

Tomasz Żyminkowski

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ROLA I INSTRUMENTY CONTROLLINGU KLIENTÓW

1. Wstęp

Powszechnie przyjmuje się, że podstawowym zasobem i źródłem wartości przedsiębiorstwa jest klient. Klient bowiem generuje zyski i gotówkę, niezbędną do egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Umożliwia także osiągnięcie celów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim właścicieli. Znaczenie klientów podkreślane jest też, co oczywiste, w literaturze marketingowej. Zgodnie z paradygmatami koncepcji marketingu relacji, podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa jest nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z klientami o najwyższej wartości. Nacisk kładziony jest przy tym nie na realizację dochodów z poszczególnych transakcji, ale na ich maksymalizowanie w dłuższej perspektywie czasu.

Wdrażana w wielu przedsiębiorstwach koncepcja zarządzania wartością oraz metoda strategicznej karty wyników sprzyjają koncentracji uwagi na klientach, działaniach służącym ich pozyskiwaniu i utrzymywaniu w celu maksymalizacji ich wartości. Zarządzanie tym zasobem wymaga pozyskiwania rzetelnych informacji o klientach w ramach systemu controllingu przedsiębiorstwa. Jest to zadanie controllingu klientów. Celem niniejszego opracowania jest określenie jego roli w systemie controllingu przedsiębiorstwa oraz instrumentów controllingu klientów.

2. Miejsce controllingu klientów w systemie controllingu przedsiębiorstwa

Zadaniem controllingu marketingowego jest wspieranie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji marketingowych poprzez dostarczanie odpowiednich informacji i koordynację zadań planistycznych i kontrolnych zarówno w zakresie marketingu, jak i pozostałych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Jest

on zatem elementem całościowego systemu controllingu przedsiębiorstwa. W ramach tego systemu controlling marketingowy powinien także odzwierciedlać powiązania między marketingiem strategicznym a decyzjami dotyczącymi alokacji zasobów oraz łączyć efekty działań marketingowych z wartością przedsiębiorstwa [9, s. 333].

Różnorodność problemów decyzyjnych w marketingu wymaga informacji w różnych przekrojach, np. według produktów, marek, regionów, kanałów dystrybucji, segmentów rynku oraz klientów. W tym sensie klient jest obiektem informacji w ramach controllingu marketingowego. Można zatem przyjąć, że controlling klientów jest elementem (podsystemem) systemu controllingu marketingowego.

Controlling klientów stanowi system koordynacji pozyskiwania informacji o klientach w celu wspierania zarządzania relacjami z klientem i służy planowaniu, organizowaniu, motywowaniu oraz kontroli działań skierowanych do klienta [10, s. 13]. Jest on powiązany z innymi zakresami controllingu marketingowego. Przy planowaniu i kontroli strategii i działań odnośnie do klientów korzysta on bowiem z informacji dotyczących np. rentowności produktów czy skuteczności i efektywności poszczególnych instrumentów marketingowych. Z drugiej strony controlling klientów dostarcza informacji potrzebnych w controllingu poszczególnych kanałów dystrybucji i rynków geograficznych.

3. Strategiczny i operacyjny controlling klientów

Strategiczny controlling klientów wyróżnia się tym, że generuje informacje dotyczące dalszej przyszłości, podczas gdy controlling operacyjny jest zorientowany na krótki i średni okres. Różnice tkwią również w celach i obszarach obu rodzajów controllingu. Controlling strategiczny koncentruje się na rozpoznaniu i ocenie możliwości realizacji celów długookresowych, w tym szczególnie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Uwzględnia on przy tym przede wszystkim szanse i zagrożenia, jakie stwarza zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa. Z kolei operacyjny controlling klientów koordynuje działania w celu osiągnięcia podstawowych celów operacyjno-taktycznych przedsiębiorstwa, czyli zysku i płynności finansowej, skupiając się raczej na efektywnym wykorzystaniu istniejących zasobów (orientacja wewnętrzna). Controlling operacyjny czerpie informacje ilościowe z wewnętrznych źródeł, zwłaszcza z systemu rachunkowości. W controllingu strategicznym zaś oprócz informacji ilościowych wykorzystuje się także informacje jakościowe.

Mimo tych różnic obydwa rodzaje controllingu są ze sobą ściśle związane, tak jak zarządzanie operacyjne i strategiczne. Z jednej strony operacyjny controlling klientów pozwala koordynować podstawowe funkcje zarządzania na poziomie działań operacyjno-taktycznych, wnosząc oczywisty wkład w realizację wyznaczonych zadań długookresowych i strategii. Z drugiej strony controlling strategiczny pomaga w ocenie efektów strategicznych decyzji, utwierdzając menedżerów w słuszności podejmowanych działań operacyjnych.

4. Instrumenty strategicznego controllingu klientów

Instrumenty strategicznego controllingu klientów służą pozyskiwaniu informacji o charakterze prognostycznym. Pozwalają one rozpoznać i ocenić potencjał klientów i jego wpływ na realizację długookresowych celów przedsiębiorstwa. Informacje te mają charakter zarówno ilościowy (np. analiza wartości klienta), jak i jakościowy (np. analiza zadowolenia i lojalności), łącząc spojrzenie na tworzoną wartość ze strony oferenta i nabywcy.

Narzędziami strategicznego controllingu klientów są:

- analiza zadowolenia,
- analiza lojalności,
- analiza skarg i reklamacji,
- analiza wskaźnikowa klientów
- analiza potencjału klienta,
- analiza cyklu życia klienta,
- analiza ABC,
- analiza portfela klientów,
- analiza wartości klientów.

Zadowolenie klientów ujmowane jest w literaturze przedmiotu jako kategoria niezwykle ważna z punktu widzenia skuteczności działań marketingowych. Powstaje ona jako konfrontacja wartości oferty dostarczonej klientowi z wartością oczekiwaną. Jeśli klient oceni wartość produktu przynajmniej jako zgodną z jego oczekiwaniami, to jest on usatysfakcjonowany. Jeśli oferta nie spełni jego oczekiwań, klient jest niezadowolony. Doniosła rola zadowolenia w ocenie działań marketingowych przedsiębiorstwa wynika z tego, iż, jak wskazują liczne badania, satysfakcja klienta z dokonanego zakupu istotnie zwiększa prawdopodobieństwo ponownego nabycia, a także powstania lojalności¹. Analiza zadowolenia w ramach controllingu klientów przybiera często postać systematycznych, okresowych lub ciągłych, pomiarów, wykonywanych w postaci badań ankietowych. Informacje uzyskane w ten sposób służą przede wszystkim do podejmowania strategicznych decyzji w zakresie obsługi klienta, a także odnośnie do projektowania zmian w oferowanych produktach. Wpływa to na udoskonalenie procesów wytwarzania, dostarczania i komunikowania wartości dla klienta (*customer equity*), przyczyniając się tym samym do wzrostu wartości przedsiębiorstwa².

Analiza lojalności klientów, podobnie jak analiza zadowolenia, dostarcza informacji jakościowych o zakresie i poziomie przywiązania klientów do marki lub

¹ Obszerne omówienia tego zagadnienia można znaleźć m.in. w [3; 11], a w piśmiennictwie polskim m.in. w [7].

² Wpływ wartości dla klienta (*customer equity*) na wartość przedsiębiorstwa jest obszernie omówiony w: [13].

przedsiębiorstwa. Lojalność nie jest tylko prostym powtarzaniem zakupu przez nabywców (element behawioralny), lecz przede wszystkim docenieniem wartości dostarczanej przez przedsiębiorstwo, skutkującym m.in. skłonnością do zapłaty wyższej ceny, oraz przekazywaniem przez klientów pozytywnych rekomendacji innym potencjalnym klientom (element emocjonalny). Wytworzenie lojalności nabywców jest współcześnie jednym z podstawowych celów strategii marketingowej przedsiębiorstw. Jak bowiem dowodzą liczne badania, lojalni klienci przyczyniają się nie tylko do wzrostu przychodów, ale także do spadku kosztów obsługi i utrzymania [2, s. 132-140]. Także w opracowaniach teoretycznych wskazuje się, że lojalność klientów może być jedną z głównych determinant tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy.

Ważnym narzędziem strategicznego controllingu klientów jest analiza skarg i reklamacji. Skargi i reklamacje wynikają z niezadowolenia klientów z dotychczasowej obsługi bądź produktu. Ponieważ większość niezadowolonych klientów odchodzi, nie mówiąc, jakie były tego przyczyny, reklamacje i skargi traktowane są jako niezwykle cenne informacje. Mogą one być wykorzystane do poprawy procesów obsługi klienta. W ramach controllingu marketingowego przedsiębiorstwa budują systemy reklamacyjne, w których na bieżąco zbierane i analizowane są powody ucieczki klientów. Na ich podstawie formułowane są zalecenia odnośnie do strategii w zakresie utrzymania lub odzyskiwania klientów utraconych³.

Analiza wskaźnikowa z kolei dostarcza ilościowych i bardziej zagregowanych informacji o klientach. W jej ramach konstruuje się zestawy wskaźników obrazujących sytuację portfela lub poszczególnych klientów. Przykładem takich wskaźników są: wskaźnik utrzymania, wskaźnik pozyskania i wskaźnik utraty klientów. Mierzą one odpowiednio odsetek klientów utrzymanych, pozyskanych i utraconych w całkowitej bazie klientów w danym okresie. Niewątpliwą ich zaletą jest prostota konstrukcji miernika i względna łatwość pozyskiwania informacji potrzebnych do obliczeń⁴. Z kolei przykładem wskaźnika dotyczącego pojedynczego klienta jest wskaźnik udziału klienta w przychodach przedsiębiorstwa. Ma on szczególne znaczenie dla tych branż, w których stosuje się zindywidualizowane strategie i programy z zakresu zarządzania relacjami z kluczowymi klientami.

Kolejnym instrumentem controllingu klientów jest analiza potencjału klientów. Przez potencjał rozumie się sumę korzyści, jakich klient może dostarczyć przedsiębiorstwu. Korzyści te mają wymiar zarówno materialny, jak i niematerialny. Pierwsze z nich to potencjalne dochody ze sprzedaży produktu podstawowego oraz sprzedaży związanej, wynikające z tego, iż klient może kupować, oprócz produktu podstawowego, inne produkty i usługi przedsiębiorstwa (*cross selling*). W przypadku lojalnych klientów działa dodatkowo efekt polegający na tym, że lojalni

³ Szerzej na ten temat m.in. w: [4].

⁴ Obszerne omówienie tych wskaźników znaleźć można w: [5].

klienci mogą być skłonni zapłacić wyższą cenę za zakup produktu w uznaniu wyższej wartości oferty sprzedającego (*up selling*). Niematerialny potencjał klientów obejmuje z kolei korzyści wynikające z informacji przekazywanych przez klientów przedsiębiorstwu oraz z polecenia oferty innym klientom [15, s. 384-385]. Te niematerialne składniki potencjału klienta mogą wielokrotnie przekroczyć wartość generowaną dzięki sprzedaży produktów.

Do instrumentarium controllingu klientów należy też analiza cyklu życia klienta. Koncepcja cyklu życia klienta zakłada, że relacje z klientem w okresie obsługi mają charakter procesu. W procesie tym wyróżnia się zwykle: fazę zapoznawania klienta z ofertą, fazę wstępną, fazę penetracji, fazę dojrzałości relacji, fazę kryzysu oraz fazę rozstania [10, s. 134]. Etapowość relacji z klientem wynika z naturalnego procesu rozwoju relacji klienta z przedsiębiorstwem, w którym na początku buduje się zaufanie, stopniowo rozwija się zakres i intensywność więzi, aby w końcu utracić klienta. W analizie cyklu życia analizuje się określone symptomy poziomu rozwoju relacji, aby na ich podstawie określać najlepsze strategie i działania nakierowane na wykorzystanie potencjału klienta.

Podobne zastosowanie ma analiza ABC. Opierając się na regule Pareta, dzieli się klientów przedsiębiorstwa na trzy grupy pod względem ich skumulowanego udziału w przychodach przedsiębiorstwa. Metoda ta pozwala zidentyfikować ok. 20% klientów, którzy generują 80% przychodu. Klienci ci, nazywani kluczowymi, są grupą, do której przedsiębiorstwa kierują odmienne programy operacyjne i w wypadku których realizują inne strategie marketingowe⁵.

Tym samym celom co analiza ABC służą metody analizy portfela klientów. W tym przypadku bierze się pod uwagę zestaw dwóch kryteriów, dzieląc klientów na kilka grup o różnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Do najbardziej znanych metod portfelowych należy macierz atrakcyjności klienta i pozycji dostawcy [1, s. 98]. Za pomocą zestawu kilku kryteriów ocenia się atrakcyjność klienta oraz pozycję dostawcy w opinii klienta, umieszczając następnie zbiorczą ocenę na macierzy. Na tej podstawie dzieli się klientów na cztery grupy, odmienne z punktu widzenia ich znaczenia dla przedsiębiorstwa.

Najbardziej kompleksowym narzędziem strategicznego controllingu klientów jest analiza wartości klientów. Wartość klientów (*customer value*) wynika wprost z analizy potencjału klientów, jest jego finansowym odpowiednikiem. W literaturze przedmiotu najczęściej oblicza się ją jako sumę zdyskontowanych przepływów gotówkowych netto, jaką wygenerują klienci w ciągu swojego życia (*customer lifetime value*) [13, s. 139]. Jest to więc szacowana, potencjalna wartość, którą przedsiębiorstwo zrealizuje w przyszłości, biorąc pod uwagę różnicę pomiędzy wszystkimi wpływami i wypływami gotówki przy uwzględnieniu odpowiedniej stopy dyskonta. Wartość tę oblicza się nie tylko dla całej bazy klientów,

⁵ Szerzej o zastosowaniu analizy ABC w: [12].

ale także dla segmentów rynku oraz pojedynczych klientów. Wymaga to jednak przyporządkowania przychodów i kosztów odpowiednio grupom klientów lub poszczególnym klientom.

5. Instrumenty operacyjnego controllingu klientów

Na poziomie działań operacyjno-taktycznych w ramach controllingu klientów można posłużyć się następującymi narzędziami:

- analizą przychodów,
- analizą kosztów,
- analizą zysków.

Analiza przychodów w controllingu klientów sprowadza się przede wszystkim do oceny zrealizowanych przychodów dla poszczególnych segmentów rynku i poszczególnych klientów. Pozwala ona ocenić podjęte przez przedsiębiorstwo działania z punktu widzenia osiągniętych przychodów. Obok tej funkcji dokumentacyjnej zadaniem analizy przychodów jest także planowanie i kontrola przychodów dotyczących rozważanych alternatywnych działań marketingowych kierowanych do poszczególnych grup lub pojedynczych klientów. Umożliwia to ocenę *ex ante* planowanych działań wobec klientów, stanowiąc równocześnie element prognozy przychodów dla całego przedsiębiorstwa⁶.

Podobne funkcje realizuje analiza kosztów klientów. Przez koszty klienta rozumie się wszystkie składniki kosztów ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z nawiązaniem, obsługą i utrzymywaniem relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i nabywcą [6, s. 603]. Podstawową trudnością w tej analizie jest przyporządkowanie odpowiednich kosztów do klienta. Wymaga to oszacowania kosztu wykonywania poszczególnych działań, wyboru nośników i ustalenia jednostkowych kosztów działań, a także rozliczenia kosztów pośrednich między poszczególnymi klientami.

Bez analizy kosztów klienta niemożliwe jest precyzyjne wyliczenie zysku na kliencie. Analiza zysków na kliencie zasadza się bowiem na wynikach analizy przychodów i kosztów przyporządkowanych do poszczególnych grup lub pojedynczych klientów. Umożliwia ona ocenę rentowności przeprowadzonych i planowanych działań marketingowych dotyczących pozyskania i utrzymywania klientów o najwyższej wartości dla przedsiębiorstwa. Analiza zysków klienta łączy zatem operacyjny i strategiczny controlling klientów.

6. Podsumowanie

W ramach controllingu klientów przedsiębiorstwo może posługiwać się wieloma instrumentami. Dostarczają one informacji zarówno ilościowych, jak i jakości-

⁶ Szerzej o metodach analiza przychodu z klientów w: [10, s. 21-47].

ciowych. Pozwalają planować, organizować, motywować pracowników oraz kontrolować strategie i programy operacyjne skierowane do wybranych klientów przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [2] Foscht T., *Kundenloyalität. Integrative Konzeption und Analyse Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
- [3] Hahn C.H., *Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
- [4] Horowitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
- [5] Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [6] Nita B., *Wybrane problemy analizy rentowności klientów*, [w:] *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, red. D. Zarzecki, t. 1, USz, Szczecin 2007.
- [7] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, 2. wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [8] Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- [9] Rupik K., *Controlling marketingowy w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, red. D. Zarzecki, t. 1, USz, Szczecin 2007.
- [10] Schmöller P., *Kunden-Controlling, Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001.
- [11] Simon H., Homburg Ch. (red.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte. Methoden. Erfahrungen*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997.
- [12] Strzyżewska M., Rószkiewicz M., *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002.
- [13] Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2005.
- [14] Tewes M., *Der Kundenwert im Marketing, Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003.
- [15] Żymkowski T., *Niematerialne elementy wartości klienta*, [w:] *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, red. D. Zarzecki, t. 2, USz, Szczecin 2007.

ROLE AND INSTRUMENTS OF CLIENTS' CONTROLLING

Summary

As part of clients' controlling an enterprise can use a wide spectrum of instruments. They provide both quantitative and qualitative information. They let plan, organize and motivate employees and control strategies and operation programmes which are directed to selected clients of an enterprise.