

CASE3 应用作业成本法计算客户的价值

某公司，不同客户在销售服务方面的差别主要在“订单处理”、“特殊包装”、“发货服务”、“客户交际”、“客户信息”等方面。“订单处理”的成本差别主要表现在每次订购的数量不同，导致每张订单上的处理成本不同。“特殊包装”成本差别是因客户有特别包装要求而产生的，是一种“因客户而异”的成本。“发货服务”差别主要表现在是客户自行提货、还是企业安排送货，以及发货时间上，如有的要求 3 天，有的要求 5 天。因发货方式和发货时间而导致的运输成本、保险费用、以及仓储费用等均会有很大差别。“客户交际”是指客户招待费、赠送客户纪念品等项开支，“客户信息”则是指收集和分析客户相关信息所花费的代价。现在，假设该公司现有 9 个客户，有关数据见下表。表中“基本成本”为各类产品共同使用的“作业链”部分的成本。

表 1 各个客户消耗作业的情况以及客户的利润和利润率

| 客户 编码 | 销售额 | 基本 成本 | 订单 处理 | 特殊 包装 | 发货 服务 | 客户 交际 | 客户 信息 | 经营 利润 | 利润率 |
|----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| A | 1550 | 1054 | 72 | 150 | 120 | 30 | 30 | 94 | 6.06% |
| B | 68910 | 58900 | 250 | 12780 | 3575 | 554 | 120 | -7269 | -10.55% |
| C | 2088 | 1350 | 80 | 0 | 1200 | 60 | 50 | -652 | -31.23% |
| D | 6778 | 3876 | 72 | 0 | 0 | 30 | 30 | 2770 | 40.87% |
| E | 87865 | 47581 | 240 | 5750 | 1050 | 1100 | 225 | 31919 | 36.33% |
| F | 1274 | 641 | 72 | 1340 | 0 | 50 | 20 | -849 | -66.64% |
| G | 13054 | 11850 | 542 | 2450 | 0 | 120 | 68 | -1976 | -15.14% |
| H | 1045 | 818 | 72 | 0 | 0 | 172 | 30 | -47 | -4.50% |
| I | 429205 | 378890 | 1109 | 0 | 0 | 1206 | 580 | 47420 | 11.05% |

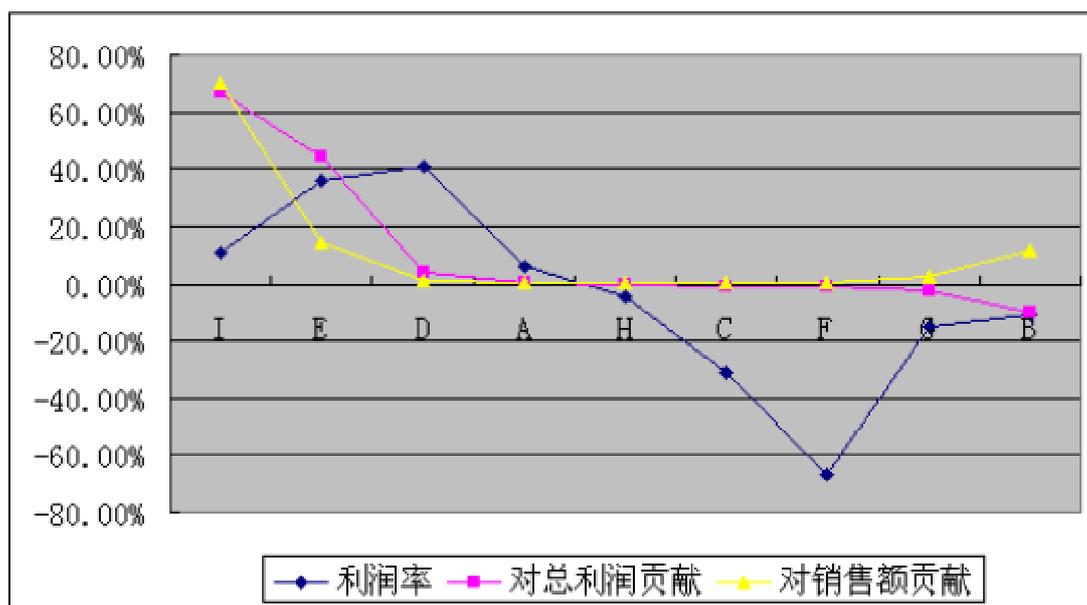


图 2 各个客户的利润率以及对总利润贡献图

从图 2 中可以看出，客户 I 和 E 贡献了绝大部分的利润，是企业的重点客户，但是 E 的销售额所占总销售额的比例不大，如果能够加大销售额，将显著增加企业利润。客户 D、A 是企业有潜力的客户，尤其是客

户 D，是利润率最高的客户。可以采取手段扩大销售额，以产生更多的利润。客户 H 和 G 各自的利润率为负值，表示侵蚀了企业的利润，应根据它对各项作业的消耗做进一步的分析，以找出原因，采取有针对性的措施。C、F 的利润率为较大的负值，在销售额不大的情况下，对企业的利润侵蚀不多，可进一步根据它对作业消耗的分析，看能否改变目前不盈利的情况，如果不能改变，企业最好放弃。客户 B 虽然对销售额贡献不小，却没有产生利润，可进一步分析，看能否改变客户的一些消费习惯，以降低成本增加企业利润。图 3 是各个客户各作业成本在各自的销售额中所占的比率，这有助于解释导致客户不同利润率的原因。图 2 可以结合图 3 对各客户做进一步分析。

作业成本法的计算结果还有利于新客户的开拓，如果能够知道一个新的客户对企业各项销售相关作业的消耗和客户愿意支付的价格，则可以计算出作业的利润和利润率，从而辅助销售人员更好的进行客户相关的谈判和咨询工作，避免客户侵蚀企业的利润。各个作业的成本也对产品的销售有帮助，在本例中，包装作业成本是一种较大的销售成本，如果能在保证质量的前提下，说服客户接受简易包装或者不包装，将节省大量的成本。

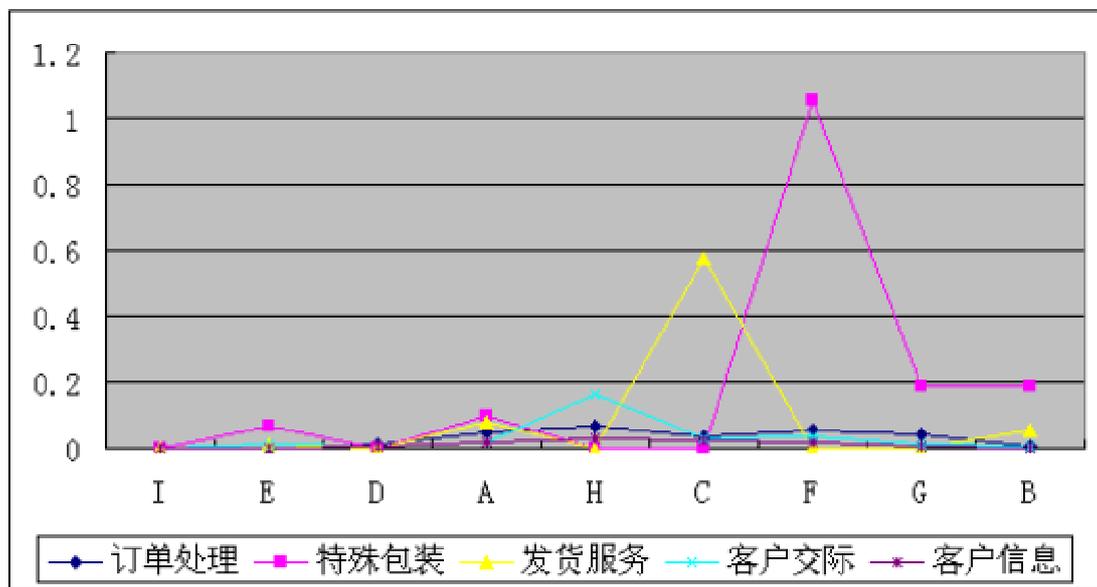


图 3 各个客户各作业成本在各自销售额中所占比例

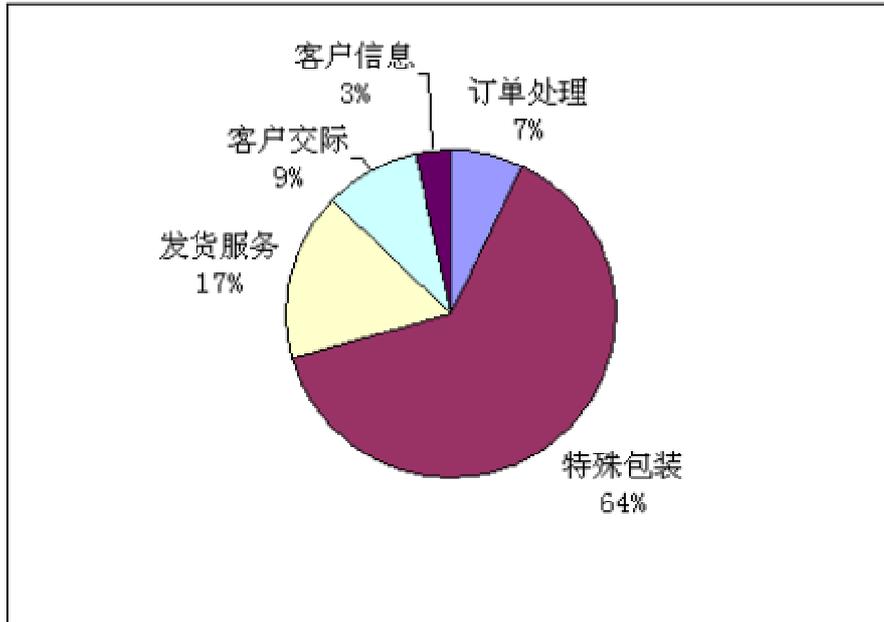


图 4 各项作业成本对比

图 4 是各项作业的成本对比图，图中显示包装作业和发货服务作业花费了大量的成本。分析显示，由于企业运输方式相对落后，产品易损，加大了企业在包装和运输方面的支出，企业可以借助第三方物流获得高质量的运输服务，同时改变供货时间和方式，使客户降低产品包装方面的要求，从而降低企业的包装和发货服务成本。

不盈利客户的处理方法：

客户是企业的重要资源，即使客户没有为企业带来利润，也不要轻易放弃。作业成本法提供的中间信息为解决客户不盈利的问题提供了帮助。如上例中的各个客户对各项作业的消耗，企业可以有意识地引导客户改变某些要求，使不盈利的客户转变成为企业的盈利客户。当然，销售部门自身也应该从作业成本法提供的信息中获得改变自身成本的有用信息。下面的例子是处理不盈利客户的一个好的方法：

富达投资是全球最大共同基金，富达发现部分客户在既有的服务方式下无利可图，因此从两年前开始，当这类客户打电话来时，富达的业务代表开始引导他们使用公司的低成本通路：自动电话和网站。富达也修改网站，使其更加友善和方便使用，这些客户仍可联络业务代表，但具有身份辨识功能的电话系统会自动将其转接到较长的等候线路，好让有利可图的客户获得更快的服务。富达发现，无利可图的客户改用低成本通路后，就变得有利可图，而且长期来看，这些客户的满意度因为使用低成本通路节省了时间和获得更快的服务而提升，总之，这使富达的营业收入在 12 个月内大为提高。