

ABC/M Quick Wins, czyli dlaczego przedsiębiorstwa osiągają błyskawiczne rezultaty z wdrożenia systemu ABC/M

Jarosław Śmietaniak

dyrektor
departamentu systemów
Business Intelligence
w ABC Akademia Sp. z o.o.;

Opracowanie to koncentruje się na zagadnieniu podejmowania pierwszych decyzji bazujących na informacjach płynących z „nowo” wdrożonego systemu zarządzania kosztami i rentownością klientów klasy ABC/M. Podstawą osiągnięcia szybkich (bądź jakichkolwiek) efektów z wdrożenia systemu ABC/M jest potraktowanie go od początku jako narzędzia wspierającego podejmowanie decyzji, a nie wyłącznie jako systemu pomiaru, którego jedynym celem i misją jest precyzyjny pomiar kosztów działań i obiektów kosztowych (klientów, produktów itp.)

Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl

Oczywiście system ABC/M bazuje na pomiarze opartym na koncepcji Activity Based Costing, ale podstawowym jego zadaniem nie jest wyłącznie pomiar kosztów i rentowności. Głównym celem funkcjonowania systemu jest wsparcie menedżerów w podejmowaniu trafnych decyzji. Przyjęcie tego założenia przez zespół wdrażający system gwarantuje sukces projektu, gdyż odpowiednio duża uwaga i wysiłki zespołu poświęcone są zastosowaniu systemu ABC/M.

Takie podejście sprawia, że pierwsze decyzje są podejmowane bardzo szybko, niemal natychmiast po pojawieniu się pierwszych informacji płynących z rachunku kosztów działań. Doświadczenia ABC Akademia pokazują, że pierwsze decyzje pozwalają na bardzo krótki (kilku-miesięczny) zwrot nakładów poniesionych na wdrożenie systemu. Takie decyzje bardzo uwiarygodniają i wzmacniają „pozycję” wdrożonego rozwiązania w przedsiębiorstwie oraz dodają de-

terminacji do dalszego jego rozwoju i upowszechniania jego zastosowań w organizacji.

Decyzje menedżerów

Pierwsze informacje płynące z systemu ABC/M są zazwyczaj dla menedżerów dużym zaskoczeniem i dają oczywiste przesłanki dla podejmowania decyzji. Zaskoczenie najczęściej jest związane z ogromnym zróżnicowaniem kosztochłonności i w konsekwencji rentowności procesu obsługi poszczególnych klientów.

Naturalne jest, że menedżerowie doskonale zdają sobie sprawę z istnienia faktu zróżnicowania kosztochłonności procesu obsługi klientów. Najczęściej jednak nie zdają sobie sprawy ze skali tego zróżnicowania.

W jednym z przedsiębiorstw dystrybucyjnych, w którym wdrożono system ABC/M, udział kosztów procesu obsługi klienta (kosztów pośrednich) w przychodach wynosił 8,5% w skali całego przedsiębiorstwa (czyli w skali całego portfe-

la obsługiwanych klientów). W konsekwencji kosztochłonność procesu obsługi każdego aktywnego bądź potencjalnego klienta oceniana była przez pryzmat „8,5%” (późniejszy pomiar w systemie ABC/M pokazał, że klient „przeciętnie kosztochłonny” praktycznie nie istnieje).

Menedżerowie, zdając sobie sprawę z istnienia zróżnicowania w kosztochłonności obsługi poszczególnych klientów, „szacowali” kosztochłonność procesu „łatwiejszych” w obsłudze klientów na 7%, w skrajnych przypadkach 6% przychodów. Kosztochłonność procesu obsługi klientów „trudniejszych” szacowana była na 9%, w skrajnych przypadkach 10% przychodów.

Wyniki wdrożenia pokazały zróżnicowanie w kosztochłonności procesu obsługi klientów w przedziale od 3,5% do prawie 80% przychodów przy przeciętnym koszcie na poziomie 8,5%. Opisywane zróżnicowanie w kosztochłonności procesu obsługi klienta dla ok. 2000 klientów firmy dystrybucyjnej prezentuje **widok 1**.

Pułapka dla wdrażających

Menedżerowie i controllerzy wdrażają często system ABC/M po to, „aby wiedzieć dokładnie”, co często powoduje, że wpadają w pułapkę chęci osiągnięcia nadmiernej precyzji systemu ABC/M. Utrudnia to (w skrajnych przypadkach uniemożliwia) efektywne wdrożenie systemu, gdyż odwraca uwagę od skutecznego zastosowania informacji z niego płynących.

Pierwsze decyzje natomiast podejmuje się najczęściej w oparciu o stwierdzenia, że „nie ma żadnych szans, aby to było rentowne!”. Takie stwierdzenia zazwyczaj poparte są bardzo szybką analizą wrażliwości, która informuje o ogromnym marginesie na popełnienie błędu.

Od analizy do decyzji

Menedżerowie w pierwszych chwilach po zapoznaniu się „nowymi” informacjami o kosztach i rentowności klientów stwierdzili jednoznacznie: Niemożliwe jest, aby obsługa klienta pochłaniała prawie 80% przychodów! Podczas budowy modelu ABC musieliśmy popełnić „grube” błędy.

Kolejnym krokiem w takich sytuacjach jest zazwyczaj analiza i interpretacja struktury kosztów działań najbardziej kosztochłonnego klienta. Tak było również w omawianym przypadku. Szczegółowa analiza kosztów poszczególnych działań pokazała, że liczba działań realizowanych na

rzecz tego klienta (głównie liczba dostaw zrealizowanych i wizyt przedstawicieli handlowych) była ogromna w stosunku do przychodów i marży handlowej realizowanych ze współpracy z tym klientem i jednoznacznie wskazywała na wysoką kosztochłonność procesu obsługi tego klienta.

Kolejnym, bardzo istotnym etapem procesu decyzyjnego była pierwsza „analiza wrażliwości”, czyli odpowiedź na pytanie: Co, jeśli pomyliliśmy się w kalkulacjach?, a konkretnie: Co, jeżeli stawki za dostawę i za wizytę przedstawiciela handlowego są przeszacowane i w konsekwencji model ABC przeszacowuje koszty procesu obsługi klienta?

Wykonane analizy pokazały, że jeżeli stawki są przeszacowane o 10% (zawyżone), to kosztochłonność procesu obsługi klienta wynosi 63%, a nie 78% przychodów ze sprzedaży i generalnie nie zmienia to interpretacji poziomu rentowności klienta, która wyniosłaby (przy 12% marży handlowej) nie minus 66%, ale minus 51%. Nadal oznacza to ekstremalnie niski poziom rentowności klienta.

Zaufanie do informacji płynących z rachunku kosztów działań mają fundamentalne znaczenie dla podejmowania decyzji. Powoduje to, że analizy wrażliwości mają kapitalny wpływ na determinację menedżerów w podejmowaniu trafnych decyzji.

UWAGA

Regułą jest, że pierwsze analizy i pierwsze decyzje dotyczą zazwyczaj skrajnie negatywnych przypadków (najbardziej kosztochłonnych i nierentownych klientów). Świadomość współpracy z klientami nierentownymi „na minus 60%” jest dla menedżerów najlepszym bodźcem do podjęcia pierwszych decyzji.

Decyzje podjęte w następnych tygodniach przez menedżerów w stosunku do grupy najbardziej nierentownych klientów doprowadziły do zmniejszenia kwotowej straty ze współpracy z tymi klientami o 70% w ciągu następnego kwartału, począwszy od momentu podjęcia decyzji. Pozwoliło to na pełen zwrot nakładów poniesionych na wdrożenie rachunku kosztów działań.

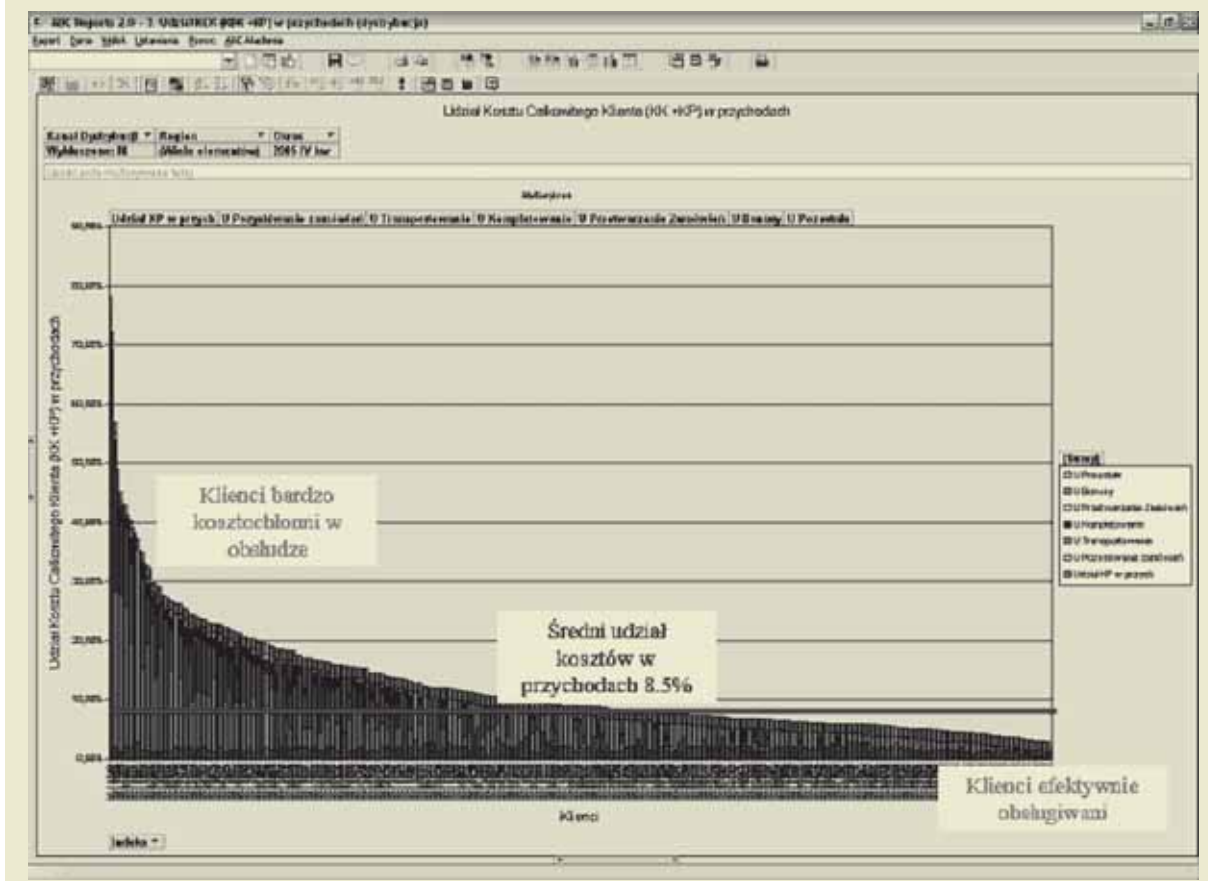
Efekty pierwszych decyzji postawiły zespół wdrożeniowy w bardzo komfortowej sytuacji, gdyż:

- zwróciły się nakłady na wdrożenie systemu, pomimo że decyzje dotyczyły klientów o niewielkich przychodach,

- wskaźniki „rentowności” procentowej najbardziej nierentownych klientów uległy trwałej poprawie,

Widok 1

Udział kosztów procesu obsługi klienta w przychodach firmy dystrybucyjnej



Źródło: materiały szkoleniowe ABC Akademia 2008

- wyeliminowano najbardziej „jaskrawe” (niekoniernie najgroźniejsze), niekorzystne zjawiska w zachowaniach zakupowych klientów, co zabezpieczyło cały portfel klientów przed ich rozpowszechnieniem,
- w organizacji rozpowszechniła się opinia, że system ABC/M działa i skutecznie wspiera menedżerów w podejmowaniu decyzji,
- doświadczenia wynikające z podjęcia pierwszych decyzji i reakcji klientów na te decyzje stanowiły doskonałą podstawę do podejmowania kolejnych, coraz istotniejszych i trudniejszych decyzji oraz do rozwoju systemu zarządzania rentownością klientów opartego na systemie ABC/M.

Quick Wins i ABC/M

Quick Wins w postaci szybkiej poprawy rentowności wybranych grup klientów towarzyszyły niemal wszystkim wdrożeniom systemu ABC/M, gdzie aspekt podejmowania decyzji miał swój

priorytet w metodologiach wdrożeniowych. Quick Wins z wdrożenia rachunku kosztów działań możliwe są w przypadkach, gdy:

- wyniki kalkulacji kosztów i rentowności klientów wskazały na skrajnie nierentowną (dla menedżerów nieakceptowalną) współpracę z poszczególnymi klientami lub z całą grupą klientów,
- menedżerowie uzyskali przeświadczenie, że pierwsze wyniki „mniej więcej” pokazują prawdę o kosztach i rentowności klientów i że tak naprawdę nie ma szans, aby klienci raportowani przez system jako skrajnie nierentowni okazali się w rzeczywistości klientami rentownymi,
- klienci najbardziej nierentowni (w ujęciu procentowym) z reguły nie generują wysokich przychodów; jest to najczęściej liczna grupa klientów, która generuje w sumie niewielkie przychody, co sprawia, że ryzyko podjęcia wobec tych klientów nietrafnych decyzji jest minimalne.