

Edward Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

IDENTYFIKACJA KOSZTÓW KLIENTA

1. Wstęp

Ważnym elementem zasobów współczesnych przedsiębiorstw, które prowadzą działalność w warunkach wysokiej konkurencji na rynku, są klienci. To przede wszystkim od klientów zależy poziom przychodów uzyskiwanych przez jednostki gospodarcze ze sprzedaży wytworzonych wyrobów i świadczenia usług. Dlatego przedsiębiorstwa powinny właściwie kształtować relacje zarówno z potencjalnymi, jak i aktualnymi klientami, związane ze zdobywaniem nowych klientów oraz utrzymaniem i obsługą klientów. Działania związane z kształtowaniem relacji z klientami stanowią istotę koncepcji zarządzania określanej mianem zarządzania relacjami z klientami.

Działania związane z zarządzaniem relacjami z klientami wymagają ponoszenia przez przedsiębiorstwo kosztów. Kosztuje nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, ale także utrzymanie dotychczasowych klientów. Ponadto przedsiębiorstwo ponosi koszty związane z obsługą wcześniejszych klientów. Przy tym uważa się, że pozyskiwanie nowych klientów kosztuje przedsiębiorstwo znacznie więcej niż utrzymanie aktualnych klientów. Oznacza to, że wysoka rotacja klientów skutkuje wyższymi kosztami, natomiast zatrzymanie klientów w długim okresie jest dla przedsiębiorstwa bardziej korzystne [6, s. 9]. Orientacja na klienta staje się zatem priorytetem działań podejmowanych w celu zachowania długotrwałej współpracy z klientami.

Klienci stają się coraz bardziej wymagający – poszukują produktów o dużych walorach użytkowych i wysokiej jakości, oczekują najlepszego poziomu obsługi, zmieniają swoje gusta, porównują oferty różnych producentów. Zjawiskom tym towarzyszy skracanie się cyklu życia produktów, wprowadzanie elastycznych procesów produkcyjnych oraz produkcja w coraz krótszych seriach. Wszystkie te zjawiska przyczyniają się do wzrostu zróżnicowania kosztów ponoszonych w związku z relacjami z klientami i doprowadziły do wyodrębnienia się obszaru rachunku kosztów ukierunkowanego na pomiar kosztów klientów, nazywanego rachunkiem kosztów klienta.

2. Informacje o kosztach klientów w systematycznym rachunku kosztów

W zasadzie koszty związane ze współpracą z klientami znajdują się we wszystkich kategoriach kosztów działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Można więc uznać, że większość kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo jest związana bezpośrednio lub pośrednio z procesem dostarczania wyrobów i usług klientom. Rachunek kosztów klientów jest jednak nastawiony przede wszystkim na pomiar tych kosztów klientów, które kształtują się na zróżnicowanym poziomie dla poszczególnych klientów. Różnice te mogą wynikać z odmiennych wymagań klientów, np. w odniesieniu do cech nabywanych produktów, sposobu dostarczania produktów, zakresu obsługi klientów, formy pozyskania klientów, sposobów finansowania czy też ryzyka współpracy z danym klientem [4, s. 6-1].

W systemie ewidencyjno-sprawozdawczym rachunkowości przedsiębiorstwa w zasadzie nie jest wyodrębniona kategoria kosztów klientów. Przez to koszty związane z relacjami z klientami są rozproszone w ewidencji księgowej oraz w rachunku zysków i strat, a ponadto występują one w budżetach różnych ośrodków odpowiedzialności. Na potrzeby zarządzania kosztami wskazane jest zatem wyodrębnienie kosztów klientów jako odrębnego segmentu kosztów działalności przedsiębiorstwa.

Koszty dotyczące relacji z klientami znajdują się we wszystkich pozycjach kosztów według rodzajów. W tab. 1 przedstawiono przykłady kosztów klienta wyodrębnione w ramach poszczególnych pozycji kosztów rodzajowych.

Na potrzeby zarządzania relacjami z klientami wskazane jest prowadzenie ewidencji analitycznej kosztów klientów w ramach kosztów grupowanych według rodzajów. Informacje te są przydatne zwłaszcza w planowaniu i kontroli kosztów relacji z klientami.

Wyodrębnienie kosztów relacji z klientami na zasadzie ewidencji analitycznej do kosztów według rodzajów ma jednakże ograniczoną przydatność dla zarządzania kosztami klientów. Informacje uzyskane z tak prowadzonej ewidencji są przydatne bardziej przy podejmowaniu decyzji dotyczących „cięcia kosztów” poprzez redukcję zużycia zasobów (zatrudnienia pracowników, zużycia materiałów, zakresu usług obcych) niż na obniżanie kosztów relacji z klientami poprzez doskonalenie procesów obsługi klienta [7, s. 37-39].

Koszty relacji z klientami są także rozproszone w ewidencji kosztów według rodzajów działalności i miejsc powstawania. Kosztami klientów będą przede wszystkim koszty sprzedaży. Ponadto różne pozycje kosztów relacji z klientami będą występować w kosztach ogólnego zarządu oraz w kosztach działalności podstawowej. Pewne specyficzne koszty klienta mogą być także wyróżnione w pozostałych kosztach operacyjnych oraz w kosztach finansowych. Jako koszty utraconych korzyści można potraktować rabaty i opusty udzielone klientom oraz zmniejszenie przychodów ze sprzedaży produktów z tytułu reklamacji odbiorców.

Tabela 1. Koszty klientów w kosztach według rodzajów

Pozycje kosztów według rodzajów	Składniki kosztów klientów
Amortyzacja	Amortyzacja ośrodków dystrybucji Amortyzacja środków trwałych wykorzystywanych na cele marketingu
Zużycie materiałów i energii	Zużycie opakowań zbiorczych Zużycie materiałów na cele promocji i reklamy
Usługi obce	Usługi transportowe do odbiorców Usługi reklamowe
Podatki i opłaty	Podatek akcyzowy od sprzedanych wyrobów Opłaty licencyjne dotyczące sprzedanych produktów
Wynagrodzenia	Wynagrodzenia za prace przewozowe, załadownicze i wyładownicze Prowizje za pośrednictwo w sprzedaży
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	Narzuty na wynagrodzenia za prace przewozowe, załadownicze i wyładownicze Inne świadczenia na rzecz pracowników zatrudnionych przy dystrybucji
Pozostałe koszty rodzajowe	Koszty delegacji do klientów Ubezpieczenia transportowe Koszty reprezentacji i reklamy

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady kosztów relacji z klientami występujące w ramach poszczególnych pozycji kalkulacyjnego wariantu rachunku zysków i strat są przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Koszty klientów w kalkulacyjnym wariantcie rachunku zysków i strat

Pozycje rachunku zysków i strat	Składniki kosztów klientów
Przychody ze sprzedaży produktów	Rabaty i opusty Zmniejszenie przychodów z tytułu reklamacji odbiorców
Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	Koszty wytworzenia spowodowane dodatkowymi wymaganiami klientów w procesie produkcji
Koszty sprzedaży	Koszty reklamy i promocji produktów Koszty transportu produktów Koszty dystrybucji Koszty delegacji do klientów Koszty udziału w targach Koszty napraw gwarancyjnych Koszty okresowych przeglądów
Koszty ogólnego zarządu	Koszty reprezentacji Koszty <i>public relations</i>
Pozostałe koszty operacyjne	Odpisanie należności nieściągalnych Rezerwy na straty ze zrealizowanych umów
Koszty finansowe	Odsetki od kredytu kapitałowego Różnice kursowe z wyceny należności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 6-51].

Przy prowadzeniu ewidencji kosztów według rodzajów działalności oraz miejsc powstawania wskazana jest ewidencja analityczna kosztów klienta według indywidualnych klientów lub grup klientów. Jest to szczególnie ważne dla rachunku odpowiedzialności, w którym ośrodkami odpowiedzialności za koszty lub wyniki są klienci lub ich grupy.

Koszty ponoszone w związku z relacjami z klientami ujęte w ramach kosztów według rodzajów działalności mogą być zaklasyfikowane do czterech grup [2, s. 224-229]:

- 1) koszty sprzedaży,
- 2) koszty marketingu,
- 3) koszty dystrybucji,
- 4) koszty ogólne.

Koszty sprzedaży obejmują koszty osobowe personelu zajmującego się sprzedażą, koszty baz danych, koszty wyposażenia oraz urządzeń dotyczących wspomagania działalności w zakresie sprzedaży. W ramach tych kosztów wyróżnia się: koszty sprzedaży bezpośredniej, koszty zamówień składanych telefonicznie, administracyjne koszty sprzedaży.

Koszty marketingu obejmują koszty osobowe pracowników, baz danych, wyposażenia i urządzeń przeznaczonych do prowadzenia badań marketingowych, opracowania strategii marketingowych i planów marketingowych. Do kosztów marketingu zalicza się koszty zarządzania marketingowego, koszty promocji i prowizji, koszty reklamy oraz koszty opracowania katalogów produktów.

Koszty dystrybucji obejmują koszty pakowania wyrobów, koszty załadowania, koszty dostawy produktów klientom oraz koszty obsługi klientów. W ramach kosztów dystrybucji można wyróżnić koszty dystrybucji ponoszone w związku z wykorzystaniem środków transportu przedsiębiorstwa oraz koszty dystrybucji realizowanej na zasadzie outsourcingu.

Koszty ogólne i administracyjne mogą być podzielone na dwie grupy: koszty badań i rozwoju ponoszone w celu projektowania nowych produktów oraz koszty administracyjne związane z zarządzaniem relacjami z klientami.

Należy zaznaczyć, że przedstawiona klasyfikacja i terminologia kosztów klienta nie pokrywa się ze stosowanym w Polsce podziałem kosztów nieprodukcyjnych na koszty sprzedaży i koszty ogólnego zarządu. Koszty sprzedaży wyróżnione w kalkulacyjnym wariantcie rachunku zysków i strat będą obejmować wymienione tu koszty sprzedaży, koszty dystrybucji oraz część kosztów ogólnych i administracyjnych. Pozostałe elementy kosztów będą występować w kosztach ogólnego zarządu.

Podsumowując rozważania dotyczące grupowania kosztów relacji z klientami w ramach systematycznego rachunku kosztów należy podkreślić celowość wyodrębniania podsystemu ewidencji kosztów, który obejmowałby koszty klientów jako odrębną kategorię kosztów. Przemawiają za tym potrzeby zarządzania kosztami relacji z klientami, a zwłaszcza planowania i kontroli tych kosztów. Ważne jest także informacyjne zabezpieczenie rachunku marży na klientach oraz oceny rentowności

klientów. W tym drugim zagadnieniu istotne jest także grupowanie przychodów ze sprzedaży produktów według poszczególnych klientów lub grup klientów. Dzięki temu rachunek kosztów klienta zintegrowany z rachunkiem wyników będzie stanowić ważny instrument zarządzania relacjami z klientami.

3. Klasyfikacja kosztów klienta na potrzeby zarządzania relacjami z klientami

Jednostkowe koszty produktów ustalone przy zastosowaniu tradycyjnych systemów kalkulacji kosztów mogą być wykorzystane do ustalenia kosztów klienta w zasadzie tylko w odniesieniu do klientów nabywających standardowe, masowo sprzedawane produkty, którzy nie wymagają specjalnych cech. W takim tylko bowiem przypadku alokacja kosztów pośrednich na produkty na podstawie kluczy rozliczeniowych może być użyteczna do ustalenia kosztów relacji z klientami. Takie podejście jest jednakże niewłaściwe w przypadku produktów wytwarzanych w skali jednostkowej dla konkretnego klienta, produktów ekskluzywnych lub też wyrobów czy usług wymagających specjalnych zmian w procesie produkcji i obsługi, spowodowanych dodatkowymi wymaganiami danego klienta. W takich bowiem sytuacjach występuje zjawisko tzw. uśrednienia kosztów różnych wyrobów czy usług, które faktycznie wymagają poniesienia wyższych kosztów. Jednorazowe wytworzenie produktu lub zgodnie z wymogami konkretnego klienta powoduje bowiem konieczność poniesienia wyższych kosztów specyfikacji, kontroli jakości, materiałów, obsługi, sprzedaży itd. Przy tradycyjnej kalkulacji kosztów jednostkowe koszty takich produktów obciąża się zazwyczaj kosztami pośrednimi (sprzedaży i ogólnego zarządu) w takim samym stopniu jak produkty standardowe. W takiej sytuacji najczęściej ma miejsce zaniżenie jednostkowych kosztów produktów ekskluzywnych i wytwarzanych zgodnie ze specjalnymi wymaganiami klientów, następuje natomiast zawyżenie kosztów produktów standardowych, które są wytwarzane i sprzedawane w dużych ilościach.

Uśrednianie kosztów produktów ma określone konsekwencje dla oceny rentowności produktów o zróżnicowanych kosztach relacji z klientami. Prowadzi ono bowiem do uśrednienia cen, a więc zbyt niskiej wyceny produktów ekskluzywnych i wytwarzanych zgodnie ze specjalnymi wymaganiami klientów, a jednocześnie zbyt wysokiej wyceny produktów standardowych. W takich przypadkach natomiast ceny sprzedaży produktów powinny być zróżnicowane. Zaniżone ceny produktów ekskluzywnych i specjalnych nie pokrywają niekiedy w pełni dodatkowych kosztów i powstają ukryte straty. Z drugiej strony zawyżenie cen produktów standardowych wytwarzanych w dużych ilościach przyczynia się do zmniejszenia osiągniętych z ich sprzedaży zysków, a zatem występują ukryte zyski.

Nieodpowiednia alokacja kosztów relacji z klientami, która skutkuje ustaleniem cen nieadekwatnych do kosztów, może doprowadzić do błędnej oceny ren-

towności różnych produktów. Zawyżenie cen sprzedaży produktów standardowych wytwarzanych w dużych ilościach może spowodować zmniejszenie udziału w rynku. Przedsiębiorstwo konkurencyjne, które koncentruje się na wytwarzaniu tylko takich produktów, może ponosić niższe koszty relacji z klientami, a dzięki temu oferować sprzedaż po niższych cenach i tym samym osiągać większe zyski. Niebezpieczeństwo to może być zminimalizowane poprzez odpowiednie kształtowanie cen sprzedaży, uwzględniające zróżnicowanie kosztów ponoszonych na relacje z poszczególnymi klientami.

Szczególnie użytecznym instrumentem rachunku kosztów klienta może się okazać rachunek kosztów działań. Problematyce tej jest poświęcony następny punkt artykułu. Skuteczne zarządzanie relacjami z klientami wymaga indywidualnego podejścia do poszczególnych klientów lub ich grup. Dlatego menedżerowie oczekują informacji o kosztach, które są związane z konkretnymi klientami lub grupami klientów. Informacje takie ułatwiają ocenę kosztów ponoszonych na współpracę z określonymi klientami w przekroju poszczególnych etapów procesu obsługi klientów. Stwarza to podstawy do podjęcia działań na rzecz usprawnień procesu obsługi klientów, których rezultatem powinna być poprawna rentowność różnych klientów.

Omawiane przesłanki przemawiają za potrzebą wyodrębnienia z ogółu kosztów działalności przedsiębiorstwa tych, które dotyczą relacji z klientami. Przy czym koszty klientów powinny być rozpatrywane według poszczególnych klientów lub określonych grup klientów, a to ze względu na zasadność oceny rentowności różnych klientów. Koszty klienta są sumą wszystkich kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z relacjami z określonym klientem lub grupą klientów.

Całkowite koszty klienta obejmują dwie grupy kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z relacjami z klientami:

- 1) koszty wytworzenia produktów sprzedanych danemu klientowi,
- 2) koszty nieprodukcyjne, związane z obsługą danego klienta.

Koszty wytworzenia produktów sprzedanych danemu klientowi są ustalane na podstawie informacji dostarczanych przez rachunek kosztów pełnych przy uwzględnieniu ilości produktów dostarczanych klientom. Koszty związane z obsługą klienta, mające charakter kosztów nieprodukcyjnych, są natomiast ustalane w ramach oddzielnej procedury rachunku kosztów klienta.

Na potrzeby zarządzania kosztami klientów wykorzystuje się klasyfikację kosztów klienta ze względu na fazy procesu utrzymania relacji z klientami. Na podstawie tego kryterium wyróżnia się cztery grupy kosztów klientów [3]:

- 1) koszty pozyskania klienta, ponoszone na zdobycie nowych klientów, do których zalicza się: koszty promocji, koszty reklamy, koszty rozwoju produktów, koszty kontaktów telefonicznych i spotkań z klientami,

- 2) koszty dostarczania produktów klientom, które są ponoszone w związku z realizacją zamówienia klienta; są to koszty wytworzenia wyrobów dostarczanych klientowi oraz koszty świadczenia usług na rzecz klienta,

3) koszty obsługi klienta, które są ponoszone w związku z dostarczaniem produktów klientowi, z obsługą klienta po sprzedaży oraz utrzymaniem relacji z klientami,

4) koszty zatrzymania klienta, które są ponoszone po dokonaniu pierwszego zakupu przez klienta w celu utrzymania dalszych relacji i osiągnięcia przywiązania klienta do produktów przedsiębiorstwa.

Stosując kryterium faz utrzymania relacji z klientami, wyróżnia się w innym ujęciu trzy kategorie kosztów klientów [5, s. 102-108]:

- koszty przedsprzedażowe, do których zalicza się wszystkie koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo przed realizacją zamówienia klienta; koszty te są związane z przyjmowaniem zamówień, wizytami u klientów, uwzględnieniem wymogów klientów itp.,
- koszty dystrybucji, które są związane z realizacją zamówień klientów oraz transportem lub wysyłką wyrobów klientom, utrzymaniem magazynów w terenie w pobliżu klientów,
- koszty posprzedażowe, które są ponoszone na serwis klientów, szkolenia klientów, przeglądy okresowe i naprawy gwarancyjne.

Koszty relacji z klientami mogą być również klasyfikowane ze względu na etapy współpracy z klientem: pozyskanie klienta, utrzymanie klienta i sprzedaż dodatkowa. Stosując to kryterium, można zatem wyróżnić trzy kategorie kosztów relacji z klientami [1, s. 62-63]:

- koszty pozyskania klienta, które obejmują koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo na pozyskanie nowych klientów, głównie poprzez stosowanie specjalnych promocji,
- koszty utrzymania klienta, na które składają się wszystkie koszty ponoszone w związku z działaniami w zakresie obsługi klienta w celu poprawy wskaźnika utrzymania klienta,
- koszty sprzedaży dodatkowej, których ponoszenie jest związane z wprowadzeniem nowych produktów, co powinno się przyczynić do zwiększenia przychodów ze sprzedaży dodatkowej aktualnym klientom.

Pozyskanie klienta, utrzymanie klienta oraz sprzedaż dodatkowa stanowią ważne elementy koncepcji zarządzania relacjami z klientem. Ich optymalizacja powinna się przyczynić do maksymalizacji wartości klienta. Dlatego działania marketingowe są ukierunkowane na rzecz pozyskania klienta, utrzymania go oraz sprzedaży dodatkowej. Realizacja działań podejmowanych w tych obszarach jest związana z ponoszeniem kosztów, które wpływają na rentowność klientów. Dlatego zasadne jest analizowanie kosztów relacji z klientami również według etapów współpracy z nimi.

4. Zakończenie

Informacje na temat kosztów klientów są przydatne w zarządzaniu relacjami z klientami w obszarze oceny rentowności różnych klientów. Ocena rentowności

klientów bowiem powinna być dokonywana przez porównanie marży osiąganey na poszczególnych klientach z poziomem kosztów klientów. Zarządzanie kosztami klientów powinno być ukierunkowane na wzrost marży osiąganey na klientach. W przypadku klientów, którzy generują niską, a niekiedy wręcz ujemną marżę i są nierentowni, należy podjąć odpowiednie działania, które powinny doprowadzić do obniżenia kosztów relacji z tymi klientami. Działania te powinny się przyczynić do osiągnięcia założonego poziomu rentowności klientów.

Literatura

- [1] Blattberg R.C., Getz G., Thomas S., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Czarnów 2004.
- [2] Hilton R.W., Maher M.W., Selto F.H., *Cost management. Strategies for business decisions*, McGraw-Hill, London 2008.
- [3] Ness J.A., Schroeck M.J., Letendre R.A., Douglas W.J., , *The role of ABM in measuring customer value. Part two*, "Strategic Finance" April 2001, vol. 82.
- [4] Rybarczyk K., *Rachunek kosztów klientów*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. I, red. G.K. Świdrska, Difin, Warszawa 2003.
- [5] Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B., *Manage customers profit*, "Harvard Business Review" 1987, no. 9.
- [6] Swift R.S., *Accelerating customer relationship. Using CRM and relationship technologies*, Prentice Hall, London 2001.
- [7] Zieliński T.M., *Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M*, Akademia Menedżerska, Poznań 2007.

CONSUMER'S COST IDENTIFICATION

Summary

The article discusses the costumer-oriented cost accounting. It shows the identification of consumer's cost in the traditional cost accounting which is aimed at the financial accounting. Against this background, the classification of consumer's cost in the customer relationship management was depicted.