

Оценка прибыльности клиентов

Кузин Д.А., Баляева Е.М.

Одной из основных целей коммерческой организации является увеличение прибыли.

Существует масса широко известных путей ведущих к этой цели - завоевание новых рынков, борьба с конкурентами, рекламное воздействие и т.д. Все эти действия естественно требуют вложения немалых средств, сил и времени.

Но нельзя за всем этим забывать о том, что уже существующие клиенты тоже являются источником прибыли. Прибыль можно увеличить за счет правильного распределения ресурсов внутри компании, или же наоборот потерять из-за неэффективного управления ими. Для повышения эффективности работы компании необходимо проанализировать прибыльность клиентов, определить, как на них расходуются ресурсы компании, и понять, как можно повысить рентабельность существующих клиентов.

Статистические исследования показывают, что затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз выше, чем на удержание существующего.

По данным Richard Neale [<http://www.unity-solutions.co.uk/>], для английских компаний разного типа характерна следующая картина:

1. 5-15% клиентов приносят 100% чистой прибыли;
2. Около 50% клиентов приносят чистые убытки;
3. 25-45% клиентов покрывают всего 1-5% средств, вырученных от реализации товара, и те же самые 25-45% потребляют до одной трети всех доступных ресурсов;

Исследование прибыльности клиентов ряда российских компаний осуществлялось нами методом учета затрат по видам активностей (ABC - Activity based costing), который позволяет получить более точную информацию о распределении затрат по клиентам и выявить факторы, заставляющие некоторых клиентов быть более или менее дорогими в обслуживании.

Система ABC предполагает, что затраты вызваны деятельностью - активностью (функцией), а объекты затрат – здесь речь идет о клиентах компании - создают спрос на активности. Связь между клиентом и активностью устанавливается путем отнесения на клиента затрат на все связанные с ним виды деятельности, в соответствии с его потребностью в той или иной активности.

Первым этапом анализа деятельности компании является **выделение активностей**, связанных с обслуживанием клиента. При этом следует выделить и попытаться устранить виды активностей компании, являющиеся так называемыми "non value added activities", т.е. не добавляющими «полезности» к товарам и услугам с точки зрения клиента.

Второй этап заключается в выборе носителей затрат на активности и определении ставки на единицу носителя

Носителем затрат является количественный показатель, с помощью которого клиент потребляет ресурсы той или иной активности. Этот показатель должен быть легко измеряемым, понятным исполнителям данной активности и отражать причинно-следственную связь между величиной затрат по активности и изменение этого показателя.

Ставка носителя затрат определяется исходя из практической мощности активности и условия предоставления ресурса по формуле:

ставка носителя затрат активности = затраты на активность / количество носителя затрат

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

Рассчитанные ставки носителей затрат могут служить показателями работы менеджеров, ответственных за ту или иную активность. Любое отклонение в большую сторону от вычисленных ставок может свидетельствовать о превышении затрат по данному виду активности или снижению эффективности использования носителя.

На третьем этапе осуществляется определение количества носителей затрат по клиентам и выделение операционных издержек по клиентам в системе ABC.

Например, по каждому клиенту должна быть собрана информация об объёмах и ценах реализации, скидках, прямых затратах и количестве носителей затрат, потреблённых клиентом.

Далее расчет производился по формуле:

Операционные затраты по активности на клиента = ставка носителя затрат X количество единиц носителя затрат на клиента

Завершающим этапом определения прибыльности клиентов является расчет и построение графиков операционного и совокупного операционного доходов по клиентам в системе ABC

Операционный доход равняется финансовому результату после всех коммерческих скидок минус расходы на обслуживание клиентов, определенные в системе ABC. В данном случае будет правильнее говорить не об операционном доходе, а операционном финансовом результате, т.к. для отдельных клиентов он является отрицательным.

Для построения кумулятивного графика производится ранжирование клиентов по операционному финансовому результату. Затем вычисляется накопительная сумма финансового результата в процентах.

Например в одной из исследуемых компаний оптовой торговли было 142 клиента. Из них 21 клиент имел положительный операционный доход. 28 клиентам не были осуществлены отгрузки 8 клиентам отгрузки осуществлялись с отрицательной валовой прибылью. По 85 клиентам валовая прибыль оказалась ниже операционных издержек, что привело к отрицательному доходу.

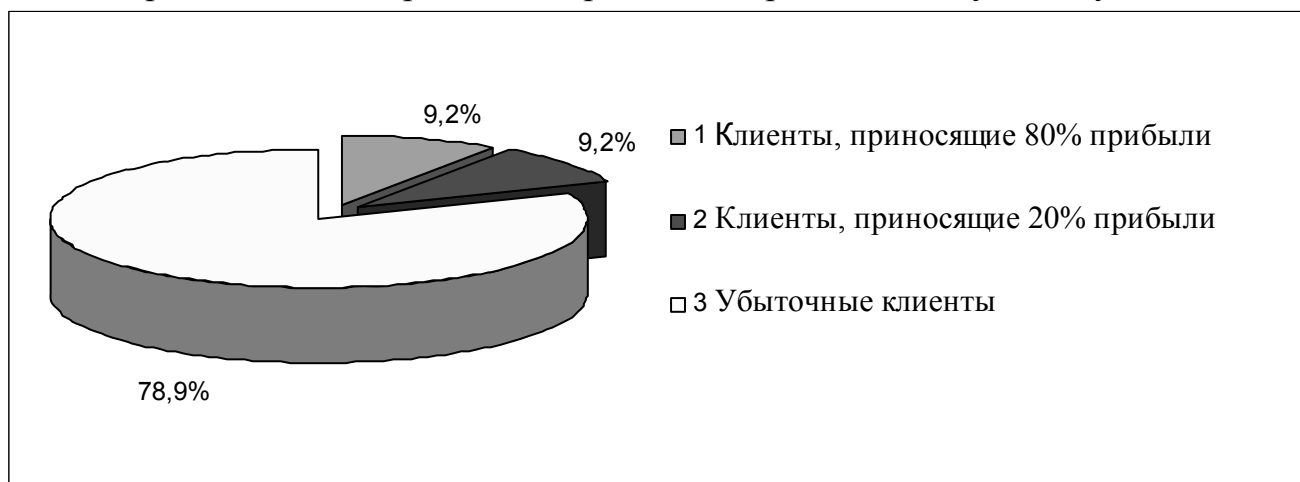


Рис 1.. Относительное распределение клиентов по прибыльности

То есть из 142 клиентов компании 80% Операционного дохода приходится на 13 клиентов, что составляет 9,2% от их общего числа. Оставшиеся 20% операционного дохода приносят 13 клиентов (9,2% от общего числа), 4 клиента не приносит ни прибыли ни убытков, а 112 клиентов (78,9% от общего числа) убыточны!

Для того чтобы эффективно управлять отношениями с клиентами путем распределения ресурсов на их обслуживание и установить оптимальную систему скидок, полезно проанализировать их доходность по 4 группам.

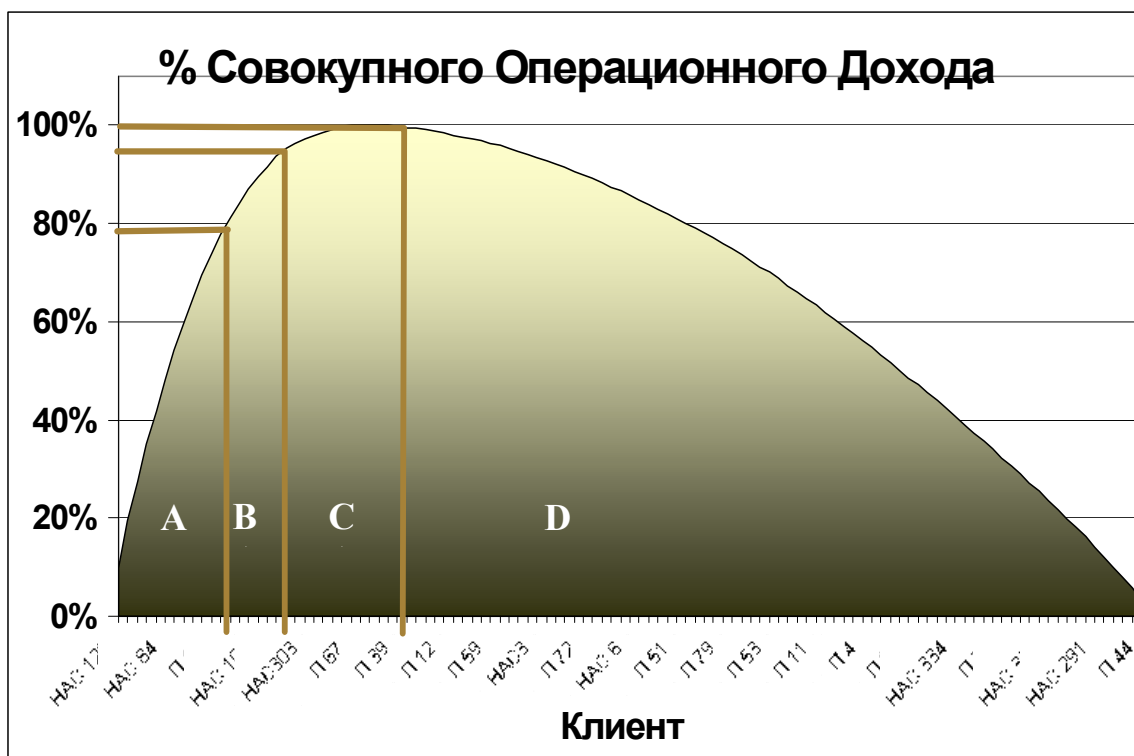


Рис 2. Клиенты в порядке убывания операционного дохода

Основываясь на этой схеме, в соответствии с которой относительно незначительная доля клиентов обеспечивает подавляющую часть операционного дохода, потребляя при этом 30,48% ресурсов компании, представляется целесообразным, что фирма должна уделять большее внимания управлению клиентами группы А, приносящей 80% операционного дохода.

При этом “поведением” групп В и С, потребляющих 16,75% ресурсов) можно управлять менее тщательно и проверять их реже.

Важно заметить, что остальные 78,9% клиентов группы D, приносящих компании убытки, потребляют 52,78% ресурсов. Управление данной категорией клиентов требует рассмотрение ряда дополнительных факторов, изложенных ниже.

Для успешного управления клиентами с целью разработки мероприятий по индивидуальному взаимодействию с ними следует выполнить их классификацию по типам потребителей согласно матрицы «операционный доход – операционные затраты на обслуживание»

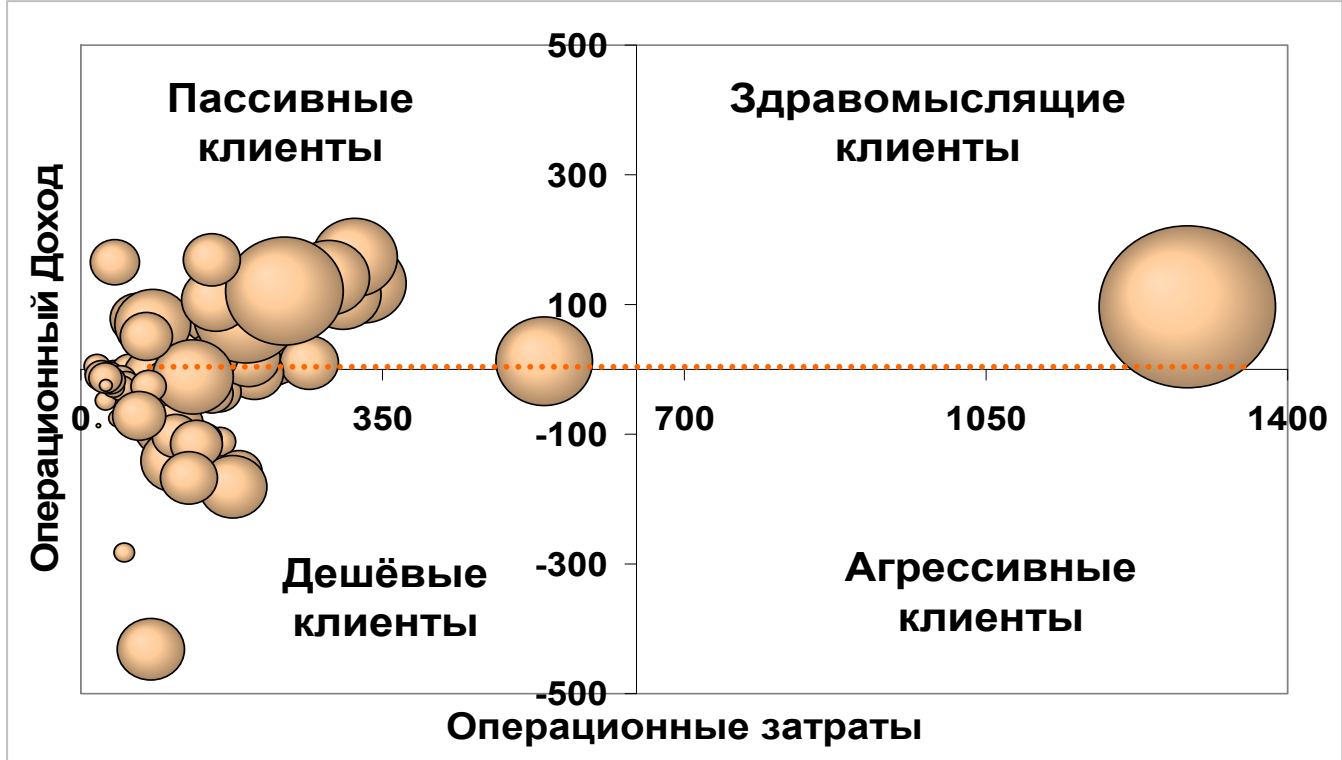


Рис 3. Типы потребителей согласно матрицы «доход – затраты на обслуживание»

Анализ клиентов в данном примере показывает, что компания работает всего с одним т.н. «здравомыслящим» или «требовательным» клиентом, расположенным в правом верхнем углу рисунка

“Здравомыслящие” клиенты - это высокозатратные по обслуживанию покупатели, которые выгодны, так как операционный доход, полученный от продаж этим клиентам больше чем стоимость всех ресурсов, развернутых для них.

Полное отсутствие такого вида клиентов можно считать недостатком маркетинговой политики.

От подобных клиентов, требующих высокого качества обслуживания может быть получена не только краткосрочная финансовая выгода. Деловые отношения с такими клиентами обеспечивают возможность изучения передового опыта.

Таким образом затраты понесенные в удовлетворении требований «здравомыслящих» клиентов могут рассматриваться как затраты модернизации производства и логистических процессов, которые могут быть применены ко всем клиентам компании в будущем.

Рассматривая компания может считать себя удачливой, поскольку несколько из ее клиентов находятся в верхнем левом секторе “пассивные” клиенты.

Они критичны к качеству продукта, охотно идут на встречу требованиям поставщика, хорошие торговые партнеры. Для этой категории клиентов характерны высокий доход и низкие затраты на обслуживание.

Таких клиентов нужно лелеять и защищать. Они могут быть чувствительны к воздействиям конкурентов. Менеджеры должны быть готовы предложить скидки и стимулы, или специальные услуги, чтобы сохранить лояльность этой группы клиентов.

“Дешевые” клиенты чувствительны к цене, у них низкие требования по качеству и уровню обслуживания. Операционные затраты на них не высоки, тем не менее они несут операционные убытки. Следовательно они не выгодны для компании.

Наиболее проблемный набор клиентов находится в нижнем правом углу рисунка

Это так называемые **“агрессивные” клиенты** или **“заснайки”**. Они несговорчивы в переговорах, покупают по минимальным ценам и требуют индивидуальных услуг.

Для таких клиентов характерны низкий операционный доход и высокие затраты на обслуживание.

В рассматриваемой компании такие клиенты отсутствуют, но при изменении условий поставок с целью прекращения работы с отдельными клиентами, некоторые покупатели могут перейти из класса **“Дешёвые”** в класс **“Агрессивные”**

Метод ABC позволяет установить причины возникновения высоких затрат по обслуживанию отдельных клиентов

В рассматриваемом примере некоторые клиенты являются убыточными так как итоговая скидка от объёма продукции превышает операционный доход клиента. Такое положение обусловлено существующей системой скидок от объёма отгрузки. Эта система не отражает прибыльность клиента, а в отдельных случаях входит с ней в противоречие.

Следовательно, необходим пересмотр системы скидок клиентам категории **“дешёвые”**, прибыль по которым может оказаться недополученной.

Кроме того, учет затрат по активностям показывает, что высокие затраты на обслуживание вызваны самим клиентом: непредсказуемость, чрезмерная частота поставок, нестандартная логистика и потребности доставки.

Компания должно разделить эту информацию с клиентом, указывать затраты, связанные с такими действиями, что позволит сократить число активностей и носителей затрат, требуемых клиентами.

Изменение условий поставок с целью отказа от убыточных клиентов (группа D) является радикальным средством повышения общей рентабельности компании. Принятие решения об отказе от дальнейшего сотрудничества с неприбыльным клиентом носит индивидуальный характер и должно основываться не только на количественных показателях, но и на качественных характеристиках каждого клиента. Например: продолжительность сотрудничества с клиентом и его престижность.

Как постоянный поставщик престижным клиентам, компания получает выгоды и отказываться от них не следует. Убыток от этих клиентов можно интерпретировать как элемент рекламных расходов или затрат продвижения компании. Эти затраты представляют цену установления репутации и доверия к компании и должны быть распределены на всех остальных клиентов. Разумеется

необходимо учитывать , что рекламный бюджет для каждой компании лимитирован.

Отказываясь от сотрудничества с убыточными клиентами, компания может перераспределить ресурсы, прежде предназначенные для нерентабельных клиентов для обслуживания существующих и поиска новых выгодных клиентов.

Таким образом, актуальными являются следующие принципы, нацеленные на рост прибыли компании:

- Индивидуализация отношений с клиентом,
- Правильное распределение ресурсов между разными по выгодности клиентами,
- Оптимизация не в рамках элементов, а в рамках системы: от одной сделки ко всему периоду сотрудничества с потребителем; от отдельных функций к целостному процессу продаж, в той или иной степени.