

УДК 334.726:332.1

Д. А. Кузин

НИУ Высшая Школа Экономики, Россия

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Целью исследования является поиск путей повышения эффективности компаний в результате оптимизации клиентской базы. Исследование прибыльности клиентов осуществлялось методом учета затрат по видам активностей. Даны практические рекомендации по классификации и управлению клиентами различной степени прибыльности.

Ключевые слова: прибыльность, клиенты, затраты, активности, управление клиентами.

Основным показателем успеха коммерческой компании на конкурентном рынке является максимизация прибыли и стабильный рост рыночной стоимости на длительном интервале времени.

Управление взаимоотношениями с клиентами на основе их прибыльности представляет интерес для стремящейся к успеху компании, независимо от выбора базовой стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ.

По мнению П. Друкера, выживание и сама причина создания коммерческих субъектов зависят от умения находить потребителя для своей деятельности и удовлетворять запросы такого потребителя [1].

В практике успешных компаний одним из аспектов рыночной стоимости бизнеса выступает поток будущей прибыли, получаемой в рамках полной прибыли от клиента. Взгляд на клиентов как на бизнес-актив стимулирует компанию наращивать этот бизнес-актив, а тем самым — и свою рыночную стоимость [2].

Подход во взаимоотношениях к клиентам как к бизнес-активам отражает современные тенденции перехода от нацеленного на достижение краткосрочных целей транзакционного бизнеса к клиенто- и социально-ответственному бизнесу, ориентированному на долгосрочную перспективу.

С другой стороны, при изучении прибыльности клиентов часто обнаруживается, что развивать долгосрочные взаимоотношения экономически целесообразно не с каждым клиентом. Некоторые клиентские сегменты не оправдывают вложений, необходимых для развития отношений в сторону продвижения по «лестнице лояльности» и оказываются так называемыми «наемниками» с невысоким уровнем лояльности, высокими издержками в обслуживании, привлечении и удержании [2].

Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортон, для компании важен не просто довольный покупатель, ей нужен выгодный покупатель. Такой финансовый показатель, как прибыльность клиента, позволяет компании стать

ориентированной на потребителя, а не одержимой идеей привлечения как можно большего их числа [3].

Анализ прибыльности клиентов входит в составляющую бизнес-процессов сбалансированной системы показателей, его применение позволяет компании совершить один из начальных шагов по усовершенствованию бизнеса, в дальнейшем переходя к применению современных систем управления.

Целью исследования является изыскание внутренних резервов компании путем оптимизации клиентской базы, что не только должно благотворно отразиться на количественном увеличении прибыли компании, но и будет способствовать качественному улучшению её управляемости.

Объектом исследования являются российские и зарубежные компании, 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.

Учет по видам активности является специфическим методом уточнения существующей системы учета. Он уделяет внимание видам активности (функциям или работам) как основе стоимости объекта затрат. ABC использует стоимость активностей как базу для назначения затрат на другие объекты, такие как изделия, услуги или потребители.

Система учета затрат по активностям подчеркивает необходимость лучшего понимания накладных расходов и поэтому уточняет причины возникновения этих расходов и их связь с объектом затрат.

Система ABC предполагает, что затраты вызваны деятельностью — активностью, а объекты затрат — в данной работе речь идет о клиентах компании — создают спрос на активности.

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 затрат» от активностей к клиентами, отражающих степень потребления ресурсов клиентами;

4. Расчет стоимости и прибыльности клиентов как объектов затрат.

Основной проблемой, с которой сталкивается компания, желающая выполнить ранжирование клиентов по операционному доходу, является сложность распределения косвенных затрат на клиентов методом ABC из-за недостатка информации по количеству носителей затрат или сложностью в определении вида носителя.

В подобных исключительных случаях, в качестве дополнения к методу ABC, может быть использован разработанный и апробированный нами метод распределения косвенных затрат с помощью экспертных оценок [4]. Результат распределения административных затрат по видам активностей представлен в таблице 1.

Сущность метода заключается в непосредственной балльной оценке менеджерами структурных подразделений компании степени расходования ресурсов подразделения (не обязательно материальных) на того или иного клиента, продукт или процесс.

Для того, чтобы избежать субъективности, состав экспертов должен быть разнородным и количество должно быть не менее 7–10 человек. Итоговая балльная оценка по i -му потребителю (M_i) вычисляется по формуле:

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^n m_j r_j}{n},$$

где m_j — оценка эксперта j , балл;

r_j — коэффициент значимости оценки (рейтинг эксперта j), от 0 до 1;

n — количество экспертов.

Данная методика прошла апробацию в нескольких российских и зарубежных компаниях. Например, в компании оптовой торговли (Нидерланды) при анализе прибыльности клиентов были выявлены три основных совокупности косвенных затрат: маркетинг, погрузочно-разгрузочные работы и транспортные расходы. При известном для каждого из 196 клиентов количестве прямых затрат (стоимости реализованной продукции) косвенные затраты распределились согласно сумме баллов от 0 до 20, выставленной каждому клиенту менеджерами отдела маркетинга, склада и транспортного цеха. Критерием оценки являлись как качественные (например, специальные требования к упаковке), так и количественные (дальность доставки, количество заказов, размер партий и т.п.), определяемые спецификой отдела.

После статистической обработки результатов был получен средний балл по каждому клиенту и общая сумма баллов по видам активностей, определяющих наибольшую долю косвенных затрат компании.

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

Ранжирование клиентов по операционному доходу позволило выявить следующие группы клиентов по доле совокупного процента операционного дохода: А — до 80 %, В — от 80 % до 95 %, С от 95 % — до 100 % и D — клиенты убыточные. Далее клиенты классифицировались по соотношению операционного дохода от клиента к операционным затратам на его обслуживание. Высокоприбыльные клиенты с низкими затратами на обслуживание условно были названы — «пассивные», с высокими —

«здоровомыслящие». Низкоприбыльные и убыточные клиенты с низкими затратами на обслуживание условно назывались — «дешевыми», с высокими — «агрессивными» [5].

В ходе исследования возникла необходимость учета альтернативных издержек, связанных с определенными потребителями, например, 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 (таблица 1, 2).

Таблица 1

Распределение административных расходов по видам активностей методом балльных оценок

Активность	Балл	Сумма, у.е.
Получение заказа	3	496
Маркетинг	5	827
Реклама	1	165
Обработка информации	2	331
Складские операции	4	661
Хранение товара	3	496
Товарный запас	5	827
Закупка товара	4	661
Доставка по городу	1	165
Доставка за город	1	165
Предоставление товарного кредита	2	331
Всего	31	5125

В результате первой стадии АВС-анализа были выявлены активности, связанные с обслуживанием клиентов, и используемые ими ресурсы, в соответствии с таблицей 2.

Анализ полученных результатов для российских компаний выявил, что активности «Хранение товара», «Товарный запас», «Складские операции» являются самыми ресурсоемкими. Издержки на указанные «внутренние» виды активности, по нашим наблюдениям, составляют до 70 % от общей суммы затрат, связанных с обслуживанием клиента. Данные виды активностей, с точки зрения клиента, не добавляют «полезности» к товарам и услугам компании. В то же время, для российских компаний, работающих на внутреннем рынке, затраты на виды активности, добавляющие «полезность» для клиента, относительно невелики, например, относительная доля затрат на маркетинг в среднем не превышает 20 %, а на транспортировку — 10 %.

Характерной особенностью зарубежных и российских компаний, осуществляющих поставки на международные рынки, является значительное снижение доли «внутренних» операционных затрат, связанных непосредственно с грузопереработкой внутри компании (не более 22 %) и увеличение относительной доли затрат на маркетинг (до 40 %) и транспорт (до 38 %).

Таблица 2
 Распределение ресурсов по активностям российской компании оптовой торговли, обслуживающей региональный рынок

Статьи затрат, у.е.	Активности										
	Получение заказа	Маркетинг	Реклама	Обработка информа- ции	Складские операции	Хранение товара	Товарный запас	Закупка товара	Доставка по городу	Доставка за город	Товарный кредит
Труд	877	635		499	1627			907	211		
Помещение	325	236		49	113	2668		130			
Оборудование	96	70		68	121			68	54		
Связь	26	60		43	14			191			
Эксплуатационные расходы					165	151			225		
Транспорт и командировки		148									
Услуги по рекламе			816								
Охрана						156					
Запасы							1067				
Наемный автотранспорт										439	
Кредит											597
Административные расходы	496	827	165	331	661	496	827	661	165	165	331
Всего затрат	1820	1976	981	990	2701	3471	1894	1957	655	604	928
Относительная доля	10 %	11 %	5 %	6 %	15 %	19 %	11 %	11 %	4 %	3 %	10 %

Для повышения общей рентабельности компаний, обслуживающих внутренние рынки, целесообразно направить усилия, в первую очередь, на сокращение размера товарного запаса и снижение затрат по видам активностей, не добавляющим «полезности» для клиента за счет:

- повышения надежности поставок
- сокращения сроков поставок
- поставок точно в срок
- прямых поставок товара клиенту без разгрузки товара на складе.

Для компаний, работающих на глобальных рынках, критическим является снижение транспортных затрат в результате:

- внедрения инновационных способов организации распределительных сетей и способов транспортировки
 - «отложенной кастомизации» товаров и услуг
 - оптимизации партий отгрузки и маршрутов доставки
 - оптимизации размещения логистических подразделений
 - применения RFID технологий и т.п.

Сокращение транспортных затрат в данном случае может привести к увеличению затрат, связанных с обслуживанием товарных запасов. Нахождение оптимального решения представляет объект дальнейших исследований.

На втором этапе ABC-анализа объектом учета является клиент или группа клиентов компании. Для распределения затрат на клиентов необходимо определить носитель затрат (Cost driver). Носителем затрат является количественный показатель, с помощью которого определяется величина использованных ресурсов по активностям. Этот показатель должен быть легко измеряемым, понятным 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.

Результаты исследования показали, что управленческие решения операционных менеджеров, имеющих многолетний практический опыт по определенным видам активностей, являются наиболее оптимальными при условии своевременной и объективной мотивации.

Рассчитанные ставки носителей затрат (таблица 3) могут служить показателями работы операционных менеджеров, ответственных за ту или иную активность. Любое отклонение в большую сторону от бюджетных ставок может свидетельствовать о превышении затрат по данному виду активности или снижению эффективности использования носителя с последующим негативным откликом в системе мотивации персонала.

Данный принцип «декомпозиции» ответственности по видам активности с построением саморегулирующейся системы с обратной связью реко-

мендован к внедрению и успешно применяется при работе с клиентами как в российских, так и в зарубежных компаниях [5].

Дальнейшим развитием управления затратами по видам деятельности при работе с клиентами может быть разработка бюджета всей компании по видам активностей Activity Based Budgeting (ABB) с преобладанием «тянущих» (pull) процессов, ориентированных на потребительские предпочтения сегмента прибыльных клиентов.

Таблица 3

Расчет ставок носителя затрат при распределении затрат с активностями на клиентов (пример региональной аптечной сети)

Активности		Носители (факторы) затрат		
Наименование	Валовые затраты, у.е.	Единица измерения	Количество единиц	Ставка на единицу, у.е.
Связь с клиентами	635	звонок	803	0,79
Визиты к клиентам	1503	визит	520	2,88
Обеспечение поступления заказов	2615	заказ	622	4,2
Доставка товара	1515	условный километр	19467	0,08
Предоставление товарного кредита	2391	1 у.е. среднемесячной дебиторской задолженности	117126,94	0,02
Поддержание складского остатка	2012	1 у.е. потенциального среднемесячного оборота клиента	26393,5	0,0008
Набор заказа для доставки	1446	отгруженная единица	89078	0,016

По нашему мнению, бюджетирование по видам активностей дает возможность акцентировать внимание на повышении эффективности выполнения внутренних бизнес-процессов, добавляющих «полезность» выгодным клиентам, и сокращать затраты на активности, связанные с обслуживанием клиентов убыточных и бесперспективных.

Например, по результатам наших исследований, прибыльными клиентами компании могут быть не более 15 % от общего числа. Постановка в качестве основной цели — повышение степени лояльности данной узкой категории клиентов — позволяет повысить эффективность использования маркетинговых ресурсов до 300 % и, в большинстве случаев, передать функции маркетинга на аутсорсинг.

Наши наблюдения свидетельствуют, что применение методики ABB пока не получило широкого распространения в российских компаниях, во-первых, из-за неизвестности этого метода для большинства руководителей компаний, во-вторых, из-за отсутствия отработанной технологии внедрения и программных средств поддержки. Каких-либо преград, связанных с особенностями работы компании на региональных или международных рынках, выявлено не было.

Согласно нашим данным, полученным в ходе исследования прибыльности потребителей голландской компании оптовой торговли, оперирующей на европейском и азиатском рынках: 80 % операционного дохода приносят только 12 % клиентов компании, оставшиеся 20 % операционного дохода приносят 40 % клиентов, а 48 % клиентов убыточны.

Характерной особенностью является то факт, что все международные, значимые для данной компании партнеры, являются прибыльными и приносят совокупно 15 % операционного дохода, составляя только 2 % от общего числа клиентов, а убыточными оказываются мелкие региональные клиенты, работа с которыми ускользает из поля зрения менеджеров.

В подтверждение наших результатов, по данным исследований одного из зарубежных консалтинговых агентств, для английских международных компаний также характерна аналогичная картина [6]:

- 5–15 % клиентов приносят 100 % чистой прибыли;
- Около 50–60 % клиентов убыточны, потребляя при этом 25–55 % ресурсов компании;
- 25–45 % клиентов приносят всего 1–5 % средств, вырученных от реализации товара, и потребляют при этом до одной трети всех доступных ресурсов;
- Самый крайний (и менее типичный) случай — это когда очень небольшие неприбыльные клиенты поглощают больше ресурсов, чем все прибыльные клиенты вместе взятые, притом, что продавцы затрачивают на этих клиентов то же время, что и на прибыльных.

Наше исследование прибыльности потребителей российских компаний оптовой торговли, оперирующих только на региональных рынках, показывает, что 80 % операционного дохода приносят 8 %–10 % от общего числа клиентов, еще 20 % операционного дохода приносят 20 %–30 % оставшихся клиентов, а 60 %–80 % клиентов убыточны.

Существенным отличием российских региональных поставщиков от зарубежных компаний и российских компаний, имеющих зарубежных клиентов, является наличие небольшого (до 2 %) количества «крупных» убыточных клиентов с большим оборотом и потребляющих ресурсы компании в количестве, сопоставимом (а в некоторых случаях и превосходящем) по стоимости с операционным доходом, заработанным компанией в результате обслуживания остальных 98 % клиентов (таблица 4).

Причина возникновения подобного наблюдения обусловлена высоким уровнем монополизма оптового рынка России и низкой фрагментарностью цепочек поставок, элементы которых часто принадлежат одному владельцу. Наши оптимизационные расчеты и практические наблюдения показывают, что в компаниях, обладающих рыночной властью и способных влиять на цены на оптовом и розничном рынках, выгоднее, с точки зрения максимизации прибыли, зарабатывать прибыль на последних звеньях принадлежащей данной компании цепочке поставок (розничная торговля), оставляя неприбыльными предыдущие звенья (производство и оптовую торговлю).

Таблица 4

Расчет операционного дохода 643 клиентов торгового дома (фрагмент)

Клиент	Операционный доход, р.	Совокупный операционный доход, р.	Процент совокупного операционного дохода, %	Примечание
2	4 960 700	4 960 700	28,4	
1	1 774 285	6 734 985	38,5	
480	532 675	7 267 660	41,5	
263	498 993	7 766 653	44,4	
520	322 414	8 089 067	46,2	Кремль
529	304 957	8 394 024	48,0	
29	243 336	8 637 360	49,4	
371	225 502	8 862 862	50,7	
...
522	2 140	17 476 228	99,9	Дети
353	2 140	17 478 368	99,9	
67	2 015	17 480 383	99,9	
357	1 745	17 482 128	99,9	
640	1 531	17 483 659	100,0	
625	1 408	17 485 067	100,0	
493	1 249	17 486 316	100,0	
377	893	17 487 209	100,0	
23	836	17 488 045	100,0	
618	664	17 488 709	100,0	
72	588	17 489 297	100,0	
266	532	17 489 829	100,0	Дети
...
178	-29 830	13 834 802	79,1	КОпт
380	-30 132	13 804 670	78,9	
432	-31 243	13 773 427	78,7	
141	-44 904	13 693 964	78,3	
505	-46 121	13 647 843	78,0	
391	-47 026	13 600 817	77,8	
449	-78 820	13 521 997	77,3	
407	-128 723	13 393 273	76,6	
499	-178 764	13 214 509	75,5	
267	-220 633	12 993 876	74,3	
418	-323 976	12 669 900	72,4	
368	-431 796	12 238 105	70,0	
259	-436 044	11 802 061	67,5	
408	-526 352	11 275 709	64,5	
54	-606 999	10 668 709	61,0	КОпт
63	-607 528	10 061 181	57,5	
386	-698 042	9 363 140	53,5	КОпт
573	-759 964	8 603 176	49,2	
79	-1 795 047	6 808 128	38,9	КОпт
394	-1 814 698	4 993 430	28,5	КОпт
379	-5 407 675	-414 244	2,4	КОпт
ИТОГО	-414 244	17 491 524		

Условные обозначения: КОпт — крупный оптовик; Дети — поставщик детских учреждений; Кремль — поставщик правительственных учреждений.

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.

Например, в рассмотренном выше случае, наиболее убыточный клиент № 379 — крупный оптовик, приносит 14 % от всей выручки торгового дома, 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 торгового дома.

Отказ от наиболее убыточного клиента принесет в данном случае для торгового дома 3 795 867 р. дополнительного операционного дохода и является оправданным шагом. Результаты расчета по двум альтернативам приведены в таблице 5.

Таблица 5

Расчет финансовых показателей альтернативных вариантов управления клиентом № 379

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

Вместе с тем, отказ от убыточных клиентов не всегда выгоден в краткосрочной перспективе, что часто подтверждается традиционными экономическими расчетами, в случае, если мощности компании не будут перераспределены на перспективных клиентов. Наш опыт свидетельствует, что, например, увеличение маркетинговой активности и размера товарного кредита увеличивает объем отгрузки клиентам, выгодным компании на долгосрочной перспективе.

Предлагается саморегулирующаяся система выставления клиентам подробных, «справедливых» счетов, в которых 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. Следовательно, клиент не только сократит свои затраты, но и будет произвольно

способствовать более эффективному использованию мощностей компании и усовершенствованию внутренних бизнес-процессов. Лучшая координация между компаниями и ее клиентами будет иметь эффект снижения затрат на обслуживание и является взаимовыгодной.

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 неприбыльным клиентом носит индивидуальный характер и должно основываться не только на количественных показателях, но и на качественных характеристиках каждого клиента.

Первой качественной характеристикой должна 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, 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 решения об отказе от нерентабельных клиентов может быть их престижность, которая не может быть количественно определена стоимостью обслуживания по модели ABC.

В рассмотренном выше примере (таблица 4) присутствует прибыльный клиент № 368 — поставщик правительственных учреждений, а также клиенты — поставщики детских учреждений (№ 137, № 266, № 438, № 439, № 511, № 522), часть из которых убыточна. В действительности, как постоянный поставщик таким престижным клиентам, торговый дом 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 высококонкурентном международном рынке.

Анализ клиентов в рамках диаграммы «операционный доход — затраты на обслуживание» показывает, что у компаний, обслуживающих региональные рынки, отсутствуют так называемые «здравомыслящие» 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. Для компаний, работающих на международных рынках, характерно наличие подобной категории клиентов и это, как правило, зарубежные партнеры.

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 «здравомыслящих и требовательных» зарубежных клиентов, могут рассматриваться как затраты модернизации производства и логистических процессов, которые могут быть применены ко всем клиентам компании в будущем.

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 клиентам категории «пассивные», имеющих высокий операционный доход и низкие затраты на обслуживание, должны благоприятно отразиться на величине прибыли компании.

Таким образом, несмотря на выявленные в ходе исследования различия в полученных результатах для российских и зарубежных компаний, методика анализа прибыльности потребителей является универсальной для компаний, обслуживающих как региональные, так и международные рынки. При этом могут быть сделаны следующие основные выводы:

- Выход компании на международные рынки способствует улучшению качества и сбалансированности клиентской базы за счет снижения доли убыточных клиентов и повышения доли клиентов с высокими требованиями к качеству обслуживания.

- Анализ прибыльности клиентов актуален как при сохранении существующей клиентской базы, позволяя удерживать и развивать отношения с наиболее прибыльными для компании клиентами, так и при привлечении новых, потенциально прибыльных клиентов.

- Анализ прибыльности клиентов может включать в себя оценку текущей и долгосрочной прибыльности клиента (клиентского сегмента). Целесообразность применения концепции долговременной прибыльности клиента зависит от отраслевой принадлежности бизнеса и является предметом дальнейших исследований.

- Текущая прибыльность клиента является показателем, определяющим выгодность для компании сотрудничества с данным клиентом и, в совокупности с оценкой некоторых других факторов, позволяет оценить, каким образом развивать сотрудничество (или прекратить сотрудничество) с клиентом. Анализ текущей прибыльности клиентов включает: определение дохода компании от каждого клиента, расчет операционных расходов на одного клиента с помощью метода распределения затрат по видам деятельности и метода экспертных оценок, подсчет финансового результата от сотрудничества с каждым клиентом, классификацию клиентов компании по результатам оценки прибыльности (определение высоко- и низкозатратных клиентов, прибыльных и убыточных), разработку различных программ развития взаимоотношений для разных по показателю прибыльности клиентов, прогнозирование результатов возможных управленческих решений в отношении отдельных клиентов, их влияние на финансовый результат компании.

- Принятие решения об отказе от дальнейшего сотрудничества с неприбыльным клиентом является радикальным средством повышения общей рентабельности компании и должно носить индивидуальный характер и основываться не только на количественных показателях, но и на качественных характеристиках каждого клиента: продолжительности сотрудничества с клиентом, его престижности и возможности взаимного совершенствования.

- При отказе от убыточного клиента у компании появляется резерв мощности, который должен быть использован в интересах других клиентов, прибыльных на долгосрочном интервале времени.

- 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.

- Принцип «декомпозиции» ответственности менеджмента по видам активности с построением саморегулирующейся системы рекомендуется к внедрению как в региональных, так и в зарубежных компаниях, что будет способствовать более четкому пониманию менеджерами структуры затрат, а также норм расхода ресурсов в течение будущих периодов и позволит оценить стоимость обслуживания существующих и привлечения новых перспективных клиентов. При этом бюджетные показатели должны определяться потребностями ключевых прибыльных клиентов компании.

- Для повышения общей рентабельности компаний, обслуживающих внутренние рынки целесообразно направить усилия в, первую очередь, на

сокращение размера товарного запаса и снижение затрат по видам активностей, не добавляющим «полезности» для клиента.

• Для компаний, работающих на глобальных рынках, критическим является снижение транспортных затрат в балансе с затратами на обслуживанием товарных запасов.

Список использованной литературы

1. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 2009. — 397 с.
2. Пэйн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. — Минск: Гревцов Паблишер, 2007. — 373 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 294 с.
4. Кузин Д. А. Метод определения прибыльности клиентов с распределением косвенных затрат по их обслуживанию с помощью экспертных оценок (информ. листок) / ЦНТИ. — Н. Новгород, 2002. — № 11.
5. Кузин Д. А., Баляева Е. М. Оценка прибыльности клиентов // Новости маркетинга. — 2006. — № 7. — С. 33–38.
6. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.unity-solutions.co.uk/somefacts.htm>

Д. О. Кузін

НДУ Вища Школа Економіки, Росія

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТІВ РЕГІОНАЛЬНИХ І МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Резюме

Метою дослідження є пошук шляхів підвищення ефективності компаній в результаті оптимізації клієнтської бази. Дослідження прибутковості клієнтів здійснювалося методом обліку витрат по видах активностей. Дані практичні рекомендації по класифікації і управлінню клієнтами різної міри прибутковості.

Ключові слова: прибутковість, клієнти, витрати, активності, управління клієнтами.

D. A. Kousin

NIU Higher School of Economy, Russia

COMPARATIVE ANALYSIS OF PROFITABILITY OF CLIENTS OF REGIONAL AND INTERNATIONAL COMPANIES

Summary

A research purpose is a search of ways of increase of efficiency of companies as a result of optimization of client base. Research of profitability of clients was carried out the method of account of expenses on the types of aktivnostey. Practical recommendations are Given on classification and management the clients of different degree of profitability.

Key words: profitability, clients, expenses, to activity, management clients.