

**Adam Putyra**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **WYBRANE INSTRUMENTY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W KSZTAŁTOWANIU RELACJI Z KLIENTAMI**

### **1. Wstęp**

Dynamiczne zmiany dokonujące się w otoczeniu gospodarczym wymagają podjęcia przez kadry zarządzające przedsiębiorstwami odpowiednio zaplanowanych i ukierunkowanych działań. Szczególną uwagę należy zwrócić na zmianę orientacji współczesnych jednostek gospodarczych, które to jednostki coraz częściej koncentrują się na kliencie w przeciwieństwie do powszechnie spotykanej jeszcze do niedawna produktowej orientacji przedsiębiorstw. Zaistniała sytuacja jest w dużej części implikacją powiększającej się presji ze strony klientów, którzy dysponując coraz szerszą informacją, uzyskują mocniejszą pozycję przetargową. Proces ten przekłada się naturalnie na znaczny wzrost konkurencji na rynku.

W zaistniałych okolicznościach uzasadniona jest konieczność usystematyzowania instrumentów, jakie oferuje menedżerom rachunkowość zarządcza, a które w centrum swojej uwagi sytuują klienta. Jest to szczególnie ważne wobec odgrywania przez system rachunkowości zarządczej służebnej roli wobec zarządzania oraz afirmacji tego systemu jako dostarczającego menedżerom informacji użytecznych w kompleksowym zarządzaniu jednostkami gospodarczymi.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja wybranych instrumentów rachunkowości zarządczej, które mogą zostać wykorzystane do analizy i świadomego kształtowania relacji z klientami.

### **2. Koncepcja CRM w rachunkowości zarządczej**

Procesy globalizacyjne, które miały miejsce w ostatnich kilkudziesięciu latach, doprowadziły do zmian uwarunkowań wpływających na działalność każdego przedsiębiorstwa. G. Cokins [2004] wyróżnia pięć zasadniczych czynników, które w ostatnich latach najbardziej wpłynęły na zmianę sposobu działania dzisiejszych przedsiębiorstw:

- **konieczność utrzymania klienta** – jak się powszechnie uważa, pozyskanie nowego klienta jest dużo kosztowniejsze niż utrzymanie dotychczasowego klienta. Co więcej, usatysfakcjonowany obecny klient nie tylko ponowi zakup, ale często również przyczyni się do pozyskania nowego klienta. Z tych względów aktualnie większe znaczenie przypisuje się usatysfakcjonowaniu klienta oraz podniesieniu jego poziomu lojalności aniżeli skupieniu uwagi na pozyskiwaniu nowych klientów;
- **zmiana źródła przewagi konkurencyjnej** – w przeszłości przedsiębiorstwa koncentrowały się na wytworzeniu ujednoliconych produktów, które następnie sprzedawały możliwie dużej liczbie klientów. Obecnie, w dobie szybkiego przepływu informacji i technologii, nieco traci na znaczeniu efekt pierwszeństwa na rynku, gdyż produkty przedsiębiorstw są w krótkim czasie kopiowane przez konkurentów. Zatem wobec bardzo zbliżonych ofert produktowych poszczególnych przedsiębiorstw ogromnego znaczenia nabiera obsługa klienta. Wydaje się dziś niepodważalne, iż następuje zmiana źródła przewagi konkurencyjnej z wyróżniającego się produktu na wyróżniającą się szeroko rozumianą obsługą klienta. Wobec braku możliwości stworzenia wyróżniającego się na dłuższą metę produktu istotne są relacje z klientami;
- **marketing ukierunkowany na indywidualnego klienta** – dynamiczny rozwój technologii przyczynił się znacznie do lepszego poznania klientów przedsiębiorstwa. Nowe technologie pomocne są przy identyfikowaniu poszczególnych segmentów rynku oraz, co ważniejsze, istotnie ułatwiają stworzenie indywidualnej oferty marketingowej. Z tego względu można zaobserwować sporą zmianę mentalności zarządzających przedsiębiorstwami, którzy przestali wierzyć w skuteczność masowego marketingu, zwracając się ku marketingowi ukierunkowanemu na pojedynczego klienta, w którym uwzględnione zostają jego indywidualne preferencje;
- **dywersyfikacja asortymentowa** – wraz z obserwowanym obecnie powiększaniem się portfeli produktów i usług współczesnych przedsiębiorstw rośnie również złożoność działalności. W efekcie odnotowuje się niespotykany dotąd wzrost wartości kosztów pośrednich. Co więcej, rosną one szybciej niż koszty bezpośrednie i zaczynają dominować w strukturze kosztów całkowitych przedsiębiorstw. Wzrost kosztów pośrednich wiąże się zatem ze sposobem działalności współczesnych przedsiębiorstw, które dostrzegają konieczność dostosowania swojej oferty do potrzeb zindywidualizowanych klientów. Nowe uwarunkowania stają się wyzwaniem dla współczesnych systemów rachunku kosztów. Powszechnie uważa się, że dotychczas stosowane w rachunkach kosztów arbitralne klucze rozliczeniowe są nieefektywne w kalkulacji rentowności wyróżnionych obiektów kosztowych. Zadaniu temu może sprostać rachunek kosztów działań, w którym alokacja kosztów pośrednich odbywa się z zachowaniem ścisłej relacji przyczynowo-skutkowej;

- **wzmocnienie pozycji klienta** – Internet nieodwracalnie wzmacnia pozycję klienta w stosunku do przedsiębiorstw. Dzięki niemu klienci mogą dużo efektywniej pozyskiwać nowe informacje, co znacznie poszerza ich możliwości dokonywania zakupów. Czas uzyskania informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o wyborze oferty konkretnego przedsiębiorstwa uległ znacznemu skróceniu, co sprawiło, że dziś to klienci kontrolują oferentów, a nie odwrotnie. W efekcie, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, coraz większego znaczenia nabiera proces utrzymania klienta i traktowania go jako „przyszły strumień przychodów”.

Powyższe przesłanki przyczyniają się do konieczności zmiany orientacji przedsiębiorstw z produktowej na orientację na klienta. Przedsiębiorstwa są niejako zmuszone do nawiązywania bliższych relacji z klientami, aby móc wychodzić naprzeciw ich zindywidualizowanym potrzebom. „O przesunięciu orientacji z produktu na klienta mówi się wręcz jako o elemencie ewolucji w priorytetach biznesu, który warunkuje wzrost wartości przedsiębiorstwa, a usatysfakcjonowani klienci postrzegani są jako podstawowy zasób firm ukierunkowanych na sukces i wzrost wartości” [Wycena i zarządzanie... 2007, s. 367]. Z tego względu w praktyce gospodarczej można zaobserwować dokonujące się zmiany organizacyjne oraz technologiczne, których ogół określany jest jako CRM (*Customer Relationship Management*), czyli zarządzanie relacjami z klientami. Trudno jest w sposób kompletny zdefiniować CRM. Z tego względu w wielu przypadkach definiuje się CRM w kontekście poszczególnych jego składników. Wiele bowiem dyscyplin naukowych ma coś do zaoferowania w celu właściwego wspierania zarządzania relacjami z klientami. W niniejszym opracowaniu, podejmując rozważania nad rolą rachunkowości zarządczej w szerokiej koncepcji CRM, przyjęto, że CRM stanowi „kompleksową strategię biznesową, dotyczącą obszarów organizacji, technologii i kapitału ludzkiego, której celem jest zwiększanie wartości przedsiębiorstwa poprzez maksymalizację długookresowej wartości jego klientów” [Wycena i zarządzanie... 2007, s. 369]. Zatem, jak podkreślono w definicji, u podstaw relacji przedsiębiorstwa z jego klientami musi leżeć ekonomiczna efektywność takiej współpracy wyrażana wzrostem wartości przedsiębiorstwa, uważanym współcześnie za podstawowy cel jego działalności. Z tego względu w dalszej części opracowania skupiono się na charakterystyce wybranych instrumentów rachunkowości zarządczej, które wspomagają analizę współpracy z klientami pod względem jej ekonomicznej efektywności. Szeroki zakres instrumentów rachunkowości zarządczej ukierunkowanych na klienta może wnieść spory wkład w koncepcje CRM oraz przyczynić się jednocześnie do osiągnięcia nadrzędnego celu działalności przedsiębiorstwa, jakim jest wzrost wartości dla jego właścicieli.

### 3. Rachunek kosztów i wyników klienta

Przytoczone w poprzednim punkcie przesłanki wskazują, że instrumenty rachunkowości zarządczej powinny w centrum zainteresowania sytuować klienta. Przegląd instrumentów rachunkowości zarządczej ukierunkowanych na klienta nale-

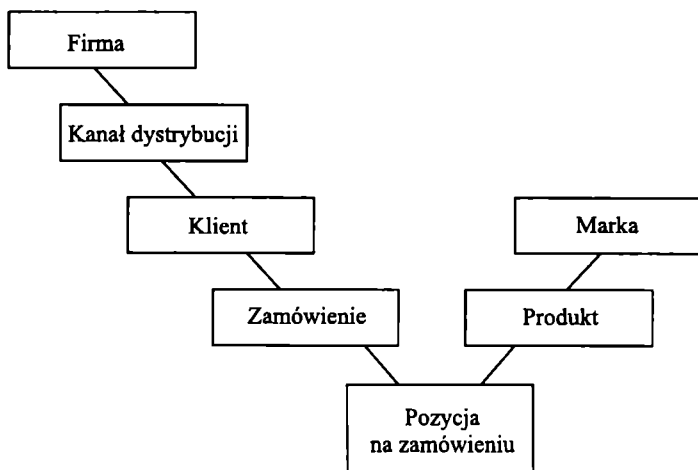
ży rozpocząć od najbardziej intuicyjnego narzędzia, jakim jest rachunek kosztów klienta. Stosowane dotychczas systemy rachunku kosztów były w większości skoncentrowane na produkcji, czyniąc z niego jedyny obiekt odniesienia kosztów. W nielicznych przypadkach próbowano kalkulować rentowność klientów, lecz dokonywano tego jedynie przez pryzmat zakupywanych przez nich produktów, tzn. rentowność klienta oceniano na poziomie marży klienta rozumianej jako różnica między uzyskanymi od klienta przychodami ze sprzedaży a kosztami własnymi **produktów** (towarów), które klient zakupił. Dokonywana w tym celu alokacja na **produkty** kosztów pośrednich, a zwłaszcza rosnących w ostatnich latach nieprodukcyjnych kosztów pośrednich, za pomocą arbitralnych kluczy rozliczeniowych (por. [Nowak 2003, s. 218]) jest dalece niewystarczająca w dobie działalności przedsiębiorstw ukierunkowanej na klienta.

Naprzeciw potrzebom zorientowanych na klienta przedsiębiorstw, co do funkcjonalności systemu rachunku kosztów, wychodzi koncepcja rachunku kosztów działań (ABC). W systemie tym wyróżnionych zostaje wiele obiektów kosztowych. Obiekt kosztowy jest najczęściej definiowany jako coś, dla czego gromadzi się i kalkuluje koszty. Jest on również przyczyną wykonywania działań (por. [Piechota 2005, s. 25]), które w systemie rachunku kosztów działań uznawane są za pierwotne przyczyny zużywania zasobów przedsiębiorstwa, a tym samym ponoszenia kosztów. A zatem obiektami kosztowymi mogą być klienci, kanały dystrybucji, marki, produkty, zlecenia, dostawcy itd. Te elementy są w rzeczywistości odbiorcami wykonywanych w przedsiębiorstwie działań. Wyróżnione w modelu ABC danego przedsiębiorstwa obiekty kosztowe łączą się w jednolitą strukturę, której budowa determinowana jest zdefiniowaniem tzw. poziomów działań w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>.

Budowanie hierarchii działań służy identyfikacji najniższego poziomu, do którego przyporządkowanie pewnych kosztów ma sens [Kaplan, Cooper 2000, s. 317]. Innymi słowy, działania i obiekty kosztowe tworzą hierarchie w celu uniknięcia arbitralności w alokacji kosztów [Thyssen i in. 2004, s. 7]. Na rysunku 1 przedstawiono przykładową strukturę obiektów kosztowych wyróżnioną w systemie ABC<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zaznaczyć przy tym należy, że nie można określić uniwersalnej grupy obiektów kosztowych, która odpowiadałaby specyfice każdego przedsiębiorstwa. Każda jednostka gospodarcza ma swoją indywidualną strukturę obiektów kosztowych.

<sup>2</sup> W okresie, w którym powstawała koncepcja ABC, dominującym procesem gospodarczym była produkcja. Rachunek kosztów działań miał być narzędziem do skutecznego zarządzania pośrednimi kosztami produkcji, które stawały się coraz wyższe. W tym celu we wczesnych latach istnienia ABC zdefiniowano tzw. poziomy działań wyróżniające działania na poziomie jednostki produktu, partii produktów, asortymentu oraz utrzymania całego przedsiębiorstwa [Kaplan, Cooper 2000, s. 120-123]. Jednakże w ostatnich latach menedżerowie przekonali się, że przewagę konkurencyjną na współczesnym, niezwykle turbulentnym rynku osiąga się nie za pomocą produkcji, lecz dzięki dobrze zorganizowanym i efektywnie wykonywanym procesom nieprodukcyjnym obejmującym takie dziedziny, jak marketing, logistyka czy też obsługa klienta. Są to w istocie procesy, które w centrum uwagi mają usytuowanego klienta. W zaistniałych warunkach niewystarczające okazało się gromadzenie ciągle rosnących nieprodukcyjnych kosztów pośrednich na poziomie działań dotyczących całego przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Przykładowa struktura obiektów kosztowych

Źródło: opracowanie własne.

Przyczyną wyróżnienia i ustrukturalizowania obiektów kosztowych jest fakt, że koncepcja ABC kładzie szczególny nacisk na zachowanie **relacji przyczynowo-skutkowej** między zużyciem określonego zasobu a wykonywaniem działania i następnie pomiędzy wykonywanymi działaniami a ich odbiorcami, czyli obiektami kosztowymi. Tym samym występuje próba uniknięcia jakiegokolwiek arbitralnej alokacji kosztów. W tabeli 1 zaprezentowano przykładowy zestaw działań wykonywanych na rzecz wyróżnionych obiektów kosztowych.

Jak więc zaprezentowano na rys. 1 i w tab. 1, klient jest jednym z wyróżnionych obiektów kosztowych. Stanowi on centralny element struktury obiektów kosztowych, gdyż inne jej elementy, jak np. *kanał dystrybucji* czy też *zamówienie*, w sposób naturalny wywodzą się z pierwotnego obiektu kosztowego – *klienta*.

Oparta na ścisłej relacji przyczynowo-skutkowej alokacja kosztów w systemie rachunku kosztów działań umożliwia sporządzenie wiarygodnego rachunku wyników. Rachunek wyników sporządzony na podstawie informacji płynących z systemu ABC może mieć budowę wielopoziomą, której poszczególne poziomy są odzwierciedleniem wyróżnionej struktury obiektów kosztowych. Przykładowy rachunek wyników sporządzony w systemie ABC zaprezentowano w tab. 2.

---

Zaistniałego problemu nie rozwiązuje również jakakolwiek alokacja kosztów nieprodukcyjnych. Należy bowiem zaznaczyć, że twórcy koncepcji ABC wskazują na duże zniekształcenie informacji, które może wynikać z próby alokacji tej dużej grupy kosztów w dół hierarchii. Zatem wobec wzrostu udziału kosztów pośrednich, związanych z działalnością nieprodukcyjną, nieunikniona jest budowa nowych struktur obiektów kosztowych. Powinny one obejmować nie tylko sferę produkcyjną, ale i nowe, znaczące obszary nieprodukcyjne.

Tabela 1. Przykładowe działania na poszczególnych poziomach w hierarchii obiektów kosztowych

Obiekt kosztowy	Przykładowe działania
Firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie sprawozdań podatkowych</li> <li>opracowanie strategii rozwoju firmy</li> </ul>
Kanał dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie oferty handlowej dla kanałów dystrybucji</li> <li>opracowanie reklamy kanałowej</li> </ul>
Klient	<ul style="list-style-type: none"> <li>składanie wizyt przez przedstawicieli handlowych</li> <li>negocjacje handlowe z klientami</li> </ul>
Zamówienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>kompletowanie zamówienia</li> <li>przyjmowanie zamówień</li> </ul>
Pozycja	<ul style="list-style-type: none"> <li>specjalne opakowanie wyrobów znajdujących się na danej pozycji zamówienia</li> <li>nadanie odpowiedniego koloru wyrobom znajdujących się na danej pozycji</li> </ul>
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>magazynowanie produktów</li> <li>przyjęcia wyrobów z produkcji</li> </ul>
Marka	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie reklamy marki</li> <li>opracowanie strategii marketingowej dotyczącej marki</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wielopoziomowy rachunek wyników sporządzony na podstawie informacji płynących z rachunku kosztów działań

Przychody z zamówienia (Z)	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11
Koszty zamówienia*	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11
Marża na zamówieniu	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11
Koszty klienta (KL)	KL1		KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7			
Marża na kliencie	KL1		KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7			
Koszty kanału dystrybucji (KD)	KD1			KD2			KD3				
Marża na kanale dystrybucji	KD1			KD2			KD3				
Koszty przedsiębiorstwa (P)	P										
Wynik ze sprzedaży	P										

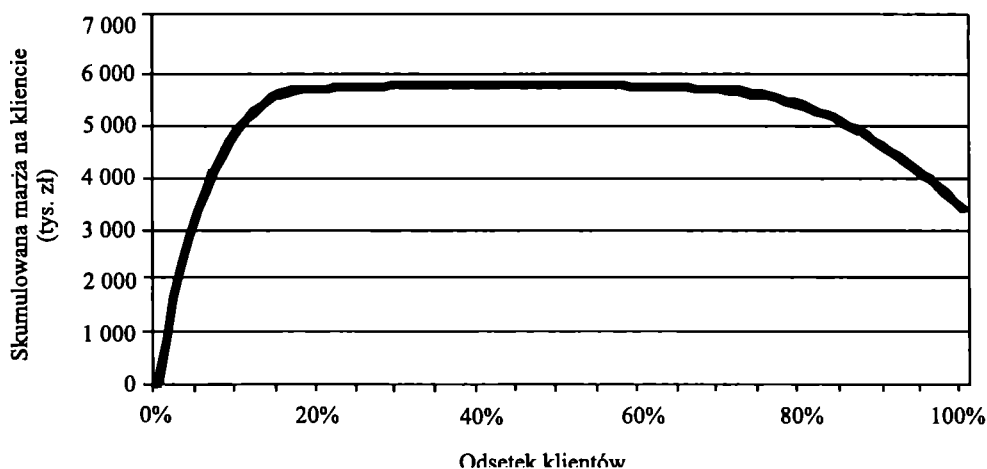
\* Koszty te obejmują zarówno koszt wytworzenia sprzedanych produktów (tj. koszty bezpośrednie i koszty działań na rzecz obiektu kosztowego *produkt*), jak i koszty działań wykonywanych na rzecz danego zamówienia.

Źródło: opracowanie własne.

Rachunek kosztów działań, identyfikując koszty wyróżnionych obiektów kosztowych, umożliwia kalkulację kilku poziomów marż, z których najistotniejsza z punktu widzenia kształtowania relacji z klientami jest wyróżniona **marża na kliencie**. Marża ta jest różnicą przychodów ze sprzedaży uzyskanych od klienta oraz kosztów zakupionych przez niego produktów (towarów), kosztów działań wykony-

wanych na poziomie zamówień od danego klienta i kosztów działań wykonywanych na poziomie samego klienta. Wiarygodna ocena rentowności klienta może się jedynie odbywać na poziomie marży na kliencie, gdyż tylko ta kategoria wynikowa uwzględnia koszty, które można jednoznacznie przypisać do klienta.

Informacje płynące z rachunku wyników sporządzonego w systemie ABC są punktem wyjścia do analizy rentowności klientów. Jednym z instrumentów służących takiej analizie jest tzw. krzywa wieloryba, której przykładową postać zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Przykładowa krzywa wieloryba przedsiębiorstwa na poziomie marży na kliencie

Źródło: opracowanie własne.

Nazwa przedstawionej na rys. 2 krzywej wywodzi się z kształtu, jaki przybiera ona w większości przypadków. Na osi odciętych zaznaczono odsetek klientów przedsiębiorstwa, którzy zostali uporządkowani malejąco ze względu na marżę przez nich generowaną. Na osi rzędnych natomiast przedstawiono skumulowaną marżę na kliencie. Na podstawie wyznaczonej krzywej można wskazać trzy podstawowe grupy klientów. Pierwszą – generującą dodatnią marżę na kliencie (na zaprezentowanym rys. 2 jest to ok. 15% klientów). Drugą, najliczniejszą grupę, stanowią klienci, którzy generują przychody pokrywające jedynie wszystkie koszty przyporządkowane do tych klientów (ok. 60% klientów). Należy jednak zaznaczyć, że mimo iż na poziomie marży na kliencie grupa ta nie przynosi strat, to jednak nie przyczynia się ona do pokrycia kosztów działań wykonywanych na rzecz kanałów dystrybucji oraz całego przedsiębiorstwa, czyli kolejnych obiektów kosztowych znajdujących się w strukturze obiektów kosztowych ponad klientem. Ostatnią grupę stanowią klienci, którzy już na poziomie marży na kliencie są źródłem strat przedsiębiorstwa. Taka analiza jest źródłem informacji dla menedżerów o konieczności restrukturyzacji współpracy z tymi klientami lub, w razie braku takiej możliwości, zaniechania tej współpracy.

## 4. Wartość klienta

Ocena bieżącej rentowności klienta jest zwykle źródłem informacji na potrzeby krótkoterminowego rachunku decyzyjnego. Współczesne zarządzanie wymaga jednak od rachunkowości zarządczej, aby wspierała je narzędziami o charakterze strategicznym, które wspomagałyby menedżerów w osiąganiu nadrzędnego celu działalności przedsiębiorstw. Z tego względu należy stwierdzić, że wiarygodnie wyznaczona marża na poszczególnych klientach w ramach rachunku kosztów klienta nie jest celem samym w sobie, ale raczej podstawą kalkulacji tzw. wartości klienta (*Customer Lifetime Value* – CLV). Intensywne rozważania na temat wartości klienta toczą się od końca lat 90. ubiegłego wieku [Bauer, Hammerschmidt 2005; Dwyer 1997; Kumar i in. 2006], co wiąże się m.in. z próbą dezagregacji i zoperacjonalizowania podstawowego celu działalności przedsiębiorstwa, tj. kreowania wartości dla jego właścicieli. W tym ujęciu klienci traktowani są jako kluczowe aktywa przedsiębiorstwa (por. [Gupta, Lehmann 2003]), których wartość wynika z przyszłych korzyści, jakie pojawią się w przedsiębiorstwie z tytułu współpracy z nimi. Co więcej, wartość ta wpływa bezpośrednio na wartość przedsiębiorstwa. Dlatego konieczne jest ciągle monitorowanie wartości poszczególnych klientów oraz podejmowanie działań, których celem jest podnoszenie tej wartości. Jako wartość klienta rozumie się sumę wartości bieżącej wszystkich wpływów i wydatków, które pojawią się w przyszłości w związku ze współpracą z danym klientem<sup>3</sup>. Wartość klienta można zatem zapisać zgodnie ze wzorem:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{NCF_t}{(1+d)^t}, \quad (1)$$

gdzie:  $CLV$  – wartość klienta,  
 $NCF_t$  – saldo przepływów środków pieniężnych związanych z danym klientem w okresie  $t$ ,  
 $d$  – stopa dyskonta.

Często dla uproszczenia przyjmuje się, że saldo przepływów środków pieniężnych związanych z danym klientem równe jest marży generowanej na danym kliencie<sup>4</sup>. Kalkulacja marży na kliencie została zaprezentowana w rachunku wyników w systemie ABC. Uwzględniając to, można zapisać, iż:

<sup>3</sup> Zdarzają się również praktyki kalkulacji wartości segmentu klientów lub kanałów dystrybucji zamiast wartości pojedynczych klientów.

<sup>4</sup> Ze względu na długi okres, który uwzględnia się w kalkulacji wartości klienta, przyjęcie założenia o równości salda przepływów środków pieniężnych (kategorii ujmowanej zgodnie z zasadą kasową) oraz marży na kliencie (kategorii ujmowanej zgodnie z zasadą memoriału) wydaje się dopuszczalne. W literaturze dotyczącej koncepcji wartości klienta pojawiają się jednak rozważania na temat bezkrytycznego utożsamiania zysków osiągniętych na danym kliencie z dodatkimi saldami przepływów pieniężnych wynikających ze współpracy z danym klientem [Pfeifer i in. 2004].



$$NCF_t = M_t \times r^t = (m \times P \times (1+g)^t) \times r^t, \quad (2)$$

gdzie:  $M_t$  – marża generowana na danym kliencie w okresie  $t$ ,  
 $r$  – współczynnik zatrzymania klienta (*retention rate*),  
 $m$  – stopa marży na kliencie,  
 $P$  – przychody ze sprzedaży od danego klienta,  
 $g$  – stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży.

We wzorze (2) założono, że saldo przepływów środków pieniężnych związanych z danym klientem w kolejnych okresach będzie równe iloczynowi marży na danym kliencie i tzw. współczynnika zatrzymania klienta  $r$ . Współczynnik ten definiuje się jako „udział klientów, którzy nabywają w danym okresie produkty przedsiębiorstwa i ponowią zakup w okresie następnym” [Nita 2007, s. 250]. Uwzględniając powyższe założenia, przekształcono wzór na wartość klienta:

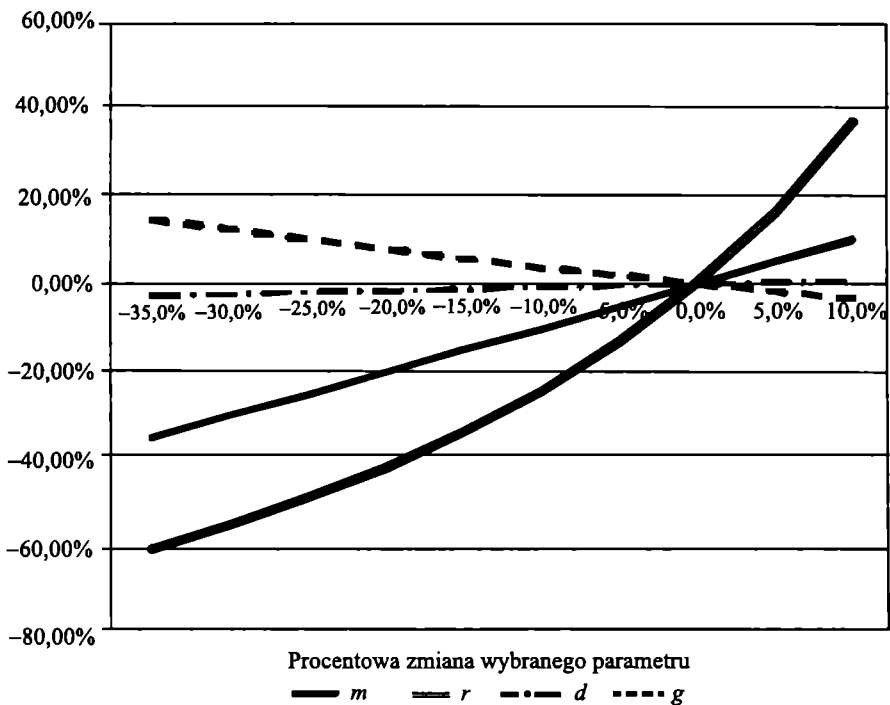
$$CLV = m \times P \times \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(1+g)^t \times r^t}{(1+d)^t} = m \times P \times \frac{r \times (1+g)}{1+d-r \times (1+g)}. \quad (3)$$

Wartość klienta kalkulowana zgodnie ze wzorem (3) zawiera wiele założeń. Po pierwsze, założono, że stopa wzrostu przychodów, stopa dyskontowa, współczynnik zatrzymania klienta pozostają na stałym poziomie w całym okresie, za który liczy się wartość klienta. Poza tym zakłada się, że w każdym okresie stopa marży na kliencie wyniesie  $m$ .

Na rysunku 3 przedstawiono przykładową analizę wrażliwości wartości klienta na zmiany wartości poszczególnych parametrów.

Rysunek 3 sporządzono na podstawie przyjętej z góry struktury wartości poszczególnych parametrów. Niemniej najczęściej okazuje się, że wartość klienta wykazuje największą wrażliwość na zmiany współczynnika zatrzymania klienta  $r$ . Wydaje się jednak, że głównym zadaniem dla rachunkowości zarządczej, zwłaszcza w zakresie zarządzania kosztami, jest odpowiednie kształtowanie parametru  $m$ , czyli stopy marży na kliencie. Zadanie to jest szczególnie istotne i niezbędne w odniesieniu do klientów zaliczonych do drugiej i trzeciej grupy opisanej wcześniej krzywej wieloryba, tj. tych grup, które osiągają zerową lub ujemną marżę na kliencie.

Podjęcie właściwych działań mających na celu odpowiednie kształtowanie parametru  $m$  musi być poprzedzone analizą i planowaniem kierunków tych działań. Innymi słowy, należy sobie uświadomić, co wpływa na to, że aktualny poziom stopy marży na kliencie nie jest satysfakcjonujący. Następnie należy podjąć wiele działań zmierzających do osiągnięcia docelowej stopy marży na kliencie. W tym miejscu nasuwa się swoista analogia rozpatrywanej analizy do analizy przeprowadzanej w ramach rachunku kosztów docelowych (RKD). Niemniej jednak wydaje się, że zmiana orientacji przedsiębiorstw z produktowej na orientację na klienta wymaga zmiany postrzegania RKD jako rachunku kosztów docelowych produktu na rzecz rachunku kosztów docelowych klienta. Takie spojrzenie umożliwi wyznaczenie zadań dla pro-



Rys. 3. Analiza wrażliwości CLV na poszczególne parametry

Źródło: opracowanie własne.

cesu zarządzania kosztami klienta w celu osiągnięcia docelowego poziomu stopy marży na kliencie. Można przyjąć, że docelowa wysokość stopy marży na kliencie to taka, przy której osiągana jest minimalna, akceptowalna wartość danego klienta.

Aby wyznaczyć cele redukcji kosztów klienta, można posłużyć się znaną z rachunku kosztów docelowych metodą kalkulacji kosztów docelowych opartą na ważności poszczególnych funkcji produktu [Bauer, Hammerschmidt 2005, s. 142], z tym wyjątkiem, że w rachunku kosztów docelowych klienta uwzględniana będzie ważność działań podejmowanych na rzecz klienta. Kalkulację docelowych kosztów działań wykonywanych na rzecz klienta zaprezentowano w tab. 3 i 4.

Tabela 3. Kalkulacja docelowych kosztów klienta

Wyszczególnienie	Wartość
Przychód ze sprzedaży od klienta X	156 250
Docelowa stopa marży na kliencie X	36%
Docelowa marża na kliencie X	56 250
Dopuszczalny koszt działań na rzecz klienta X	100 000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Kalkulacja docelowych kosztów poszczególnych działań wykonywanych na rzecz klienta X

Wyszczególnienie	Działania				
	D1	D2	D3	D4	suma
Znaczenie działania (w %)	20%	30%	40%	10%	100%
Hipotetyczny dopuszczalny koszt działania	20 000	30 000	40 000	10 000	100 000
Koszt bieżący działania	27 000	29 000	38 000	13 000	107 000
Koszt docelowy działania	22 000 <sup>a</sup>	29 000 <sup>b</sup>	38 000 <sup>c</sup>	11 000 <sup>d</sup>	100 000
Kwota redukcji kosztów działania	5 000	0	0	2 000	7 000

<sup>a</sup> Koszt docelowy działania A =  $(100\ 000 - 29\ 000 - 38\ 000) \cdot 20\% / (20\% + 10\%)$ .

<sup>b</sup> Hipotetyczny koszt docelowy działania B jest większy od kosztu bieżącego, więc koszt docelowy odpowiada kosztowi bieżącemu.

<sup>c</sup> Hipotetyczny koszt docelowy działania C jest większy od kosztu bieżącego, więc koszt docelowy odpowiada kosztowi bieżącemu.

<sup>d</sup> Koszt docelowy działania D =  $(100\ 000 - 29\ 000 - 38\ 000) \cdot 10\% / (20\% + 10\%)$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bauer, Hammerschmidt 2005, s. 143].

Przedstawiona w powyższych tabelach kalkulacja docelowych kosztów działań wykonywanych na rzecz klienta jest podstawą do inicjowania rozwiązań organizacyjnych oraz rekonstrukcji współpracy i relacji z klientem mających na celu osiągnięcie zakładanego poziomu redukcji kosztów zbyt kosztownych działań. W tym momencie kluczową rolę zaczynają odgrywać instrumenty zarządzania opartego na działaniach (*Activity Based Management – ABM*), którego podstawą jest rachunek kosztów działań. Istotny wkład w proces redukcji kosztów wyróżnionych działań może mieć również najnowsze ujęcie rachunku kosztów działań – *Time-Driven ABC* [Kaplan, Anderson 2004; Putyra 2007].

Ukierunkowane wpływanie na wysokość kosztów działań wykonywanych na rzecz klienta, zmierzających do osiągnięcia kosztów docelowych, stanowi zatem kolejny element systemu narzędzi i działań, jakimi powinno dysponować przedsiębiorstwo zorientowane na klienta. Dzięki tym narzędziom możliwe jest kształtowanie takich relacji z klientem, które prowadzić będą przedsiębiorstwo do osiągnięcia nadrzędnego celu jego działalności, tj. do powiększania wartości dla właścicieli.

## 5. Podsumowanie

We współczesnym świecie następuje wiele przemian, których efektem jest dynamicznie rosnąca rola utrzymywania właściwych relacji z klientami. V. Kumar i in. dochodzą jednak do wniosku [2006, s. 90], iż pomimo wielu dowodów w teorii i praktyce świadczących o tym, że skoncentrowanie organizacji na kliencie jest lepszą drogą do osiągnięcia długoterminowej rentowności, wiele przedsiębiorstw wciąż niechętnie porzuca orientację produktową na rzecz koncentracji na kliencie. Ten opór jest częściowo spowodowany tym, że przedsiębiorstwa te są nieświadome korzyści

płynących z usytuowania klienta w centrum zainteresowania albo nieprzekonane do nich lub też obawiają się znacznych trudności i niezbędnych zmian, jakie związane są z przyjęciem orientacji na klienta. Zmiany te dotyczą często wszystkich obszarów organizacji, a szczególnie kultury i struktury organizacyjnej, wykonywanych w przedsiębiorstwie procesów oraz strategii przedsiębiorstwa. Wydaje się, że istotną rolę w łagodzeniu negatywnych efektów tych zmian oraz we wspomaganiu zarządzania organizacją skoncentrowaną na kliencie powinna odgrywać rachunkowość zarządcza. Przedstawione w niniejszym opracowaniu wybrane jej instrumenty powinny być elementem interdyscyplinarnego i zintegrowanego systemu funkcjonującego w przedsiębiorstwie, który wspomaga kształtowanie odpowiednich relacji z klientami.

## Literatura

- [1] Bauer H.H., Hammerschmidt M., *Customer-based Corporate Valuation. Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value*, „Management Decision” 2005, Vol. 43, No. 3, s. 331-348.
- [2] Cokins G., *How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability*, www.sas.com, 2004.
- [3] Dwyer R.F., *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, „Journal of Direct Marketing” 1997, Vol. 11, No. 4, s. 6-13.
- [4] Gupta S., Lehmann D., *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003 17(1), Winter, 9-24.
- [5] Kaplan R.S., Anderson S.R., *Time-Driven Activity Based Costing*, „Harvard Business Review”, November 2004, www.hbr.org.
- [6] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [7] Kumar V., Lemon K.N., Parasuraman A., *Managing Customers for Value*, „Journal of Service Research”, Vol. 9, No. 2, November 2006, s. 87-94.
- [8] Nita B., *Kompleksowe podejście do zarządzania relacjami z klientami*, [w:] *Rachunkowość zarządcza a ryzyko działalności gospodarczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1175, AE, Wrocław 2007, s. 241-255.
- [9] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [10] Pfeifer P.E., Haskins M.E., Conroy R.M., *Customer Lifetime Value, Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending*, Darden Graduate School of Business, 2004.
- [11] Piechota R., *Projektowanie rachunku kosztów działań*, Difin, Warszawa 2005.
- [12] Putyra A., *Time-Driven Activity Based Costing jako narzędzie zarządzania zasobami przedsiębiorstwa*, [w:] *Rachunkowość zarządcza a ryzyko działalności gospodarczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1175, AE, Wrocław 2007, s. 363-375.
- [13] Sojak S., Józwiak H., *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [14] Thyssen J., Israelsen P., Jørgensen B., *Activity Based Costing as a Method for Assessing the Economics Modularization – a Case Study and Beyond*, September 2004.
- [15] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2007.

---

## **SELECTED INSTRUMENTS OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN CREATING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS**

### **Summary**

In a dynamic and turbulent modern reality companies should replace a product-centricity with customer-centric approach. Such reorientation requires significant organizational changes and widely adopted customer relationship management system. In such interdisciplinary system managerial accounting should play a significant role by offering an integrated set of instruments that place a customer in the centre of their analysis. The article presents selected instruments of managerial accounting which could be valuable element of company-wide system that supports customer relationship management.