**ANALIZA OPŁACALNOŚCI KLIENTÓW**

Jedno z podstawowych pytań, na które tradycyjna rachunkowość nie jest w stanie udzielić odpowiedzi brzmi: jak opłacalne są kontakty z tym klientem w porównaniu z innymi?

Zwykle opłacalność danego klienta obliczana jest jedynie na poziomie zysku brutto. Czyli od wartości sprzedaży netto wypracowanej przez danego klienta w określonym okresie odejmuje się koszt towarów sprzedanych. Istnieje jednak wiele innych kosztów, które trzeba wziąć pod uwagę, zanim określi się rzeczywistą opłacalność indywidualnego klienta.

Analiza opłacalności klienta ujawnia, którzy klienci przynoszą straty. Koszty obsługi poszczególnych klientów mogą się znacznie różnić – nawet jeśli nabywają oni dokładnie te same produkty i dokładnie w tej samej ilości, zależą bowiem i.in. od tego ile czasu przedstawiciel handlowy przedsiębiorstwa spędza z klientem, jaką prowizję płaci od sprzedaży, czy zatrudniony jest np. menadżer ds. głównych klientów, który poświęca cały lub prawie cały czas na współpracę z nimi.

Następnie należy pamiętać o kosztach realizacji zamówienia, które same w sobie mogą się znacznie różnić w zależności od tego, ile i jak złożonych produktów zostało zamówionych. Dalej należy wymienić koszty transportu, przenoszenia materiałów, koszty magazynowania i przechowywania – zwłaszcza kiedy produkty są dostarczane na specjalne zamówienie. Wielu odbiorcom dostawca przekazuje także określone, niejednokrotnie dosyć znaczne sumy na promocję, wsparcie reklamowe, dodatkowe upusty, rabaty. W przypadku promocji (np. specjalnej partii dla danego detalisty) dostawca ponosi zazwyczaj dodatkowe ukryte koszty, odbiorcy rzadko są obarczani kosztami przerwania dotychczasowego trybu produkcji i kosztami utrzymania dodatkowych zapasów.

Podstawowa zasada analizy opłacalności klienta opiera się na założeniu, że dostawca powinien przypisać poszczególnym nabywcom wszystkie możliwe do zidentyfikowania koszty realizacji ich zamówienia. Użyteczne jest w tej sytuacji pytanie: jakich kosztów uniknąłbym, gdybym nie prowadził interesów z tym odbiorcą?

Zasada uniknięcia kosztów jest o tyle korzystna, że wiele kosztów obsługi klientów w rzeczywistości rozkłada się na kilku lub kilkunastu odbiorców. Lista kosztów, które podlegają analizie zysków i strat z obsługi każdego klienta:

|  |  |
| --- | --- |
| **Przychody** | Wartość sprzedaży netto |
| minus |  |
| **Koszty** (tylko koszty przypisywalne) | Koszt sprzedaży |
| Prowizje |
| Rozmowy telefoniczne w sprawie sprzedaży |
| Czas menedżera ds. konkretnego klienta |
| Premie i specjalne upusty |
| Koszty realizacji zamówienia |
| Koszty promocji (widoczne i ukryte) |
| Koszty merchandisingu (marketing handlowy) merchandising to aktywizacja popytu w punktach sprzedaży wykorzystująca różne formy promocji;  kontynuacja polityki marketingowej firmy bezpośrednio na rynku. |
| Niestandardowe opakowania |
| Koszty utrzymania zapasów dla klienta |
| Przeznaczona dla klienta powierzchnia magazynu |
| Koszty przemieszczania materiałów |
| Koszty transportu |
| Koszty dokumentacji / komunikowania |
| Zwroty / odrzucenia towarów |
| Kredyt handlowy (rzeczywisty okres płatności) |

W przedsiębiorstwie, które ma tysiące odbiorców, prowadzenie indywidualnej analizy opłacalności klienta nie jest rozwiązaniem praktycznym, jednak z pewnością warto zbadać pod tym kątem reprezentatywną grupę, gdyż dzięki temu można wyrobić sobie pogląd na względną wartość kosztów związanych z różnymi rodzajami odbiorców, kanałów dystrybucji lub segmentów rynku.

Punktem wyjścia jest wartość sprzedaży brutto, od której odejmuje się kwoty rabatów oferowanych klientowi. W ten sposób otrzymuje się kwotę wartości sprzedaży netto, od której należy odjąć bezpośrednie koszty produkcji lub koszty wyrobów sprzedanych. Koszty pośrednie nie są ujmowane, chyba ze w całości odpowiada za nie ten właśnie klient. Ta sama zasada odnosi się do kosztów sprzedaży lub marketingu, gdyż próby alokacji kosztów pośrednich (np. kampanii reklamowej o zasięgu krajowym) opierają się zazwyczaj na umownych i często mylących kryteriach.

Następny krok to określenie przypisywalnych kosztów dystrybucji, dzięki czemu można uzyskać wartość wkładu klienta brutto. Wreszcie odejmuje się inne koszty obsługi klienta np. kredyt handlowy, zwroty, co daje wartość wkładu netto w zyski i koszty ogólne.

Przedstawione w ten sposób informacje można wykorzystać po pierwsze przy negocjacji następnej umowy sprzedaży, a po drugie jako podstawę strategii sprzedaży i marketingu skierowanej bezpośrednio na bardziej opłacalnych odbiorców.

Ponadto analiza ta wskazuje możliwość przyjęcia odmiennych strategii wobec odbiorców, których koszty obsługi są wysokie. W idealnej sytuacji oczekuje się, że wszyscy klienci na dłuższą metę okażą się opłacalni. Jednak w przypadku tych, z którymi już mamy korzystne relacje, należy dążyć do dalszego budowania i pogłębiania tej opłacalności.

Macierz opłacalności klienta może stanowić pewien wyznacznik rozwoju strategii.

Do każdej ćwiartki macierzy odnosi się odpowiednia strategia:

* Budowanie – klienci z tej kategorii nie kosztują nas wiele, ale też ich wartość sprzedaży netto nie jest zbyt wysoka.
* Strefa niebezpieczeństwa – klientom z tej kategorii należy się uważnie przyjrzeć. Czy istnieją jakiekolwiek szanse na rozwój w dalszej perspektywie? Czy istnieje jakiś strategicznie ważny powód podtrzymania z nimi związków? Może duża ilość dokonywanych przez nich zakupów jest korzystna, nawet jeśli ich wkład w zyski jest niski?
* Rewizja kosztów – klienci z tej grupy mogliby być bardziej opłacalni, gdyby obniżono koszty ich obsługi.
* Ochrona – klienci o wysokiej sprzedaży netto a relatywnie niskich kosztach obsługi są na wagę złota. W odniesieniu do tej grupy odbiorców strategia powinna obejmować wszystkie działania, które zmniejszają prawdopodobieństwo, że zaczną oni szukać innych dostawców. Jednocześnie należy dążyć do poszerzenia zakresu prowadzonych wspólnie interesów, utrzymując ścisłą kontrolę kosztów.

Najlepszym rozwiązaniem byłoby opracowanie takiego systemu rachunkowości , który by rutynowo zbierał i analizował dane dotyczące opłacalności klienta. Niestety stosowane obecnie systemy koncentrują się na produkcie, a nie na kliencie. Podobnie też zestawienie kosztów tradycyjnie odnosi się działów, a nie transakcji. Znamy całkowite koszty transportu i koszty wyprodukowania określonego produktu, ale nic nie wiadomo o kosztach dostawy określonej kombinacji produktów danemu klientowi.