

## 9.2. АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Краснова М.В., преподаватель кафедры  
«Бухгалтерский учет»

*Рубцовский институт (филиал Алтайского государственного университета)*

В данной статье рассматривается анализ денежных потоков на основе сегментации клиентов. На практическом примере проанализированы денежные потоки по: видам деятельности, каналам сбыта, стадиям взаимоотношений с потребителями, категориям клиентов по правовому признаку.

Управление отношениями с клиентами, известное также как CRM или Customer relationship management, является неотъемлемой функциональной областью современной комплексной информационной системы предприятия. CRM – это предложение потребительской ценности» [4, с. 93] это концепция управления отношениями с клиентами в условиях активной конкуренции, нацеленная на максимальное освоение потенциала каждого клиента и партнера в интересах предприятия. Концепция CRM предполагает регулярный сбор и анализ информации о каждом клиенте, реальном и потенциальном. Отслеживаются все стадии отношений с клиентом. Тщательно улавливаются признаки опасного ухудшения отношений, поскольку, как известно, на конкурентном рынке затраты на привлечение нового клиента на порядок превышают затраты на удержание имеющегося.

Формула «выгодности» внедрения CRM, взятая из западных источников, растиражирована на сотнях сайтов и выглядит следующим образом [3]:

- затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего;
- большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые пять лет;
- удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем пяти своим знакомым, неудовлетворенный – минимум десяти;
- большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент «ушел» до этого срока, то он принес убытки);
- увеличение доли удержанных клиентов на 5% увеличивает прибыль на 50-100%.

Нет смысла оспаривать данные положения, хотя есть сомнения в истинности некоторых цифр, особенно применительно к российской действительности.

Теории современного менеджмента показывают увеличение важности ориентации на нужды потребителя и на степень его удовлетворенности услугами или товаром. Очевидный факт: если потребители не удовлетворены, они обязательно найдут других поставщиков, которые удовлетворяют их требования. В том случае, если этот факт не учитывается, через какое-то время эффективность деятельности предприятия может снизиться, даже если на момент рассмотрения финансовая картина данного предприятия была эффективной.

В условиях рыночной экономики деятельность предприятия ориентирована на потребителей. Только при наличии постоянных потребителей предприятие может дос-

тичь стабильности денежных поступлений, и, как следствие, повышения финансовой независимости и конкурентоспособности. Поэтому одной из основных целей деятельности предприятия является удержание потребителей, в частности, посредством эффективного управления внутренними бизнес-процессами, персоналом.

Согласно Р. Каплану и Д. Нортону, «сердцевина стратегии любого бизнеса, связывающая внутренние процессы компании с улучшенными результатами для клиентов, – это предложение потребительской ценности» [4, с. 93]. Оно представляет уникальное сочетание продуктов, цены, обслуживания, взаимоотношений, а также имиджа, которые поставщик предлагает своим клиентам. Процесс управления потребителями расширяет и углубляет взаимоотношения с целевыми клиентами. Р. Каплан и Д. Нортон выделяют четыре компонента этого процесса:

- выбор целевого клиента;
- завоевание целевого клиента;
- сохранение клиентской базы;
- развитие и расширение бизнеса с клиентами.

В сущности, все организации стараются улучшить общие клиентские показатели, однако стремление просто удовлетворить клиентов и сохранить их едва ли можно назвать стратегией. Стратегия должна определить специфические сегменты потребительского рынка, которые планируется расширить и сделать еще более доходными.

Как только компания начинает понимать, кто ее целевой потребитель, она сможет сформулировать цели и показатели предлагаемого предложения потребительской ценности.

Управление отношениями с клиентами может осуществляться посредством анализа прибыльности по потребителям. Данный анализ является одним из перспективных направлений развития управленческого анализа, поскольку наряду с анализом финансовых результатов деятельности предприятия в современных условиях возрастает потребность в управленческом анализе. По мнению автора, традиционно определяемые показатели прибыли не дают адекватной оценки деятельности предприятия. Это обусловлено рядом причин, делающих показатель прибыли недостаточным информативным:

- показатель бухгалтерской прибыли можно признать в некоторой степени условным, поскольку при его расчете могут применяться различные методы оценки доходов и расходов;
- показатель прибыли является налогооориентированным показателем, что объясняет стремление некоторых предприятий к его занижению;
- наконец, балансовая прибыль может обеспечить устойчивое финансовое положение предприятия только при наличии реально существующих денежных средств.

Поэтому в современной действительности российским предприятиям отношения с клиентами целесообразно оценивать с помощью анализа денежных потоков. Данный тезис подтверждается мнением зарубежных авторов. Так, например, К. Уорд отмечает: «...показатель прибыли является более субъективным измерением доходности, чем денежные потоки, теснее связанные с управленческими решениями» [5, с. 65].

К числу важных стратегических показателей относится совокупный денежный поток. Традиционно совокупный денежный поток определяется как сумма денежных потоков от операционной, инвестиционной и

финансовой деятельности предприятия. Это определение уместно при составлении и анализе отчета о движении денежных средств. Однако в целях управленческого анализа совокупный денежный поток – это сумма значений денежных потоков по отдельным видам деятельности, регионам, клиентам, продуктам. Изменение совокупного денежного потока помогает оценить динамику развития компании. В системе оперативного управления необходимо анализировать отдельные значения денежного потока по отдельным видам деятельности, регионам, клиентам, продуктам.

Анализ денежных потоков в системе управления отношениями с клиентами, т.е. с точки зрения «ориентации на потребителя» должен строиться на основе сегментации потребителей и их денежных потоков. Некоторые компании уже широко применяют многоуровневый сегментированный анализ, с помощью которого можно выделять клиентов любого типа. Наиболее важным в данном подходе к сегментации потребителей является то, что их группировка осуществляется на основе общих характеристик и потребностей, а не по схеме, которая удобна экономистам. Поскольку основная цель анализа заключается в поддержке стратегических решений, классификация потребителей должна соответствовать бизнес-стратегиям компании – как действующим, так и находящимся в стадии разработки. Для этого может потребоваться подход, отличающийся от традиционной, привычной для компании группировки потребителей в целях традиционного управленческого учета.

Как только мы логически разделили клиентов на группы, необходимо определить какие факторы, соотносящиеся с нашими товарами, продукцией и услугами, наиболее значимы для каждой из групп. Клиентов часто дифференцируют по каналам сбыта (оптовый, розничный или отраслевой), по размеру (с точки зрения различных диапазонов объема выручки), по числу торговых точек (розничные торговые сети – с разбивкой на национальные, региональные и т.д.), по методу реализации (прямая продажа, через третьих лиц, заказы по телефону, по почте и т.д.). В этих случаях может использоваться матричная форма предоставления данных.

Рассмотрим процедуру анализа денежных потоков в аспекте «Ориентация на потребителя» на примере предприятия, которое осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовую торговлю потребительскими товарами (а именно картонные упаковки для жидких, сухих продуктов, асептические упаковки и т.д.);
- производство и продажу стройматериалов;
- оказание консультационных услуг.

Основным видом деятельности является оптовая торговля потребительскими товарами (около 90%). Учитывая диверсификацию деятельности предприятия, считаем целесообразным выделить следующие классификационные признаки группировки клиентов (рис. 1).

В соответствии классификационными признаками проведем анализ денежных потоков по следующим направлениям:

- по видам деятельности в разрезе каналов сбыта;
- по видам деятельности в разрезе стадий взаимоотношений с потребителями;
- по видам деятельности в разрезе клиентов – физических лиц.

Рассмотрим подробнее каждое направление анализа.



Рис. 1. Классификационные признаки группировки клиентов

## 1. АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ КАНАЛОВ СБЫТА

Для того чтобы оценить качество работы предприятия с клиентами, в первую очередь необходимо проанализировать денежные поступления по:

- видам деятельности предприятия;
- каналам сбыта.

Как видно на рис. 1, существует два разных классификационных признака группировки клиентов: каналы сбыта и категории клиентов по правовому признаку. На анализируемом предприятии оптовые продажи осуществляются юридическим лицам, розничные – физическим. Специфика видов деятельности предприятия предопределяет использование каналов сбыта (табл. 1). Торгово-закупочная деятельность использует оптовый канал сбыта, оказание консультационных услуг – розничный. Особого внимания заслуживает сфера производства и продажи стройматериалов, так как здесь наблюдается сочетание оптового и розничного каналов сбыта. Это в свою очередь требует принципиально разных подходов к оценке взаимоотношений, привлечению и удержанию клиентов, ценовой политике, способам обслуживания клиентов – физических и юридических лиц.

В отличие от торгово-закупочного вида деятельности, производство и продажа стройматериалов предприятием осуществляется с 2005 г. При открытии нового вида деятельности предприятие изучило спрос на строительную продукцию, однако в дальнейшем поддержать запланированный объем продаж юридическим лицам не смогло из-за отсутствия мер по удержанию потребителей. Этим объясняется снижение поступлений денежных потоков от юридических лиц с 62,2% (2005 г.) до 37,5% (2007 г.) от общей суммы поступлений по данному виду деятельности (табл. 1).

Таблица 1

**АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАЗРЕЗЕ КАНАЛОВ СБЫТА за 2005-2007 гг.**

Показатели	2005 г.		2006 г.		2007 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Торгово-закупочная деятельность	118 316,5	100	89 813,64	100	65 174,61	100
<b>В том числе по каналам продаж</b>						
Оптовый	118 316,5	100	89 813,64	100	65 174,61	100
Розничный	-	-	-	-	-	-
Инициативный	-	-	-	-	-	-
2. Производство и продажа стройматериалов	10 069,99	100	6 046,77	100	5 804,636	100
<b>В том числе по каналам продаж</b>						
Оптовый	6 263,35	62,20	2 303,16	38,09	2 179,14	37,54
Розничный	3 806,64	37,80	3 743,61	61,91	3 625,496	62,46
Инициативный	-	-	-	-	-	-
3. Оказание консультационных услуг	87,22	100	194,67	100	229,85	100
<b>В том числе по каналам продаж</b>						
Оптовый	-	-	-	-	-	-
Розничный	87,22	100	194,67	100	229,85	100
Инициативный	-	-	-	-	-	-

Как видно из табл. 1, инициативных продаж на предприятии не осуществляется ни по одному виду деятельности, то есть налицо неразработанный резерв роста денежного потока в виде инициативного предложения товаров, работ и услуг. Схематично возможные варианты инициативных продаж по каждому виду деятельности представлены в табл. 2.

Таблица 2

**ВАРИАНТЫ ИНИЦИАТИВНЫХ ПРОДАЖ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Вид деятельности	Физические лица	Юридические лица
Торгово-закупочная деятельность	-	Рассылки потенциальным клиентам. Интерактивные заказы. Выставки
Производство и продажа стройматериалов	Привлечение клиентов через посредников в виде строительных компаний и ландшафтных агентств, дизайнеров. Реализация продукции через сеть строительных магазинов. Выставки. Публикация статей рекламного характера	Рассылки потенциальным клиентам. Интерактивные заказы. Выставки
Оказание консультационных услуг	Разработка системы скидок с целью предложения дополнительных консультационных услуг	-

Инициативное предложение товаров, работ и услуг заключается, во-первых, в определении потребностей потенциальных клиентов и возможности их удовлетворения и, во-вторых, в обеспечении потенциальных покупателей информацией о продвигаемой продукции, работах, услугах. Так, например, потенциальным клиентам рассылаются статьи рекламного характера с наглядной характеристикой конкурентных преимуществ товаров и продукции.

При этом необходимо учитывать, что потенциальному клиенту должно быть удобно приобретать товары, продукцию и услуги.

Так, на предприятии около 60% поступлений по продажам стройматериалов наблюдается от физических лиц. Однако приобрести данную продукцию покупатели могут только в одной торговой точке, расположенной непосредственно на данном предприятии. Этот фактор, безусловно, отрицательно сказывается на объеме продаж. Кроме того, на объем продаж влияет значительная конкуренция в данном сегменте. Но открыть дополнительные торговые точки предприятие не может в силу экономической нецелесообразности.

Решением данной проблемы может стать привлечение посредников в виде строительных магазинов (размещение рекламных стендов с образцами изделий), ландшафтных агентств и дизайнеров.

Оценить взаимоотношения с клиентами – физическими лицами в области консультационных услуг достаточно сложно в силу того, что оказание услуг носит разовый характер. Но данное обстоятельство не должно привести к игнорированию оценки взаимоотношений с клиентами.

В первую очередь необходимо вести учет клиентов, проводить оценку удовлетворенности услугами, анализировать методы их привлечения, продажи по временным периодам (определить активные месяцы, дни, часы продаж). Оценивая удовлетворенность клиентов, необходимо помнить, что «удовлетворенный клиент покупает у вас – восхищенный продает для вас» [4, с. 91]. Анализируя денежные потоки от оказания консультационных услуг, необходимо обратить внимание на продаваемость каждого вида услуг, на основе этого можно применить конкурентную стратегию: использовать одну из услуг в качестве «лидера убытков», чтобы выгоднее было продавать другие услуги тем же или близким по запросам потребителям.

Оценивать денежные потоки по потребителям услуг необходимо и возможно в разрезе точек реализации услуг. Однако на данном предприятии, в силу того, что учет потребителей не ведется, данный анализ невозможен. Это свидетельствует об отсутствии контроля над продажами услуг, что в свою очередь затрудняет формирование базы данных клиентов, выяснение степени их удовлетворенности.

На основе данных мы можем сделать вывод о целесообразности анализа денежных потоков по оптовым и розничным продажам, а именно анализа продаж физическим и юридическим лицам. Реализация физическим и юридическим лицам принципиально различается формами обслуживания, привлечения клиентов, информационного обеспечения, системы скидок. Продажи юридическим лицам легче отследить и оценить по стадиям взаимоотношений. Продажи физическим лицам в силу трудоемкости нецелесообразно и порой невозможно оценить по стадиям взаимоотношений. Но это не должно приводить к игнорированию данной группы потребителей.

**2. АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ СТАДИЙ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

На примере торгово-закупочной деятельности проанализируем денежные потоки по потребителям (юридическим лицам) в разрезе стадий взаимоотношений

за трехлетний период (табл. 3). Различаются следующие стадии взаимоотношений с клиентами:

- постоянный клиент;
- периодический клиент;
- разовый клиент;
- потерянный клиент.

Таблица 3

### КРИТЕРИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КЛИЕНТОВ ПО СТАДИЯМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Стадии взаимоотношений с клиентами	Оптовая торговля потребителями товарами	Производство и продажа стройматериалов в разрезе юридических лиц
	Периодичность покупок	
Постоянный клиент	Ежемесячно	Ежеквартально
Периодический клиент	Ежеквартально	Каждое полугодие
Разовый клиент	Один раз в год	Один раз в год
Потерянный клиент	Отсутствуют	Отсутствуют

Одной из проблем анализа клиентов по стадиям взаимоотношений является отсутствие критериев распределения клиентов по данным группам. Первый вопрос, который возникает: что такое – постоянный клиент организации, а клиент не постоянный? Часто можно услышать: это те клиенты, которые покупают много. Некоторые могут добавить: и регулярно. Но сегодня, в век автоматизированных систем, этого недостаточно. Каждый сотрудник в организации может понять эти критерии по своему. Поэтому, приступая к анализу, в первую очередь необходимо выработать критерии распределения клиентов по стадиям взаимоотношений. Данные критерии должны быть разработаны с учетом специфики каждого вида деятельности организации. Так, например, потребители упаковки для продуктов характеризуются постоянной потребностью в нашем товаре (например, производители молочной продукции), а потребители строительных материалов зависят в большей степени от нерегулярных заказов.

Критерии распределения могут базироваться на таких показателях:

- периодичность покупок;
- объем закупок натуральный или стоимостной;
- количество закупок за период.

В нашем случае мы акцентировали внимание на периодичности закупок, так как объем и количество закупок по каждому наименованию товаров, продукции может сильно варьироваться. Например, в оптовой торговле

достаточно сложно сопоставить объем покупок упаковок для молочной продукции, мороженого и специй. Таким образом, критерии распределения клиентов по стадиям взаимоотношений будут выглядеть следующим образом, табл. 3.

Как показано в табл. 4, на предприятии наблюдается отрицательная динамика по потере потребителей, за три года их количество сократилось на 16 предприятий. Количество потерянных клиентов превышает количество новых. Так, например, количество клиентов в 2006 г. уменьшилось с 46 до 38, потеря клиентов составила 8 предприятий. На самом же деле за данный период приобрели семь клиентов, а потеряли 15 клиентов. Существенными потерями является уход постоянных и периодических клиентов.

По полученным данным можно сделать вывод о том, что для предприятия по данному виду деятельности являются приоритетными группами покупателей: это постоянные и периодические. Существующая тенденция наглядно показывает отсутствие эффективных мер по удержанию потребителей.

Перейдем к анализу потребителей стройматериалов – юридических лиц по стадиям взаимоотношений. Исходя из полученных данных (табл. 5), по данному виду деятельности также наблюдается устойчивая тенденция к снижению количества потребителей. Количество клиентов снизилось за три года на 23 предприятия. Отсутствие базы постоянных потребителей объясняется тем, что данный вид деятельности осуществляется всего лишь три года. В основном денежные поступления наблюдаются от периодических и разовых клиентов. Несмотря на то, что в 2005 г. наблюдается высокий уровень денежных поступлений, по данным 2006 г. можно сделать вывод, что практически всех приоритетных клиентов удержать не смогли. Объем денежных поступлений в период 2006-2007 гг. находится примерно на одинаковом уровне при параллельном сокращении клиентов. Это объясняется ростом цен, снижением объемов покупок.

Анализ денежных потоков в разрезе стадий взаимоотношений по двум видам деятельности показывает неудовлетворительную работу с клиентами. Денежные потоки потерянных клиентов являются упущенной выгодой предприятия. Ключевым элементом в рамках общей стратегии наряду с распространенной политикой привлечения новых клиентов должна быть разработка мер по удержанию потребителей.

Таблица 4

### АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ПОТРЕБИТЕЛЯМ ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ СТАДИЙ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ за 2005-2007 г.

Стадии взаимоотношений	2005 г.				2006 г.				2007 г.			
	D, тыс. руб.	B % к итогу	K	B % к итогу	D, тыс. руб.	B % к итогу	K	B % к итогу	D, тыс. руб.	B % к итогу	K	B % к итогу
1. Постоянный клиент	46 466,98	39,27	6	13,04	80 128,04	89,22	15	39,47	42 581,75	65,33	10	33,3
2. Периодический клиент	48 267,29	40,80	18	39,13	7 776,16	8,66	5	13,16	21 607,19	33,15	12	40
В том числе новых клиентов	4 769,58	4,03	2	4,348	-	-	-	-	1 375,61	2,11	3	10
3. Разовый клиент	23 582,26	19,93	22	47,83	1 909,45	2,13	18	47,37	985,66	1,51	8	26,7
В том числе новых клиентов	1 824,815	1,54	6	13,04	492,16	0,55	7	18,42	354,37	0,54	2	6,67
ИТОГО	118 316,53	100	46	100	89 813,65	100	38	100	65 174,6	100	30	100
4. Потерянные клиенты	6 322,62	100	10	100	8 842,84	100	15	100	19 878,47	100	13	100
В том числе постоянные	423,22	6,69	1	10	-	-	-	-	11 580,15	58,25	1	7,69
Периодические	4 356,2	3,68	3	30	6 593,30	74,56	5	33,33	7 407,2	37,26	4	30,8
Разовые	1 543,2	24,41	6	60	2 249,54	25,44	10	66,67	891,12	4,483	8	61,5

Таблица 5

**АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ПОТРЕБИТЕЛЯМ СТРОЙМАТЕРИАЛОВ В РАЗРЕЗЕ СТАДИЙ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЗА 2005-2007 г.<sup>1</sup>**

Стадии взаимоотношений	2005 г.				2006 г.				2007 г.			
	D, тыс. руб.	B % к итогу	K	B % к итогу	D, тыс. руб.	B % к итогу	K	B % к итогу	D, тыс. руб.	B % к итогу	K	B % к итогу
1 Постоянный клиент	78,54	1,25	3	5,085	179,14	7,78	2	4,255	468,328	21,49	5	15,15
В том числе новых клиентов	-	-	-	-	-	-	-	-	217,53	9,98	3	9,09
2 Периодический клиент	4 696,36	74,98	11	18,64	1 583,67	68,76	13	27,66	647,12	29,70	10	30,3
В том числе новых клиентов	4 696,36	74,98	11	18,64	1 183,65	51,39	7	14,89	587,81	26,97	7	21,2
3 Разовый клиент	1 488,45	23,76	42	76,3	540,35	23,46	32	68,1	1 063,69	48,81	18	54,5
В том числе новых клиентов	1 488,45	23,76	42	76,27	241,95	10,51	21	44,68	241,95	11,10	10	30,3
<b>ИТОГО</b>	<b>6 263,35</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>2 303,16</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>2 179,14</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
4 Потерянные клиенты	-	-	-	-	4 788,43	100	37	100	317,6	100	34	100
В том числе постоянные	-	-	-	-	78,54	1,64	3	8,11	-	-	-	-
Периодические	-	-	-	-	4 045,99	84,50	8	21,62	77,49	24,4	5	14,7
Разовые	-	-	-	-	663,9	13,86	26	70,27	240,11	75,6	29	85,3

Комплекс мер по удержанию потребителей юридических лиц должен включать, по нашему мнению:

- оценку удовлетворенности потребителей (посредством анкетирования);
- своевременное отслеживание и реагирование на перемещение клиентов по категориям, определение причин перемещений;
- выявление потенциальных потребителей в категории разовых клиентов;
- анализ причин ухода покупателей;
- предоставление накопительных скидок, возможности получения бонусов по итогам года;
- дополнительная мотивация менеджеров за активные действия по прямому продвижению (звонки, рассылки, уговоры и пр.). Например, премия за число клиентов, купивших товары нового направления, за выполнение плана по поиску клиентов в таком-то регионе и т.п.

Работа по оценке стадий взаимоотношений с клиентами должна проводиться постоянно. Целесообразно хранить историю изменения групп клиентов по стадиям для анализа развития отношений. Предприятие должно стремиться к повышению доли покупок постоянных покупателей. Отслеживать долю покупок постоянных клиентов необходимо, так как они являются ключевым активом бизнеса. Важно отметить в этой связи, что постоянные клиенты гораздо выгоднее, поскольку затраты на их обслуживание меньше. Это происходит потому, что у них возникает меньше проблем и вопросов, так как они начинают понимать систему обработки заказов в компании. Именно регулярность покупок повышает прибыльность потребительской базы. Текущая стратегия организации должна быть нацелена на то, чтобы максимизировать свою долю покупательной способности потребителей, опираясь на их приверженность и доверие к стойкой репутации торговой марки.

**3. АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ КЛИЕНТОВ – ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

Анализ денежных потоков физических лиц затруднен в силу нерегулярности покупок. Трудности розничной торговли заключаются в том, что многие компании не знают своих клиентов: покупатели приобретают товары и исчезают. Однако управлять данной категорией поку-

пателей возможно, как мы уже говорили, посредством инициативного представления продукции потребителю.

Рассмотрим суть анализа денежных потоков по видам деятельности в разрезе физических лиц на примере производства и продажи стройматериалов. Потенциальные потребители стройматериалов – физические лица, производящие строительные или декоративно-отделочные работы. Эту группу потребителей мы можем привлечь через посредников в виде строительных организаций и дизайнеров, что позволит контролировать и анализировать положительные денежные потоки физических лиц по каждому посреднику.

Несмотря на затруднительность анализа потребителей по продаже стройматериалов, недопустимо его игнорировать. Считаем целесообразным проанализировать за три года такие показатели, как количество потребителей, количество повторных покупок, сумма денежных поступлений в расчете на одного потребителя.

Данные табл. 6 подтверждают ранее сделанные выводы об отсутствии эффективных мер по привлечению и удержанию клиентов. За три года количество клиентов сократилось на 144 чел., количество повторных покупок – на 25. Рост денежных поступлений в расчете на одного потребителя при сокращении количества потребителей обусловлено в первую очередь ростом цен.

Основными факторами, по нашему мнению, обеспечивающими рост денежных поступлений от реализации в розницу, являются:

- информационная удовлетворенность клиентов (сюда входят реклама, информационные листы, публикации в СМИ);
- расположение точек реализации с учетом фактора проходимости;
- привлечение посредников, контактирующих в силу своей деятельности с потенциальными для нас клиентами (ландшафтные агентства, дизайнеры).

Анализ потребителей консультационных услуг затруднителен, как мы уже говорили выше, в силу отсутствия их учета. Это свидетельствует об игнорировании и отсутствии контроля над удовлетворенностью клиентов в данном сегменте.

Сфера услуг по определению предполагает, что потребители получают в результате ее деятельности в большей степени нематериальные, чем материальные продукты. В сфере услуг зачастую в качестве объекта

<sup>1</sup> D – денежные поступления; K – количество предприятий.

затрат более обоснованно и удобно выбирать потребителей, нежели определенную услугу. Природа сферы услуг такова, что концентрация на потребителе является определяющим, преобладающим фактором. Однако на данном предприятии наблюдается отсутствие каких либо мер по учету, анализу и контролю поведения и удовлетворенности клиентов в данном сегменте.

Таблица 6

**АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ  
за 2005-2007 гг.**

Тыс. руб.

Показатели	2005	2006	2007	Абсолютное отклонение		
				2006 к 2005	2007 к 2006	2007 к 2005
1. Сумма денежных поступлений	3 806,64	3 743,61	3 625,5	(63,03)	(118,11)	(181,14)
2. Количество потребителей	273	181	129	(92)	(52)	(144)
3. Количество повторных покупок	75	74	50	(1)	(24)	(25)
4. Сумма денежных поступлений в расчете на одного потребителя	13,94	20,68	28,10	6,74	7,42	14,16

Традиционно бухгалтеры-аналитики обычно пре-красно осведомлены о внутренней динамике затрат собственной компании, однако зачастую даже не пытаются применять свои аналитические способности к другим субъектам бизнеса – конкурентам, поставщикам и потребителям. Производство продукта влечет за собой исключительно отрицательные денежные потоки, положительные денежные потоки образуются лишь благодаря его продаже, которая возможна только при наличии покупателей.

В силу того, что внешняя среда становится все более конкурентной, компаниям необходимо акцентировать большее внимание на потребителей, так как их стратегическое значение растет. Многие теперь называют своих потребителей самым важным активом бизнеса, хотя и не отраженным в официально публикуемых балансовых отчетах.

Как показывает анализ денежных потоков потребителей, стратегическая сегментация может принести большую пользу, поскольку она предполагает группировку потребителей в устойчивые категории, по которым можно осуществлять маркетинговую дифференциацию в целях повышения конкурентоспособности компании.

Самая главная проблема при анализе денежных потоков по потребителям состоит в том, что не все затраты напрямую связаны с отдельными потребителями. Не совсем ясно, как анализировать отрицательные денежные потоки, не прибегая к сложной системе распределения затрат.

На самом высоком уровне все затраты бизнеса могут по умолчанию напрямую ассоциироваться с клиентами, в то время как на микроуровне отдельного потребителя могут быть прямо отнесены лишь сравнительно небольшие затраты.

Это еще раз подтверждает, что необходимо иметь адекватную систему управленческого учета, помогающую реагировать на значительные изменения деловой

среды и приспосабливаться к ним независимо от того, вызваны ли они сменой конкурентной стратегии компании, непосредственно конкурентом, поставщиком, клиентом или какими-то другими внешними факторами.

## Литература

1. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения [Текст] : пер. с англ. / Марк Грем Браун. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
3. Кадыков М. CRM как инструмент управления продажами. [Электронный ресурс] / М. Кадыков // КлеркРу : информационное агентство. – Режим доступа : <http://www.klerk.ru>.
4. Каплан Р.С. , Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дэйвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 416 с. : ил.
5. Каплан Р.С. , Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дэйвид П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 320 с. : ил.
6. Кирсанов С.Г. Особенности практического применения нефинансовых показателей при работе с клиентами. [Электронный ресурс] / С.Г. Кирсанов // Iteam.Ru : технологии корпоративного управления. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.
7. Кит У. Стратегический управленческий учет [Текст] / Кит Уорд ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2002. – 448 с. : ил.
8. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет [Текст] / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – 2-е изд. – М. : Изд-во ЛКИ, 2008. – 304 с.

## Ключевые слова

Анализ; денежные потоки; система управления отношениями с клиентами; виды деятельности; каналы сбыта.

*Краснова Мария Валерьевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Проблемы совершенствования анализа денежных потоков постоянно находятся в центре внимания науки и практики. Однако существующие методы анализа денежных потоков не в полной мере удовлетворяют информационные запросы управленческого персонала в условиях жесткой конкуренции. В связи с этим анализ денежных потоков на основе сегментации потребителей особенно актуален, так как позволяет оценивать отношения с клиентами, а значит, и прогнозировать продажи.

Научная новизна и практическая значимость. Автор рецензируемой работы предлагает новый подход к направлению и содержанию анализа денежных потоков в системе управления отношениями с клиентами. Предлагаемая автором методика анализа денежных потоков направлена на повышение конкурентоспособности предприятий посредством привлечения и сохранения покупателей. Практическая значимость методики имеет место в связи с возможностью ее применения на предприятиях.

Заключение. Статья представляет как теоретический, так и практический интерес и может быть рекомендована для публикации.

*Шапошников А.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Аудит» Новосибирского государственного университета*

## 9.2. ANALYSE OF THE CASH FLOWS ON THE SYSTEM OF THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

M.V. Krasnova, the Teacher of the Faculty of the «Accounting»

*Rubtsovsky Institute (Branch) Altay State University*

This article is analyzed the cash flows on the basis of the clients' classification. On practical example, we analyzed the cash flows for the activities: on the section of the canal of sale, on the section of the stage of relation with customer, on the section of clients – physical persons.

### Literature

1. Introduction of the Balanced Scorecard / Horvath & Partners; Translated from German. – The second issue. – M.: Alpina – Business Books, 2006. – p. 478.
2. M. Kadykov. CRM – as the tool of management of sales. [An electronic resource]: <http://www.klerk.ru>.
3. R.S. Kaplan, D.P. Norton. The Balanced Scorecard: from strategy to activity. The second issue, corrected and added / translated from english M.: Olymp – Business, 2005. p. 320.
4. R.S. Kaplan, D.P. Norton. The organization focused on strategy / Translated from English. – M.: Olymp – Business, 2003. p. 416.
5. S.G. Kirsanov. Feature of practical application of not financial parameters at work with clients. [An electronic resource]: <http://www.iteam.ru>
6. O.E. Nikolaeva, O.V. Alekseeva. The strategical management accounting / Translated from English. – M.: Issue LKI, 2008 – p. 304
7. The Balanced Scorecard: on the way of introduction / Mark Gram Brown; Translated from English. – M.: Alpina – Business Books, 2005. – p. 478.
8. Ward Kit. The strategical management accounting / Translated from english M.: Olymp – Business, 2002. p. 448.

### Keywords

Cash flows; analysis; customer relationship management; activities; the canal of sale.