

Tomasz Zieliński

Instytut Logistyki i Magazynowania

Zarządzanie klientami z wykorzystaniem Activity Based Costing

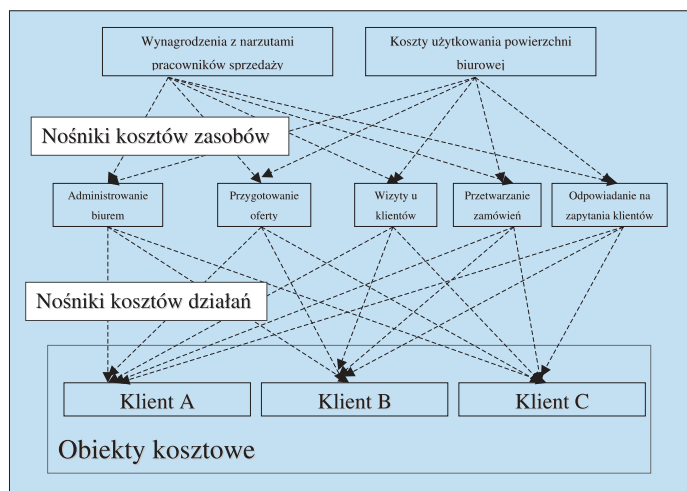
Rachunek kosztów działań najczęściej wykorzystywany jest do określania kosztów produktów. Alokacja przyczynowo – skutkowa kosztów pośrednich i bezpośrednich zapewnia uzyskanie informacji o rzeczywistych kosztach produktu. Kalkulacja metodą ABC eliminuje zakłamanie informacyjne jakie powstaje w tradycyjnie stosowanych rachunkach kosztów przez stosowanie arbitralnej alokacji kosztów pośrednich na produkty¹ (np. według technicznego kosztu wytworzenia czy wartości nabycia).

Kolejnym zastosowaniem rachunku kosztów działań jest kalkulacja rentowności klientów. Wykorzystanie ABC w zarządzaniu portfelem klientów jest przejawem zrozumienia, że różne kategorie klientów odmiennie wpływają na powstawanie kosztów w przedsiębiorstwie. Inaczej kosztochłonnym jest klient, który zamawia stałe partie standardowych produktów w przewidywalnych terminach, a inaczej ten, który zamawia różne partie niestandardowych produktów w nieprzewidywalnych terminach. Klient, który często angażuje służby handlowe organizacji jest droższy w tym zakresie od klienta rzadko odwiedzanego przez handlowców. Zasady alokacji kosztów przedsiębiorstwa na klientów obrazuje ryc. 1.

Pierwszym krokiem alokacji kosztów Działu Sprzedaży na klientów przedsiębiorstwa jest rozliczenie kosztów wynagrodzeń i powierzchni biurowej na działania i procesy realizowane w dziale sprzedaży. Wykorzystywane w tym celu są nośniki kosztów zasobów, których zadaniem jest odzwierciedlenie kosztochłonności działań (np. procent czasu pracy, metry kwadratowe powierzchni biurowej, itp.). W efekcie ustalone są pule kosztowe działań. Ko-

lejnym krokiem analizy jest przypisanie kosztów działań do klientów za pomocą nośników kosztów działań. Nośniki te odzwierciedlają zapotrzebowanie klientów na wykonywanie działań w Dziale Sprzedaży (np. liczba wizyt u klienta, liczba ofert wysłanych do klienta, liczba przetworzonych zamówień klienta, itp.). Końcowym efektem kalkulacji jest koszt całkowity działań przypisany do klienta. Wykorzystanie przykładu Działu Sprzedaży ma wyłącznie przybliżyć czytelnikom problem kosztów klienta, dlatego też dla zachowania przejrzystości pominięto fakt, że klienci wpływają również na powstawanie kosztów w innych obszarach organizacji jak np. logistyka (sposób wysyłki, opakowania, zapasy) czy marketing (promocje, upominki).

Element przychodowy związany z poszczególnym klientem czy jednorodną grupą klientów jest dostępny we wszystkich organizacjach bez większych problemów. Natomiast, strona kosztowa, która jest niezbędna do ustalenia rzeczywistej rentowności klienta w wielu przedsiębiorstwach jest całkowicie nieznaną. Wdrożenie rachunku kosztów działań, jako narzędzia odzwierciedlającego kształtowa-

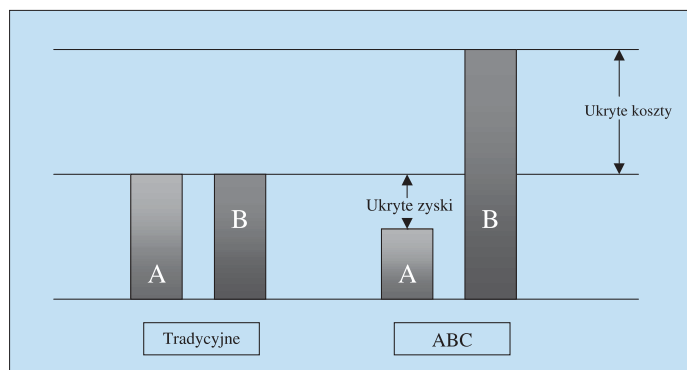


Ryc. 1. Alokacja kosztów Działu Sprzedaży na klientów.

nie się całkowitych kosztów odbiorców, podnosi jakość zarządzania portfelem klientów oraz odsłania możliwości podniesienia rentowności organizacji poprzez aktywną ingerencję w koszty klientów.

Podniesienie rentowności przedsiębiorstwa może być osiągnięte poprzez podjęcie inicjatyw zmierzających do²:

- ochrony aktualnych wysoko rentownych klientów;
- ponownego ustalenia cen drogich usług na podstawie kosztu obsługi;
- wynegocjowania korzystnych dla



Ryc. 2. Ukryte zyski i koszty klientów w rachunku kosztów działań

¹ Szerzej o konsekwencjach stosowania tradycyjnych metod wyceny w: T. Zieliński, Rachunek kosztów działań (ABC) w audycie logistycznym przedsiębiorstwa, Logistyka nr 2/2001, str. 10-13.

² R. S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością, OE i DWABC, Kraków 2000, str. 227.

obu stron warunków współpracy przez obniżenie kosztów obsługi konstruktywnie nastawionych klientów;

- odstąpienia konkurencji klientów przynoszących ciągłe straty;
- przechwycenia od konkurencji wysoce rentownych klientów.

W zarządzaniu klientami organizacji również pojawia się „Reguła Pareto” 80/20. W większości przedsiębiorstw można spodziewać się, że ok. 80% całkowitego zysku generowane jest przez grupę 20% klientów. Analiza rentowności klientów, z wykorzystaniem rachunku kosztów działań odkrywa jeszcze jedną zależność 80/20. Mianowicie, okazuje się, że ok. 20% klientów powoduje powstawanie 80% całkowitych kosztów obsługi oraz, co ważniejsze, nie są to klienci, którzy przynoszą najwyższe zyski³. Z punktu widzenia strategii obsługi klientów niezwykle istotną sprawą jest identyfikacja klientów najbardziej zyskowych i najbardziej kosztownych. Rozpoznanie to pozwoli na opracowanie rzeczowej strategii związanej z klientami przedsiębiorstwa. Posługiwanie się wartościami przeciętnymi w zarządzaniu obsługą klienta (np. przeciętna rentowność klienta) utrudnia poszukiwanie źródeł podniesienia rentowności, zwiększając jednocześnie ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Ryc. 2 obrazuje wyniki kalkulacji rentowności klientów wykonywane w tradycyjnych systemach kalkulacyjnych (klient przeciętny) oraz w rachunku kosztów działań (klienci zyskowni oraz klienci generujący straty). Kalkulacja rentowności z wykorzystaniem rachunku kosztów działań odkrywa zyski klientów zachowujących się w sposób standardowy i zgłaszających małe zapotrzebowanie na zasoby pośrednie przedsiębiorstwa oraz odkrywa koszty klientów niestandardowych zgłaszających duże zapotrzebowanie na realizację kosztownych działań związanych z ich obsługą.

Przypadek analizowany w 1999 roku przez konsultantów Instytutu Logistyki i Magazynowania w Poznaniu dotyczył dużego przedsiębiorstwa dystrybuującego artykuły spożywcze do swoich 45 000 klientów rozmieszczonych na terenie całego kraju. W bazie klientów znajdowali się zarówno klienci hurtowi jak i detaliczni. Informacje przychodo-

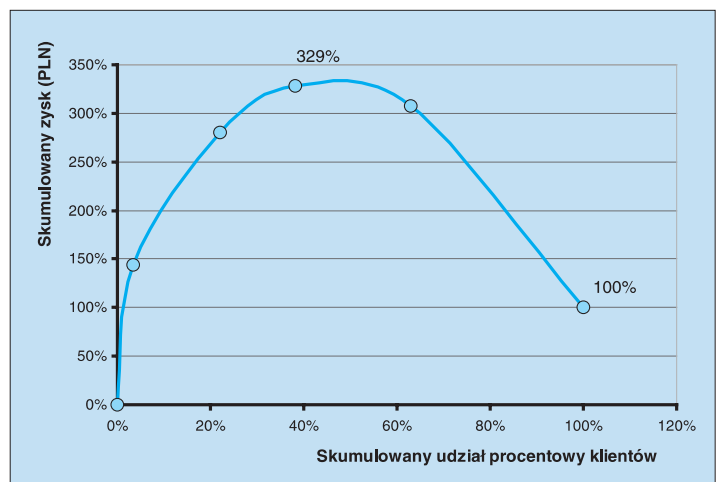
we dotyczące każdego klienta oraz marża brutto realizowana na kliencie były dostępne w systemach ewidencyjnych firmy. Rentowność klienta obliczana była poprzez rozliczenie kosztów całkowitych dystrybucji na klientów według klucza wartości zrealizowanej sprzedaży netto. Zarządzano zróżnicowanymi klientami z wykorzystaniem informacji o „przeciętnym kliencie”. Służby sprzedaży firmy wyczuwały intuicyjnie, że określone grupy klientów odmiennie wpływają na powstawanie kosztów w przedsiębiorstwie. Sytuacja finansowa organizacji nie pozwalała jednak na zarządzanie klientami z wykorzystaniem „intuicji”, dlatego też zdecydowano się aby wspólnie z ILiM opracować model ABC ukierunkowany na analizę rentowności klientów. Do kalkulacji rentowności pięciu grup klientów zastosowano układ przedstawiony w tabeli 1. Wyniki przeprowadzonej analizy prezentuje „krzywa wieloryba” pokazana na ryc. 3. Okazało się, że ok. 38% klientów (3 grupy) wygenerowało 329% zysku przedsiębiorstwa, pozostała część klientów – 62% zniweczyła te wysiłki ustalając końcową wartość zysku. Wnikliwa analiza danych wchodzących w skład zaprojektowanego modelu ABC oraz zrozumienie przyczyn kształtowania się kosztów poszczególnych grup klientów pozwoliła na stworzenie nowych ram zarządzania obsługą klienta w przedsiębiorstwie. Utworzono profil zidentyfikowanych grup klientów oraz udostępniono te informacje służbom handlowym ze szczególnym naciskiem na dwie skrajne grupy klientów – najbardziej zyskowych i najmniej zyskowych. Oparto system motywacyjny wynagrodzeń handlowców na sumie zysków ABC wygenerowanych przez ich portfele klientów, w przeciwieństwie do poprzedniego systemu opartego na wielkości obrotu. Efektem tych inicjatyw

Tab. 1. Analiza rentowności klienta – model

Rentowność klienta
Wartość sprzedaży brutto
Minus rabat
Wartość sprzedaży netto
Minus wartość sprzedanych towarów w cenie nabycia
Marża brutto
Minus koszty procesu dystrybucji
Koszty procesu przetwarzania zamówień
koszty procesu magazynowania
koszty procesu transportowego
Minus koszty procesów sprzedaży i marketingu
koszty przedstawicieli handlowych
koszty promocji i merchandisingu
Marża netto (rentowność klienta)

jest zmiana kierunku działania handlowców, którzy koncentrują się teraz na pozyskiwaniu nowych wyłącznie rentownych klientów oraz nakłanianiu obecnych nierentownych do zmiany ich zachowania na takie jakim charakteryzują się klienci rentowni.

Wykorzystanie rachunku kosztów działań do zarządzania klientami firmy odsłania obszary nieefektywności w obsłudze klienta oraz pozwala aktywnie i dynamicznie zarządzać rentownością odbiorców. Przedsiębiorstwo staje się nowoczesną organizacją XXI wieku otwartą na wyzwania jakie niesie ze sobą przyszłość i działanie konkurencji.



Ryc. 3. Rentowność klientów przedsiębiorstwa dystrybucyjnego – „krzywa wieloryba”

³ M. Christopher, Strategia zarządzania dystrybucją, Placet, Warszawa 1996, str. 86.