

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

OPTIMALIZACJA KOSZTÓW OBSŁUGI KLIENTA Z WYKORZYSTANIEM RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

1. Wstęp

Rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing* – ABC) dotyczy przede wszystkim innego niż tradycyjne podejścia do sposobu rozliczania kosztów pośrednich i głębszego zbadania przyczyn ich powstawania. Jeżeli chodzi o koszty bezpośrednie, ich rozliczanie odbywa się na takich samych zasadach jak w rachunku kosztów pełnych czy rachunku kosztów zmiennych.

Koncepcja rachunku ABC opiera się na czterech założeniach [Turyna, Pułaska-Turyna 1996, s. 77]:

- koszty wyrażają wydatki ponoszone na pozyskiwanie rozmaitych zasobów niezbędnych do działania przedsiębiorstwa,
- różne działania prowadzą do zużycia tych zasobów,
- określona liczba działań jest wyrażona za pomocą odpowiedniej jednostki miary tego działania,
- koszty są najpierw pogrupowane w przekroju działań, a następnie rozliczane na poszczególne produkty według jednostkowych kosztów przypadających na każdą jednostkę miary działania.

W rachunku kosztów działań, koszty pośrednie rozlicza się w bardzo precyzyjny sposób przez korzystanie z wielu różnych kluczy rozliczeniowych.

Dzięki zastosowaniu rachunku kosztów działań, działania da się, do pewnego stopnia, sklasyfikować jako działania przynoszące wartość dodaną dla przedsiębiorstwa i jej nieprzynoszące. Wydaje się, że najważniejsze podejście do klasyfikacji działań na te, które przynoszą wartość i nie przynoszą wartości dodanej, jest takie, które stwierdzenie, czy te działania przynoszą wartość dodaną, określa z punktu widzenia klienta. Niestety, ten podział jest trudny do realizacji w praktyce, ponieważ niektóre działania, a raczej skutki tych działań, są trudno mierzalne lub skutki te są odległe. Dlatego właściwsze będzie podzielenie działań na potrzebne i zbędne. Dzia-

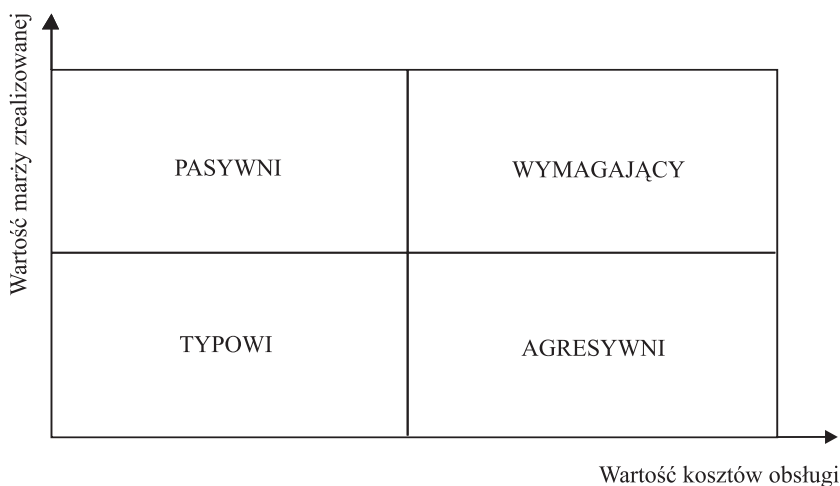
łania potrzebne można z kolei podzielić na konieczne i dokonywane z wyboru. Działania zbędne należy eliminować za wszelką cenę. Przykładem mogą być błędy popełniane w czasie wystawiania dokumentów związanych z dostawą towarów do klienta, co powoduje konieczność ich powtórnego wystawienia.

Podział działań na potrzebne i zbędne nie deprecjonuje możliwości, a nawet potrzeby koncentrowania się na działaniach widocznych dla klienta. Mimo że działania te mają dla przedsiębiorstw handlowych istotne, żywotne znaczenie i z tego powodu powinny być jak najlepsze, to w wielu z nich „drzemia” spore możliwości redukcji kosztów bez widocznego pogorszenia ich jakości. Działania skierowane do klientów są przez nich oceniane przede wszystkim w sposób skwantyfikowany (wyrażony np. wartością udzielonego rabatu czy dłuższego terminu płatności). Jednak wielu klientów ocenia dane przedsiębiorstwo, swojego dostawcę również w sposób „miękki”, intuicyjny, co także należy uwzględnić przy redukcji kosztów tych działań. Z tego powodu zdecydowanie właściwszym określeniem będzie optymalizacja tych kosztów, a nie minimalizacja.

2. Rachunek kosztów klienta

Aby można było zarządzać kosztami związanymi z obsługą klientów, należy zacząć od identyfikacji tych kosztów. W tym celu należy prowadzić rachunek kosztów klienta. Jak sama nazwa wskazuje, rachunek kosztów klienta jest związany przede wszystkim z kosztami sprzedaży. Istotą tego rachunku jest dostarczenie informacji o kosztach obsługi poszczególnych odbiorców, utrzymania kanałów dystrybucji czy funkcjonowania przedsiębiorstwa w danych segmentach rynku. Podstawą tego podejścia są więc relacje z klientami. Budowa tych relacji niesie ze sobą koszty związane z rozwojem sieci dystrybucji, szkoleniami sprzedawców, zdobywaniem nowej wiedzy i utrzymywaniem kontaktów z nimi, a także tworzeniem specjalnych ofert. W zależności od takich czynników, jak np. segment rynku czy kanał dystrybucji, ten sam towar może mieć różną rentowność. Do kosztów związanych ze sprzedażą należy także zaliczyć promocję i reklamę, logistykę, usługi posprzedażowe, koszty ubezpieczenia transportu itp. Wszystkie te koszty charakteryzują się systematycznym wzrostem, przedsiębiorstwo musi więc liczyć się z ich wpływem na wynik finansowy. Dlatego też istotne jest tutaj dokonanie hierarchizacji rentowności klientów i określenie działań, jakie należy podjąć w stosunku do poszczególnych grup klientów. Do sklasyfikowania klientów można wykorzystać różne metody, m.in. analizy portfelowe. Przykładową macierz klasyfikacji klientów przedstawia rys. 1.

Klienci typowi to tacy, którzy mają mało wymagań dodatkowych, dzięki czemu koszty ich obsługi są niskie, ale uzyskiwane marże również. Jest to najbardziej liczna grupa klientów przedsiębiorstw handlowych. Klienci agresywni oczekują niskich cen przy jednocześnie dużych wymaganiach. Do grupy klientów pasywnych zaliczamy takich, którzy zwracają głównie uwagę na jakość produktu i jakość ich obsługi,



Rys. 1. Macierz klientów koszt-marża

Źródło: opracowanie własne.

za co są gotowi zapłacić odpowiednio więcej. Odbiorcy wymagający wiele żądają, ale dzięki nim można uzyskać odpowiednio wysoką marżę.

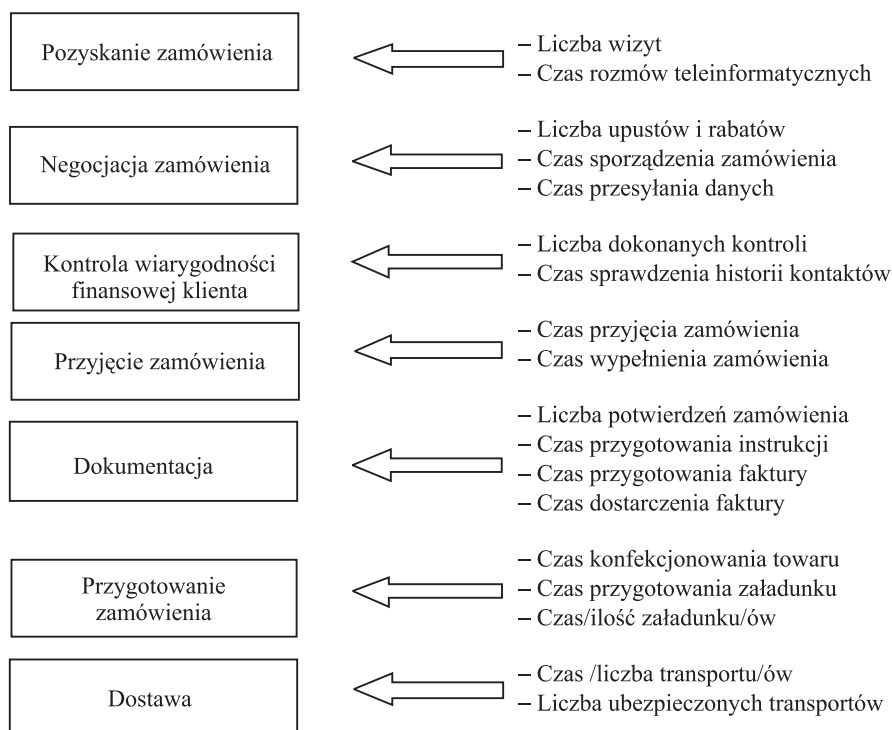
Rachunek kosztów klienta stwarza podstawy do skutecznego zarządzania kosztami sprzedaży, co ma istotny wpływ na całą działalność jednostki.

Sprzedaż zalicza się do tych funkcji przedsiębiorstwa, których jakość wykonywania decyduje o pozycji przedsiębiorstwa na rynku, różnicuje konkurujące ze sobą firmy oraz decyduje o pozycji finansowej danej jednostki [Strużycki 1998, s. 221]. Zatem działania przypisane działom sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych będą mieć szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Aby móc ustalić działania dla tego działu, należy uwzględnić wiele czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, kształtujących otoczenie przedsiębiorstwa i samo przedsiębiorstwo. W rachunku kosztów działań podstawą kalkulacji kosztów jest związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy działaniem, które powoduje powstanie kosztu, a obiektem kalkulacji. Obiektem kalkulacji w rachunku kosztów klienta będzie on sam.

Do podstawowych czynników warunkujących zakres działań określanych dla obsługi klientów zliczyć można m.in.:

- 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,
- własne oczekiwania co do wzrostu przedsiębiorstwa.

W zależności od rodzaju przedsiębiorstwa handlowego i jego wielkości działania powinny być przypisane do różnych szczebli w organizacji, np. działów handlowych, oddziałów zamiejscowych, grup przedstawicieli handlowych obsługujących dany rejon, pojedynczych przedstawicieli handlowych, sklepów, sprzedawców. Pozwoli to wykorzystać optymalizację kosztów z wykorzystaniem rachunku kosztów działań w formie wieloprzekrojowej.



Rys. 2. Działania dotyczące zamówienia i jego realizacji wraz z miarami wielkości działania

Źródło: opracowanie własne.

Przy identyfikacji i ustalaniu działań podstawowych w obszarze obsługi klienta nie można zapominać o czynnikach wpływających na jakość obsługi klientów. Klienci oczekują od przedsiębiorstw handlowych zapewnienia odpowiedniego serwisu usług handlowych. Klienci oczekują zagwarantowania im [Lew 2004, s. 117]:

- odpowiedniej częstotliwości dostaw,
- zmniejszania czasu od zamówienia do dostawy,
- rzetelności dostawy,
- możliwości dostaw interwencyjnych,
- ciągłości dostaw,

- kompletności dostawy,
- łatwości złożenia zamówienia,
- jakości fakturowania,
- kompetencji przedstawiciela działu sprzedaży,
- wspomagania sprzedaży (lodówki firmy hurtowej, organizowania prezentacji i degustacji),
- regularnych kontaktów przedstawicieli z klientami,
- monitorowania zapasów u detalistów przez firmy hurtowe,
- korzystnych form płatności.

Działania te będą za sobą pociągać określone koszty, których, przynajmniej części z nich, nie da się użyć w rachunku kosztów klienta mimo wykorzystania w tym celu rachunku kosztów działań. Dotyczy to szczególnie „miękkich” potrzeb, takich jak np. kompetentny przedstawiciel handlowy. Można to uzyskać poprzez szkolenia przedstawicieli, jednak koszty takich działań wykorzystamy raczej przy rachunku efektywności przedstawicieli handlowych, a nie klientów. Jednak rzeczywiście większość działań można bez problemów „przywiązać” do danego klienta. Przykład takich działań z obszaru pozyskania zamówienia i jego realizacji przedstawia rys. 2.

Znaczenie rachunku kosztów działań wykorzystywanego w rachunku opłacalności klientów szczególnie dobrze widać przy działaniach wykonywanych w sposób nieregularny. Działania takie związane są z decyzjami podejmowanymi w zależności od sytuacji panującej na rynku, takimi jak np. wprowadzenie kampanii reklamowych czy działań promocyjnych skierowanych tylko do wybranej grupy klientów.

Planując koszty działań specjalnych, nie jesteśmy nigdy do końca pewni ich poniesienia, ponieważ jest to uzależnione od konkretnych działań, jakie będziemy zmuszeni podjąć. Wysokość tych kosztów uzależniona również będzie od narzędzi, jakie wykorzystamy podczas wykonywania tych zadań, co także należy uwzględnić, określając koszty tych działań.

3. Podsumowanie

Wykorzystanie rachunku kosztów działań do kalkulacji kosztów poszczególnych klientów niweluje w sposób skuteczny największą wadę tradycyjnych rachunków kosztów klientów, polegającą na suboptymalizacji kosztów obsługi klientów. W wielu przedsiębiorstwach handlowych klienci rentowni subsydują klientów nierentownych, zacierając różnicowanie pomiędzy nimi, a przez to utrudniając decyzje co do działań podejmowanych w celu wsparcia lub rezygnacji z konkretnego klienta. Na pewno rachunek kosztów działań nie jest „lekarstwem” na wszystkie problemy zarządzających przedsiębiorstwami handlowymi, niemniej jednak jest narzędziem ułatwiającym zrozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwach handlowych.

Literatura

Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.

Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, SGH, Warszawa 1998.

Turyna J., Pułaska-Turyna B., *Rachunek kosztów i wyników*, Finans-Serwis, Warszawa 1996.

OPTIMIZATION OF CONSUMER SERVICE COSTS WITH THE APPLICATION OF ACTIVITY-BASED COSTING IN COMMERCIAL ENTERPRISES

Summary

Indirect costs are the main area of interest among managers of commercial enterprises. They should focus on such activities which bring surplus value for an enterprise. To such activities belong all which are directed at consumer. The article presents costs optimization connected with this activity area in commercial enterprises.