



К. Широян,
ГУ-ВШЭ, аспирант

Возможности снижения вероятности потери клиентов логистического оператора

Введение.

В статье рассматривается модель, позволяющая более эффективно организовать процедуры формирования портфеля клиентов логистической компании. Основная задача, которая рассматривается ниже, – минимизировать долю упущенных клиентов на этапе переговоров (имеются в виду переговоры, которые предшествуют заключению контракта на оказание услуг). Представленная ниже модель может быть также использована и в других форматах ее представления, которые позволят оптимизировать множественные критерии, например, упущенную выгоду, рентабельность работы с клиентом, риски потерь, а также определять приоритеты клиентов. Возможности использования таких форматов, с одной стороны, представлены в [1], а с другой стороны, они обусловлены учетом особенностей, которые предоставляют технологии работы логистических операторов, называемых 3PL провайдерами.

Модель представлена на примере компании AAA, работающей на рынке логистических услуг. В продуктовом портфеле компании AAA есть следующие услуги: транспортировка, хранение товаров, упаковка, подбор, переупаковка и т.д. За время работы на рынке сложилось так, что «AAA» работает в основном с компаниями из следующих отраслей экономики: электроника, текстиль и медицина. Развиваясь вместе со своими ключевыми клиентами, компания AAA достигла определенных успехов в своих операционных решениях по упаковке, транспортировке и обработке грузов. В результате компания AAA не только улучшила качество своих услуг, но и увеличила свои операционные мощности. Поэтому в данный момент компания AAA старается привлечь как можно больше новых клиентов, которым будут интересны ее «ноу хау». Среди ее потенциальных клиентов подавляющее большинство составляют «электронщики», «текстильщики» и «медики». Их удобно представлять отдельными тремя группами.

Краткие характеристики клиентов:

Группа № 1

- ◆ клиенты High Tech отрасли
- ◆ объем отправок в месяц составляет примерно 2000 штук
- ◆ высоколиквидные грузы (мобильные телефоны, фотоаппараты, камеры, ноутбуки и т.д.)

Группа № 2

- ◆ клиенты текстильной отрасли
- ◆ объем отправок в месяц составляет примерно 1000 штук
- ◆ менее ликвидный груз по сравнению с товарами клиентов группы № 1 (одежда, обувь, аксессуары)

Группа № 3

- ◆ клиенты «медицинской» отрасли
- ◆ объем отправок в месяц составляет примерно 500 штук
- ◆ неликвидный груз, но с высокой стоимостью (различные биообразцы, анализы, кровь и т.д.)

Оценка вероятности потери клиентов в процессе переговоров.

Рассматриваются клиенты, заинтересованные сервисом, который оказывает компания AAA. Анализируется этап согласования тарифов за услуги и подписания контракта. Предполагается, что до обсуждения тарифов компания AAA с каждым из потенциальных клиентов обсудила операционные и юридические особенности предполагаемого сервиса, чтобы учесть все запросы и потребности клиента, а также предложить максимально эффективное решение по упаковке, транспортировке, хранению и ответственности за грузы. Если баланс между услугами и тарифами не устроит клиента, то в результате переговоров контракт не будет подписан. В этом случае будем говорить, что клиент потерян. Учитывая особенности каждого клиента, на переговоры компания-поставщик выходит с коммерческим предложением по тарифам. Структура процесса организации переговоров кратко представлена в виде дерева решений (рис.1).



Рис. 1 Общий вид дерева формирования базы клиентов

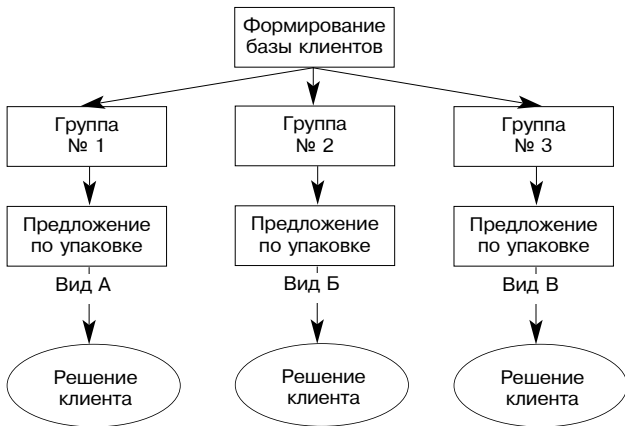
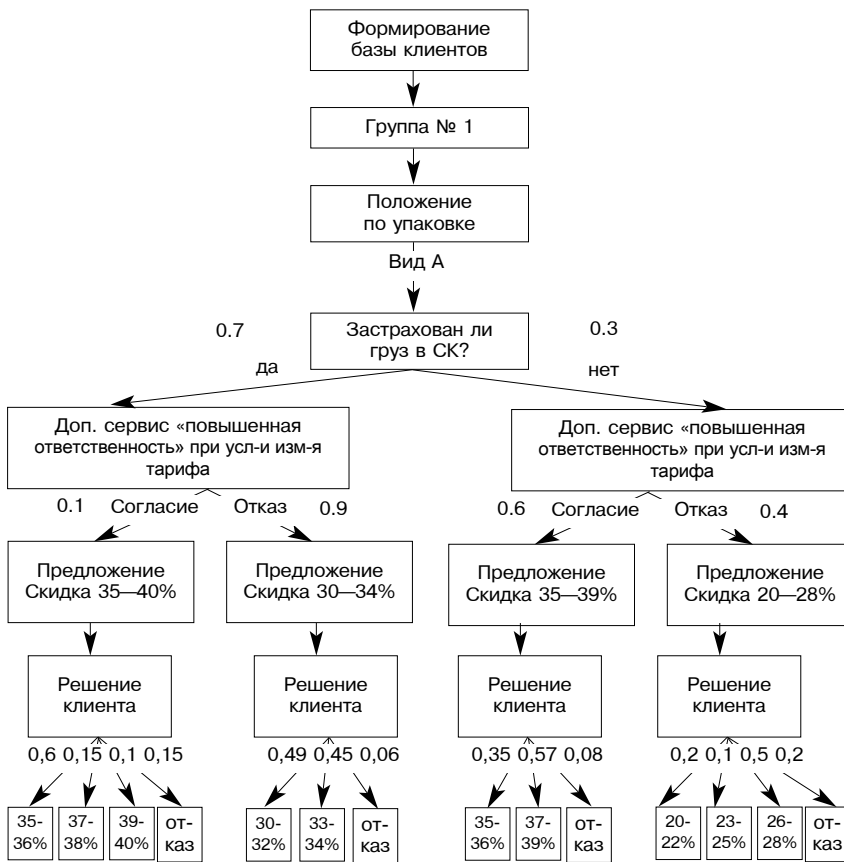


Рис. 2 Фрагмент дерева решений по формированию базы клиентов (гр. 1)



Учитывая ограниченность объема статьи, подробная иллюстрация процедур переговоров дана на примере только одной группы клиентов - группы № 1 (см. рис.2). Переговоры с указанной группой клиентов предполагают выяснение факта, застрахован ли груз в сторонней страховой компании (СК). Для различных вариантов ответов на это вопрос предлагается услуга, обуславливающая «повышение ответственности компании AAA» за груз, находящийся-

ся в зоне ее ответственности (принятый к перевозке, обработке, хранению и т.д.) В случае согласия на покупку данной услуги клиенту гарантируется получение компенсации от фирмы AAA при наступлении «страхового случая» (потери, порчи и т.д.). Отказ от услуги никаких дополнительных гарантий не дает. Соответственно, для обоих указанных случаев (согласие / отказ от указанной услуги) дальнейшие переговоры будут продолжены на основе различных предложений, предусматривающих размеры скидок, которые фирма AAA дает своим клиентам.

Именно эта особенность структуры процесса переговоров представлена на рисунке 2 для клиентов группы № 1 (аналогичные фрагменты дерева решений имеют место и для остальных групп клиентов). В частности фрагменты дерева решений, относящиеся к решениям клиентов, могут развиваться по

различным сценариям. Эти оценки характеризуются оговоренными в контрактах размерами скидок. Достижимые решения представлены в виде концевых вершин дерева с указанием параметров скидок на тарифы компании.

В компании AAA действует гибкая система скидок для клиентов, соответственно, для клиента может быть зафиксирован как одинаковый процент скидки по всем направлениям, так и различный для разных направлений. Именно поэтому некоторым концевым вершинам соответствуют диапазоны предлагаемых скидок. Концевым вершинам предшествуют стрелки, на которых представлены вероятности указанных сценариев.

Представим данные, описывающие предложение по скидкам, сделанное компанией AAA, для клиентов всех трех групп в таблице 1.

Статистические данные по возможным решениям клиентов каждой группы приведены в таблице 1. Подчеркнем, что приведенные данные соответствуют текущей концепции ведения переговорного процесса, представленной деревом решений. Может оказаться, что они не являются оптимальными / наилучшими в формате задачи минимизации потерь клиентов. Менеджер может анализировать и другие предложения относительно параметров предлагаемых скидок для различных ветвей дерева решений. Такие предложения можно оценивать предложенным ниже методом нахождения вероятности потери клиентов.



Таблица 1 Статистические данные по решениям клиентов

Структура предложения по ветвям дерева.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 1.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 2.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 3.
Груз застрахован + куплен доп.сервис	35-36% - 0,6; 37-38% - 0,15; 39-40% - 0,1 Отказ - 0,15	27-28% - 0,45; 29-30% - 0,43; Отказ - 0,12	33-35% - 0,55; 36% - 0,2; 37-38% - 0,17 Отказ - 0,08
Груз застрахован + доп.сервис не куплен	30-32% - 0,49; 33-34% - 0,45 Отказ - 0,06	23% - 0,55; 24-25% - 0,4 Отказ - 0,05	31-32% - 0,58; 33% - 0,35 Отказ - 0,07
Груз не застрахован + куплен доп.сервис	35-36% - 0,35; 37-39% - 0,57 Отказ - 0,08	22-24% - 0,3; 25% - 0,44 26% - 0,13 Отказ - 0,13	35-36% - 0,35; 37-38% - 0,6 Отказ - 0,05
Груз не застрахован + доп.сервис не куплен	20-22% - 0,2; 23-25% - 0,1; 26-28% - 0,5 Отказ - 0,2	20% - 0,5; 21% - 0,25; Отказ - 0,25	25-26% - 0,3; 27% - 0,2; 28% - 0,45 Отказ - 0,05

Таблица 2 Прогнозные данные по решениям клиентов

Структура предложения по ветвям дерева.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 1.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 2.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 3.
Груз застрахован + куплен доп.сервис	33-35% - 0,46; 36-38% - 0,49 Отказ - 0,05	27-28% - 0,45; 29-30% - 0,43; Отказ - 0,12	33-35% - 0,55; 36% - 0,2; 37-38% - 0,17 Отказ - 0,08
Груз застрахован + доп.сервис не куплен	31-33% - 0,42; 34-35% - 0,52 Отказ - 0,06	23% - 0,55; 24-25% - 0,4 Отказ - 0,05	31-32% - 0,58; 33% - 0,35 Отказ - 0,07
Груз не застрахован + куплен доп.сервис	30-32% - 0,25; 33-34% - 0,3 45-36% - 0,38 Отказ - 0,07	22-24% - 0,3; 25% - 0,44 26% - 0,13 Отказ - 0,13	35-36% - 0,35; 37-38% - 0,6 Отказ - 0,05
Груз не застрахован + доп.сервис не куплен	21-22% - 0,29; 23-25% - 0,33 26-27% - 0,28 Отказ - 0,1	20% - 0,5; 21% - 0,25; Отказ - 0,25	25-26% - 0,3; 27% - 0,2; 28% - 0,45 Отказ - 0,05

Доля потерянных клиентов (или интересующая менеджера вероятность потери клиента в процессе переговоров) легко находится при анализе каждой ветви дерева решений, соответствующей разным сценариям развития событий в переговорном процессе. В частности, при анализе ветвей дерева решений на рис. 2 видим следующее.

Компания теряет:

- ◆ примерно 1% клиентов (точнее $1,05\% = 0,7 \cdot 0,1 \cdot 0,15 \cdot 100\%$), которым очень важна сохранность грузов и они готовы платить за нее. Т.е. они фактически дважды страхуют груз. Сначала в страховой компании, а потом и в ААА, покупая дополнительный сервис по «повышенной ответственности»¹. Однако требуют гибких тарифных предложений;

- ◆ 3,8% (точнее $3,78\% = 0,06 \cdot 0,9 \cdot 0,7 \cdot 100\%$) клиентов, которые не готовы оплачивать двойную «страховку», однако готовы платить больше за услуги компании ААА;

¹ Компания ААА предлагает своим клиентам услугу «повышенная ответственность за груз», которая предполагает возмещение документально подтвержденной стоимости груза компанией ААА в случае потери груза в зоне ответственности компании ААА. Тариф по данной услуге определяется в результате переговоров.

- ◆ 1,5% (точнее $1,44\% = 0,08 \cdot 0,6 \cdot 0,3 \cdot 100\%$) клиентов, которым важна сохранность грузов, и они готовы платить за дополнительные сервисы;

- ◆ 2,4% ($2,4 = 0,2 \cdot 0,4 \cdot 0,3 \cdot 100\%$) клиентов, которых интересуют исключительно логистические услуги компании ААА, которым не так важна сохранность грузов. Однако, для них очень важны «тарифы на логистику».

Аналогичные расчеты проводятся по всем группам клиентов. Представим соответствующие результаты, опуская рисунки для соответствующих фрагментов дерева решений (они вполне аналогичны фрагменту дерева решений для клиентов группы №1). Для группы №2 результаты (соответствующие представленным в таблице 1 данным) следующие. Компания теряет:

- ◆ 0,9% клиентов, которым предлагалось застраховать груз в страховой компании, а также заплатить за повышенную ответственность компании ААА

- ◆ примерно 2,1% (точнее $2,125\% = 0,05 \cdot 0,85 \cdot 0,5 \cdot 100\%$), которые отказались купить дополнительный сервис фирмы ААА, однако готовы возить грузы по более высокому тарифам.

- ◆ 3,6% ($3,575\% = 0,13 \cdot 0,55 \cdot 0,5 \cdot 100\%$) клиентов, которым важна сохранность грузов, и им предлагалось платить за дополнительные сервисы;

- ◆ 5,6% ($5,625\% = 0,25 \cdot 0,45 \cdot 0,5 \cdot 100\%$) клиентов, заинтересованных в основных услугах компании ААА.

Для группы №3 соответствующие данные:

- ◆ 3% ($3\% = 0,08 \cdot 0,5 \cdot 0,75 \cdot 100\%$)
- ◆ 2,6% ($2,625\% = 0,07 \cdot 0,5 \cdot 0,75 \cdot 100\%$)
- ◆ 1% ($1\% = 0,05 \cdot 0,8 \cdot 0,25 \cdot 100\%$)
- ◆ 0,25% ($0,25\% = 0,05 \cdot 0,2 \cdot 0,25 \cdot 100\%$)

Таким образом, как видим, при существующей в фирме структуре переговорного процесса и предлагаемых параметрах скидок на переговорах компания ААА суммарно потеряет, примерно, 8,7% своих потенциальных клиентов группы №1; 12,2% - группы №2 и 6,8% клиентов группы №3. Суммарно по всем группам компания ААА потеряет более четверти потенциальных клиентов (точнее 27,7%). Полученные результаты можно прокомментировать следующим образом:

- ◆ такие показатели потерь вряд ли можно считать приемлемыми;



Таблица 3 Прогнозные данные по решениям клиентов

Структура предложения по ветвям дерева.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 1.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 2.	Сценарии и их вероятности для решений клиентов группы N 3.
Груз застрахован + куплен доп.сервис	33-35% - 0,46; 36-38% - 0,49 Отказ - 0,05	28-30% - 0,55; 31% - 0,43; Отказ - 0,02	33-35% - 0,55; 36% - 0,2; 37-38% - 0,17 Отказ - 0,08
Груз застрахован + доп.сервис не куплен	31-33% - 0,42; 34-35% - 0,52 Отказ - 0,06	23-24% - 0,56; 25-27% - 0,4 Отказ - 0,04	31-32% - 0,58; 33% - 0,35 Отказ - 0,07
Груз не застрахован + куплен доп.сервис	30-32% - 0,25; 33-34% - 0,3 45-36% - 0,38 Отказ - 0,07	24-26% - 0,35; 27% - 0,45 28% - 0,13 Отказ - 0,07	35-36% - 0,35; 37-38% - 0,6 Отказ - 0,05
Груз не застрахован + доп.сервис не куплен	21-22% - 0,29; 23-25% - 0,33 26-27% - 0,28 Отказ - 0,1	22% - 0,65; 23% - 0,25; Отказ - 0,1	25-26% - 0,3; 27% - 0,2; 28% - 0,45 Отказ - 0,05

◆ требуются найти подходы, позволяющие снизить указанные потери.

Процедуры минимизации вероятности потерь клиентов.

Найденный выше показатель для вероятности потерь (по всем группам клиентов) можно уменьшить. С этой целью для рассматриваемых групп клиентов менеджеру надо провести анализ других возможных предложений по скидкам в соответствии со структурой ветвей дерева решений. Предлагаемые варианты других возможных скидок будут отражать опыт менеджера. Соответственно их число будет приемлемым и среди них нетрудно будет найти наилучший. Каждому новому варианту такого предложения будет соответствовать своя вероятность потери клиентов. Простым перебором можно выбрать наилучший вариант предложения тарифов скидки по все группам клиентов. Приведем иллюстрацию таких процедур в формате рассматриваемой ситуации.

Воспользуемся следующей информацией. Пусть маркетинговый отдел компании ААА уже провел исследование среди потенциальных клиентов, чтобы выяснить ожидания клиентов по возможным новым тарифным предложениям. Результаты такого исследования представлены в таблице 2 (изменение скидок только для первой группы клиентов) и таблице 3 (изменение скидок, как для первой группы клиентов, так и для второй группы клиентов).

Анализ результатов, представленных в таблице 2, проводится теми же методами, которые были представлены выше. Соответственно аналитики компании ААА выяснят, что при изменении скидок только для первой группы (см. таблицу 2) клиентов потери сократятся примерно на 2% клиентов.

Соответствующий анализ возможных изменений тарифных предложений не только для первой группы клиентов, но и для второй группы клиентов (см. таблицу 3) покажет, что потери сократятся уже примерно на 8% клиентов. Любые другие возможные предложения по изменению скидок по тарифам можно проанализировать аналогичным образом.

Заключение

Как видим, представленная модель принятия решения, включающая выбор предлагаемых допустимых скидок на тарифы услуг компании, показывает механизм поиска структуры и формата коммерческого предложения, позволяющих минимизировать потери клиентов компании. В статье показано, каким образом, используя свой опыт ведения переговоров и допустимый формат предоставления скидок на тарифы по каждой группе клиентов, менеджер может провести анализ альтернативных вариантов организации переговорного процесса. При этом легко выбрать наилучший из них, минимизирующий вероятность потерь клиентов. Предложенный подход к организации более эффективных процедур переговорного процесса, позволяющих учитывать многокритериальный анализ клиентской базы, будет представлен в отдельной статье. **РИСК**

Библиографический список:

1. Бродецкий Г.Л. **Метод дерева решений при многокритериальной оптимизации в цепях поставок.** // Журн. «Логистика сегодня», N 5, 2008 г., с. 320 — 329.