

# Концептуальная модель стратегического управления энергосбытовыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа клиентской рентабельности

А.В. Крупский

Характерной особенностью энергосбытовой компании (ЭСК) является отсутствие производственного процесса, следовательно, незначительные объемы запасов и материальных активов. Таким образом, клиент — это центральный элемент, формирующий стоимость энергосбытовой компании. Для привлечения и удержания наиболее рентабельных клиентов предлагается использовать модель комплексного маркетинга 4С, предложенную Р. Лотеборном<sup>1</sup>. Данная модель противопоставляется широко использовавшейся ранее концепции 4Р (рис. 1) и позволяет учесть новые реалии, сформировавшиеся в результате прошедшей реформы электроэнергетики, выделения конкурентных секторов отрасли и повышения динамичности изменения рыночных условий и отражает смещение акцента маркетинговой деятельности предприятия с продукта на покупателя<sup>2</sup>.

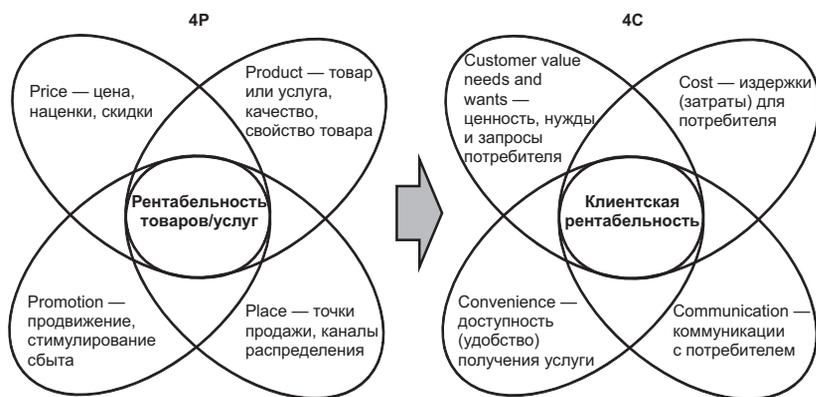


Рис. 1. Эволюция моделей комплексного маркетинга 4Р–4С

<sup>1</sup> Официальный сайт профессора Р. Лотеборна // [http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4\\_Cs.pdf](http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf) (дата обращения: 15.04.2014).

<sup>2</sup> Крупский А.В. Комплексный маркетинг энергосбытовой компании на основе согласованного уровня предоставления услуг и анализа клиентской рентабельности // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 8 (часть 2). С. 424–428.

Реализация модели комплексного маркетинга направлена на повышение эффективности собственной деятельности компании за счет обеспечения клиентоориентированного подхода, основанного на концентрации внимания на ценностях, нуждах и затратах потребителя. Ценность, как и эффективность, является многокритериальной категорией и выступает как субъективная оценка конкретных свойств товара или услуги; другими словами, ценность определяется потребителем<sup>34</sup>. Категория потребительской ценности исследована в различных теориях, в т. ч. «экономической ценности для потребителя» (EVC – economic value to the customer)<sup>5</sup>, согласно которой цена на товар или услугу устанавливается на основе ценности предложения для потребителя. В свою очередь, ценность продукции — это максимальная цена, которую покупатель готов заплатить, принимая во внимание комплексную оценку свойств данного предложения и прочих рыночных аналогов и субститутов. Важность формирования потребительской ценности определяет необходимость разработки бизнес-модели компании, способной оперативно адаптироваться к рыночным тенденциям, определяя оптимальный перечень и себестоимость бизнес-процессов, необходимых для оказания услуг, представляющих максимальную ценность для потребителя.

Себестоимость обслуживания клиента является суммой затрат на осуществление бизнес-процессов, необходимых для оказания услуг по энергообеспечению клиента. Таким образом, ключевые элементы, на которых должно быть сконцентрировано внимание компании, — ценность услуги и эффективность процесса ее предоставления, что, в свою очередь, позволяет перейти к понятию клиентской рентабельности для компании-поставщика как комплексного показателя, отражающего эффективность деятельности энергосбытовой компании.

Оценка и рост клиентской рентабельности могут быть реализованы на основе применения принципов процессно-ориентированного анализа рентабельности (Activity-Based Performance Analysis, ABPA)<sup>6</sup>, который основывается на совмещении концепций сбалансированной системы показателей (Balanced Score card, BSC)<sup>7</sup> и процессно-ориентированного менеджмента (Activity based management, ABM), включающего в себя методики учета затрат (Activity based Costing, ABC) и бюджетного управления (Activity based budgeting, ABB). Процессно-ориентированный анализ рентабельности, совмещающий BSC и ABM, позволяет сопоставить доходы от бизнес-процесса, осуществляемого в компании в интересах ее клиентов, с затратами на его выполнение. В отличие от традици-

---

<sup>3</sup> *Ласалль Д., Бриттон Т. А.* Бесценные: как превратить обычные товары в необычные впечатления. М.: Вильямс, 2006. 192 с.

<sup>4</sup> *Маркова В.Д., Курцевич А.И.* Дополнительная ценность для потребителей: Методические аспекты формирования. Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2007. Том 7, вып. 2.

<sup>5</sup> *Щеголев В.В.* Потребительская ценность товара на промышленных рынках. Современное машиностроение. Наука и образование. 2013. № 3. С. 565–576.

<sup>6</sup> *Мейер М., Маршал В.* Оценка эффективности бизнеса: что будет после сбалансированной системы показателей. М.: ООО «Вершина», 2004. 272 с.

<sup>7</sup> *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: «Олимп-бизнес», 2010. 320 с.

онного подхода, когда затраты относятся на себестоимость товара, а доходы на потребителей, концепция АВРА позволяет соотнести расходы на потребителей и доходы на бизнес-процессы. Таким образом, процессно-ориентированный анализ рентабельности позволяет выявить те бизнес-процессы, которые обеспечивают рост ценности услуги/товара для потребителя, и, кроме того, оценить клиентскую рентабельность на основе сопоставления прибыли от клиента и себестоимости бизнес-процессов, необходимых для предоставления ему услуг. В АВРА единицей управления является бизнес-процесс, а единицей анализа — клиент, так как он является центром формирования прибыли и затрат (рис. 2).

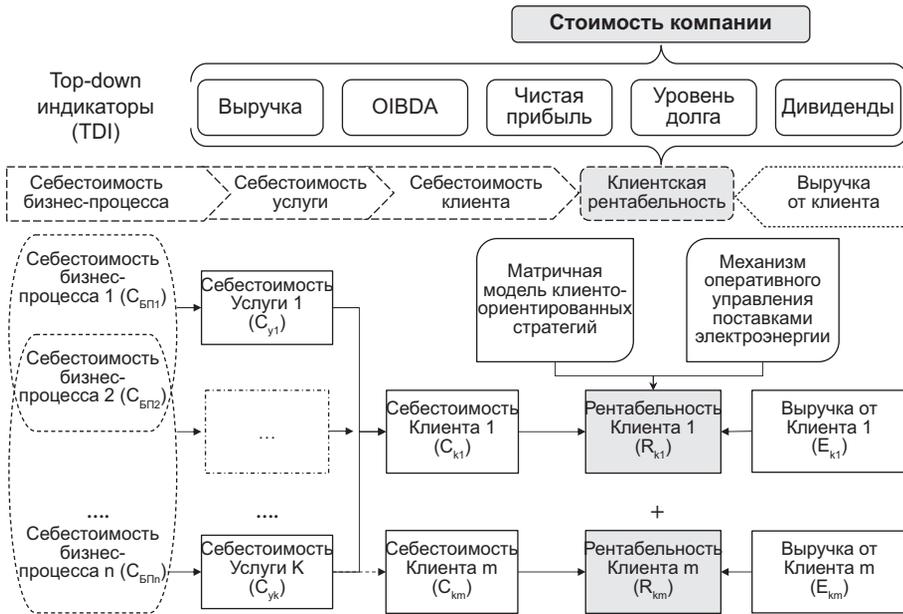


Рис. 2. Процессно-ориентированный анализ клиентской рентабельности

В целях реализации идеологии процессного подхода и оптимального распределения ресурсов компании по ключевым бизнес-процессам сформирована бизнес-модель энергосбытовой компании, совмещающая организационную и финансовую структуры. На основе анализа существующих организационных структур энергосбытовых компаний и учитывая высокую важность взаимодействия с клиентами, наиболее соответствующим специфике энергосбытовой компании является сочетание подразделений «фронт-офис, мидл-офис, бэк-офис», что обеспечит декомпозицию бизнес-процессов до уровня каждого клиента (рис. 3). Реализуя принцип процессно-ориентированного бюджетного управления (ABM), осуществлена классификация подразделений по центрам финансовой ответственности согласно производимыми ими доходам и расходам, что позволит оптимально распределить ресурсы компании, обозначить зоны ответственности.

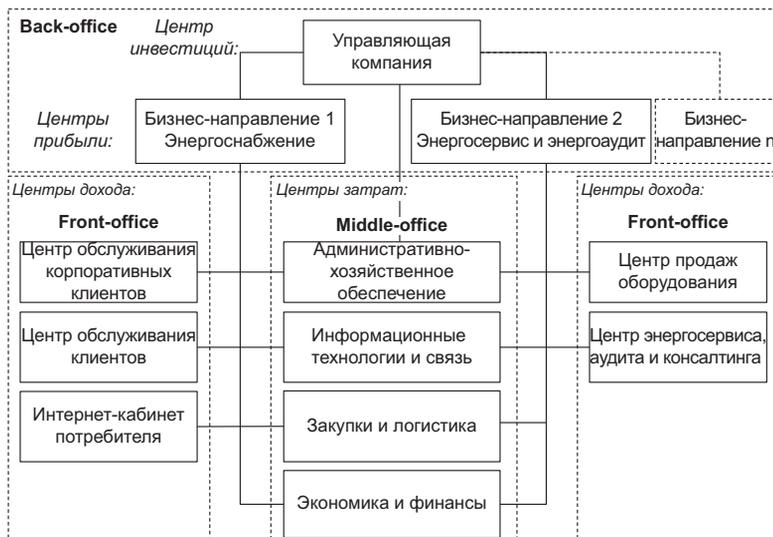


Рис. 3. Концепция организационно-финансовой бизнес-модели энергосбытовой компании

С учетом характерных особенностей энергосбытовой компании задача повышения эффективности деятельности на основе снижения издержек сводится к сокращению себестоимости оказываемых клиентам услуг. Основной сложностью при этом является расчет объема затрат на обслуживание клиента, а именно распределение косвенных затрат. В структуре необходимой валовой выручки ЭСК наиболее весомыми статьями затрат являются расходы на оплату труда и социальные нужды, что составляет более 40% (рис. 4), при этом материальные расходы — не более 15%. Таким образом, ключевым ресурсом и элементом затрат в случае энергосбытовой компании является персонал.

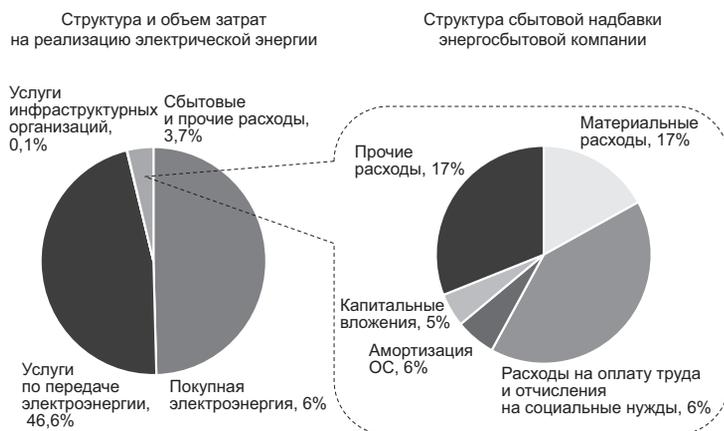


Рис. 4. Структура и объем затрат на реализацию электрической энергии (мощности)

Автором разработана методика расчета себестоимости клиента энергосбытовой компании на основе оценки затрат на выполнение бизнес-процессов, что позволяет определять их оптимальный состав и структуру в целях формирования максимальной добавочной стоимости услуг (рис. 5).

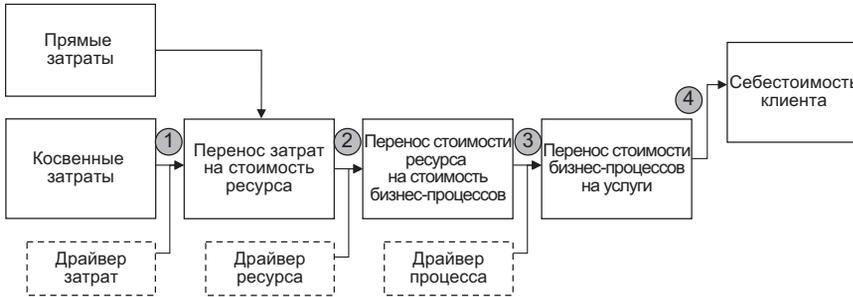


Рис. 5. Методика расчета себестоимости клиента энергосбытовой компании

Методика расчета себестоимости клиента энергосбытовой компании включает в себя следующие этапы:

1. Перенос затрат на стоимость ресурса. Наиболее значимым ресурсом в случае энергосбытовой компании является персонал. Затраты на персонал можно разделить на прямые (например, заработная плата) и косвенные (стоимость аренды помещения и пр.). Таким образом, стоимость  $r$ -го работника  $C_{Pr}$  можно определить как сумму этих затрат:

$$C_{Pr} = \sum_{z=1}^N C_{прямz} + \sum_{d=1}^M \frac{C_{Д3d}}{Q_{Д3d}} * q_{Prd}, \tag{1}$$

где  $C_{прямz}$  — прямые затраты;  $N$  — общее количество прямых затрат;  $C_{Д3d}$  — стоимость  $d$ -го драйвера затрат;  $Q_{Д3d}$  — общее количество единиц  $d$ -го драйвера затрат;  $q_{Prd}$  — количество единиц  $d$ -го драйвера затрат, потребляемое  $r$ -ым работником;  $M$  — общее количество распределяемых затрат.

2. Перенос стоимости ресурса на стоимость бизнес-процессов  $C_{Бпр}$ . Расчет на этом этапе осуществляется по следующей формуле:

$$C_{Бпр} = \sum_{r=1}^N \frac{t_{БПрr}}{T_{эфr}} * C_{Pr}, \tag{2}$$

где  $N$  — общее количество работников, занятых в  $p$ -м процессе;  $C_{Pr}$  — стоимость  $r$ -го работника;  $t_{БПрr}$  — время выполнения  $p$ -го процесса  $r$ -м работником;  $T_{эфr}$  — эффективный фонд рабочего времени  $r$ -го работника.

3. Перенос стоимости бизнес-процесса на услуги. На данном этапе стоимость основных процессов переносится на клиентов в соответствии с драйверами процессов:

$$C_{y_j} = \sum_{p=1}^N a_{pj} C_{БПрp}, \tag{3}$$

где  $C_{yj}$  — стоимость  $j$ -й услуги;  $a_{pi}$  — доля  $p$ -го бизнес-процесса, участвующая в оказании  $j$ -й услуги (для бизнес-процессов, участвующих в нескольких услугах, определяется, например, как доля услуги в общей выручке);  $C_{БПp}$  — стоимость  $p$ -го бизнес-процесса.

4. Определение себестоимости клиента. Себестоимость клиента определяется как сумма оказанных ему услуг:

$$C_{Kk} = \sum_{j=1}^N C_{Yj}, \quad (4)$$

где  $C_{Kk}$  — себестоимость  $k$ -го клиента;  $C_{Yj}$  — стоимость  $j$ -й услуги, оказываемой  $k$ -му клиенту;  $N$  — количество услуг, оказываемых  $k$ -му клиенту.

На основе расчета себестоимости обслуживания клиента и полученной от него выручки определяется клиентская рентабельность:

$$R_i = (E_i - \sum C_{услуг_i}) / E_i, \quad (5)$$

где  $R_i$  — рентабельность  $i$ -го клиента,  $E_i$  — выручка от  $i$ -го клиента,  $\sum C_{услуг_i}$  — себестоимость оказанных  $i$ -му клиенту услуг.

Механизм расчета себестоимости клиента энергосбытовой компании на основе оценки затрат на выполнение бизнес-процессов позволяет определять их оптимальную структуру и перечень в целях формирования максимальной добавочной стоимости услуг. Реализация предложенных методических и практических рекомендаций позволит сформировать оптимальную организационно-финансовую бизнес-модель энергосбытовой компании, способную обеспечить устойчивое функционирование и развитие на основе определения зон ответственности за финансовый результат компании, повышения эффективности бизнес-процессов и роста клиентской рентабельности.

## Список используемых источников

1. Каплан Р, Нортон Д. «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию». М.: «Олимп-бизнес», 2010. 320 с.
2. Крупский А.В. Комплексный маркетинг энергосбытовой компании на основе согласованного уровня предоставления услуг и анализа клиентской рентабельности // Фундаментальные исследования. 2013. № 8 (часть 2).
3. ЛаСалль Д., Бриттон Т. А. Бесценные: как превратить обычные товары в необычные впечатления. М.: Вильямс, 2006. 192 с.
4. Маркова В.Д., Курцевич А.И., «Дополнительная ценность для потребителей: Методические аспекты формирования» Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки 2007. Том 7, выпуск 2.
5. Мейер М., Маршал В. Оценка эффективности бизнеса: что будет после сбалансированной системы показателей. М.: ООО «Вершина», 2004. 272 с.
6. Официальный сайт профессора Р. Лотеборна // [http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4\\_Cs.pdf](http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf) (дата обращения: 15.04.2014).
7. Щеголев В.В. Потребительская ценность товара на промышленных рынках. Современное машиностроение. Наука и образование. 2013. № 3.