

# Uw verborgen kosten ontdekken – zo makkelijk als het ABC

Herinnert u zich activity based costing nog, oftewel ABC? Als dit onderwerp nieuw voor u is: ABC is een manier om de kosten van een product of dienst te bepalen, gebaseerd op de resources die zijn gebruikt voor de operationele activiteiten. Het is een alternatief voor de traditionele manier van boekhouden, waarbij de overheadkosten (indirecte kosten als licht, verwarming en marketing) in verhouding worden toegewezen aan het product of dienst op basis van de directe kosten van de activiteiten.

De traditionele manier van boekhouden wordt nog steeds het meest gebruikt. Maar deze manier kan tot problemen leiden wanneer twee activiteiten die gelinkt zijn aan dezelfde directe kosten, verschillende soorten overhead gebruiken. Massaproducten kunnen bijvoorbeeld geproduceerd worden door gebruik te maken van dezelfde resources voor arbeid en materiaal als maatwerkproducten. Maar ze hebben veel minder tijd nodig van gespecialiseerd personeel voor design en techniek (overhead). De traditionele manier van boekhouden houdt hier geen rekening mee. Dit kan leiden tot meer en meer output van maatwerkproducten. Met weinig zicht op de werkelijke kosten die dit met zich meebrengt. Niet goed voor de winstgevendheid dus. En hier zou ABC bij kunnen helpen.

## Een bewezen concept

In 1998 schreef 'The Economist' over het Zweeds-Zwitserse ABB-concern. Zij ondergingen een reorganisatieproces van twee jaar in voorbereiding op ABC. ABB was een wereldwijd en gedecentraliseerd bedrijf. Zij zagen daarom grote mogelijkheden in het veranderen van de manier waarop zij kosten berekenden. Ze realiseerden zich dat het niet goed voor ze was dat ze niet goed konden differentiëren tussen soortgelijke activiteiten die gebruik maakten van verschillende resources. Zij hadden veel maatwerkproducten en de kosten van hun standaardproducten waren enorm toegenomen. Dit terwijl zij geen idee hadden van de daadwerkelijke kosten van het maatwerk.

Tegenwoordig is juist het belangrijker dan ooit om te weten wat speciale opdrachten kosten. Zeker omdat uitstekende klantenservice een must is in de enorm concurrerende markt. Zonder dat inzicht is het onmogelijk om echt grip op uw winstgevendheid te hebben. Het is heel belangrijk dat u gewapend bent met de juiste kennis over marges om 'ja' of 'nee' te kunnen zeggen tegen projecten.

## Het oorspronkelijke ABC

ABC werkte van oorsprong door activiteiten op te delen in meer specifieke subactiviteiten. Op die manier konden belangrijke verschillen tussen soortgelijke processen meegenomen worden in de berekening. Als het bij maatwerk bijvoorbeeld nodig is om een extra prototype te maken, dan is het belangrijk dat deze extra stap zichtbaar wordt in de keten. De kosten worden dan toegewezen aan de activiteiten, gebaseerd op de totale overheadkosten van een afdeling en de relatieve percentages van de tijd die medewerkers besteden aan hun individuele taken.

Laten we als voorbeeld eens kijken naar een corporate customer service afdeling. Eerst werden de medewerkers ondervraagd om te achterhalen hoeveel tijd zij besteedden aan hun taken. Gebaseerd op de resultaten, het aantal taken dat werd afgerond in een specifieke periode en de totale uitgaves van de afdeling, was het mogelijk de kosten per taak te berekenen (een 'cost driver rate'). Deze kosten werden vervolgens toegewezen aan de producten en de klanten die daar gebruik van maakten.

In Q1 voerde de corporate customer service afdeling de volgende activiteiten uit:

- Verwerking van klantorders via de website (30.000)
- Doorvoeren van klantorders via de telefoon (10.000)
- Updaten van de database met nieuwe klantgegevens (1.000)

De totale overheadkosten voor dat kwartaal zijn €600.000.

Volgens een onderzoek onder de medewerkers, besteden zij:

- 60% van hun tijd aan web orders
- 30% aan klantorders via de telefoon
- 10% aan het updaten van de database

Een 'cost driver' per taak kan dan als volgt worden berekend:

Web:  $[60\% * 600.000] / 30.000 = \text{cost driver } \text{€}12/\text{order}$

Telefoon:  $[30\% * 600.000] / 10.000 = \text{cost driver } \text{€}18/\text{order}$

Database:  $[10\% * 600.000] / 1000 = \text{cost driver } \text{€}60/\text{invoer}$

## Tastbare voordelen

Zoals u ziet, geeft de methode een heel duidelijk beeld van de kosten van de verschillende activiteiten van de afdeling. Dit kan het management voorzien van kennis over de aandachtsgebieden of een specifieke richting om sterker te volgen. Ik kan me zo voorstellen dat het bedrijf in dit voorbeeld eens goed wilde kijken naar de invoer van nieuwe klantgegevens in de database. Andere bedrijven zagen met deze methode bijvoorbeeld meteen een grote impact in het bidproces bij nieuwe projecten. Met een helder beeld van wat iedere component in de keten kost, was het veel makkelijker om een werkbare marge te creëren en te voorkomen dat ze projecten aangingen die geen winst opleverden.

In aanvulling hierop vonden veel bedrijven het reviewproces tijdens de ABC voorbereidingen opvallend verhelderend. Door in de specifieke processen te duiken gingen de bedrijven zichzelf belangrijke vragen stellen. Waarom besteden we bijvoorbeeld zoveel aan het checken van kwaliteit bij een bedrijf met uitstekende QC processen? U zult zien dat u door deze methode toe te passen een extreem grondige business review uitvoert. Processen en procedures die al eeuwenlang onveranderd waren, worden ineens onderwerp van discussie. En blijken nu voor verbetering vatbaar.

## Struikelblokken

Helaas waren veel bedrijven ook geschrokken toen zij zich realiseerden wat ze eigenlijk aan het doen waren tijdens de ABC implementatie. Alle business activiteiten werden echt compleet opgesplitst in alle afzonderlijke onderdelen. Verder moest veel van de informatie die nodig was om de nieuwe kosten toe te wijzen, verzameld worden aan de hand van geheel nieuwe metingen en berekeningen, specifiek gemaakt voor dit doel.

Zelfs Robert Kaplan, de Harvard Business School professor die soms de vader van ABC wordt genoemd, gaf toe dat er een aantal knelpunten in de methode zat. Naast het feit dat het een uitdaging was om elke kostengerelateerde activiteit te definiëren, waren veel bedrijven uiteindelijk toch niet bereid om compleet af te stappen van hun traditionele boekhoudsystemen. Managers waren in eerste instantie enthousiast over de kans om eens echt in hun kosten te duiken. Maar ze gaven dit idee al snel op, omkomend in bergen van gegevens en ontmoedigd door geïrriteerde medewerkers. En de gegevens over de activiteiten van medewerkers werden vaak verzameld door uitgebreide en vermoeiende onderzoeken. Hierdoor daalde de motivatie vaak om nu eens exact vast te stellen hoe lang men over bepaalde zaken deed en wat dit aan kosten met zich meebracht.

## Problemen met vertrouwen

Hoewel de methode vaak goed toe te passen was voor bepaalde afdelingen, was het vaak te duur en tijdrovend om ABC in het gehele bedrijf uit te rollen. En al helemaal om het up-to-date te houden. Het verzamelen, managen en interpreteren van de enorme hoeveelheden van gegevens maakte dit simpelweg onmogelijk. Van oorsprong valide gegevens werden al snel minder nauwkeurig en zelfs misleidend. Hierdoor werd het vertrouwen in het systeem steeds minder. Tegenstanders waren ook druk bezig met discussies over de subjectieve aard van de gegevens. In plaats van zich bezig te houden met het kijken naar de operationele vragen die door de informatie naar boven kwamen. Inefficiënte processen, niet winstgevende producten en overcapaciteit lagen opeens duidelijk op de tafel. En zelfs dan was het vaak makkelijker om verklaringen te zoeken dan de problemen aan te pakken.

## Verborgene complexiteit

Het maakte niet uit hoeveel moeite bedrijven staken in het opsplitsen van processen. Belangrijke complexiteit werd vaak toch gemist. Zelfs achter schijnbaar simpele processen zat vaak veel complexiteit in de uitvoering verborgen. Dit was afhankelijk van wie het uitvoerde en waar en wanneer het werd uitgevoerd. En zelfs wanneer die complexiteit wel werd vastgesteld, dan werd het toch vaak als te veel moeite gezien om het op te nemen in het systeem.

## Druk op IT

Het uitbreiden van alle activiteiten en omschrijvingen om het bedrijf nauwkeurig weer te geven, had ook enorme consequenties voor de IT-systemen. Want deze moesten al die gegevens verwerken. De druk was afhankelijk van het aantal activiteiten, de objecten en de frequentie waar het model op liep. Maar de inschatting, berekening en opslag voor honderden miljoenen objecten was niet ongewoon. Een tool als Excel was hiervoor al snel niet meer geschikt, net als veel specifieke ABC pakketten.

## Menselijke fouten

En het kan nog erger. Naast de problemen in het managen van alle gegevens, werd het al snel duidelijk dat er een fout zat in de onderzoeksmethode. Het hoort nu eenmaal bij het gedrag van mensen dat, wanneer wordt gevraagd om de tijd op te delen in taken, het totaal altijd neerkomt op 100%. Het is niet echt een verrassing dat niemand vrijwillig de tijd opgeeft die ze besteden bij de koffieautomaat, op het toilet of tijdens een rookpauze. Laat staan alle andere activiteiten die plaatsvinden buiten de meetbare kerntaken om.

Kortom, berekeningen worden gemaakt op basis van volledige capaciteit en medewerkers die voor 100% efficiënt werken. Het is echter vaak het geval dat 75% van de tijd van de medewerker wordt besteed aan de gemeten taak. Hierdoor gaat een bedrijf uit van 'cost drivers' die te hoog zijn. Er wordt te veel geld toegewezen aan de uitgevoerde taken. En daardoor blijven niet correct toegewezen capaciteit en inefficiëntie verborgen.

## ABC opnieuw uitgevonden

Het ABC model brak maar niet echt door. Als reactie daarop ging Kaplan terug naar de tekentafel om te kijken of zijn ideeën verfijnd konden worden. De mogelijke voordelen van een flexibeler en meer doelgericht mechanisme voor het berekenen van kosten, waren heel erg duidelijk. Ondanks de problemen die mensen ermee hadden.

De Amerikaanse autofabrikant Chrysler zegt dat het bedrijf honderden miljoenen dollars bespaarde dankzij een programma dat zij begin jaren negentig introduceerden. Door ABC toe te passen, ontdekten zij dat sommige onderdelen die Chrysler maakte, kosten genereerden die 30 keer hoger waren dan de originele inschattingen. Toen zij dit ontdekten, hebben zij de productie onmiddellijk geoutsourcet naar een meer geschikte externe partij. Zij bereikten hiermee een enorme kostenverlaging. En de autogigant was niet alleen in zijn enthousiasme. Als de implementatie en het beheer van de systemen wat minder intimiderend zou zijn, dan zou er zeker enorme belangstelling voor zijn.

## Een nieuw boek

In 2004 kwam Kaplan met een nieuw boek, gericht op het makkelijker maken van activity based costing. Het heette Time-driven activity based costing (TDABC) en focust op de link tussen kosten en tijd. Door tijd de bepalende factor te maken van iedere activiteit, kan elke soort van kosten berekend worden aan de hand van twee specifieke vragen:

- Wat kost een tijdseenheid van een bedrijfsproces? Bijvoorbeeld: wat kost het als een administratief medewerker 1 minuut met een klant bezig is aan de telefoon?

- Hoeveel tijdseenheden zijn nodig voor het afronden van ieder bedrijfsproces? Bijvoorbeeld: hoeveel minuten heeft een medewerker nodig om een telefonische order in te vullen, in het systeem te zetten, de database te updaten? Et cetera.

Het nieuwe systeem vertrouwde op de schattingen van goed geïnformeerde managers in plaats van op de input van iedereen op de werkvloer. Hiermee was het nieuwe systeem meer realistisch en was het per definitie meer flexibel, makkelijker aan te passen en simpeler om te updaten.

## Realistische optie

De wedergeboorte van ABC gaf nieuwe hoop aan mensen die onder de indruk waren van de theorie, maar bang voor de praktijk. ABC had inmiddels grote bedrijven geholpen met de prijsbepaling van niet winstgevende klantrelaties, het creëren van procesverbeteringen op de productievloer, lagere ontwerpkosten van de producten en het rationaliseren van productvarianties. Dit ging een stap verder. Door het 'time driven' te maken, bood het de eenvoud die nodig was om het realistisch te maken.

De tijdrovende en onnauwkeurige onderzoeksmethode werd achterwege gelaten. Kaplan stelde voor dat de benodigde resources effectief door managers opgesteld konden worden door ze direct te linken aan transacties, producten of klanten in plaats van in de eerste plaats aan activiteiten. En slechts twee inschattingen waren nodig: 1) hoeveel kost een capaciteitseenheid en 2) hoeveel eenheden zijn nodig om een specifieke activiteit uit te voeren. 'Cost drivers' konden dan berekend worden door deze twee samen te voegen. Een heleboel 'cost drivers' voor alle activiteiten konden vervolgens opgesteld worden en real-time gemonitord. Dit was een sterke ondersteuning in de discussies met klanten over de prijsbepaling van nieuwe business.

## Enorme verbetering

De nieuwe benadering was eenvoudiger te implementeren en beheren. Het had echter nog een ander groot voordeel: het meten van de tijd van activiteiten gaf ineens inzicht in de ongebruikte capaciteit. Dit belangrijke inzicht bepaalde of er nieuw werk aangenomen kon worden of dat resources ergens anders toegewezen moesten worden.

Om een meer nauwkeurige kostenberekening te krijgen, werden managers ook gestimuleerd om praktische capaciteit versus theoretische capaciteit in te schatten. Om het simpel te zeggen: de meeste mensen worden ingeschat op 80% van hun theoretische capaciteit. Dit biedt ruimte aan HR, training, pauzes en andere werkgerelateerde activiteiten. Machines kunnen op dezelfde manier worden ingeschat met ruimte voor onderhoud en defecten. Deze praktische capaciteit kan vervolgens gebruikt worden om meer nauwkeurige kosten per eenheid te

berekenen. Hiermee kunnen de ABC 'cost drivers' meer nauwkeurige signalen afgeven over de werkelijke kosten en onderliggende efficiëntie van de gemeten processen. Als we weer kijken naar de corporate customer service afdeling van eerder, dan is het duidelijk dat de nieuwe time driven ABC methode gegevens oplevert die veel meer inzicht opleveren:

## 1. Wat kost een tijdseenheid van een bedrijfsproces?

De afdeling bestaat uit 30 personen, allemaal met een werkweek van 40 uur. Dit is 1200 uren in totaal, of 72.000 minuten aan capaciteit per week. Per kwartaal (12 weken) hebben we dan een capaciteit van 864.000 minuten als ze allemaal 100% efficiënt werken.

Maar, als we uitgaan van 80% productiviteit (vanwege alle niet-kernactiviteiten die tijdens een werkdag plaatsvinden) dan komen we op 691.200 minuten/kwartaal. We weten dat de kosten €600.000 per kwartaal zijn, dus dat is dan €0,87/minuut.

## 2. Hoeveel tijdseenheden zijn nodig voor het afronden van ieder bedrijfsproces?

Directe observaties van managers tonen aan dat een gemiddelde web order 10 minuten kost, een telefonische order 20 minuten en het registreren van een nieuwe klant in de database neemt 1 uur in beslag.

Hierdoor krijgen we het volgende aan kosten:

Web =  $10 * 0,87 = €8,70$ /taak

Telefoon =  $20 * 0,87 = €17,40$ /taak

Database =  $60 * 0,87 = €52,20$ /taak

Nu kunnen we de volgende totale kosten per proces voor dit kwartaal berekenen:

Web:  $30.000 * (10 * 0,87) = €261.000$

Telefoon:  $10.000 * (20 * 0,87) = €174.000$

Database:  $1.000 * (60 * 0,87) = € 52.200$

Totaal: €487.200

Dit kan andersom ook worden gebruikt om de ongebruikte capaciteit binnen de afdeling te benadrukken. Deze is bijna €115.000 waard in dit geval:  $691.200 - [(30.000 * 10) + (10.000 * 20) + (1.000 * 60)] = 131.200$  minuten.

We hebben dus een veel nauwkeuriger beeld van wat elke activiteit nu eigenlijk kost. En daarnaast geeft de time-driven analyse ons compleet nieuwe inzichten in beschikbare capaciteit. Deze kan ingezet worden voor nieuw werk of ander werk.

## De gegevens gebruiken

In de voorbeelden hierboven laten beide methodes duidelijk zien wat de relatieve kosten zijn van het invoeren

van nieuwe klanten in het systeem. En hoeveel meer kosteneffectief web orders zijn in vergelijking met het verwerken van orders aan de telefoon. De informatie die we hiermee krijgen, kan uw strategische beslissingen direct beïnvloeden. Bijvoorbeeld als het gaat om toekomstplannen voor de afdeling: nieuwe software, meer aandacht voor de website etc. Zonder ABC zou het management geen idee hebben van de impact van individuele activiteiten op de winstgevendheid. En geen zicht op de marges bij specifieke klanten.

## Wat kunnen teams exact aan

Met ABC kunt u onderscheid maken tussen uw geleverde capaciteit en gebruikte capaciteit. Dat is pas echt een voordeel. U kunt de tijd berekenen die nodig is om specifieke activiteiten uit te voeren. En deze vervolgens linken aan een heldere kostenberekening. Dit levert u echt kostbare inzichten op. U kunt uw ongebruikte capaciteit dan structureel anders inzetten. Op zo'n manier dat het wél effectief is. En hiermee kunt u voorkomen dat een toename in werk altijd automatisch maar leidt tot het aannemen van nieuw personeel.

## Complexiteit geen probleem

Het is makkelijk om het ABC model uit te breiden met nieuwe activiteiten of meer complexiteit. En dit geldt ook voor herberekening van de kosten per eenheid wanneer uw resources duurder worden. Denk bijvoorbeeld aan salarisverhogingen of nieuwe machines. Het is goed dit toe te passen zodra processen worden verbeterd of gereorganiseerd. U krijgt dan een veel dynamischer kostenoverzicht dan de standaard overzichten per kwartaal of half jaar. Vergelijk dit vervolgens met wat u aan uw klanten doorberekent. Op die manier kunt u ervoor zorgen dat uw marges zo hoog mogelijk blijven.

## Het zit al in uw ERP systeem

Veel bedrijven houden al gegevens bij voor elke fase van elk proces. Denk aan order intake, verpakking, transport etc. Dit maakt het opstellen van een kostenberekening voor een proces met meerdere stappen makkelijker dan u misschien zou denken. Verder kunnen afdelingen die al meerdere activiteitenbeschrijvingen hebben, mogelijk time driven ABC gebruiken voor een enkel proces. Passen de activiteiten allemaal binnen een flow? Dan kan voor elke procesflow de tijd per stap bij elkaar opgeteld worden.

Laten we zeggen dat een afdeling de originele ABC gebruikte om de kosten te bepalen van de vier activiteiten die werden gebruikt voor het verwerken van een order. Medewerkers moesten de tijd inschatten voor: het verzamelen en printen van informatie vanaf de computer, het ophalen van het product uit het magazijn, het product verpakken en het organiseren van transport.

Met de nieuwe ABC wordt dit een enkel proces, de orderverwerking. Het verzamelen en printen kost 3 minuten, het ophalen van de order 2 minuten per product, het verpakken doet de medewerker in 5 minuten plus 30 seconden per product en het regelen van transport neemt 5 minuten in beslag.

Een enkele berekening kan vervolgens gebruikt worden om de tijd (en daarna de kosten) van iedere order nauwkeurig te berekenen. De afhandeltijd van de order is  $= 3 + (2 \times \text{aantal producten}) + 5 + (0.5 \times \text{aantal producten}) + 5$

### **Overzichtelijker, flexibeler en goedkoper**

Met ABC, ingebouwd in uw ERP systeem, is het niet moeilijk om uw precieze kosten per transactie te berekenen. Wij zien ook vaak hoe deze kosten vervolgens weer worden doorberekend voor specifieke klanten. Hiermee krijgt u een goede analyse van de winstgevendheid van die klantrelatie. Veranderingen in werkmethodes kunnen makkelijk worden meegenomen. Dit gebeurt door het toevoegen van een extra tijdsdimensie in de rekensom. Het boekhoudsysteem wordt tegelijkertijd versimpeld door het vervangen van een groot aantal losse activiteiten door veel minder processen. En simpele boekhoudmodellen hebben minder resources nodig. En dus minder tijd om ze te managen en te updaten.

Het helpt enorm als u uw complexe processen makkelijk kunt identificeren en rapporteren. Bijvoorbeeld ook in het onderhandelen met uw klanten. Heeft u een nauwkeurig beeld van de kosten voor veranderingen op standaard ontwerpen? Of van de introductie van nieuwe processen? Dan kunt u leveren tegen de juiste prijs. Maar weet u niet welke investering precies nodig is voor het leveren van een product of dienst? Dan loopt u het risico om te veel marge te verliezen. Of zelfs te leveren tegen verlies.

### **Case study – Kemps Dairy (Kaplan & Anderson, 2004)**

Toen Kaplan zijn nieuwe ABC methode publiceerde in 2004, beschreef hij een extreem helder voorbeeld van de mogelijke voordelen ervan. Ook al is het al een aantal jaren geleden, het is zo'n sterk voorbeeld dat het de moeite waard is om hier nog eens te bekijken.

#### **Positieve verandering stimuleren**

Kemps was in 2004 een Amerikaanse producent van allerlei zuivelproducten voor verschillende retailers. Van nationale tot lokale supermarkten. De producten verkocht Kemps onder het eigen label en daarnaast produceerden zij ook voor andere merken. Het bedrijf ging door een periode van verandering heen. Ze waren bezig met de ontwikkeling van hun klantrelaties: van totale flexibiliteit tot een voorzichtiger kostenbeleid. Ze hadden daarbij

behoefte aan een gedetailleerd overzicht van alle kosten per product en per klant. Daarom besloot het bedrijf ABC toe te passen.

#### **Volledige dekking**

Om het meest complete beeld te krijgen van de kosten bracht Kemps alles in kaart. Alle aspecten van productie en verpakking, het uitzoeken van de producten, laden en leveren aan de klanten etc. Het resultaat was een model met verschillende methodes voor:

- Orderinvoer: door de klant zelf, telefoontje van vertegenwoordiger, fax, invoer door bestuurder, Electronic Data Interchange of online.
- Verpakking: stapels van 6 kratten, individuele kratten, halfgevulde kratten etc.
- Levering: commercieel transport of eigen transport, inclusief kilometers. En het model keek ook naar de tijd van de transporteur op de klantlocatie.

Dankzij deze nieuwe verdeling van processen kon Kemps belangrijke factoren in het proces nauwkeurig toewijzen aan bepaalde producten. Denk bijvoorbeeld aan het verwijderen van ingrediënten die allergie kunnen veroorzaken (noten, gluten etc.). Of het maken en toepassen van een merkspecifieke verpakking.

#### **Tijd voor verandering**

Het nieuwe systeem had duidelijk veel invloed voor Kemps. Bovenaan de lijst voor verandering stond hun relatie met een specifieke klant, een winkelketen met ijsspecialiteiten. Kemps had erg veel last van grote variaties aan producten die in lage volumes en 'just in time' aan deze klant geleverd moesten worden. Kemps' sales director nam daarom contact op met de klant. Hij stelde daarbij een van de volgende drie oplossingen voor: 1 – een prijsverhoging en een minimum orderwaarde, 2 – het stoppen van hun eigen merk ijs en het vervangen door het standaardproduct van het Kemps merk of 3 – het vinden van een andere ijsleverancier.

#### **Duidelijk bewijs**

De nieuwe aanpak was in eerste instantie even schrikken. Maar Kemps liet de klant het bewijs zien in cijfers. De klant kon het waarderen dat Kemps duidelijk inzicht had in de productiekosten en de invloed daarvan op specifieke producten. De keten accepteerde vervolgens een prijsstijging van 13%, verwijderde twee producten met een laag volume uit hun assortiment en stemde in met het aannemen van volle truckladingen. Dankzij deze nieuwe afspraken had Kemps meteen een besparing van \$150.000 per jaar. ABC zorgde voor een gezonde marge bij deze klant die eerder niet winstgevend was.

#### **Nieuwe sales**

Verder gebruikte Kemps de klantspecifieke kosten om te differentiëren tussen klanten. Zij lieten de leveringstarieven



precies aansluiten op de het soort verzending. Dit werd door de markt gezien als proactiviteit, werken vanuit het belang van de klant, en ook als open en transparant. En het leverde een klantrelatie op die bestond op basis van waardering en vertrouwen. Iets wat niet in die mate bestond bij concurrenten.

Kemps zag tot slot ook dat sommige kleinere klanten te veel bestelden en de producten dan terugstuurden die voorbij de houdbaarheidsdatum waren. Ze boden deze klanten 2% korting om af te zien van de optie om producten terug te sturen. Met het idee om hun eigen voorraad zo te managen dat dit niet meer nodig zou zijn. Dit zorgde voor een afname van 95,5% in het terugsturen van producten. En dat leverde Kemps een besparing op van \$120.000 per jaar.

### Opnieuw ontdekken wat u winstgevend maakt

Zoals we in bovenstaand voorbeeld zien, is time driven ABC een enorm effectieve tool in het ontdekken van waar uw geld nou eigenlijk naartoe gaat. Veel bedrijven geloofden in eerste instantie dat één cijfer de grens aangeeft voor de winstgevendheid van een product of order. Maar zij hebben ontdekt – door het gebruik van ABC – dat dit niet het geval is. Zoals Kaplan het zelf zegt: “ABC laat zien dat niet alle omzet goede omzet is en dat niet alle klanten winstgevendende klanten zijn.”

### Grenzen stellen

Laten we een bepaalde groothandel als voorbeeld nemen. Een verzending van €500 is in veel gevallen het minimale voor een winstgevendende transactie. Maar het kan in sommige gevallen lager zijn of juist veel hoger in andere

gevallen. Met ABC kunt u het echte effect van variabelen bekijken. Dit helpt u bepalen welke relaties het meest interessant zijn om energie in te steken. Het inschatten - of eerder raden - van uw minimale orders is echt niet zo relevant wanneer u bedenkt wat het effect kan zijn van de afstand naar de klant, productlocatie, frequentie van levering, ordergrootte en type service. Maar met gedetailleerde informatie over de kosten van al deze factoren, wordt de minimale ordergrootte opnieuw een betrouwbare tool. Deze beschermt u tegen het aangaan van klantrelaties die u kunnen beschadigen.

### Onderhoud uw bedrijf goed

ABC laat u zien welke producten met een grote marge naar voren geschoven moeten worden en waar het juist nodig is om de prijs van dure klantservice opnieuw te onderhandelen met de klant. U kunt de informatie ook gebruiken om uw klantportfolio opnieuw onder de loep te nemen. Dit helpt uw sales teams om nieuwe of aanvullende business na te jagen. En dit te doen in de meest winstgevende gebieden en voor de meest winstgevende productlijnen. Winstanalyses voor prospects zorgen er ook voor dat u alleen investeert in relaties die echt iets opleveren.

### Kostbare informatie

Time driven ABC is eenvoudig, praktisch en benaderbaar. Het is makkelijker in te voeren en up-to-date te houden zonder enorme investeringen te hoeven doen. ABC kan gebruik maken van uw bestaande ERP informatie, in alle stappen van alle complexe processen in uw bedrijf. Dit levert u simpele berekeningen op die snel relevante en kostbare informatie bieden. Zo kunt u belangrijke verbeteringen en besparingen bereiken voor uw bedrijf.