

时间驱动作业成本法下 客户盈利能力的分析与 管理

裴学增

(河南质量工程职业学院 河南平顶山 467000)

【摘要】 本文研究了时间驱动作业成本法下客户盈利能力的计算方法,并借用实例对客户盈利能力的分析方法和客户盈利能力的管理方法进行了研究。

【关键词】 时间驱动作业成本法 客户盈利能力 流程改进

一、前言

激烈的市场竞争迫使企业不断开发新产品,提高服务质量,以赢得客户的青睐。可是许多企业投入重金研发新产品后,虽然客户不断增多,但企业的盈利能力并没有大幅上升。有的顾客能给企业带来较大的利润贡献,而有的顾客好像并没有给企业带来利润,反而成为负值客户。ABC客户分析常用鲸鱼曲线来表示分析的结果,见下图:

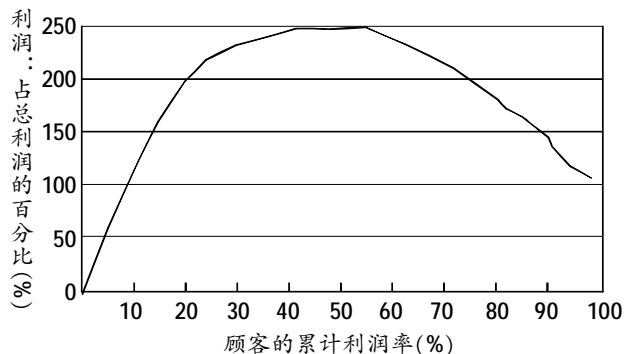


图1 客户的累计盈利能力

该图的纵轴表示累计盈利能力,横轴表示从最具盈利能力到最不具盈利能力的客户数量。客户盈利能力则是指客户能给企业带来的利益,等于对一个客户期望的终生收入减去为该客户发生的终生成本。虽然累计销售收入遵循惯常的20/80规则,代表累计盈利能力的鲸鱼曲线很典型地揭示了最具有盈利能力的20%的客户产生150%~300%的总利润(这是峰值,或者鲸鱼露出海面的脊背),中间70%的客户处于盈亏平衡状态,最不具盈利能力的10%客户损失了公司总利润的50%~200%;总公司的盈利能力为100%(鲸鱼曲线的“海面”代表公司实际报告利润)。一些最大的客户要么最具盈利能力,要么最不具盈利能力,它们极少处于鲸鱼曲线的中间部分。

到底哪些客户给企业带来利润的增长、哪些客户成为拖累企业的罪魁祸首呢?要弄清这些问题,就需要我们对客户的盈利能力进行分析。在现代市场经济条件下,竞争异常激烈,

企业需要投入很多资源去开展营销活动。而不同的客户需求各异,这就使得不同客户耗用的企业资源不同,不同的客户给企业带来的贡献也不相同。因此,企业管理层必须深入分析客户的收入与成本,了解客户的盈利能力,进一步对不同的客户进行差别管理。

时间驱动作业成本法为客户盈利能力的计算与分析提供了可能,它可以帮助我们识别是什么原因使得为一些客户提供服务比为其他客户提供服务更昂贵或更便宜。表1列示了有隐含成本(高服务成本)和隐含利润(低服务成本)顾客的不同特征:

表1 高服务成本和低服务成本顾客的特征

高服务成本顾客	低服务成本顾客
购买定做产品	购买标准产品
小批量订货	大批量订货
不能预期的订单要求	可预期的订单要求
特殊交货方式	普通交货方式
交货要求有变化	交货要求无变化
大量的售前准备(营销、技术和销售资源)	很少的售前准备(普通价格和订货)
大量的售后服务(安装、培训、保障、现场服务)	无售后服务
需要公司保留存货	随生产补充
付款缓慢(延期付款)	及时付款
手工加工	机器加工

我们可以借助成本动因的分析,把企业发生的营销费用追踪到顾客,计量客户的成本,以此为基础对客户的盈利能力进行计算和分析。

二、企业成本核算整体设计——客户盈利能力分析的计算基础

战略管理学家迈克尔·波特将企业的价值活动分为主要活动和辅助活动。主要活动按照企业价值链的顺序,由研发、设计、生产、营销、送货和售后服务六项活动组成。企业的内部

价值链如图 2 所示。

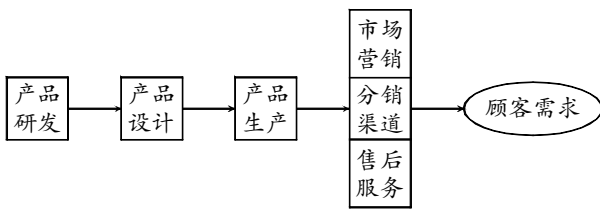


图 2 企业内部价值链

图 2 中所列示的经营活动我们称之为主要活动。除了这些经营活动,企业还有一些辅助活动,比如人力资源管理、采购、技术开发、财务、后勤等活动。这些活动本身不处在企业价值活动的核心价值链上,但它们通过为主要活动提供支持性服务,间接地服务于顾客,从而提高企业的竞争能力,因而对企业也至关重要。

詹姆斯·A. 布林逊曾将作业分为主要作业(primary activity)和次要作业(secondary activity)。主要作业是指一个部门或一个组织的基本职责。前面价值链上的主要活动所包括的作业我们称之为企业的主要作业。次要作业是指支持和服务于主要作业的作业,比如上面所述的辅助活动的作业,它们包括日常行政管理、人力资源管理、财务、仓储等。次要作业不直接创造价值,它们主要通过为主要作业提供服务来提升企业的整体价值。

次要作业本身要消耗企业一定资源,而且也可能要消耗其他次要作业。我们可以先划分若干次要作业中心,归集其消耗的资源,再将其所提供的服务量作为作业动因,将次要作业的费用分配到主要作业。比如,人力资源管理几乎向企业所有的活动提供公共服务,财务部门要分配人力资源管理的一部分成本,财务活动也为人力资源管理提供服务,其成本也向人力资源管理作业分配。最后,这两项作业的成本根据成本动因分别分配至主要作业。我们用图 3 表示次要作业向主要作业分配的路线:

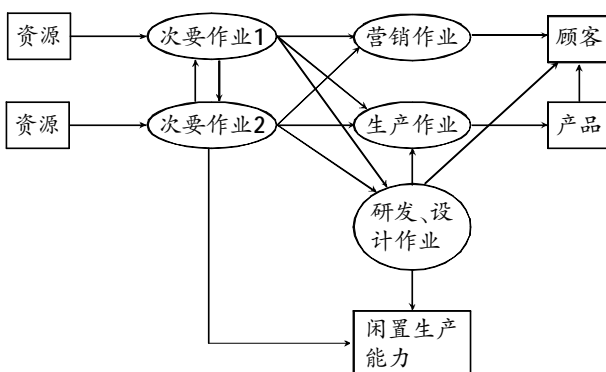


图 3 次要作业向主要作业的分配

经过上述分配,企业所有次要作业的成本都分配至各主要作业,并通过主要作业分配至客户或产品。研发、设计作业的成本应分配至今后各期生产的相关产品、产品类别或顾客中。由于我们采用时间驱动作业成本法分配资源和作业成本,

需要估计资源或作业的可用生产能力,按照可用生产能力去分配,这样会产生一定的闲置生产能力,我们可按照闲置生产能力的核算和管理办法处理。上述作业成本计算方法,给我们提供了计算和分析客户盈利能力的基础。顾客的盈利=顾客的收入-顾客的成本。

三、客户盈利能力举例分析

维嘉公司本期发生营销费用 30 万元。财务总监根据销售额分配营销费用至顾客。若维嘉公司有两个较大的顾客,分别是欣宜公司和德盛公司。下表是两家公司的盈利能力对比表(单位:元):

表 2 传统作业成本法下维嘉公司两家客户盈利能力对比

	欣宜公司	德盛公司
销售收入	400 000	410 000
销售成本	200 000	205 000
边际利润	200 000	205 000
营销费用	148 000	152 000
营业利润	52 000	53 000
利润率	13%	12.9%

从上表可以看出,用传统的营销费用分配方法,两个客户都具有较强的盈利能力,水平相当。但是根据对两个客户的了解,公司发现两个客户对企业营销费用的消耗是不同的。德盛公司经常小批量订货,并要求快速发货,付款却很慢,这大大增加了维嘉公司订单处理、开发票和记账的工作量。而欣宜公司则总是有计划地提前订购,所需的销售和技术支持也较少。针对上述情况,维嘉公司对企业的营销、销售费用进行作业成本分析,首先分析了各种账户的资源耗费,在此基础上确认了资源执行的作业,并分析作业与客户的关系,选择恰当的作业成本动因。

表 3 维嘉公司营销及销售作业一览表

作业	作业描述	作业成本动因
提供营销和技术支持	营销经理和技术支持人员的薪金	每位客户耗用的预计时间比例
接触客户	销售人员的工资、差旅费和交际费	实际费用
服务客户	客户服务代表的薪金	每位客户耗用的预计时间比例
处理客户订单	接收订单并协调生产与计划发运的客户支持人员的薪金	时间方程
给客户发货	装运完工产品给客户的成本(某些客户要求连夜发货,还有一些客户只要求成本较低的普通运输即可)	时间方程和实际的装运记录

然后维嘉公司将本月发生的营销、销售费用按照上述成本动因分配到各个客户。表 4 是欣宜公司和德盛公司营销、销售费用计算结果和盈利能力报告(单位:元)。

两位主要客户的盈利能力分析报告显示,欣宜公司是企业盈利性很高的客户,其订购和支持性作业对企业的营销和销售费用消耗很低,给企业带来了 39%的利润率。而德盛公司

由于需要企业投入较多的营销、销售资源,结果不但没有给企业带来盈利,反而导致企业产生 1%的亏损率。通过这样的计算,我们可以很清楚地看出哪些客户是盈利性客户,哪些客户给企业带来了亏损,这样为企业针对不同客户进行不同管理提供了依据。

表 4 时间驱动作业成本法下客户盈利能力分析

	欣宜公司	德盛公司
销售收入	400 000	410 000
销售成本	200 000	205 000
边际利润	200 000	205 000
营销、销售费用	45 000	210 000
提供营销和技术支持	7 000	46 000
接触客户	2 000	14 000
服务客户	3 000	14 000
处理客户订单	3 000	21 000
装运产品给客户	30 000	115 000
营业利润	155 000	-5 000
利润率	39%	-1%

四、客户盈利能力的管理

卡普兰用一个二维图形对企业不同盈利能力的顾客进行分区,如图 4 所示:

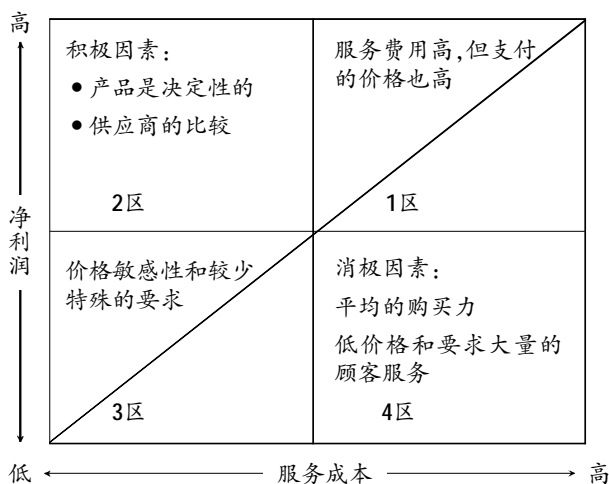


图 4 顾客选择示意图

横轴表示服务顾客的成本,包括与订单相关的成本,每一位特定顾客所需的营销和销售费用;纵轴表示向顾客销售产品获得的净收益,再扣除销售折扣和折让后的毛利润。顾客的获利性取决于净利润在多大程度上弥补了顾客的特殊成本。超过成本对角线的顾客是具有盈利性的顾客,而处于成本对角线下方的顾客是不具有盈利性的顾客。

高盈利性客户位于 1 区,这些客户可以给企业带来高额利润,企业应当珍惜和保护他们,他们重视供应商关系,愿意

支付较高价格,并对服务要求很低。同时这些客户又易受竞争的影响,公司经理应密切观察,并随之准备提供折扣、激励和特殊服务,以便留住这些客户。

我们通过作业成本法识别出非盈利客户或微利客户后,首先应当考虑采取措施将非盈利客户和微利客户转变成盈利客户和高盈利客户。这些措施有:

1. 业务流程改进。新的企业观认为,企业是一个为最终满足顾客需要而设计的一系列作业的集合体。作业成本法不但是精确计算产品成本的工具,更是企业作业链—价值链优化的工具。因此,我们必须针对企业的作业链进行深入分析,区分增值作业和不增值作业,尽力消除不增值作业,并同时减少增值作业的消耗。应认真检查企业内部的经营,看看能在哪些方面改进业务流程以降低服务客户的成本。比如说大多数客户都转向小规模订货,公司就应当努力降低批次成本,如组装和订单处理成本。通过业务流程的改进,主动适应客户需求的变化。例如,维嘉公司在分析客户盈利能力后发现德盛公司的客户订单处理作业成本高达 21 000 元,公司就通过提高在线订单处理能力并鼓励客户通过网络提交订单,努力使客户订单处理工作更有效率,这一措施大大降低了处理大量小额订单的成本。

2. 作业成本定价。我们已根据作业成本为企业的标准化产品制订了基础价格,在此基础上,公司可以为客户的特殊服务要求提供价格清单,特殊服务的价格可以根据未提供特殊服务的作业成本来确定。作业成本定价是确定订单价格,而不是确定产品价格。顾客会根据订单价格选择有利于他们的服务。当客户的订购模式降低了公司的服务成本时,公司可以给客户提供折扣。

3. 客户关系管理。有些客户可能是因为购买量偏低而不具有盈利性。客户的维护成本有一些是相对固定的,属于约束性成本,因此企业可以说服客户购买更多的产品或服务,从而把盈利能力低的客户转变为盈利能力高的客户。另外,新发展的客户往往可能不具有盈利性,客户的购买量还偏低,不足以弥补企业的维护成本。针对新发展的客户,公司需要有耐心,无需采取什么措施。

通过上述方法,企业努力使位于成本对角线下方的客户向左边移动,使非盈利客户变成盈利客户,使微利客户变得更具有盈利性。如果上述方法仍不奏效,那么企业就应考虑放弃非盈利客户。

主要参考文献

1. Robert S.Kaplan, Anthony A. Atkinson 著.吕长江译.高级管理会计.大连:东北财经大学出版社,2007
2. Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan 著.王立彦译.管理会计.北京:清华大学出版社,2009
3. Kaplan. Time -driven Activity -based Costing. Harvard Business Review, 2004; 82