

Pomen razumevanja profitabilnosti kupcev

17. slovenska marketinška konferenca

Portorož, 29. maj 2012

mag. Branko Greganovič

Zakaj profitabilnost kupcev?

- Ker nimamo izbire – če želi podjetje preživeti, mora biti sposobno ohranjati svojo profitabilnost.
- Profitabilnost podjetja je seštevek profitabilnosti njegovih kupcev – če ne razumemo profitabilnosti svojih kupcev, ne razumemo profitabilnosti podjetja.



Profitabilnost je isto kot produktivnost

- Produktivnost se nananša na dejstvo, da preživetje ali povečanje blagostanja predpostavlja, da smo v daljšem obdobju sposobni ustvariti več dobrin, kot smo jih v istem obdobju potrošili.
- Profitabilnost je samo v denarju izražena mera produktivnosti oziroma v denarju izraženo dejstvo, da smo ustvarili, več kot smo potrošili.



Definicija profitabilnosti kupcev

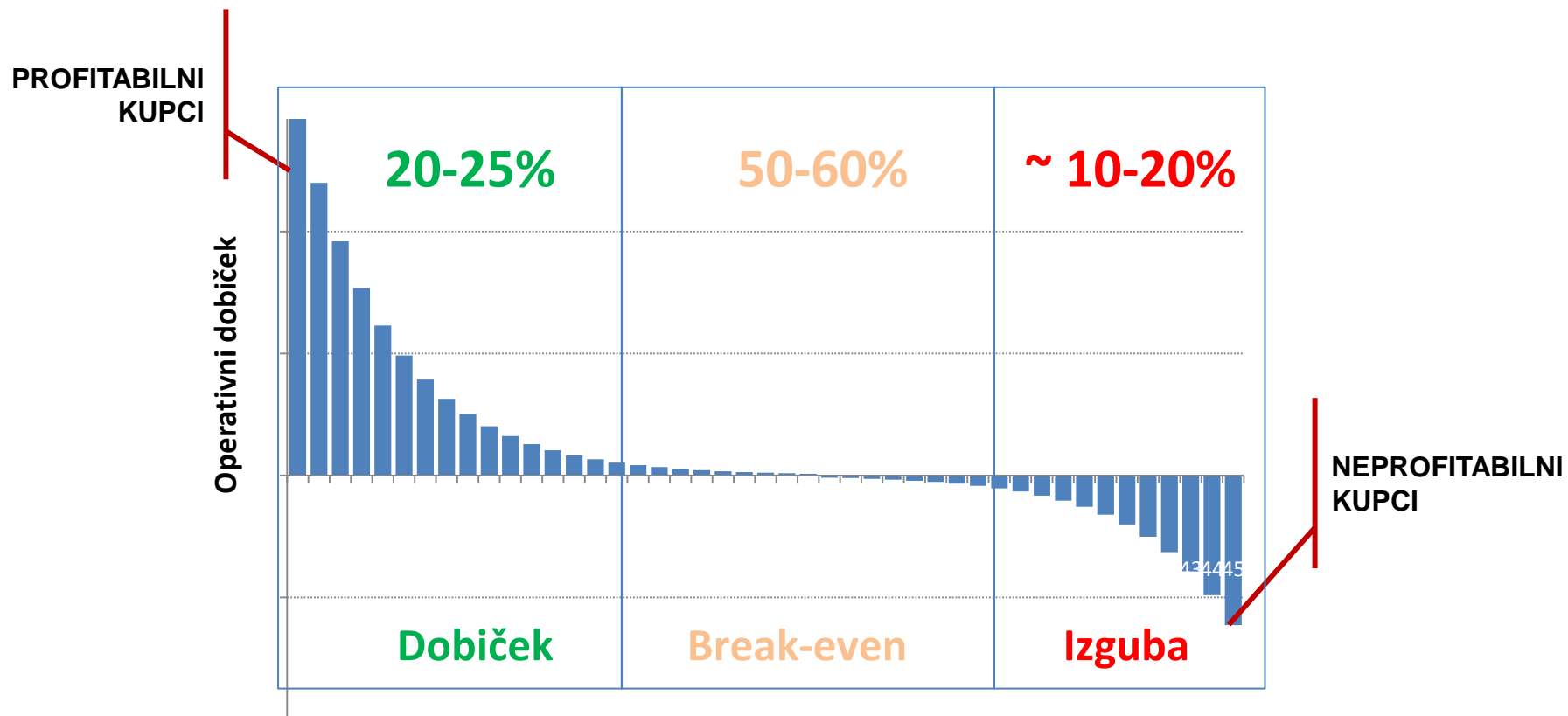
- Profitabilnost kupcev merimo kot (pozitivno) razliko med ustvarjenimi in porabljenimi sredstvi, ki se nanašajo na poslovanje z določenim kupcem v določenem časovnem obdobju – operativna marža ali dobiček iz poslovanja z določenim kupcem.
- Ker kupci generirajo prihodke, proizvodi pa so ključni generator izdatkov, moramo v praksi ločeno meriti profitabilnost kupca za vsak proizvod, ki ga temu kupcu prodamo – vse prihodke in izdatke alociramo na par Kupec_Proizvod
- Profitabilnost kupca je potem seštevek vseh relevantnih parov Kupec_Proizvod.

Presenetljivo, a preverjeno dejstvo

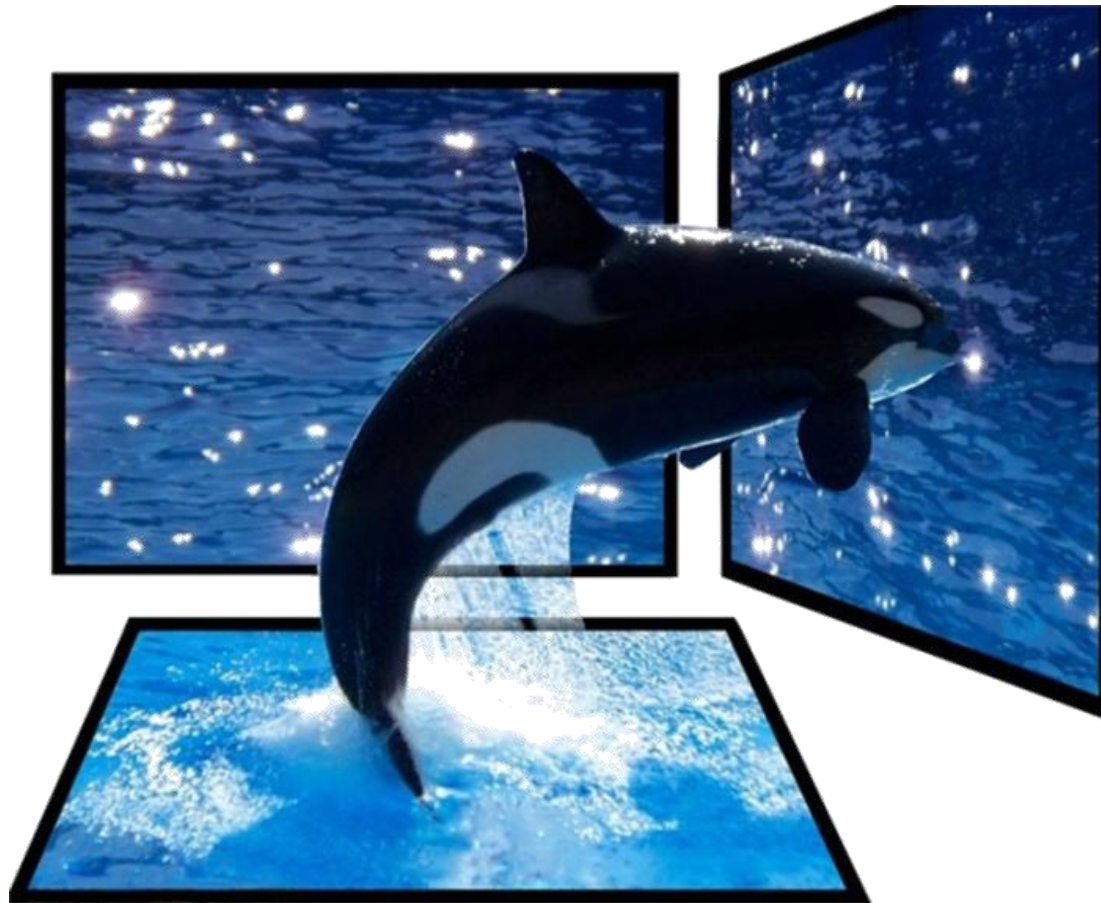
“Our experience indicates that only a minority of a typical company’s customers is truly profitable.”

R. S. Kaplan, V.G. Narayanan, Harvard College, 2001

Samo 20-25% kupcev je profitabilnih



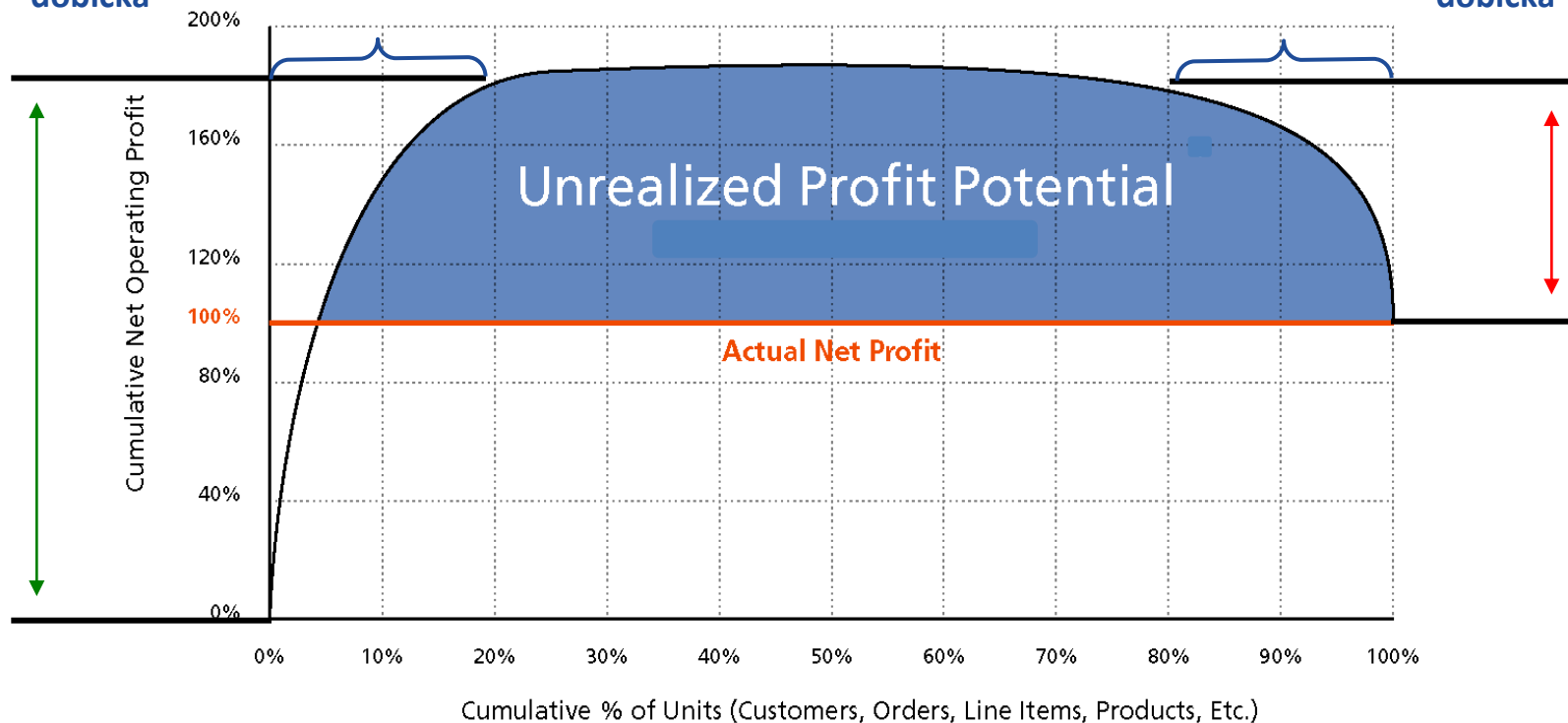
Kitova krivulja kumulativne profitabilnosti



Kitova krivulja kumulativne profitabilnosti

20% najbolj profitabilnih kupcev ustvari od 150% do 200% operativnega dobička

20% najbolj neprofitabilnih kupcev uniči 50% do 100% operativnega dobička



- Benchmark data across 100 companies, 400 facilities, 10 industries ranging from \$25M to \$20B
- Vir: Acorn Systems (www.acornsys.com)

Odgovor na tri običajne pomisleke

- *“Ne moremo kar prekiniti poslovanja z neprofitabilnimi kupci.”*
 - Cilj je spremeniti neprofitabilne kupce v profitabilne kupce, ne kar preprosto prenehati poslovati z neprofitabilnimi kupci.
- *“Neprofitabilni kupci prispevajo k pokrivanju fiksnih stroškov.”*
 - Prispevek k pokrivanju fiksnih stroškov ni dovolj dober razlog za poslovanje z neprofitabilnimi kupci – podjetja, ki ne pokrivajo svojih fiksnih stroškov ne morejo preživeti; dolgoročno preživijo samo tisti, ki pokrivajo vse (oportunitetne) stroške
- *“Alokacija stroškov je prekomplicirana in je praktično ni mogoče izvesti.”*
 - Metodologije in orodja za merjenje / alokacijo so že nekaj časa na razpolago na trgu (predvsem metodologija Activity Based Costing v kombinaciji z orodji za integracijo podatkov, ERP in podatkovnimi skladišči)

Razlogi za prevladujočo neprofitabilnost kupcev

- Analize kažejo, da se eden od ključnih razlogov dejstvo, da prevladujoči marketinški pristopi enostavno ne upoštevajo pomena profitabilnosti.
- Podjetja se trudijo zadovoljiti kupce in ti so dejansko vedno bolj zadovoljni in lojalni, pri tem pa podjetja ne opazijo, da si na ta način dvigujejo stroške, ki jih ni mogoče opravičiti s povečanjem prodajnih količin in cen.

Profitabilnost je izgubljeni “P” marketinškega spleta!

Kaj storiti tukaj in sedaj?!

Temeljna načela

- Začnite misliti in meriti profitabilnost svojih kupcev.
- Najpomembnejša je likvidnost – izogibajte se vsem ukrepom, ki kratkoročno povzročajo negativni denarni tok
- Pozabite na nove kupce / nove trge in nove proizvode, osredotočite se na obstoječe kupce in proizvode
- Posel je nominalna igra – osredotočite se na kupce z največjimi prihodki



Hitri ukrepi

	Največjih 25% kupcev po prihodkih	Ostalih 75% kupcev z manjšimi prihodki
Profitabilni kupci	Povečanje količinske prodaje, opuščanje neprofitabilnih proizvodov	Zmanjšanje cost-to-serve (npr. minimalna naročila), opuščanje kupcev
Neprofitabilni kupci	Sprememba produktnega spleta, diferencirano povečanje cen, opuščanje kupcev	Opuščanje kupcev

Zaključek

- Če želimo normalizirati delež profitabilnih kupcev v porteflju podjetja, mora v predvsem v marketinških krogih prevladati zavest, da lahko podjetje preživi samo, če posluje s profitabilnimi kupci
- Profitabilnost se mora v zavesti tržnika zasedrati kot nepogrešljivi peti P marketinškega spleta.

Pet P-jev marketing mixa

Product

Price

Place

Promotion

Profitability

Pomen razumevanja profitabilnosti kupcev

17. slovenska marketinška konferenca

Portorož, 29. maj 2012

mag. Branko Greganovič