

ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

www.intereconom.com

Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства образования и науки РФ журнал включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук.

В номере:

Трансформация экономики России в период 2008-2020 годы

А.П. Егоршин, И.В. Гуськова

Analysis on the Silk Road Economic Belt, Eurasian Economic Union and Their Connection

Yanping Sun

Прогнозы развития мирового туризма в аспекте возможных перспектив для России

В.А. Бондаренко, А.В. Козлов

Методика анализа и планирования инновационных российско-китайских образовательных проектов

А.П. Латкин, Б. Ван

Направления эффективного и комплексного обеспечения продовольственной безопасности в Азербайджанской республике

А.С. Рзаева

Управление венчурным капиталом в условиях модернизации российской экономики

Н.Б. Ушакова

Тенденции в развитии торгово-экономических потоков между Россией и Белоруссией

В.И. Кожан

Cluster Development Models: Challenges and Opportunities

Md. Joynal Abdin, Md. Mizanur Rahman

Эволюция финансового планирования

В.И. Спирин, О.В. Жукова

Взаимосвязь процессов глобализации с автомобильным бизнесом

А.В. Рачинский, Л.Ф. Суходоева, Т.В. Стожарова

Инновации развития рынка образовательных услуг в Узбекистане

А.А. Хамидова

... и другие статьи на актуальные темы

16+



№ 7 2015



Некоторые аспекты соотношения «цена-качество» <i>И.Е. Юшкова</i>	853
Структура уровня жизни и доходы населения <i>К.Г. Жуков</i>	858
Особенности и этапы построения СВК в высших учебных заведениях <i>Е.С. Замбрицкая, Е.Ю. Дубровская, А.В. Логачева</i>	866
Политика управления оборотными активами корпораций оборонно-промышленного комплекса и ее влияние на экономическую устойчивость <i>Б.П. Рукин, Е.В. Булавина</i>	876
Управление венчурным капиталом в условиях модернизации российской экономики <i>Н.Б. Ушакова</i>	881
Методологические вопросы сопоставления специфичности и ликвидности активов <i>М.А. Алексеев</i>	889
Особенности системы управления инновационными проектами на промышленном предприятии <i>В.Л. Попов</i>	894
Эволюция финансового планирования <i>В.И. Спириин, О.В. Жукова</i>	897
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	
Внедрение CRM-системы в работе автодилера в рамках маркетинга партнерских отношений <i>В.А. Бондаренко, О.В. Иванченко</i>	900
Формирование программы устойчивого развития нефтегазодобывающего предприятия <i>О.В. Ленкова, А.К. Новотеева</i>	904
Государственная поддержка предпринимательства в России: инструменты, их оценка и направления совершенствования <i>О.А. Николайчук</i>	907
Новые финансовые возможности в сфере предпринимательства: внедрение микрофинансирования, краудфандинга, «peer-to-peer» кредитования <i>О.В. Корнейко, Э.А. Бадун, В.А. Ткаченко, А.С. Тихонова</i>	913
Бенчмаркинг как инструмент контроллинга на газотранспортном предприятии <i>Е.В. Сидоренко</i>	919
Особенности методического обеспечения процесса организации розничного банковского бизнеса на современном этапе <i>Г.Р. Фаизова</i>	924
Лин-менеджмент потребителей <i>Д.А. Кузин</i>	929
Инновационные формы маркетингового взаимодействия с потребителями <i>В.О. Покуль</i>	934
Актуальные вопросы взаимодействия бизнеса и ВУЗов в процессе оценки и отбора молодых специалистов <i>Л.В. Степанова</i>	938
«Организация малого бизнеса»: анализ дефиниций в нормативных документах и экономической литературе <i>Е.А. Фенева</i>	943
Система планирования агробизнеса на хозяйственном уровне <i>А.В. Болдырев</i>	948
Маркетинговый подход к оценке инвестиционной привлекательности объектов недвижимости для гостиничного бизнеса <i>М.А. Кондратофф</i>	953

ЛИН-МЕНЕДЖМЕНТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Введение. Целью исследования является поиск путей повышения эффективности компаний в результате оптимизации клиентской базы методами ЛИН-менеджмента. Даны практические рекомендации по классификации и взаимодействию с клиентами различной степени прибыльности, оцениваемой в финансовых и нефинансовых показателях, введено понятие «бережливый потребитель».

Основной задачей ЛИН-менеджмента является создание и управление «бережливой» организацией, реализующей потребителям ценность в виде качественных продуктов и услуг. Минимизировать потери предполагается в результате непрерывного самосовершенствования исполнителей бизнес процессов [1,2].

По нашему мнению, данный теоретический подход напоминает «дорогу с односторонним движением» и обуславливает безграничную рыночную власть потребителей, а также предполагает наличие у компании-поставщика неограниченных ресурсов по самосовершенствованию и отсутствие стимула у потребителей к взаимовыгодному сотрудничеству.

Вместе с тем, в практике деятельности коммерческой организации часто возникают следующие вопросы: «Представляют ли отдельные потребители ценность для компании? Не является ли взаимодействие с некоторыми из них одним из видов неучтенных потерь? В состоянии ли данный потребитель оценить и оплатить качество предоставляемых продуктов или услуг? Не выгоднее ли для компании отказаться от сотрудничества с неприбыльным клиентом?»

ЛИН-менеджмент потребителей, по нашему мнению, может стать новой концепцией повышения эффективности деятельности компании на основе управления ресурсами предприятия в рамках взаимоотношений с клиентами.

Данный подход позволит реализовать на практике давнюю мысль К. Исикавы [3], который назвал процесс потребления продукта клиентом продолжением процесса его производства изготовителем.

Рабочей гипотезой настоящего исследования является предположение о том, что предоставление ценности клиентам в виде продуктов или услуг должно носить избирательный характер в зависимости от ценности для компании отдельно взятых клиентов.

Объектом исследования являются компании оптовой торговли, обслуживающие только региональные или региональные и международные рынки одновременно.

Исследование прибыльности клиентов осуществлялось методом учета затрат по видам активностей (ABC - Activity based costing). Анализ по указанной методике позволяет

получить более точную информацию о распределении затрат по клиентам и выявить факторы, заставляющие некоторых клиентов становиться более или менее дорогостоящими в обслуживании.

Основные результаты. Структурно система ABC, применительно к оценке прибыльности клиентов, включает следующие ступени:

1. Определение перечня и последовательности активностей, связанных с обслуживанием клиента
2. Расчет потребления активностями ресурсов, отраженных в денежном выражении на счетах бухгалтерского учета, определение стоимости активностей как объектов затрат
3. Выбор и расчет стоимости «носителей (факторов) затрат» от активностей к клиентами, отражающих степень потребления ресурсов клиентами
4. Расчет стоимости и прибыльности клиентов как объектов затрат

В ходе исследования возникла необходимость учета альтернативных издержек, связанных с определенными потребителями, допускающими срыв сроков оплаты счетов и создающими избыточные запасы на складах исследуемых компаний. В качестве решения предлагается введение дополнительных видов активностей таких как «Предоставление товарного кредита» и «Обслуживание товарного запаса» с соответствующим определением стоимости этих активностей, базирующемся на расчете упущенной выгоды.

Для распределения затрат от каждой активности на клиентов необходимо определить носитель (фактор) затрат - количественный показатель, с помощью которого определяется величина использования ресурсов активности клиентами. Этот показатель должен быть легко измеряемым, понятным непосредственным исполнителям данной активности и отражать причинно-следственную связь между величиной показателя и величиной затрат по активности. Изменение количества (замена) носителя затрат должно приводить к изменению общей стоимости связанного с ним объекта затрат.

Для определения носителей затрат по видам активностей были проведены совещания с руководителями подразделений компаний и операционными менеджерами, также учитывалось наличие доступных данных в информационной системе и журналах учета, отражающих использование ресурсов клиентами компании.

В случае недостатка информации по количеству носителей затрат или сложностью в определении вида носителя, в качестве дополнения к методу ABC, может быть использован разработанный и апробированный нами метод распределения косвенных затрат с помощью экспертных оценок [4,5].

Перечень активностей и набор соответствующих им носителей затрат является индивидуальным в каждой из исследованных компаний и определяется её отраслевой принадлежностью и организацией внутренних бизнес-процессов (таблица 1, таблица 2).

Таблица 1. Рекомендуемые активности и носители затрат в компании оптовой торговли

Активность	Носитель затрат по активности
Получение заказа от клиента	Количество строк в спецификации заказа
Маркетинг	Балл экспертной оценки усилий
Реклама	Количество оформленных заказов
Обработка информации	Количество строк в обрабатываемых документах
Складские операции	Количество отборов товара для отгрузки
Хранение товара	Объем отгрузки в тыс.руб., в учетных ценах
Обслуживание товарного запаса	Объем отгрузки в тыс.руб., в учетных ценах
Закупка товара	Объем отгрузки в тыс.руб., в учетных ценах
Доставка по городу	Количество доставок клиенту
Доставка за город	Сумма затрат на найм транспорта в руб.
Предоставление товарного кредита	Средневзвешенная годовая дебиторская задолженность, тыс. руб.

Таблица 2. Пример расчета ставок носителей затрат на обслуживание потребителей в компании оптовой торговли

Наименование	Валовые затраты (тыс. руб.)	Единица измерения носителя затрат	Количество единиц	Ставка за единицу (руб.)
Получение заказа от клиента	1820	Строка заказа	50878	35,772
Маркетинг	1976	Балл	297	6653,199
Реклама	981	Заказ	8567	114,509
Обработка информации	990	Строка складских документов	49085	20,169
Складские операции	2701	Отбор	548337	4,926
Обслуживание товарного запаса	1894	Тыс. руб. отгрузки товара	107651	17,594
Закупка товара	1957	Тыс. руб. отгрузки товара	107651	18,179
Доставка по городу	655	Рейс	834	785,372
Доставка за город	604	Руб. стоимости доставки	438894	1,376

Предоставление товарного кредита	928	Тыс. руб. дебиторской задолженности	5975	155,314
----------------------------------	-----	-------------------------------------	------	---------

Операционный доход по каждому клиенту определялся как разность выручки и валовых затрат, включающих в себя известные суммы прямых издержек и распределенные методом бальных оценок суммы косвенных затрат, накопленных по видам активности: маркетинг, складирование и погрузка, доставка.

Далее клиенты классифицировались по соотношению операционного дохода от клиента к операционным затратам на его обслуживание. Прибыльные клиенты с низкими затратами на обслуживание условно могут быть названы – «бережливыми», с высокими – «здравомыслящими». Убыточные клиенты с низкими затратами на обслуживание условно назывались – «дешевыми», с высокими – «агрессивными».

Наше исследование прибыльности потребителей компаний оптовой торговли показывает, что 80% операционного дохода приносят 8% - 12% от общего числа клиентов, еще 20% операционного дохода приносят 20% – 40% оставшихся клиентов, а 48% – 60% клиентов убыточны.

Согласно результатам исследования, в высокорентабельных компаниях преобладают «бережливые» и «здравомыслящие» клиенты (как правило, с межрегиональных и международных рынков), отсутствуют «агрессивные» клиенты, а убыток приносят «дешевые» региональные клиенты (рисунок 1).

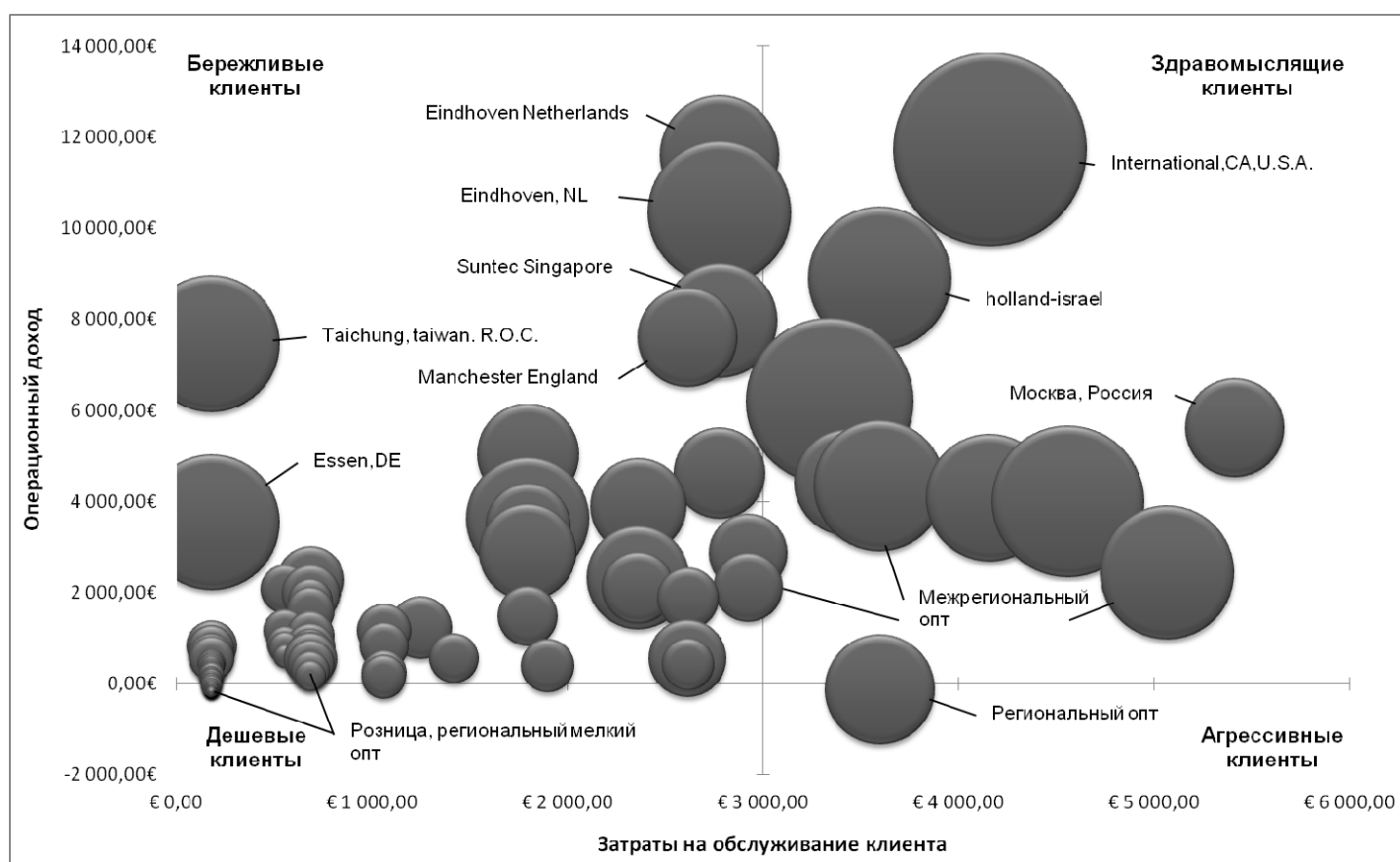


Рисунок 1. Классификация клиентов международной компании оптовой торговли

Особенностью исследованных низкорентабельных компаний оптовой торговли и коммунального хозяйства является наличие небольшого (до 2%) количества «агрессивных» убыточных клиентов с большим оборотом, потребляющих ресурсы компании в количестве сопоставимым с операционным доходом от остальных 98% клиентов (рисунок 2).

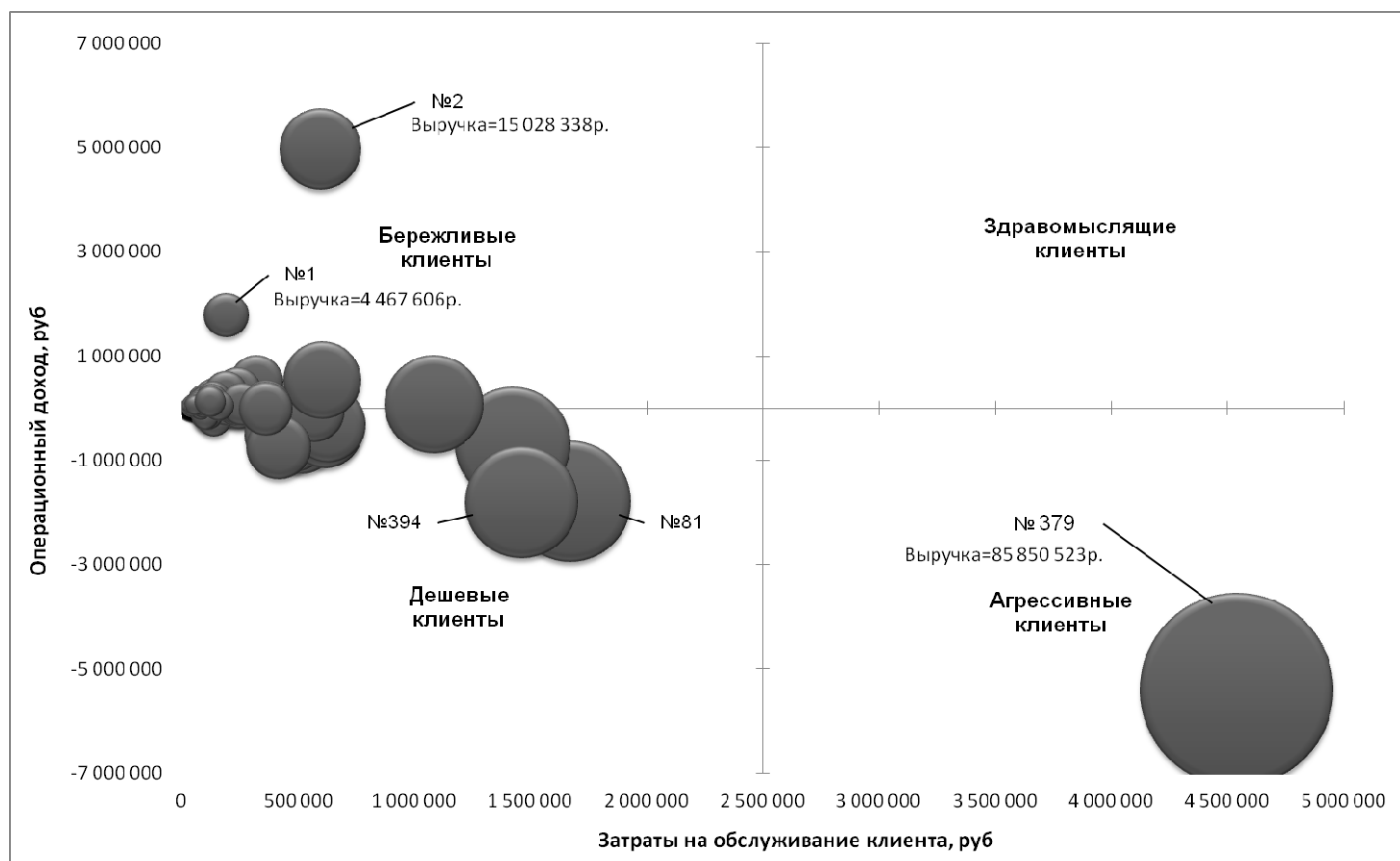


Рисунок 2. Классификация клиентов межрегионального торгового дома

Дальнейший анализ результатов исследований показал, что для компаний, имеющих потребителей на локальных рынках (город, район), число убыточных клиентов достигает максимальных значений, по сравнению с компаниями, работающими в российских регионах от федерального округа включительно.

По нашему мнению, такое положение дел обусловлено существующей системой скидок от объема, ошибочным субъективным восприятием важности (престижности) отдельных клиентов и коррупцией.

На региональных рынках, часто оказывается, что максимальные скидки получают клиенты из категории «агрессивных» (к которым относятся крупные, «престижные» клиенты). При сравнении данных по активности «обслуживание дебиторской

задолженности» на клиентов разных групп, можно сделать вывод, что «агрессивные» клиенты, как правило, наиболее убыточны по данному показателю.

Следовательно, пересмотр системы скидок и предоставление максимальных скидок «бережливым» клиентам, имеющих высокий операционный доход и низкие затраты на обслуживание, должно благоприятно отразиться на величине прибыли компании.

Кроме того, наличие неоптимального клиентского портфеля у региональных компаний обусловлено высоким уровнем монополизма региональных рынков России и низкой фрагментарностью цепочек поставок, элементы которых часто принадлежат одному владельцу.

Вовлечение подобных компаний в процесс глобализации будет способствовать дефрагментации цепочек поставок, уменьшению диспропорции распределения добавленной стоимости в цепи поставок и увеличению прибыли отдельных участников.

В децентрализованной цепочке поставок отказ от убыточных клиентов является радикальным средством повышения общей рентабельности компании на краткосрочной перспективе.

Например, в рассмотренном выше случае, наиболее убыточный клиент №379 – крупный оптовик, приносит 14% от всей выручки компании, но этот клиент имеет негативную рентабельность по валовой прибыли – 1%, за счет чрезмерной суммы скидок, полученных за год и негативную рентабельность по операционному доходу – 6,3% за счет высоких затрат на обслуживание. Доля затрат на обслуживание на этого клиента составляет 11,2% операционных издержек компании.

Отказ от наиболее убыточного клиента принесет в данном случае для компании 3 795 867р. дополнительного операционного дохода и является оправданным шагом. Результаты расчета по двум альтернативам приведены в таблице 3.

Таблица 3. Расчет финансовых показателей альтернативных вариантов управления клиентом

Финансовые показатели по компании за год	Без 379 клиента	С 379 клиентом
Чистая выручка	543 551 930р.	629 402 453р.
Себестоимость реализованной продукции	502 591 838р.	589 307 625р.
Валовая прибыль	40 960 092р.	40 094 828р.
Операционные издержки	37 578 396р.	40 509 000р.
Всего затрат	540 170 235р.	629 816 625р.
Операционный доход	3 381 696р.	(414 172)р.

Вместе с тем, отказ от убыточных «агрессивных» клиентов не всегда выгоден на краткосрочной перспективе, так как ряд расходов (например, аренда склада) не может

пропорционально изменяться в зависимости от клиентской активности и отказ от клиента не приведет к сокращению операционных издержек компании в целом (таблица 4).

Таблица 4. Влияние на прибыль отказа от клиента №338

Изменение финансовых показателей по компании за год	Отказ от клиента №338 (тыс. руб.)
Изменение выручки	(7 162)
Экономия по себестоимости продукции	6 213
Изменение маржинальной прибыли	(949)
Экономия по операционным расходам	
Поддержание товарного запаса на складе	61,6
Маркетинг	12
Фонд оплаты труда	56,8
Эксплуатационные расходы	9
Доставка	147,9
Товарный кредит	83,7
Итого экономия по операционным расходам	371
Изменение прибыли (экономия расходов – потерянная выручка)	(578)
Операционный доход с клиентом 338	3161
Операционный доход без клиента 338	2583
Изменение операционного дохода (в %)	(18%)

Полученные данные показывают, что в результате отказа от работы с клиентом №338 финансовые показатели ухудшились на 18%. Причина подобного результата в том, что на краткосрочном интервале времени часть расходов компании не удалось сократить пропорционально снижению товарооборота по данному клиенту. В ходе анализа результатов сотрудниками компании было отмечено, что при таком сценарии у компании появляется резерв мощности, который мог бы быть использован в интересах других клиентов. При этом, ожидаемый рост прибыли компании в результате развития перспективных «бережливых» и «здоровомыслящих» должен перекрыть падение прибыли в размере 578 тыс. руб. в результате отказа от работы с клиентом №338.

Наш опыт свидетельствует, что, сценарий по увеличению маркетинговой активности и размера товарного кредита выгодным клиентам компании целесообразен на долгосрочной перспективе.

Вместе с тем, следует подчеркнуть, что отказ от сотрудничества с неприбыльными клиентами является крайней мерой. Управленческие решения, направленный на изменение положения существующих клиентов в рамках диаграммы «операционный доход – затраты на обслуживание» в сторону «бережливости» следует считать более соответствующими концепции ЛИН-менеджмента, направленной на избежание каких либо потерь, в том числе и клиентов.

Предлагается саморегулирующаяся система выставления клиентам подробных, «справедливых» счетов, в котором детально по видам активностей указаны все затраты (в том числе и альтернативные издержки), носители затрат и ставки на единицу носителя.

Получив «справедливый» счет, клиент на следующий период будет пытаться избежать дополнительных затрат на оплату активностей компании, не приемлемых для данного клиента по критерию «затраты/польза», за счет снижения количества используемых им носителей затрат, т.е. «переместиться» в категорию «бережливых» клиентов. «Бережливый», клиент не только сократит свои затраты и потери, но и будет непроизвольно способствовать эффективному использованию мощностей, совершенствованию внутренних бизнес-процессов и сокращению потерь в компании-поставщике. Лучшая координация между «бережливой» компанией и ее «бережливыми» клиентами является взаимовыгодной и будет способствовать увеличению продаж, минимизации издержек, уменьшения активностей, не добавляющих полезности и, в конечном счете, улучшению финансовых показателей.

В противном случае, если клиент не способен или не желает менять свою политику, чтобы понизить затраты на обслуживание, компания может предпринять собственные действия для увеличения своих доходов.

Например, компания может рассмотреть изменение методов ценообразования, понижая скидки или добавляя наценки за специальные услуги и особенности работы с клиентом.

Принятие решения об отказе от дальнейшего сотрудничества с не прибыльным «агрессивным» клиентом носит индивидуальный характер и должно основываться не только на количественных показателях, но и качественных характеристиках каждого клиента.

Первой качественной характеристикой должно стать продолжительность сотрудничества с клиентом.

Для большинства исследованных компаний свыше 80% убыточных клиентов имеют продолжительность сотрудничества с компанией до 1 года.

Нельзя забывать, что для привлечения этих клиентов были понесены значительные расходы и некоторые из них могут быть относительно плохо знакомы с компанией и отказ от них будет неправильным управленческим решением, по крайней мере, в течение первых двух лет сотрудничества.

Другим качественным критерием для принятия управленческого об отказе от нерентабельных клиентов может быть их престижность, которые не может быть определена количественно стоимостью обслуживания по модели ABC.

В действительности, как постоянный поставщик престижным клиентам, компания получает труднооценимые в денежном выражении выгоды, и мы не рекомендуем от них отказываться. Убыток от этих клиентов можно интерпретировать как элемент рекламных расходов или затрат на продвижение бренда. Эти затраты представляют цену установления репутации и доверия к компании и должны быть распределены на всех остальных клиентов.

Результаты исследования показывают, что выход компании на международные рынки позволяет максимально сократить количество убыточных клиентов.

Подобное заключение может быть обусловлено более логичной системой скидок при индивидуальной работе с ключевыми зарубежными партнерами, наличием международных тарифов на виды деятельности, связанные с обслуживанием клиентов, а также большей прозрачностью и аккуратностью платежей в стремлении участников сделки соответствовать строгим стандартам отношений на высоко-конкурентном международном рынке.

Анализ клиентов в рамках диаграммы «операционный доход – затраты на обслуживание» показывает, что у компаний обслуживающих региональные рынки отсутствуют так называемые «здоровомыслящие» или «требовательные» клиенты. Подобные высокозатратные по обслуживанию клиенты, могут быть выгодными, если операционный доход, заработанный на продажах этим клиентам больше чем стоимость всех ресурсов, развернутых для этих клиентов. От подобных клиентов, требующих высокого качества обслуживания может быть получена не только краткосрочная финансовая выгода. Рабочие отношения с такими клиентами обеспечивают возможность изучения передового опыта.

Таким образом, затраты понесенные в поиске и удовлетворении требований «здоровомыслящих и требовательных» зарубежных клиентов могут рассматриваться как затраты модернизации производства и логистических процессов, которые могут быть применены ко всем клиентам компании в будущем.

Анализ результатов оценки прибыльности потребителей позволяет сделать следующие основные выводы:

- Выход компании на международные и межрегиональные рынки способствует улучшению качества и сбалансированности клиентской базы за счет снижения доли «агрессивных» убыточных клиентов и повышения доли «бережливых» клиентов и «здоровомыслящих» клиентов с высокими требованиями к качеству обслуживания.
- Принятие решения об отказе от дальнейшего сотрудничества с не прибыльным клиентом является радикальным средством повышения общей рентабельности компании и должно носить индивидуальный характер и основываться не только на количественных показателях, но и качественных характеристиках каждого клиента:

продолжительности сотрудничества с клиентом, его престижности и возможности взаимного совершенствования методами ЛИН-менеджмента.

- При отказе от убыточного клиента у компании появляется резерв мощности, который должен быть использован в интересах других клиентов, прибыльных на долгосрочном интервале времени.
- Ценообразование по прейскурантам и выставление клиентам «справедливых» счетов, в которых детально по видам активностей указаны все затраты (в том числе и альтернативные), улучшает взаимовыгодную координацию между компанией и ее клиентами, направленную на сокращение потерь и увеличение прибыли.
- Принцип «декомпозиции» ответственности менеджмента по видам активности с построением бюджета по видам активностей (АВВ) будет способствовать более четкому пониманию менеджерами структуры затрат и позволит оценить стоимость обслуживания существующих и привлечения новых перспективных клиентов. При этом бюджетные ставки расходования ресурсов в организации должны определяться потребностями наиболее «бережливых» клиентов компании.

Библиографический список:

1. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: Уходя от массового производства. – Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
2. Джеймс П. Вумек, Дэниел Джонс. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства. – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 264 с.
3. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава; пер. с англ. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
4. Кузин Д.А. Метод определения прибыльности клиентов с распределением косвенных затрат по их обслуживанию с помощью экспертных оценок (информ. листок) - Н. Новгород, 2002. / ЦНТИ, №11-007-02
5. Кузин Д.А., Баляева Е.М. Оценка прибыльности клиентов // Новости маркетинга.- 2006. С. 33-38