность работы компании:

- ориентации на длительное взаимодействие, противопоставляемое единичным транзакциям, т.е. подразумевающее удержание потребителя;

- экономическое обоснование политики удержания потребителей и развития взаимоотношений с ними в целях повышения «пожизненной ценности» каждого клиента (Customer Lifetime Value, CLV) и, как следствие, ориентация на наиболее прибыльных клиентов;

- высокие требования к качеству (как самой услуги, так и процесса ее оказания);

• частью системы маркетинга взаимоотношений является интеграция маркетингового подхода во все бизнес-процессы компании (внутренний маркетинг); в основу взаимовыгодного сотрудничества положен принцип предоставления клиенту долгосрочных ценностей, ориентированных на цели его бизнеса, при этом эффективность (выражающаяся в том числе в размере полученной прибыли, рентабельности и гарантированных доходах) зависит от правильной организации процесса создания ценности.

В качестве инструмента анализа и планирования управления ключевыми покупателями широкое распространение получил метод «портфолио», который изначально использовали в области финансового и инвестиционного менеджмента. Портфель покупателей можно определить как совокупность взаимоотношений предприятия и его клиентов, возникающих в течение анализируемого периода в ходе оказания услуг на коммерческой основе.

Идея управления портфелем покупателей исходит из предположения, что экономическая эффективность маркетинговой деятельности компании и устойчивость ее рыночной позиции определяются соответственно экономической эффективностью взаимоотношений и уровнем взаимодействия с покупателями, который обеспечивает лояльность клиентуры. При этом можно выбрать определенную стратегию развития портфеля покупателей: интенсивную, экстенсивную, смешанную. Первая группа целей управления портфелем покупателей обусловлена принципом экономической эффективности:

- повышение рентабельности портфеля покупателей;
- повышение доли прибыльных (рентабельных) покупателей и снижение доли убыточных;
- достижение определенного объема продаж отдельным покупателям;
- получение определенного объема прибыли от отдельных покупателей;
- достижение определенного уровня рентабельности отдельных покупателей;
- снижение уровня затрат на отдельных покупателей и т.п.

Вторая группа целей связана с принципом развития потенциала взаимодействия путем инвестирования ресурсов в развитие отношений с покупателями:

- достижение высокого уровня удовлетворенности покупателей;
- достижение определенного уровня лояльности покупателей;
- достижение определенного уровня стабильности портфеля покупателей;
- достижение определенного уровня узнаваемости бренда компании;
- достижение статуса основного поставщика.

Таким образом, мы видим, что управление взаимоотношениями с ключевыми строится на основе трех главных задач: выбор ключевых клиентов, установление долгосрочных отношений с ключевыми клиентами и управление отношениями с ключевыми клиентами.

Успешное выполнение этих задач станет залогом успеха компании во взаимоотношениях с ключевыми клиентами.

### Библиографический список

1. Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
2. Coviello N., Brodie R. (2001). «Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they?» *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16(5), pp. 382-400.
3. Coviello N., Brodie R. (1998). «From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perception and practices». *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 171-186.
4. Gordon G., Calantone R., di Benedetto A. (1993). «Business-to-business service marketing. How does it differ from business-to-business product marketing?» *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 8(1), pp. 45-57.
5. Gronroos C. (1991). «Scandinavian management and the nordic school of services contributions to service management and quality». *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2(3), pp. 17-25.
6. Mathysen P., Vandenbempt K. (1998). «Creating competitive advantage in industrial services». *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13(4 / 5), pp. 339-355.
7. Pels J. (1992). «Identification and Management of Key Clients». *European Journal of Marketing*, Vol. 26(5), pp. 521.

8.Reid M.(2008). «Contemporary marketing in professional services». *Journal of Services Marketing*, Vol. 22(5), pp. 374384.

9.Simon G.(2005). «The case for non-technical client relationship managers in B2B professional services firms». *Service Marketing Quarterly*, Vol. 26(4).

10.Wagner R.(2005). «Contemporary marketing practicies in Russia». *European Journal of Marketing*, Vol. 39(1 / 2), pp. 199215.11.Иванов А.Г., Юлдашева О.У.Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.12. Личные продажи Q 01(09)2010Менеджмент ключевых клиентов на уровне менеджера по продажам