



ФОНД
НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

25 години

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ
Юбилейна международна научна конференция БЪЛГАРИЯ НА РЕГИОНИТЕ

Перспективи за устойчиво регионално развитие

27-28 октомври 2017 г., Пловдив, България



25 years

UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
Jubilee International Scientific Conference BULGARIA OF REGIONS

Sustainable Regional Development Perspectives

27-28 October 2017, Plovdiv, Bulgaria

<http://regions.uard.bg>

Models For Analyzing Customer Profitability

Vanya Kuzdova Banabakova

University of agribusiness and rural development - Bulgaria

Abstract: Marketing is an art to attract and retain customers. Unfortunately, organizations often understand that 20 to 40% of their customers are unprofitable. It is also appropriate to improve this activity by first applying a model of customer profitability analysis. One of the basic principles of customer return analysis, which the provider must implement, is to disclose and describe all the expenses, specific to each individual customer. A useful way to uncover these costs is to determine which expenses will be dropped if the customer is discontinued. ABC is a differentiation analysis to identify which goods and services, which customers are more and which are less profitable for the organization, and depending on how to define the policy for serving different categories of customers and the sale of goods and services with different participation in sales and profits. Present study explores the models for measuring customer profitability and presents the application of the ABC method - analysis to distinguish the customer service policy.

Keywords: customer, customer profitability, customer service's expenses, ABC-analysis.

Модели за анализ рентабилността на клиентите

Ваня Куздова Банабакова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

Резюме: Маркетингът е изкуство за привличане и задържане на клиенти. За съжаление, организациите често разбират, че 20% до 40% от клиентите им са нерентабилни. Също така е уместно тази дейност да се подобри, като първо се приложи модел за анализ на доходността на клиентите. Един от основните принципи на анализа, който доставчикът трябва да приложи, е да разкрие и опише всички разходи, специфични за всеки отделен клиент. Полезен начин за разкриване на тези разходи е да се определи кои разходи ще бъдат премахнати, ако клиентът бъде загубен. ABC е диференциращ анализ, който класифицира стоките, услугите и клиентите на компанията според равнището на приход, който катализират. Настоящото проучване изследва моделите за измерване на рентабилността на клиентите и представя конкретно приложение на ABC анализа, който се състои в разграничаване политиката за обслужване на клиенти.

Ключови думи: клиент, рентабилност на клиентите, разходи за обслужване на клиенти, ABC анализ.

Въведение

Маркетингът е изкуство да се привличат и задържат клиенти, но не какви да е, а рентабилни клиенти. За съжаление, често организациите разбират, че от 20 до 40% от клиентите им са нерентабилни. Също така, много от организациите отчитат факта, че най-доходните им клиенти не са тези, които купуват най-много, а средно пазаруващите. Най-едрите клиенти изискват по-специално обслужване и получават най-големи отстъпки, като по такъв начин намаляват печалбата на фирмата. Най-дребните клиенти заплащат пълната цена и получават минимално обслужване, но разходите по сделките с тях намаляват извлечената рентабилност. Средните клиенти се радват на добро обслужване, заплащат почти цялата цена и в много случаи се оказват най-рентабилни. Ето защо редица големи организации, които първоначално се прецелват само в едрите клиенти, впоследствие се ориентират към пазара на средния клиент. Една организация не бива да преследва и да удовлетворява всеки клиент.

Някои организации се опитват да правят всичко, което клиентите им предложат. Въпреки че клиентите често правят много добри предложения, те понякога предлагат и доста неизпълними и неизгодни за организацията предложения. Произволното съобразяване с тях може да отклони организацията от пазарния ѝ фокус. Ето защо е необходим строг подбор на клиентите, които ще се обслужват и внимателно да се обмисли съответната комбинация от изгоди и цени, която ще се предложи [1, pp. 72].

Ориентацията следва да бъде към рентабилните клиенти. Това от своя страна налага да се дефинира понятието „рентабилен клиент”.

Целта на настоящата разработка е да се изследват възможните модели за анализ на рентабилността на клиентите и диференцираното им обслужване на основата на ABC анализа.

Модел за анализ на рентабилността на клиента

Според Филип Котлър рентабилен клиент е лице, домакинство или фирма, които носят приходи за определен период от време, като приносът надвишава разходите на фирмата по привличането, убеждаването за покупка и обслужването им [2, pp. 62].

Вниманието следва да се насочва към печалбата и разходите, които клиентът носи на организацията за дълъг период от време, а не от една конкретна покупка.

Факт е, че повечето организации не обръщат внимание на рентабилността на клиента. Целесъобразно е тази дейност да се подобри, като на първо място може да се приложи следният примерен модел за анализ на рентабилността [3, pp. 48-52] (Фигура 1.)

Клиенти					
Продукти		C1	C2	C3	
	P1	+ +		+	Високо-рентабилен продукт
	P2	+	+		Рентабилен продукт
	P3		-	-	Губещ продукт
	P4	+		-	Неустановен продукт
		Високо-рентабилен клиент	Смесен тип клиент	Клиент на загуба	

Фигура 1. Анализ на рентабилността на отношението клиент-продукт

В модела клиентите са наредени в колони, а продуктите – по редове. Във всеки квадрат има обозначение за рентабилността на продажбата на дадения продукт на определения клиент. От фигура 1. е видно, че клиент 1 е много рентабилен, защото купува три рентабилни продукта – P1, P2 и P4. Клиент 2 представя смесен тип рентабилност, тъй като той купува един рентабилен и един нерентабилен продукт. Клиент 3 е на загуба за организацията, защото купува един рентабилен и два нерентабилни продукта.

На основата на този модел възниква въпросът какво може да направи организацията при това положение.

Първо – Тя може да вдигне цената на по-нерентабилните продукти или да ги елиминира.

Второ – Може да се опита да прехвърли рентабилните продукти на нерентабилните клиенти. Ако тези клиенти решат да напуснат, това може да е

за добро. Всъщност може да се спори дали за една организация няма да е по-изгодно да насърчава отпадането на нерентабилните ѝ клиенти.

Един от основните въпроси, на които традиционните процедури на отчитане на разходите трудно могат да отговорят, е с колко доходът от даден клиент е по-голям от дохода, получаван от друг. Обикновено организациите пресмятат доходността на клиентите само въз основа на брутната печалба. С други думи от приходите, реализирани от даден клиент, се изважда пълната себестойност (пълните разходи) на продадените стоки. На практика обаче съществуват още много разходи, които следва да се вземат под внимание, преди да се изчисли реалната доходност на всеки конкретен клиент. Същото е валидно и когато трябва да се разкрие доходността на пазарен сегмент или дистрибуционен канал [7, pp. 107].

Величината на разходите при обслужване на потребителите зависи изцяло от това как ще бъде проектирана организационната стратегия. Анализът на доходността на клиентите показва, че често някои клиенти имат отрицателен принос. Групирането на клиентите следва да се извърши по методиката на ABC анализа [4, pp. 128]. Причините за различната доходност се дължат на това, че разходите за обслужване на клиентите могат да варират значително, независимо дали те закупуват еднакви или различни количества от фирмената продукция.

Идеалният случай за всяка организация е всички нейни клиенти да бъдат доходноосни в средносрочен и дългосрочен план. В тази връзка следва да се търсят подходящи начини за задържане и бъдещо развитие на доходността от тези купувачи, които носят текущата печалба на организацията.

Модел за анализ с цел диференцирано обслужване на пазарните сегменти

Клиентите се различават помежду си по няколко важни признака: какво купуват, колко купуват, каква повторяемост имат техните покупки, какви срокове за доставка на поръчаните стоки изискват и други.

Диференцирането на клиентите по тези и други признаци може да служи за определяне на стратегията и вземането на оперативни решения, свързани с обслужването. Целта на диференцирането е да се установи кои стоки и услуги и кои клиенти са повече и кои по-малко печеливши за фирмата и в зависимост от това да се определи политиката при обслужването на различните категории клиенти и при продажбата на стоки и услуги с различно участие в продажбите и печалбата.

В този смисъл **ABC анализът** се явява много добър метод за такава диференциация.

За целите на управлението на обслужването ABC анализът следва да се приложи на **два етапа** [5, pp. 296-299]:

На първия етап се класифицират продуктите групи и техните разновидности в зависимост от участието им в обема на продажбите и в реализираната печалба. Най-често класификацията е в три, но може да се обособят и повече групи.

В група А влизат продукти и асортиментни разновидности, които имат най-голям дял в обема на продажбите и в реализираната печалба. Те се търсят и купуват най-често в големи количества от относително постоянни клиенти.

Техните асортиментни разновидности обикновено не са големи, но продажбите са високи, поради което обръщаемостта на стоковите запаси е най-голяма, а размерът им – малък.

В група В влизат продукти и асортиментни разновидности, които имат по-малък дял в обема на продажбите, по-голяма гама от взаимозаменяеми разновидности и поради това за тях следва да се поддържат по-големи стокови запаси, за да се осигури високо равнище на обслужване на клиентите.

В група С се включват продукти и асортиментни разновидности с най-малък дял в обема на продажбите, голямо многообразие на асортиментни разновидности, забавена обръщаемост на запасите, поради което за тях е необходимо поддържането на по-големи стокови запаси, за да се поддържа желаното равнище на обслужване на клиентите. Тези стокови групи носят най-малка печалба за фирмата, но тяхното предлагане създава у клиентите впечатлението на голямо асортиментно разнообразие и възможности за богат избор. Възможно е в тази група да попаднат и стоки с ниски цени, които се купуват от клиенти с по-малка платежоспособност.

По тази логика могат да се обособят няколко групи стоки в зависимост от двата **критерия**: относителен дял в продажбите и относителен дял в реализираната печалба.

На втория етап следва да се категоризират клиентите в зависимост от продуктовете групи, които купуват и съответните количества.

Клиенти, които купуват регулярно големи количества стоки главно от група А, са най-рентабилни за фирмата, защото допринасят за реализацията на основния дял от продажбите и печалбата.

Най-нерентабилни за фирмата са клиентите, които купуват малки количества от най-нерентабилните групи - С и други. Обикновено такива клиенти са най-многобройни и фирмата не може да се откаже от тяхното обслужване. Но тя не може и да постави еднакви условия при обслужването на тази категория клиенти в сравнение с обслужването на клиентите от първата категория.

АВС анализът позволява да се ранжират стоките и клиентите и да се намерят най-подходящите комбинации. Рентабилни комбинации са тези, при които клиентите от първата категория купуват продукти от група А или комбинацията между клиенти от първа категория и продукти от група В. При следващите комбинации участието в обема на продажбите и в рентабилността намалява, докато се стигне до губещата комбинация между клиенти, които купуват малки количества и търсят продукти с ниски цени, но с по-голяма възможност за избор и заменяемост.

Основна задача на управлението на обслужването е да спечели клиентите – те да купуват повече, да се връщат за нови покупки и да привличат нови клиенти. Това може да се постигне, чрез оферирание на оптимален цикъл по изпълнение на поръчките, поддържане на равнище на стокови запаси, което да гарантира сигурност на изпълнението на поръчките, оказване на допълнителни безплатни и платими услуги, диференциране на обслужването [6, pp. 189].

В някои случаи обаче е целесъобразно организацията да възприеме и политика на **индивидуално обслужване** на клиентите си. Такива случаи са:

- Клиентите не са многобройни, но са постоянни и всеки от тях има значителен дял в продажбите и печалбата;
- Предлаганите стокови групи нямат сложен асортимент, но имат сложни технически параметри (например машини, битова техника и други);
- Всеки от клиентите има индивидуални изисквания към условията на обслужване и особено по отношение на цикъла за изпълнение на поръчката, следпродажбените услуги и други.

Индивидуалното обслужване на клиентите изисква повече разходи, поради изпълняването на нестандартизирани процедури и операции, но осигурява по-голяма гъвкавост и съобразяване на обслужването с изискванията и платежоспособността на всеки клиент. Индивидуалното обслужване е целесъобразно при по-голяма диференциация на клиентите и по-конкретно да се насочва към тези клиенти, които купуват постоянно, в големи количества, платежоспособни са и са установили дългосрочни взаимоотношения с доставчика си.

На основата на направеното изследване се налагат следните **изводи**:

- Не е целесъобразно организации да се опитват да правят всичко, което клиентите им предложат. Необходим е строг подбор на клиентите, които ще се обслужват и внимателно да се обмисли съответната комбинация от изгоди и цени, която ще се предложи.

- Ориентацията следва да бъде към рентабилните клиенти като вниманието следва да се насочва към печалбата и разходите, които клиентът носи на организацията за дълъг период от време, а не от една конкретна покупка.

- Един от основните принципи за анализ на доходността на клиентите, който доставчикът задължително следва да прилага, се изразява в разкриване и описание на всички разходи, специфични за всеки отделен клиент. Полезен способ за разкриване на тези разходи е да се определи кои разходи ще отпаднат, ако се прекрати работата с клиента като се отчита основното предимство на принципа на отпадане на разходите, че голяма част от разходите за обслужване на клиентите са действително разпределени между няколко от тях.

- Целесъобразно е приложението на базов модел за отчитане приноса на всеки клиент, който може да ориентира при разкриване на тези разходи, които са пряко свързани с определен клиент или група клиенти. Така се предоставя възможност за преценка, кои от разходите биха отпаднали при преустановяване на контакти с даден клиент или той да бъде загубен поради конкуренция от други фирми.

- Диференцирането на клиентите може да служи за определяне на стратегията и вземането на оперативни решения, свързани с обслужването. Целта на диференцирането е да се установи кои стоки, услуги и клиенти са повече и кои по-малко печеливши за организацията и в зависимост от това да се определи политиката при обслужване на различни категории клиенти и при продажбата на стоки и услуги с различно участие в продажбите и печалбата. На тази основа е целесъобразно приложението на ABC анализа като много добър метод за такава диференциация.

Заклучение

В заключение измерването на доходността на клиентите и тяхното диференциране, както и диференцирането на продаваните от организацията продуктови групи дава възможност да се приеме и провежда диференцирана политика към обслужването основно по отношение на следните елементи: цикъл на изпълнение на поръчките; равнище на поддържаните стокови запаси в зависимост от търсенето и приноса в реализирането на печалбата; минимални количества за поръчване от отделните стокови групи; удължаване на срока за доставка с необходимото време за консолидация (обединяване на малки товари за изпращане) на пратките до клиентите; избор на вида на транспорта, когато превозът се осигурява от доставчика, както и по географски територии, дистрибуционни канали, продуктови линии и други.

Мениджмънтът следва да информира всички заети и носещи отговорност за продажбите как да постигат набелязаните цели, свързани с обслужването на клиентите.

Литература

1. Banabakova, V. (2013). Marketing model to satisfy the client with quality logistical service. *Land Forces Academy Review*, Sibiu, Romania, N. 1, pp. 62.
2. Котлър, Ф. (1996). Управление на маркетинга. Том 1. *изд. Графема*. С. с. 62.
3. Petro, Th., (1990). Profitability: The Fifth "P" of Marketing, *Bank Marketing*, pp. 48-52.
4. Македонска, Д. и кол. (2001). Логистика. *ИУ - Варна*, с. 128, 131.
5. Василева, Л. и кол. (2002). Дистрибуционна политика. Част 2. *Изд. Тракия-М. С.*, с. 296-299.
6. Банабакова, В. (2013). Логистичното обслужване като източник на конкурентни предимства – възгледи и фрагментарни апробации. *ИК при НВУ*, В. Търново, с. 189.
7. Терзиев, В. и В. Банабакова, (2017). Маркетинг. *Институт по мениджмънт на знанието*, Скопие, Р Македония, с. 107.