Studium przypadku

„As Easy As ABC" Krzywe wieloryba zyskowności i zarządzanie rentownością klientów

Tomasz Zieliński
prezes Zarządu
ABC Akademia Sp. z o.o.;

Pytania:
czytelnicy.controlling@infor.pl

Niniejsze opracowanie jest szóstą częścią cyklu „As Easy As ABC" i dotyka problemu kalkulacji kosztów i zyskowności klientów przedsiębiorstwa. Celem cyklu było logiczne i proste przedstawienie, na bazie polskich i zagranicznych doświadczeń wdrożeniowych, głównych zasad projektowania i skutecznego wdrażania systemów rachunku kosztów działań.

Jeżeli dwóch klientów kupuje w naszym przedsiębiorstwie taki sam miks 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. specjalnych terminów i miejsc dostaw. Niektórzy po prostu kupują produkty i niewiele słyszymy o tych klientach. Inni natomiast, o których dużo mówi się w firmie, zwykle zmieniają zamówienia i warunki dostaw albo częściej niż inni dokonują zwrotów produktów. Część z nich wymaga ponadstandardowej obsługi realizowanej przez twoich przedstawicieli handlowych, przejawiającej się chociażby w tym, że nasi pracownicy muszą wizytować dodatkowo klienta w celu wspierania go w przetargach albo windykowania należności czy pobierania gotówki za zrealizowane zamówienia. W niektórych przypadkach tylko sama lokalizacja geograficzna klienta stanowi zasadniczą różnicę[1].

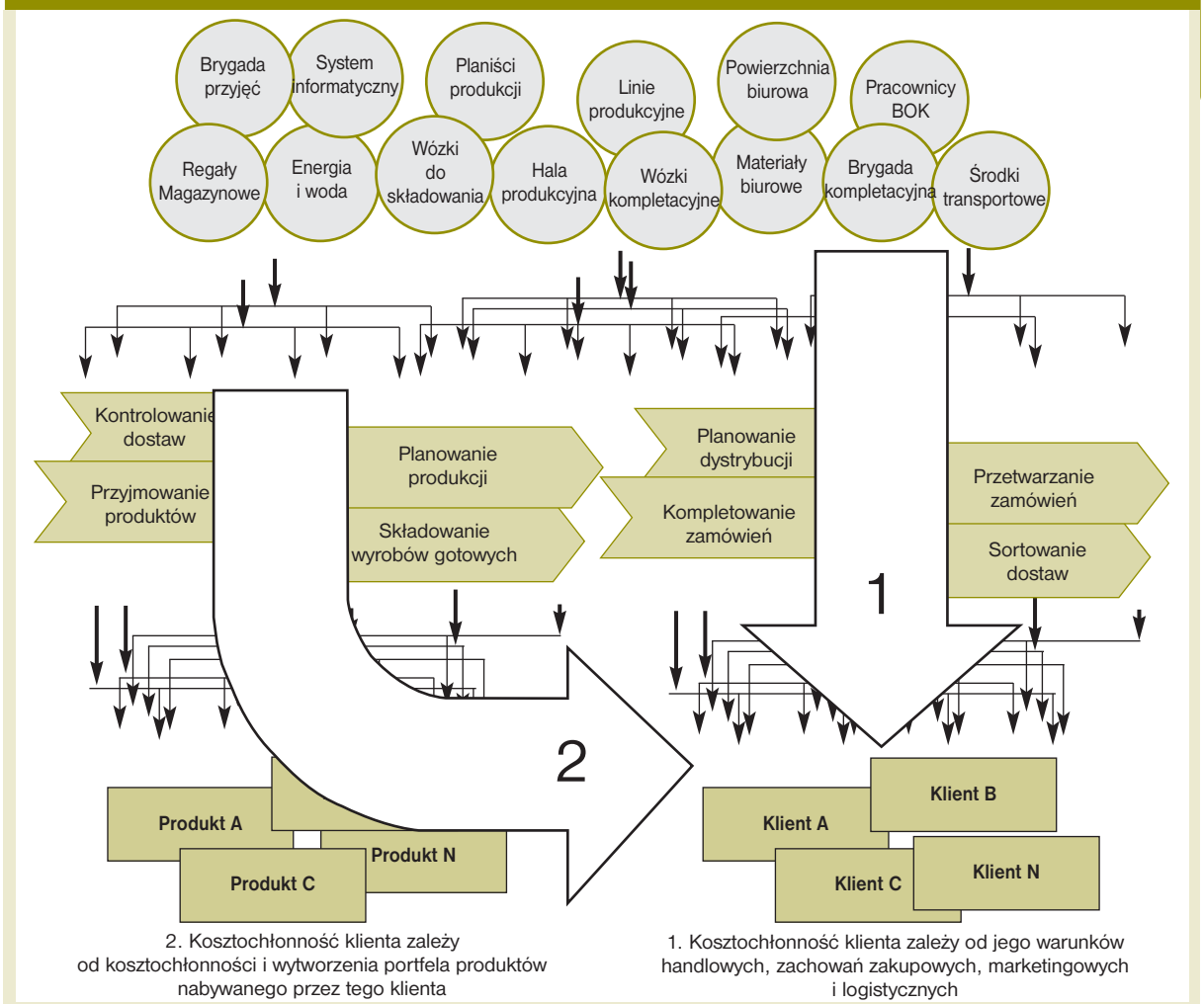
Oznacza to, że na kosztochłonność klienta wpływa oferowany jemu zakres usług handlowych, sprzedażowych, marketingowych i logistycznych, jakie realizuje na jego rzecz przedsiębiorstwo. Wpływ obsługi sprzedażowej i logistycznej na kosztochłonność klienta obrazuje relacja 1 zaznaczona na **schemacie 1**. Zadaniem prawej części modelu kosztowego jest odzwierciedlenie zróżnicowanej kosztochłonności odmiennych zachowań sprzedażowych i logistycznych poszczególnych klientów w zakresie sprzedaży i dostarczania im produktów i usług. Można również to interpretować jako wycenę warunków handlowych oferowanych przez przedsiębiorstwo poszczególnym klientom. Zakres informacji kosztowych zawartych w prawej części modelu pozwala na optymalizację poziomu obsługi klientów (np. w zakresie minimów logistycznych, wsparcia przedstawicieli handlowych, wsparcia marketingowego czy transportowania dostaw).

Jeżeli nasza firma sprzedaje w tym samym okresie dwa produkty w różnych ilościach i cenach do dwóch klientów, to czy ci klienci są jednakowo zyskowni? Oczywiście, że nie. Niektóre produkty są wytwarzane w przedsiębiorstwie w znacznie krótszych seriach produkcyjnych niż inne, co skutkuje koniecznością wykonywania większej liczby działań związanych chociażby z przygotowaniem i zakończeniem produkcji. Inne z kolei produkty wymagają specjalnych wa-

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

Schemat 1

Koszty produktu i koszty klienta w kalkulacji pełnego kosztu produktu



Źródło: materiały szkoleniowe ABC Akademia

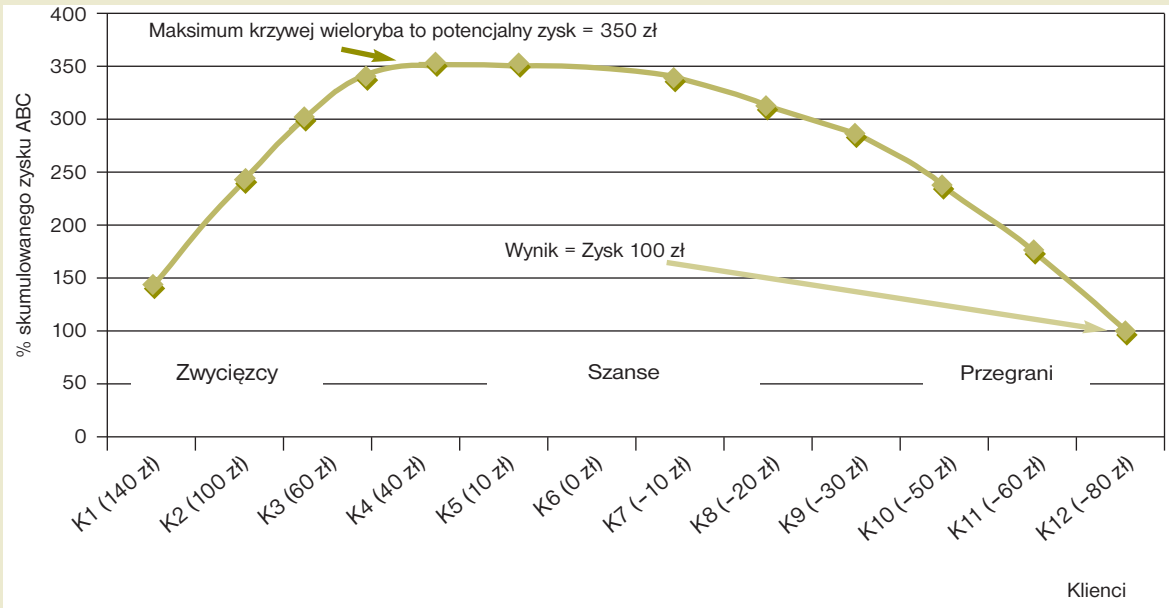
runków składowania oraz zamrożenia kapitału w zapasie. Oznacza to, że na kosztochłonność klienta wpływa struktura nabywanego przez niego portfela produktów i kryjąca się za nią efektywność organizacji produkcji i zaopatrzenia poszczególnych produktów.

Wpływ nabywanego portfela produktów na kosztochłonność klienta obrazuje relacja 2 zaznaczona na **schemacie 1**. Przy kalkulacji pełnych kosztów klienta, zadaniem lewej części modelu ABC/M przedsiębiorstwa jest odzwierciedlenie wpływu nabywanego portfela produktów na kosztochłonność klienta poprzez prawidłową kalkulację kosztu wytworzenia sprzedawanych produktów. Zakres informacji kosztowych zawartych w lewej części modelu pozwala na optymalizację struktury nabywanego portfela produktów przez poszczególnych klientów oraz na optymalizację procesów produkcyjnych i zaopatrzeniowych związanych z wytwarzaniem tych wyrobów. Menedżerowie mają wówczas dostęp do informacji, która pozwala na określenie kosztochłonności wytwarzania różnych struktur sprzedawanego portfela produktów. W rezultacie możliwe jest np. wyznaczanie optymalnych strategii sprzedażowych w zakresie portfela produktów i rentowne jej dopasowywanie do potrzeb poszczególnych klientów.

Istota budowy dwumodułowych modeli kosztowych przedsiębiorstw dzielących koszty na „Koszty ABC/M produktu" i „Koszty ABC/M klienta" zostały opisane w pierwszej części cyklu (nr 5/2007).

Schemat 2

Krzywa wieloryba zyskowności klientów (wzorzec)



Źródło: materiały szkoleniowe ABC Akademia

Krzywa wieloryba klientów

Zyskowność klientów w koncepcji ABC/M jest prezentowana za pomocą tzw. „krzywej wieloryba" zyskowności klientów (**schemat 2**). Krzywa wieloryba klientów odpowiada na pytanie: „Jak klienci budują zysk przedsiębiorstwa?". Na osi poziomej „x" widoczni są poszczególni klienci według kryterium malejącego zysku (tj. od najbardziej zyskownych do generujących największe straty). Na schemacie współpraca z klientem K1 dała przedsiębiorstwu 140 zł zysku, z klientem K2: 100 zł zysku, z klientem K8: –20 zł straty, z klientem K11: –60 zł straty.

Interpretacja straty ze współpracy z klientem jest bardzo prosta. Koszty działań wykonanych na rzecz obsługi sprzedażowej, marketingowej i logistycznej klienta powiększone o koszty wytworzenia nabytego przez niego portfela produktów przekroczyły marżę uzyskaną ze sprzedaży na tym kliencie.

Sama „krzywa wieloryba" prezentuje skumulowany zysk ze współpracy ze wszystkimi klientami. Jeżeli krzywa ma nachylenie pozytywne (lewa część wykresu), to wiadomo, że na osi poziomej odłożeni są zyskowni klienci. W momencie gdy osiąga swoje maksimum, to na osi poziomej znajdują się klienci, z którymi współpraca 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.

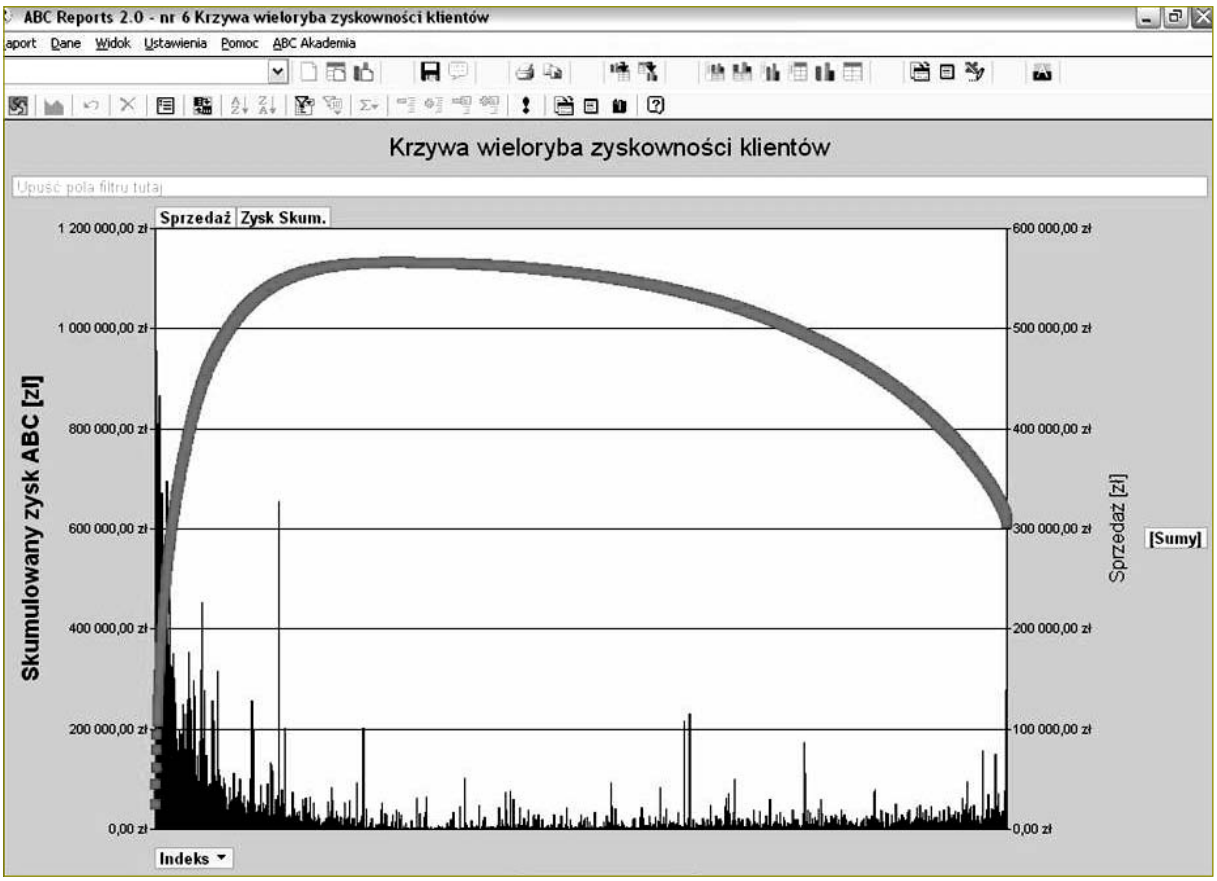
Jak należy interpretować maksimum krzywej wieloryba równe 350 zł? Mianowicie przedsiębiorstwo zarobiło na współpracy z zyskownymi klientami 350 zł i jest to jednocześnie potencjalny zysk, jaki firma może osiągnąć, gdy poprzez działania optymalizacyjne doprowadzi proces obsługi klientów nierentownych do progu opłacalności.

Studium przypadku KERAMIK S.A.

Zagadnienie kalkulacji kosztów klientów oraz krzywych wieloryba omówione zostanie na przykładzie przedsiębiorstwa KERAMIK S.A. zajmującego się produkcją i sprzedażą wyrobów ceramicznych.

Widok 1 prezentuje krzywą wieloryba zyskowności ponad 1,5 tys. klientów przedsiębiorstwa KERAMIK S.A. (wykres liniowy) na tle przychodów ze sprzedaży (wykres słupkowy). Wykres ten to dwa wykresy umieszczone na jednym rysunku. Lewa skala wartości dotyczy krzywej wie-

Widok 1. Krzywa wieloryba zyskowności klientów firmy KERAMIK S.A.



Źródło: KERAMIK S.A. w oprogramowaniu ABC/M Analyzer®

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

W analizowanym okresie firma wygenerowała zysk na poziomie 600 tys. zł (prawy koniec krzywej wieloryba). Maksimum „wieloryba" osiąga wartość ok. 1,1 mln zł, co jest prawie dwa razy większe od rzeczywiście osiąganego zysku. Oznacza to, że jeżeli określonymi działaniami optymalizacyjnymi w sferze sprzedaży i produkcji firma KERAMIK S.A. doprowadzi nierentownych klientów do progu opłacalności, to jej zysk będzie ponaddwukrotnie większy.

Analiza krzywej wieloryba przedsiębiorstwa pokazuje, że pewna niewielka grupa dużych wolumenowo klientów buduje zysk przedsiębiorstwa ponaddwukrotnie wyższy od zysku finalnego oraz że pozostała część portfela klientów znacząco niweczy ten wysiłek (również duzi klienci – prawy koniec).

UWAGA

Menedżerowie często zastanawiają się, czy „trudni" lub daleko 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 wytworzenia kupowanych przez niego produktów, to czy w rezultacie współpraca z tym klientem daje nam jakikolwiek zysk?". Systemy ABC/M poprzez przyczynowo-skutkowe alokowanie kosztów do klientów i produktów odpowiadają właśnie na te pytania.

Przyjmijmy, że celem przedsiębiorstwa jest zwiększenie zyskowności sprzedaży. W tym celu menedżerowie KERAMIK S.A. poddali szczegółowej analizie kosztochłonność procesów sprzedażowych, logistycznych i produkcyjnych przedsiębiorstwa. **Widok 2** prezentuje raport udziału kosztów obsługi poszczególnych klientów w przychodach, w ujęciu procesów biznesowych, dla czterech wybranych klientów firmy.

Dwóch klientów (od lewej strony) jest klientami zyskownymi, udział kosztów w przycho-

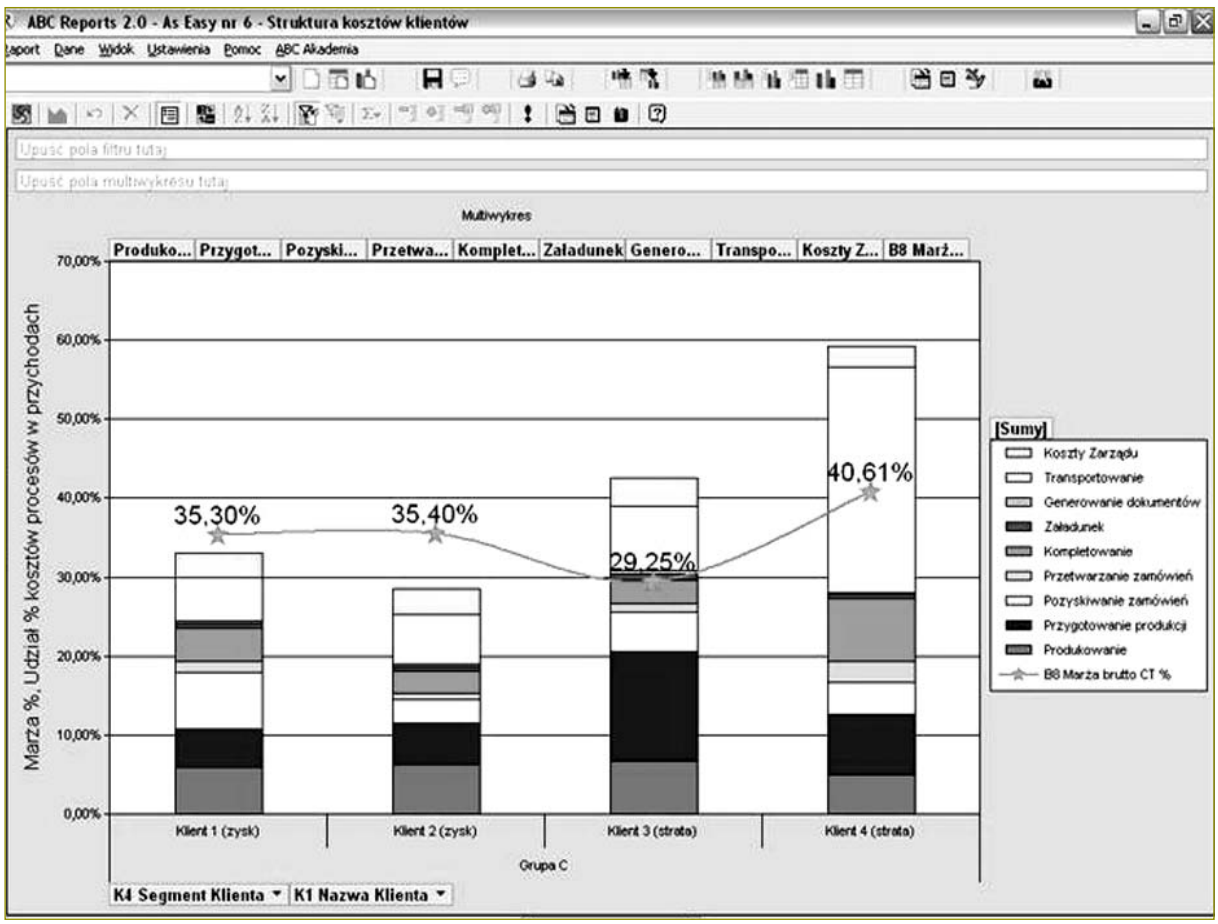
dach tych klientów (ok. 28–32%) jest mniejszy niż uzyskiwana marża handlowa (ok. 35%), dzięki czemu firma osiąga zyski ze współpracy z tymi klientami. Pozostałych dwóch klientów przyczynia się do powstawania strat w przedsiębiorstwie. Koszty obsługi sprzedażowej i logistycznej tych klientów powiększone o koszty wytworzenia nabywanego przez nich portfela produktów, niestety, przekraczają marżę handlową i firma traci na współpracy z tymi klientami. W przypadku klienta 3 strata jest rzędu minus 12% przychodów, natomiast dla klienta 4 strata przekracza minus 18% wartości przychodów.

W pierwszym kroku menedżerowie scharakteryzowali różnicę w kosztach obsługi sprzedażowej, marketingowej i logistycznej poszczególnych klientów. W systemach ABC/M są to tzw. koszty ABC/M klienta, zależne od zachowań zakupowych klientów i ich lokalizacji geograficznej. Ścieżkę ich alokacji pokazuje relacja 1 na **schemacie 1**.

W ramach kategorii kosztów sprzedaży w KERAMIK S.A. wyróżnia się kilka znaczących procesów biznesowych:

- pozyskiwanie zamówień: największy udział kosztów pozyskiwania zamówień w przychodach ze sprzedaży odnotowano dla klienta 1. Szczegółowa analiza pokazała, że klient ten jest bardziej niż przeciętnie odległy od biur handlowych firmy. Sprawia to, że czas dojazdu przedstawicieli do tych klientów jest nieco dłuższy. Ponadto klient ten częściej angażuje przedstawicieli we wspólnych akcjach promocyjnych w regionie. Czynniki te stanowią o większej kosztochłonności tego klienta,
- przetwarzanie zamówień, kompletowanie, załadowywanie i generowanie dokumentów: największym udziałem kosztów przetwarzania i kompletowania zamówień charakteryzuje się

Widok 2. Analiza struktury kosztów obsługi klientów w KERAMIK S.A.



Źródło: KERAMIK S.A. w oprogramowaniu ABC/M Analyzer®

klient 4. Wynika to ze zwyczajów zakupowych tego klienta, który nabywa je stosunkowo częściej i w małych partiach zamówień. Sprawia to konieczność ponoszenia większej pracochłonności w procesach przetwarzania zamówień oraz procesach handlingu magazynowego na rzecz tego klienta,

- transportowanie: najbardziej kosztochłonnym transportowo jest również klient 4. W przypadku KERAMIK S.A. wynika to z konieczności wykonywania znaczącej pracy przewozowej celem dostarczania produktów do wielu rozproszonych geograficznie oddziałów tego klienta.

W drugim kroku menedżerowie scharakteryzowali różnicę w kosztach wytwarzania struktury portfela produktów nabywanego przez poszczególnych klientów. W systemach ABC/M są to tzw. koszty ABC/M produktu, ponoszone niezależnie od kanałów dystrybucji kupujących dany produkt. Ścieżkę ich alokacji pokazuje relacja 2 na **schemacie 1**.

W ramach kategorii kosztów wytworzenia w KERAMIK S.A. wyróżnia się dwa główne procesy biznesowe:

- produkowanie: udział kosztów samego procesu produkcyjnego w przychodach poszczególnych klientów jest podobny. Niewielkie różnice wynikają z kosztochłonności pracy maszyn biorących udział w wytwarzaniu poszczególnych produktów, które w odmiennej strukturze nabywane są przez klientów. Oznacza to, że w przypadku KERAMIK S.A. nie ma znaczących różnic w kosztach pracy maszyn przy samym procesie faktycznego wytwarzania poszczególnych produktów,
- przygotowanie produkcji: w przypadku tego procesu pojawiają się już znaczące rozbieżności w kosztochłonności klientów. Klient 3 udział ten ma największy, a spowodowane jest to strategią krótkich serii produkcyjnych dla produktów nabywanych przez tego klienta, przez co konieczne jest częste wykonywanie działań przygotowania produkcji dla tych produktów. Część wyrobów KERAMIK S.A. produkuje specjalnie dla tego klienta, stąd też nie ma możliwości wydłużenia serii produkcyjnych i osiągnięcia efektu skali na kosztach działań związanych z przygotowaniem i obsługą serii produkcyjnych.

Pełen koszt produktu

Analiza struktury kosztu sprzedaży i wytworzenia produktów na rzecz poszczególnych klientów potwierdza zjawisko obrazowane na **schemacie 1** niniejszego opracowania. Mianowicie, że kosztochłonność klienta zależy od nie tylko od oferowanego zakresu usług handlowych, sprzedażowych, marketingowych i logistycznych, jakie są realizowane na jego rzecz, ale również od struktury nabywanego przez niego portfela produktów.

Kalkulacja pełnego kosztu klienta wymaga dodania do kosztów jego obsługi sprzedażowej i logistycznej kosztów działań produkcyjnych, jakie są realizowane na rzecz portfela produktów nabywanego przez tego klienta. Oznacza to, że istnieją dwie drogi do poprawy rentowności klienta: (1) poprzez zmianę zachowań zakupowych i optymalizację zasad współpracy z klientem albo (2) poprzez usprawnienia procesów produkcyjnych związanych z wytworzeniem portfela produktów nabywanego przez tego klienta. Którą drogę wybrać? To zależy od struktury kosztów danego klienta, np. w przypadku klienta 3 (**widok 2**) zasadne jest optymalizowanie procesów produkcyjnych i ich organizacji, natomiast w przypadku klienta 4 optymalizowane powinny być zasady współpracy logistycznej z tym klientem.

Prawda o zyskach klientów

Poniżej prezentujemy przykładowe inicjatywy menedżerskie, jakie mogą zostać podjęte w celu poprawy rentowności klientów generujących straty w KERAMIK S.A.

Klient 4:

1) ustalenie zasad wspólnej współpracy transportowej z klientem w celu obniżenia kosztów transportowania, np. poprzez rabaty za minima transportowe lub odbiory własne klienta (integracja systemu transportu zaopatrzeniowego klienta 4 z systemem dystrybucji KERAMIK S.A.),

2) wprowadzenie minimum logistycznego na produkty nabywane przez tego klienta lub motywowanie klienta rabatem do składania większych i rzadszych zamówień na produkty w celu zwiększenia efektywności przetwarzania zamówień i handlingu magazynowego.

Klient 3:

1) podniesienie cen na sprzedawane produkty jako rekompensata za większe i specjalne wysiłki produkcyjne ponoszone na rzecz tego klienta,

2) unowocześnienie parku maszynowego w celu obniżenia kosztów pracy maszyn wytwarzających produkty nabywane przez tego klienta,

3) wprowadzenie strategii optymalnych serii produkcyjnych w celu zmniejszenia liczby wykonywanych działań w procesie przygotowania produkcji.

Oczywiste jest, że menedżerowie KERAMIK S.A. osiągną najlepsze rezultaty wówczas, gdy jednocześnie będą koncentrować się na usprawnianiu i optymalizacji zarówno procesów sprzedażowych, jak i produkcyjnych przedsiębiorstwa (osiągając tym samym efekt synergii i optymalizację systemową firmy).

System rabatowy a koszt klienta

Dotychczasowe rozważania koncentrowały się na aspekcie kosztowym rentowności klientów, a przecież istnieje również ważny aspekt cenowo-rabatowy. Decyzje rabatowe i cenowe należą do tych najtrudniejszych ze względu na bezpośredniość oddziaływania na klientów.

Menedżerowie boją się podejmowania trudnych decyzji rabatowych z obawy, że odstraszą one klienta. Istotną rolą rachunku kosztów działań jest to, że poprzez dostarczanie prawidłowej informacji kosztowej o kosztochłonności i rentowności pełnego procesu obsługi klienta motywuje on menedżerów do podejmowania poprawnych decyzji.

UWAGA

Dzięki lepszemu zrozumieniu kosztochłonności procesów sprzedaży i produkcji menedżerowie potrafią lepiej wartościować ofertę firmy oraz lepiej walczyć o korzystne dla przedsiębiorstwa stanowiska negocjacyjne.

Wyposażenie menedżerów w szczegółowe informacje o kosztach i zyskowności klientów daje ogromny potencjał do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Wśród podstawowych zastosowań rachunku kosztów działań w zarządzaniu kosztami i rentownością klientów wyróżnić należy:

- identyfikacja profilu rentownego i nierentownego klienta,
- projektowanie systemu rabatowego, postrzeganego jako narzędzie do świadomego wywierania wpływu na zachowania klienta i motywującego do zmiany poziomu obsługi klienta lub zmiany struktury nabywanego portfela produktów,
- pozyskiwanie nowych klientów (analiza profilu rentownego klienta, negocjacje nowych kontraktów i związanego z nimi sposobu obsługi),
- reorientacja handlowców z wolumenu sprzedaży na rentowność współpracy z klientem,
- koncentracja na współpracy z zyskownymi, strategicznymi segmentami klientów. ■

UWAGA!

dwutygodnik BIULETYN RACHUNKOWOŚCI

Od 2008 roku BIULETYN RACHUNKOWOŚCI!

- NOWA FORMUŁA, skupiająca się przede wszystkim na omawianiu zagadnień rachunkowych – działy najwyżej oceniane przez Czytelników, zostaną znacznie rozszerzone.
- WIĘCEJ DODATKÓW – nowości i tematy na życzenie w obszernych, atrakcyjnych dodatkach.
- INNOWACYJNA FORMA PREZENTOWANIA INFORMACJI – wprowadzenie opracowań monotematycznych.
- PRZEJRZYSTY UKŁAD TEMATYCZNY – zagadnienia finansowe ujęte będą w jednym dziale koncentrującym się na finansowych aspektach rachunkowości.
- ULEPSZONA STRONA INTERNETOWA – łatwiejszy dostęp do pełnej zawartości bieżącego numeru, archiwum i niezbędnika.

W 2008 roku na łamach naszego dwutygodnika więcej miejsca poświęcimy prezentacji nowoczesnych rozwiązań w księgach. Publikowane na łamach tematy będą wyprzedzać terminy kalendarza księgowego tak, by umożliwić sprawne prowadzenie księgowości firmy przez cały rok.

Opłać prenumeratę redakcyjną BIULETYNU RACHUNKOWOŚCI na 2008

Informacje i zamówienia: 0-800 626 666, 0-22 761 30 30, gg 5117020

www.brif.infor.pl