

**Edward Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZARZĄDZANIE RENTOWNOŚCIĄ KLIENTÓW**

### **1. Wstęp**

Koncepcją zarządzania ukierunkowaną na osiągnięcie długookresowych korzyści z klientów przedsiębiorstwa jest zarządzanie relacjami z klientami. Koncepcja ta obejmuje działania podejmowane w przedsiębiorstwie nastawione na pozyskiwanie klientów oraz utrzymanie i obsługę klientów. Głównym celem zarządzania relacjami z klientami jest wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa, który jest osiągany poprzez maksymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w korzyściach osiągniętych ze współpracy z klientami. Dlatego orientacja na klienta staje się priorytetem działań podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa.

Osiąganie wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa wymaga podejmowania działań, które przyczyniają się do poprawy rentowności klientów. Na tę rentowność z jednej strony wpływają przychody ze sprzedaży produktów, które realizują się na rynku i zależą przede wszystkim od klientów, z drugiej zaś strony koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z wykonywaniem działań w ramach relacji z klientami. Ostateczną miarą rentowności klientów jest marża osiągnięta na klientach.

Problematyce analizy rentowności klientów w zarządzaniu relacjami z klientami jest poświęcony niniejszy artykuł. Poruszone zostaną dwa zagadnienia: klasyfikacja klientów na potrzeby analizy rentowności oraz dobór instrumentów optymalizacji rentowności klientów.

### **2. Klasyfikacja klientów na potrzeby analizy rentowności**

Jednym z podstawowych warunków sukcesu przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania relacjami z klientami jest dotarcie do najbardziej rentownych klientów. Identyfikacja klientów z punktu widzenia poziomu ich rentowności może być dokonana przez odpowiednią segmentację klientów. Segmentacja ta powinna być przeprowadzona z punktu widzenia kosztów obsługi klientów, marży osiągniętej na różnych klientach oraz wartości klientów dla przedsiębiorstwa.

R.S. Kaplan i R. Cooper [Kaplan, Cooper 2000, s. 238-240], biorąc pod uwagę poziom kosztów obsługi, podzielili klientów na dwie grupy:

- 1) klientów o wysokich kosztach obsługi,
- 2) klientów o niskich kosztach obsługi.

Cechy klientów czyniących ich bardziej lub mniej kosztownymi w obsłudze są przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Cechy klientów o wysokich i niskich kosztach obsługi

| Klienci o wysokich kosztach obsługi   | Klienci o niskich kosztach obsługi  |
|---|---|
| Zamawiają zindywidualizowane produkty   | Zamawiają standardowe produkty  |
| Zamawiają małe ilości   | Zamawiają duże ilości   |
| Nieprzewidywalne terminy składania zamówień                                     | Możliwe do przewidzenia terminy składania zamówień                                |
| Dostawy na specyficznych warunkach  | Standardowe dostawy   |
| Zmieniają warunki dostawy   | Nie zmieniają warunków dostaw   |
| Ręczne przetwarzanie zamówień   | Elektroniczne wymiany danych (EDI)  |
| Duże wsparcie przed sprzedażą (zasoby marketingowe, techniczne i sprzedaży)     | Brak wsparcia lub małe wsparcie przed sprzedażą (standardowa wycena i zamawianie) |
| Duże wsparcie po sprzedaży (instalacja, szkolenie, gwarancja, serwis u klienta) | Brak wsparcia po sprzedaży  |
| Wymagają utrzymania zapasów przez przedsiębiorstwo                              | Uzupełnianie zapasów w miarę produkowania   |
| Płacą późno (duże sumy na rachunku należności)                                  | Płacą na czas   |

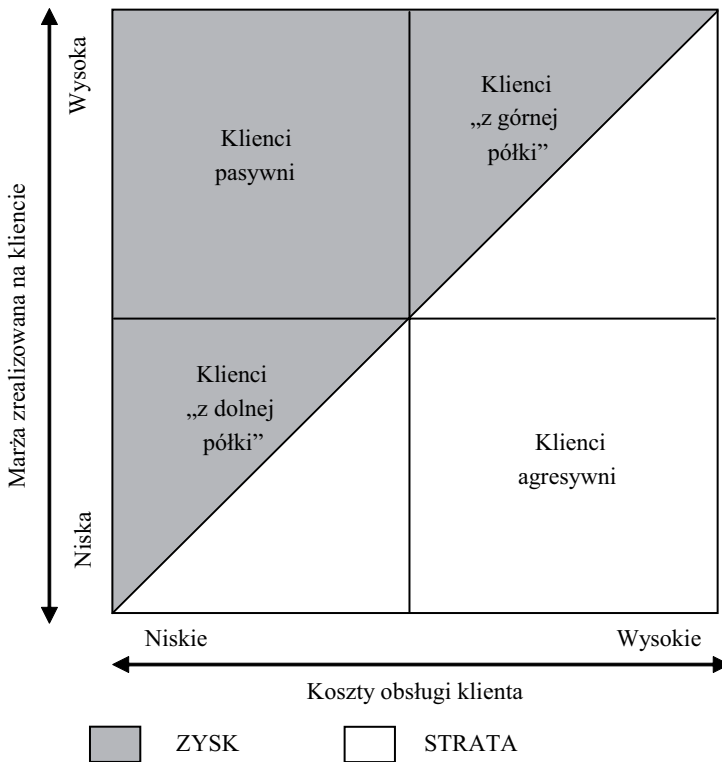
Źródło: [Kaplan, Cooper 2000, s. 239].

Klienci o wysokich kosztach obsługi nazywani są także klientami przynoszącymi ukryte straty. Klienci o niskich kosztach obsługi są natomiast określani mianem klientów przynoszących ukryte zyski. Straty i zyski są ukryte wówczas, gdy koszty marketingu, sprzedaży i obsługi klientów są rozliczone w sposób tradycyjny na produkty, natomiast nie przyporządkowuje się ich klientom. Przedsiębiorstwa zazwyczaj mają takich klientów, którzy wymagają wysokich kosztów obsługi. Rzadziej natomiast posiadają klientów o niskich kosztach obsługi. W pewnych sytuacjach ci drudzy klienci świadomi niskich kosztów ich obsługi przez dostawcę mogą oczekiwać niższych cen sprzedawanych im produktów.

Przedsiębiorstwo powinno następnie analizować wysokość tak ujętych kosztów obsługi klientów na tle marży zrealizowanej na klientach. Zarządzanie kosztami klienta powinno być ukierunkowane na wzrost marży osiągananej na kliencie. Dotyczy to zwłaszcza tych klientów, którzy generują niską, a niekiedy wręcz ujemną marżę i są nierentowni. W takich sytuacjach należy podjąć odpowiednie działania, które powinny doprowadzić do obniżenia kosztów relacji z klientem. W rezultacie powinno to przyczynić się do osiągnięcia założonego poziomu rentowności klienta, która

może być oceniona na podstawie stopy marży na kliencie. Oceniając zatem poziom kosztów obsługi klientów, należy dokonywać jego porównania z wielkością marży osiągniętej na analizowanych klientach.

Graficznym sposobem analizy relacji między wysokością marży a poziomem kosztów obsługi jest dwuwymiarowa macierz, w której pozioma oś przedstawia koszty obsługi klientów ustalone zgodnie z metodyką rachunku kosztów działań, oś pionowa zaś reprezentuje marżę zrealizowaną na klientach. Macierz ta ukazuje, w jaki sposób można korzystać z rentownych klientów. Jest to przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Rentowność klientów

Źródło: [Shapiro i in. 1987, za: Kaplan, Cooper 2000, s. 241].

Klienci „z dolnej półki” są obsługiwani przy niskich kosztach, nie mają specjalnych wymagań i są stosunkowo mało wrażliwi na jakość. Jednocześnie klienci ci oczekują niskich cen. Są to klienci rentowni, ale marża zrealizowana na takich klientach będzie także niska.

Klienci „z górnej półki” wymagają ponoszenia wysokich kosztów związanych z ich obsługą, co niekiedy oznacza ukryte straty. Są to zatem klienci bardzo wyma-

gający, ale za to są oni skłonni płacić wysoką cenę. Klienci z tej grupy mogą okazać się rentowni, jeśli marża zrealizowana na sprzedaży tym klientom przewyższy całkowite koszty ich obsługi.

Klienci pasywni znajdujący się w lewej górnej ćwiartce macierzy przynoszą przedsiębiorstwu ponadprzeciętne marże. Są to bowiem klienci mało wymagający, a więc o niskich kosztach obsługi. Jednocześnie akceptują oni wysokie ceny produktów, np. z powodu tego, że produkt jest mało istotny albo niezbędny dla ich funkcjonowania, czy też wysokie koszty zmiany dotychczasowego dostawcy [Leszczyński 2008]. Klienci pasywni przynoszą przedsiębiorstwu ukryte zyski. Takich klientów przedsiębiorstwo powinno chronić i dbać o ich lojalność.

Klienci agresywni, którzy zostali umieszczeni w prawej górnej ćwiartce, wymagają bardzo wysokiej jakości produktów oraz najlepszej obsługi. Jednocześnie oczekują oni niskich cen, wykorzystując swoją siłę nabywczą, gdyż kupują duże ilości produktów. Klienci agresywni przynoszą przedsiębiorstwu niskie marże.

Innym podejściem stosowanym przy segmentacji klientów na potrzeby analizy rentowności jest ich klasyfikacja w nawiązaniu do wartości klientów. Stosując to kryterium, wyróżnia się cztery grupy klientów [Ness i in. 2001]:

- 1) klienci rekordziści (*champions*),
- 2) klienci wymagający (*demanders*),
- 3) klienci niewymagający (*acquaintances*),
- 4) klienci roszczeniowi (*losers*).

Klienci typu *champions* przynoszą przedsiębiorstwu duży przychód i wymagają niskich kosztów obsługi. Zazwyczaj są to klienci lojalni, regularnie nabywający produkty danego przedsiębiorstwa i relatywnie łatwi w obsłudze. Klienci rekordziści przynoszą przedsiębiorstwu wysokie marże, a zatem są to najbardziej wartościowi klienci przedsiębiorstwa, z którymi relacje powinny być pielęgnowane i którzy powinni być odpowiednio wynagradzani.

Klienci z grupy *demanders* przynoszą przedsiębiorstwu wysoki przychód ze sprzedaży produktów, ale jednocześnie koszty obsługi tych klientów są wysokie. Są to klienci wymagający, którzy zazwyczaj są rentowni, jednakże marża osiągnięta na takich klientach jest stosunkowo niska. Działania zmierzające do poprawy rentowności tej grupy klientów powinny być ukierunkowane na obniżenie kosztów ich obsługi.

Klienci o cechach *acquaintances* przynoszą przedsiębiorstwu niski przychód ze sprzedaży produktów, ale jednocześnie są to klienci niewymagający w obsłudze, zatem koszty ich obsługi są niskie. Klienci niewymagający przynoszą małą marżę i są nisko rentowni. W sytuacji, gdy stanowią oni podstawową grupę klientów przedsiębiorstwa, może to doprowadzić do strat. Poprawa rentowności tych klientów może być osiągnięta zwiększeniem bardziej rentownych kanałów dystrybucji przy jednoczesnym utrzymaniu kosztów dystrybucji.

Klienci zaliczani do grupy *losers* są przeciwieństwem klientów z grupy *champions*. Jest to grupa klientów przynosząca przedsiębiorstwu niski przychód przy wy-

sokich kosztach ich obsługi. Są to klienci roszczeniowi, generujący ujemną marżę, a więc nierentowni. Poprawa rentowności tych klientów może być osiągnięta przez zwiększenie sprzedaży produktów oraz przez obniżenie kosztów obsługi.

### 3. Instrumenty zarządzania rentownością klientów

Zarządzanie rentownością klientów ma na celu jej poprawę. Optymalizacja rentowności klientów może być przeprowadzona według różnych kryteriów, a zwłaszcza z punktu widzenia marży osiągananej na klientach oraz wartości klientów dla przedsiębiorstwa. Konsekwencją tych kryteriów oceny rentowności klientów jest zastosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania rentownością klientów.

Optymalizacja marży osiągananej na kliencie może być dokonywana przy zastosowaniu koncepcji rachunku kosztów docelowych klienta. W tym celu A. Putyra [2008] proponuje pewną modyfikację rachunku kosztów docelowych zorientowanego na produkt w celu przystosowania do rachunku kosztów docelowych klienta. Celem proponowanego podejścia jest zarządzanie kosztami klienta ukierunkowane na osiągnięcie docelowego poziomu stopy marży na kliencie. Przy czym docelowy poziom marży na kliencie jest taką jej wysokością, przy której osiąga się minimalną akceptowalną przez przedsiębiorstwo wartość z danego klienta.

Cele w zakresie redukcji kosztów klienta są w tej propozycji wyznaczane przy zastosowaniu podejścia do kalkulacji kosztów docelowych opartego na ważności poszczególnych funkcji produktu [Moden 1995, s. 130]. Przy czym rachunek kosztów docelowych klienta będzie uwzględniał znaczenie działań podejmowanych w ramach współpracy z klientem. Tak więc w tym ujęciu koszty klienta są rozpatrywane w układzie działań wykonywanych na rzecz klienta.

Wychodząc od docelowej marży na kliencie, wyznacza się dopuszczalne koszty działań na rzecz klienta. Mając określone znaczenie poszczególnych działań (wrażane procentowo w stosunku do ogółu działań na rzecz klienta), ustala się następnie dopuszczalne koszty działań. Bieżące koszty działań są porównywane z kosztami dopuszczalnymi i przy uwzględnieniu znaczenia działań określa się docelowe koszty działań. Różnice między bieżącymi a docelowymi kosztami działań na rzecz klienta wskazują na określaną kwotę redukcji kosztów zbyt kosztownych działań. Dla osiągnięcia tego celu podejmuje się inicjatywy dotyczące rekonstrukcji dotychczasowych zasad współpracy z klientem oraz wprowadza się odpowiednie zmiany organizacyjne w obszarze zarządzania relacjami z klientami. Chodzi o taką organizację działań związanych z danym klientem, aby osiągnąć poziom kosztów docelowych. W ten sposób rachunek kosztów docelowych klienta będzie zintegrowany z koncepcją zarządzania w układzie działań.

Użytecznym instrumentem wspomagającym osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w zakresie rentowności klientów może być strategiczna karta wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona [2000]. Karta ta umożliwia przełożenie wizji i strategii przedsiębiorstwa na zestaw powiązanych ze sobą mierników efektywności. Cele i mier-

niki są zgrupowane w czterech tzw. perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju przedsiębiorstwa. Wyróżnione perspektywy strategicznej karty wyników umożliwiają zachowanie równowagi między celami krótko- i długoterminowymi oraz między oczekiwanymi wynikami a czynnikami warunkującymi ich realizację.

W perspektywie klienta przedsiębiorstwo określa klientów oraz segmenty rynku, w których zamierza konkurować. W perspektywie tej rozpatruje się następujące cechy odnoszące się do klienta: satysfakcję, pozyskiwanie, utrzymanie i rentowność klientów, którym przypisuje się odpowiednie mierniki realizacji. Jednocześnie wytycza się docelowy udział klientów lub segmentów w rynku. Przez to możliwy staje się pomiar wartości oferowanej docelowym klientom i segmentom rynku.

Podstawowe mierniki wykorzystywane w perspektywie klienta są przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Mierniki osiągnięcia celów w perspektywie klienta

|                      |   |
|----------------------|---|
| Udział w rynku       | Odzwierciedla, jaką część danego rynku opanowało przedsiębiorstwo. Wyrażony jest liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży       |
| Zdobywanie klientów  | Mierzy, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim tempie przedsiębiorstwo pozyskuje nowych klientów                           |
| Utrzymanie klientów  | Obrazuje, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim stopniu przedsiębiorstwo utrzymuje trwałe relacje z klientami             |
| Satysfakcja klientów | Określa poziom satysfakcji klientów w zależności od poszczególnych kryteriów kreowanej wartości   |
| Rentowność klientów  | Mierzy zysk netto generowany przez klienta lub segment rynku z uwzględnieniem specyficznych kosztów związanych z obsługą danego klienta |

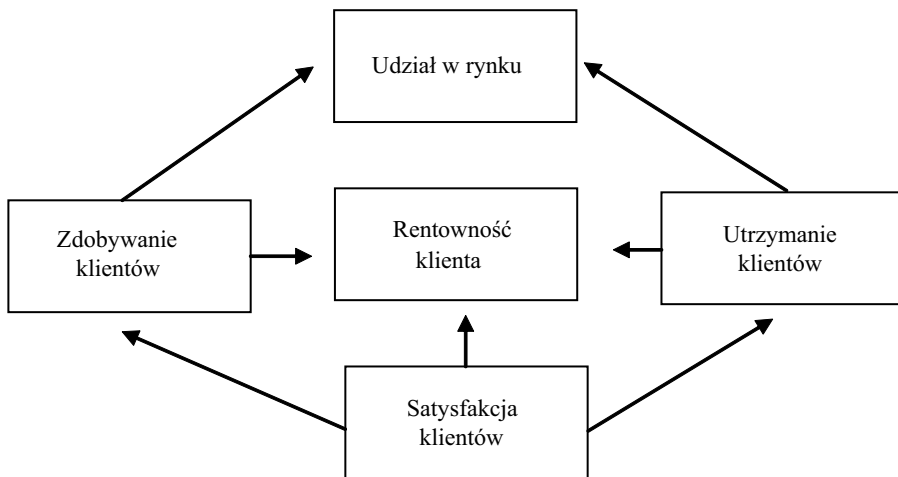
Źródło: [Kaplan, Norton 2006, s. 755].

Powiązania między poszczególnymi miernikami w perspektywie klienta są ukazane na rys. 2.

Osiągnięcie zadowalającego poziomu czterech wyróżnionych mierników: udziału w rynku, zdobycia, utrzymania i satysfakcji klienta, nie zapewnia rentowności klientów. Aby osiągnąć oczekiwany poziom rentowności klientów, przedsiębiorstwo musi dbać o koszty ponoszone na zaspokajanie potrzeb klientów. Ważnym źródłem informacji przydatnych przy wykrywaniu źródeł obniżki tych kosztów może być rachunek kosztów działań ukierunkowany na relacje z klientami. Informacje płynące z tego rachunku umożliwiają bowiem wskazanie zbyt kosztownych działań w zakresie dostarczania wyniku lub świadczenia usług klientowi, które powinny być udoskonalone.

Klienci są ważnym zasobem przedsiębiorstwa, gdyż to oni przynoszą korzyści finansowe z tytułu sprzedaży produktów. Do oceny rentowności klientów można

podejść podobnie jak do oceny opłacalności projektów inwestycyjnych, gdyż utrzymanie relacji z klientami może być potraktowane jako specyficzna inwestycja długookresowa. Ocena opłacalności współpracy z klientami jest dokonywana na podstawie tzw. wartości życiowej klienta (*Customer Lifetime Value* – CLV). Wartość życiowa klienta jest zaktualizowaną wartością netto korzyści klienta dla przedsiębiorstwa w całym cyklu jego życia, tzn. w okresie współpracy klienta z przedsiębiorstwem.



Rys. 2. Powiązania mierników w perspektywie klienta

Źródło: [Kaplan, Norton 2006, s. 75].

Szacowanie wartości życiowej klienta odbywa się zatem według podobnych zasad jak szacowanie wartości zaktualizowanej netto (*Net Present Value* – NPV), które jest przeprowadzone przy ocenie opłacalności projektów inwestycyjnych. Tak więc zakłada się okres trwania współpracy z danym klientem:  $n$  lat. Dla każdego roku z tego okresu  $t = 0, 1, 2, \dots, n$  przewiduje się wpływy, jakie będą uzyskane od danego klienta, oraz wydatki, jakie będą poniesione w związku ze współpracą z tym klientem. Następnie ustala się dla poszczególnych lat przepływy pieniężne netto jako różnicę między wpływami a wydatkami. Wartości te przedstawiają korzyści, jakie osiągnie się w poszczególnych latach z tytułu współpracy z rozpatrywanym klientem. W celu sprowadzenia do porównywalności kwot przepływów pieniężnych netto z różnych lat przeprowadza się ich dyskontowanie przy uwzględnieniu założonej stopy dyskontowej, którą najczęściej jest koszt kapitału związanego z inwestycją z obszaru marketingu.

Wartość życiowa klienta dla przedsiębiorstwa jest wyznaczana na podstawie następującego wzoru [Gupta, Lehman 2003]:

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t},$$

gdzie:  $CLV$  – wartość życiowa klienta,

$NCF_t$  – przyływy pieniężne netto osiągnięte ze współpracy z klientem w roku  $t$ ,

$r$  – stopa dyskontowa.

Wielkość  $CLV$  jest sumą zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto osiągniętych ze współpracy z danym klientem w całym założonym okresie. Suma ta stanowi ocenę korzyści finansowych, jakie przyniesie ten klient przedsiębiorstwu w rozpatrywanym okresie.

Szacowanie przepływów pieniężnych osiąganych ze współpracy z klientami, zarówno obecnymi, jak i potencjalnymi, jest zadaniem trudnym. Dlatego w praktyce często przyjmuje się upraszczające założenie, że przepływy pieniężne netto osiągnięte ze współpracy z klientem są równe marży osiąganey dzięki sprzedaży produktów danemu klientowi. Inaczej mówiąc, zakłada się, że przewidywane przychody ze sprzedaży produktów klientowi generują wpływy z tego tytułu w takiej samej wysokości oraz że przewidywane koszty związane ze współpracą z klientem powodują wydatki z tego tytułu w takiej samej kwocie.

#### 4. Zakończenie

Oceniając rentowność klientów, należy uwzględnić wszystkie koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku ze współpracą z określonymi klientami. Powinny być zatem objęte rachunkiem nie tylko koszty wytworzenia produktów sprzedanych klientowi, ale także koszty pozyskania klienta, koszty obsługi klienta oraz koszty utrzymania klienta. Przez porównanie tych kosztów z przychodami ze sprzedaży produktów klientowi wyznacza się marżę zrealizowaną na kliencie. Marża ta stanowi miarę korzyści finansowych osiąganych ze współpracy z klientami i jest głównym kryterium oceny rentowności klientów.

#### Literatura

- Gupta S., Lehman D.R., *Customers as assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003 vol. 19, no 2.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Leszczyński Z., *Zarządzanie kosztami obsługi klienta i kanału dystrybucji w warunkach stosowania rachunku kosztów działań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 32, UE, Wrocław 2008.



- Moden Y., *Cost Reduction Systems. Target Casting and Kaizen Costing*, Productivity Press, Portland 1995.
- Ness J.A., Schroeck M.J., Letendre R.A., Douglas W.J., *The role of ABM in measuring customer value. Part one*, „Strategic Finance” 2001, March, vol. 82, 9.
- Putyra A., *Wybrane instrumenty rachunkowości zarządczej w kształtowaniu relacji z klientami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 32, UE, Wrocław 2008.
- Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B., *Manage costumers profit*, „Harvard Business Review” 1987 nr 9.

## CUSTOMER PROFITABILITY MANAGEMENT

### Summary

The article discusses the customer relationship management. The concept of costumer profitability analysis has been depicted. Special attention has been given to the costumer lifetime value concept.