

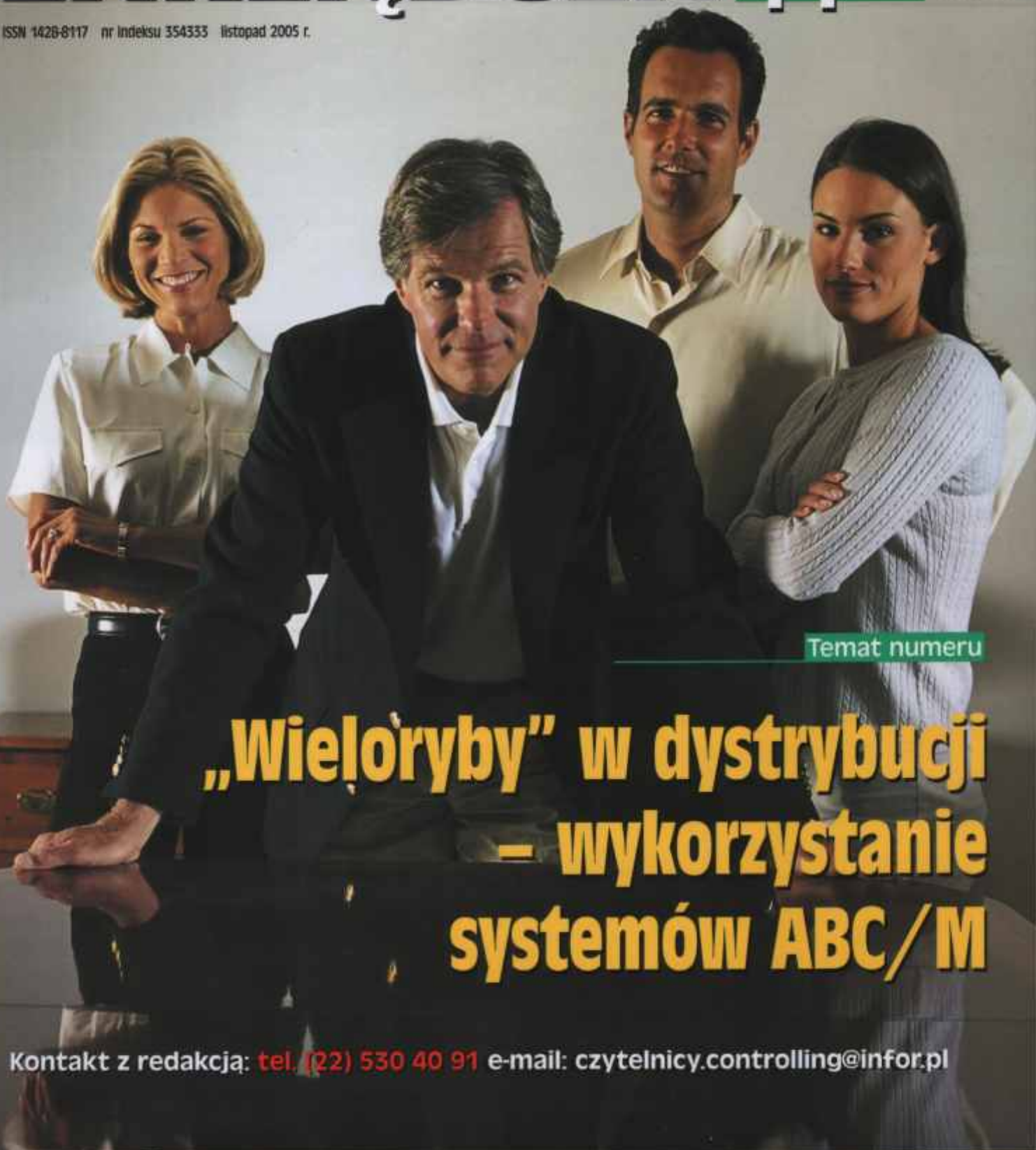
www.controlling.infor.pl

MIESIĘCZNIK
DLA KADRY
ZARZĄDZAJĄCEJ

INFOR

CONTROLLING I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA 11 /2005

ISSN 1428-8117 nr indeksu 354333 listopad 2005 r.



Temat numeru

**„Wieloryby” w dystrybucji
– wykorzystanie
systemów ABC/M**

Kontakt z redakcją: tel. (22) 530 40 91 e-mail: czytelnicy.controlling@infor.pl

11 110304 142881

„Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M

Tomasz Zieliński

W niniejszym opracowaniu prezentowane są doświadczenia z wdrożeń systemów ABC/M w polskich przedsiębiorstwach dystrybucyjnych i produkcyjnych. Celem opracowania jest pokazanie wykorzystania „krzywych wieloryba” zyskowności klientów do identyfikacji profilu rentownego i nierentownego klienta. Wykorzystano w nim doświadczenia z wdrożenia systemu ABC/M w polskim przedsiębiorstwie dystrybucyjnym działającym w branży FMCG.

Jeżeli dwóch klientów kupuje w twoim przedsiębiorstwie taki sam mix produktów, po tych samych cenach, w tym samym okresie, to czy są oni jednakowo zyskowni? Oczywiście, że nie. Niektórzy klienci składają zamówienia realizowane w ramach standardowych tras transportowych, podczas gdy inni wymagają wyjątkowego traktowania, jak np. specjalne terminy i miejsca dostaw. Niektórzy po prostu kupują towary i niewiele słyszysz o tych klientach, inni natomiast, o których dużo mówi się w firmie, zwykle zmieniają zamówienia i warunki dostaw albo częściej niż inni dokonują zwrotów towarów. Część z nich wymaga ponadstandardowej obsługi posprzedażnej realizowanej przez przedstawicieli handlowych, przejawiającej się chociażby w tym, że pracownicy muszą wizytować dodat-

kowo klienta celem windykowania należności czy pobierania gotówki za zrealizowane zamówienia. W niektórych przypadkach, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych, tylko sama lokalizacja geograficzna klienta stanowi zasadniczą różnicę¹.

Menedżerowie często zastanawiają się, czy „trudni” lub odległe zlokalizowani klienci warci są ponoszonych wysiłków organizacyjnych. Najczęściej zadawane pytanie przez menedżerów to: „Jeżeli dodamy koszty całego czasu i wysiłków, jakie ponosimy na rzecz tego klienta, do kosztów towarów przez niego kupowanych, to czy w rezultacie współpraca z tym klientem daje nam jakikolwiek zysk?”. Niestety, większość przedsiębiorstw nie posiada dostępu do takich informacji.

Zastanówmy się nad sytuacją, w której menedżerowie wszystkie dodatkowe koszty próbują ukryć w podwyższonej cenie produktu. Sytuacja ta jest o tyle ryzykowna, że odbiorca przeniesie te koszty na finalnego konsumenta sprawiając, że cały nasz łańcuch dostaw skłoni końcowego konsumenta do zmiany kupowanych produktów na tańsze substytuty lub na produkty naszych konkurentów. W najlepszym przypadku konsument odroczy zakupy w czasie. Rezultat końcowy jest oczywisty – spadek sprzedaży. Co to oznacza? Mianowicie to, że nie wystarcza, aby tylko jeden z uczestników łańcucha dostaw, np. dystrybutor, był bardzo efektywny, ponieważ to cały łańcuch dostaw musi działać efektywnie. Inaczej mówiąc, jeżeli nasza firma działa najbardziej efektywnie w branży, ale współpracujemy z najmniej efektywnymi odbiorcami, to finalny wynik jest oczywisty. W oczach ostatecznego konsumenta wyglądamy przeciętnie lub nawet gorzej niż nasza konkurencja.

¹ G. Cokins, *Activity Based Cost Management (An Executive's Guide)*, Wiley 2001 s. 100.

Przedsiębiorstwa konkurujące na rynkach zauważyły, że poprawianie własnej pozycji kosztem partnerów w łańcuchu dostaw nie wzmacnia ich pozycji konkurencyjnej. Zrozumiano, że rzeczywista konkurencja, to nie walka poszczególnych firm ze sobą, ale rywalizacja całych łańcuchów podaży (dostaw)².

Cena produktu jako kryterium optymalizacji funkcjonowania łańcucha dostaw

Kryterium optymalizacji funkcjonowania łańcucha dostaw jest finalna cena produktu³, wymusza to zmianę perspektywy spojrzenia na koszty przez poszczególnych uczestników łańcucha. Menedżerowie powinni postrzegać własne przedsiębiorstwo jako jedno z wielu ogniw zintegrowanego łańcucha dostaw i rozwijać takie systemy zarządzania kosztami,

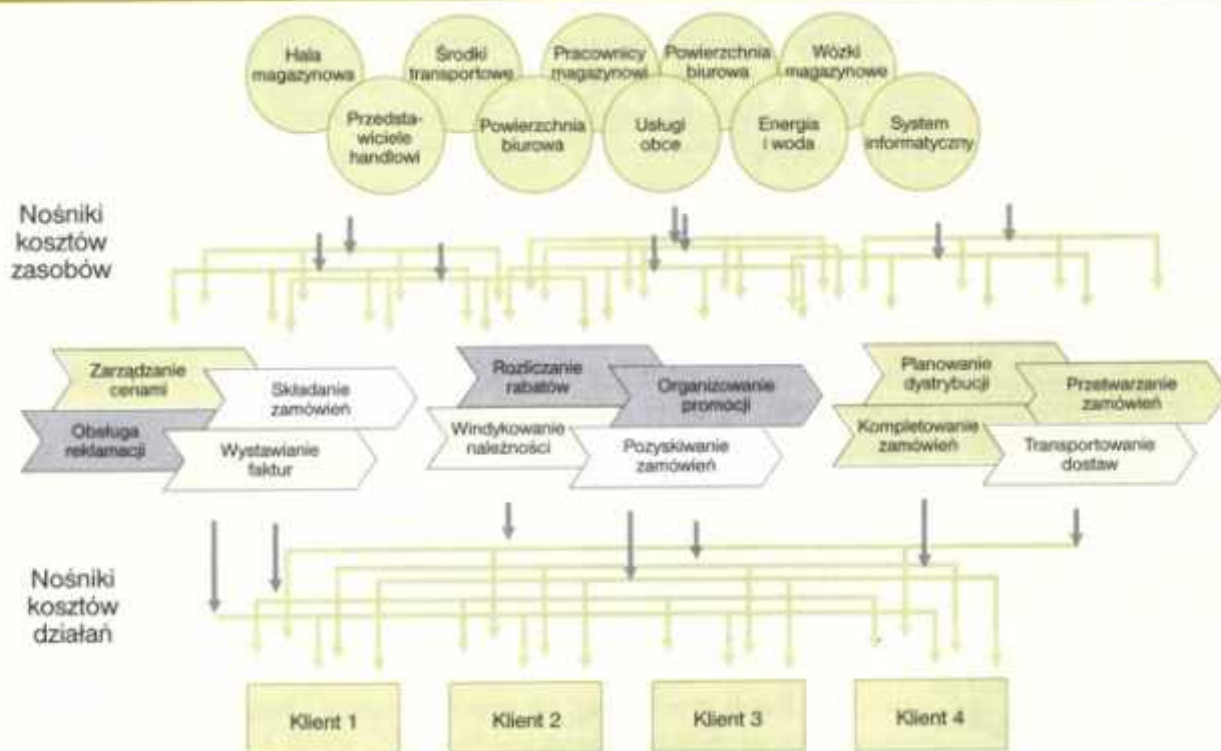
które będą zdolne do oceny wpływu zachowania poszczególnych przedsiębiorstw (w tym własnego biznesu) na efektywność finalną łańcucha dostaw. Co więcej, tajemnica również tkwi w poprawnie skonstruowanych systemach cenowo-rabatowych przedsiębiorstw, których kluczowym zadaniem, oprócz promowania sprzedaży, jest także motywowanie i nagradzanie odbiorców za odpowiednie zachowanie wobec systemu sprzedażowego i dystrybucyjnego firmy.

Każde przedsiębiorstwo, może być uczestnikiem wielu łańcuchów dostaw. Wyobraźmy sobie przedsiębiorstwo - krajową sieć dystrybucji produktów FMCG, które może być powiązane z następującymi łańcuchami dostaw: sieci sklepów detalicznych, sklepy detaliczne działające „w pojedynkę”, sieci handlowe *cash & carry*, sieci supermarketów, grupy zakupowe, inne ogniwa rynku hurtowego (tzw. podhurt).

Różnorodność odbiorców i kanałów dystrybucji, w jakich działa przedsiębiorstwo, sprawia, że nowoczesny rachunek kosztów musi mieć zdolność do

Schemat 1

DWUSTOPNIOWOŚĆ ROZLICZEŃ KOSZTÓW NA KLIENTÓW W RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ (ABC/M)



Źródło: opracowanie własne

² M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 26.

³ *Zintegrowany łańcuch dostaw*, red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 1998, s. 14.

identyfikowania odmiennych kosztów i zyskowności poszczególnych konfiguracji łańcucha dostaw.

Zasady kalkulacji kosztów procesu obsługi klientów z wykorzystaniem koncepcji rachunku kosztów działań

Rachunek kosztów działań jest techniką alokowania kosztów organizacji do czynności zużywających zasoby organizacji, a następnie do przypisywania kosztów wykonania działań do produktów, klientów lub kanałów dystrybucji zużywających te działania⁴. Oznacza to, że w procesowym rachunku kosztów mamy do czynienia z dwustopniową alokacją kosztów (schemat 1). W pierwszym stopniu są kalkulowane koszty poszczególnych działań, a następnie (II stopień) koszty działań rozliczane są na klientów zgodnie z wielkością zapotrzebowania na wykonywanie działań, jakie generują poszczególni klienci. W rachunku kosztów działań, koszt całkowity procesu obsługi danego klienta to suma kosztów wszystkich działań zrealizowanych na jego rzecz⁵.

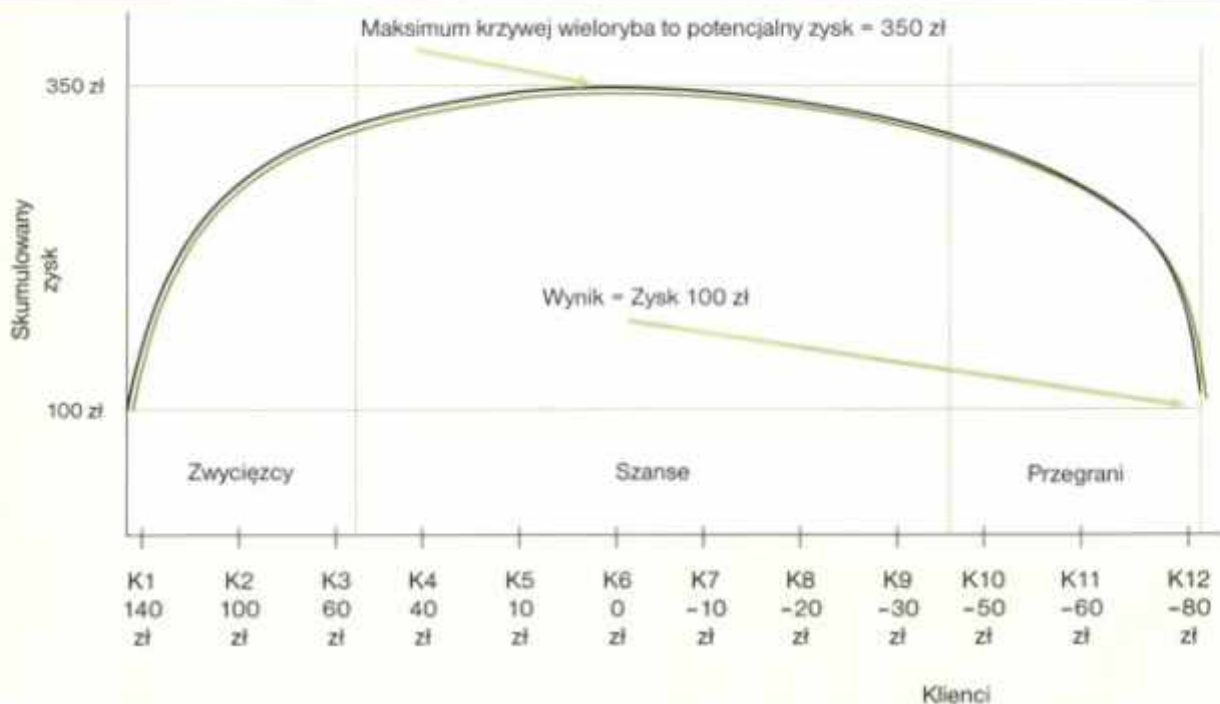
W przeciwieństwie do tradycyjnego rachunku kosztów, w systemach ABC/M do rozliczania kosztów wykorzystuje się wiele nośników kosztów, których pierwszym zadaniem jest przyczynowo-skutkowe przypisanie kosztów do działań, a następnie kosztów tych działań do klientów czy kanałów dystrybucji konsumujących te działania.

Zyskowność klientów w koncepcji ABC/M jest prezentowana za pomocą tzw. krzywej wieloryba klientów (schemat 2). Zanim przejdziemy do omówienia rzeczywistego przypadku przedsiębiorstwa dystrybucyjnego, zapoznajmy się z samą koncepcją krzywej wieloryba.

Krzywa wieloryba odpowiada na pytanie „Jak klienci budują zysk przedsiębiorstwa?”. Na osi poziomej „x” odłożeni są poszczególni klienci według kryterium malejącego zysku. Na rysunku współpraca z klientem K1 dała przedsiębiorstwu 140 zł zysku, z K2 - 100 zł zysku, z K8 - 20 zł straty, z K11 - 60 zł straty. Interpretacja straty na kliencie jest bardzo prosta: koszty działań wykonanych na rzecz tego klienta

Schemat 2

KRZYWA WIELORYBA ZYSKOWNOŚCI KLIENTÓW W KONCEPCJI ABC/M



Zródło: opracowanie własne

⁴ B.J. LaLonde, T.L. Pohlen, *Issues in Supply Chain Costing*, „The International Journal of Logistics Management”, 1996, nr 1, s. 4.

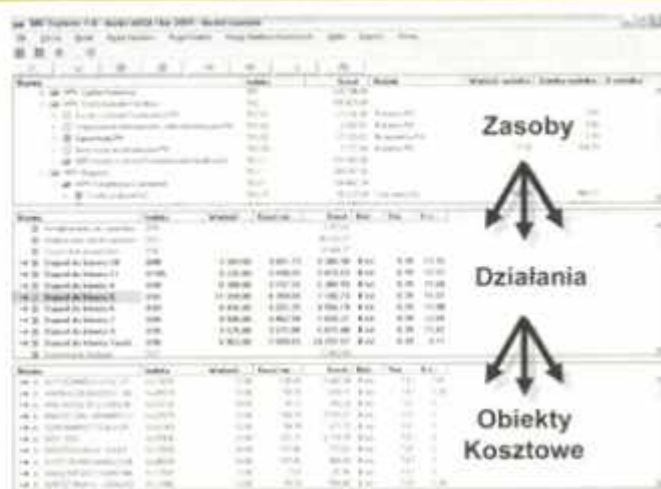
⁵ T. Zieliński, *Rachunek kosztów u menedżera logistyki*, „Eurologistics”, No 2/2005, s. 48.

przekroczyły marżę brutto uzyskaną ze sprzedaży towarów temu klientowi.

Sama krzywa wieloryba prezentuje skumulowany zysk z obsługi wszystkich klientów. Jeżeli krzywa ma nachylenie pozytywne (lewa część wykresu), to wiadomo, że na osi poziomej odłożeni są klienci zyskowni. W momencie gdy osiąga swoje maksimum, to na osi poziomej znajdują się klienci, których obsługa jest na progu rentowności. Negatywne nachylenie krzywej (prawa część wykresu) oznacza, że na osi „x” znajdują się klienci generujący straty. Wynik końcowy z obsługi całego portfela klientów prezentuje prawy koniec krzywej wieloryba i w przykładzie wynosi plus 100 zł. Jak należy interpretować maksimum krzywej wieloryba równe 350 zł? Mianowicie, przedsiębiorstwo zarobiło na zyskownych klientach 350 zł i jest to jednocześnie potencjalny zysk, jaki firma może osiągnąć, gdy doprowadzi proces obsługi klientów nierentownych do progu rentowności (tzn. nie zarobi ani też nie straci na współpracy z tymi klientami).

Schemat 3

WIDOK MODELU ABC/M ZYSKOWNOŚCI KLIENTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA DYSTRYBUCYJNEGO



Źródło: opracowanie własne

Doświadczenia polskie i światowe w zakresie krzywych wieloryba zyskowności klientów pozwalają na postawienie dwóch hipotez, które zbadamy w niniejszym opracowaniu na przykładzie przedsiębiorstwa dystrybucyjnego.

Hipoteza 1. Podczas gdy skumulowana sprzedaż zwykle odpowiada regule Pareto 20/80 (tj. 20% klien-

tów generuje 80% przychodów), to skumulowany zysk wskazuje, że 20% klientów generuje ok. 150-350% zysku ze sprzedaży (na rysunku 350 zł), a pozostałe 80% klientów znajduje się albo na granicy opłacalności, albo też generuje straty na poziomie 50-250% zysku (w przykładzie 250 zł), zostawiając przedsiębiorstwo z jego 100% zysku⁶ (w przykładzie 100 zł).

Hipoteza 2. Często bywa tak, że część z największych klientów firmy okazuje się najmniej zyskownymi odbiorcami. Przedsiębiorstwo nie może przecież ponosić dużych kwotowo strat na małym kliencie, ponieważ nie realizuje z nimi takich obrotów, aby wygenerował on duże straty. Tylko duży klient może być klientem generującym ogromne straty. Duży klient zwykle są albo bardzo zyskowni, albo bardzo nieopłacalni⁷.

Poszukajmy potwierdzenia powyższych hipotez analizując rzeczywisty przypadek przedsiębiorstwa dystrybucyjnego branży FMCG sprzedającego ok. 7000 pozycji asortymentowych do ponad 2000 klientów. W przedsiębiorstwie tym wdrożono system ABC/M

bazując na specjalistycznym oprogramowaniu. W modelu kosztowym przedsiębiorstwa, w pierwszym kroku, rozliczono koszty ok. 250 zasobów na 100 różnych działań, odzwierciedlając kosztochłonność procesów sprzedażowych i dystrybucyjnych, a następnie koszty tych działań alokowano na ponad 2000 klientów i 5000 produktów (schemat 3). W rezultacie menedżerowie przedsiębiorstwa posiadają informacje o koszcie i zysku wynikającym ze sprzedaży każdego produktu do każdego klienta.

Schemat 4 prezentuje krzywą wieloryba rentowności ponad 2000 klientów przedsiębiorstwa dystrybucyjnego FMCG na tle przychodów ze sprzedaży. Wykres ten to dwa wykresy umieszczone na jednym rysunku. Prawa skala wartości dotyczy krzywej wieloryba, czyli

skumulowanego zysku, lewa natomiast to przychody ze sprzedaży oznaczone na wykresie liniami pionowymi. Takie ujęcie pozwala na odniesienie zyskowności klientów do przychodów ze sprzedaży, jakie oni generują.

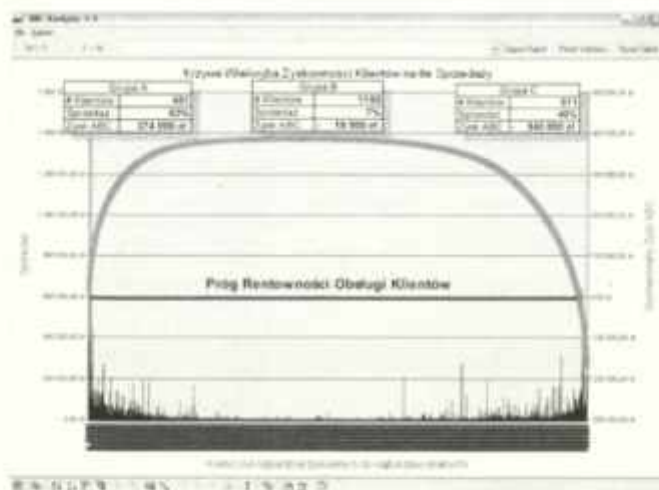
Kształt krzywej wieloryba wskazuje, że w naszym przedsiębiorstwie występuje niewielka grupa klientów rentownych (Grupa A), natomiast zdecydowana

⁶ R.S. Kaplan, V.G. Narayanan, *Measuring and Managing Customer Profitability*, „Journal of Cost Management”, 2001, nr 5, s. 7.

⁷ R.S. Kaplan, V.G. Narayanan, *Measuring and ...*, op. cit., s. 8.

Schemat 4

KRZYWA WIELORYBA ZYSKOWNOŚCI WSZYSTKICH KLIENTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA DYSTRYBUCYJNEGO (DANE ZMIENIONE)



Źródło: opracowanie własne

większość to klienci albo na progu rentowności (Grupa B) albo generujący straty (Grupa C). Obsługa całego portfela klientów przyniosła przedsiębiorstwu straty na poziomie -200 tys. zł w okresie. Co ciekawe, klienci charakteryzujący się znaczącym poziomem przychodów (pionowe linie przy osi „x”) znajdują się zarówno po lewej (rentownej), jak i prawej (nierentownej) części krzywej wieloryba.

Scharakteryzujemy nieco bliżej podstawowe parametry grup A, B i C klientów przedsiębiorstwa dystrybucyjnego:

- Grupa A – klienci generujący duże obroty (53% sprzedaży) jednocześnie są klientami rentownymi. Zysk osiągany na obsłudze tych 451 klientów to ok. 374 000 zł.
- Grupa B – klienci generujący niskie obroty (7% sprzedaży) są klientami znajdującymi się na progu rentowności z tendencją do generowania straty. Wartość straty ponoszona na obsłudze tych 1150 klientów to ok. -19 000 zł.
- Grupa C – klienci generujący duże obroty (40% sprzedaży) jednocześnie są klientami wysoce nierentownymi. Wartość straty ponoszona na obsłudze tych 571 klientów to ok. -540 000 zł.

Wnioski

Analiza krzywej wieloryba naszego przedsiębiorstwa potwierdza stawiane w niniejszym opracowa-

niu dwie hipotezy. Potwierdza się, że pewna niewielka grupa klientów buduje zysk przedsiębiorstwa wielokrotnie wyższy od zysku finalnego oraz, że pozostała część portfela klientów niweczy ten wysiłek. Potwierdzona jest również druga hipoteza, gdyż wielcy klienci przedsiębiorstwa albo są wysoce opłacalni (Grupa A) albo generujący wysokie straty (Grupa C). Potencjalny zysk zidentyfikowany na krzywej wieloryba przekracza 380 000 zł i może być interpretowany jako zysk, jaki przedsiębiorstwo może osiągnąć, jeżeli doprowadzi współpracę z klientami nierentownymi do progu rentowności. Jeżeli działania menedżerskie doprowadzą do tego stanu, to zysk przedsiębiorstwa powiększy się o ponad 500 000 zł zapewniając organizacji prawie 2% rentowność netto sprzedaży.

Zaobserwowany układ klientów na krzywej wieloryba oznacza, że w analizowanym przedsiębiorstwie mamy do czynienia z występowaniem profilu rentownego i nierentownego klienta. Podstawowym zadaniem menedżerskim, wspieranym przez wdrożony system ABC/M, jest więc identyfikacja tego profilu oraz wdrażanie takich narzędzi menedżerskich, których celem jest doprowadzenie do migracji klientów nierentownych na lewą stronę krzywej wieloryba.

Autor jest prezesem zarządu

ABC Akademia Sp. z o.o. oraz wykładowcą problematyki rachunku kosztów działań i kosztów logistyki na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i w Wyższej Szkole Logistyki; Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

OD REDAKCJI

W następnej części niniejszego cyklu, którą zamieścimy w numerze 12/2005 „Controllingu i Rachunkowości Zarządczej”, zostanie przedstawiona metoda identyfikacji i analizy profilu rentownego i nierentownego klienta. Zostaną również wskazane potencjalne inicjatywy menedżerskie, których zadaniem jest poprawienie zyskowności procesu obsługi klientów na przykładzie wdrożenia systemu ABC/M w polskim przedsiębiorstwie dystrybucyjnym.