

Meranie prínosov zákaznickej orientácie

Šetriť na zákazníkoch, alebo do nich investovať?

Väčšina firiem zistila, že ich dlhodobý úspech závisí od spokojnosti zákazníkov. Riešením je Projekt zákaznickej orientácie, hrozí však pri ňom jedno riziko: **Ak začneme vychádzať v ústrety zákazníkovi, stúpnu naše náklady a dostaneme sa do straty.**

Správne „dávkovanie“ ústretovosti voči zákazníkovi meria **Activity Based Costing**.

Naši zákazníci majú spravidla na výber medzi viacerými dodávateľmi. Zaujímajú ich cena produktov, kvalita, spoľahlivosť, privítajú i flexibilitu a komplexnosť dodávok.

Aby sme ich získali, vychádzame im v ústrety a zlepšujeme kvalitu našich produktov, ponúkame zľavy a riešime špeciálne požiadavky.

Splníme všetky prania zákazníka?!

Heslo zákaznickej orientácie – všetko pre zákazníka, však môže naraziť na tvrdú realitu. Zákazník* chce naše produkty za polovičnú cenu. Pristúpime na túto požiadavku, alebo sa budeme držať našich cien?

Takáto požiadavka nie je našťastie obvyklá. Na druhej strane sa bežne stáva, že najmä dobrý zákazník požaduje špeciálne podmienky – zľavy, dlhšiu splatnosť, alebo mimoriadne služby.

* pod označením zákazník môžeme rozumieť rovnako externého ako aj vnútorného zákazníka

Dobre zavedená zákaznícka orientácia predpokladá u každého pracovníka urobiť aj niečo navyše, okrem bežnej rutiny, ak si to zákazník želá. Každá činnosť navyše znamená zvýšené náklady. Pokiaľ vo firme existuje len bežné rozpočtovanie, má každé stredisko určený limit na jednotlivé druhy nákladov. Pracovník môže mať dilemu: urobí niečo navyše, alebo odmietne „nadprácu“ kvôli naplnenému limitu? Chodiť za nadriadeným a presvedčať ho o potrebe vyššieho limitu brzdí každé nadšenie.

Ako sa dá v praxi zosúladiť plnenie požiadaviek zákazníkov so strážením nákladov?

Riešenie: Meranie ekonomickej efektívnosti

Pokiaľ nemá byť zákaznícka orientácia iba prázdny heslom, vo firme musí byť zavedené meranie ekonomickej efektívnosti. Či splníme to najbláznivejšie pranie zákazníka, alebo na pohľad bežnú požiadavku zdvorilo odmietneme, o tom musí rozhodnúť hlavne ekonomická efektívnosť.

Ekonomická efektívnosť zákazníka sa zjednodušene dá stotožniť s jeho ziskovosťou.

Príklad vyhodnotenia ziskovosti zákazníkov:

Vyhodnotenie zákazníkov za obdobie máj 2004 (v tis. Sk)		
	GAMA a. s.	DELTA s.r.o.
Tržby za produkty	10 500	8 000
Výrobné (prev.) náklady na produkty	8 500	6 200
Obchodný zástupca a odbyt	50	30
Expedícia	40	30
Doprava	600	100
Špeciálne požiadavky na výrobu	550	0
Náklady z pohľadávok	200	50
Marketingová podpora predaja	300	30
Zľavy, zalist. poplatky a p.	350	100
Obchodné náklady	2 090	340
Náklady spolu	10 590	6 540
Zisk / strata zákazníka	- 90	+ 1 460

Prvá tabuľka ukazuje, že pre výpočet skutočnej ziskovosti zákazníka nestačí kalkulovať iba „obchodnú réžiu“, ktorá spriemeruje obchodné náklady. Obchodné náklady nemusia byť úmerné výške tržieb!

Zo skúseností z rôznych podnikov vieme, že významné rozdiely bývajú najmä v nákladoch na dopravu, pohľadávky, marketingovú podporu a navýšenie výrobných nákladov z titulu špeciálnych požiadaviek (napr. malé dávky). Pokiaľ nezohľadníme tieto rozdiely, hrozí, že sa venujeme stratovým zákazníkom a ziskových nám odláka konkurencia.

Meranie efektívnosti v praxi

Ak chceme analyzovať vznik zisku v našej firme, musíme začať tam, kde zisk vzniká: v predaji. V praxi to znamená, že obchodné segmenty, skupiny zákazníkov i každého zákazníka (bývajú to desiatky i tisíce zákazníkov) musíme adresne vyhodnocovať nielen z pohľadu tržieb, ale hlavne z pohľadu vyvolaných nákladov.

Užitočné je analyzovať ziskovosť zákazníkov každý mesiac i kumulatívny nárast, aby boli podchytené trendy a dokázali sme včas zasiahnuť.

Pravidelne robiť tieto analýzy iba v exceli je náročné až nemožné. Našťastie existuje metodika Activity Based Costing, s využitím ktorej nemusí vyhodnocovanie ekonomickej efektívnosti každého zákazníka zvyšovať administratívnu náročnosť. Viacero podnikov na Slovensku má vytvorený takýto systém, pričom nielen mesačné vyhodnotenie zákazníkov, ale aj výsledné kalkulácie výrobkov i efektívnosť jednotlivých pracovísk trvá iba jeden pracovný deň.

Využiť systém Activity Based Costing je možné aj na motiváciu obchodníkov, aby sa nerozhodovali iba podľa tržieb, ale najmä podľa reálneho zisku pre firmu.

Technické riešenie

Správcom systému, ktorý vyhodnocuje ekonomickú efektívnosť, býva spravidla pracovník kontrolingu. Po mesačnej uzávierke zabezpečí dátové vstupy z modulov účtovníctva, výroby, predaja a ďalších. Vlastná kalkulácia trvá od pár minút po niekoľko hodín, podľa zložitosti modelu, počtu výrobkov a zákazníkov. Po verifikácii údajov pracovník zabezpečí vytvorenie manažérskych zostáv a ich distribúciu vo firme.

K dispozícii je viacero softvérových riešení, cenovo dostupných aj pre menšie firmy (napr. MonetABC od firmy Ines Bratislava).

Systém poloautomaticky vyhodnotí efektívnosť klientov a vypočíta výsledné kalkulácie produktov, takže počas mesiaca sa pracovníkom kontrolingu uvoľnia ruky na analyzovanie odchýlok od plánu, zisťovanie neefektívnych zákazníkov, produktov, alebo systém využívajú na modelovanie.

Modelovať môžeme dopady špeciálnych požiadaviek klientov, pričom je možné zohľadniť aj vplyv vyťaženia výrobných kapacít na zníženie jednotkových nákladov. Inokedy slúži pri rozhodovaní o zmenách portfólia výrobkov a klientov, či o vplyve zmeny cien vstupov.

Zavedený systém sprehľadní vznik nákladov a ich súvis s tržbami od zákazníkov a sprístupní ich pre kompetentných pracovníkov. Firma tak splní nielen predpoklad k zákazníckej orientácii, ale zároveň má pod kontrolou účelnosť každej vynaloženej koruny.

Jedným z ďalších krokov býva prehodnotenie portfólia zákazníkov. Niekedy je vhodné orientovať sa na veľkých, aby sa znížili výrobné náklady, inokedy je prínosnejšie venovať sa menším zákazníkom, u ktorých dosiahneme lepšie ceny. Veď aj keď cieľom zákazníckej orientácie býva spokojnosť zákazníkov, stratoví zákazníci nemôžu byť našou prioritou!

Dr. Milan Veščičík, máj 2004

Ukážka vyhodnotenia skutočnej ziskovosti (v tis. Sk):

Región / zákazník	Tržby	Výr. náklady	Obch. náklady	Zisk / strata
Nemecko	46 000	39 000	8 000	- 1 000
Česko	24 000	19 000	3 000	+ 2 000
Slovensko, z toho:	56 000	48 000	7 000	+ 1 000
<i>Gama, a. s.</i>	<i>10 500</i>	<i>8 500</i>	<i>2 090</i>	<i>- 90</i>
<i>Delta, s.r.o.</i>	<i>8 000</i>	<i>6 200</i>	<i>340</i>	<i>+ 1 460</i>
<i>Omega, s.r.o.</i>	<i>12 000</i>	<i>10 300</i>	<i>720</i>	<i>+ 980</i>
...