

„Krzywe wieloryba” zyskowności i zarządzanie rentownością klientów w systemach ABC/M

Niniejsze opracowanie jest VI częścią cyklu *As Easy As ABC* i dotyczy problemu kalkulacji kosztów oraz zyskowności klientów przedsiębiorstwa. Celem cyklu artykułów jest logiczne i proste przedstawienie, na bazie polskich oraz zagranicznych doświadczeń wdrożeniowych, głównych zasad projektowania i skutecznego wdrażania systemów rachunku kosztów działań (ABC/M).

Wprowadzenie

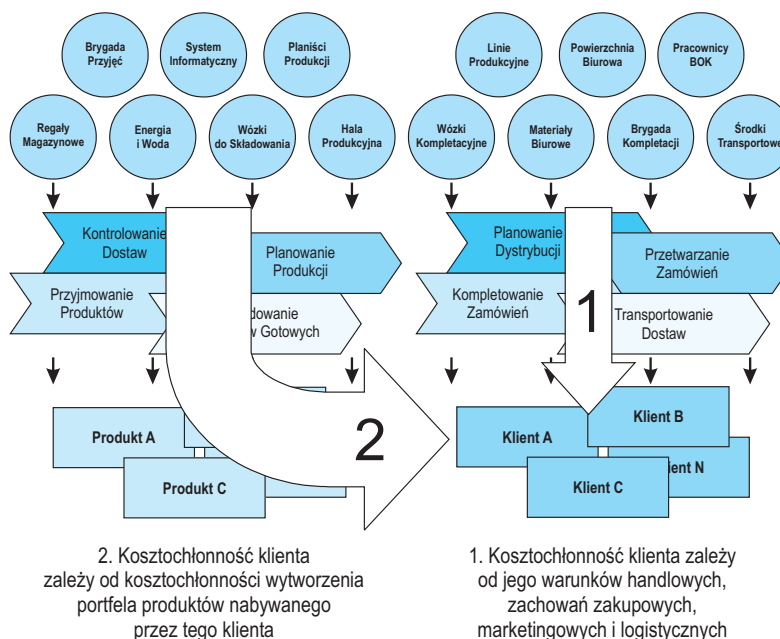
Jeżeli 2 klientów kupuje w Twoim przedsiębiorstwie taki sam asortyment produktów po tych samych cenach w tym samym okresie, to czy są oni jednakowo zyskowni? Oczywiście, że nie. Niektórzy klienci składają zamówienia realizowane w ramach standardowych tras transportowych, podczas gdy inni wymagają wyjątkowego traktowania, takiego jak specjalne terminy i miejsca dostaw. Niektórzy po prostu kupują produkty i niewiele słyszysz 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 Twoi pracownicy muszą wizytować dodatkowo klienta celem wspierania go w przetargach albo windykowania należności czy pobierania gotówki za zrealizowane zamówienia. W niektórych przypadkach tylko sama lokalizacja geograficzna klienta stanowi zasadniczą różnicę¹.

Oznacza to, że na kosztocłonność klienta wpływa oferowany jemu zakres usług handlowych, sprzedażowych, marketingowych i logistycznych, jakie realizuje na jego rzecz przedsiębiorstwo. Wpływ obsługi sprzedażowej i logistycznej na kosztocłonność klienta

obrazuje relacja 1 zaznaczona na **rysunku 1**. Zadaniem prawej części modelu kosztowego jest odzwierciedlenie zróżnicowanej kosztocłonności odmiennych zachowań sprzedażowych i logistycznych poszczególnych klientów w zakresie sprzedaży oraz dostarczania im produktów i usług. Można również to interpretować jako wycena 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 Twoja firma sprzedaje w tym samym okresie 2 produkty w różnych ilościach i cenach do 2 klientów, to czy ci klienci są jednakowo zyskowni? Oczywiście, że nie. Niektóre produkty wytwarzane są 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 warunków składowania oraz zamrożenia kapitału w zapasie. Oznacza to, że na kosztocłonność klienta wpływa struktura nabywanego przez niego portfela produktów i kryjąca się za nią efektywność organizacji produkcji oraz zaopatrzenia poszczególnych produktów. Wpływ nabywanego portfela produktów na kosztocłonność klienta

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



Źródło: Materiały szkoleniowe ABC Akademia (wszelkie prawa zastrzeżone).

Rys. 1. Koszty klienta i koszty produktu w kalkulacji pełnego kosztu klienta

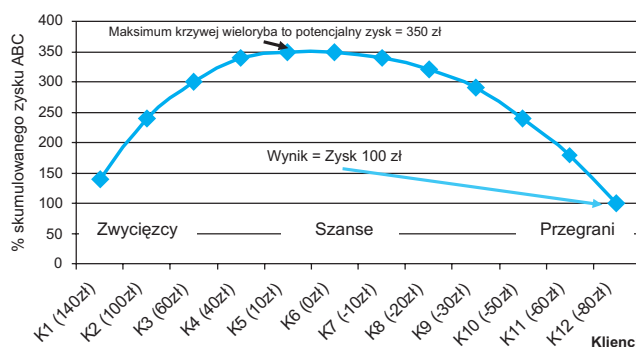
obrazuje relacja 2 zaznaczona na **rysunku 1**. Przy kalkulacji pełnych kosztów klienta zadaniem lewej części modelu ABC/M przedsiębiorstwa jest odzwierciedlenie wpływu nabywanego portfela produktów na kosztowność klienta poprzez prawidłową kalkulację kosztu wytworzenia sprzedawanych produktów. Zakres 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 kosztowności wytwarzania różnych struktur sprzedawanego portfela produktów. W rezultacie możliwe jest np. wyznaczenie optymalnych strategii sprzedażowych w zakresie portfela produktów i rentowne jej dopasowywanie do potrzeb poszczególnych klientów.

Istotę budowy 2-modułowych modeli kosztowych przedsiębiorstw dzielących koszty na „Koszty ABC/M Produktu” i „Koszty ABC/M Klienta” opisano w pierwszym artykule niniejszego cyklu.

„Krzywa wieloryba” klientów

Zyskowość klientów w koncepcji ABC/M prezentowana jest za pomocą „krzywej wieloryba” zyskowości klientów (**rysunek 2**). „Krzywa wieloryba” klientów

odpowiada na pytanie „Jak klienci budują zysk przedsiębiorstwa?”. Na osi poziomej „x” odłożeni są poszczególni klienci wedle kryterium malejącego zysku (tj. od najbardziej zyskownych do generujących największe straty). Na rysunku 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.



Źródło: Materiały szkoleniowe ABC Akademia (wszelkie prawa zastrzeżone).

Rys. 1. „Krzywa wieloryba” zyskowości klientów (wzorzec)

Sama „krzywa wieloryba” prezentuje skumulowany zysk we współpracy ze wszystkimi klientami. Gdy

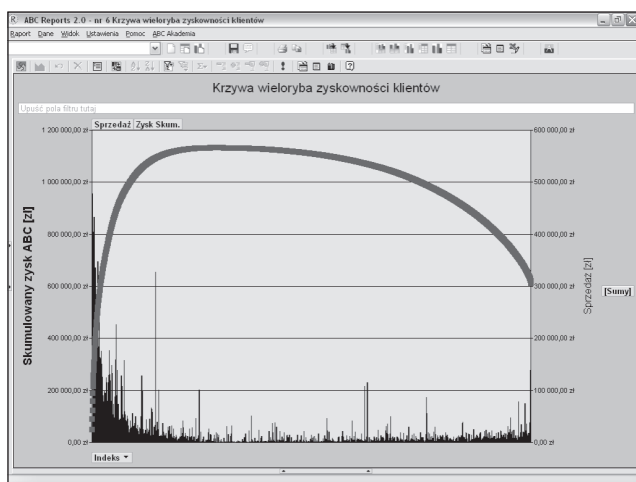
krzywa ma nachylenie pozytywne (lewa część wykresu), to wiadomo, że na osi poziomej odłożeni są zyskowni klienci. W momencie, gdy osiąga swoje maksimum, to na osi poziomej znajdują się klienci, z którymi współpraca jest na progu rentowności. Negatywne nachylenie krzywej (prawa część wykresu) oznacza, 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 +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 wieloryba”, 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 ana-

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



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

lizowanym okresie firma wygenerowała zysk na poziomie 600 tys. zł (prawy koniec „krzywej wieloryba”). Maksimum „krzywej 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, wówczas jej zysk będzie ponad 2-krotnie większy.

Analiza „krzywej wieloryba” przedsiębiorstwa pokazuje, że pewna niewielka grupa dużych wolumenowo klientów buduje zysk przedsiębiorstwa ponad 2-krotnie wyższy od zysku finalnego oraz że pozostała część portfela klientów znacząco niweczy ten wysiłek (również duży klienci – prawy koniec).

Menedżerowie często zastanawiają się, czy „trudni” lub odległe 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 to pytanie.

Przyjmijmy, że celem przedsiębiorstwa jest zwiększenie zyskowności sprzedaży. W tym celu menedżerowie KERAMIK S.A. poddali szczegółowej analizie kosztocłonność procesów sprzedażowych, logistycznych i produkcyjnych przedsiębiorstwa. **Widok 2** prezentuje raport udziału kosztów obsługi poszczególnych klientów w przychodach, w ujęciu procesów biznesowych, dla 4 wybranych klientów firmy.

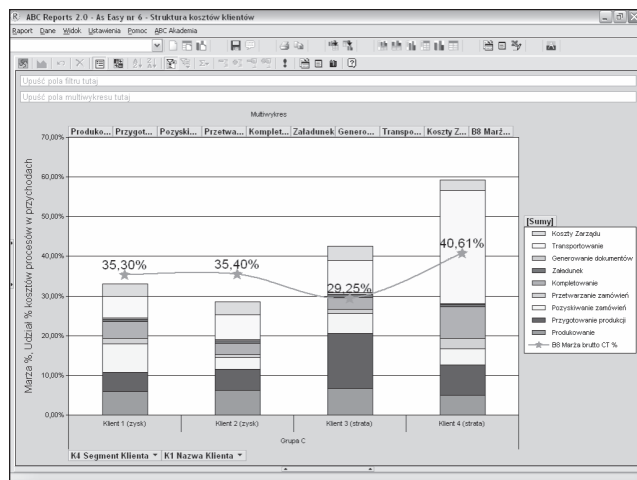
Dwóch klientów (od lewej strony) to klienci zyskowni, udział kosztów w przychodach tych klientów (ok. 28–32%) jest mniejszy niż uzyskiwana marża handlowa (ok. 35%), dzięki czemu firma osiąga zyski ze współpracy z tymi klientami. Pozostałych 2 klientów przyczynia się do powstawania strat w przedsiębiorstwie. 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 –12% przychodów, natomiast dla klienta 4 strata przekracza –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 **rysunku 1**. W ramach kategorii koszt-

tów 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 kosztowności tego klienta.
- **Przetwarzanie zamówień, kompletowanie, załadowywanie i generowanie dokumentów:** największym udziałem kosztów przetwarzania i kompletowania zamówień charakteryzuje się klient 4. Wynika to ze zwyczajów zakupowych tego klienta, który nabywa je stosunkowo częściej i w małych partiach zamówień. Sprawia to większą pracochłonność w procesach przetwarzania zamówień oraz procesach handligo magazynowego na rzecz tego klienta.
- **Transportowanie:** najbardziej kosztownym transportowo jest również klient 4. W przypadku KERAMIK S.A. wynika to z konieczności wykonywania znaczącej pracy przewozowej celem dostarczenia produktów do wielu rozproszonych geograficznie oddziałów tego klienta.

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



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

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 **rysunku 1**. W ramach kategorii kosztów wytworzenia w KERAMIK S.A. wyróżnia się 2 główne procesy biznesowe:

- **Produkowanie:** udział kosztów samego procesu produkcyjnego w przychodach poszczególnych klientów jest podobny. Niewielkie różnice wynikają z kosztowności 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 kosztowności 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 **rysunku 1**. Mianowicie, że kosztowność klienta zależy nie tylko od oferowanego zakresu usług handlowych, sprzedażowych, marketingowych i logistycznych, jakie realizowane są 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 (2) albo 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 nim.

Odkrywanie prawdy o zyskach klientów

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

Klient 4:

- ustalenie zasad wspólnej współpracy transportowej z klientem celem 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.);
- wprowadzenie minimum logistycznego na produkty nabywane przez tego klienta lub motywowanie klienta rabatem do składania większych i rzadszych zamówień na produkty, celem zwiększenia efektywności przetwarzania zamówień i handlingu magazynowego.

Klient 3:

- podniesienie cen na sprzedawane produkty jako rekompensata za większe i specjalne wysiłki produkcyjne ponoszone na rzecz tego klienta;
- unowocześnienie parku maszynowego celem obniżenia kosztów pracy maszyn wytwarzających produkty nabywane przez tego klienta;
- wprowadzenie strategii optymalnych serii produkcyjnych celem 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 w artykule 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, myśląc, 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.

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:

- identyfikację 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);
- reorientację handlowców z wolumenu sprzedaży na rentowność współpracy z klientem;
- koncentrację na współpracy z zyskownymi, strategicznymi segmentami klientów.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł kończy cykl VI części *As Easy As ABC*, w których obszernie zaprezentowano koncepcję i zastosowania menedżerskie systemów ABC/M. Zadaniem tych opracowań było przedstawienie Czytelnikom, na bazie doświadczeń wdrożeniowych firmy ABC Akademia, głównych zasad projektowania i skutecznego wdrażania systemów ABC/M.

Szanowny Czytelniku, chciałbym Cię prosić o pomoc w badaniu ankietowym, którego celem jest zbadanie, z jakich koncepcji rachunku kosztów korzystają polskie firmy oraz jakie miejsce wśród nich zajmuje procesowy rachunek kosztów – ABC. W zamian za wypełnienie i przesłanie do 29.5.2009 r. ankiety weźmiesz udział w losowaniu 10 książek „Odkrywanie prawdy o zyskach: teoria i praktyka systemów ABC/M” mojego autorstwa.

Z wyrazami wdzięczności.

*Autor jest
prezesem zarządu ABC Akademia Sp. z o.o.;
tomasz.zielinski@abcakademia.com.pl*

ANKIETA badająca wykorzystanie koncepcji rachunku kosztów w polskich firmach

Szanowni Państwo,

niniejsze badanie ankietowe jest realizowane na potrzeby grupy Process Based Costing (ABC). Celem niniejszej ankiety jest zbadanie, z jakich koncepcji rachunku kosztów korzystają polskie firmy oraz jakie miejsce wśród nich zajmuje procesowy rachunek kosztów – ABC. Wyniki zostaną zaprezentowane jako jeden z rezultatów grupy Process Based Costing (ABC).

Spośród tych z Państwa, którzy wypełnią i prześlą do 29.5.2009 r. ankietę, zostanie wylosowanych 10 osób, które otrzymają książkę „Odkrywanie prawdy o zyskach: teoria i praktyka systemów ABC/M” autorstwa Tomasza M. Zielińskiego, Prezesa Zarządu firmy ABC Akademia.

Uprzejmie prosimy o wypełnienie poniższej ankiety i przesłanie **faksem** pod numer 061 833 05 89 lub mailem na adres abcakademia@abcakademia.com.pl

Dane osobowe:

Imię i nazwisko: Stanowisko:

Nazwa firmy: Telefon kontaktowy:

1) Czy aktualny rachunek kosztów Państwa firmy spełnia oczekiwania menedżerów i controllerów firmy?

TAK, w zupełności	TAK, ale musimy go nieco zmienić	NIE
-------------------	----------------------------------	-----

2) Które z koncepcji rachunku kosztów stosowane są w Państwa firmie?

Koncepcja	TAK	NIE
Rachunek kosztów działań (ABC/M)		
Rachunek kosztów zmiennych		
Rachunek kosztów pełnych		
Budżetowanie		
Target costing (rachunek kosztów docelowych)		
Rachunek kosztów klienta		
Rachunek kosztów produktu		
Rachunek kosztów dostawcy		
Rachunek kosztów według Miejsc Powstawania Kosztów		
Rodzajowy rachunek kosztów		
Zasobowy Rachunek Kosztów		
Rachunek kosztów standardowych		
Rachunek kosztów planowanych		
Inny, jaki?:		

3) Czy rozważają Państwo wdrożenie rachunku kosztów ABC w swojej firmie?

TAK, jeszcze w tym roku	TAK, w przyszłym roku	NIE
-------------------------	-----------------------	-----

4) Jeżeli posiadają Państwo rachunek kosztów ABC, to w jakim środowisku informatycznym jest on wdrożony?

Oprogramowanie przeznaczone do rachunku kosztów działań: nazwa
System ERP: nazwa
Arkusze MS Excel
MS Access
Inne oprogramowanie: nazwa

5) Czy w Państwa firmie jest dział Controllingu?

TAK	NIE, ale niedługo będzie	NIE
-----	--------------------------	-----

6) Jeżeli myślą Państwo o rachunku kosztów działań (ABC), to z jakimi opiniami się identyfikują:

Kryterium	TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	NIE
ABC jest odpowiedzią na wiele pytań menedżerskich				
ABC jest warte wdrożenia				
ABC pasuje do każdego rodzaju firm: handel, produkcja, usługi				
Każda firma powinna mieć wdrożone chociażby elementy ABC				
Dzięki ABC firma może zwiększyć swoją konkurencyjność				
Wdrożenie ABC jest bardzo skomplikowane				
ABC to wysokie koszty wdrożenia i oprogramowania				
Rachunek ABC jest bardzo pracochłonny w utrzymaniu				
Niewiele jest polskiej literatury na temat ABC				
Chciał(a)bym bliżej przyjrzeć się konkretnemu wdrożeniu ABC				

7) Czy aktualny rachunek kosztów Państwa firmy dostarcza informacji o:

Pełnych kosztach zasobów	TAK	NIE
Pełnych kosztach procesów	TAK	NIE
Pełnych kosztach i rentowności produktów/usług	TAK	NIE
Pełnych kosztach i rentowności klientów	TAK	NIE

8) Na jakie pytania menedżerów jest Państwu najtrudniej odpowiedzieć w oparciu o informacje dostępne z aktualnego rachunku kosztów w Państwa przedsiębiorstwie?

--

9) Czy znają Państwo jakieś oprogramowanie dedykowane do ABC?

TAK, jakie?:	NIE
--------------------	-----

10) Czy mają Państwo wdrożony system Business Intelligence w swojej firmie?

TAK	NIE	WŁAŚNIE WDRAŻAMY
-----	-----	------------------

11) Czy mają Państwo wdrożony system BSC w swojej firmie?

TAK	NIE	WŁAŚNIE WDRAŻAMY
-----	-----	------------------

12) Czy są Państwo zainteresowani wizytą doradców ABC Akademia, mającą na celu prezentację koncepcji ABC/M szerszemu gronu menedżerów?

TAK, jeszcze w tym roku	TAK, w przyszłym roku	NIE
-------------------------	-----------------------	-----

Szanowny Uczestniku!

Wydawca książki „Odkrywanie prawdy o zyskach: teoria i praktyka systemów ABC/M”, firma Akademia Menedżera Sp. z o.o., zastrzega sobie prawo do weryfikacji prawidłowości doręczenia książki.

Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych do celów marketingowych Akademia Menedżera Sp. z o.o. (zgodnie z ustawą z 29.8.1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz.U. Nr 133, poz. 833). Wyrażam zgodę na otrzymywanie informacji handlowych od firmy Akademia Menedżera Sp. z o.o. w rozumieniu ustawy z 18.7.2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. Nr 144, poz. 1204).

Wpisanie adresu e-mailowego jest traktowane jako wyrażenie zgody na otrzymywanie oferty produktowej Akademia Menedżera Sp. z o.o., Wydawcy książki „Odkrywanie prawdy o zyskach: teoria i praktyka systemów ABC/M”.

Adres e-mail (czytelnie):

Dziękujemy za wypełnienie ankiety. Akademia Menedżera Sp. z o.o. oraz ABC Akademia Sp. z o.o.