

L'ANALISI DELLA REDDITIVITA' PER CLIENTE

a cura di Stefano Rossi - Partner Srl

L'evoluzione del mercato ha portato, in questi anni, a spostare gradualmente l'attenzione delle imprese dal proprio sistema produttivo al cliente.

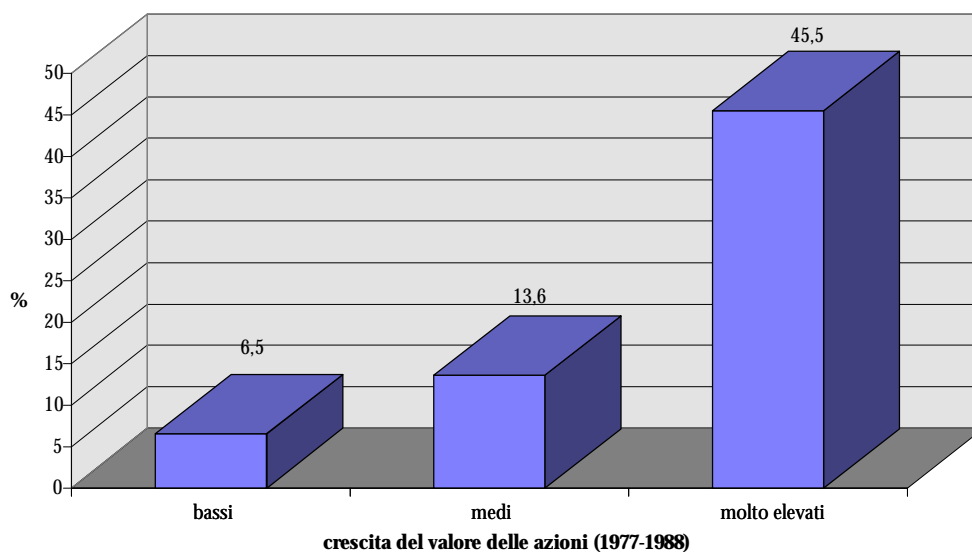
Il nuovo stile imprenditoriale, che pone al centro dell'attenzione aziendale il cliente, è oramai noto come "customer satisfaction". I motivi che spingono le imprese ad orientare le proprie risorse alla soddisfazione del cliente sono molteplici e tra questi :

- imitazione della concorrenza;
- applicazione dei principi della qualità;
- verifica del cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori;
- sviluppo del prodotto.

In questa nuova ottica tutte le scelte operative e strategiche delle aziende sono sempre più mirate alla soddisfazione dei bisogni del cliente. Di conseguenza le attività produttive interne sono chiamate a gestire un maggiore numero di articoli in un numero sempre maggiore di varianti mentre la funzione "Ricerca & Sviluppo" è chiamata a progettare nuovi prodotti vicini alle esigenze emergenti della clientela con la ricerca di una riduzione continua dei tempi di risposta al mercato (time to market).

Ovviamente non rimangono immuni a questo fenomeno *l'attività di assistenza al cliente* (il servizio acquista sempre maggior valore soprattutto quando non esistono differenze rilevanti tra i prodotti presenti sul mercato) ed *il marketing* che è chiamato a recepire ed identificare i segnali del mercato: le esigenze espresse e quelle latenti. Adeguarsi alla filosofia della customer satisfaction non rappresenta una moda ma apporta dei benefici evidenti in termini di risultati di bilancio, ne sono una prova i risultati dalle imprese che hanno maggiormente investito sulla soddisfazione del cliente (cfr. graf 1).

GRAF. 1 Crescita delle aziende fedeli in base agli investimenti effettuati in "customer satisfaction".



Fonte: J.P. Kotter "Corporate Culture and performance"

Le conseguenze di questo nuovo stile di condotta aziendale, oltre che a ripercuotersi su tutte le diverse aree aziendali, hanno rilevanti effetti in termini di costi.

COME DETERMINARE LA REDDITIVITA' DEL CLIENTE

Sulla base delle considerazioni fatte sino a questo punto, emerge che una conseguenza di tale situazione è rappresentata *dall'aumento della complessità della gestione.*

Ciò porta a rivedere in parte l'efficacia dei sistemi di controllo dei costi adottati. Infatti l'attenzione prestata in passato al prodotto perde parte della sua importanza mentre parallelamente cresce l'utilità di informazioni relative alla redditività del cliente per determinare come alla composizione del risultato finale contribuiscano i risultati parziali di ogni singolo cliente.

La variabilità dei risultati attesi da un cliente è alta nel momento in cui si considerano le particolari attenzioni che l'azienda è chiamata a rivolgere verso lo stesso (condizioni di vendita, tipologia ed entità di assistenza, servizi post - vendita, personalizzazione dei prodotti/imballaggi, distribuzione ...). Per questo motivo risulta

utile ampliare la dotazione degli strumenti di controllo di gestione adottando moduli e prospetti mirati alla determinazione della redditività per cliente (cfr. tab. 1).

Tab. 1 Analisi della redditività per cliente

CLIENTE "A"

	Valore	%
Fatturato per cliente "A"	100	100%
Costi variabili di produzione	50	50%
Costi commerciali (provvigioni e sconti)	12	12%
Imballaggi	5	5%
Altro	3	3%
Margine di contribuzione cliente "A"	30	30%
Costi fissi	15	15%
Reddito operativo cliente "A"	15	15%
Oneri finanziari	10	10%
Utile cliente "A"	5	5%

Il prospetto per la rilevazione della redditività va in generale impostato come un “conto economico a margine di contribuzione” in cui però verranno riportati ricavi e costi *direttamente riconducibili allo specifico cliente*:

- nella voce ricavi verranno riportati i valori fatturati dal cliente nell’arco di tempo considerato;
- i costi variabili di produzione saranno rappresentati dai costi delle materie prime, manodopera, altri materiali di consumo risultati necessari alla produzione del fatturato;
- i costi commerciali rappresentano le spese sostenute in termini di provvigione per agenti, sconti ed abbuoni per il cliente, azioni di marketing;
- la voce imballaggi è stata prevista in questo schema per considerare il caso in cui il cliente chieda uno specifico tipo di confezionamento;

- nella voce “altro” potrebbero essere inseriti altri costi sostenuti per il cliente come: assistenza, formazione, perdite su crediti, contenziosi legali
- il margine di contribuzione corrisponde alla differenza tra i ricavi e la sommatoria dei costi variabili sin qui considerati. Questo valore esprime il contributo che quel cliente fornisce alla copertura dei costi fissi aziendali e di conseguenza determina la possibilità all’azienda nel suo complesso di raggiungere l’utile complessivo di gestione;
- nei costi fissi possono essere considerati i *costi fissi specifici per cliente* (quelli che riusciamo a ricondurre direttamente ad esso: ex. quota ammortamento di un macchinario utilizzato solo per effettuare la produzione di quel cliente) ed una quota di costi fissi generali determinata proporzionalmente rispetto al volume di produzione venduta al cliente od in base a qualsiasi altra base di ripartizione ritenuta più idonea;
- reddito operativo per cliente; è dato dalla differenza tra margine di contribuzione e costi fissi ed esprime il margine della gestione tipica aziendale;
- oneri finanziari figurativi per cliente; indicano il costo figurativo che comporta la dilazione di pagamento concessa al cliente. Si calcola nel seguente modo:

oneri figurativi =	gg. di dilazione	X	valore fatturato del	X	tasso di interesse medio
	media concessi al		cliente nel medesimo		pagato per i mezzi di terzi
	cliente nel		arco di tempo		onerosi (interessi passivi da
	periodo di				bilancio diviso mezzi di
	riferimento				terzi onerosi)

- utile netto: rappresenta la redditività finale del cliente sotto osservazione.

UN CASO PRATICO

Nel presente paragrafo provvediamo ad applicare quanto esposto in precedenza. L'esempio riportato si riferisce al caso concreto di un'azienda che realizza prodotti alimentari surgelati (ovviamente i valori assoluti sono stati variati).

Nella tabella 2 vengono riportati i conti economici relativi a 3 clienti della Ditta "X".

Tab. 2

Azienda "X" Conti economici per cliente

	Cliente A		Cliente B		Cliente C	
	Valore	%	Valore	%	Valore	%
Fatturato per cliente "A"	100	100%	250	100%	150	100%
Costi variabili di produzione	50	50%	120	48%	75	50%
Costi commerciali (provvigioni e sconti)	12	12%	40	16%	15	10%
Imballaggi	5	5%	25	10%	12	8%
Altro	3	3%	5	2%	5	3%
Margine di contribuzione cliente "A"	30	30%	60	24%	43	29%
Costi fissi	15	15%	25	10%	30	20%
Reddito operativo cliente "A"	15	15%	35	14%	13	9%
Oneri finanziari	10	10%	30	12%	3	2%
Utile cliente "A"	5	5%	5	2%	10	7%

Dall'analisi dei dati emergono strutture dei costi alquanto diverse per ciascun cliente.

- Il livello di fatturato del cliente "B" è stato raggiunto investendo in costi commerciali (provvigioni e sconti), concedendo agevolazioni sotto il punto di vista dei giorni dilazione clienti ed assecondando le richieste specifiche in termini di personalizzazione degli imballaggi. Quindi nonostante il livello di fatturato il cliente "B" è quello che ha reso meno in termini di "utile di esercizio". Le risorse investite fanno parte di un progetto di penetrazione nei confronti del cliente "B" e nel momento in cui sarà a regime si potrà assistere alla riduzione di alcuni costi soprattutto dal lato produttivo (incidenza costi fissi e variabili) beneficiando dei maggiori volumi di produzione.

- Il cliente “C” è quello sul quale l’azienda spende meno in termini di costi commerciali e oneri finanziari figurativi (giorni di dilazione pagamento), la ragione principale risiede nel fatto che per questa azienda vengono realizzati prodotti ad hoc con linee di produzione dedicate (cfr: valore costi fissi, imballaggi) per cui il rapporto si fonda più sulle capacità tecnico/produttive piuttosto che su ragioni prettamente commerciali. Nel lungo periodo i risultati attesi da questo cliente sono buoni poiché il rapporto è saldo in quanto è in atto una collaborazione tecnica con il cliente (si è creato un patrimonio sotto forma di know-how e procedure che difficilmente potrà essere ricreato con un altro fornitore senza costi o disagi per cliente) ed in futuro i costi fissi, conseguenti agli investimenti fatti, graveranno in misura minore nel momento in cui aumenteranno i volumi fatturati.
- Il cliente “A” rappresenta il valore più basso in termini di fatturato ma in proporzione assorbe una buona dose di risorse, sia dal punto di vista commerciale che produttivo (cfr. costi fissi e commerciali), che non permette di conseguire un utile di esercizio soddisfacente (5% del fatturato). Le strade perseguibili nel caso del cliente “A” sono di aumentare il fatturato per giustificare le spese commerciali e produttive sostenute oppure, a parità di fatturato, cercare di aumentare la redditività riducendo il livello dei costi cominciando dalle voci più rilevanti come provvigioni agenti e oneri finanziari figurativi (condizioni di pagamento).

CONCLUSIONI

L’analisi della redditività del cliente può essere applicata a diversi livelli di dettaglio, dal singolo cliente sino ad aggregazioni di clienti (tipologia, fatturato, canale distributivo...), in base alle risorse a disposizione ed alla significatività delle informazioni che ne scaturiscono.

I dati che si otterranno per cliente o tipologie di cliente potranno essere utilizzati non solo per attuare delle strategie di breve periodo ma anche per intraprendere iniziative di più ampio respiro in quanto un cliente poco attraente oggi potrebbe diventare

particolarmente redditivo domani sulla base di un budget (programma d'azione) di lungo periodo che mira ad adottare delle azioni correttive rispetto alla situazione di partenza.