

Это связано с тем, что первоначальное изучение первичных документов без предварительной оценки более общих показателей не позволяет контролеру выделить наиболее приоритетные сегменты проверки, оценить возможные хозяйственные риски, а также распыляет его внимание между разнообразными операциями.

Наиболее рациональной нам представляется следующая структурно-логическая схема последовательности контрольных мероприятий: формально-логическая и аналитическая проверка соответствующего отчета — контроль формирования отдельных статей отчета — контроль дебетовых и кредитовых оборотов по соответствующим счетам доходов и расходов — изучение отдельных операций, отраженных на счетах доходов и расходов.

Предлагаемая организация ведомственного контроля позволит, на наш взгляд, придать рационализм процессу контроля, избежать большого количества малоэффективных процедур, рассеивающих внимание контролера между несущественными (с точки зрения возможных последствий) нарушениями.

Л и т е р а т у р а

1. *Адамс, Р.* Основы аудита / Р. Адамс; под ред. Я.В. Соколова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995.
2. *Аренс, А.* Аудит: пер. с англ. / А. Аренс, Дж. Лоббек; гл. ред. серии проф. Я.В. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 1995.
3. *Артамонова, Н.Н.* Внутрихозяйственный контроль в системе управленческого учета затрат на производство продукции на предприятиях машиностроительной отрасли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Н.Н. Артамонова. — М., 2007. — 162 л.
4. *Бурцев, В.В.* Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. — М.: Экзамен, 2000.
5. Аудит / Ю.А. Данилевский [и др.]. — М.: ФБК-Пресс, 1999.
6. *Проданова, Н.А.* Внутренний аудит, контроль и ревизия / Н.А. Проданова. — М.: Налог Инфо: Статус-Кво, 2006.
7. *Рогоуленко, Т.М.* Аудит / Т.М. Рогоуленко — М.: Экономистъ, 2005.
8. *Родионова, В.М.* Финансовый контроль: учеб. / В.М. Родионова. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2002. — 319 с.
9. Большой экономический словарь / А.Н. Азрилиян [и др.]; под ред. А.Н. Азрилияна. — 7-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 2008.
10. *Хмельницкий, В.А.* Контроль и аудит / В.А. Хмельницкий, Т.А. Гринь. — Минск: Современ. шк., 2006.

Статья поступила в редакцию 17.01.2011 г.

И.Л. Акулич

доктор экономических наук, профессор

Л.С. Климченя

кандидат экономических наук, доцент

А.И. Субботенко

БГЭУ (Минск)

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТА

Рассматриваются методы определения ценности клиента, дается классификация используемых методов, выделяются одномерные и многомерные методы исследования ценности клиента, указываются основные недостатки и преимущества каждого из методов.

Methods of definition of value of the client are considered, classification of used methods is given, one-dimensional and multidimensional methods of research of value of the client are allocated, the basic lacks and advantages of each of methods are specified.

Предисловие

Оценка ценности клиента является исходной информацией при разработке маркетинговых стратегий, включающих мероприятия по установлению, поддержанию и развитию на должном уровне взаимоотношений с отдельными клиентами. Обобщающая оценка ценности клиента необходима прежде всего для обоснованного распределения ограниченных ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия и выделяемых им для реализации маркетинга взаимоотношений. А именно, в зависимости от того, какая общая оценка ценности клиентом установлена и какова ее значимость, в будущем будет определяться и величина выделяемых ресурсов на развитие взаимоотношений с отдельными клиентами или их сегментами. При этом, безусловно, учитывается, что отношения с отдельными клиентами не только не приносят прибыли, но и являются убыточными. Следовательно, предприятию не следует работать с различными клиентами по одной и той же схеме. Целесообразно устанавливать расходы на отношения с каждым из клиентов или их группой с учетом конкретного вклада в обеспечение эффективной предпринимательской деятельности предприятия в будущем.

Указывая на необходимость учета ценности клиента в маркетинге взаимоотношений, следует остановиться на возможности ее установления в конкретных условиях рассматриваемого предприятия. Сложность обоснования количественных параметров, характеризующих ценность клиента, обусловлена прежде всего тем, что предприятия не всегда владеют необходимым для этого объемом информации. Существующие на предприятиях системы учета и анализа предпринимательской деятельности ориентированы в основном на обеспечение информацией управленческих структур, занимающихся решением задач производственной и коммерческой деятельности, и практически никак не ориентированы на информационное обеспечение менеджеров в их работе с клиентами. Лишь немногие предприятия создают базы данных клиентов, содержащих информацию как о самих клиентах, так и сведения об издержках и доходах, обусловленных наличием конкретных деловых отношений. Заметим, что создание таких баз вызывает определенные трудности для предприятий. Вместе с тем использование существующих методов исследования ценности клиентов вызывает определенные трудности, а порой и невозможно без наличия эффективно функционирующих баз данных.

Методы определения ценности клиента

В практической деятельности организаций для исследования ценности клиентов используется значительное число различных методических подходов. При этом, как правило, применяемые методы не позволяют проводить исследование ценности клиента вообще, а лишь только той ее части, которая может быть реально востребована данной организацией.

Для того чтобы дать общее представление о существующих методах исследования ценности клиента и показать возможности их использования в конкретных условиях, необходимо прежде всего классифицировать такие методы. Данная классификация может быть проведена на основе использования различных подходов. Например, все используемые методы можно разделить на три группы в зависимости от рассматриваемого периода деловых отношений организации и клиента. К первой группе методов можно отнести те из них, использование которых предполагает проводить оценку ценности клиента за определенные периоды взаимоотношений, в частности за год. Ко второй

группе относятся методы, позволяющие дать оценку ценности клиента безотносительно к какому-нибудь конкретному периоду. Последние методы используются, как правило, для определения ценности клиента в будущем на основе существующих оценок в предыдущие периоды. Наконец, к третьей группе методов относятся те из них, использование которых предполагает рассмотрение отдельных периодов взаимоотношений с клиентом как единого целого.

В качестве одного из подходов к классификации существующих методов оценки клиента можно также рассматривать выделение отдельных групп таких методов в соответствии с используемыми алгоритмами исследования значимости клиентов. В соответствии с таким подходом обычно выделяют четыре группы методов: статические, динамические, эвристические и аналитические. К первой группе относятся методы, позволяющие проводить исследование ценности клиента за краткосрочный период его деловых отношений с организацией. С использованием динамических методов дается оценка ценности клиента в долгосрочной перспективе. Применение эвристических методов предполагает построение математических моделей, позволяющих найти хотя и не оптимальное, но вполне приемлемое значение ценности каждого конкретного клиента. Наконец, аналитические методы исследования ценности клиента предполагают установление ценности отдельных клиентов на основе сравнения некоторых характеризующих их числовых значений или баллов.

В качестве еще одного из подходов к классификации методов ценности клиента можно указать выделение отдельных групп таких методов с учетом специфики используемых показателей для сравнения ценности отдельных клиентов. В соответствии с таким подходом можно выделить две группы методов: одномерные и многомерные. При использовании одномерных методов предусмотрено выделение одного определяющего критерия, с использованием которого и проводится исследование ценности отдельных клиентов и устанавливаются приоритеты в отношениях с ними.

Используя указанные выше, а также другие существующие подходы к классификации применяемых методов исследования ценности клиента, можно выделить различные группы методов, отдельные из которых могут входить в различные группы. В обобщенном виде классификация основных методов исследования ценности клиента показана на рисунке.



Классификация основных методов оценки ценности клиента

Среди существующих методов исследования ценности клиента можно выделить как те из них, которые позволяют проводить исследование ценности отдельного клиента, и методы, использование которых дает возможность выявить ценность клиентов рассматриваемого сегмента.

Использование одномерных методов исследования ценности клиента предполагает выбор некоторого единого критерия (показателя), значение которого для данного клиента и характеризует его ценность. Изучение таких методов исследования ценности клиента позволило сделать вывод, что в качестве указанных критериев обычно рассматриваются:

- объем продаж организации, приходящийся на отдельного клиента;
- величина затрат, обусловленных взаимоотношениями с клиентом;
- рентабельность клиента, определяемая как отношение прибыли, приносимой организацией благодаря наличию взаимоотношений с клиентом, к имеющимся при этом затратам организации.

Во всех указанных случаях речь идет о монетарной составляющей ценности клиента. Если указанная составляющая не может быть оценена или оценена недостаточно точно, то в качестве критерия при исследовании ценности клиента выбирается немонетарная составляющая.

В основу результативных методов исследования взаимоотношений с клиентами положена идея использования в качестве критерия оценки ценности клиента показателя, характеризующего уровень его рентабельности. Поэтому использование таких методов предполагает определение специфических для отдельных клиентов или их групп издержек, обусловленных существующими взаимоотношениями, и установление размеров прибыли, получаемой организацией благодаря деятельности клиентов. При расчете как издержек, так и прибыли максимально учитываются все возможные источники их возникновения. Найденные в результате проведенных исследований значения конкретных вкладов клиента в полученную организацией прибыль, а также затраты организации, обусловленные взаимоотношениями с клиентом, используются в качестве исходной информации при сравнительной оценке ценности клиентов в менеджменте взаимоотношений. При проведении такой оценки можно использовать ABC-метод или провести портфельный анализ.

Прибыль, которую получает организация благодаря существующим взаимоотношениям с отдельными клиентами, неодинакова. Это обусловлено прежде всего тем, что разные клиенты совершают неодинаковые объемы покупок и обеспечивают различный валовой доход организации. К тому же затраты, вызванные обслуживанием отдельных клиентов, также различны. При этом нельзя считать, что клиенты, совершающие значительные объемы закупок, являются более рентабельными. Они могут быть таковыми. Однако в ряде случаев это не так, поскольку многие из таких клиентов требуют больших затрат на их обслуживание.

Существуют различные подходы к установлению как вклада клиента в получаемую организацией прибыль, так и затрат, которые обусловлены взаимоотношениями организации и клиента. Что касается установления затрат организации, обусловленных существующими взаимоотношениями ее с клиентами, то при их расчете обычно рассматривают прямые и косвенные затраты. К прямым издержкам относятся затраты, которые имеет организация во взаимоотношениях с данным клиентом, и полностью относятся на его счет. Это прежде всего конкретные выплаты отдельным клиентам, которые выражаются в форме премий, подарков, бесплатного обучения ценных клиентов, выдаче бесплатных образцов продукции. Скидки на цену продукции для данного клиента также могут быть отнесены к прямым затратам.

К косвенным затратам организации на ее взаимоотношения с клиентами обычно относятся издержки, которые обусловлены осуществлением взаимоотношений со всеми клиентами. Например, затраты на содержание персонала отдела продаж, расходы на создание логистических систем, другие затраты, которые не могут быть непосредственно отнесены к издержкам, обусловленным взаимоотношениями с отдельным конкретным клиентом.

При практическом расчете затрат, обусловленных взаимоотношениями организации и клиента, значительные различия обусловлены прежде всего наличием неоднородных подходов к учету издержек. С учетом этого существуют три основных подхода к исследованию ценности клиента:

- исследование нетто-результата (полных затрат) взаимоотношений с клиентом;
- маржинальный метод анализа взаимоотношений с клиентом;
- процесс-ориентированное исследование результатов взаимоотношений с клиентом.

Преимуществом использования результативных методов исследования взаимоотношений с клиентами является прежде всего обеспечение непрерывного контроля за тем, насколько реально данный клиент является ценным (полезным) для организации. Кроме того, использование таких методов позволяет своевременно выявлять негативное влияние отдельных клиентов на предпринимательскую деятельность организации, что является основанием для анализа эффективности маркетинговых решений и принятия обоснованных управленческих решений, призванных устранить существующие недостатки.

Результативные методы исследования взаимоотношений с клиентами имеют и определенные недостатки. Это прежде всего ограниченность методов, обусловленная рассмотрением уже прошедших промежутков времени, и отсутствие анализа возможного развития взаимоотношений в будущем. Кроме того, использование таких методов не предполагает учета в полном объеме всех положительных эффектов, оказывающих влияние на предпринимательскую деятельность организации и обусловленных взаимоотношениями с клиентами. Так, при использовании данных методов, как правило, не учитывается влияние сделанных клиентом рекомендаций, обеспечивших повышение эффективности предпринимательской деятельности организации, а следовательно, и увеличение ее дохода и прибыли.

При описании исследования ценности клиента обычно рассматривается лишь некоторая часть жизненного цикла клиента и относительно ее формируются соответствующие выводы. При этом анализу подвергаются фактические сведения, характеризующие взаимоотношения организации и конкретного клиента. В отличие от такого подхода при установлении так называемой прижизненной ценности клиента проводится анализ отношений организации и клиента на протяжении всего жизненного цикла последнего.

Ориентированная на будущие периоды взаимоотношений организации и клиента прижизненная ценность клиента позволяет определить возможные выгоды и риски долгосрочного интегрирования организации и клиента, что является основанием для принятия решений, направленных на прекращение или сохранение и развитие отношений с клиентом. Поэтому найденное значение прижизненной ценности клиента можно использовать как контрольный показатель при разработке и реализации стратегических маркетинговых решений.

Использование многомерных методов исследования ценности клиента предполагает выбор нескольких показателей (критериев), наличие которых позволяет дать достаточно полное представление о значимости деловых отношений организации и клиента.

При использовании количественных методов определения ценности клиента наряду с рассмотрением таких монетарных показателей, как объем продаж, величина прибыли или затрат, могут быть использованы и немонетарные критерии для исследования важности клиентов. В качестве последних могут быть информационный потенциал и потенциал отзывов клиента, удовлетворенность клиента, качество продукции и др. По каждому из выбранных критериев дается количественная оценка ценности клиента, а затем находится ее обобщающее значение.

Широко используемые в классическом маркетинге портфельные модели также могут быть применены для анализа и оценки важности деловых отношений организации

с клиентами. Такой анализ и оценка могут проводиться с одновременным использованием нескольких критериев оценки ценности клиента. При этом на основе возможных значений выбранных нескольких критериев определяются допустимые значения двух или трех обобщающих критериев.

Портфельные модели призваны вооружить менеджеров прикладными методами исследования ценности клиентов. По причине доступности и простоты использования портфельные модели получили широкое применение в практике реализации менеджмента взаимоотношений. Их основное преимущество состоит в возможности использования как монетарных, так и немонетарных критериев оценки ценности клиента, при этом без выбора единой шкалы измерения.

Важной составляющей портфельных моделей является и возможность визуализации проводимых исследований клиентов, что позволяет дать достаточно обоснованную оценку структуры клиентов. Зная такую структуру, менеджеры организации могут принимать обоснованные стратегические решения и планировать инвестиции в развитие деловых отношений с теми клиентами, которые являются наиболее привлекательными для них.

К сожалению, использование в портфельных моделях нескольких критериев оценки ценности клиента не позволяет однозначно интерпретировать полученные результаты. К тому же даже если использование портфельных моделей и позволяет получить обоснованный и вполне приемлемый для организации результат, вовсе не означает, что последний будет достигнут. Это обусловлено тем, что для установления, поддержания и развития деловых отношений необходимы творческие усилия менеджмента организации, которые на практике не всегда осуществимы.

Не следует как преувеличивать, так и неоправданно уменьшать значимость портфельных моделей. Их следует рассматривать как аналитические методы, позволяющие менеджерам осознать суть деловых отношений с клиентами, выявить все сильные и слабые стороны таких отношений и на этой основе принимать обоснованные управленческие решения, призванные обеспечить более высокий уровень ценности клиентов для организации.

Заключение

Использование количественных методов исследования ценности клиентов является достаточно доступным и широко используемым многими предприятиями. Основное преимущество прежде всего состоит в том, что при установлении ценности клиента могут быть учтены как монетарные, так и немонетарные детерминанты, характеризующие ценность клиента.

Вместе с тем количественные методы исследования ценности клиентов имеют и определенные недостатки. Прежде всего, следует отметить субъективность определения значимости критериев. Недостаточно обоснованным является и линейный характер проводимых вычислений при определении обобщающей оценки ценности клиентов. Все это может привести к определенному искажению фактической величины обобщающей оценки, что следует учитывать при принятии маркетинговых решений.

Литература

1. Акулич, И.Л. Маркетинг: учеб. для экон. спец. вузов / И.Л. Акулич. — Минск: Вышэйш. шк., 2010.
2. Акулич, И.Л. Маркетинг взаимоотношений: учеб.-метод. пособие / И.Л. Акулич. — Минск: Вышэйш. шк., 2010.
3. Акулич, И.Л. Международный маркетинг: учеб. для экон. спец. вузов / И.Л. Акулич. — Минск: БГЭУ, 2007.

4. Багиев, Г.Л. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей / Г.Л. Багиев, Д.А. Козейчук // Бренд-менеджмент. — 2006. — № 3. — С. 12–19.
5. Lange, S. Der Strategische Blick auf die Kundenbeziehung / S. Lange // OJKOS. — 2004. — № 1. — С. 92–103.

Статья поступила в редакцию 24.01.2011 г.

Л.Ф. Алексеенко

кандидат экономических наук

НИИ труда Министерства труда и социальной защиты

Республики Беларусь (Минск);

И.Н. Куропатенкова

кандидат экономических наук

БГЭУ (Минск)

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА СЛУЖАЩИХ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Статья посвящена решению проблем определения оптимальных соотношений численности служащих структурных подразделений аппарата управления коммерческих организаций. Представлен порядок и последовательность проведения работ по установлению оптимальных соотношений руководителей, специалистов и других служащих как по функциям управления, так и по их квалификационно-должностному признаку.

This article is dedicated to the solving of problems in definition of optimize correlation of working class in government sphere of structural units of management in commercial organizations. The order and sequence of works for establishment of optimal correlation of managers, professionals and other employees as on management functions as on their qualification and official discrimination.

Законодательством Республики Беларусь предоставлены широкие права коммерческим организациям в вопросах нормирования труда. В соответствии со ст. 87 Трудового кодекса наниматель обязан устанавливать нормы труда, обеспечивать их замену и пересмотр с участием профсоюза [1]. В связи с этим повышаются требования к нормированию труда всех категорий работников коммерческих организаций. Среди таких требований основными являются:

- расширение сферы нормирования труда, обеспечивающее измерение и оценку трудовых затрат при всех видах деятельности и разновидностях выполняемых работ в пределах оптимальной интенсивности и нормальных условий труда;
- повышение качества устанавливаемых норм труда, их максимальное приближение к необходимым затратам;
- обеспечение научной обоснованности норм труда на основе более полного учета как организационно-технических, так и экономических, психофизиологических и социальных факторов;
- формирование комплексной системы управления снижением трудоемкости продукции (товаров, работ, услуг), позволяющей осуществлять целенаправленное воздействие на экономию затрат труда на всех стадиях цикла «исследование — проектирование — производство — эксплуатация».