

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

INFORMATIKOS KATEDRA

Verslo informacijos sistemų studijų programa

Kodas 62103S138

TATJANA TIMOFEJEVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KLIENTŲ KAPITALO VERTINIMO IS TYRIMAS

Kaunas 2009

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS
INFORMATIKOS KATEDRA

TATJANA TIMOFEJEVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KLIENTŲ KAPITALO VERTINIMO IS TYRIMAS

Leidžiama ginti _____

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. Dr. Dalia Krikščiūnienė

Darbo įteikimo data 2009.06.03

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

TURINYS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
SUMMARY	6
ĮVADAS.....	7
1. KLIENTINIO KAPITALO VERTINIMO METODŲ ANALIZĖ	10
1.1. Finansinių modelių taikymas vertinant klientinį kapitalą	10
1.1.1. Finansiniai rodikliai ir jų grupės	11
1.1.2. Klientinio kapitalo vertinimo metodų finansinių požiūrių analizė.....	14
1.2. Rinkodaros požiūris.....	20
1.2.1. Nematerialių resursų sąvoka	20
1.2.2. Intelektinio kapitalo sąvoka	23
1.2.3. Intelektinio kapitalo vertinimo būdai ir metodai.....	27
1.3. Klientinis kapitalas	30
1.3.1. Klientinės bazės sąvoka	31
1.4. IS požiūris	33
2. KLIENTINIO KAPITALO VERTINIMO METODO ESMĖ IR TAIKYMAS.....	39
2.1. Siūlomo metodo reikalavimai ir prielaidos	39
2.2. Rodiklių pasirinkimas	40
2.3. Klientinio kapitalo indekso metodo esmė	43
3. KLIENTINIO KAPITALO EKSPERIMENTINIS TYRIMAS.....	50
3.1. Klientinio kapitalo sąvoka praktiniu požiūriu	50
3.2. Rodiklių svorių parinkimas	52
3.3. Duomenų rinkimas ir jų analizė	55
3.4. Klientų grupių sudarymas ir grupių svorių parinkimas.....	59
3.5. Klientinio kapitalo indekso apskaičiavimas ir gautų rezultatų analizė	63
IŠVADOS.....	68
LITERATŪRA.....	70
PRIEDAI.....	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės rinkos vertės vidutinis aktyvų pasiskirstymas	21
2 pav. Įmonės rinkos vertės pasiskirstymas pagal verslo sritis.....	21
3 pav. Nematerialių aktyvų požymiai	22
4 pav. Įsigyjamų nematerialių aktyvų struktūra susijungiant kompanijoms	23
5 pav. Rinkos vertės sudėtinės dalys pagal „Scandia Navigator“ modelį	25
6 pav. Nematerialių aktyvų pavyzdžiai, įeinančių į klientinę bazę	32
7 pav. Ryšių su klientais valdymas	34
8 pav. CRM vertinimo požiūriai ir metodikų įvairovė	35
9 pav. Tikslų struktūra	37
10 pav. Klientų kapitalo struktūra.....	44
11 pav. Rodiklių siūlomi svoriai.....	54
12 pav. Klientinio kapitalo rodiklių svorių parinkimas	54
13 pav. Rodiklių įtaka klientinio kapitalo indeksui	55
14 pav. Surinktų duomenų pagrindiniai statistiniai rodikliai	56
15 pav. Paslaugų naudojimosi dažnio ir kliento patenkinimo laipsnio histogramos	57
16 pav. Ilgalaikių klientų ir naujų/prarastų klientų rodiklių histogramos.....	57
17 pav. Metinio kliento poreikio ir metinio kliento atnešamo pelno histogramos	58
18 pav. Nenutrūkstamo bendradarbiavimo dienų skaičiaus histograma.....	58
19 pav. Požymių tikimybinės vertės	59
20 pav. Grupių vidurkių grafikas	60
21 pav. „Banginio“ kreivė	61
22 pav. Grupių narių skaičius	62
23 pav. Grupių metinis poreikis.....	62
24 pav. Grupių pasiskirstymas pagal metinius poreikius.	63
26 pav. Klientų grupių rodiklių ir KKI reikšmių grafikas.	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Finansinės analizės rodikliai.....	11
2 lentelė Intelektinio kapitalo sąvoka pagal skirtingus autorius.....	24
3 lentelė Rodikliai vertinantys klientinį kapitalą.....	41
4 lentelė Klientų kapitalo vertinimo rodikliai.....	47
5 lentelė Svarbiausi duomenys apie apklaustuosius.....	50
6 lentelė Rodiklių siūlomi svoriai.....	53
7 lentelė Klientų grupių tikslai.....	62
8 lentelė Klientų grupių rodiklių ir KKI reikšmės.....	64

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IS – informacijos sistemos
P/E - kainos ir pelno akcijai santykis
RRM - sutaupyto lėšų dėl nuosavam intelektualiam turtui netaikyto mokesčių metodas (angl. Relief from Royalty Method)
ROA - turto gražos metodas (angl. Return on Assets Method)
MEEM - diskontuotų pinigų srautų netiesioginis metodas (angl. Multi-period Excess Earnings Method)
R&D - moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla (angl. *Research and development*)
NA – nematerialūs aktyvai
IK – intelektinis kapitalas
EVA - ekonominis vertybių padidėjimas
MA – materialūs aktyvai
NMA - nematerialūs aktyvai
GW – verslo reputacija
CRM – klientų valdymo sistema (angl. *Customer Relationship Management*)
RFM - dažnumas, naujumas, pinigai
KD - kliento dydis
KKI – klientinio kapitalo indeksas
MKP - metinis kliento poreikis
KAP - kliento atnešamas pelnas
JKS - įmonės klientų skaičius
KGC - kliento gyvavimo ciklas
LTA - laiko tarpas tarp apsilankymų
PND - paslaugų naudojimosi dažnumas
KPL - kliento patenkinimo laipsnis
IKD - ilgalaikių klientų dalis
N/P - naujų klientų ir prarastų klientų santykis

TIMOFEJEVA, Tatjana. (2009) *IS Research on Clients' Capital Estimation IS*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Vilnius University, Kaunas Faculty of business solutions. Humanities, Department of Informatics. 66 p.

SUMMARY

Intellectual capital, such as human resources, brand name, licences, knowledge, customers, takes the most important place in every company in modern business society. It's very important to manage and value both financial and intellectual capital, especially the customers, because that part takes the most important place in the structure of intellectual capital.

Company's capital consists of many resources and its' value is always changing. If company is permanently managing and valuing customers' capital, it uses specialized informational systems, which can be used for customers' capital evaluation only. There are different informational systems that use different evaluation methods, depending on desirable information type.

This master's final work presents a new standpoint of customers' capital evaluation that analyzes customers' capital variation. The new method of customer capital evaluation combines both financial and intellectual indexes. This method is different from others because it uses classic registration data. This feature widens its usage possibilities comparing to other methods. The method offered will allow using customers' capital more effective, control if marketing capital is allocated right. Also it will allow evaluating the influence of every customer or the group of customers and Increase company's value.

Master's work object of study is customers' capital evaluation methods.

The objective of work is to investigate the customers' capital evaluation methods and to offer the customers capital evaluation IS method based on company's business information.

Scientific work structure reveals through these research targets:

- *Analyse the theoretical customers' capital evaluation methods*
- *Investigate financial indexes and IS used in customers' capital evaluation*
- *Offer specialised method based on customers' information integrating in IS*
- *Fulfil experimental research and evaluate its results*

Research methods used in the work are scientific literature analysis, comparing analysis, statistic analysis and interview.

The work consists of introduction, three parts, conclusion, literature and supplement. The size of work is 66 pages, 26 pictures, 8 tables and 33 literature sources.

ĮVADAS

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje labai svarbu netik mokėti valdyti įmonės kapitalą, bet jį ir įvertinti. Tai geras ginklas konkurencinėje kovoje, atskleidžiant konkurento silpniausias vietas, suteikiant pranašumus (jeigu aukštas įvertinimas) gaunant banko paskolą, leidžia įvertinti įmonės verslo partnerio ar kliento patikimumą, stabilumą ir t.t. Tačiau ypač svarbu yra teisingai ir tinkamai įvertinti įmonės kapitalą. Tam dažniausiai naudojama finansinė analizė, kurios paskirtis yra įmonės finansinės ir ekonominės veiklos vertinimas ir prognozė.

Įmonės kapitalą sudaro materialiniai ir nematerialiniai ištekliai, kuriuos galima priskirti finansiniam arba intelektiniam kapitalui. Finansiniam kapitalui priklauso tokie materialūs ištekliai, kurie pakankamai lengvai gali būti išreikšti piniginiiais ar natūriniais mato vienetais. Prie intelektinio kapitalo priskiriami tokie nematerialūs ištekliai kaip žinios, darbuotojų kompetencija, naudojamos IS, klientai, jos yra sunkiau išreikšti piniginiiais ar kitais svorio matais.

Taigi įmonės kapitalą sudaro daugybė išteklių, kurių vertė nuolatos keičiasi. Pastaruoju metu pastebimas didelis susidomėjimas klientiniu kapitalu, tai galima paaiškinti tuo, kad būtent šio kapitalo dalis yra didžiausia įmonės nematerialių aktyvų sudėtyje. Savo ruožtu intelektinis kapitalas, kuris apjungia visus nematerialus įmonės aktyvus ir šiai dienai sudaro apie 90% įmonės rinkos vertės.

Jeigu įmonei reikalingas pastovus klientinio kapitalo valdymas ir vertinimas, ji naudoja specializuotas IS, skirtas klientinio kapitalo vertinimui. Priklausomai nuo pageidaujamos informacijos tipo, kurią įmonė nori valdyti arba vertinti naudojamos skirtingos IS, kuriose įdiegti skirtingi vertinimo metodai.

Daugelis mokslininkų siūlo skirtingus klientinio kapitalo vertinimo modelius ir metodus. Vieni apsiriboja vien materialinių išteklių įvertinimu, kiti teigia, kad būtinas ir nematerialių (intelektinių) išteklių įvertinimas. Tačiau visi klientinio kapitalo vertinimo metodai reikalauja specializuotos informacijos, taip apribojant jų panaudojimą praktikoje. Todėl lieka neatsakytas klausimas, kaip sudaryti klientinio kapitalo vertinimo modelį pasitelkus ir tradicinius ir specializuotus metodus bei IS ir kuriame būtų naudojama klasikinės apskaitos informacija

Šią problemą galima nagrinėti skirtingais aspektais. Tokie mokslininkai kaip Conrad Carlberg, J. Mackevičius, V.Kvedaraitė nagrinėja įmonės kapitalą pasitelkę tradicinius metodus, pritaikydami finansinę analizę. Tačiau šiuo metu keičiasi požiūris į įmonės kapitalą. Tokie mokslininkai kaip M. Bieliūnas, Stuart'as, Edvinsson'as, Meloun'as, Daum'as į klientinį kapitalą žiūri iš rinkodaros pusės. Jie siūlo naujus metodus ir rodiklius, kurie nagrinėja kapitalą iš intelektinės pusės ir pabrėžia klientinio kapitalo svarbą. Nagrinėjamą problemą galima analizuoti ir

IS požiūriu. Įmonės vertina ir kontroliuoja klientinį kapitalą, integruojant CRM modelį, subalansuotų efektyvumų rodiklių grupės sistemas ir t.t.

Magistrinio **darbo objektas** – klientinio kapitalo vertinimo metodai.

Darbo tikslas – ištirti naudojamus klientinio kapitalo vertinimo metodus ir pasiūlyti klientinio kapitalo vertinimo IS metodą, grindžiamą verslo įmonių teikiama informacija.

Mokslinė darbo struktūra atskleidžiama, realizuojant šiuos **tyrimo uždavinius**:

1. Išanalizuoti teorinius klientinio kapitalo vertinimo metodus.
2. Ištirti finansinius rodiklius ir IS, naudojamus klientinio kapitalo vertinime.
3. Pasiūlyti specializuotą klientų informacija grindžiamą metodą, integruojamą IS.
4. Atlikti eksperimentinį tyrimą ir įvertinti gautus rezultatus.

Teorinėje dalyje atsakoma į klausimą, kodėl yra svarbu vertinti klientų kapitalą, kokius jau egzistuojančius metodus ir rodiklius galima pritaikyti klientų kapitalo vertinimui, kokią dalį užima klientinis kapitalas bendruose įmonės aktyvuose.

Klientinio kapitalo vertinimo metodo esmės ir taikymo dalyje pagrindžiama būtinybė apjungti trijų analitinėje dalyje aptartų vertinimo požiūrių privalumus ir sudaryti IS modulį, kuris atliktų klientinio kapitalo vertinimą įmonėse. Atskleidžiama siūlomo klientinio kapitalo metodo idėja ir parenkami geriausiai klientinį kapitalą charakterizuojantys rodikliai.

Eksperimentinio tyrimo dalyje pateiktas interviu su įmonės „XXX“ vadovo rezultatai, kurie leidžia suprasti klientinio kapitalo vertinimo svarbą ir sąvoką iš praktinės pusės. Nustatomi rodiklių svoriai, kurie vėliau panaudojami, analizuojamos įmonės klientinio kapitalo indekso skaičiavimuose. Atliekama tiriamos įmonės duomenų kiekybinė analizė, kurios rezultatai leidžia spręsti apie įmonės veiklos rezultatus. Remiantis įmonės „XXX“ duomenimis, nustatoma klientinio kapitalo indekso reikšmė apibrėžto laiko momentu, analizuojami gauti rezultatai.

Magistro darbe daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais. Praktiniams vertinimams naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Darbe buvo naudojami šie **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analize, statistinė analizė ir interviu.

Darbo rezultatų teorinė reikšmę sudaro tradicinių klientinio kapitalo vertinimo metodų apibendrinimas, jų privalumų ir trūkumų analizė, taikant juos klientiniam kapitalui vertinti. Pasiūlytas naujas vertinimo metodas - įmonės klientinio kapitalo vertinimo indeksas, kuris praplės klientinio kapitalo vertinimo galimybes, padės įvertinti šio kapitalo struktūros komponentus ir jų pokytį, panaudojant įmonės informacinėse sistemose nuolat kaupiamus duomenis.

Darbo rezultatų praktinė reikšmė - pasiūlytą metodą galima pritaikyti skirtingų verslo sričių įmonėse. Klientinio kapitalo indekso metodas gali būti ingeruojamas kaip atskiras modulis įmonių naudojamose IS. Pasiūlytas metodas leidžia nagrinėti klientinio kapitalo struktūrą, analizuoti jo pokytį. Tai leidžia efektyviau valdyti klientinį kapitalą, nustatyti klientų probleminės sritis, kontroliuoti ar teisingai paskirstomos marketingo lėšos.

Magistro darbo struktūra ir apimtis. Darbas susideda iš įvado, trijų dalių, išvadų, literatūros sąrašo ir priedo. Darbo apimtis: 66 puslapiai, 26 paveikslėliai, 8 lentelės, literatūros sąrašą sudaro 33 šaltiniai.

1. KLIENTINIO KAPITALO VERTINIMO METODŲ ANALIZĖ

Norint pasiūlyti specializuotą klientų kapitalo vertinimo metodą, pirmiausia turi būti išanalizuoti praktikoje bet teorijoje naudojami įmonės kapitalo vertinimo metodai bei rodikliai, atskleisti jų privalumai bei trūkumai. Šioje dalyje turi būti atsakyta į klausimą, kodėl yra svarbu vertinti klientų kapitalą, kokius jau egzistuojančius metodus ir rodiklius galima pritaikyti klientų kapitalo vertinimui, kokią dalį užima klientinis kapitalas bendruose įmonės aktyvuose.

Remiantis išanalizuota literatūra klientinį kapitalą būtų galima vertinti trimis skirtingais aspektais, todėl visus išanalizuotus šaltinius galima sugrupuoti į tris dideles grupes:

- Pirmai grupei priklauso šaltiniai, kurie nagrinėja įmonės kapitalą finansiniu požiūriu. Jų yra daugiausia. Tai siejama su tuo, kad finansinė analizė yra plačiausiai naudojamas metodas, vertinant įmonės kapitalą. Pasinaudojus finansiniais rodikliais galima įvertinti ir klientinį kapitalą.
- Antrai grupei priklauso naudojami literatūros šaltiniai, kuriuose įmonės kapitalas nagrinėjamas rinkodaros požiūriu. Remiantis šiuo požiūriu įmonės kapitalas skirstomas į dvi dalis: finansinį ir intelektinį. Darbe analizuojamos intelektinio kapitalo sudėtinės dalys, jų vertinimo rodikliai ir metodai.
- Trečia dalis apjungia šaltinius, kurie analizuoja siūlomas IS klientinio kapitalo vertinimui. Nagrinėjama tokių sistemų paskirtis, jų galimybės ir privalumai.

Nagrinėjant įmonių veiklą, galima išskirti keletą aspektų, kuomet kapitalo vertės žinojimas yra ypatingai svarbus:

- Parduodant visą firmą arba jos dalį. Šiuo atveju verslo vertės žinojimas leis reikalauti tinkamos kainos parduodant akcijas bei bus įgytas svarus pagrindas derybose, suteiksiantis galimybę siekti maksimalios naudos iš sandorio.
- Jungiantis su kita firma. Įmonių susijungimo metu svarbu nustatyti bei teisingai pagrįsti akcijų pasiskirstymą tarp atskirų akcininkų.
- Pagrindžiant finansinius sprendimus, susijusius su dalyvavimu akcijų planuose, su vadovų firmos išpirkimu, su naujo akcininko pritraukimu.
- Pasitikrinant, ar įgyvendinama(-ta) strategija didina firmos vertę ir pateisina akcininkų lūkesčius. (Rūškys, G., 2001)

1.1. Finansinių modelių taikymas vertinant klientinį kapitalą

Labiausiai naudojamas požiūris praktikoje vertinant įmonės kapitalą yra finansinis. Tokie autoriai kaip C.Carlberg (1997), V.Kvedaraitė (1997), E. Četyrkinas (1995), I.Mačerinskienė ir E.Buškevičiūtė (2007), straipsnių autoriai: A. Ančiūtė ir A. Misiūnas (2006), J. Mackevičius

(2006), S. Zablockis (2002) ir t.t. siūlo vertinant įmonės kapitalą, pasitelkti tikrai finansine analize. Jie išskiria šios finansinės analizės šaltinius: balansas, pelno (nuostolio) ataskaita, pinigų srautų ataskaita, nuosavybės ataskaita ir kita vidaus ir išorės informacija.

Vertinant įmonių finansines ataskaitas, skirtingi autoriai jas rekomenduojama nagrinėti skirtingais aspektais.

1.1.1. Finansiniai rodikliai ir jų grupės

Įvairūs finansinių ataskaitų rodikliai, atsižvelgiant į jų turinį, struktūrą ir skaičiavimo metodiką, analizuojami įvairiais būdais, atskleidžiančiais kokį nors įmonės veiklos aspektą, ypatybę arba dėsningumą. Nagrinėjamoje literatūroje išskiriamos trys finansinės analizės rūšys [1]:

1. *Horizontalioji analizė*. Tai dviejų ar daugiau metų finansinių ataskaitų duomenų palyginimas. Ši analizė padeda nustatyti atitinkamų rodiklių dinamiką, kuri išreiškiama absoliučiais dydžiais arba procentais.
2. *Vertikalioji analizė*. Atitinkamas finansinės ataskaitos rodiklis lyginamas su bendroju baziniu tos ataskaitos rodikliu, o gautas dydis išreiškiamas bazinio dydžio procentais.
3. *Santykinė analizė*. Santykinių rodiklių analizė labai plačiai taikoma atliekant lyginamąją kelių įmonių ir tam tikro laikotarpio analizę. Taikant santykinius rodiklius galima palyginti skirtingų įmonių finansines ataskaitas arba vienos įmonės tam tikro laikotarpio finansinius rodiklius. (Ančiūtė, A.; Misiūnas, A., 2006)

Šiuo metu įmonės veiklai apibūdinti dažniausiai naudojamos keturios santykinių rodiklių grupės:

1. mokumo rodikliai, kurie apibūdina įmonės sugebėjimą greitai padengti trumpalaikius įsipareigojimus;
2. finansinio stabilumo rodikliai, kurie apibūdina įmonės finansinį stabilumą;
3. ūkinės veiklos efektyvumo rodikliai, apibūdinantys įmonės ekonominę efektyvumą;
4. ekonominio potencialo rodikliai, atskleidžiantys įmonės ekonominį potencialą priklausomai nuo jos specifikos.

Kadangi finansinių koeficientų yra daug, tai jie dažniausiai klasifikuojami į atskiras grupes. Toks grupavimas palengvina jų nagrinėjimą. Pažymėtina, kad skirtingi autoriai laikosi skirtingų grupavimų principų, tačiau jie turi nemažai ir bendro. Knygoje "Finansinė analizė" išskiriamos tokios santykinių koeficientų grupės:

1. Pelningumo.
2. Trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo.
3. Veiklos efektyvumo.
4. Kapitalo rinkos. (Mackevičius, J.; Poškaitė, D., 2001)

Nacionalinės vertybinių popierių biržos rodiklių skaičiavimo metodikoje siūloma naudoti tokias santykinų koeficientų grupes:

1. Likvidumo.
2. Pelningumo.
3. Finansų struktūros.
4. Turto panaudojimo efektyvumo.
5. Rinkos vertės. (NVPB, 1999)

Norint įvertinti finansinę įmonės veiklą, V.Kvedaraitė (1997) siūlo nagrinėti žemiau pateiktus rodiklius.

1 lentelė

Finansinės analizės rodikliai

Finansinės analizės rodiklis	Ką atskleidžia	Formulė
Pelningumo rodikliai		
Bendrasis pelningumo rodiklis "gross" pelno marža	Rodo bendrą maržą, galinčią padengti veiklos išlaidas ir generuoti pelną.	$(\text{Pardavimai} - \text{Parduotų produktų savikaina}) / \text{Pardavimai}$
Veiklos pelno marža	Įmonės pelningumas dėl veiklos operacijų, nepriklausantis nuo kapitalo struktūros ir finansavimo sąlygų	$\text{Pelnas prieš mokesčius ir palūkanas} / \text{Pardavimai}$
Grynojo pelningumo rodiklis – „net“ pelno marža	Rodo pelno, likusio atskaičius mokesčius, dalį kiekvienam pardavimų litui.	$\text{Pelnas po mokesčių} / \text{Pardavimai}$
Turto pelningumo rodiklis	Rodo bendrą įmonės investicijų atsipirkimą.	$\text{Pelnas po mokesčių} / \text{Aktyvai}$
Savikainos rodiklis	Ar efektyviai naudojamos ir kontroliuojamos įmonės sąnaudos.	$\text{Pardavimų savikainos} / \text{Pardavimų pajamos}$
Pardavimų sąnaudų rodiklis	Detalizuojamos sąnaudų rūšis, tenkančios pardavimams.	$\text{Pardavimų sąnaudos} / \text{pardavimų pajamos}$
Administracinių sąnaudų rodiklis	Leidžia kontroliuoti administravimo efektyvumą.	$\text{Administracinės sąnaudos} / \text{pardavimų pajamos}$
Likvidumo rodikliai		
Bendrojo padengimo koeficientas	Leidžia kontroliuoti trumpalaikio kreditavimo naudojimą.	$\text{Trumpalaikis turtas} / \text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}$
Greitojo arba kritinio likvidumo rodiklis	Parodo ar įmonė pajėgi apmokėti trumpalaikes skolas, neparduodama prekių ir kitų materialinių atsargų.	$(\text{Trumpalaikis turtas} - \text{Prekių likučiai}) / \text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}$
Pusiausvyros rodiklis		
Bendrojo mokumo koeficientas	Parodo, kiek įmonės nuosavas kapitalas viršija bendruosius įsipareigojimus.	$\text{Nuosavas kapitalas} / \text{Bendrieji įsipareigojimai}$

1 lentelės tęsinys

Veiklos rodikliai		
Prekių ir materialinių atsargų apyvartos trukmė	Parodo, kiek dienų reikia materialinėms atsargoms atsinaujinti.	Materialinės atsargos*360/Pardavimai
Turto panaudojimo efektyvumo rodiklis	Leidžia įvertinti technologijų, pastatų, gamybos linijų efektyvumą, planuoti kreditų grąžinimo ir amortizacinių atskaitymų lėšas	Rodo pelno, likusio atskaičius mokesčius, dalį kiekvienam pardavimų litui.

Šaltinis: KVEDARAITĖ, V. (1995) Firmų finansinių rodiklių palyginamoji analizė

Tačiau finansinių koeficientų grupavimas nėra tiek svarbus praktikoje, daug svarbiau suprasti pačių rodiklių prasmę, jų apskaičiavimo metodiką bei taikymo ypatumus.

Pelningumo rodikliai yra pagrindiniai rodikliai, kuriais remiamasi atliekant finansinę analizę, nes:

1. jie geriausiai apibendrina galutinius įmonės pasiekimus, ir
2. pagal juos yra sprendžiama, kokią realią naudą gaus akcininkai ir investitoriai, rizikuodami investuoti savo kapitalą. (Dzikevičius, A., 2004)

Agnė Čiuladienė savo straipsnyje „Pelningas verslas - stabilus verslas?“ įmonės pelningumo rodiklius apibrėžia taip:

- Įmonės pelningumo rodikliai – vienas iš dažniausiai naudojamų ir labiausiai suprantamų rodiklių. Pelningumo rodikliai įdomūs akcininkams, investuotojams, vertintojams, analitikams, pirkėjams, konkurentams.
- Pelno dydis parodo ar bus iš ko išmokėti dividendus ir ar įmonė turės potencialą investicijoms atlikti ir tuo pačiu – augti. Tačiau ne mažiau svarbūs yra santykiniai pelningumo rodikliai, išreiškiantys įmonės veiklos efektyvumą.
- Bendrasis pelningumas parodo įmonės veiklos efektyvumą. Kuo aukštesnis bendrasis pelningumas, tuo įmonės veikla yra efektyvesnė. Bendrasis pelningumas ilgu laikotarpiu paprastai būna stabilus. Stabilumas suprantamas kaip rodiklio svyravimas ne daugiau kaip 5 procentų ribose.
- Grynasis pelningumas (net profitability arba net profit margin). Šis rodiklis parodo kiek grynojo pelno sugeneruoja 1 lito (ar kito piniginio vieneto) vertės pardavimai. Kitaip tariant, vėl kalbama apie įmonės veiklos efektyvumo lygį.

Konkrečios įmonės pelningumo rodiklis bus reikšmingas tik tuomet, kai jį galėsime palyginti su analogiškos įmonės, veikiančios tame pačiame sektoriuje, pelningumo rodikliu. Atskirai paimtas rodiklis nesuteikia jokios informacijos, nes yra išvestinis dydis, tačiau lyginant jį su to paties sektoriaus vidurkiu, jis tampa net labai reikšmingu. Jei rodiklis yra aukštesnis, vadinasi, įmonė dirba geriau nei konkurentai. (Čiuladienė, A., 2004)

Prieš priimant sprendimą apie įmonę, dažniausiai rūpi ne tik tai, kiek įmonė uždirbs pelno. Svarbu ir tai, ar įmonė sugebės įvykdyti savo įsipareigojimus, apmokėti skolas, todėl skaičiuojame ne tik pelningumo, bet ir kitus finansų pasaulyje priimtus mokumo, likvidumo, skolos padengimo rodiklius.

Mokumo rodiklis (equity to debt) leidžia spręsti apie įmonės gebėjimą laiku vykdyti įsipareigojimus ir leidžia palyginti nuosavybę su visais įsipareigojimais. Paprastai įmonė laikoma mokia, jei nuosavybė padengia įsipareigojimus. Kuo mokumo rodiklis aukštesnis, tuo finansinės rizikos lygis žemesnis, mažesnė bankroto tikimybė, didesnės galimybės pasiskolinti lėšų. (Čiuladienė, A., 2004)

Rinkos vertės finansiniai rodikliai skaičiuojami įmonių, kurių akcijos yra kotiruojamos vertybinių popierių biržose, analitikų. (Dzikevičius, A., 2004)

Kapitalizacija yra lygi paprastųjų akcijų skaičiaus sandaugai su akcijos rinkos kaina. Įmonės kapitalizacija arba rinkos vertė - tai suma, kurią investuotojas turėtų sumokėti, norėdamas rinkoje įsigyti įmonę konkrečiu laiko momentu. Skaičiuojant įmonės kapitalizaciją, atsižvelgiama tik į faktinį išleistų paprastųjų akcijų skaičių sandorio (pardavimo) momentu. Jei per metus įmonė išleido vieną ar kelias papildomas emisijas, tai kapitalizacija perskaičiuojama nuo padidinto įstatinio kapitalo įregistravimo dienos. (Dzikevičius, A., 2004)

Kainos ir pelno santykis (P/E) atspindi, kiek investuotojas moka už vieną įmonės pelno litą. Jo dėka galima palyginti dvi ar daugiau įmonių, nes jis nustato akcijos rinkos kainos ir jai tenkančio pelno dalies ryšį. (Dzikevičius, A., 2004)

Potencialiam investuotojui, ketinančiam įsigyti firmos akcijų, svarbu ne grynasis pelnas, ne įmonės turtas, užfiksuotas buhalterinėje atskaitomybėje, bet laukiami pinigų srautai. Todėl diskontuotų pinigų srautų metodas yra laikomas geriausiu įrankiu firmos vertės nustatyme. Išskiriami šie pagrindiniai firmos vertę įtakojantys veiksniai:

- prognozuojamas pardavimų augimas;
- planuojamas pelnas prieš palūkanas, mokesčius bei nusidėvėjimą;
- laukiami apyvartinio kapitalo pokyčiai;
- prognozuojamos kapitalinės investicijos;
- kapitalo kaštai. (Rūškys, G., 2002)

1.1.2. Klientinio kapitalo vertinimo metodų finansinių požiūrių analizė

Vertinant klientinį kapitalą galima naudotis sekančiais finansiniais požiūriais:

- Atstatomosios vertės (išlaidų);
- Palyginamosios vertės (pardavimo kainos analogų);
- Naudojimo pajamų vertės (pajamų kapitalizavimo arba diskontuotų pinigų srautų)

Išlaidų požiūris pateikia visumą objekto vertės nustatymo metodų, kurie remiasi išlaidų nustatymu, reikalingų objekto atstatymui arba pakeitimui, įvertinus jo nusidėvėjimą. Šis požiūris vertinant klientinį kapitalą, numato jo vertės apskaičiavimą nustatant išlaidas, kurios yra visada patiriamos, pakeičiant arba atstatant jau turimą klientinį kapitalą. Išlaidų požiūrio pagrindą sudaro prielaida, kad investuotojas niekada nesumokės už aktyvą daugiau, negu jam reikėtų sumokėti už pakeitimą/atstatymą jau egzistuojančio.

Naudojant sąnaudų požiūrį klientinio kapitalo vertinime reikia gerai suvokti dvi pagrindines sąnaudų rūšis (Stewart, T., 2003):

- Piniginės sąnaudos;
- Alternatyvios sąnaudos.

Piniginėms sąnaudoms priklauso išlaidos, kurios turi būti faktiškai sumokėtos. Jos savo ruožtu gali būti sugrupuotos taip:

- Išlaidos skirtos ryšio su klientu nustatymui;
- Administracinės išlaidos

Pirmai grupei priklauso išlaidos skambučiams, reklamai, informacinės medžiagos pristatymui, atsiradusios dėl ryšio su klientu nustatymo. Čia turi būti įtrauktos išlaidos kaip nustatytų ryšių su klientais atžvilgiu, taip ir nenustatytų. Taip pavyzdžiui, jeigu iš dešimties reklaminių projektų tik du sėkmingai užmezgė ryšį su klientais, visų dešimties projektų išlaidos turi būti įtrauktos į naujų klientų pritraukimo sąnaudas.

Piniginės sąnaudos turi įvertinti ir administracines išlaidas: sąskaitų vedimą, kanceliarines išlaidas ir t.t.

Prie alternatyvių sąnaudų priklauso išlaidos, susietos su laiku, skirtam naujų klientų paieškai arba senų klientų išlaikymui. Tam, kad nustatyti kontaktą su klientu reikalingas laikas, todėl būtina įvertinti tuos piniginius srautus, kurie buvo negauti klientinės bazės kūrimo periodu. Taip, pavyzdžiui, kompanijai reikia vidutiniškai dviejų mėnesių kol atsiranda stabilus ryšis su klientu, šiuo laikotarpiu klientas kompanijai neatneša jokio pelno. Iš kitos pusės žiūrint, kompanija galėtų nupirkti jau egzistuojantį ryšį su klientu iš konkurento.

Išlaidų požiūrio naudojimas praktikoje galimas tik tuo atveju, jeigu kompanija veda, naujo kliento paieškos arba esamos klientinės bazės išlaikymo, išlaidų apskaitą. Kad visa tai būtų užtikrinta, kompanijai būtina pagerinti automatizuotą apskaitos sistemą su galimybe suskirstyti sąnaudas, pagal tai ar jos priklauso klientinei bazei ar ne.

Norint įvertinti alternatyvias sąnaudas būtina vesti kiekvieno kliento iš klientinės bazės laiko, kad nustatyti pastovų ryšį, statistiką. Toliau remiantis šia informacija galima išvesti vidutinį laiką nustatant pastovų ryšį.

Išlaidų požiūrio panaudojimas, vertinant klientinį kapitalą, dažnai yra sudėtingas, nes dažniausiai kompanijos neveda tokios rūšies išlaidų apskaitos. Tačiau šio požiūrio panaudojimas galimas tik tokioje kompanijoje, kuri turi pagerintą sąnaudų apskaitos sistemą, leidžiančią pakankamai tiksliai ir objektyviai įvertinti ir sąnaudas dėl kontakto sudarymo su kiekvienu iš klientų ir alternatyvias išlaidas, susietas su prarastomis pajamomis kontakto sudarymo metu.

Palyginamosios vertės požiūris – tai visuma objekto vertinimo metodų, kurie remiasi vertinamojo objekto sulyginimu su analogiškais objektais, apie kuriuos yra žinoma tokia informacija kaip sandėrio kaina su jais. (Kozyrev, A., 2003)

Palyginamosios vertės požiūris vertinant klientinį kapitalą pateiktas kaip verslo srities standartų metodas. Terminas „verslo srities standartai“ naudojamas apibrėžiant klientinę bazę pagal praeities sandorius. Šiuo atveju vertinimas apima klientinio kapitalo vertės suradimą remiantis sandorių sulyginimu su analogiškais klientiniais kapitalais. (Kozyrev, A., 2003)

Trumpai verslo srities standartų metodų etapus galima charakterizuoti taip:

1. Sulyginamų sandėrių atskleidimas;
2. Sandėrio vertės nustatymas;
3. Multiplikatoriaus apskaičiavimas – lyginimas kiekvienos iš sulyginamų sandėrių vertės su operaciniais arba finansiniais rodikliais nagrinėjamos klientinės bazės.
4. Panaudojimas apskaičiuoto multiplikatoriaus, nustatant vertinamojo klientinio kapitalo vertę, dauginant multiplikatorių su jam analogiškais operaciniais arba finansiniais rodikliais.

Egzistuoja sritys ir situacijos, kuriose palyginamosios vertės metodo panaudojimas vertinant klientinį kapitalą yra galimas. Tokių verslo sričių pavyzdys yra paslaugų sektorius: privatūs gydytojo kabinetai, privačios advokato kontoros, finansinių – bankinių paslaugų sektorius ir pan.

Tokiose verslo srityse sandėriai dėl klientinio kapitalo pirkimo/pardavimo atliekami dažniausiai visiškai paliekant verslą ir to pasiekoje, jį parduodant. Privačių gydytojų kabinetų pavyzdyje išėjimą iš verslo gali lemti išėjimas į pensiją, gyvenamosios vietos pakeitimas ir pan. Bankų pavyzdyje klientinio kapitalo pardavimą dažniausiai lemia noras išeiti iš tam tikros verslo srities. Klientinio kapitalo objektų pavyzdžiais, kurie ir yra sandėrių objektai, gali būti: pacientų sąrašai (su ligų istorija), klientų sąrašai (su jų kreipimosi istorija į advokatų kontorą). Kai sandėris vyksta finansinių – bankinių paslaugų sektoriuje prie nematerialių aktyvų priskiriami: kreditinių kortelių sąskaitų pirkimas/pardavimas, lizingo klientai ir pan.

Apskaičiuojant multiplikatorių privačių gydytojų paslaugų verslo sektoriuje dažniausiai nagrinėjamas toks operacinis rodiklis, kaip vieno kliento vertė, apskaičiuoto kaip santykis tarp sandėrio vertės ir klientų skaičiaus. Finansinio – bankinio sektoriuje multiplikatorius gali būti

apskaičiuojamas remiantis premijų suma, kuri yra mokama virš kreditinio balanso “įsigyjamų” klientų.

Pagrindinis šio metodo sunkumas - vertinimai remiasi rinkos transakcijų rezultatais. Norint panaudoti šį metodą praktikoje būtina pirkimo – pardavimo klientinio kapitalo statistika. Būtent dėl to, šio metodo panaudojimas praktikoje vertinant klientinį kapitalą daugiau yra išskirtinis atvejis. Pagrindinė priežastis – pagrindinės informacijos stoka. Tačiau kaip jau buvo parodyta metodo panaudojimas yra galimas paslaugų sektoriuje.

Pajamų vertės vertinimo požiūrį galima apibrėžti kaip „vertinamojo objekto vertinimo metodų visumą, kuri remiasi vertinamojo objekto busimų pajamų nustatymu“. [A. Kozyrev, 2003]

Klientinio kapitalo vertinimo metodai pajamų vertės požiūriu, kurie naudojami jungiantis kompanijoms (Karpova, A., 2006):

- Sutaupytos lėšos dėl nuosavam intelektiniam turtui netaikytų mokesčių (angl. Relief from Royalty Method, RRM);
- Tūrto gražos metodas (angl. Return on Assets Method (ROA));
- Diskontuotų pinigų srautų netiesioginis metodas (Multi-period Excess Earnings Method (MEEM))

Šio požiūrio panaudojimas vertinant klientinį kapitalą reikalauja viso komplekso skaičiavimų, kurie remiasi būsimo pelno prielaida. Nežiūrint į tai, kad šis metodas reikalauja sunkių apskaičiavimų ir prielaidos ribų nustatymo sudėtingumo, būtent šis metodas praktikoje yra labiausiai naudojamas vertinant klientinį kapitalą.

Šio metodo populiarumą lemia tai, kad jis, kaip ir investuotojas, perkantis klientinį kapitalą, orientuojasi į ateitį.

Šio požiūrio pagrindą sudaro prielaida, kad klientinis kapitalas kainuoja tiek pinigų, kiek pelno ateityje jis galėtų atnešti.

Panaudojant **RRM** metodą klientinio kapitalo vertė apskaičiuojama pagal autorinio honoraro mokėjimo kapitalicaziją, kurią pavyko sutaupyti kompanijai dėl nuosavos klientinės bazės turėjimo. Kitais godžias, savininkas gauna ekonominę naudą dėl nematerialių resursų turėjimo, nes nemoka periodinių įmokų už nematerialių resursų panaudojimą jo savininkui.

Šis metodas gali būti realizuotas pagal dvi modifikacijas (Karpova, A., 2006):

- Suvidurkinto pinigų srauto kapitalizacija;
- Laukiamų pinigų srautų diskontavimą;

Kiekvienoje iš modifikacijų raktiniu skaičiavimų komponentu yra autorinio honoraro tarifas, apskaičiuojamas kaip tam tikras procentas nuo pajamų, kurias atneša paslaugų ar prekių pardavimai, susieti su vertinamuoju klientiniu kapitalu.

Šio metodo etapus trumpai galima apibrėžti taip:

1. sudaroma pardavimų apimties prognozė, iš kurios laukiama autorinio honoraro mokėjimų;
2. nustatomas autorinio honoraro tarifas;
3. nustatomas klientinio kapitalo ekonominio tarnavimo terminas;
4. apskaičiuojami, numatomi mokėjimai autorinio honoraro pavidale, kurie dažniausiai priskaičiuojami priklausomai nuo pardavimų apimties;
5. iš numatomų mokėjimų atimamos visos reikalingos išlaidos;
6. apskaičiuojami diskontuoti pelno srautai, gauti iš pamokėjimų autorinio honoraro pavidale;
7. nustatoma pelno srautų vertė, gauta kaip rezultatas diskontuotos pelno srautų sumos .

Šio metodo privalumas yra jo santykinis panaudojimo paprastumas ir orientavimas į realius sandorius, kurie turėjo savo vietą rinkoje.

Pagrindinis trūkumas šio metodo yra problema dėl korektiško klientinio kapitalo autorinio honoraro tarifo nustatymo.

Nustatant autorinio honoraro tarifą būtina surinkti ir išanalizuoti sulyginamų klientinių kapitalų informaciją ir koki vidutiniškai tarifą moka šių nematerialių resursų naudotojai jų savininkams. Tačiau būtina prisilaikyti šių kriterijų, norint palyginti verslo sritis, produktus, susietus su nematerialiais aktyvais ir t.t.

Pagrindinė **ROA** metodo prielaida yra tai, kad klientinis kapitalas retai generuoja piniginius srautus savarankiškai, t.y. be kitų aktyvų dalyvavimo. Atvirkščiai, kompanijos pelningumą užtikrina visų aktyvų visuma. Dėl šių priežasčių kad materialių ir nematerialių resursų pelningumas, be klientinės bazės, apskaičiuojamas pakankamai lengvai, tai klientinio kapitalo pelningumas nustatomas likutinės vertės principu.

Pagrindinius šio metodo etapus galima apibrėžti taip:

1. Remiantis turto gražos metodu nustatoma viso verslo vertė;
2. Nustatoma materialių resursų rinkos vertė;
3. Nustatoma visų nematerialių resursų rinkos vertė, kuri apskaičiuojama kaip skirtumas tarp įmonės verslo rinkos vertės ir materialių resursų;
4. Klientinio kapitalo rinkos vertė nustatoma kaip procentas nuo apskaičiuotų visų nematerialių resursų.;

Pagrindinis šio metodo privalumas - klientinio kapitalo suderinamumas su verslo rinkos verte.

Pagrindiniu šio metodo trūkumu galima laikyti klientinio kapitalo dalies nustatymo sudėtingumą nematerialių resursų sudėtyje.

Naudojant šį metodą praktikoje būtina naudoti prielaidą apie užimamą klientinio kapitalo dalį visų nematerialių resursų sudėtyje. Tam būtina sudaryti nematerialių resursų hierarchiją ir panaudojus rangavimo metodą sudaryti nematerialių resursų skalę pagal reikalingumą verslui.

Pavyzdžiui skalės ribai užduoti, galima naudoti maksimalią reikšmę penki ir minimalią - vienas. Jeigu keletą nematerialių resursų priklauso tai pačiai grupei, tai jo vertė pagal skalę dalinasi iš nematerialių resursų kiekio, patekusių į šią skalę.

Apibendrinant, galima pasakyti, kad šio metodo praktinis panaudojimas galimas tik tuo atveju jeigu yra duomenys apie klientinio kapitalo dalį nematerialių resursų sudėtyje arba jeigu galima sudaryti objektyvią hierarchiją.

Metodas **MEEM** yra efektyviausias vertinant klientinį kapitalą. Šio metodo idėja yra panaši į turto gražos metodą. Visų aktyvų pelningumas, generuojamas kompanijoje, lygus skirtingų aktyvų pelningumui. Taigi, žinant kompanijos pelningumą ir visų aktyvų pelningumą, be klientinio kapitalo, labai paprastai galima apskaičiuoti ir pačio klientinio kapitalo pelningumą.

Pagrindinius šio metodo etapus galima taip apibrėžti:

1. Likusio naudingo panaudojimo klientinio kapitalo termino apskaičiavimas;
2. Bendro piniginio srauto, generuojamo klientiniu kapitalu, nustatymas;
3. Kitų materialių ir nematerialių aktyvų dalies nustatymas bendro pinigų srauto generavime;
4. Kitų materialių ir nematerialių aktyvų efekto eliminavimas bendrame pinigų sraute, atimant visus mokesčius (apskaičiuojamas piniginis srautas be mokesčių);
5. Klientinio kapitalo diskontuoto tarifo išskyrimas;
6. Diskontavimas pinigų srauto be mokesčių ir rezultate sąžiningos klientinio kapitalo vertės nustatymas.

Prie šio metodo privalumų galima priskirti klientinio kapitalo suderinamumą su verslu, aiškiai išskyrus pinigų srautus, kurie generuojami išskirtinai klientiniu kapitalu.

Šio metodo trūkumas yra jo techninio apskaičiavimo sudėtingumas, būtinybė naudoti daug įeinančios informacijos.

Atstatomosios vertės metodą tikslinga naudoti tuo atveju, jeigu kompanija veda išlaidų apskaitą naujų klientų pritraukimui ir senų išsaugojimui, ir jeigu yra vedama vidutinė laiko statistika vienam klientui pritraukti ir kiek vidutiniškai prarandama pelno šiame laikotarpyje. Norint panaudoti šį metodą praktikoje, būtina vystyti automatizuotą sistemą, skirtą išlaidų klientų atžvilgiu apskaitai, ir statistikos rinkimas ir saugojimas apie skirtingas klientų grupes.

Palyginamosios vertės metodą būtina naudoti kai yra rinkos statistika apie klientinio kapitalo pirkimo/pardavimo sandorius. Tačiau ši informacija šiai dienai yra pakankamai uždara ir ją mažai kas nori viešai skleisti.

Didžiausią interesą kelia pajamų vertės vertinimo požiūrio metodai. RRM metodą galima naudoti tik tuo atveju, jeigu yra galimybė objektyviai įvertinti nematerialių resursų koeficientus, o būtent, jeigu yra sutartis dėl klientinio kapitalo panaudojimo kita kompanija su nurodytu mokėjimo dydžiu. ROA metodą tikslinga naudoti jeigu galima patikimai sudaryti nematerialių aktyvų skalę,

kur kiekvienam iš jų priskiriamas rangas, ir kiekvienas nematerialus aktyvas turi savo svorį, priklausomai nuo rango. Labiausiai tinkamas klientinio kapitalo vertinimo metodas yra MEEM. Šis metodas yra praktiškai realizuojamas ir leidžia apskaičiuoti šiuos pagrindinius faktorius, kurie tiesiogiai veikia klientinio kapitalo rinkos vertę:

- Likusio naudingo panaudojimo laiko terminas – leidžia atsižvelgti į likusį, išskirtinai klientinio kapitalo, ekonominio tarnavimo laiko terminą.
- Pinigų srautai – remiasi pinigų srautų prognoze visam verslui, korektiškai eliminuojant kitų aktyvų dalyvavimo dalį bendrame pinigų sraute.
- Diskontavimo tarifas –nustatomas remiantis viso verslo kapitalo verte, ir tokiu būdu, įvertina glaudų ryšį tarp klientinio kapitalo rinkos vertės ir viso verslo rinkos vertės.

1.2. Rinkodaros požiūris

Šiuolaikiškos vystymosi tendencijos pasaulinėje ekonomikoje, intelektinių ir informacinių resursų vaidmens sustiprėjimas kuriant konkurencingą produktą, sukėlė vieną iš globalių finansinių problemų. Jos esmę galima apibrėžti taip: dėl to, kad pasikeitė produkto kūrimo būdai, o žinios tapo viena iš pagrindinių naujos vertės kūrimo formų, būtina atitinkamai performuoti viešojo atsiskaitomumo turinį savininkams ir kitiems investuotojams. Įmonių atsiskaitomumas turi apimti informaciją apie pagrindinius vertės faktorius: kompanijos strategiją, būsimus piniginius srautus, nefinansines veiklos puses, neapčiuopiamus kompanijos aktyvus.

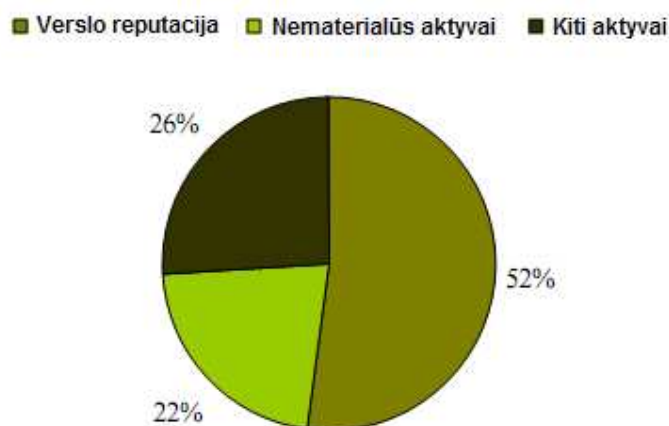
Šiuolaikiškas požiūris į realų kompanijos vertinimą, turi būti apibrėžiamas ne tik kaip vienas ar kitas sprendimas, kuris įtakoja kompanijos vertę, bet ir kokiose būtent aktyvuose - materialiuose ar nematerialiuose glūdi kompanijos vertė. Šiandien yra gerai žinoma, kad didžioji dalis įmonių resursų išsivysčiusiose šalyse turi nematerialų pobūdį: jeigu 1982 metais materialūs aktyvai JAV kompanijose sudarė 62% jų rinkos vertės, tai praėjus 10 metų ši dalis nukrito iki 38%, o pagal naujausius tyrimus ji sudaro tik 10-15%. 1999 metais atsispindinčio balanse nuo rinkos vertės turto vertė sudarė tik 6,2% Microsoft kompanijos, 4,6% - SAP kompanijos ir 6,6% - Coca-Cola kompanijos. Šiandien 100 didžiausių kompanijų nematerialių resursų dalis sudaro virš 90%. Pagrindas tikslas vertinant intelektinį kapitalą yra užtikrinti įmonės stabilų vystymą ir augimą. (Prosvirina, A., 2004)

1.2.1. Nematerialių resursų sąvoka

Pagrindinis klausimas vertinant įmonės kapitalą yra nematerialių aktyvų identifikavimas ir jų vertinimas, nes būtent šie aktyvai yra svarbiausi ir turi didžiausią įtaką vertinime.

Remiantis užsienio literatūra, dažniausiai nematerialių aktyvų ir verslo reputacijos (angl. goodwill) dalis užima daugiau negu puse bendrame įmonės įvertinime (rinkos vertės). Remiantis

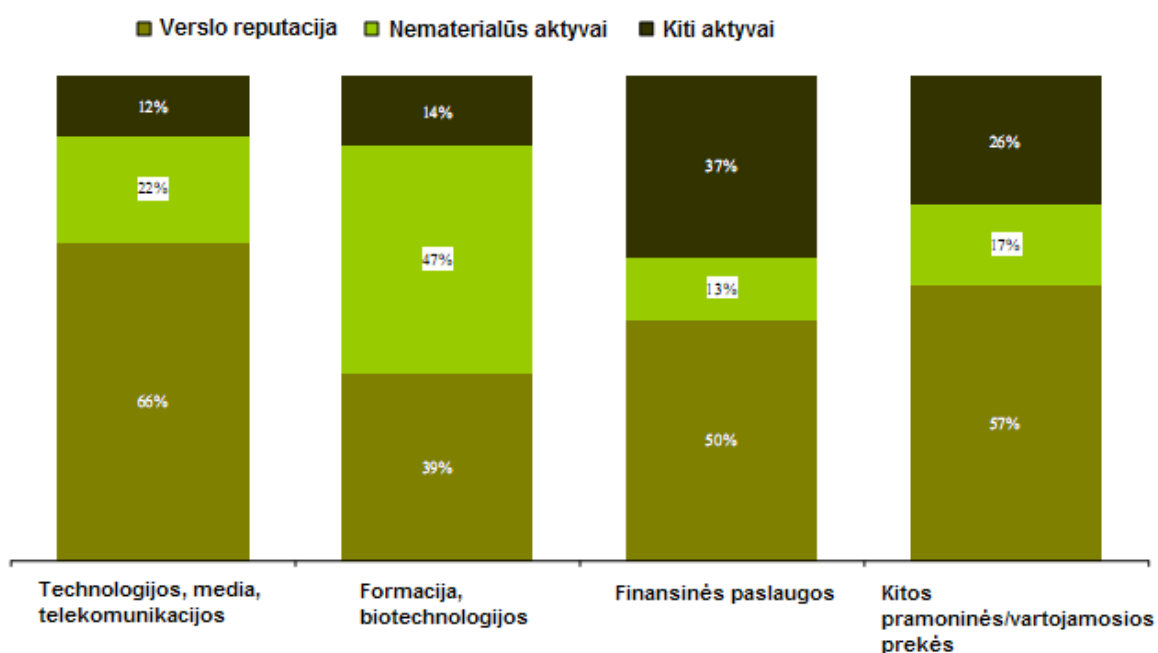
tyrimais, kuriuos atliko PricewaterhouseCoopers, 180 Amerikos įmonių įvertinime (2003 metais) vidutiniškai 52% užima verslo reputacija, 22% - nematerialių aktyvų vertė ir 26% užima visi kiti aktyvai.



Šaltinis: АКСЕHOV, А. (2007) Оценка клиентской базы при объединение.

1 pav. Įmonės rinkos vertės vidutinis aktyvų pasiskirstymas

Aktyvų pasiskirstymas taip pat priklauso nuo įmonės veiklos. 2003 metais Amerikos įmonių vertė priklausomai nuo verslo srities pasiskirstydavo taip:



Šaltinis: АКСЕHOV, А. (2007) Оценка клиентской базы при объединение.

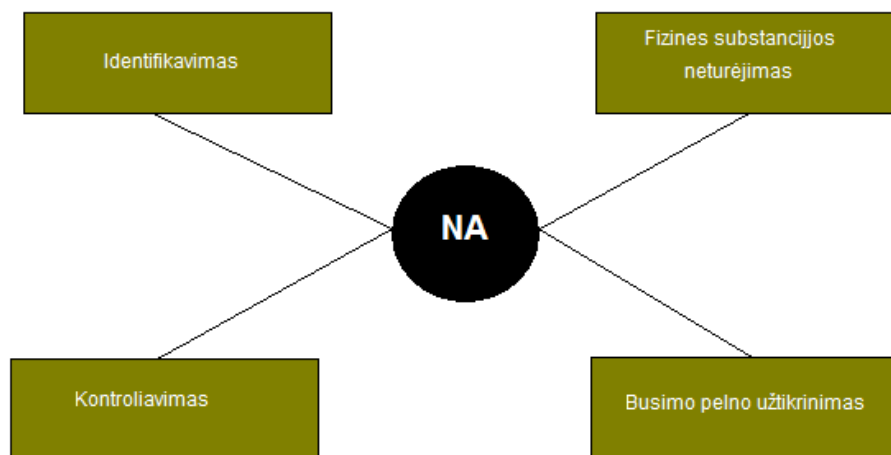
2 pav. Įmonės rinkos vertės pasiskirstymas pagal verslo sritis

Užsienio kompanijų patirtis yra labai vertinga, nes leidžia suprasti ir įvertinti nematerialių aktyvų svarbą sėkmingame įmonės funkcionavime. Norint prisilaikyti tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų būtina griežčiau ir išsamiau išskirti nematerialius aktyvus iš bendros įmonės rinkos vertės.

Tarptautiniuose finansinės atskaitomybės standartuose (IAS 38) nematerialūs aktyvai reglamentuojami kaip ne piniginiai aktyvai, neturintys fizinės substancijos. Šis standartas taip pat apibrėžia pačią resurso sąvoką (Fomenka, D., 2008):

- Tai resursas, kuris kontroliuojamas organizacijos dėl praeities įvykių;
- Šis resursas užtikrina busimą ekonominį pelną.

Įvertinus visas šias sąvokas, galima prieiti prie išvados, kad kiekvienas nematerialus resursas (NA) privalo turėti minimumai 4 bruožus:

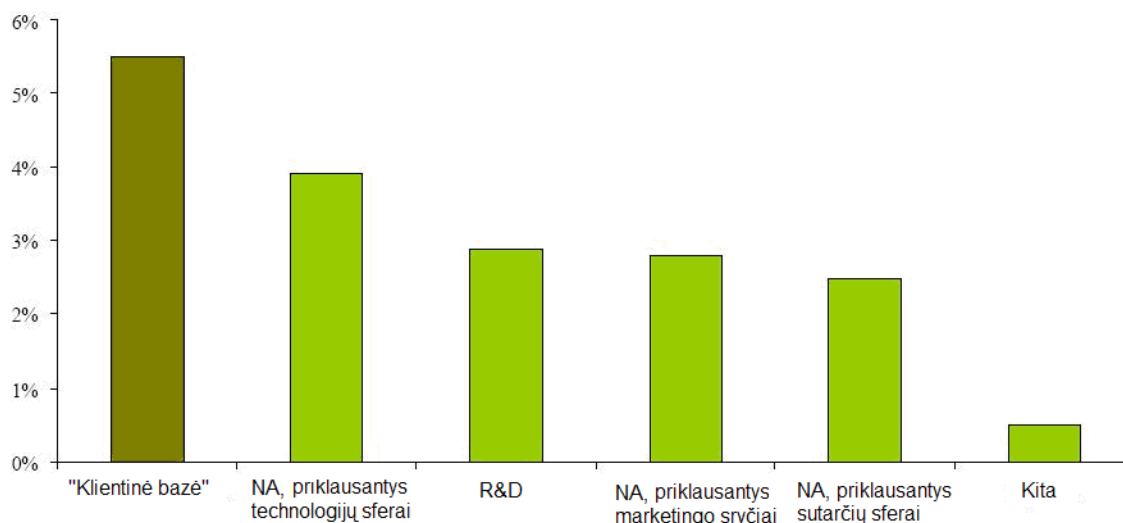


Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 pav. Nematerialių aktyvų požymiai

Kaip jau buvo minėta, pagrindinis klausimas vertinant įmonės kapitalą – nematerialių aktyvų identifikavimas ir įvertinimas. Žemiau pateikta statistika leidžia suprasti, kokie būtent nematerialūs aktyvai yra svarbiausi kompanijos versle ir jais labiausiai domisi investuotojai.

PricewaterhouseCoopers kompanijos specialistai atliko 180 Amerikos įmonių sandorių tyrimą 2003 metais, pagal kurį didžiausią svorį sandorio vertėje užima būtent nematerialūs aktyvai. Vidutinio tokio sandėrio struktūra pavaizduota apačioje.



Šaltinis: АКЦЕНОВ, А. (2007) Оценка клиентской базы при объединение.

4 pav. Įsigyjamų nematerialių aktyvų struktūra susijungiant kompanijoms

Kaip matosi iš grafiko, investuotojai perkantys kompaniją daugiausia moka būtent už klientinę bazę. Taip pat reikia paminėti, kad klientinio kapitalo dalis bendroje nematerialių resursų vertėje labai priklauso nuo srities, kurioje dirba kompanija. Labiausiai vertinamas klientinis kapitalas prekyboje, viešbučių versle, telekomunikacijų ir finansų srityje, o taip pat švietimo sektoriuje.

1.2.2. Intelektinio kapitalo sąvoka

Viena iš perspektyviausių krypčių organizacijų nematerialių resursų tyrimuose yra „intelektinio kapitalo“ koncepcija. Klasikiniai darbai šioje srityje buvo parašyti Stuart‘u, Edvinsson‘u, Meloun‘u ir Daum‘u.

Priimta, kad pirmą kartą intelektinio kapitalo sąvoką panaudojo J. Galbreit 1969 metais. Nežiūrint į tai, kad paskutiniaisiais metais šis terminas gana dažnai naudojamas, kol kas nėra bendro suvokimo apie intelektinio kapitalo turinį ir struktūrą.

2 lentelė

Intelektinio kapitalo sąvoka pagal skirtingus autorius

Autorius	Intelektinio kapitalo sąvoka	Pastabos
T. Stuart, 1997	Intelektinis kapitalas apjungia tik intelektinius aktyvus, kurie atsirado kaip personalo žinių ir kompetencijos rezultatas. Intelektinis kapitalas analizuojamas kaip dalis platesnės sąvokos – neapčiuopiamų aktyvų.	Neapčiuopiami aktyvai analizuojami plačiu požiūriu, kaip „neapčiuopiama sfera“ organizacijose.

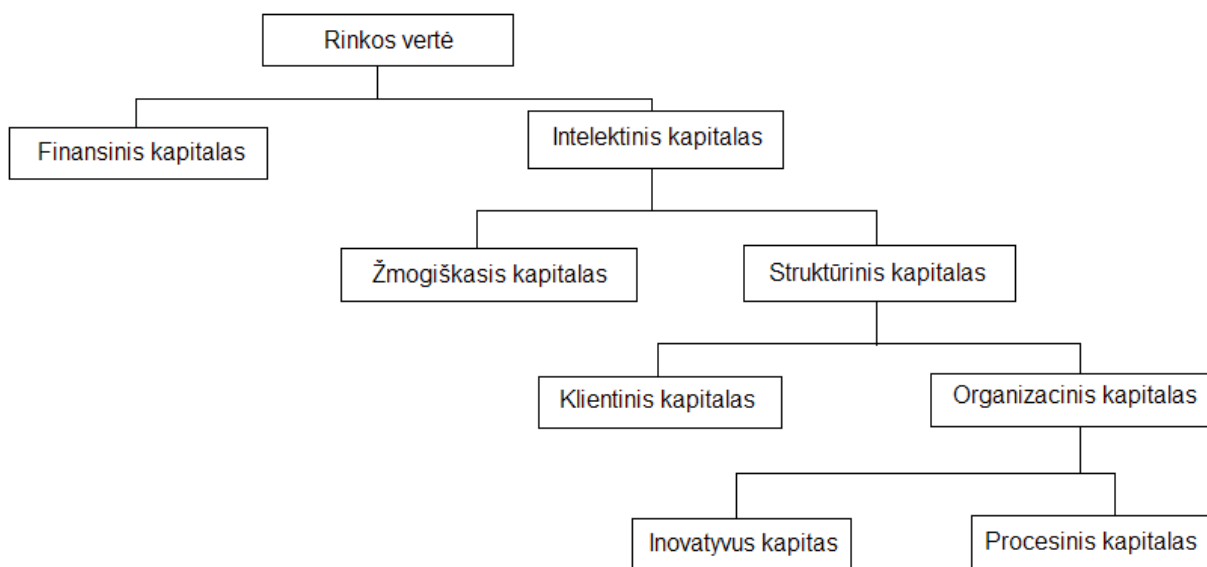
2 lentelės tęsinys

A. Kozyrev, V. Makarov, 2003	Intelektinio kapitalo sąvoka yra platesnė, negu nematerialūs aktyvai ir intelektinis turtas, ji nėra reglamentuota normatyviniais aktais. Nematerialių aktyvų turinys yra griežtai reguliuojamas teisiniais dokumentais ir buhalteriniais standartais.	Nematerialūs aktyvai nagrinėjami siauru (buhalteriniu) požiūriu.
I. Kaddi, 2000	Intelektinis kapitalas apjungia tą neapčiuopiamą dalį, kuri iš principo negali turėti piniginės vertės ir nėra atskiriama nuo jos sukūrusios kompanijos priešingai negu neapčiuopiami aktyvai, kurie gali būti matuojami pinigais ir egzistuoti už organizacijos ribų. IK priskyrimas prie „minkštų“ aktyvų, neapčiuopiami aktyvai – prie „kietų“	Neapčiuopiami aktyvai analizuojami siauru požiūriu kaip aktyvai, kurie reguliuojami teisiais ir juridiniais dokumentais.
L.Edvinson, 2000 E. Bruking, 2001	Intelektinio kapitalo sąvoka sutampa su neapčiuopiamų aktyvų sąvoka ir analizuojama kaip būtina kompanijos konkurencingumo sąlyga.	Ir neapčiuopiami aktyvai, ir intelektinis kapitalas analizuojami plačiausiu požiūriu.
L. Joy, 2000 K. Bagrinovskij, 2001	Intelektinis kapitalas – tai ta pati „goodwill“ sąvoka, tik ji analizuojama ne buhalteriniu, o vadybiniu požiūriu. Dėl turimos vidinės struktūros, intelektinis kapitalas konkretizuoja „goodwill“ sąvoką ir paaiškina jos atsiradimo priežastį.	Intelektinis kapitalas ir „goodwill“ prilyginami prie neapčiuopiamų aktyvų sąvokos plačiu požiūriu.
N. Kilčevskaja, 2000 M. Pavlov, 2003	Intelektinio kapitalo ir neapčiuopiamų aktyvų sąvoka visiškai sutampa, tik pirma sąvoka naudojama vadybiniu požiūriu, o kita – buhalteriniu.	Neapčiuopiamų aktyvų sąvoka naudojama plačiu požiūriu, kaip sąveika visų neapčiuopiamų organizacijos įvykių.
R. Roslender, 2001	Intelektinis kapitalas – tai naujas aktyvas, kurio anksčiau nebuvo, todėl jis nesutampa nei su neapčiuopiamais aktyvais, nei su „goodwill“	Intelektinis kapitalas yra naujas aktyvas buhalterio požiūriu, nes jis reikalauja kitų jo apskaitos metodų.

Šaltinis: sudarytas autoriaus pagal PROSVIRINA, I. (2004) Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы

Šie autoriai priskiria prie intelektinio kapitalo žmogiškąjį kapitalą, kurio elementai yra žinios, darbo kultūra, personaliniai gabumai ir įgūdžiai, ir struktūrinį kapitalą, kurį sudaro „know-how“, organizacinė struktūra, patentai, prekiniai ženklai, santykiai su klientais (klientinis kapitalas).

Reikia paminėti, kad kiti tyrėjai šioje srityje dažniausiai prisilaikydavo šio požiūrio į intelektinį kapitalą.



5 pav. Rinkos vertės sudėtinės dalys pagal „Scandia Navigator“ modelį

Žmogiškasis kapitalas – tai intelektinio kapitalo sudedamoji dalis, kuri turi tiesioginį ryšį su pačiu žmogumi, kalbant apie kompanijos lygį – su žmogaus darbo resursais, kurie apima žinias, patirtį, kūrybingumą, darbo kultūrą. Kitaip sakant, žmogiškasis kapitalas – tai kompanijos darbuotojai. Remiantis šia sąvoka į darbuotojus žiūrima ne tik kaip į fizinius asmenis, bet ir kaip į talentų, žinių, patirties, idėjų, darbo stiliaus ir t.t. savininkus. Kitaip sakant, tai ne tik kartu surinkta ir apmokyta darbo jėga, bet ir gera vadyba, sutartys su geriausiais specialistais toje sferoje, kurioje dirba kompanija.

Viename iš savo darbų Stiuart‘as klasifikuoja darbuotojų žinias ir įgūdžius kompanijos atžvilgiu:

- Pirma, kiekvienas darbuotojas turi bendrus įgūdžius (commodity skills), kurie apima administracinius gebėjimus – gebėjimas surinkti tekstą, organizuoti darbus, tvarkaraščius ir t.t.
- Antra, darbuotojas turi tik jam būdingus specifinius įgūdžius (leveraged skills), kurie daugiau ar mažiau gali būti naudingi, priklausomai nuo įmonės veiklos krypties. Tokie įgūdžiai ir žinios dažniausiai siejami su specializacija. Vertinimo teorijos žinojimas ir gebėjimas suskaičiuoti kompanijos vertę keliais metodais gali būti labai naudingas profesionaliai turto vertinimo įmonei, tačiau mažai naudingas reklamos agentūrai.
- Trečia, kai kurie darbuotojai turi asmeninius įgūdžius (proprietary skills), kurie padeda jiems būti visos kompanijos pagrindu ir branduoliu. Tokiems įgūdžiams

priklauso lyderystės savybės, puiki intuicija, komunikabilumas ir pan. Tokių savybių savininkais gali būti ne tik kompanijos vadovai, bet ir talentingi inžinieriai, pardavimų vadybininkai ir t.t. (Stewart, T., 2003)

Kompanijos darbuotojai su aukščiau išvardintais įgūdžiais sudaro žmogiškąjį kapitalą.

Struktūrinis kapitalas apjungia struktūrizuotas žinias ir informaciją, kuri saugoma įmonės viduje. Jam priklauso informaciniai resursai, darbo instrukcijos ir metodikos, kompanijos organizacijos sistema ir t.t.

Struktūrinis kapitalas - tai intelektinio kapitalo dalis, kuri lieka įmonėje pasibaigus darbo dienai. Tai mūsų organizacija, darbo sistemos, tvarka ir procedūros, kompiuterinės programos, mokymai ir t.t. Struktūrinis kapitalas kaupiamas su organizacijos patirtimi, diegiamomis sistemomis, know-how, technologijomis, darbo organizavimo metodais. [A. Kaleinikivas, 2006]

Organizacinis kapitalas yra struktūrinio kapitalo dalis, kuri apibrėžia intelektinias ir inovatyvias priemones, techninę ir programinę įrangą, organizacines struktūras, patentus ir prekinis ženklus. Šis kapitalas leidžia kaupti, struktūrizuoti kooperatyvinius žinias ir pagreitinti jų apsikeitimą.

Intelektinę nuosavybę dažniausiai nagrinėjama kaip svarbiausią dalį organizacinio kapitalo. Ji jungia technologijas, išradimus, procesus, kurie oficialiai saugomi teisėtvarkos dokumentais, pvz. patentais.

Kartais vakarų literatūroje galima sutikti struktūrinio kapitalo dalinimą į procesinį ir inovacinį. Šiuo atveju procesiniam kapitalui priklauso susiformavę, gerai organizuoti procesai kompanijos viduje, o inovaciniam – inovatyvios žinios, saugomos patentais ar kitais dokumentais.

Klientinis kapitalas yra antroji sudedamoji struktūrinio kapitalo dalis, kuri formuojasi dėl bendradarbiavimo, sąveikos procesų su klientais. Ši dalis apjungia pastovius, patikimus santykius su klientais, marketingines ir reklamines galimybes ir išlaidas.

Klientinis kapitalas formuojamas dėl palankių santykių, susidariusių tarp kompanijos ir rinkos. Kartais šį kapitalą vadina „brendiniu“, tačiau jis jungia ne tik prekių ženklus, bet ir kompanijos reputaciją rinkoje, jos atpažinimą, distribucijos kanalus, ryšius su klientais, pakartotinius verslo kontaktus, kurie yra kompanijos konkurencinis pranašumas.

Klientinis kapitalas priklauso greičiau ne vidiniam kompanijos gyvenimui, o kaip kompanija yra suvokiama iš šono, kaip klientai žiūri į ją, kaip ją vertina. Būtent dėl to šį kapitalą laiko pagrindiniu, nes jis arčiausiai liečiasi su tuo, kas iš esmės užtikrina sėkmingą verslo funkcionavimą ir didina kapitalo rinkos vertę.

Pačią verslo sąvoką galima apibrėžti kaip tarpusavyje susietų veiklos kompleksų ir aktyvų įgyvendinimą ir valdymą su tikslu padidinti investuotojų pajamas. Pagal šiuolaikišką vertinimo

teoriją verslą sudaro dvi komponentės – materialūs aktyvai ir intelektinis kapitalas (Brooking, A., 1998):

$$\text{Verslas} = \text{MA} + \text{IK} \quad (1)$$

čia MA – materialūs aktyvai;

IK – intelektinis kapitalas.

Klausimas, kiek tolygios sąvokos nematerialūs aktyvai ir intelektinis kapitalas, yra gana diskutuotinas. Dažniausiai priimta, kad IK yra labiau vertinimo sąvoka iš praktikos, o nematerialūs aktyvai – buhalterinė sąvoka.

Tradiciskai nepriimta išskirti nematerialų aktyvų sudėtyje tokius aktyvus kaip gerus santykius su vyriausybe, mokymosi programos, personalo priėmimas ir pan. Tokie aktyvai buhalterinės apskaitos tikslais įvertinami verslo reputacijos sudėtyje, kuri pagal IAS38, nėra aktyvas pilna to žodžio prasme. Savo ruožtu vertinimo teorija nagrinėja šiuos aktyvus intelektinio kapitalo sudėtyje ir siūlo jų vertinimo metodus. Apibendrinant, galima pasakyti, kad intelektinis kapitalas apjungia savo sudėtyje kaip nematerialus aktyvus (buhalteriniu požiūriu) taip ir verslo reputacija (buhalteriniu požiūriu). Tokiu atveju, verslo sudėtį galima aprašyti taip (Brooking, A., 1998):

$$\text{Verslas} = \text{MA} + \text{NMA} + \text{GW} \quad (2)$$

čia MA – materialūs aktyvai;

NMA - nematerialūs aktyvai;

GW – verslo reputacija.

Šios dvi formulės yra identiškos ir skiriasi tik tuo, kad pirmoje naudojama vertinimo terminologija, o antroje – buhalterinę.

1.2.3. Intelektinio kapitalo vertinimo būdai ir metodai

IK vertę galima apskaičiuoti įvertinant būsimų pinigų srautus diskontuojant juos atitinkamo rizikingumo kapitalizacijos norma. Todėl nevaldydami informacijos apie būsimus pinigų srautus generuojamus iš atskirų IK vienetų negalime jo vertinti. Aišku tam tikru metu galime vertinti remdamiesi istoriniais duomenimis ir prognozuoti panašų jų lygį su tam tikra augimo

norma, tačiau IK yra nestabilus ir greitai kintantis ir jo vertinimas turi būti vykdomas perspektyvos kontekste.

IK vertė nėra pastovi ir priklauso nuo to kaip jis yra valdomas, nuo valdymo kokybės ir profesionalumo. A. Kaleinikovas (2006) pirmiausiai rekomenduoja pradėti vertinti IK, prognozuoti jo grąžą, po to IK planuoti, numatyti veiksmus jo išsaugojimui bei vertės didinimui. IK struktūros, savo įmonėje, identifikavimas (atitinkamai atsakomybės priskyrimas, vertinimas bei planavimas) būtų pirmas žingsnis IK valdymo link. IK valdymas betarpiškai susijęs su įmonės vidinių procesų gerinimu ir žmogiškųjų resursų tobulinimu. Didelė IK dalis yra už įmonės ribų ir įmonė gali įtakoti savo vertę komunikuodama su savo klientais, vertindama jų poreikius.

Žemiau pateikti indikatoriai gali būti taikomi atskirų IK dalių vertinimui (Kaleinikovas, A., 2006):

- *Bendro verslo IK dalies indikatoriai:* vidutinis IT-personalo, pardavimo-personalo, serviso-personalo skaičius, pajamos iš brangių produktų (Lt.), vidutinis darbuotojų skaičius, naujų klientų pelningumas (Lt.), bendras pelningumas (Lt.), klientų skaičius ir t.t.
- *Struktūrinio IK indikatoriai:* administraciniai kaštai (Lt.), administracinių klaidų kaštai (Lt.), kompiuterių skaičius, valdymo sistemų buvimas, tikslų realizavimo laipsnis ir t.t.
- *Klientinio IK indikatoriai:* rinkos dalis (%), per praėjusius metus prarastų klientų skaičius, klientų bendradarbiavimo trukmė, įmonės vertinimas kliento akimis (%), klientų pasitenkinimo indeksas ir t.t.
- *Žmogiškojo IK indikatoriai:* personalo apyvartumas (%), vadovų skaičius, laikas skirtas mokymams, motyvacijos indeksas (%), išsilavinimo lygis ir t.t.
- *Atsinaujinimo rodikliai:* tyrimų ir tobulinimo (R&D) išlaidos (Lt.), marketingo tyrimų išlaidos (Lt.), patentų skaičius, naujų produktų skaičius, IT-apmokymų išlaidos (Lt.), investicijos į procesinį kapitalą, naujas rinkas, žmogiškąjį kapitalą, IT (Lt.) ir t.t. [2]

Naudodamiesi IK vertinimo indikatoriais mes galime kiekybiškai pamatuoti atskirų IK dalių lygį duotoje įmonės situacijoje.

Žmogiškasis, organizacinis ir klientinis kapitalas veikia vienas kitą. Klientinis kapitalas transformuojamas į finansinį dėl sąveikos su struktūriniu ir žmogiškuoju kapitalu, be to jis yra mažiausiai iširta intelektualinio kapitalo dalis.

Yra daugybė modelių, skirtų įvertinti intelektualaus kapitalo vertę (Makarov, A., 2007; Balašov, E., 2008):

- *q" indeksas* = Rinkos vertė / buhalterinė vertė.
- Rinkos kapitalizacijos metodas, kuriame intelektualinis kapitalas lygus kompanijos rinkos vertės ir jo materialių aktyvų balansinės vertės skirtumui

- Tobino koeficientas, kuris vertina klientinį kapitalą, kaip santykį tarp intelektualio kapitalo kompanijos ir materialių aktyvų kompanijos
- Nematerialių aktyvų pelningumas. Šis metodas klientinį kapitalą skaičiuoja pagal išraišką: faktinės kompanijos metinės pajamos per paskutinius 3 metus minus jos pagrindinių fondų ir pagrindinių fondų rentabilumo sandauga. Šis skirtumas dalinamas iš koeficiento, atspindinčio kompanijos kapitalo kainą.
- Skandia navigatorius (angl., Skandia Navigator) ir su juo susijęs vertės kūrimo modelis. Šis modelis buvo sukurtas Švedijos finansinių paslaugų kompanijos „Skandia“. Šiame modelyje naudojama „namo“ metafora, kurioje stogas vaizduoja organizacijos finansinius išteklius, o pamatai vaizduoja inovacijas ir atnaujinimą. Išskiriami 30 raktinių indikatorių. Papildant tradicinius finansinius rodiklius jie įtraukia kliento kryptį, procesų kryptį, žmogiškąją kryptį ir vystymosi kryptį. Klientinę kryptį jungia: sąskaitų kiekis, brokerių skaičius (Skandia – finansinė kompanija) ir prarastų klientų skaičius. Procesų krypties indikatoriai jungia: sąskaitų kiekį vienam darbuotojui ir administracines išlaidas vienam darbuotojui. Žmogiškosios krypties indikatoriai jungia: darbuotojo kaitą, vadybininkų dalį ir sąnaudas mokymams vienam darbuotojui. Vystymo krypties indikatoriai: vieno darbuotojo pasitenkinimo laipsnis, marketinginės sąnaudos vienam klientui, laiko dalis, sugaišta mokymams.
- Sveibio nematerialių išteklių monitorius (angl., Sveiby's Intangible Assets monitor) buvo sukurtas žinių valdymo pradininko Karlo Eriko Sveibio (Karl Erik Sveiby). Nematerialūs resursai vertinami pagal indikatorių sistemą, kurie yra išdėlioti matricoje, kur pagal vieną ašį surašoma personalo kompetencija, vidinės struktūrinės organizacijos charakteristikos ir klientai, o pagal kitą ašį – augimas, efektyvumas ir stabilumas.
- Intelektualaus kapitalo paslaugų IC-indeksas (angl., Intellectual Capital Services IC-Index) buvo sukurtas Skandinavijos ir Australijos atstovų Johano ir Gorano Roso (Johan ir Goran Roos). Šiame indekse yra 4 intelektualaus kapitalo kategorijos: santykiai, žmonės, infrastruktūra ir inovacijos. Vertinama ir santykinė kiekvienos iš kategorijų reikšmė, o taip pat ir jų poveikis į intelektualaus kapitalo pokyčius.
- Filipo M'Persono (Philip M'Pherson) visą apimančios vertės metodologija (angliškai, Inclusive Value Methodology) tai toks modelis, kuriame vartotojai sukuria nematerialių išteklių hierarchiją, kurioje priskiriamos tam tikros vertybių reikšmės, o po to modelio programinė įranga apskaičiuoja bendrą vertę ir rizikos sričių bandymus.
- Nematomas balansas (Konrad Group). Intelektinis kapitalas dalinamas į struktūrinį kapitalą ir individualų kapitalą. Individualaus kapitalo indikatoriai: profesiniai gabumai ir meistriškumas pagrindinių darbuotojų profesiniai gabumai ir meistriškumas (išsilavinimas,

patirtis ir pan.). Struktūrinio kapitalo indikatoriai: konkurencinis kompanijos pranašumas, toks kaip reputacija, patirtis, specifiniai produktai, paslaugos.

- Balanced Scorecard (Norton ir Kaplan) Išskiriami 4 rodiklių blokai: finansiniai; klientiniai (svarba klientams – kaina, kokybė, laikas, funkcionalumas, servisas, ryšis su klientais, brendas); vidiniai procesai (inovatyvūs procesai, klientų valdymo procesai su tikslu didinti vertę klientų akyse, operatyvūs procesai). Organizacijos vystymasis turi būti subalansuotas pagal šias kryptis.
- Ekonominis vertybių padidėjimas (EVA, Stern Steward and Co). Tai rodiklis, apjungiantis kapitalo biudžeto sudarymo, finansinio planavimo, tikslų užsibrėžimo, veiklos matavimo, sąveikos su akcininkais kintamuosius. Šio metodo trūkumas – jo sudėtingumas (164 rodiklių)

Šiuos modelius iš dalies galima naudoti klientinio kapitalo vertinimui, nes dauguma iš jų turi atskirą modulį klientinio kapitalo vertinimui. Dar vienas būdas įvertinti klientinį kapitalą tai jo dalies apskaičiavimas intelektualio kapitalo sudėtyje, o patį intelektualinį kapitalą galima apskaičiuoti vienu iš aukščiau išvardintų metodų. Tačiau visi šie metodai turi vieną bendrą esminį trūkumą – jie reikalauja specializuotos informacijos, todėl šių metodų įgyvendinimas praktikoje yra labai ribotas.

1.3. Klientinis kapitalas

Dažniausiai kompanijos investuotojams ar kitiems suinteresuotiems asmenims rūpi ne sudedamųjų intelektualio kapitalo dalių rodikliai, o jų visuma. Tikriausiai tai yra pagrindinė priežastis, kodėl klientinis kapitalas retai analizuojamas kaip atskiras elementas, tačiau jo vertės žinojimas yra labai svarbus marketingo srityje.

Klientinis kapitalas pirmą kartą buvo identifikuotas kaip marketinginis aktyvas 1996 metais „Blattberg and Deghton“ ir apibrėžtas kaip diskontuota suma individualių klientų gyvavimo ciklų. Pirmieji tyrimai buvo nukreipti į klientinio kapitalo analizę tik su požiūriu nustatyti optimalias investicijas įsigyjant ir išlaikant klientą. Tačiau klientinio kapitalo augimas gali būti paaiškinamas ir marketinginiu iniciatyvų efektyvumu. Kompanijos gebėjimas įvertinti savo klientinį kapitalą laike yra svarbus pranašumas konkurencinėje kovoje. Klientinio kapitalo ir pagrindinių jo įtakos veiksnių tyrimas leis kompanijai (Fomenka, D., 2008):

- Paskirstyti marketingo investicijas su tikslu maksimaliai padidinti klientinį kapitalą;
- Suprasti ryšį tarp marketinginių iniciatyvų, klientinio kapitalo metrių ir finansinių kompanijos rezultatų;
- Sukurti vadybinę sistemą, orientuotą į pastovių ryšių su klientais kūrimą.

Situacija, kai kompanija klientinio kapitalo didinimą nelaiko savo pagrindiniu tikslu, gali privesti prie to, kad vadybininkai (Fomenka, D., 2008):

- Fokusuos savo dėmesį į veiksmus, kurie atneša trumpalaikį efektą ilgalaikio efektyvumo sąskaita;
- Realizuos marketingines programas, kurios neįtakoja klientų elgesio;
- Bus investuojama į brangių sistemų kūrimą, tokių kaip CRM, nesuprantant, kaip jos įtakos kompanijos efektyvumą (klientinio kapitalo dydį).

Apskritai klientinį kapitalą galima traktuoti kaip sąlyginai stabilią elementų sistemą, leidžiančią sudaryti patikimus, pasitikinčius ir tarpusavyje naudingus kompanijos ryšius su savo akcininkais, investuotojais, klientais ir kitais partneriais. Dažniausiai naudojami klientinio IK indikatoriai yra rinkos dalis (%), per praėjusius metus prarastų klientų skaičius, klientų bendradarbiavimo trukmė, įmonės vertinimas kliento akimis (%), klientų pasitenkinimo indeksas ir t.t. Rodiklių pasirinkimas priklauso nuo kompanijos veiklos krypties, nuo rezultato kurį norima gauti ir nuo kaupiamos informacijos rūšies.

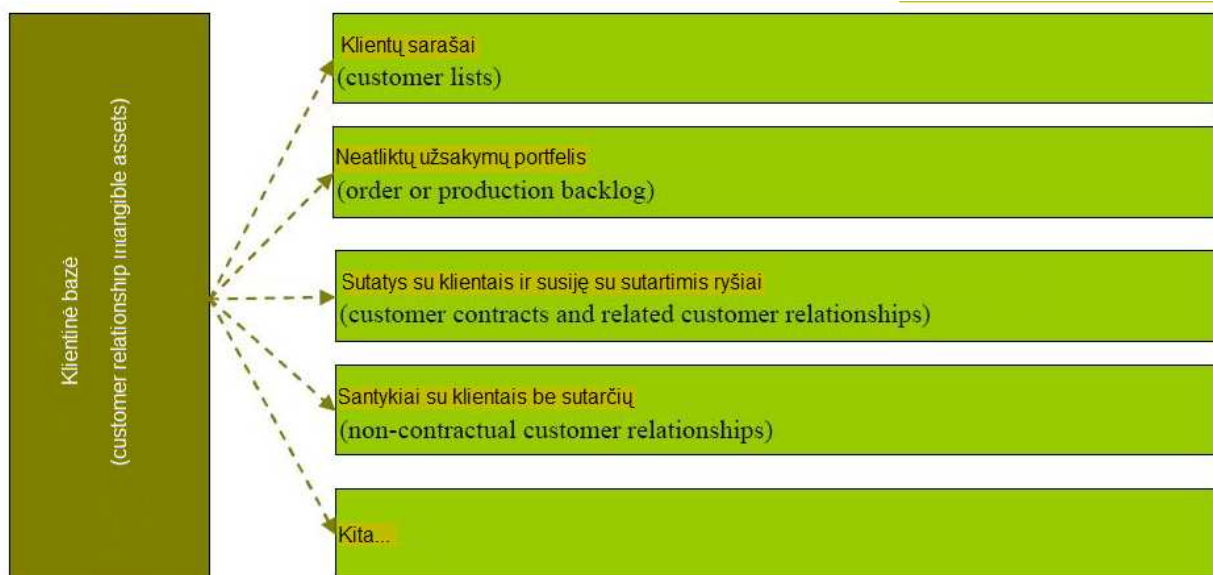
Klientinis kapitalas yra vienas iš dinamiškiausių intelektualinio kapitalo dalių, nes jis pastoviai turi atitikti besikeičiantiems klientų reikalavimams. Šiandien dieną išlieka tik tos įmonės, kurios sugeba greitai prisitaikyti prie besikeičiančių klientų norų ir sugeba juos realizuoti laiku.

Vertinant klientinį kapitalą reikia suprasti, kad investuotojai pasiruošia mokėti ir už esamus klientus (su kuriais kompanija turi jau verslo ryšius), ir už būsimus (potencialius klientus, su kuriais kompanija dar neturi verslo ryšių). Tačiau balanse, kaip nematerialus aktyvas, vertinimui tinka tik esama klientinė bazė, kuri pilnai patenkina sąžiningos rinkos vertės sąvoką. Tai galima paaiškinti tuo, kad apskaitoje rinkos vertės nustatymui naudojamos tik tos, aktyvų sukūrimo, išlaidos, kurios jau įvyko. Išlaidos dėl busimos klientinės bazės dar neįtrauktos į balansą, to pasekoje joks investuotojas niekada už ją nemokės.

1.3.1. Klientinės bazės sąvoka

Svarbią dalį klientiniame kapitale užima klientinė bazė, kurią galima apibrėžti kaip nematerialių resursų tipą, kuris apima kompanijos klientų visumą su kuriais jie turi verslo santykius ir atitinka reikalavimus (Fomenka, D., 2008):

1. Kompanija turi informaciją apie klientą;
2. Kompanija turi reguliarų kontaktą su klientais;
3. Klientas turi galimybę tiesiogiai kreiptis į kompaniją.



Šaltinis: ФОМЕНКА, Д. (2008) Эффективность маркетинга с позиции увеличения клиентского капитала. ВЛГУ Nr.14

6 pav. Nematerialių aktyvų pavyzdžiai, įeinančių į klientinę bazę

Kartais informaciją apie klientą, kurią įmonė gauna dėl pastovaus kontakto, padeda gaminti produkciją arba teikti paslaugas įvertinus specifinius kliento pageidavimus. Rezultate, tokie klientai dažniausiai pasiruošę mokėti tam tikrą pridėtinę kainą prie bazinės produkcijos arba paslaugos kainos. Tokia premija užtikrina busimą pelną įmonės savininkui, todėl tokius klientus galima vadinti įmonės aktyvu (arba klientine baze).

Taip pat galimi atvejai kai su klientais yra pasirašytos ilgalaikės sutartys, tokie klientai taip pat sudarys klientinę bazę. Kaip pavyzdį galime paimti dujų tiekimo kompaniją, kuri prieš paskiriant didžiules investicijas į regiono infrastruktūros plėtrą, gali pareikalauti iš vartotojų pasirašyti 15 metų sutartį, taip apsidrausdami, kad jie nenutrauks sutartį ateityje.

Klientinei bazei gali priklausyti ir fiziniai ir juridiniai asmenys. Tai priklauso nuo to su kuo konkreti kompanija turi pastovų kontaktą arba turi pasirašytas ilgalaikes sutartis. Aukščiau pateiktame pavyzdyje su dujotiekio kompanija, klientais bus pramoninės kompanijos – dujų vartotojai (juridiniai asmenys). Klientinėje bazėje finansinių kompanijų arba bankų didžiausią dalį gali sudaryti ir fiziniai asmenys.

Tačiau reikia pažymėti, kad ne visi įmonės klientai sudaro klientinę bazę. Tai lemia tai, kad tam tikrą vertę kompanijoje turi tik ilgalaikiai klientai, su kuriais įmonė turi tiesioginį ryšį. Būtent tokie klientai užtikrina tam tikrą paklausos garantijos lygį, verslo stabilumą ir to pasekoje didina įmonės rinkos vertę.

Norint geriau suprasti kokie klientai neįeina į klientinę bazę pateiksim vieną pavyzdį. Greito maisto restorane McDonald'e kiekvieną dieną apsilanko daugybė žmonių (klientų). Tačiau šių žmonių (klientų) dauguma nėra klientinė bazė, nes jie yra „beveidžiai“ šiai kompanijai, nes ji neturi

apie juos jokios informacijos. Pavyzdžiui, jeigu paskambintume į McDonald'ą ir užsisakytume mėsainį su triguba mėsos porcija, tikriausiai jie neįvykdys šio užsakymo. Iš kitos pusės, jeigu McDonald'as keistų savo siūlomų patiekalų ingredientus priklausomai nuo lankytojų norų, tai tokie klientai sudarytų klientinę bazę.

Įvardintam pavyzdyje McDonald'o lankytojai aišku yra šios kompanijos klientai ir svarbi sėkmingo verslo funkcionavimo dalis. Tačiau šie asmenys nebus klientinės bazės dalimi ta prasme, kuria klientinė bazė yra suprantama tarptautiniuose finansinės atskaitomybės standartuose, nes šie asmenys neatitinka ankščiau išvardintų reikalavimų.

1.4. IS požiūris

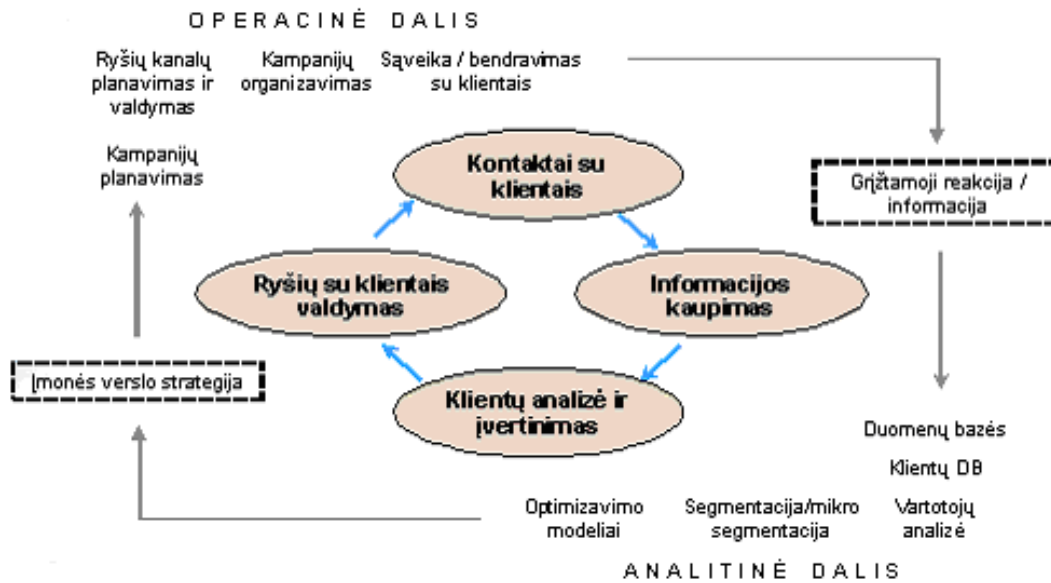
Ši dalis apjungia žiniatinkliuose pateiktą informaciją apie naudojamą IS, vertinant įmonės kapitalą.

CRM (angl. *Customer Relationship Management*) yra klientų valdymui skirtas modulis. Ekonomistai suskaičiavo, kad pritrauktų naują klientą įmonei kainuoja vidutiniškai šešis kartus brangiau, negu pratęsti verslo santykius su jau turimu klientu. Todėl protingiau yra stengtis išnaudoti maksimalią ekonominę naudą iš santykių su jau syki "užkariautais" pirkėjais. Tačiau tam reikia žinoti, kurie klientai bendrovei atneša daugiausiai pelno – ir rūpintis jais taip, kad jie nepereitų pas konkurentą. Šią problemą padeda išspręsti CRM, arba ryšių su klientais valdymas (angl. *customer relationship management*). (CRM - klientų valdymas, 2007)

CRM – tai kompleksinė sistema, leidžianti įvertinti ir maksimizuoti kiekvieno bendrovės kliento ekonominę vertę bei taikyti veiksmingus vertingiausių klientų lojalumo skatinimo metodus. Iš esmės CRM yra skirtas duomenų apie klientus, konkurentus ir jų elgesio ypatumus rinkimui, saugojimui bei analizei. Šis pagrindinis sistemos modulis leidžia saugoti informaciją apie esamus ir potencialius klientus, jų filialus, kontaktinius asmenis, klientų teikiamas paslaugas ir t.t. (Kaip sukurti subalansuotą rodiklių sistemą, 2006)

CRM sistemos nebūtų įmanomos be palyginti neseniai atsiradusios modernios programinės įrangos, leidžiančios surinkti, apdoroti ir organizuoti informaciją apie milijonus interakcijų tarp bendrovės ir jos klientų.

Ryšių su klientais valdymas, schematiškai atrodo taip:



Šaltinis: CRM - klientų valdymas, 2007

7 pav. Ryšių su klientais valdymas

Naudojantis sistema galima (CRM - klientų valdymas, 2007):

- vykdyti paieškas per įvykius, klientus, jų kontaktinius asmenis bei kitą informaciją;
- kaupti, sisteminti ir analizuoti informaciją apie esamus ir potencialius klientus;
- planuoti klientų aptarnavimo veiksmus, kontroliuoti jų vykdymą;
- visada matyti, kaip bendravote su pasirinktu klientu. Jis bus maloniai nustebintas, kad Jūs visada atsimenate, apie ką esate bendravę anksčiau;
- sumažinti nuostolius keičiantis įmonės darbuotojams. Darbuotojų kaita neatsilieps santykiuose su klientais. Darbuotojui pakeitus pareigas arba darbą, jo kontaktai ir pradėti darbai nebus užmiršti;
- išvengti neaiškumų derinant detales jei su vienu klientu bendrauja keli vadybininkai, visi susitarimai bus fiksuojami CRM sistemoje.

Išskiriami sekantys naudojami CRM modulių privalumai:

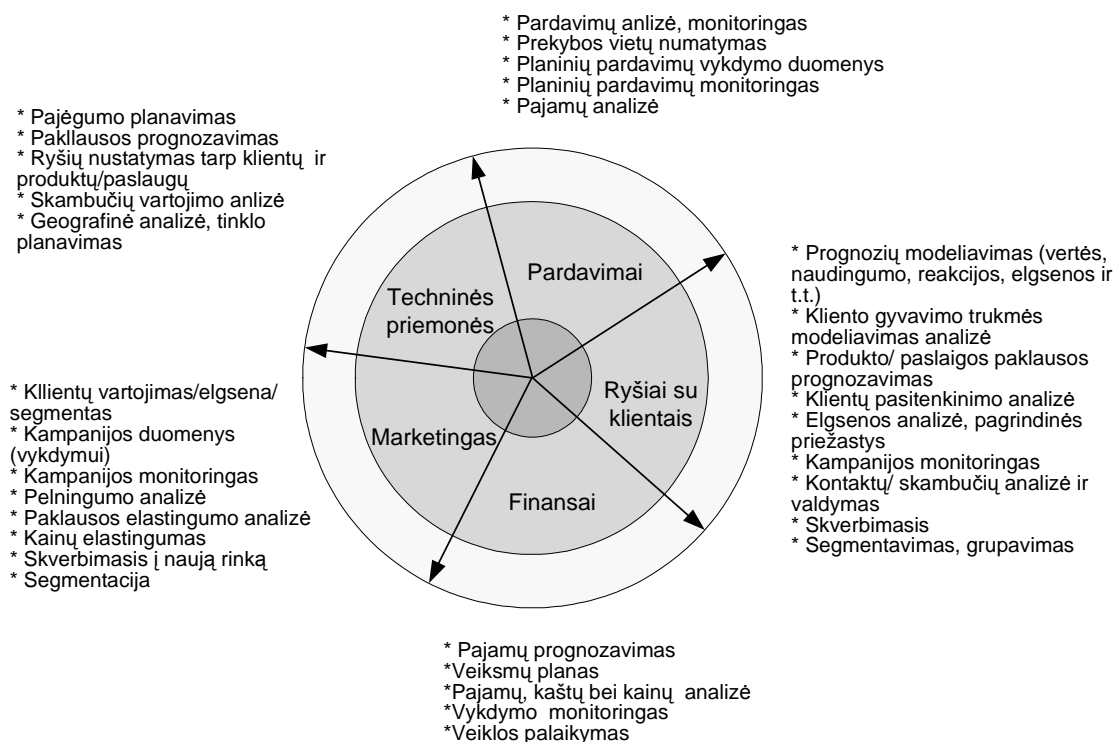
- Greitas ir lengvas kaupiamos informacijos pasiekiamumas.
- Informacijos pasiekiamumas iš geografiškai nutolusių taškų.
- Neigiamo darbuotojų kaitos poveikio sumažinimas.
- Darbo laiko panaudojimo optimizavimas.

CRM sistemoje naudojami šie metodai:

- Verslo klientų analizė (skaičius, apyvarta)
- Klientų – asmenų analizė (skaičius, apyvarta)
- Klientų apsilankymų dažnių lentelės (kokių klientus pripažinti nuolatiniams)
- Pareto analizė (kokią apyvartą duoda 20 proc. klientų)

- Banginio kreivė
- RFM analizė (dažnumas, naujumas, pinigai)
- Lojalumo analizė
- Klientų gyvavimo ciklas

CMR vertinimo požiūriai ir metodikų įvairovė:



Šaltinis: sudaryta autoriaus

8 pav. CRM vertinimo požiūriai ir metodikų įvairovė

Besidomintys CRM sprendimais įmonių vadovai neturėtų pamiršti, kad modernios IT platformos negali pačios išspręsti klientų pritraukimo, išsaugojimo ar aptarnavimo problemų – jos tik padeda automatizuoti bendrovės verslo procesus. Todėl įmonės turi žiūrėti į CRM ne kaip į izoliuotą projektą, o kaip į visą įmonę apimančią verslo filosofiją. Su įmonės CRM vizija turi būti gerai supažindinti visi padaliniai, visi darbuotojai - be jų dalyvavimo ir palaikymo CRM neveiks. Neverta griebtis diegti CRM sprendimo, jei abejojama egzistuojančių verslo procesų ir praktikų efektyvumu: automatizuojant ir greitinant "blogus" procesus, gerų ekonominių rezultatų tikėtis sunku. (Kaip sukurti subalansuotą rodiklių sistemą, 2006)

CRM strategija padeda įmonei surinkti išsibarsčiusias savo verslo dalis ir susikurti stiprius ryšius su geriausiais savo klientais. Tai ne vien tik atsakas išsikerojusiai konkurencijai – tai ir svarbi politinė įmonės pozicija, reikalaujanti aukščiausių įmonės vadovų dėmesio ir adekvačių investicijų. (CRM и SME бизнес, 2007)

Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (*Balanced Scorecard*) padeda pasirinkti efektyviausius tikslų pasiekimo būdus. Sistemos kūrėjai pasiūlė, nustačius strategiją, suskirstyti įmonės rodiklius į keturias grupes (Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti?, 2007):

- finansinių rodiklių grupė, kuri turi atsakyti į klausimą, kiek akcininkams naudinga investuoti į mūsų įmonę;
- klientų rodiklių grupė, kuri turi atsakyti, kuo galime sudominti savo klientus, kad būtų pasiekti reikiami finansiniai rezultatai, kokie yra mūsų konkurenciniai pranašumai;
- procesų gerinimo rodiklių grupė, kuri turi atsakyti, kokius procesus ir kaip reikia gerinti, kad būtų padidintas konkurencingumas;
- žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė, kuri turi atsakyti, kokiomis žiniomis, kompetencijomis, technologijomis naudojantis galima įgyvendinti savo konkurencinius pranašumus.

Subalansuotieji rodikliai apima (Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą, 2007):

1. Finansinius rodiklius, kurie įvertina veiklos rezultatus pinigais;

2. Nefinansinius veiklos rodiklius, kurie įvertina:

- klientų pasitenkinimą,
- vidaus procesus,
- inovacijų ir tyrimų veiklą.

Subalansuotų rodiklių teorijos autoriai vieni iš pirmųjų pamėgino ieškoti, kaip būtų galima suderinti dvi priešiškas stovyklas. Viena vertus, jie pabrėžė, kad tradicinio vertinimo, pagrįsto finansiniais rodikliais, nebepakanka. Tačiau jie nesutinka ir su finansinių rodiklių naudojimo svarbos kritikais, tvirtinančiais, kad fundamentalūs veiklos patobulinimai savaime gerina finansinius rodiklius. Savo darbuose R. Kaplanas ir D. Nortonas pateikia nemažai pavyzdžių, kaip, net ir gerokai patobulinus veiklą, finansiniai rezultatai pablogėjo. Periodinės finansinės ataskaitos reikalingos vadovams, nes jos parodo, ar pagerinta kokybė, reagavimas į pasikeitusią paklausą, naujų produktų kūrimas turėjo įtakos pardavimų apimčiai, turimos rinkos daliai, gamybos sąnaudoms, lėšų apyvartumui ir t. t. Be to, be finansinių rodiklių neįmanoma išsiversti norint apibendrinti verslo įmonės tikslus ir įvertinti bendrą veiklos rezultata.

Taigi, subalansuotieji rodikliai leidžia vadovams vertinti veiklą iš keturių svarbių pozicijų (Skaravičius, A., 2000):

- Finansiniai rodikliai parodo, kaip įmonę vertina akcininkai, kreditoriai, potencialūs investuotojai;
- Klientų pasitenkinimo rodikliai apibūdina, kaip atrodo įmonės produktai ir pati įmonė klientų akimis;
- Vidaus procesų rodikliai nurodo, ką įmonė turėtų pasiekti, ką reikėtų tobulinti;

- Inovaciniai rodikliai parodo, kaip įmonėje kuriama nauja vertė.

Keturi išskirti aspektai ir yra svarbiausieji veiklos vertinimo matai taikant subalansuotųjų rodiklių metodą. Be to, jie turi būti aiškiai susieti su įmonės vizija ir strategija bei tarpusavyje.

Optimaliu rodiklių skaičiumi D. Nortonas ir R. Kaplanas mano esant 20-25 rodiklius, kurie pagal kiekvieną iš keturių išskirtų aspektų pasiskirstytų taip:

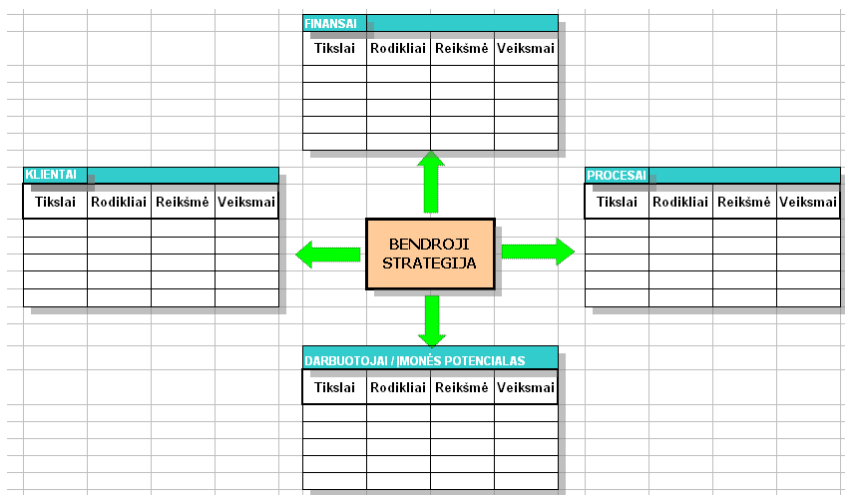
- 5 finansiniai rodikliai (22 proc.);
- 5 klientų pasitenkinimo rodikliai (22 proc.);
- 8-10 vidaus procesus apibūdinantys rodikliai (34 proc.);
- 5 inovacijų ir mokymosi veiklą apibūdinantys rodikliai (22 proc.).

Subalansuotieji rodikliai ne tik priverčia vadovus vienu metu atsižvelgti į visus svarbius veiklos rodiklius, bet ir leidžia pamatyti, kaip vieno rodiklio pagerinimas atsiliepė kitiems rodikliams, nes subalansuotieji verslo rodikliai kuriami taip, kad būtų vienas su kitu susieti priežasties ryšiais. Pagrindinis autorių reikalavimas - rodikliai turi būti parinkti taip, kad analizuojant rodiklių reikšmes būtų galima daryti išvadas, kiek veiksmingas įmonės strateginis valdymas. Kiekviena įmonė rodiklių priežasties-pasekmės ryšius nustato individualiai.

Pats kūrimo procesas, norint įdiegti subalansuotųjų rodiklių sistemą įmonėje, paprastai išskaidomas į etapus (Svaravičius, A., 2000):

- 1 etapas. Įmonės būklės įvertinimas.
- 2 etapas. Bendrosios verslo strategijos sukūrimas ar patikslinimas, išskiriant keletą strateginių krypčių.
- 3 etapas. Strateginių tikslų formulavimas.

Tikslų struktūrizavimą pagal perspektyvas iliustruoja 10 pav.



Šaltinis: SVARAVIČIUS, A. Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą

9 pav. Tikslų struktūra

Klientų perspektyvos tikslai nurodo, ką organizacijai reikia daryti, kad klientai būtų patenkinti įmonės veikla. Konkurentinėje aplinkoje šios perspektyvos ignoravimas priartina įmonės veiklos pabaigą.

Klientų perspektyvos rodiklių pavyzdžiai:

- klientų skaičius;
 - naujų klientų skaičius;
 - užimamos rinkos dalis;
 - klientų pasitenkinimas;
 - klientų skundų skaičius;
 - nuolatinių klientų skaičius;
 - prarastų klientų skaičius;
 - vidutinė vieno kliento apyvarta;
 - vidutinis klientų grupės pelningumas;
 - kontaktavimo efektyvumas;
 - vidutinės kliento aptarnavimo išlaidos.
- 4 etapas. Strateginių tikslų žemėlapis arba medžio pavaizdavimas.
 - 5 etapas. Veiklos vertinimo rodiklių parinkimas.
 - 6 etapas. Apibrėžiamos naujos strateginės iniciatyvos ir jas įgyvendinti reikalingi ištekliai.

Nepaisant didžiulio subalansuotųjų rodiklių metodo populiarumo, ypač JAV įmonėse, teoretikų požiūriu jis turi nemažai trūkumų ir neretai nusileidžia kitiems panašioms modeliams.

Subalansuotųjų rodiklių modelis buvo sukurtas kaip vienas iš pirmųjų, pradedant taikyti kompleksinio įmonės veiklos vertinimo požiūrį. Pastaruoju metu kompleksinis požiūris vis plačiau taikomas praktikoje, kartu daugėja ir siūlomų modelių. Šiandien vis dažniau imta kalbėti apie vadinamuosius antrosios kartos įmonės veiklos kompleksinio vertinimo modelius. Vienu iš pagrindinių požymių, apibūdinančių antrosios kartos modelius yra jų orientacija į visų suinteresuotų įmonės veikla asmenų grupių vertybes, iškeliant šių vertybių išsiaiškinimą į pirmą vietą .

2. KLIENTINIO KAPITALO VERTINIMO METODO ESMĖ IR TAIKYMAS

Šioje dalyje pagrindžiama būtinybė apjungti trijų analitinėje dalyje aptartų vertinimo požiūrių privalumus ir sudaryti IS modulį, kuris atliktų klientinio kapitalo vertinimą įmonėse. Atskleidžiama siūlomo klientinio kapitalo metodo idėja ir parenkami geriausiai klientinį kapitalą charakterizuojantys rodikliai.

2.1. Siūlomo metodo reikalavimai ir prielaidos

Kaip jau buvo minėta analitinėje dalyje vertinant įmonės kapitalą galima naudoti skirtingus metodus ir rodiklius, kurių yra be galo daug. Literatūroje galima surasti kaip ir pačius metodus taip ir rekomendacijas kaip geriausiai atlikti klientinio kapitalo vertinimą.

Vertinant klientinį kapitalą galima naudotis finansiniais rodikliais, tokiais kaip pelnas, marža, sąnaudos ir t.t., tačiau toks vertinimas turi ir minusų ir plusų. Pagrindis tokio pasirinkimo privalumas - tai visos reikiamos informacijos prieinamumas. Tačiau šis privalumas nublinksta prieš pagrindinį šio požiūrio trūkumą – klientinio kapitalo vertė jokia būdu nėra ir negali būti užfiksuota buhalterinėje apskaitoje. Buhalterinė vertė remiasi istoriniais kaštais ir ji neatspindi ateities perspektyvų bei augimo galimybių.

Pakankamai naujas požiūris į įmonės kapitalą – marketinginis, jame klientinis kapitalas analizuojamas kaip atskiras aktyvas, kuris yra vienas iš sudedamųjų intelektinio kapitalo dalių. Pakankamai gerai yra išvystyta intelektinio kapitalo vertinimo metodika. Dauguma intelektinio kapitalo vertinimo modelių turi atskirą klientinio kapitalo modelį, todėl pasinaudojus analitinėje dalyje išvardintais ir išanalizuotais modeliais, galima įverti ir klientinio kapitalo piniginę vertę. Tačiau žiūrint į šiuos modelius ir metodus iš praktinės pusės, jie yra sunkiai realizuojami, ne kiek dėl savo apskaičiavimo sudėtingumo, o tiek dėl specializuotos informacijos būtinybės. Labai retas atvejis, kai įmonė veda apskaitą tokios informacijos apie klientus kaip: laikas sugaištas naujam klientui pritraukti, nesurinkta pelno dalis dėl pastangų pritraukti naujus klientus, funkcionalumas, serviso kokybė ir t.t.

Remiantis išanalizuota literatūra buvo prieita prie išvados, kad klientinio kapitalo vertinimas turi atitikti šiuos pagrindinius reikalavimus:

- Siūlomame metode turi būti panaudoti ir finansiniai rodikliai, ir specializuoti marketinginio požiūrio rodikliai;
- Metode turi būti panaudoti klasikinės apskaitos duomenys, t.y. tokia informacija, kuri saugoma bet kurioje kompanijoje.

Kasdieninėje įmonės veikloje piniginės klientinio kapitalo vertės žinojimas nėra labai aktualus, realiai tokia informacija reikalinga tik jungiantis su kita įmone ar parduodant ją. Tokios

informacijos taip pat gali reikalauti investuotojai ar kiti suinteresuoti asmenys. Todėl prieš pasiūlant klientinio kapitalo vertinimo metodą, iškeliami prielaidai, kad klientinio kapitalo piniginės vertės žinojimas nėra būtinas kasdieninėje įmonės veikloje. Tokiu atveju į klientinio kapitalo vertę galima žiūrėti kaip į indeksą, kurio reikšmė priklauso nuo jo sudedamųjų rodiklių reikšmių ir jų pokyčių.

Vertinant klientinio kapitalo indeksą pokyčiai galima analizuoti kiekvieno atskiro kliento įtaką, tačiau tokia pavienio kliento įtaka bus nereikšminga, sunkiai pastebima. Dėl šių priežasčių taikant siūlomą klientinio kapitalo vertinimo metodą analizuojama klientų grupių įtaka. Sudaromų grupių skaičius priklauso nuo įmonės specifikos, todėl apskaičiuojama kiekvienai įmonei atskirai. Norint nustatyti optimalų klientų grupių skaičių ir koks klientas į kokią grupę patenka, galima naudoti klasterizavimo metodą arba grupuoti įmones pagal atnešamą pelną arba pardavimų apimtį. Naudojant antrą grupavimo variantą kiekvienos grupės ribas turi nustatyti kompetentingi įmonės darbuotojai.

Kiekviena grupė turi savo svorį bendruose klientinio kapitalo indekso skaičiavimuose, kurie nustatomi pagal „Banginio kreivės“ metodą, t.y. skaičiuojama kiekvienos grupės atnešamo pelno arba pardavimų apimtį per metus santykinę įtaką bendram įmonės pelnui per metus.

2.2. Rodiklių pasirinkimas

Pirmas uždavinys pasiūlant **klientinės kapitalo indekso** metodą, tai atraminių rodiklių parinkimas, kurie turi įtaką jo pokyčiui. Norint atlikti šią užduotį, buvo sudaryta lentelė, kuri atvaizduoja mokslinėje literatūroje galimus klientinio kapitalo vertinimo rodiklius pagal skirtingus požyrius:

lentelė 3

Rodikliai vertinantys klientinį kapitalą

Finansinio analizės rodikliai	Intelektinio kapitalo rodikliai	IS naudojami rodikliai	
		CRM	Subalansuotų efektyvumo rodikliai
Bendras pelningumo rodiklis	Rinkos dalis (%)	Verslo klientų analizę (skaičius, apyvarta)	Klientų skaičius
Pardavimų apimtį	Per praėjusius metus prarastų klientų skaičius	Klientų – asmenų analizę (skaičius, apyvarta)	Naujų klientų skaičius
Veiklos pelno marža	Klientų bendradarbiavimo trukmė	Klientų apsilankymų dažnių lentelės (kokius klientus pripažinti nuolatniais)	Užimamos rinkos dalis

3 lentelės tęsinys

Grynojo pelningumą rodiklis	Įmonės vertinimas kliento akimis (%),	Klientų gyvavimo ciklas	Klientų pasitenkinimas
Pelnas akcijai	Klientų pasitenkinimo indeksas	Klientų lojalumas	Klientų skundų skaičius
Įmonės kapitalizacija	"q" indeksas	RFM analizė (dažnumas, naujumas, pinigai)	Nuolatinių klientų skaičius
P/E		Banginio kreivė (Pelnas, klientų skaičius)	Prarastų klientų skaičius
ROE		Parėto analizė (kokią apyvartą duoda 20 proc. klientų)	Vidutinė vieno kliento apyvarta
			Kontaktavimo efektyvumas
			Vidutinės kliento aptarnavimo išlaidos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip jau buvo minėta, siūlomame metode turi būti panaudoti visų trijų požiūrių rodikliai, kurie gali būti apskaičiuojami remiantis įmonės klasikinės apskaitos duomenimis.

Išvardintas sąlygas atitinka šie rodikliai:

- Bendrasis pelningumo rodiklis;
- Pardavimų apimtis;
- Per praėjusius metus prarastų klientų skaičius;
- Klientų bendradarbiavimo trukmė;
- Klientų pasitenkinimo indeksas;
- Klientų gyvavimo ciklas;
- Klientų skaičius;
- Naujų klientų skaičius;
- Klientų skundų skaičius;
- Prarastų klientų skaičius;
- Apsilankymo dažnumas;

Visi išvardinti rodikliai charakterizuoja klientą, todėl kiekvienas iš jų turi įtaką klientiniam kapitalui. Kai kurie rodikliai turi bendrų bruožų ir vertina kliento tam tikrą savybę, todėl visus rodiklius galima sugrupuoti į tris grupes:

- Pelnas;
- Lojalumas;

- Įmonės įvaizdis

Kaip jau buvo minėta, teorinėje dalyje išanalizuoti rodikliai yra tik atraminiai, norint pasiūlyti rodiklius siūlomam klientinio kapitalo metodui, būtina išanalizuoti duomenis, kurie yra naudojami apskaitos sistemose.

Panaudojus apskaitos programą „Balansas“ galima gauti tokią informaciją apie klientus:

- Kliento kodas (pavadinimas);
- Kliento užsakymo dydis už nurodytą laikotarpį;
- Klientų atnešamas pelnas už nurodytą laikotarpį;
- Užsakymo data;
- Užsakymo struktūra;
- Pagrindiniai duomenys apie klientą (Įmonės kodas, pagrindinės būstinės vieta ir t.t.).

Tokia informacija kaip skundai ar pagyrimai yra nereikalingi apskaitos programose, tačiau jas saugoti yra privaloma, siekiant analizuoti klientų pasitenkinimo laipsnį.

Remiantis padaryta analize siūlomam klientinio kapitalo metodui apskaičiuoti, buvo pasiūlyti rodikliai, kurie yra sugrupuoti pagal apibrėžtas grupes:

- Pelnas:
 - ❖ Kliento dydis (autorius pasiūlytas rodiklis);
 - ❖ Metinis klientų poreikis;
 - ❖ Klientų atnešamas pelnas;
 - ❖ Įmonės klientų skaičius (autorius pasiūlytas rodiklis).
- Klientų lojalumas:
 - ❖ Klientų gyvavimo ciklas;
 - ❖ Paslaugų naudojimosi dažnumas;
 - ❖ Laiko tarpas tarp apsilankymų.
- Įmonės įvaizdis:
 - ❖ Klientų pasitenkinimo laipsnis;
 - ❖ Ilgalaikių klientų dalis (autorius pasiūlytas rodiklis);
 - ❖ Naujų klientų/Prarastų klientų santykis. (autorius pasiūlytas rodiklis)

Siūlomą klientinio kapitalo vertinimo indeksą įtakoja 10 rodiklių, iš kurių net 8 rodikliai yra išvestiniai, t.y. jie yra išskaičiuojami iš turimų apskaitos duomenų:

- ❖ Kliento dydis.
- ❖ Įmonės klientų skaičius.
- ❖ Klientų pasitenkinimo laipsnis;
- ❖ Ilgalaikių klientų dalis;
- ❖ Naujų klientų/Prarastų klientų santykis.

- ❖ Klientų gyvavimo ciklas;
- ❖ Paslaugų naudojimosi dažnumas;
- ❖ Laiko tarpas tarp apsilankymų.

Plačiau apie skaičiavimo metodiką bus pateikta sekančiam skyriuje.

2.3. Klientinio kapitalo indekso metodo esmė

Interviu metu su įmonės „XXX“ pardavimų skyriaus vadovu paaiškėjo, kad kasdieninėje įmonės veikloje labiau informatyvus ir naudingas yra ne pats klientinio kapitalo piniginės vertės žinojimas, o jo tendencijos žinojimas, leidžiantis nustatyti kiek išnaudojamas klientinio kapitalo potencialas. Siūlomas klientinio kapitalo vertinimas, padės nustatyti įmonės tikslus, vertinti pasiektus rezultatus, leis veiksmingiau išnaudoti klientinį kapitalą teisingai paskirstant marketingo lėšas.

Autoriaus pasiūlytas metodas remiasi literatūroje išanalizuotais rodikliais ir metodais. Šis metodas skiriasi nuo išanalizuotų tuo, kad į klientinį kapitalą autorius siūlo žiūrėti kaip į indekso pokytį, kurio maksimali galima reikšmė yra vienetas. Šio indekso dėka galima analizuoti klientinio kapitalo pokytį.

Klientinio kapitalo indeksą įtakoja 2.2. dalyje parinkti rodikliai, kur kiekvienas turi savo svorio koeficientą. Kiekvieno rodiklio įtaka klientinio kapitalo indeksui yra skirtinga, priklausomai nuo jam suteikto svorio. Visi rodikliai apjungiami į tris grupes: pelnas, klientų lojalumas ir įmonės įvaizdis. Rodiklių svorių parinkimas yra labai subjektyvus dalykas, nėra vieno bendro svorių apskaičiavimo metodo, kad jį būtų galima pritaikyti skirtingoms įmonėms. To priežastis – skirtingos įmonių veiklos specifikos, todėl ir parinkti rodikliai turi skirtingą svarbą skirtingose įmonėse. Rodiklių svorių parinkimo užduotį galima atlikti trimis būdais:

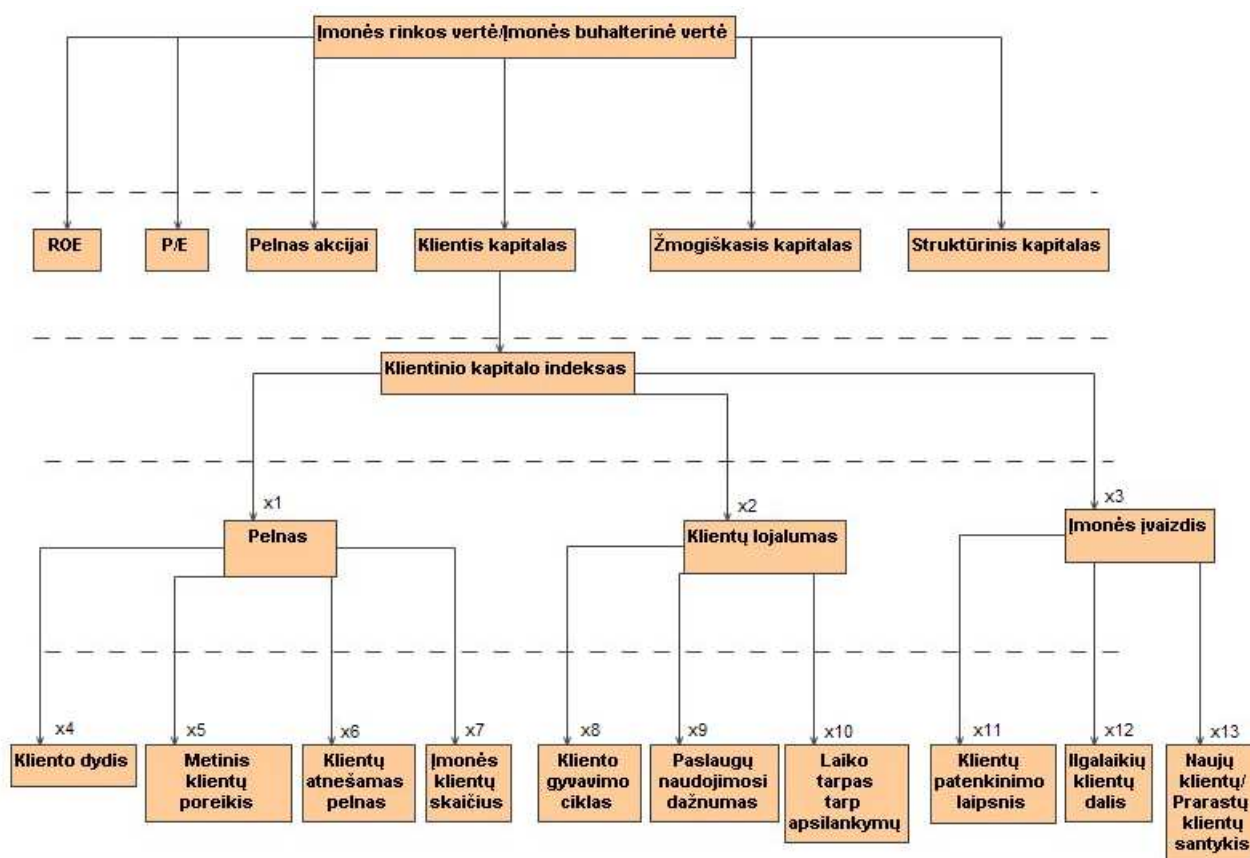
- Rodiklių svorių parinkimą gali atlikti kapitalo vertinimo ekspertai, tokias paslaugas Lietuvoje teikia įmonės kaip „FinHil“, VTF, ATVI ir t.t.
- Rodiklių svorius galima nustatyti panaudojant intelektinius sistemas, tokias kaip neuroniniai tinklai.
- Rodiklių svorius gali nustatyti kompetentingi įmonės darbuotojai. Šiuo atveju rodiklių svorio parinkimą labiausiai įtakos praktinė patirtis.

Tačiau reikia pabrėžti, kad svorių parinkimas nėra svarbiausia užduotis vertinant klientinį kapitalą, nes analizuojamas jo pokytis, o ne piniginė reikšmė, todėl svarbiausia užduotis - ištirti klientų grupių įtaką jo vertei. Siūlomas klientinio kapitalo metodas yra naudingas įrankis, kuris leidžia vertinti klientus pagal pasiūlytus rodiklius, analizuoti klientų grupių įtaką bendram rezultatui.

Bet kuri klientą galima vertinti pagal tris požymius, tai jo atnešamas pelnas, kliento lojalumas ir kompanijos įvaizdis jo akimis. Remiantis praktine patirtimi, galima teigti, kad išvardinti požymiai turi stiprią priklausomybę, kai keičiasi vienas iš požymių, atitinkamai keičiasi ir kiti.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, įmonės kapitalą sudaro ne tik finansinis kapitalas, kurią apibudina įmonės buhalterinė vertė, bet ir neapčiuopiami dalykai, tokie kaip darbuotojai, patentai, licenzijos, klientai ir t.t. Visos šitos išvardintos kapitalo sudėtinės dalys įtakoja įmonės rinkos vertę, kuri, kaip buvo parodyta teorinėje dalyje, nesutampa su jos buhalterine verte.

Struktūriškai dalys, kurios įtakoja skirtumą tarp įmonės rinkos vertės ir jos buhalterinės vertės galima pavaizduoti taip, išskiriant klientinį kapitalą įtakojančius rodiklius:



Šaltinis: TIMOFEJEVA, T. (2009) Intelektinio kapitalo koncepcijos taikymas įmonių klientų vertinimui

10 pav. Klientų kapitalo struktūra

10 paveikslas struktūriškai atvaizduoja bendrą idėją siūlomo klientinio kapitalo vertinimo metodo. Bet kuris įmonės klientas bus analizuojamas pagal apibrėžtus rodiklius.

Kiekvienas rodiklis turi savo svarbą vertinant klientinį kapitalą (TIMOFEJEVA, T., 2009):

- Kliento dydis (KD) nustatomas pagal metinį kliento pelną. Įmonei palankiau turėti stambius klientus, nes, kaip rodo praktika, dažniausiai būtent jie sudaro didžiausią pelno dalį. Žinant kliento dydį, įmonė gali numatyti kliento poreikius.

- Metinis kliento poreikis (MKP), kurį nusako užsakymų dydis. Svarbu laiku pasiūlyti klientui paslaugą. Tam būtina žinoti ir sekti jo poreikius. Šis rodiklį galima apibūdinti per užsakymų dydį. Ne visada kliento poreikis gali būti patenkintas, o tai mažina kliento pasitikėjimą įmone. Analizuojant pardavimus, galima įvertinti prekių/paslaugų sezoniškumus, paslaugų/prekių populiarumą.
- Kliento atnešamas pelnas (KAP). Analizuojant atskirai šį rodiklį galima identifikuoti VIP klientus. Šie klientai turi būti pastoviai stebimi, analizuojami jų poreikiai, jiems turi būti taikomi ypatingi pasiūlymai. Bet kurio kliento atnešamas pelnas turi su laiku didėti arba likti pastoviu. Pelno sumažėjimas perspėja apie pavojų prarasti klientą.
- Įmonės klientų skaičius (IKS). Bet kurios įmonės vienas iš tikslų - didinti klientų skaičių. Kuo šio rodiklio reikšmė didesnė, tuo didesnis klientinio kapitalo potencialas. Čia naudojamas klientų skaičiaus pokytis lyginant su metų pabaiga.
- Kliento gyvavimo ciklas (KGC). Kiekviena įmonė stengiasi užtikrinti nenutrūkstamą bendradarbiavimą su savo klientais, tačiau ne visada tai yra įgyvendinama. Visos įmonės turi „migruojančius“ arba vienkartinius klientus. Šis rodiklis parodo klientų lojalumo lygį: kuo daugiau lojalių klientų, tuo labiau įmonės verslas yra stabilesnis.
- Laiko tarpas tarp apsilankymų (LTA). Tai yra vienas iš rodiklių, kuris parodo kliento prisirišimą prie įmonės. Kuo trumpesni tarpai tarp klientų apsilankymų, tuo didesnis kliento prisirišimas prie įmonės. Jeigu kliento laiko tarpas tarp apsilankymų (paslaugų naudojimosi/pirkimų) turi tendenciją mažėti, klientas artėja prie nuolatinio kliento statuso. Šis rodiklis turi tiesioginį ryšį su klientų apsilankymo dažniu. Svarbu, kad didėjant apsilankymo dažniui, mažėtų laiko tarpas tarp apsilankymų. Jeigu ši sąlyga išpildoma klientas tampa prognozuojamu ir galima numatyti jo poreikius.
- Paslaugų naudojimosi dažnumas (PND). Šis rodiklis parodo kiek klientas yra priklausomas nuo įmonės. Tačiau ne visada aukštas šio rodiklio vertinimas teigiamai įtakoja įmonės veiklą, nes bet koks paslaugų/prekių užsakymo realizavimas reikalauja iš įmonės papildomų kaštų, todėl kartais įmonė nustato minimalų užsakymo dydį.
- Kliento patenkinimo laipsnis (KPL). Šis rodiklis susideda iš pagyrimų ir skundų kiekio per metus ir kokią dalį užsakymo patenkina įmonė. Šią informaciją yra ypač

svarbu valdyti. Norint padidinti šio rodiklio reikšmę, kiekvienas klientas pagal galimybes turi būti išskirtinis įmonei.

- Ilgalaičių klientų dalis (IKD). Šio rodiklio dėka galima prognozuoti pelną. Kuo daugiau pastovių klientų, tuo įmonės veikla yra stabilesnė.
- Naujų klientų ir prarastų klientų santykis (N/P). Šio rodiklio maža reikšmė byloja apie pavojų, o ypač jei jis turi tendenciją mažėti. Tai signalas, kad įmonė naudoja neteisingą strategiją.

Kaip jau buvo minėta maksimali klientinio kapitalo indekso reikšmė yra 1, jeigu įmonė pasiekia šią reikšmę, tai byloja kad ji 100% išnaudoja klientinį kapitalą pagal užsibrėžtus tikslus. Todėl kompetentingi darbuotojai turi iš naujo peržiūrėti įmonės veiklos rezultatus ir užbrėžti naujus tikslus.

Kiekvienas rodiklis panašiai kaip ir pats indeksas vertinamas ne pagal jo piniginę reikšmę, o pagal jo pokytį. Dėl šių priežasčių visi rodikliai yra santykiniai su galima maksimalia reikšme 1. Plačiau apie rodiklių skaičiavimo metodiką pateikiama 4 lentelėje:

4 lentelė

Klientų kapitalo vertinimo rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Aprašymas	Matematinė išraiška naudojama klientinio kapitalo skaičiavimo metode
Kliento dydis	<p>Kliento dydis nustatomas pagal jo perkamąją galią. Priklausomai nuo įmonės veiklos srities ir statistinės informacijos apie pardavimus klientams, pirmiausia nustatomas klientų grupių skaičius.</p> <p>Sekantis žingsnis – paskaičiuoti kiekvienos grupės metinius pirkimus ir nustatyti kokią dalį jie užima bendruose įmonės pardavimuose. Taip nustatomas kiekvienos grupės svoris. Šis svoris bus naudojamas ir apskaičiuojant kitus rodiklius.</p> <p>Kitas žingsnis – pačio rodiklio apskaičiavimas. Pirmiausia kompetentingi darbuotojai turi nustatyti tikslą, kokią dalį tam tikros grupės klientai turi užimti bendrame įmonės klientų skaičiuje.</p> <p>Paskutinis žingsnis – nustatoma kiek procentaliai kiekviena grupė vykdo jai nustatytą tikslą.</p>	$KD = \sum (\text{grupė svoris} * ((\text{grupės klientų skaičius} / \text{bendras klientų skaičius}) / \text{grupės tikslas}))$

4 lentelės tęsinys

<p>Kliento atnešamas pelnas</p>	<p>Norint apskaičiuoti šį rodiklį pirmiausia turi būti nustatytas kiekvienos grupės tikslas – kiek per metus kiekvienas šios grupės narys turi atnešti pelno įmonei.</p> <p>Sekančiu žingsniu skaičiuojamas santykinis rodiklis, kuris parodo kiek kiekvienas klientas vykdo užsibrėžtą tikslą.</p> <p>Paskutiniu žingsniu apskaičiuojamas kiekvienos grupės tikslo vykdymo vidurkis ir padauginama iš grupės svorio.</p>	<p>$KAP = \sum \text{grupės svoris} * (\sum (\text{metinis kliento pelnas} / \text{grupės pelno tikslas}) / n)$,</p> <p>Kur n – grupės klientų skaičius.</p>
<p>Metinis kliento poreikis</p>	<p>Šis rodiklis apskaičiuojamas analogiškai pelno rodikliui. Tik čia skaičiuojamas kliento poreikis arba kitaip sakant – užsakymo dydis.</p> <p>Reikia atkreipti dėmesį, kad čia turima omeny, pirminis užsakymo dydis, kurį pateikia klientas.</p>	<p>$MKP = \sum \text{grupės svoris} * (\sum (\text{metinis kliento poreikis} / \text{grupės poreikio tikslas}) / n)$,</p> <p>Kur n – grupės klientų skaičius.</p>
<p>Įmonės klientų skaičius</p>	<p>Šis rodiklis įvertina klientų skaičiaus padidėjimą arba sumažėjimą lyginant su metų pradžia.</p> <p>Bet kurios įmonės pagrindinis tikslas – ieškoti naujų klientų, t.y. didinti klientų skaičių. Todėl pirmiausia nustatomas tikslas - laukiamas klientų prieaugis procentais lyginant su metų pradžia.</p> <p>Paskutinis žingsnis – nustatoma kiek procentų šis tikslas vykdomas.</p>	<p>$IKS = \text{Klientų skaičius esamų momentu} / \text{Klientų skaičius metų pradžioje} * \text{tikslas}$</p>
<p>Kliento gyvavimo ciklas</p>	<p>Bet kuri įmonė siekia turėti daugiau „senų“ klientų. Kokį klientą laikyti senu nustato įmonės kompetentingas darbuotojas.</p> <p>Pirmas žingsnis - apskaičiuoti santykinį rodiklį kur kiekvieno kliento nenutrūkstamo bendravimo dienų skaičius dalinamas iš dienų skaičiaus būdingam „senam klientui“.</p> <p>Sekančiu žingsniu apskaičiuojamas kiekvienos klientų grupės santykinio rodiklio vidurkis ir dauginamas iš grupės svorio.</p>	<p>$KGV = \sum \text{grupės svoris} * (\sum (\text{Kliento gyvavimo tikslas dienomis} / \text{„seno“ kliento gyvavimo tikslas dienomis}) / n)$,</p> <p>Kur n – grupės klientų skaičius.</p>

4 lentelės tęsinys

Laiko tarpas tarp apsilankymų	Šis rodiklis parodo, koks vidutinis dienų skaičius tarp paslaugų pirkimo arba informacijos užklauso. Norint apskaičiuoti šį rodiklį, pirmiausia nustatomas kiekvienos klientų grupės pageidaujamas laiko tarpas tarp apsilankymų – tikslas. Analogiškai kitiems rodikliams apskaičiuojama kiek kiekvienas klientas vykdo šį tikslą.	$KTA = \sum \text{grupės svoris} * (\sum (\text{Vidutinis kliento laiko tarpas tarp apsilankymų dienomis} / \text{grupės tikslas}) / n,$ Kur n – grupės klientų skaičius.
Paslaugų naudojimosi dažnumas	Šis rodiklis parodo, kiek kartų per metus klientas naudojasi paslauga arba pateikė užsakymą. Norint apskaičiuoti rodiklį pirmiausia nustatomas kiekvienos grupės tikslas – pageidaujamas paslaugų naudojimosi dažnumas. Kiekvienos klientų grupės narys vertinamas pagal tai, kaip jis vykdo šį tikslą.	$PND = \sum \text{grupės svoris} * (\sum (\text{Vidutinis kliento paslaugų naudojimosi dažnis dienomis} / \text{grupės tikslas}) / n,$ Kur n – grupės klientų skaičius.
Naujų klientų/Prarastų klientų dalis	Kiekvienam naujam klientui priskiriama reikšmė +1, jeigu su klientu nutraukiamas bendradarbiavimas arba nustatoma, kad šis klientas prarastas priskiriama reikšmė -1. Apskaičiuojamas bendras kiekis naujų ir prarastų klientų ir suma požymių, kuri padalinama iš bendros sumos.	$N/P = (\sum \text{naujų klientų požymis} + \sum \text{prarastų klientų požymis}) / \text{naujų ir prarastų klientų skaičius}$
Klientų pasitenkinimo laipsnis	Šis rodiklis įvertina patenkinamus klientų lūkesčius. Šį rodiklį įtakoja du kintamieji: pirminio užsakymo realizavimo procentas ir padėkos, kurios turi požymį +1 arba skundai, kurie turi požymį -1. Pirmas kintamas turi svorį 0,8, o antras – 0,2.	$KPL = \sum 0,8 * (\text{Realizuoto užsakymo suma} / \text{pirminio užsakymo suma}) + 0,2 * (\sum \text{klientų skundų požymis} + \sum \text{klientų pagyrimų požymis}) / \text{skundų ir pagyrimų bendras kiekis}$
Ilgalaikių klientų dalis	Pirmas žingsnis apskaičiuojant šį rodiklį – kiekvienam klientui priskirti požymių priklausomai nuo bendradarbiavimo metų su klientu: Jeigu 0-1 metų, tai - 0,2; Jeigu 1-2 metų, tai - 0,4; Jeigu 2-3 metų, tai - 0,6 Jeigu 2-4, tai 0,8	$IKD = \sum \text{grupės svoris} * (\sum \text{grupės kliento požymio reikšmė}) / n,$ Kur n – grupės klientų skaičius.

4 lentelės tęsinys

	Virš 4 metų – 1.	
--	------------------	--

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Paskutinis žingsnis klientinio kapitalo indekso reikšmės nustatyme, kai jau visi rodikliai apskaičiuoti – sudauginti gautą rodiklio reikšmę su jos svoriu. Gautos sandaugos sudedamos ir gaunama indekso reikšmė.

3. KLIENTINIO KAPITALO EKSPERIMENTINIS TYRIMAS

Šioje dalyje pateiktas interviu su įmonės „XXX“ vadovo rezultatai, kurie leidžia suprasti klientinio kapitalo vertinimo svarbą ir sąvoką iš praktinės pusės. Nustatami rodiklių svoriai, kurie vėliau bus panaudoti, analizuojamos įmonės, klientinio kapitalo indekso skaičiavime. Atliekama tiriamos įmonės duomenų kiekinė analizė, kurios rezultatai leidžia spręsti apie įmonės veiklos rezultatus. Remiantis įmonės „XXX“ duomenimis, nustatoma klientinio kapitalo indekso reikšmė apibrėžto laiko momentu, analizuojami gauti rezultatai.

3.1. Klientinio kapitalo sąvoka praktiniu požiūriu

Tam, kad suprasti klientinį kapitalą iš praktinės pusės, išanalizuoti lūkesčius ir reikalavimus klientinio kapitalo vertinimo IS, buvo atliktas pilotinis tyrimas – struktūrizuotas interviu su įmonės „XXX“ pardavimų skyriaus vadovu.

Trumpai apie įmonę:

UAB „XXX” - didmeninės prekybos įmonė turinti stiprią ir išvystytą prekybos bei logistikos bazę, platų kosmetikos, parfumerijos ir buitinės chemijos prekių asortimentą, tvirtus ryšius su gamintojais.

Atliktuose tyrimuose dalyvavo du šios įmonės darbuotojai, pardavimo ir marketingo skyriaus vadovai, kurių vadovavimo patirtis yra nemažesne kaip 5 metai.

5 lentelė

Svarbiausi duomenys apie apklaustuosius

Vardas, Pavardė	Pareigos	Vadovavimo darbo patirtis, metais	Išsilavinimas
Algis Smaliukas	Pardavimų skyriaus vadovas	15	Ekonomikos magistro laipsnis
Jurgita Vaitkūnaitė	Prekių grupės vadovė	6	Ekonomikos magistro laipsnis

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Pirmas tyrimas, struktūrizuotas interviu, kuris buvo sudarytas iš 14 iš anksto paruoštų klausimų, buvo prarastas su pardavimų skyriaus vadovu Algiu Smaliuku. Pagrindinis reikalavimas klausimams - išvengti dviprasmiškumų, paprasta sakinių struktūra ir ne per ilgi sakiniai.

Interviu vyko ramioje aplinkoje, iš anksto suderinus interviu laiką. Iš anksto apribotas interviu laikas, kuris privalėjo būti neilgesnis kaip 45 minutės. Visa interviu eiga buvo įrašoma į diktofoną.

Tyrėjas dalyvavo kaip tiriamosios situacijos dalyvis, kurio uždavinys buvo ne tik užduoti klausimus, bet ir būti aktyviu diskusijos dalyviu.

Buvo gauti tokie rezultatai:

- 1) Ar Jūsų įmonė naudoja kokią nors IS, skirtą klientinio kapitalo vertinimui ar apskaitai?

A: Mano vadovaujama kompanija neturi klientinio kapitalo vertinimo IS. Įmonė naudoja gana populiarią apskaitos programą „Balansas“, kuri tik iš dalies įvertina klientinio kapitalo sudėtinę dalį, tačiau tai reikalauja iš darbuotojų papildomos pardavimų ir klientų analizės.

- 2) Kas yra klientinis kapitalas, kokias sudėtinę dalis Jūs galėtumėte išskirti?

A: Klientinį kapitalą aš galėčiau apibrėžti kaip pridėtinę įmonės vertę, kuri atsiranda su klientais. Manau, kad klientinį kapitalą sudaro tokios dalys: klientų užimama rinkos dalis ir potencialas, klientų kokybė ir komunikacija su klientais.

- 3) Kaip Jūs manote, ar klientinis kapitalas įtakoja įmonės kapitalą? Kodėl?

A: Manau, kad taip. Būtent iš bendradarbiavimo su klientais įmonė užima tam tikrą rinkos dalį, gauna pelną. Kuo anksčiau supranti klientų poreikius ir gali juos prognozuoti, tuo aukštesnę kliento kapitalo vertę gali pasiekti.

- 4) Ar Jūs galėtumėte įvertinti klientinį kapitalą piniginiiais vienetais?

A: Ne, man reiktų specialistų pagalbos. Aš galiu tik pasakyti kiek išnaudojamas klientinis kapitalas.

- 5) Ar Jūs sutinkate, kad klientinio kapitalo vertinimas ir jo tendencijos analizė yra vienas iš svarbiausių įmonės veiklos analizės elementų? Kodėl Jūs taip manote?

A: Aš pritariu šiam teiginiui. Tai leidžia numatyti įmonės tikslus ir įvertinti pasiektus rezultatus, analizuoti nesėkmių priežastis. Bet koks komunikavimas su klientu yra svarbus ir turi būti analizuojamas.

- 6) Kaip Jūs manote, kas yra svarbiau, ar pastoviai stebėti klientinio kapitalo pokyčių dinamiką ar žinoti klientinio kapitalo piniginę vertę?

A: Mūsų įmonėje naudingesnis būtų pokyčio dinamikos stebėjimas.

- 7) Ar Jūs naudojate klientų grupavimą? Kokios tai grupės?

A: Pagal susitarimą visi klientai dalinasi į dvi grupes: tinkliniai ir lokalūs.

- 8) Pagal kokius rodiklius Jūs priskirate klientą tam tikrai grupei?

A: Pirmai grupei priklauso klientai, kurių parduotuvių skaičius yra didesnis už penkis ir naudojamas centralizuotas valdymas. Visi kiti klientai priklauso lokaliems, jie sudaro 15% visų pardavimų, nors pagal klientų kiekį jis sudaro apie 70%.

- 9) Jeigu klientinio kapitalo vertę mes prilygintumėme 1, kokius svorius Jūs suteiktumėte Jūsų išvardintiems rodikliams?

A:

- Klientų užimama rinkos dalis ir potencialas – 0,2;
- Klientų lojalumas – 0,3;

- Komunikacija su klientais – 0,5.

10) Kokius būtinus komponentus (dalis) privalo turėti klientinio kapitalo vertinimo IS?

A: Turi parodyti kiek išnaudojamas klientų potencialas, parodyti problemines sritis, prognozuoti klientų poreikius ir t.t.

11) Jūsų manymu, koks yra galimas maksimalus metinis kliento poreikis?

A: Manau, nelabai tikslinga užbrėžti bendrą ribą visiems klientams, reikėtų pirmiausia suskirstyti visus klientus į grupes, pagal jų perkamąją galią, ir toms grupėms užbrėžti tikslus.

12) Jūsų manymu, koks yra galimas maksimalus metinis kliento pelnas?

A: Čia sprendimas būtų analogiškas nustatant metinius klientų poreikius.

13) Kokias pastabas Jūs galėtumėte pateikti autoriaus pasiūlytam metodui?

A: Nesutikčiau su apibrėžimu „prarastas klientas“, manau klientas yra prarastas jeigu jis bankrutavo. Jokiu būdu negali būti prarasta komunikacija su klientu. Manau reikėtų kitaip perskirstyti svorius prie rodiklių.

14) Jeigu Jūs pastebėtumėtė, kad klientinio kapitalo vertė krenta, kokių veiksmų pirmiausiai imtumėtės?

A: Pirmiausia būtų atlikta rinkos analizė, sekantis veiksmas - teikiamų paslaugų/prekių analizė.

15) Kaip Jūs užtikrinate klientinio kapitalo augimą?

A: Tikrai per komunikavimą su klientais, tai apima pasiūlymų siuntimą, paslaugų/prekių pristatymą, suteikiant išskirtines sąlygas ypač lojaliems klientams. Taip pat stebint ir analizuojant rinkos pokyčius, numatant kliento poreikius arba ieškant naujų rinkų.

Gautas rezultatas dar kartą įrodo, kad įmonė nors ir nenaudoja jokios klientinio kapitalo vertinimo IS, tačiau supranta jo svarbą ir būtinybę. Respondentas nekartą pabrėžė, kad įmonės kasdieninėje veikloje yra labai svarbi klientinio kapitalo pokyčio analizė, nes būtent tai leidžia nustatyti, kiek išnaudojamas klientų potencialas ir kaip vykdomi užbrėžti tikslai. Patvirtintas teiginys, kad vertinant klientinį kapitalą reikia naudoti klientų grupavimą. Siūlomas klientinio kapitalo vertinimo metodas, atitinka visus išsakytus lūkesčius.

3.2 Rodiklių svorių parinkimas

Sprendžiant rodiklių svorių parinkimo klausimą buvo atliktas dar vienas eksperimentas – paprašyta pardavimo skyriaus vadovo ir marketingo skyriaus vadovės, remiantis savo praktine patirtimi, suteikti svorius autoriaus siūlomiems klientinio kapitalo vertinimo rodikliams.

Kaip jau buvo minėta 2.3 dalyje rodiklių svorius galima nustatyti trimis būdais. Remiantis tuo, kad analizuojamos įmonės pardavimų ir marketingo skyriaus vadovai turi didelę patirtį savo

darbo srityje ir puikiai susipažinę su įmonės specifika, jie yra pakankamai kompetentingi ir objektyvūs nustatant rodiklių svorius. Tačiau pirmiausia, jie buvo supažindinti su autoriaus siūlomų klientinio kapitalo vertinimo metodu. Kai buvo įsitikinta, kad respondentai visiškai suprato metodą, jiems buvo pasiūlyta surašyti svorius prie rodiklių. Gauti rezultatai sulyginami su autoriaus siūlomais svoriais:

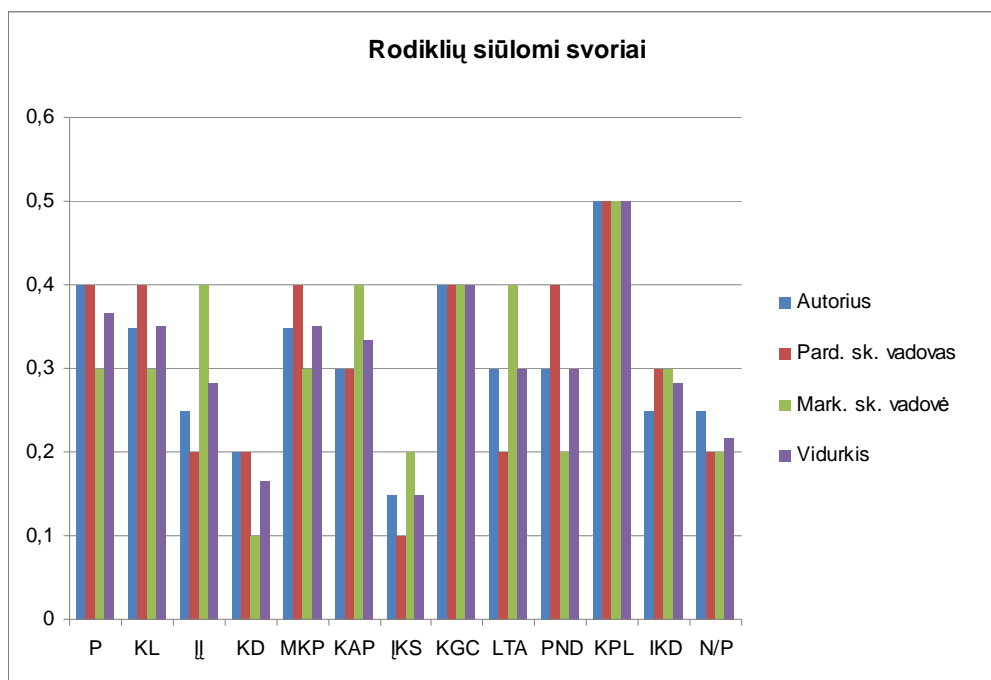
6 lentelė

Rodiklių siūlomi svoriai

Rodikliai	P	K L	Į Į	K D	M K P	K A P	Į K S	K G C	L T A	P N D	K P L	I K D	N/P
Autorius	0,4	0,35	0,25	0,2	0,35	0,3	0,15	0,4	0,3	0,3	0,5	0,25	0,25
Pars. sk. vadovas	0,4	0,4	0,2	0,2	0,4	0,3	0,1	0,4	0,2	0,4	0,5	0,3	0,2
Mark. sk. vadovė	0,3	0,3	0,4	0,1	0,3	0,4	0,2	0,4	0,4	0,2	0,5	0,3	0,2

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

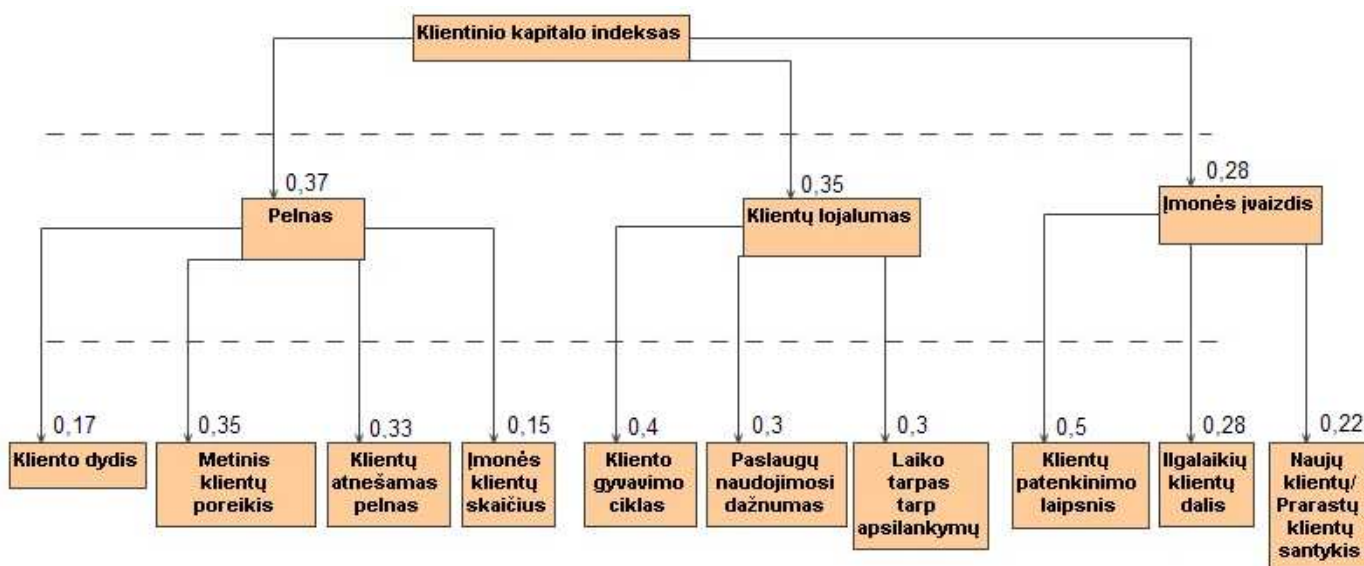
Kaip matosi iš gautų rezultatų dauguma autoriaus pasiūlytų rodiklių svorių nesutapo su apklaustųjų nuomone. Tai galima paaiškinti tuo, kad autorius daugiausiai rėmėsi teorinėmis žiniomis, pardavimo skyriaus vadovas žiūrėjo į klientus kaip į pirkėjus, o marketingo skyriaus vadovei svarbiausia yra įmonės įvaizdis kliento akimis. Sviurių parinkimas sukėlė daug diskusijų, kiekvienas respondentas turėjo nemažai faktų ir pavyzdžių ginant savo pozicijas. Dėl visų išvardintų priežasčių buvo nuspręsta, kad svoriai turi atspindėti visus tris požiūrius, todėl buvo apskaičiuotas kiekvieno rodiklio siūlomų svorių vidurkis.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

11 pav. Rodiklių siūlomi svoriai

Klientinio kapitalo vertinimo metodas po rodiklio svorio parinkimo yra pilnai suformuluotas analizuojamai įmonei ir struktūriškai pavaizduotas 12 pav.:



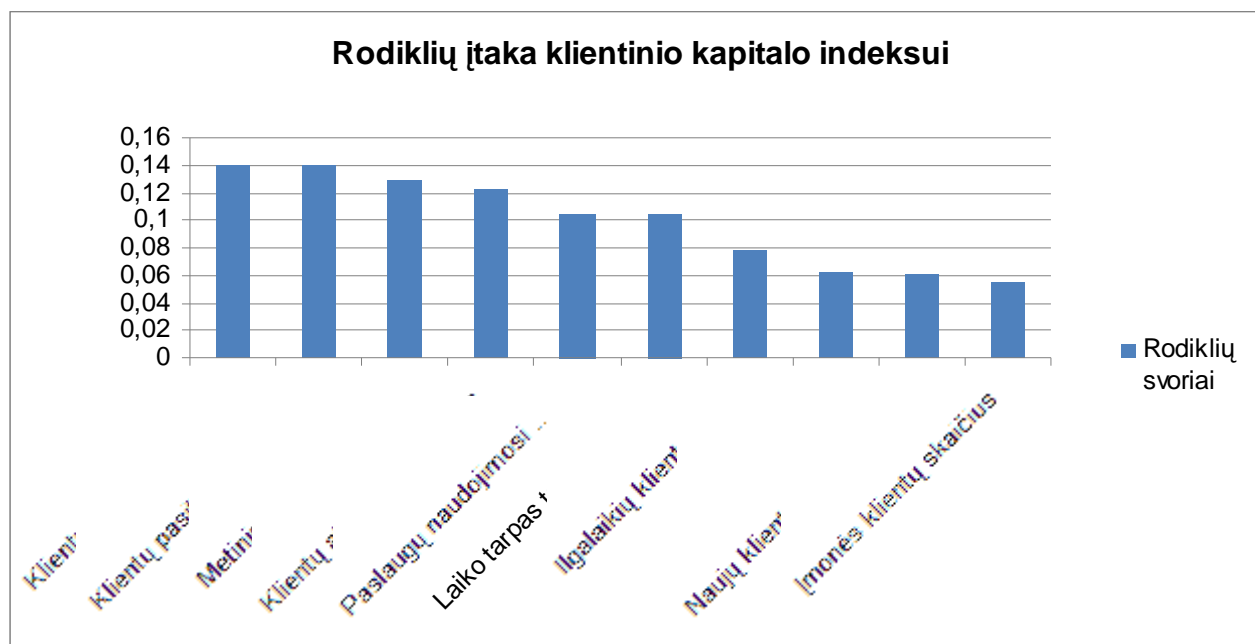
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

12 pav. Klientinio kapitalo rodiklių svorių parinkimas

Priklausomai nuo rodiklių grupės į kurią patenka kiekvienas rodiklis, gali būti apskaičiuota jo galutinė įtaka klientinio kapitalo indeksui:

- ❖ Kliento dydis – 0,0629
- ❖ Metinis klientų poreikis – 0,1295
- ❖ Klientų atnešamas pelnas – 0,1221

- ❖ Įmonės klientų skaičius – 0,0555
- ❖ Klientų gyvavimo ciklas – 0,14
- ❖ Paslaugų naudojimosi dažnumas – 0,105
- ❖ Laiko tarpas tarp apsilankymų – 0,105
- ❖ Klientų pasitenkinimo laipsnis – 0,14
- ❖ Ilgalaikių klientų dalis – 0,0784
- ❖ Naujų klientų/Prarastų klientų santykis – 0,0616



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

13 pav. Rodiklių įtaka klientinio kapitalo indeksui [Šaltinis: Sudaryta autoriaus]

Didžiausią įtaką klientinio kapitalo indeksui turi klientinio gyvavimo ciklo ir klientų pasitenkinimo laipsnio rodikliai, o mažiausią įtaką - kliento dydžio, naujų/prarastų klientų santykio ir įmonės klientų skaičiaus rodikliai. Ši informacija yra labai naudinga pardavimo vadybininkams, nes ji puikiai parodo, kokiai kliento savybei reikia skirti didžiausią dėmesį analizuojamoje įmonėje.

3.3. Duomenų rinkimas ir jų analizė

Kaip jau buvo minėta, anksčiau pasiūlytame metode naudojama tik tokia informacija, kuri yra saugoma kiekvienoje įmonėje, todėl duomenų rinkimas nesukėlė daug sunkumų. Pasinaudojus įmonės „XXX“ pardavimo ataskaitomis už 2008 metus buvo surinkti reikalingi duomenys apie įmonės klientus, kurių bendras skaičius analizuojamu laikotarpiu buvo 325. Išanalizuotas bendras eilučių kiekis – 5630.

Šią informaciją sudarė:

- Įmonės klientų skaičius (apskaičiuotas kintamasis);
- Atnešamas klientų pelnas už analizuojamą laikotarpį (sukauptas kintamasis);

- Kliento užsakymų suma už analizuojamą laikotarpį (sukauptas kintamasis);
- Vidutinis laiko tarpas tarp apsilankymų (apskaičiuotas kintamasis);
- Laiko tarpas tarp apsilankymų (apskaičiuotas kintamasis, remiantis kiekvieno užsakymo ar paslaugos užklauso, pateikimo datos);
- Paslaugų naudojimo dažnis per metus (apskaičiuotas kintamasis, remiantis kiekvieno užsakymo ar paslaugos užklauso, pateikimo datos);
- Klientų pasitenkinimo laipsnis (apskaičiuotas kintamasis, tam papildomai buvo surinkta informacija apie klientų skundus ar pagyrimo raštus ir kiekvieno kliento išpildyto užsakymo sumą);
- Laiko tarpas metais, kuris nurodo kiek laiko įmonė bendradarbiauja su kiekvienu klientu (apskaičiuotas kintamasis, remiantis sutarties pasirašymo data);
- Nauji ir prarasti klientai (apskaičiuotas kintamasis).

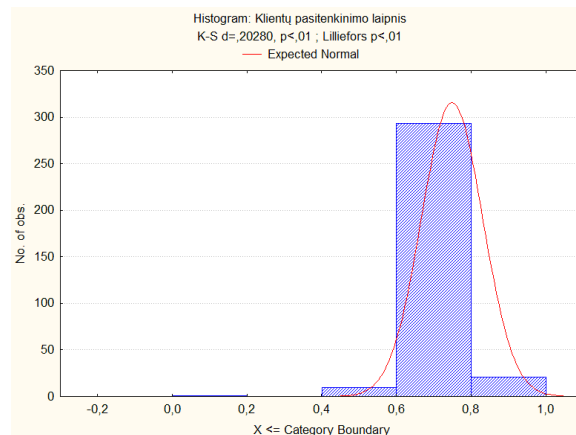
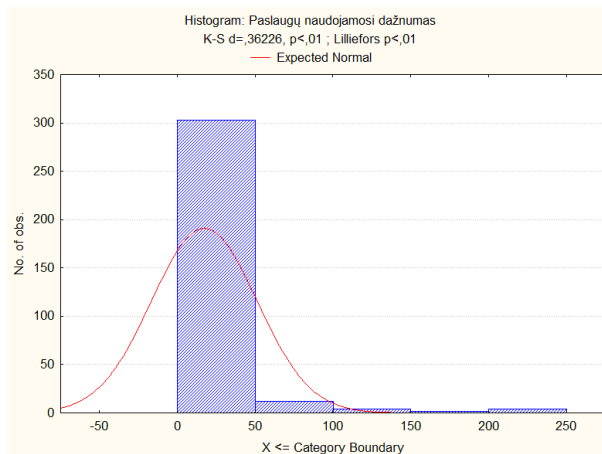
Surinkti duomenys buvo analizuojami programos „Statistica“ pagalba. Pirmiausia buvo apskaičiuotas kiekvieno klientinio kapitalo rodiklio vidurkis, minimumas, maksimumas ir standartinis nuokrypis.

Variable	Descriptive Statistics (Spreadsheet1)			
	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
Metinis klientų poreikis	37548,61	96,2000	2505226	200935,5
Metinis pelnas	9603,23	100,2200	540844	44918,3
Vid. laiko tarpas tarp apsilankymų	49,70	1,5000	241	32,6
Nenutrūkstamas bendravimas	1544,92	10,0000	2175	679,6
Paslaugų naudojamosio dažnumas	17,32	1,0000	244	34,0
Klientų pasitenkinimo laipnis	0,75	0,0756	1	0,1
Ilgalaikiai klientai	0,83	0,2000	1	0,3
Naujas/prarastas klientas	-0,03	-1,0000	1	0,4

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

14 pav. Surinktų duomenų pagrindiniai statistiniai rodikliai.

Analizuojant klientus, svarbu žinoti kaip pasiskirsto duomenys pagal dažnį, tai leidžia akivaizdžiai pamatyti prie kokių reikšmių linksta daugiausia klientų. Duomenų histogramos pavaizduotos apačioje:

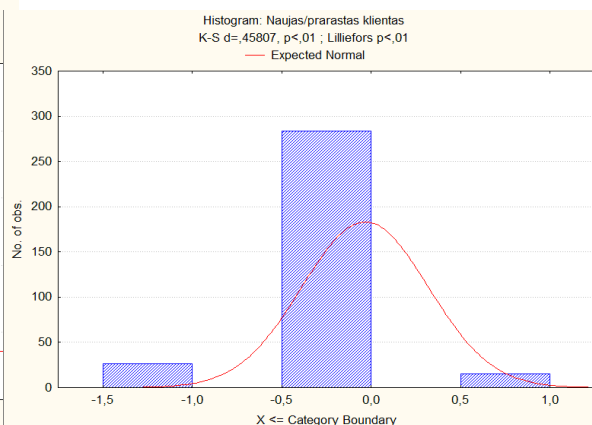
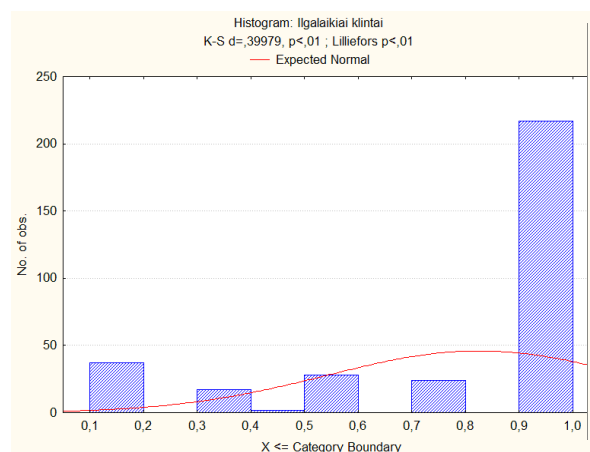


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

15 pav. Paslaugų naudojimosi dažnio ir kliento pasitenkinimo laipsnio histogramos

Dauguma klientų naudojami įmonės paslaugomis iki 50 kartų per metus, jie sudaro apie 93% visų klientų, likusi klientų dalis 7% naudojami įmonės paslaugomis daugiau negu 50 kartų per metus. Įmonėje yra maža klientų grupė, ji sudaro tik 0,015% visų klientų, kurie naudojami įmonės paslaugomis vidutiniškai kas antrą dieną arba kiekvieną dieną, atmetus savaitgalius. (14 pav.)

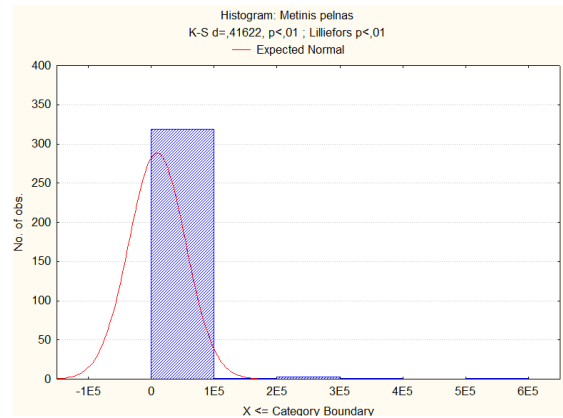
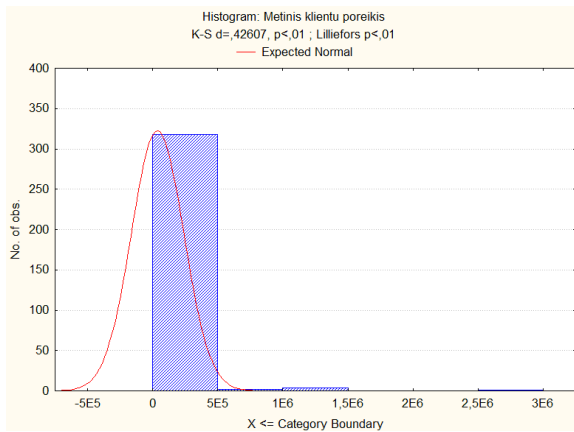
Klientų pasitenkinimo rodiklis svyruoja nuo 0 iki 1, kur 0 reiškia, kad klientas visiškai nepatenkintas įmonės teikiamomis paslaugomis, o 1 – klientas visiškai yra patenkintas paslaugų kokybė. Didžiausia dalis įmonės klientų (89%) pateko į pasitenkinimo rodiklio ribą 0,6 – 0,8, tai reiškia kad tik 60% - 80% jų lūkesčių yra patenkinama. (14 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

16 pav. Ilgalaikių klientų ir naujų/prarastų klientų rodiklių histogramos

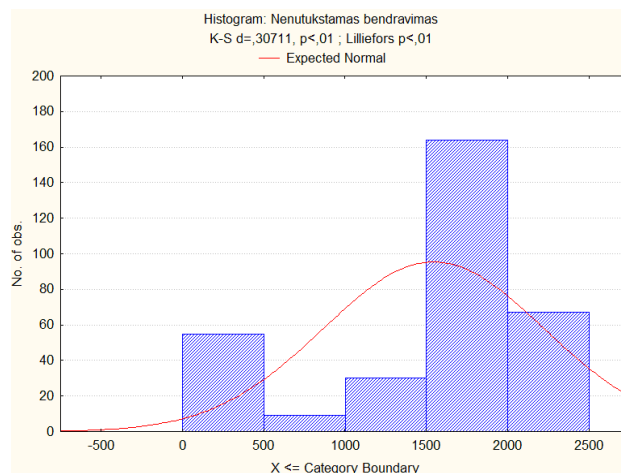
Didžiausią dalį įmonės klientų (67%) sudaro ilgalaikiai klientai (bendradarbiavimas su klientu vyksta daugiau nei 5 metus). Analizuojamu periodu, buvo nemažai naujų klientų, jie sudarė 12% visų klientų. Analizuojant naujų/prarastų klientų histogramą, galima priėti išvados, kad 2008 metais naujų išlikusių klientų kiekis sudarė 0,08%, o tai reiškia kad tik 0,55% naujų klientų nenutraukė bendradarbiavimo su įmone. Prarastų klientų dalis šiame laikotarpyje sudarė 0,06%. (15 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

17 pav. Metinio kliento poreikio ir metinio kliento atnešamo pelno histogramos

Didžiausia dalis įmonės klientų (net 96%), turi metinį poreikį iki pusės milijono litų ir jų atnešamas pelnas yra iki 100000 litų per metus. Tačiau kita dalis įmonių klientų, kuri sudaro tik 4%, atneša įmonei pelno iki pusės milijono, o metinis jų poreikis siekia net 2,5 milijonų litų. Šie klientai įmonėje užima ypatingą vietą ir jiems skiriamas didžiausias dėmesys.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

18 pav. Nenutrūkstamo bendradarbiavimo dienų skaičiaus histograma

Pusė įmonės klientų (50%) turi gyvavimo ciklą 4 – 5,5 metų, net penktadalis įmonės klientų nenutrūkstamai bendradarbiauja su įmone virš 5,5 metų. Todėl galima daryti išvadą, kad didžiausią įmonės klientų dalį sudaro „seni“ klientai, su kuriais sukurti pakankamai stiprūs ryšiai. (17 pav.)

Apibendrinant gautą informaciją apie įmonės klientus galima pasakyti, kad įmonės klientinės bazės pagrindą sudaro nuolatiniai klientai, kurie vidutiniškai naudojami įmonės paslaugomis kartą per savaitę. Didžiausią dalį įmonės klientų 96%, sudaro nedidelės įmonės, kurių metinis poreikis yra iki pusės milijono litų, tačiau nors ir likusi dalis sudaro tik 4%, tačiau ji atneša įmonei net 70% bendro pelno.

3.4. Klientų grupių sudarymas ir grupių svorių parinkimas

Kitas žingsnis nustatant klientinio kapitalo indekso reikšmę yra klientų paskirstymas į grupes. Tai reikalinga tam, kad vėliau kiekvienai grupei priskirti tikslus, priklausomai nuo rodiklio. Kad atlikti šią užduotį, duomenims buvo pritaikytas klasterizavimo metodas - K-vidurkio (angl. K-means Clustering).

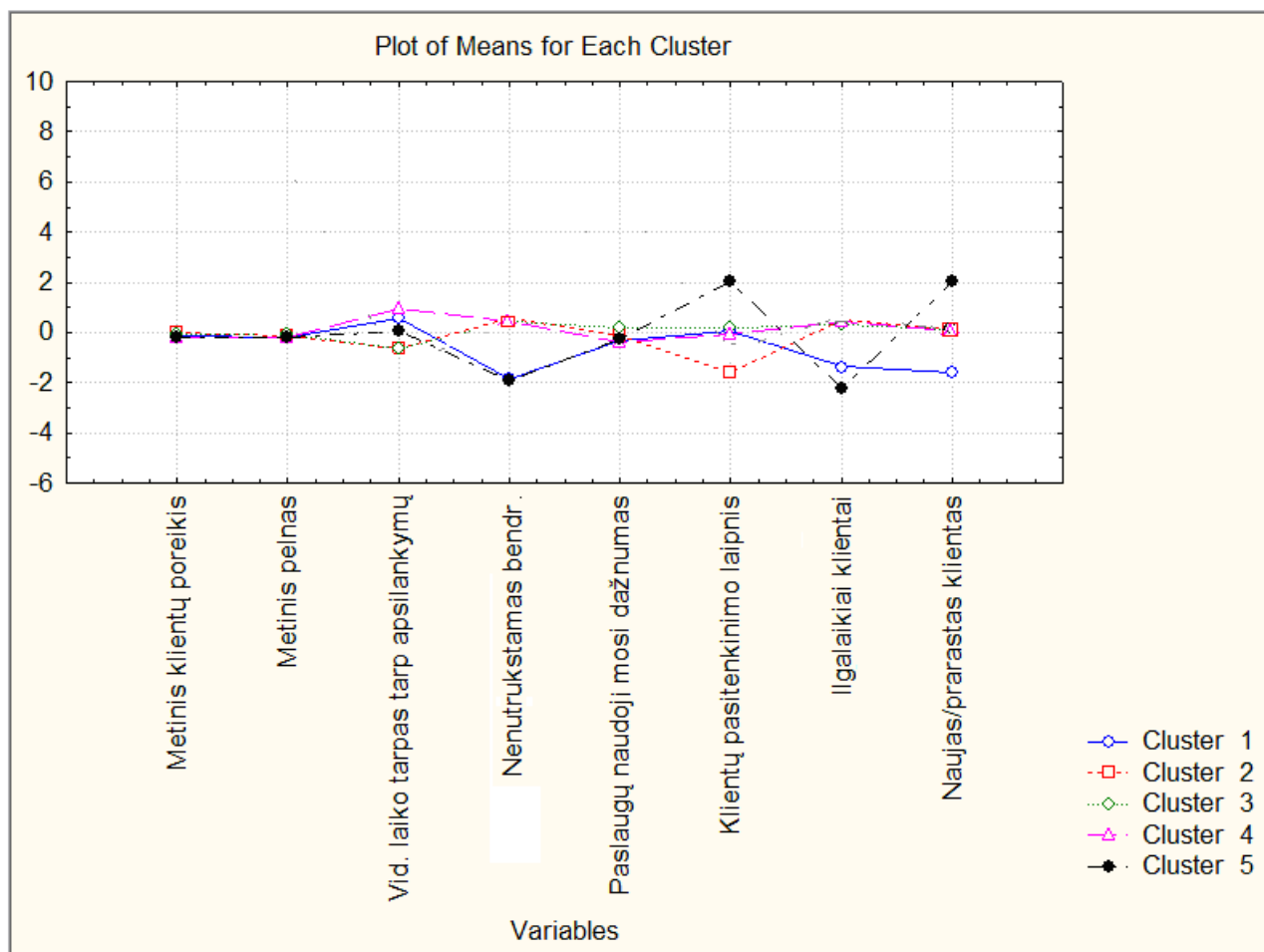
Tam, kad parinkti optimaliausią grupių kiekį, klasterių skaičius su kiekvienu bandymu buvo didinamas, pradedant nuo 2. Norint įvertinti ar klasifikavimas į grupes yra geras, reikia atlikti grupavimo pagal požymius tikimybių vertinimą. Geriausias rezultatas pasiektas pasirinkus 5 klasterius, nes matome iš 18 paveikslo, grupių tikimybinės vertės yra labai mažos (0).

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Metinis klientu poreikis	225,5763	5	98,4237	319	146,2226	0,00
Metinis pelnas	270,5537	5	53,4463	319	322,9659	0,00
Vid. laiko tarpas tarp apsilankymų	175,7822	5	148,2178	319	75,6650	0,00
Nenutukstamas bendravimas	285,0653	5	38,9347	319	467,1194	0,00
Paslaugų naudojamosi dažnumas	203,6336	5	120,3664	319	107,9356	0,00
Klientų pasitenkinimo laipsnis	197,8087	5	126,1913	319	100,0084	0,00
Ilgalaikiai klientai	231,7732	5	92,2268	319	160,3343	0,00
Naujas/prarastas klientas	197,3502	5	126,6498	319	99,4154	0,00

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

19 pav. Požymių tikimybinės vertės

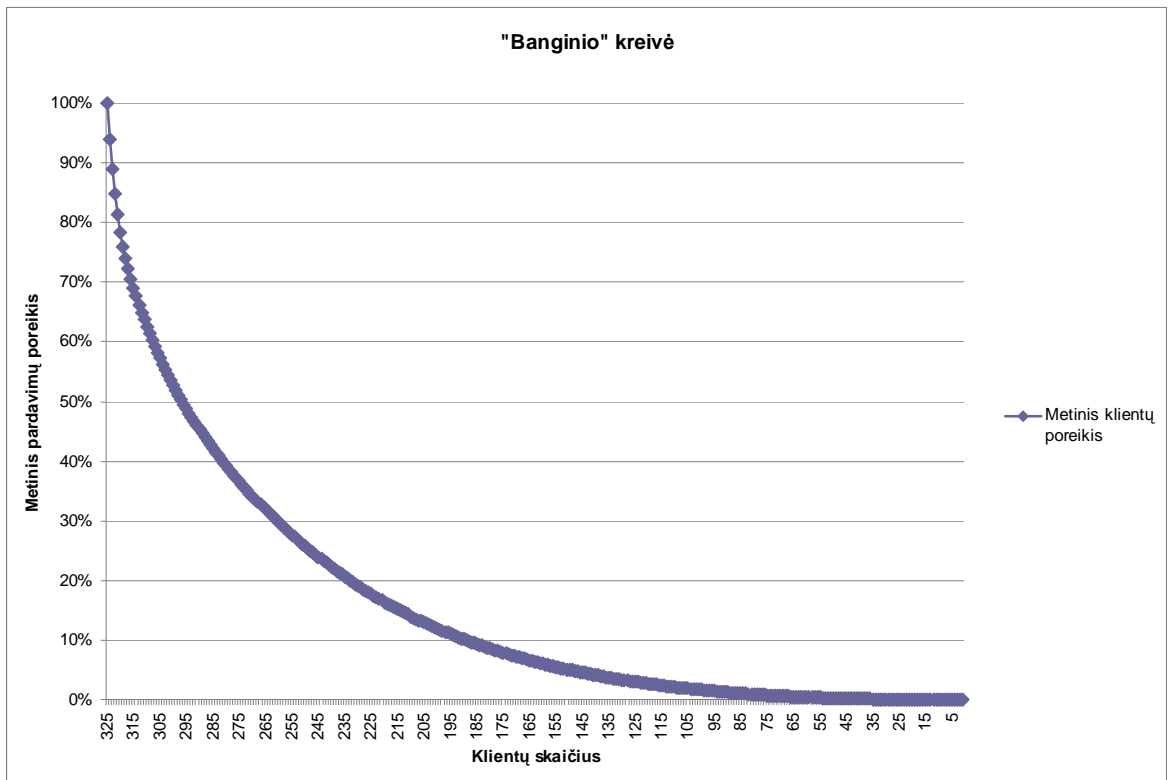
Mažiausią penktą klasterį sudaro tik 6 nariai. Sekantis pagal dydį eina ketvirtas klasteris, jį sudaro 22 nariai. Didžiausi klasteriai: trečias, kurį sudaro 94 nariai, antras - 124 nariai ir pirmas - 79 nariai.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

20 pav. Grupių vidurkių grafikas

Tam, kad nustatyti kiekvieno klasterio (klientų grupės) svorį, kuris bus naudojamas klientinio kapitalo indekso skaičiavimuose, galima pasinaudoti „banginio“ kreivės analizės metodu. Svorio reikšmė priklausys nuo to, kokią dalį nuo bendro visų klientų metinio poreikio, sudaro konkreti grupė.



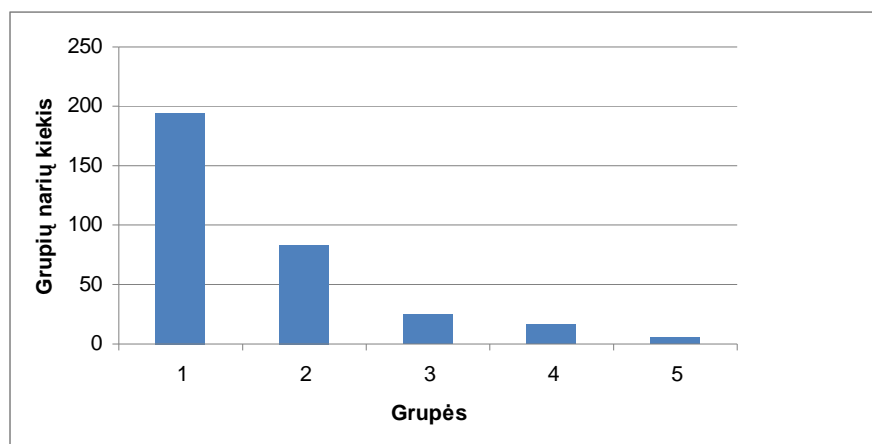
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

21 pav. „Banginio“ kreivė

Kiekviena grupė turi savo maksimalų metinį poreikį:

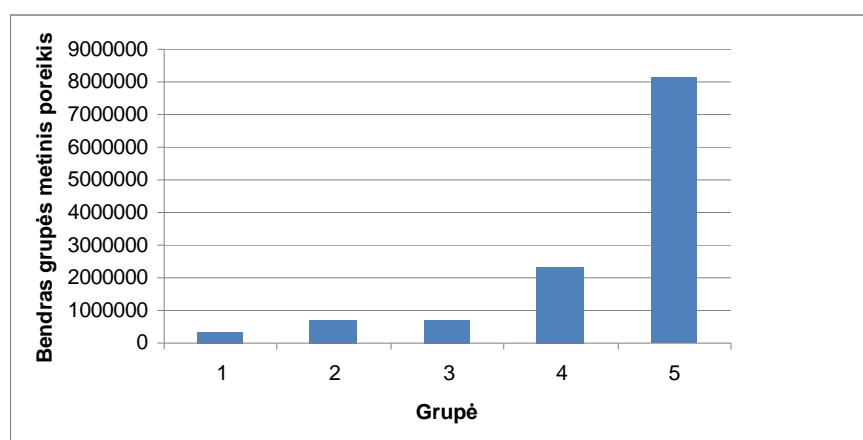
- 1 grupei priklauso klientai kurių metinis poreikis yra iki 10000 LT, šią grupę daugiausiai sudaro „vienkartiniai“ klientai su kuriais nėra pasirašytos sutartys;
- 2 grupei priklauso klientai kurių metinis poreikis yra nuo 10000 iki 50000 LT, šios grupės dauguma klientų turi sutartis su įmone, tai smulkios įmonės, kurių perkamoji galia yra pakankamai ribota;
- 3 grupei priklauso klientai kurių metinis poreikis yra nuo 50000 iki 100000 LT, visi šios grupės nariai yra smulkios įmonės, kurios turi sutartis su įmone;
- 4 grupei priklauso klientai kurių metinis poreikis yra nuo 100000 iki 200000 LT, visi šios grupės nariai turi sutartis su įmone. Jie turi pastovų pirkimo dažnį ir laiko tarpą tarp apsilankymų. Šią grupę sudaro VIP klientai, kuriems skiriamas ypatingas dėmesys.
- 5 grupei priklauso VIP klientai kurių metinis poreikis yra virš 200000 LT. Tai didžiausi ir svarbiausi klientai, jiems skiriama didžiausias dėmesys. Su šiais klientais dirbama kiekvieną dieną. Didžiausia dalis marketinginių lėšų, skiriamos būtent šios grupės nariams. Šie klientai turi išskirtines sąlygas.

Suskirsčius visus klientus pagal apibrėžtas taisykles, gaunami sekantys paskirstymai:



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

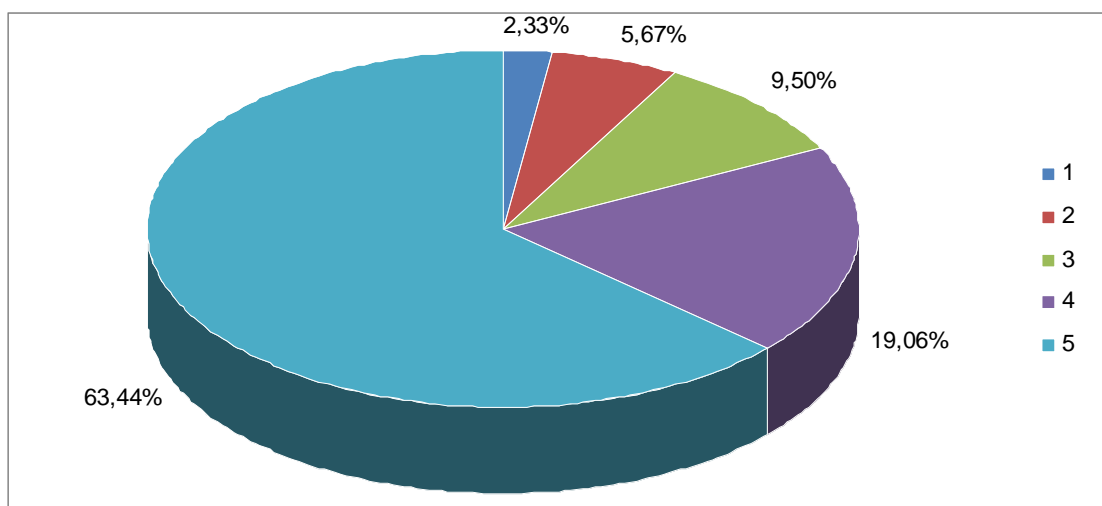
22 pav. Grupių narių skaičius



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

23 pav. Grupių metinis poreikis

Paskutinis uždavinys yra nustatyti kiekvienos grupės svorį, tam apskaičiuojama, kokią dalį pagal savo metinius poreikius užima kiekviena grupė iš bendro metinio klientų poreikio.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

24 pav. Grupių pasiskirstymas pagal metinius poreikius.

Tolimesniuose skaičiavimuose, bus naudojami tokie klientų grupių svoriai:

- 1 grupės svoris 0,0233
- 2 grupės svoris 0,0567
- 3 grupės svoris 0,0950
- 4 grupės svoris 0,1906
- 5 grupės svoris 0,6344

Kaip ir buvo prognozuojama, klientinio kapitalo indeksui didžiausią įtaką turės 5 grupė, nors pagal savo narių skaičių ji yra mažiausia, o mažiausią įtaką - 1 grupė.

3.5. Klientinio kapitalo indekso apskaičiavimas ir gautų rezultatų analizė

Klientinio kapitalo indeksas buvo apskaičiuotas remiantis 2008 metų įmonės „XXX“ duomenimis. Pirmame bandyme buvo apskaičiuotas KKI su pradiniais duomenimis, sekančiais bandymais iš klientinės bazės buvo šalinami klientai arba klientų grupės ir stebimas KKI reikšmės pokytis.

Kad atlikti šį eksperimentą, pirmiausia buvo nustatyti grupių pardavimų ir veiklos tikslai, kurie pavaizduoti 7 lentelėje:

7 lentelė

Klientų grupių tikslai

Grupės Nr.	Klientų skaičiaus prieaugis	Grupės metinio pelno tikslas	Grupės metinio poreikio tikslas	Grupės vidutinio laiko tarpo tarp apsilankymų tikslas	Grupės apsilankymo dažnio tikslas
1	15 %	7000 LT	10000 LT	45 dienų	10
2		30000 LT	50000 LT	30 dienų	15

7 lentelės tęsinys

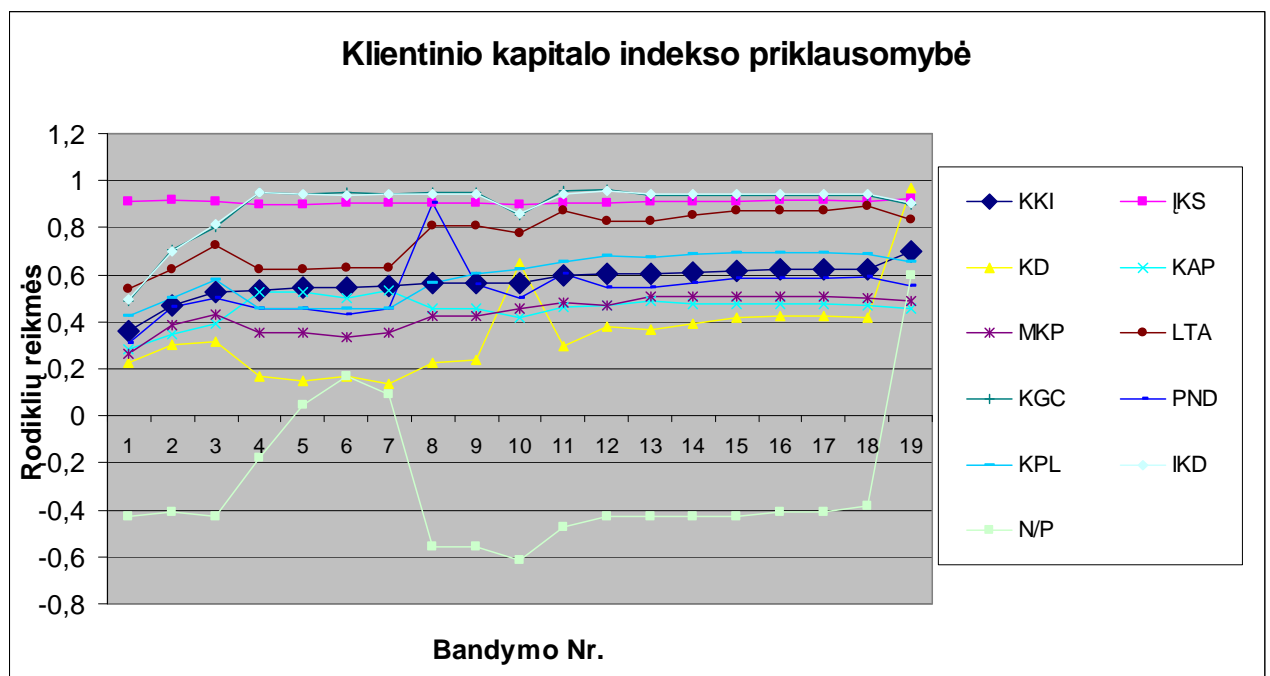
3		50000 LT	100000 LT	20 dienų	70
4		80000 LT	200000 LT	10 dienų	100
5		500000 LT	3000000 LT	1,5 dienų	300

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Šiuo atveju, tikslus nustatė analizuojamos įmonės pardavimų skyriaus vadovas, nes ši informacija yra tiesiogiai susieta su pardavimais, todėl šis asmuo yra pakankamai kompetentingas, kad atlikti šią užduotį. Nustatyti tikslai bus privalomi šios įmonės pardavimų vadybininkams metų bėgyje, jie privalės dėti visas pastangas, kad juos įgyvendinti. Todėl, kaip jau buvo minėta ankstesnėse dalyje, klientinio kapitalo indekso panaudojimas įmonėje - padės sekti kaip vykdomi šie tikslai (kiek išnaudojamas klientinis potencialas), kokiose grupėse yra probleminės sritys.

Kai visa reikiama informacija buvo surinkta, parinktos klientų grupės, nustatyti kiekvienos grupės svoriai ir tikslai, panaudojus Microsoft Office paketo Excel programą buvo apskaičiuotas, analizuojamos įmonės, pagal 2008 metų duomenis, klientinio kapitalo indeksas. Sekančiais bandymais buvo šalinami klientai arba klientų grupės ir stebima, kaip keičiasi jo reikšmė, iš viso buvo atlikta 19 bandymų.

Atlikus visus bandymus gauti rezultatai buvo atvaizduoti grafike.



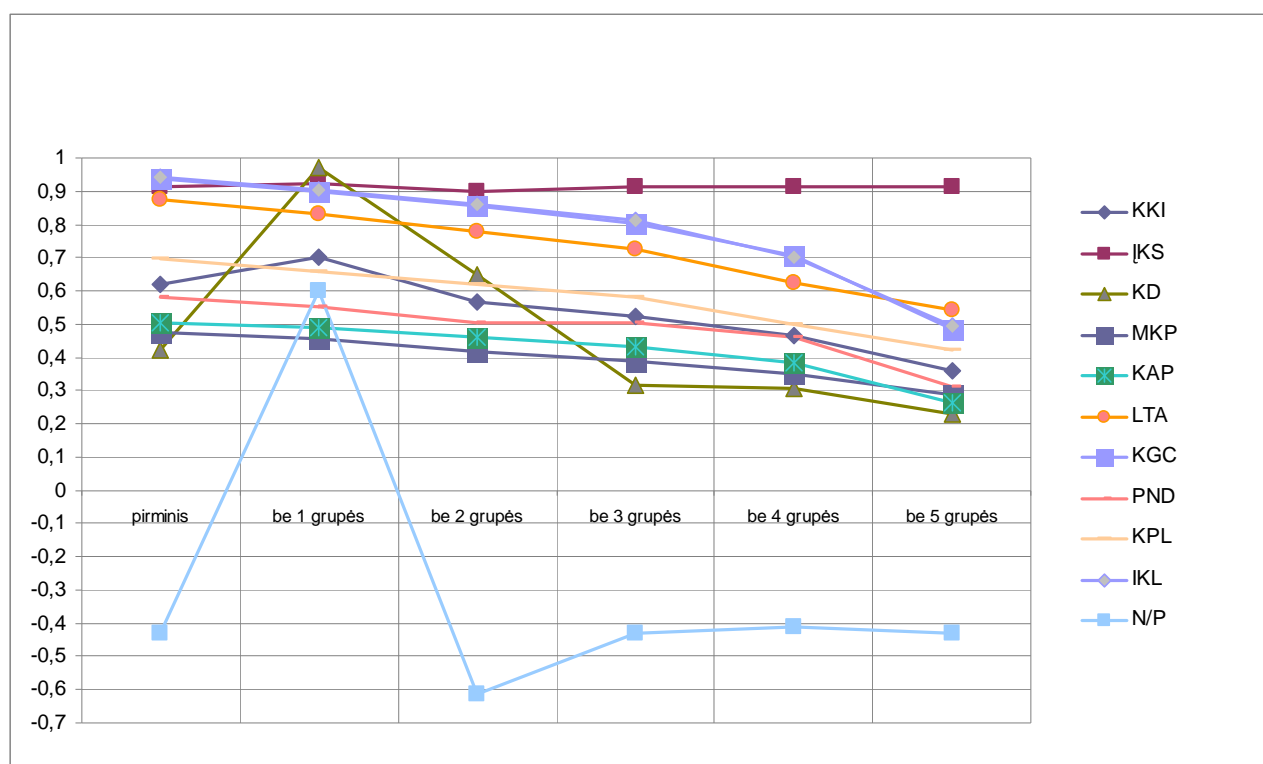
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

25 pav. Klientinio kapitalo indekso priklausomybė.

Gautas rezultatas parodo priklausomybę KKI nuo įmonės klientų skaičiaus, jų kokybės ir grupių pasiskirstymo. Prieš pašalinant klientą arba klientų grupę iš klientinės bazės KKI reikšmė buvo lygi 0,6189, o tai reiškia, kad klientinis kapitalas 2008 metais apytiksliai buvo išnaudotas tik

62%. Pagrindinė tam priežastis yra tai, kad tik 47% buvo vykdomi metinio klientų poreikio ir 51% - metinio pelno tikslai, tai reiškia, kad pardavimo vadybininkai blogai atliko savo užduotį, neįvykdė jiems nurodytų pardavimo tikslų. Šie metai taip pat pasižymėjo neigiama N/P rodiklio reikšme – 2008 metais buvo prarasta daugiau klientų, negu surasta naujų. Gana žemas yra KD rodiklis, dėl to, kad patys pelningiausi klientai, sudaro labai mažą dalį nuo visų klientų. Tai vėl parodo pardavimo vadybininkų klaidas, tikriausiai neteisingai buvo parinkta pardavimų ir marketingo strategija, kad 5 ir 6 grupė pasipildė mažu naujų narių kiekiu.

Tokiu principu, galima analizuoti kiekvieną bandymą, tačiau įdomiausi atvejai, kai iš klientinės bazės šalinami nepavieniai klientai, o visos klientų grupės, t.y. įvyksta įmonės klientų grupių perskirstymas, visi 6 bandymai pavaizduoti 24 paveiksle:



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

26 pav. Klientų grupių rodiklių ir KKI reikšmių grafikas.

8 lentelė

Klientų grupių rodiklių ir KKI reikšmės

KKI	IKS	KD	MKP	KAP	LTA	KGC	PND	KPL	IKL	N/P	
0,6189	0,9121	0,4205	0,4747	0,5060	0,8761	0,9370	0,5823	0,6948	0,9429	-0,4286	pirminis variantas
0,7030	0,9236	0,9691	0,4567	0,4888	0,8335	0,8992	0,5520	0,6570	0,9028	0,6000	be 1 grupės
0,5669	0,9010	0,6504	0,4191	0,4592	0,7761	0,8536	0,5034	0,6217	0,8605	-0,6129	be 2 grupės
0,5241	0,9124	0,3180	0,3900	0,4301	0,7261	0,8029	0,5022	0,5788	0,8126	-0,4286	be 3 grupės
0,4672	0,9154	0,3050	0,3475	0,3833	0,6261	0,7048	0,4602	0,4986	0,7022	-0,4118	be 4 grupės
0,3593	0,9122	0,2283	0,2856	0,2625	0,5426	0,4870	0,3114	0,4231	0,4929	-0,4286	be 5 grupės

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Reikia atkreipti dėmesį, kad reikšmės apskaičiuotos už tą patį laikotarpį, todėl galima sakyti, kad mes tik prognozuojame KKI priklausomai nuo galimo grupių pasiskirstymo.

Didžiausią reikšmę KKI įgyja kai išmetama 1 grupė. Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad išmetant didžiausią klientų grupę, rodiklis turi sumažėti, nes sumažėja bendras klientų skaičius, tačiau įvyksta atvirkščias efektas – jis didėja. Taip yra dėl to, kad panaudotame klientinio kapitalo vertinimo metode svarbiausia yra klientų kokybė, o ne kiekybė, tai puikiai pavaizduoja svoriai prie rodiklių. Dar vienas paaiškinimas tokio pokyčio yra tai, kad 1 grupę sudaro klientai, su kurių dauguma nėra pastovaus ryšio, jų apsilankymai nėra prognozuoti, dauguma jų yra vienkartiniai klientai. Pagal kai kuriuos šaltinius, tokius klientus net nerekomenduojama traukti į klientų bazę. Todėl kai išmetama ši grupė, klientų bazėje lieka tik „geriausi“ klientai, taip ženkliai padidėja KD rodiklio reikšmė, kuri tiesiogiai įtakoja KKI.

Pašalinant antrą, trečią ir ketvirtą grupę KKI palaipsniui mažėja, nes su kiekviena grupe pašalinami vis labiau svarbesni klientai, kurie turi pakankamai didelį svorį KKI skaičiavime. Jeigu žiūrėti į šią situaciją iš praktinės pusės, tai pašalintų grupių klientai turi nemažą potencialą, todėl prarandant juos, įmonė praranda jų potencialą, kuris gali būti išnaudotas teisingai parinkus pardavimo strategiją. Kaip matosi iš 24 paveikslo visi klientinio kapitalo vertinimo metodo rodikliai mažėja.

Pati mažiausia reikšmė iš visų bandymų buvo gauta pašalinus mažiausią pagal dydį grupę – penktą. Tai pats skausmingiausias praradimas bet kokioje įmonėje, nes šią grupę sudaro klientai kurie atneša apie 60% visų įmonės pajamų. Šią grupę sudaro pastovūs klientai, su kuriais įmonė turi stiprų ryšį ir ilgametes sutartis. Visi klientinio kapitalo vertinimo rodikliai, pašalinus šią grupę, krito per pusę. Ši situacija akivaizdžiai parodo, kam įmonės pardavimo vadybininkai turi skirti 100% savo dėmesio, nes būtent šios grupės rodiklių pokytis turi didžiausią įtaką KKI.

Apibendrinant galima pasakyti, kad analizuojamos įmonės 2008 metais KKI siekia tik 0,6189. Silpnai buvo vykdomi visi užsibrėžti įmonės tikslai, mažai buvo pritraukta naujų klientų. Didžiausią klientų dalį sudarė mažos įmonės su ribotomis pirkimo galimybėmis, todėl ateityje įmonės darbuotojai turi stengtis, kad kuo daugiau klientų iškristų iš pirmos grupės ir patektų į aukštesnę grupę. Įmonė turi peržiūrėti savo pardavimų ir marketingo strategijas.

Atliktas eksperimentas atskleidė klientinio kapitalo vertinimo metodo privalumus ir trūkumus.

KK vertinimo metodo privalumai:

- Siūlomas metodas gali būti lengvai įgyvendintas bet kurioje įmonėje, kuri naudoja apskaitos programą;
- Siūlomas metodas nereikalauja specializuotos informacijos;

- Analizuojant klientinio kapitalo indekso pokytį galima nagrinėti kiekvieno kliento ar klientų grupės įtaką jo reikšmei;
- Siūlomo metodo panaudojimas leis įmonei nustatyti kiek išnaudojamas klientinio kapitalo potencialas, padės nustatant įmonės tikslus, vertinant pasiektus rezultatus, leis veiksmingiau išnaudoti klientinį kapitalą, teisingai paskirstyti marketingo lėšas.

Siūlomo KK vertinimo metodo trūkumai:

- Siūlomas metodas nenustato klientinio kapitalo piniginės reikšmės;
- KKI apskaičiavimas labai priklauso nuo įmonės specifikos. Todėl kiekvienu konkrečiu atveju turi būti perskaičiuojami rodiklių grupių svoriai ir sudaromos klientų grupės;
- KKI yra labai subjektyvus rodiklis, pagal jį negalima lyginti įmonės;
- Šis metodas pritaikytas tik vidiniam įmonės panaudojimui.

IŠVADOS

1. Išanalizuotoje literatūroje pateikti tris skirtingi požiūriai į įmonės klientinį kapitalą: finansinis, marketinginis ir IS. Kiekvienas iš šių požiūrių į klientinį kapitalą žiūri skirtingais aspektais, naudoja skirtingus analizės metodus ir rodiklius.
2. Finansinė analizė atskleidžia tik įmonių finansinio kapitalo vertę. Remiantis finansinės analizės metodais ir įvairiausiais finansiniais rodikliais galima įvertinti klientinio kapitalo kiekinčius rodiklius. Tačiau finansiniai rodikliai neparodo ateities perspektyvų.
3. Remiantis marketinginiu požiūriu, neatsiejama įmonės kapitalo dalis yra intelektinis kapitalas. Šio požiūrio atstovai, siūlo netradicinius kokybinius rodiklius ir metodus, kurie vertina IK. Tačiau šių metodų trūkumas – jų sudėtingumas, jie reikalauja specializuotos informacijos, kuri įmonėje nėra nuosekliai kaupiama.
4. Tokios integruojamos IS, kaip CRM, subalansuotų rodiklių sistema, siūlo savo sprendimą kaip užtikrinti klientinio kapitalo valdymą. Šios sistemos savyje apjungia finansinius bei intelektinius rodiklius. Tačiau kaip ir marketinginio požiūrio metodai reikalauja specializuotos informacijos kaupimo.
5. Autoriaus siūlomo klientinio kapitalo vertinimo esmė - klientinio kapitalo indekso panaudojimas. Šį indeksą įtakoja trys rodiklių grupės: pelnas, lojalumas ir įmonės įvaizdis. Savo ruožtu, šias grupes įtakoja - santykiniai rodikliai, tokie kaip metinis klientų poreikis, apsilankymų dažnis, klientų skaičius, klientų dydis ir t.t., bendras rodiklių skaičius – 10. Kiekvienas rodiklis turi savo svorį, kuris priklauso nuo įmonės specifikos ir gali būti nustatytas analizuojamos įmonės kompetentingais darbuotojais.
6. Klientinio kapitalo indekso panaudojimas praplėčia klientinio kapitalo vertinimo galimybes, padėda įvertinti šio kapitalo struktūros komponentus ir jų pokytį, panaudojant įmonės informacines sistemas saugomus duomenis. Siūlomas klientinio kapitalo vertinimas, leidžia bet kokios verslo srities įmonės darbuotojams sekti, ar pilnai yra išnaudojamas klientinio kapitalo potencialas, analizuoti klientų įtaką jo pokyčiui, atskleisti silpniausias klientinio kapitalo vietas. Tokios informacijos turėjimas leis įmonės vadovams teisingai paskirstyti marketingo lėšas, nustatyti įmonės prioritetus ir kontroliuoti, kaip vykdoma pardavimo strategija ir tikslai.
7. Magistrinio darbo metu buvo atliktas eksperimentinis tyrimas - interviu su įmonės „XXX“ pardavimų skyriaus vadovu ir marketingo skyriaus vadove, kurio rezultatai leido suprasti klientinio kapitalo sąvoką ir vertinimą praktiniu požiūriu. Atlikus kiekinę įmonės analizę, buvo apskaičiuotas KKI remiantis 2008 metų apskaitos duomenimis. Kad atlikti šią užduotį

buvo surinkti pagrindiniai duomenys apie klientus ir apskaičiuoti išvestiniai kintamieji. Šią informaciją sudarė:

- Kliento kodas (pavadinimas);
- Kliento užsakymo dydis už nurodytą laikotarpį;
- Klientų atnešamas pelnas už nurodytą laikotarpį;
- Užsakymo data;
- Užsakymo struktūra;
- Papildoma informacija apie klientus (sutartis, skundų raštai ir t.t.)

Išanalizuotas bendras eilučių kiekis – 5630. Gauta analizuojamos įmonės KKI reikšmė (0,6189) parodė, kad klientinis kapitalas 2008 metais apytiksliai buvo išnaudotas tik 62%. Svarbiausia, tam įtaka turėjo neįvykdyti metiniai pardavimo ir pelno tikslai (MKP = 0,4747, KAP = 0,5060). Analizuojami metai taip pat pasižymėjo neigiama N/P rodiklio reikšme – 2008 metais buvo prarasta daugiau klientų, negu surasta naujų. Žema yra KD rodiklio reikšmė (0,4205), tai galima paaiškinti tuo, kad pelningiausi klientai, sudaro labai mažą dalį nuo visų įmonės klientų.

8. Pasiūlytas klientinio kapitalo indekso metodas gali būti integruojamas į įmonių naudojamas IS, taip praplėčiant jų galimybes. Tai leis generuoti klientinio kapitalo ar jo struktūrinių komponentų pokyčių diagramas nereikalaujant specializuotos informacijos kaupimo.
9. Darbo rezultatų aprobavimą liudija pranešimas 14-oje tarpuniversitetinėje magistrantų ir doktorantų konferencijoje „Informacinės Technologijos“. Straipsnis buvo išspausdintas konferencijos pranešimų medžiagoje.

LITERATŪRA

1. АКСЕНОВ, А. (2007) Оценка клиентской базы при объединение. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dissert.h10.ru/aksenovAI.html>>
2. ANČIŪTĖ, A.; MISIŪNAS, A. (2006) Lietuvos pramonė finansiniai rodikliai ir efektyvumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvumas, vasaris*, p. 5-12.
3. БАЛАШОВ, Е. (2008) Интеллектуальный капитал и деловая репутация консалтинговых компаний, ФГУ Nr. 77
4. BIELIŪNAS, M. (2005) Žinių vadybos praktinis taikymas, pokyčiai kuria lemia ekonomikos tendencijas, *Žinių vadyba, kovas*, p. 32-47.
5. BROOKING, A. (1998) *Intellectual capital*, London: International Thomson Business Press, p. 204
6. BUŠKEVIČIŪTĖ, E.; MAČERINSKIENĖ, I. (2007) *Finansų analizė*. Kaunas: Technologija (1)
7. CRM - klientų valdymas [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtlinija.lt/lt/ipyramid.bizlogic/crm>>
8. CRM и SME бизнес [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=362>
9. ČIULADIENĖ, A. (2003) Pelningas verslas - stabilus verslas? [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3e70828535b27>>
10. DARŠKUVIENĖ, V. (1997) Įmonės finansų valdymas. Kaunas: Technologija. (3)
11. DZIKEVIČIUS, A. (2001) FINANSINIAI KOEFICIENTAI IR JŲ ANALIZĖ [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://finansai.tripod.com/koefficientai.htm>>
12. ФОМЕНКА, Д. (2008) Эффективность маркетинга с позиции увеличения клиентского капитала. ВЛГУ Nr.14
13. ЧЕТЫРКИН, Е. (1995) *Методы финансовых и коммерческих расчетов*. Изд. 2-ое, испр. и доп. - Москва : Дело Лтд.
14. DICH, J. (2005) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management (Addison-Wesley Information Technology Series) (Paperback)*
15. Įmonių finansinė analizė: rodiklių skaičiavimo metodika. V.: NVPB, 1999. 43 p. (4)
16. Įmonių finansinės ir ekonominės veiklos vertinimas ir prognozės [interaktyvus]. (2005) [žiūrėta 2007 m. spalio 21d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fmcc.lt/skola/p4-3.htm>>

17. Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą? [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 28 d].
Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/zb.download/45dc46556860a/BSC_diegimas_imoneje.doc>
18. KALIENIKOVAS, A. (2006) Intelektualių resursų vertinimo svarba. Intelektualių resursų vertinimas, rugpjūtis, p. 23-34.
19. KAPLAN, R.; NORTON. P. (1992) The Balanced Scorecard. Measures then drive Performance // Harvard Business Review.
20. КАРПОВА, А. (2006) Оценка стоимости нематериальных и интеллектуальной, М: Международная академия оценки и консалтинга.
21. КАРЛБЕРГ, К. (1997) Бизнес – анализ. Москва: АИДЛЕКТИКА.
22. Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? [interaktyvus]. (2006) [žiūrėta 2007 m. spalio 30d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.milijardierius.lt/02Straipsniai/Straipsnis_BSC.htm>
23. Klientų valdymo sistema [interaktyvus]. (2006) [žiūrėta 2007 m. lapkričio 27d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.artogama.lt/klientu-valdymo-sistema>>
24. КОЗЫРЕВ, А. (2003) Оценка стоимости нематериальных и интеллектуальной, М: Контур
25. KVEDARAITĖ, V. (1997) Firmos finansinė analizė. (2 leid.). Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
26. KVEDARAITĖ, V. (1995) Firmų finansinių rodiklių palyginamoji analizė. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. (7)
27. МАККЕВИČИУС, J. (2006) Įmonių finansinių ataskaitų informacija: reikšmė, vertinimas, analizė. Informacijos mokslai, spalio, p. 53-57
28. МАККЕВИČИУС, J. ПОШКАИТĖ, D. (2001) Finansinė analizė. V.: Katalikų pasaulis. (9)
29. МАКАРОВ, А. (2007) Измерение интеллектуального капитала организации, ВЛГУ №18.
30. ПРОСВИРИНА, И. (2004) Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы, Финансовый менеджмент №4.
31. RŪŠKIS, G. Verslo vertinimas. [interaktyvus]. (2001) [žiūrėta 2007 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c22dbbfbfd260>>
32. STEWART, T. (2003) Intellectual capital: the new wealth of organizations. London: Nicholas Brealey Publishing, p.250
33. SVARAVIČИУС, А. Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 15d.], Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/zb.download/45dc46556860a/BSC_diegimas_imoneje.doc>

34. TIMOFEJEVA, T. (2009) Intelektinio kapitalo koncepcijos taikymas įmonių klientų vertinimui. 14-oje tarpuniversitetinė magistrantų ir doktorantų konferencija „Informacinės Technologijos“.

INTELEKTINIO KAPITALO KONCEPCIJOS TAIKYMAS ĮMONIŲ KLIENTŲ VERTINIMUI

Tatjana Timofejeva

Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Muitinės 8, Kaunas, Lietuva

Santrauka. Šiuolaikiniame versle intelektinis turtas, toks kaip žmogiškieji resursai, prekinis ženklas, patentai, žinios, klientai, užima vieną svarbiausių vietų įmonėje. Norint konkurencingai dalyvauti rinkoje, būtina mokėti valdyti ir vertinti ne tik finansinį, bet ir intelektinį kapitalą.

Įmonės kapitalą sudaro daugybė išteklių, kurių vertė pastoviai keičiasi. Jeigu įmonei reikalingas pastovus klientų kapitalo valdymas ir vertinimas, ji naudoja specializuotas IS, skirtas kliento kapitalo vertinimui. Priklausomai nuo pageidaujamos informacijos tipo, kurią įmonė nori valdyti arba vertinti, naudojamos skirtingos IS, kuriose įgyvendinti skirtingi vertinimo metodai. Šiame straipsnyje pateiktas naujas požiūris į klientinio kapitalo vertinimą. Siūlomas naujas klientinio kapitalo vertinimo metodas, kuris apjungia ir finansinius, ir intelektualius rodiklius. Tai leis efektyviau valdyti klientinį kapitalą ir padidins pačios įmonės vertę.

Raktiniai žodžiai: intelektinis kapitalas, intelektinio kapitalo vertinimo metodai, klientinis kapitalas, klientinio kapitalo indeksas.

Įvadas

Šiandien yra gerai žinomas tas faktas, kad didžioji dalis įmonių resursų išsivysčiusiose šalyse turi nematerialių pobūdį: jeigu 1982 metais materialūs aktyvai JAV kompanijų sudarė 62% jų rinkos vertės, tai praėjus 10 metų ši dalis nukrito iki 38%, o pagal naujausius tyrimus ji sudaro tik 10-15%. 1999 metais atspindinčio balanse nuo rinkos vertės turto vertė sudarė tik 6,2% Microsoft kompanijos, 4,6% - SAP kompanijos ir 6,6% - Coca-Cola kompanijos. Šiandien 100 didžiausių kompanijų nematerialių resursų dalis sudaro virš 90%. [1]

Šiuolaikiškos vystymosi tendencijos pasaulinėje ekonomikoje, intelektinių ir informacinių resursų vaidmens sustiprėjimas kuriant konkurencingą produktą, sukėlė vieną iš globaliausių finansinių problemų. Jos esmė galima apibrėžti sekančiai: dėl to, kad pasikeitė produkto kūrimo būdai, o žinios tapo viena iš pagrindinių naujos vertės kūrimo formų, būtina atitinkamai performuoti viešojo atsiskaitomumo turinį savininkams ir kitiems investuotojams. Įmonių atsiskaitomumas turi apimti informaciją apie pagrindinius vertės faktorius: kompanijos strategiją, būsimus piniginius srautus, nefinansines veiklos puses, neapčiuopiamus kompanijos aktyvus.

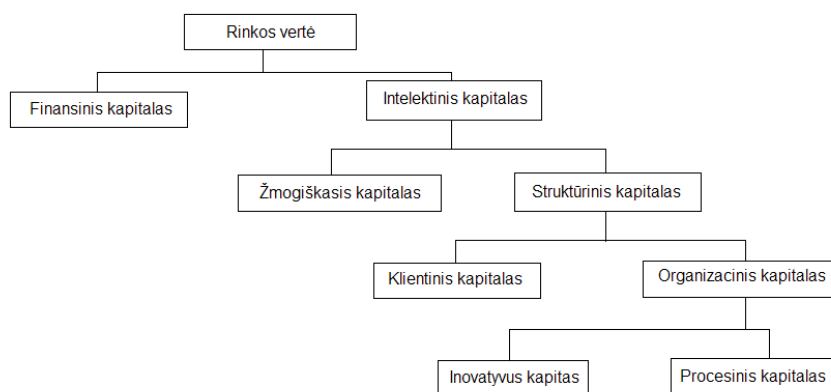
Šia problema domisi daugelis mokslininkų, tokių kaip Daum, Stuart, Kaplan ir Norton, Sveiby ir kt. Jie plačiai analizuoja intelektinio kapitalo vertinimo metodus, pačią intelektinio kapitalo koncepciją, tačiau skiria mažai dėmesio vienai iš sudedamųjų intelektinio kapitalo dalių – klientiniam kapitalui. Būtent ši sritis yra mažiausiai ištirta.

Šio straipsnio tikslas - ištirti naudojamus klientų kapitalo vertinimo metodus ir pasiūlyti specializuotą klientų informavimu grindžiamą metodą.

Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė ir interviu.

Intelektinio kapitalo sąvoka

Viena iš perspektyviausių kryptių organizacijų nematerialių resursų tyrimuose yra „intelektinio kapitalo“ koncepcija. Klasikiniai darbai šioje srityje buvo parašyti Stuart'u, Edvinsson'u, Meloun'u ir Daum'u. Šie autoriai priskiria prie intelektinio kapitalo žmogiškąjį kapitalą, kurio elementai yra žinios, darbo kultūra, personaliniai gabumai ir įgūdžiai, ir struktūrinį kapitalą, kurį sudaro „know-how“, organizacinė struktūra, patentai, prekiniai ženklai, santykiai su klientais (klientinis kapitalas). Reikia pažymėti, kad kiti tyrėjai šioje srityje dažniausiai prisilaikydavo šio požiūrio į intelektinį kapitalą.



Pav.1 Rinkos vertės sudėtinės dalys [2]

Šiandien intelektinio kapitalo tyrimams skiriama daug dėmesio, sukurta visa eilė metodų, kurie gali būti integruojami IS (Lentelė 1).

Lentelė 1. Intelektinio kapitalo matavimo ir vertinimo metodai [3]

Metodas	Metodo trumpas aprašymas
Rinkos kapitalizacijos metodas	Intelektinis kapitalas lygus kompanijos rinkos vertės ir jo materialių aktyvų balansinės vertės skirtumui
Tobino koeficientas	Santykis tarp objekto rinkos vertės ir jo keitimo vertės
Nematerialių aktyvų pelningumas	Faktinės kompanijos metinės pajamos per paskutinius 3 metus minus jos pagrindinių fondų ir pagrindinių fondų rentabilumo sandauga. Šis skirtumas dalinamas iš koeficiento, atspindinčio kompanijos kapitalo kainą.
Sveibio IK monitorius	Nematerialūs resursai vertinami pagal indikatorių sistemą, kurie yra išdėlioti matricioje, kur pagal vieną ašį surašomi personalo kompetencija, vidinės struktūrinės organizacijos charakteristikos ir klientai, o pagal kitą ašį – augimas, efektyvumas ir stabilumas.
Skandia navigatorius	Išskiriami 30 raktinių indikatorių. Papildant tradicinius finansinius rodiklius jie įtraukia kliento kryptį, procesų kryptį, žmogiškąją kryptį ir vystymosi kryptį. Klientinę kryptį apjungia: sąskaitų kiekis, brokerių skaičius (Skandia – finansinė kompanija) ir prarastų klientų skaičius. Procesų krypties indikatoriai apjungia: sąskaitų kiekį vienam darbuotojui ir administracines išlaidas vienam darbuotojui. Žmogiškosios krypties indikatoriai apjungia: darbuotojo kaitą, vadybininkų dalį ir sąnaudas mokymams vienam darbuotojui. Vystymo krypties indikatoriai: vieno darbuotojo pasitenkinimo laipsnis, marketinginės sąnaudos vienam klientui, laiko dalis, sugaišinta mokymams
Nematomas balansas (Konrad Group)	Intelektinis kapitalas dalinamas į struktūrinį kapitalą ir individualų kapitalą. Individualaus kapitalo indikatoriai: profesiniai gabumai ir meistriškumas pagrindinių darbuotojų profesiniai gabumai ir meistriškumas (išsilavinimas, patirtis ir pan.). Struktūrinio kapitalo indikatoriai: konkurencinis kompanijos pranašumas, toks kaip reputacija, patirtis, specifiniai produktai, paslaugos.
Balanced Scorecard (Norton ir Kaplan)	Išskiriami 4 rodiklių blokai: finansiniai; klientiniai (svarba klientams – kaina, kokybė, laikas, funkcionalumas, servisas, ryšis su klientais, brendas); vidiniai procesai (inovatyvūs procesai, klientų valdymo procesai su tikslu didinti vertę klientų akyse, operatyvūs procesai). Organizacijos vystymasis turi būti subalansuotas pagal šias kryptis.
Ekonominis vertybių padidėjimas (EVA, Stern Steward and Co)	Tai rodiklis, apjungiantis kapitalo biudžeto sudarymo, finansinio planavimo, tikslų užsibrėžimo, veiklos matavimo, sąveikos su akcininkais kintamuosius. Šio metodo trūkumas – jo sudėtingumas (164 rodiklių)

Klientinis kapitalas

Dažniausiai kompanijos investuotojams ar kitiems suinteresuotiems asmenims rūpi ne sudedamųjų intelektinio kapitalo dalių rodikliai, o jų visuma. Tikriausiai tai yra pagrindinė priežastis, kodėl klientinis kapitalas retai analizuojamas kaip atskiras elementas, tačiau jo vertės žinojimas yra labai svarbus marketingo srityje. Kai kurie metodai, apžvelgti Lentelėje 1, tik iš dalies įvertina klientinį kapitalą, todėl jie nėra naudojami klientinio kapitalo vertinimui.

Klientinis kapitalas pirmą kartą buvo identifikuotas kaip marketinginis aktyvas 1996 metais „Blattberg and Deghton“ ir apibrėžtas kaip diskontuota suma individualių klientų gyvavimo ciklą. Pirmieji tyrimai buvo nukreipti į

klientinio kapitalo analizę tik su požiūriu nustatyti optimalias investicijas įsigyjant ir išlaikant klientą. [4]. Tačiau klientinio kapitalo augimas gali būti paaiškinamas ir marketinginiu iniciatyvų efektyvumu. Kompanijos gebėjimas įvertinti savo klientinį kapitalą laike yra svarbus pranašumas konkurencinėje kovoje. Klientinio kapitalo ir pagrindinių jo įtakos veiksnių tyrimas leis kompanijai:

- Paskirstyti marketingo investicijas su tikslu maksimaliai padidinti klientinį kapitalą;
- Suprasti ryšį tarp marketinginių iniciatyvų, klientinio kapitalo metrikų ir finansinių kompanijos rezultatų;
- Sukurti vadybinę sistemą, orientuotą į pastovių ryšių su klientais kūrimą.

Situacija, kai kompanija klientinio kapitalo didinimą nelaiko savo pagrindiniu tikslu, gali privesti prie to, kad vadybininkai:

- Fokusuos savo dėmesį į veiksnius, kurie atneša trumpalaikį efektą ilgalaikio efektyvumo sąskaita;
- Realizuos marketingines programas, kurios neįtakoja klientų elgesio;
- Bus investuojama į brangių sistemų kūrimą, tokių kaip CRM, nesuprantant, kaip jos įtakos kompanijos efektyvumą (klientinio kapitalo dydį).

Apskritai klientinį kapitalą galima traktuoti kaip sąlyginai stabilią elementų sistemą, leidžiančią sudaryti patikimus, pasitikinčius ir tarpusavyje naudingus kompanijos ryšius su savo akcininkais, investuotojais, klientais ir kitais partneriais. Dažniausiai naudojami klientinio IK indikatoriai yra rinkos dalis (%), per praėjusius metus prarastų klientų skaičius, klientų bendradarbiavimo trukmė, įmonės vertinimas kliento akimis (%), klientų pasitenkinimo indeksas ir t.t. Rodiklių pasirinkimas priklauso nuo kompanijos veiklos krypties, nuo rezultato kurį norima gauti ir nuo kaupiamos informacijos rūšies.

Vienas iš paprasčiausių klientinio kapitalo vertinimo metodų yra sukoreguotų aktyvų metodas. Vertinant klientinį kapitalą galima remtis naujo kliento pritraukimo verte ir ekonomijos verte, kuri atsiranda su pastoviais klientais. Kai atsiranda pastovūs klientai, mažėja išlaidos pritraukimui, kas įtakoja pelno augimą. Jeigu mes kapitalizuosim skirtumą tarp pelno, kai yra pastovūs klientai, ir pelno, kai jų nėra, tai bus gaunamas vertės efektas. Šis metodas turi trūkumų: pastovių klientų „galiojimo laikas“ yra ribotas ir pats klientinis kapitalas turi tam tikrą ekonominės amortizacijos terminą. [5]

Paskutiniu laiku pastebima tokia tendencija, kad įmonėms yra svarbus ne tiek klientinio kapitalo piniginė vertė, kiek jo pokyčių analizė. Tai leidžia nustatyti pagrindinius faktorius, kurie įtakoja klientinio kapitalo augimą ir kritimą, leidžia nustatyti šių pokyčių priežastis, įvertinti kaip sėkmingai vykdomi įmonės marketinginiai tikslai ir t.t.

Viena iš populiariausių informacinių sistemų, kuri analizuoja klientinio kapitalo dinamiką, yra CRM arba ryšių su klientais valdymas (angl. customer relationship management). CRM – tai kompleksinė sistema, leidžianti įvertinti ir maksimizuoti kiekvieno bendrovės kliento ekonominę vertę bei taikyti veiksmingus vertingiausių klientų lojalumo skatinimo metodus. Iš esmės CRM yra skirtas duomenų apie klientus, konkurentus ir jų elgesio ypatumus rinkimui, saugojimui bei analizei. Šis pagrindinis sistemos modulis leidžia saugoti informaciją apie esamus ir potencialius klientus, jų filialus, kontaktinius asmenis, klientų teikiamas paslaugas ir t.t [6].

Klientinio kapitalo indeksas

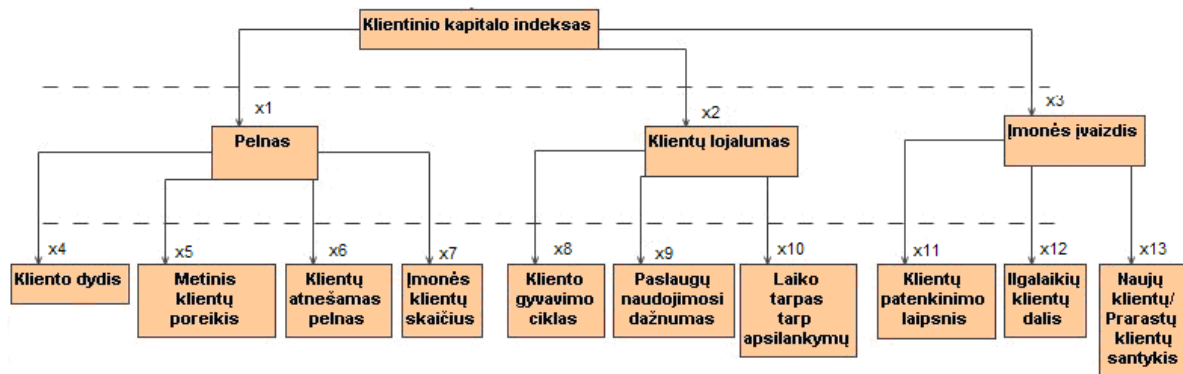
Naujas požiūris į klientinio kapitalo vertinimą yra klientinio kapitalo indekso panaudojimas. Šis indeksas leis nustatyti kiek išnaudojamas klientinio kapitalo potencialas, padės nustatant įmonės tikslus, vertinant pasiektus rezultatus, leis veiksmingiau išnaudoti klientinį kapitalą, teisingai paskirstyti marketingo lėšas.

Klientinio kapitalo indekso panaudojimas yra lengvas ir patogus būdas vertinti klientinį kapitalą, kuris nereikalauja ypatingos informacijos. Visą reikalingą informaciją dauguma įmonių saugo savo duomenų bazėse arba serveriuose. Ji taip pat yra naudojama buhalterinės apskaitos programose, tokiose kaip „Balansas“, „Pragma“, „Agnum“, „Finvalda“ ir t.t. Todėl siūlomas metodas nereikalauja iš įmonės papildomų kaštų duomenų rinkimui ir saugojimui.

Tam kad nustatyti pagrindinius klientinio kapitalo vertinimo metodo uždavinius, buvo atliktas tyrimas – struktūrizuotas interviu su įmonės „XXX“ pardavimų skyriaus vadovu ir marketingo skyriaus vadovė. Interviu metu paaiškėjo, kad kasdieninėje įmonės veikloje labiau informatyvus ir naudingas yra ne pats klientinio kapitalo piniginės vertės žinojimas, o jo tendencijos žinojimas, leidžiantis nustatyti kiek išnaudojamas klientinio kapitalo potencialas, kokios yra jo galimybės, kokių veiksnių pokytis turi jam didžiausią įtaką. Šio interviu metu taip pat buvo sužinuota, kas respondentų nuomone labiausiai įtakoja klientinį kapitalą.

Remiantis išanalizuota literatūra ir atlikto tyrimo rezultatais, siūlomas metodas, kuris į klientinį kapitalą žiūri kaip į indeksą, kurio maksimali reikšmė yra vienetas. Siūlomas klientinio kapitalo vertinimas padės nustatant įmonės tikslus, vertinant pasiektus rezultatus, leis veiksmingiau išnaudoti klientinį kapitalą.

Struktūriškai šį metodą galima pavaizduoti taip:



Pav.2 Klientinis kapitalo indeksas [Šaltinis: Sudaryta autoriaus]

Klientinio kapitalo indeksą įtakoja trys rodiklių grupės, kurių maksimalios reikšmės yra lygios vienetui: pelnas (P), klientų lojalumas (KL) ir įmonės įvaizdis (IJ). Šias grupes savo ruožtu įtakoja rodikliai, kurie apskaičiuojami pagal matematinės formules. Šių rodiklių maksimali reikšmė yra vienetą, kiekvienas iš jų turi savo svarbą vertinant kliento kapitalą:

- Kliento dydis (KD) nustatomas pagal metinį kliento pelną. Įmonei palankiau turėti stambius klientus, nes, kaip rodo praktika, dažniausiai būtent iš jų įmonės pelnas būna didžiausias. Žinant kliento dydį, įmonė gali numatyti kliento poreikius.
- Metinis kliento poreikis (MKP), kurį nusako pardavimų dydis. Svarbu laiku pasiūlyti klientui paslaugą. Tam būtina žinoti ir sekti jo poreikius. Šį rodiklį galima apibūdinti per užsakymų dydį. Ne visad kliento poreikis gali būti patenkinamas, o tai mažina kliento pasitikėjimą įmone. Analizuojant pardavimus, galima įvertinti prekių/paslaugų sezoniskumus, paslaugų/prekių populiarumą.
- Kliento atnešamas pelnas (KAP). Analizuojant atskirai šį rodiklį galima identifikuoti VIP klientus. Šie klientai turi būti pastoviai stebimi, analizuojami jų poreikiai, jiems turi būti taikomi ypatingi pasiūlymai. Bet kurio kliento atnešamas pelnas turi vidutiniškai su laiku didėti arba likti pastoviu. Pelno sumažėjimas perspėja apie pavojų prarasti klientą.
- Įmonės klientų skaičius (IKS). Bet kurios įmonės vienas iš tikslų - didinti klientų skaičių. Kuo šio rodiklio reikšmė didesnė, tuo didesnis klientinio kapitalo potencialas. Čia naudojimas klientų skaičiaus pokytis lyginant su metų pabaiga.
- Kliento gyvavimo ciklas (KGC). Kiekviena įmonė stengiasi užtikrinti nenutrūkstamą bendradarbiavimą su savo klientais, tačiau ne visada tai yra įgyvendinama. Šis rodiklis parodo klientų lojalumą: kuo daugiau lojalių klientų, tuo labiau įmonės verslas yra stabilus.
- Laiko tarpas tarp apsilankymų (LTA). Tai yra vienas iš rodiklių, kuris parodo kliento prisirišimą prie įmonės. Kuo trumpesni tarpai tarp klientų apsilankymų, tuo didesnis kliento prisirišimas prie įmonės. Jeigu kliento laiko tarpas tarp apsilankymų (paslaugų naudojimosi/pirkimų) turi tendenciją mažėti, klientas artėja prie nuolatinio kliento statuso.
- Paslaugų naudojimosi dažnumas (PND). Šis rodiklis parodo kiek klientas yra priklausomas nuo įmonės. Tačiau ne visada aukštas šio rodiklio vertinimas teigiamai įtakoja įmonės veiklą, nes bet koks paslaugų/prekių užsakymas reikalauja iš įmonės papildomų kaštų, todėl kartais įmonė nustato minimalų užsakymo kiekį (arba piniginę sumą). Šis rodiklis tiesiogiai įtakoja įmonės pelną, todėl kuo didesnė jo reikšmė, tuo įmonei yra palankiau.
- Kliento patenkinimo laipsnis (KPL). Šį rodiklį, kuris susideda iš pagyrimų ir skundų kiekio per metus, yra ypač svarbu valdyti. Norint padidinti šio rodiklio reikšmę, kiekvienas klientas pagal galimybes turi būti išskirtinis įmonei. Seną klientą prarasti lengva, tačiau surasti naują ir dar jį padaryti nuolatiniu yra be galo sudėtinga.
- Ilgalaikių klientų dalis (IKD). Šio rodiklio dėka galima prognozuoti pastovų pelną. Kuo daugiau pastovių klientų, tuo įmonės veikla yra stabilesnė.
- Naujų klientų ir prarastų klientų santykis (N/P). Šio rodiklio maža reikšmė byloja apie pavojų, o ypač jei jis turi tendenciją mažėti. Tai signalas, kad įmonė naudoja neteisingą strategiją.

Pravedus antrą struktūrizuotą interviu su tos pačios įmonės vadovais, jiems buvo pasiūlyta surašyti svorius prie rodiklių. Gautas rezultatas buvo palygintas su autoriaus siūlomais svoriais. Priskiriant svorius buvo remiamasi asmenine patirtimi. (Lentelė 2)

Lentelė 2. Rodiklių siūlomi svoriai

Rodik liai	P	KL	IĮ	KD	MK P	KA P	IKS	KG C	LTA	PN D	KPL	IKD	N/P
Autorius	0,4	0,35	0,25	0,2	0,35	0,3	0,15	0,4	0,3	0,3	0,5	0,25	0,25
Pars. sk. vadovas	0,4	0,4	0,2	0,1	0,4	0,3	0,2	0,6	0,2	0,2	0,5	0,3	0,2
Mark. sk. vadovė	0,3	0,3	0,4	0,1	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,2	0,5	0,3	0,2

Išanalizavus gautus rezultatus sunku nustatyti, kokie svoriai turi būti prie rodiklių, nes jie yra gana daug išsibarstę. Todėl svorio parinkimo uždavinys reikalauja papildomos analizės. Toliau bus vykdomi platesni tyrimai ir svorių vertinimai, jie bus apibendrinami pasitelkiant daugelio įmonių ekspertų nuomones ir neuroninių tinklų pagalba.

Išvados

Tam, kad išlikti konkurencingam šiuolaikinėje verslo aplinkoje, būtina valdyti ne tik finansinį kapitalą, bet ir intelektinį. Žymūs autoriai siūlo daug metodų, skirtų intelektinio kapitalo vertinimui, tačiau jie mažai dėmesio skiria vienai iš jų sudedamųjų dalių – klientiniam kapitalui, kuris yra labai svarbus marketingo srityje.

Dažniausiai naudojami klientinio kapitalo rodikliai yra rinkos dalis (%), per praėjusius metus prarastų klientų skaičius, klientų bendradarbiavimo trukmė, įmonės vertinimas kliento akimis (%) ir t.t. Rodiklių pasirinkimas priklauso nuo kompanijos veiklos krypties ir nuo informacijos, kurią įmonė nori valdyti.

Viena iš populiariausių informacinių sistemų, kuri analizuoja klientinio kapitalo dinamiką, yra CRM. Ši sistema leidžia įvertinti ir maksimizuoti kiekvieno bendrovės kliento ekonominę vertę bei taikyti veiksmingus vertingiausių klientų lojalumo skatinimo metodus.

Šiuo metu pastebima tokia tendencija, kad įmonėms yra svarbi ne tiek klientinio kapitalo piniginė vertė, kiek jo pokyčių analizė. Tai leidžia nustatyti, kiek išnaudojamas klientinis kapitalas, kokie pagrindiniai veiskniai įtakoja klientinį kapitalą, leidžia įvertinti, kaip sėkmingai vykdomi įmonės marketinginiai tikslai ir t.t. Autoriaus siūloma vertinimo sistema leis atsakyti į visus šiuos klausimus.

Literatūra

- [1] [Стюарт Т.] . [Интеллектуальный капитал, Новый источник богатства организаций. Под редакцией В.Л. Иноземцев] . [M.: Academia] . [1999, psl. 377]
- [2] [Просвирина И.] . [Интеллектуальный новый взгляд на нематериальные активы] . [Финансовый менеджмент] . [№4, 2006]
- [3] [Макаров А.] . [Измерение интеллектуального капитала организации] . [Prieiga per internetą: <<http://www.artogama.lt/klientu-valdymo-sistema>> http://makarov.udm.Ru/ic/pub/ic_izm.rtf]
- [4] [Blatberg, R., Deighton, J.] . [Managing Marketing by the Customers Equity Test] . [Harvard Business Review] . [Vol. 75]
- [5] [Фоменков Д.] . [Эффективность маркетинга с позиции увеличения клиентского капитала] . [Практический маркетинг] . [№95, 2006]
- [6] [Klientų valdymo sistema] . [Prieiga per internetą: <<http://www.artogama.lt/klientu-valdymo-sistema>>]