

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

RACHUNEK KOSZTÓW CYKLU ŻYCIA KLIENTA

Streszczenie: Utrata poprawnych relacji z klientami jest traktowana w przedsiębiorstwach jako krytyczna, ponieważ to oni determinują możliwość prowadzenia i kontynuowania działania oraz ich rozwoju. Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawić, jakie koszty muszą ponieść przedsiębiorstwa w różnych fazach współpracy z klientami od momentu ich pozyskania do zakończenia kontaktów handlowych. Usystematyzowane gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie takich danych odbywa się w ramach rachunku kosztów cyklu życia klienta.

Słowa kluczowe: cykl życia klienta, rachunek kosztów, klient

1. Wstęp

Ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej ma wieloraki charakter. Jednak największym z nich jest ryzyko związane z opłacalną sprzedażą efektów działalności danej jednostki. Związane jest ono z samym faktem możliwości dokonania sprzedaży. Drugim jego istotnym elementem jest możliwość sprzedaży z zyskiem. Ryzyko to można jednak ograniczać, a relację pomiędzy kosztami a przychodami optymalizować. Podstawowym narzędziem służącym ograniczeniu ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej jest controlling, który oferuje zarządzającym podmiotami gospodarczymi szereg różnorodnych narzędzi. Podstawowymi funkcjami controllingu są: informowanie, koordynowanie i kontrolowanie poszczególnych działów przedsiębiorstwa. Głównym celem jest usprawnienie kierowania przedsiębiorstwem.

Wzrastająca kompleksowość rynku wymaga elastycznych strategii sprzedaży. Nowoczesne narzędzia zarządzania nią i relacjami z klientami powinny sprawdzać ryzyko i dawać nowe możliwości działania. Wymagania stawiane przed controllin-
giem różnią się w poszczególnych jednostkach wewnętrznych przedsiębiorstw. Wyjątkowo wysokie wymagania co do narzędzi wspierających zarządzanie ma obszar sprzedaży. Dział sprzedaży z powodu bezpośredniego kontaktu z dynamicznie zmieniającym się rynkiem jest szczególnie wrażliwy na trafne jakościowo i/lub wartościowo prognozy dotyczące doboru odpowiedniego asortymentu, sposobów realizacji procesów produkcyjnych, zakupowych, polityki cenowej, systemów motywacyjnych itd. Mimo tak rozbudowanych problemów, w ostateczności i tak wszystko kanalizuje

się na relacjach z klientami, bowiem to oni generują dla przedsiębiorstwa zyski niezbędne do prowadzenia i kontynuowania działalności oraz rozwoju. W nowoczesnie zarządzanych firmach działy sprzedaży nie koncentrują się na maksymalizacji rentowności poszczególnych transakcji. Za kluczowy problem uważa się rentowność klienta, a więc w dłuższej perspektywie czasowej. Aby możliwe było właściwe jej oszacowanie, przedsiębiorstwo musi umieć określić nakłady, jakie będzie ponosić w związku z pozyskaniem i utrzymaniem klienta oraz uzyskiwane dzięki niemu przychody. Ustalenie zakumulowanej rentowności klienta zmusza również do ustalenia czasu współpracy z nim. Narzędziem, które uwzględnia w swoim algorytmie działania zarówno koszty, przychody, jak i czas trwania lub przydatności ekonomicznej danego obiektu ekonomicznego w przedsiębiorstwie, jest cykl jego życia. Celem niniejszego opracowania jest poddanie analizie niektórych aspektów rachunku kosztów cyklu życia klienta.

2. Rachunek kosztów cyklu życia

Cykl życia to pojęcie pochodzące z teorii marketingu. Zakłada się w nim, że strategia pozycjonowania i różnicowania musi się zmieniać wraz z zachodzącymi w czasie zmianami różnych czynników oddziaływujących na dany obiekt kosztów (produkt, przedsiębiorstwo, technologia, klient, organizacja, sektor gospodarki). Takie podejście do problemu implikuje stwierdzenia [Kotler 2005, s. 328]:

- dany obiekt kosztów ma ograniczony w czasie okres przydatności, używania czy sprawności działania,
- opłacalność w różnych fazach cyklu życia zmienia się,
- różne fazy cyklu życia stawiają przed użytkownikami różne problemy oraz możliwości i dlatego w różnych fazach cyklu życia zachodzi konieczność stosowania innych strategii, związanych z finansowaniem, produkcją, zakupami, sprzedażą czy zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Szacowanie cyklu życia klienta pojawiło się w praktyce przedsiębiorstw w momencie określenia jako kluczowego problemu tworzenia wartości dla klienta. Ponieważ wszystkie działania pociągają za sobą koszty, pojawiła się konieczność optymalizowania tych, których zadaniem było stworzenie wartości dodanej dla klienta. Elementem niezbędnym w procesie optymalizacji działań skierowanych w stronę klienta jest rachunek kosztów. Jednym z możliwych, stosowanych przy budowaniu strategii dla klienta, jest rachunek kosztów cyklu życia klienta.

Zarządzanie kosztami w długim okresie czasu uzależnione jest w dużej mierze od strategii przedsiębiorstwa. Determinuje ona wysokość i strukturę kosztów, ponoszonych przez przedsiębiorstwo w przyszłości, dlatego ważne jest właściwe szacowanie wpływu strategii na koszty ponoszone w długim okresie, od których zależą wyniki finansowe przedsiębiorstwa i jego wartość dla właścicieli [Nowak 2006, s. 136]. Warto podkreślić, że główną misją (celem) firmy jest tworzenie wartości dla

właścicieli, a nie dla klientów. Tworzenie jej dla klientów jest jednym z narzędzi realizacji celu głównego przedsiębiorstwa.

Postać rachunku kosztów cyklu życia uzależniona będzie od obiektu kosztów, którego on będzie dotyczyć. Z tego powodu nie ma możliwości podania jednego uniwersalnego zestawu zasad kalkulacji i analizy kosztów cyklu życia. W literaturze wyróżnia się natomiast metody ich szacowania. Zaliczyć do nich można metody [Emblemsvag 2003, s. 36]:

- analogowe,
- parametryczne
- inżynierskie,
- związane z nowoczesnymi rachunkami kosztów.

Metoda analogowa zakłada, że koszty dotyczące podobnych obiektów są zbliżone w przeliczeniu na jednostkę typowego dla nich parametru. Koszty zatem stanowią iloczyn liczby jednostek parametru i kosztu, przypadającego na daną jednostkę.

W metodzie parametrycznej wykorzystuje się metody ekonometryczne, a w metodzie inżynierskiej rachunek kosztów standardowych.

Z kolei w ramach wykorzystywania nowoczesnych rachunków kosztów do szacowania kosztów cyklu życia wykorzystuje się najczęściej rachunek kosztów działań, który w praktyce okazuje się niestety dosyć kosztownym w stosowaniu i często nie jest wystarczająco konkurencyjny w stosunku do prostszych i tańszych narzędzi.

3. Koszty związane z klientem

Koszty związane z klientem zależą od wielu zmiennych. W rachunku kosztów cyklu życia klienta zakłada się, że zmiany te są spowodowane przede wszystkim tym, na jakim etapie znajduje się nasza z nim współpraca. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem podlegają ciągłym zmianom, z tego powodu koszty ponoszone na jego rzecz również stale się zmieniają. Jednak w trakcie „życia” klienta dają się wyodrębnić pewne etapy, do których można przypisać specyficzne dla nich koszty. Typowy cykl życia klienta przedstawia rysunek 1.

Pierwsza faza związana jest z podejmowanymi działaniami, których celem jest pozyskanie klienta. Charakteryzuje się ona dużymi kosztami, szczególnie w ujęciu jednostkowym w przeliczeniu na każdego skutecznie pozyskanego klienta. Pozyskiwanie nowych klientów jest głównym źródłem wzrostu sprzedaży, co jest często związane, w przypadku działania na konkurencyjnym rynku, z koniecznością odebrania ich konkurencji. W praktyce skuteczność tych działań jest niska i najczęściej zawiera się w przedziale 0,1–5%. Dlatego ważnym jest, aby chcąc obniżyć koszty, przeprowadzane one były w stosunku do odpowiednich segmentów klientów. Tych, wśród których mogą być klienci potencjalnie zainteresowani naszymi produktami lub usługami, ale którzy jeszcze nie są naszymi klientami. Również należy na tym etapie wziąć pod uwagę fakt, że zakupami naszych potencjalnych klientów zajmują



Rys. 1. Cykl życia klienta

Źródło: opracowanie własne.

się ich pracownicy, którzy dokonują wyborów, kierując się różnymi zmiennymi, co dodatkowo komplikuje proces pozyskania klienta i powoduje wzrost kosztów tego procesu. W skrajnym przypadku tacy pracownicy mogą kierować się korzyścią osobistą, a nie swojego przedsiębiorstwa.

Aby skutecznie pozyskać klienta, należy oszacować tzw. wartość postrzeganą przez klienta (CPV, *customer perceived value*), która jest różnicą pomiędzy całkowitą korzyścią oczekiwaną przez klienta a kosztami związanymi z daną ofertą. Jeżeli wartość postrzegana przez klienta oferty naszego przedsiębiorstwa będzie wartością konkurencyjną w stosunku do ofert konkurencji, będzie to gwarantem nawiązania współpracy z danym nabywcą. Realizacja takich działań w praktyce pociąga za sobą koszty. Z jednej strony są one związane ze zwiększeniem korzyści dla klienta, a z drugiej – zredukowaniem kosztów klienta, co w większości przypadków oznaczać może redukcję ceny sprzedaży. Rabaty i opusty w takiej sytuacji mają również charakter kosztowy.

Kolejne koszty ponoszone są w stosunku do klientów, którzy odpowiedzieli na ofertę współpracy lub nawet dokonali pierwszego zakupu, a są one ponoszone w fazie wzrostowej relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Należy podkreślić, iż mimo wykazania zainteresowania ofertą, nie wszyscy z tych klientów będą wartościowymi i lojalnymi w przyszłości. W tej fazie ponoszone koszty można podzielić na dwie grupy. Jedną z nich są koszty związane z normalną obsługą transakcji zawieranych z tymi klientami. Drugą grupą charakterystyczną dla fazy wzrostu będą koszty ponoszone na analizę potencjalnych możliwości klienta. Jest to istotne w wielu przedsiębiorstwach stosujących analizę portfelową swoich klientów. Właściwe ich umiejscowienie determinować będzie na przykład politykę cenową im oferowaną albo czynności przed i/lub posprzedażowe z nimi związane.

Jeśli już zostanie nawiązany pierwszy kontakt i klient jest obiecującym klientem, to przedsiębiorstwo powinno starać się maksymalizować korzyści, wynikające z tych kontaktów. Jednak nie wszyscy klienci, którzy wykażą zainteresowanie ofertą lub dokonają pierwszego zakupu, będą w przyszłości klientami rentownymi. Dlatego faza wzrostowa często w sposób niezauważalny przechodzi w tzw. fazę dojrzałości, która w niektórych przypadkach jest dynamiczna. W trakcie końca fazy wzrostowej relacji z klientem i podczas fazy dojrzałej przedsiębiorstwo musi stosować między innymi różne techniki (najczęściej wykorzystujące narzędzia marketingowe) badania rynku, zadowolenia klienta, podejmować działania podtrzymujące zaintere-

sowanie klienta. Pociągają one za sobą określone koszty, ale są niezbędne, aby w sposób właściwy można było zoptymalizować oferty dla wszystkich klientów w taki sposób, aby przynosiły jak najwięcej korzyści i to najlepiej obu stronom kontraktu.

W fazie dojrzałej relacji z klientem skumulowane koszty będą stanowiły główną część kosztów związanych z danym klientem. Podział kosztów cyklu życia klienta, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów obsługi klienta, przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Koszty cyklu życia klienta

Źródło: opracowanie własne.

Do typowych kosztów obsługi klienta zazwyczaj zalicza się te, które występują niezależnie od sposobu traktowania i znaczenia kontrahentów. Będą to koszty obsługi transakcji, część kosztów teleinformatycznych, monitorowania przebiegu transakcji, koszty kapitału (w przypadku stosowania typowych okresów odroczonej płatności), załadunku, rozładunku, ubezpieczeń transportowych, ceł, prowizji, przewozu i konfekcjonowania wyrobów. Do tych kosztów zaliczyć można także koszty działań marketingowych.

Nietypowe działania w relacjach z klientami, które pociągają za sobą dodatkowe koszty, mogą być związane z [Lew 2004, s. 185]:

- obrotem towarami na specjalne zamówienie,
- małą ilością towarów w pojedynczym zamówieniu,
- nieregularnymi zamówieniami,
- nietypowymi warunkami dostaw,
- zmianami wymagań w trakcie realizacji zamówienia,
- ręczną obsługą i przetwarzaniem danych,
- wymaganiami klienta dotyczącymi czynności przedsprzedażowych i/lub posprzedażowych,
- koniecznością utrzymywania wysokich zapasów w związku z nieprzewidywalnymi zamówieniami,
- zbyt długimi terminami płatności,
- nieterminowym regulowaniem należności przez klientów.

Oczywiście zachowania odwrotne do przedstawionych powyżej lub ich eliminowanie będzie sprzyjać obniżeniu kosztów obsługi klientów. Wiele kosztów zależnych jest od kanałów dystrybucji czy samych klientów. Różne ich grupy mogą wymagać różnego zakresu prac przy przetwarzaniu i obsłudze zleceń, dlatego ważne jest kompleksowe podejście do tworzenia ofert sprzedaży. Przy ich tworzeniu trzeba zapewnić klientom taką obsługę, aby zniechęcić ich do szukania konkurencyjnych ofert. Te zadania także będą przyczyniać się do powstawania dodatkowych kosztów, ale zapobieganie odejściom klientów najczęściej jest zdecydowanie mniej kosztowne od ich pozyskiwania.

Przy tworzeniu ofert sprzedażowych należy zatem zwracać uwagę na czynniki wpływające na jakość obsługi klientów, mimo że będą one przyczyną dodatkowych kosztów. Klienci oczekują od działów sprzedaży zapewnienia odpowiedniego serwisu usług handlowych. Te oczekiwania można ująć jako listę zadań jakościowych, do których zaliczyć można zapewnienie [Christopher 1996, s. 54]:

- odpowiedniej częstotliwości dostaw,
- zmniejszania czasu od zamówienia do dostawy,
- rzetelności dostawy,
- możliwości dostaw interwencyjnych,
- ciągłości dostaw,
- kompletności dostawy,
- łatwości złożenia zamówienia,
- odpowiedniej, czasowej jakości fakturowania,
- kompetentności przedstawiciela handlowego,
- wspomagania sprzedaży (lodówki sprzedawcy, organizowania prezentacji i degustacji),
- regularnych kontaktów przedstawicieli handlowych z klientami,
- monitorowania zapasów u detalistów przez firmy hurtowe,
- korzystnych form płatności.

Optymalizacja kosztów fazy dojrzałości będzie wymagała od przedsiębiorstwa ciągłego monitorowania rynku. Odpowiednie określenie potrzeb podaźowych na rynku pomaga lepiej oszacować warunki działania na nim. Aby móc ustalić te warunki, należy uwzględnić szereg czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, kształtujących otoczenie i samo przedsiębiorstwo. Do podstawowych czynników warunkujących poprawność szacunków zliczyć można między innymi dane pochodzące z rozpoznania rynku (chłonność, relacje popyt – podaż), możliwości magazynowania towarów (ograniczona powierzchnia magazynów, chłodni), dane o obrotach w okresach poprzednich w przekroju poszczególnych oferowanych asortymentów towarowych, tendencje rozwojowe w zakresie konsumpcji czy wreszcie własne oczekiwania co do wzrostu przedsiębiorstwa. Zoptymalizowane w ten sposób procesy sprzedaży z pewnością spowodują spadek jej kosztów.

Dzięki przeprowadzanim prognozom można również konstruować oferty dla klientów z pewnym wyprzedzeniem. Jest ono konieczne, by oferta zdążyła dotrzeć

do klienta w czasie zachodzących, a przewidzianych wcześniej przez przedsiębiorstwo zmian i dzięki temu przed jego ewentualnym kontaktem z konkurencją.

Działając na konkurencyjnym, w dużym stopniu nasyconym rynku dóbr i usług, kwestia utrzymania klienta jest jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Odejście jednego z głównych klientów może przesądzić o dalszym istnieniu jednostki. Szczególnego znaczenia nabiera to tam, gdzie koszt pozyskania nowego klienta jest wysoki, a rezygnacja ze współpracy dla niego nie oznacza poniesienia w związku z tym dodatkowych kosztów. Nasycać się rynku danym dobrem czy usługą oznaczać będzie konieczność ponoszenia większych kosztów utrzymania klientów.

Jedną z popularnych metod jest pobudzanie jego zainteresowania ofertami dostawcy przez modyfikację sposobów obsługi klientów. Przedsiębiorstwo modyfikując ofertę, powinno starać się wykorzystać tę sytuację do optymalizacji rentowności tych usług. Działania w fazie dojrzałości kontaktów z klientami powinny cechować się ciągłym dążeniem do minimalizacji (optymalizacji) kosztów ich obsługi.

Ostatnia faza życia klienta to faza utraty klienta. Powodów odejścia klientów jest wiele. Zmiana profilu działalności przez naszego dotychczasowego klienta, zmiana siedziby, mimo wszystko lepsza oferta konkurencji to tylko przykładowe przyczyny, dla których klient rezygnuje z naszych usług. W wielu przypadkach ponoszenie dodatkowych, często niemałych kosztów na utrzymanie takiego klienta okazuje się być bezcelowe. Wiele kosztów związanych z działaniami, których celem jest jego zatrzymanie w przedsiębiorstwie, jest ukrytych, trudnych do zidentyfikowania. Są one związane z absorpcją czasu kierownictwa działu sprzedaży, handlowców i służb finansowych próbujących odzyskać pieniądze.

Należy również podkreślić, że w tym przypadku mamy do czynienia z kosztami utraconych korzyści, ponieważ czas i zasoby, które przeznaczamy na ratowanie relacji ze „spadkowym” klientem, można by ze zdecydowaniem lepszym skutkiem poświęcić na rentownych klientów lub poszukiwanie nowych.

Z drugiej strony to dostawcy sami rezygnują z danego odbiorcy. Przyczyną takiego postępowania jest najczęściej problem z wyegzekwowaniem należności. W tym przypadku rezygnacja z klienta oznacza ograniczanie kosztów. Przewrotnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwo może nawet zyskać w sytuacji, kiedy taki klient trafi do konkurencji i tam również nie będzie płacił.

Zupełnie odrębnym tematem będzie system identyfikacji, gromadzenia, przetwarzania i raportowania, który umiałby sprostać wymaganiom stawianym przez rachunek kosztów cyklu życia klienta. W chwili obecnej, wobec coraz silniejszej walki konkurencyjnej, większe znaczenie zyskują również zewnętrzne źródła informacji. Służą one do przeprowadzenia porównań efektywności działania organizacji w różnych jej aspektach w stosunku do konkurencji, co ułatwia budowanie przewagi konkurencyjnej [Sierpińska 2007, s. 17].

4. Podsumowanie

Szacując koszty, nigdy do końca nie ma pewności ich poniesienia, jak również wielkości, w jakiej wystąpią, ponieważ jest to uzależnione od konkretnych działań, jakie przedsiębiorstwo zmuszone będzie podjąć. Ich wysokość uzależniona także będzie od narzędzi, jakie zostaną wykorzystane podczas wykonywania tych zadań. W rachunku kosztów życia klienta dominuje podejście do budowania trwałych i indywidualnych kontaktów. Dzięki wykorzystywaniu rachunku kosztów cyklu życia klienta kontakty z klientami traktowane są w sposób całościowy, skumulowany, a nie jako pojedyncze działania. Takie podejście ułatwia nawiązywanie trwałych kontaktów, a stali klienci przynoszą firmie zdecydowanie większe korzyści niż incydentalni. Bardziej kosztowne też jest pozyskanie nowych klientów niż utrzymanie obecnych. Odzyskanie klienta, który odszedł do konkurencji, pociąga za sobą o wiele większe koszty niż sprawienie, by był on zadowolony ze współpracy z obecnym dostawcą. Również z klientami, którzy są znani dostawcy i którzy mu ufają, łatwiej jest podejmować większe ryzyko, które zawsze towarzyszy działalności gospodarczej. Dzięki rachunkowi kosztów cyklu życia klienta przedsiębiorstwa mogą lepiej oszacować rzeczywistą rentowność poszczególnych klientów.

Literatura

- Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1996.
- Emblemsvag J., *Life cycle costing. Using activity based costing and Monte Carlo methods to manage future costs and risks*, John Wiley & Sons, New York 2003, za: M. Wierzbński, *Rachunek kosztów cyklu życia*, w: *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, red. M. Sierpińska, Vizja Pres&IT, Warszawa 2007.

COST ACCOUNT OF CUSTOMER'S LIFE CYCLE

Summary: The loss of the correct relations with customers is treated in enterprises as the critical situation as the customers determine the possibility of conducting and continuation of activities and their development. The article aims at presenting what costs the enterprise must bear at different stages of cooperation with customers from the moment of winning them up to the finish of the business contacts. Regular gathering, processing and analyzing of such data takes place within the cost account of customer's life cycle.