

Zbigniew Leszczyński

Politechnika Łódzka

ZARZĄDZANIE KOSZTAMI OBSŁUGI KLIENTA I KANAŁU DYSTRYBUCJI W WARUNKACH STOSOWANIA RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ

1. Wstęp

Realizacja wysokiego obrotu przy wysokiej rentowności produktu na koszcie wytworzenia nie musi oznaczać wysokiego zysku dla średniego przedsiębiorstwa. W rzeczywistości zysk na niektórych zamówieniach dla określonych klientów jest wysoki, dla innych zaś niski. Menedżerowie zwykle nie znają powodów takiego stanu rzeczy, szczególnie jeśli ceny są odpowiednie. Nie przykładają oni dużej wagi do zarządzania klientami oraz ich opłacalności. Badania, które przeprowadzili M.V. Marna i R.L. Rosielno [1992, s. 84-86], pokazały, że menedżerowie rzadko rozpatrują skalę i przyczynę tak znacznego rozproszenia zysków. Nie analizują rentowności klienta czy też kanału dystrybucji¹ z punktu widzenia poziomu kosztów obsługi klienta². Jak podkreśla R. Kaplan [Kaplan, Cooper 2000, s. 238], rachunek kosztów działań umożliwia menedżerom zidentyfikowanie tych cech klienta, które czynią go bardziej lub mniej kosztownym w obsłudze. System rachunku kosztów ABC przyporządkowuje koszty marketingu, sprzedaży i administracyjne poszczególnym klientom, a więc pokazuje rentowności klienta czy też kanału dystrybucji. Poziom kosztów obsługi danego klienta wyznaczony na podstawie metodologii rachunku kosztów działań jest funkcją złożoności procesu dystrybucji odnoszącego się do określonego klienta³.

Zasadniczą tezą artykułu jest stwierdzenie, że wiarygodnej informacji dotyczącej rentowności klienta i kanału dystrybucji koniecznej w zarządzaniu relacjami z klientami może dostarczyć tylko rachunek kosztów działań. Głównym celem opra-

¹ Kanał dystrybucji – układ wzajemnie zależnych organizacji zaangażowanych w proces udostępnienia produktu bądź usługi konsumentom lub odbiorcom przemysłowym [Stern i in. 1992, s. 3].

² W średnich przedsiębiorstwach zazwyczaj są nazywane kosztami sprzedaży i marketingu.

³ W korporacjach dużo więcej czynników jest zmiennymi funkcji określającymi poziom kosztów obsługi danego klienta, kanału dystrybucji. Na przykład koszt udziału mediów w promocji produktu, badań marketingowych bardzo często jest wyższy od kosztu wytworzenia.

cowania jest zaprezentowanie metodologii budowania struktur informacyjnych charakteryzujących rentowność klientów i kanałów dystrybucji oraz ich rolę w zarządzaniu relacjami z klientem.

2. Modelowanie struktur informacyjnych koniecznych do badania rentowności klientów i kanałów dystrybucji

B.P. Shapiro, V.K. Rangan, R.T. Moriarty i E.B. Ross [1987, s. 102-108] grupują koszty obsługi klienta w trzy grupy:

- koszty przedsprzedażowe,
- koszty dystrybucji,
- koszty posprzedażowe.

Koszty przedsprzedażowe są bardzo zróżnicowane w zależności zarówno od zamówienia, jak i od klienta. Jedni klienci wymagają stałych, niekończących się wizyt, inni składają zamówienia telefonicznie. Wybrani klienci muszą czuć opiekę kierowników najwyższego szczebla, popartą skomplikowanymi technikami zarządzania klientami, a inni nie potrzebują dużych wysiłków. Niektórzy klienci wymagają intensywnej obsługi przedsprzedażowej w postaci inżynierii zastosowań i wsparcia projektowego według zamówienia, podczas gdy inni akceptują rozwiązania standardowe. Różnice te mają duże odzwierciedlenie w kosztach obsługi klienta.

Koszty dystrybucji są uzależnione od lokalizacji klienta. Wysyłka transportem preferowanym, transport w jedną stronę, bez ładunku powrotnego, jest droższy. Budowanie specjalnego wsparcia logistycznego w postaci magazynu w terenie powoduje wzrost kosztów.

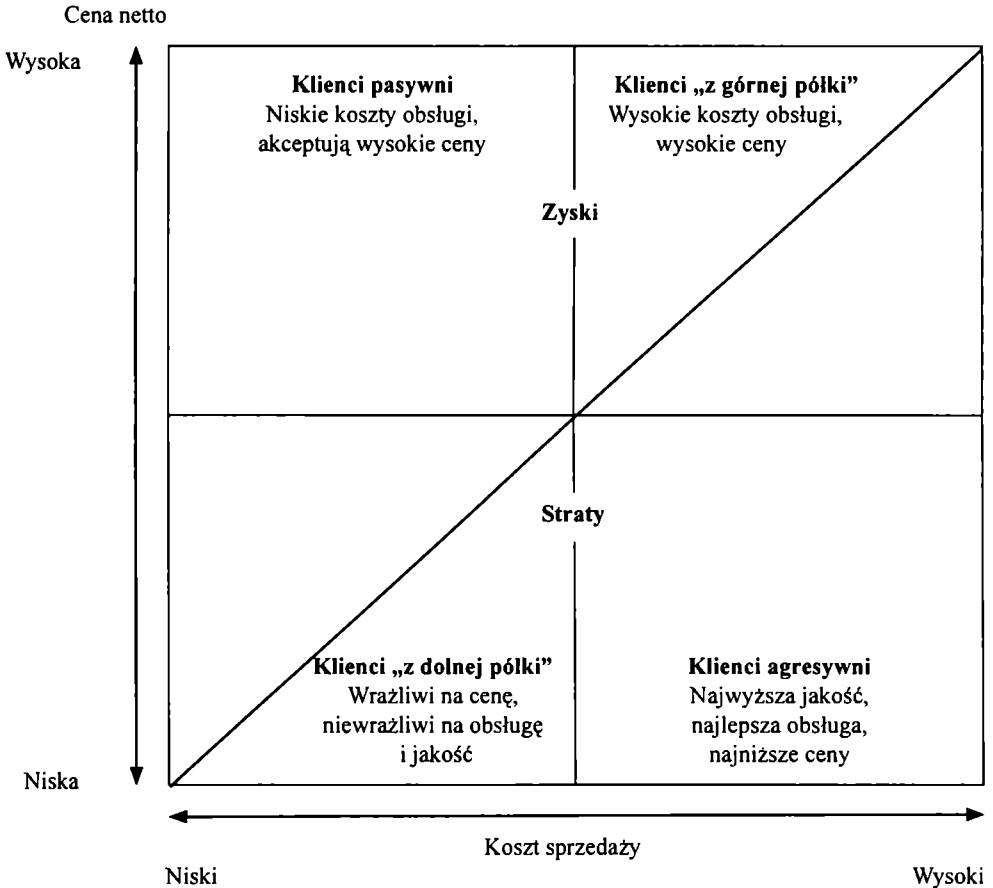
Koszty posprzedażowe zależą od liczby i czasu trwania szkoleń klientów, wsparcia technicznego i serwisowego, liczby usterek gwarancyjnych.

Bardzo słusznie podkreślają B.P. Shapiro, V.K. Rangan, R.T. Moriarty i E.B. Ross [1987, s. 102-108], że zróżnicowanie klientów jest funkcją tych trzech składowych kosztów ich obsługi. Co więcej, zauważają, że jeśli ceny i koszty nie korelują ze sobą, to efektem jest szerokie rozproszenie zysku na klientach. Oczywiście, często ceny i koszty postrzegane są jako mające korelację, ale badania sugerują, że zwykle tak nie jest.

Przy ustalaniu cen metodą „koszt plus zysk” zyskowność może być jednolita na wszystkich klientach pomimo dużych różnic w cenach i kosztach. Ceny rzadko odzwierciedlają faktycznie poniesione koszty sprzedaży produktu. W wielu przedsiębiorstwach różnica pomiędzy najwyższymi i najniższymi cenami osiąganymi w podobnych transakcjach z udziałem tego samego produktu sięga aż 30%. Niektórzy klienci generują straty i – ogólnie rzecz biorąc – rozproszenie zysku jest duże [Shapiro i in. 1987, s. 102-108].

Średnie przedsiębiorstwo winno analizować swoich klientów w dwóch wymiarach: zrealizowanej ceny netto i kosztów sprzedaży na podstawie prostej macierzy

(rys. 1), której celem jest graficzne przedstawienie dynamiki wzajemnego oddziaływania sprzedającego i kupującego. Oś pionowa reprezentuje cenę netto, a oś pozioma to koszty sprzedaży związane z danym klientem, wyliczone za pomocą modelu ABC. Macierz pokazuje, że przedsiębiorstwa mogą w różny sposób korzystać z posiadania nierentownych klientów.



Rys. 1. Rentowność klientów

Źródło: [Kaplan, Cooper 1988, s. 241].

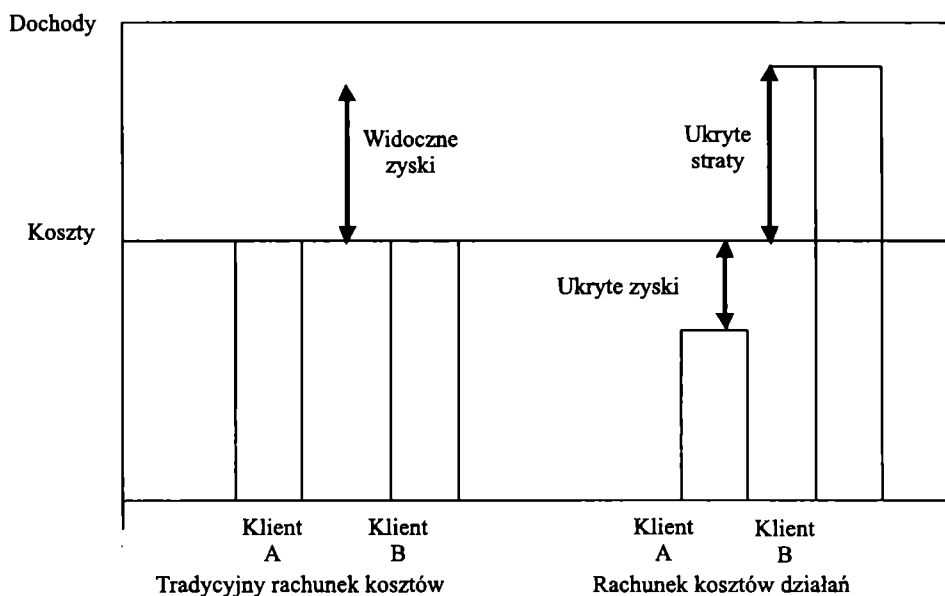
Klienci „z górnej półki” są drodzy w obsłudze, ale za to płacą najwyższą cenę. Po przeciwnej stronie są klienci „z dolnej półki” – wrażliwi na cenę, ale stosunkowo niewrażliwi na obsługę i jakość. Można ich obsłużyć przy kosztach sprzedaży niższych niż w wypadku klientów „z górnej półki”.

Obsługiwanie klientów pasywnych także kosztuje mniej, ale są oni skłonni akceptować wysokie ceny. Tego typu klienci generują bardzo zyskowne zamówienia. Wiele przyczyn leży u podstaw ich podejścia do dostawcy produktu. Czasami pro-

dukt jest zbyt mało istotny, żeby uzasadniać twardą walkę o cenę. Inni klienci są niewrażliwi na cenę, gdyż produkt jest niezbędny dla ich funkcjonowania. Jeszcze inni pozostają przy dotychczasowym dostawcy ze względu na zaporowy koszt zmiany dostawcy. Klienci agresywni żądają (i często otrzymują) produktów najwyższej jakości, najlepszej obsługi oraz niskich cen. Agresywni kupujący zwykle wykorzystują swoją siłę nabywczą. Ich praktyka kupowania dużych ilości daje im przewagę w negocjacjach z dostawcami szukającymi większego zbytu.

Menedżerowie sprzedaży w średnich przedsiębiorstwach często zakładają istnienie silnej korelacji pomiędzy ceną netto a poziomem kosztu sprzedaży. Uważają, że klienci wrażliwi cenowo zaakceptują niższą jakość i słabszą obsługę, a klienci wymagający będą skłonni zapłacić więcej za lepszą jakość i lepszą obsługę. Niestety myślenie w kategoriach oczekiwań co do jakości i obsługi odwraca uwagę od najważniejszej kwestii, jaką jest poziom kosztu sprzedaży i jego przyporządkowanie do konkretnych klientów zgodnie ze stopniem złożoności ich obsługi.

R.S. Kaplan [Kaplan, Cooper 2000, s. 9] w swoich badaniach udowadnia, że tradycyjny rachunek kosztów uśrednia koszty obsługi klienta, wspierając mit wysokiego kosztu sprzedaży – wysokiej ceny (rys. 2). Ale jak zostało to wcześniej wykazane, nie ma bliskiej korelacji kosztów sprzedaży z cenami. Rachunek kosztów działań oparty na kosztach obsługi klienta daje przedsiębiorstwu nowe możliwości oceny „kosztochłonności” klienta z punktu widzenia złożoności kanału dystrybucji oraz indywidualnych potrzeb związanych z procesem sprzedaży.



Rys. 2. Klienci przynoszący ukryte zyski i ukryte straty

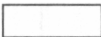
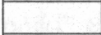
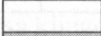
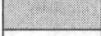
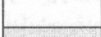

Średnie przedsiębiorstwa, które nie dysponują systemami rozliczania kosztów sprzedaży na podstawie metodologii ABC, nie mają narzędzi do ustalania opłacalności klienta czy kanału dystrybucji. Tradycyjny rachunek kosztów nie jest w stanie ujawnić prawdy o zyskach i stratach dotyczących klientów, kanałów dystrybucji. Dzieje się tak z kilku powodów. Po pierwsze bada on i określa koszty na poziomie działu i funkcji (dział sprzedaży, marketingu, promocji), ale nie zajmuje się działami

Tradycyjny rachunek kosztów				Rachunek kosztów działań ABC					
Rodzaj kosztu	Jednostki organizacyjne			Działania	Produkty				Klienci
	Dział sprzedaży	Dział marketingu	Dział promocji		P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	
Wynagrodzenia	×	×	×	reklama					K ₁
Amortyzacja	×	×	×	badania marketingowe					
Delegacje	×	×	×	szkolenie przedstawicieli handlowych					K ₂
Prowizje	×	×	×	transport					K ₃
Usługi obce	×	×	×	pakowanie					K ₄
Materiały	×	×	×	targi i wystawy					

Rys. 3. Rachunek kosztów tradycyjny i ABC w odniesieniu do kosztów sprzedaży, marketingu i dystrybucji

Źródło: opracowanie własne.

Działania \ Klienci	Reklama	Targi i wystawy	Badania marketingowe	Transport	Szkolenia przedstawicieli handlowych	Pakowanie
	min	%	zlecenia	km	godz.	kg
K ₁	Wskaźniki „konsumpcji” kosztów działań przez klientów					
K ₂						
K ₃						
K ₄						

Reklama		35 min
Targi i wystawy		10%
Badanie marketingowe		1 zlecenie
Szkolenia		30 godz.
Transport		2070 km
Pakowanie		74 kg

Wskaźniki charakteryzujące złożoność kanału dystrybucji – klienta (K₁), oraz determinujące stopień absorpcji kosztów (reklamy, targów, wystaw, badań marketingowych, szkoleń, pakowania) przez kanał dystrybucji – klienta

Rys. 4. Rachunek kosztów klienta z wykorzystaniem metodologii ABC

Źródło: opracowanie własne.

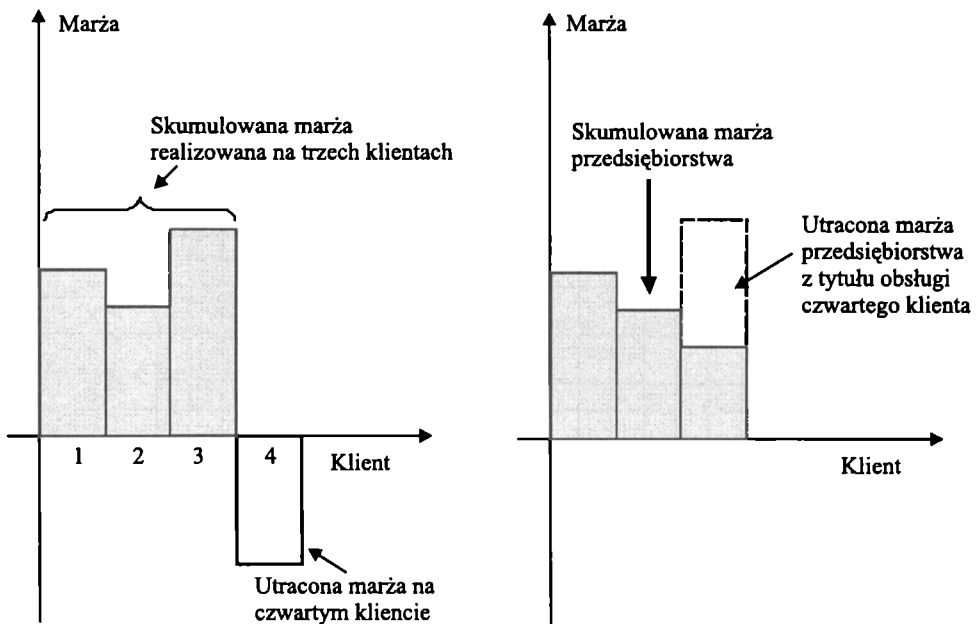
Grupy produktów dla kanału dystryb.	Klient 1				Klient 2				Klient 3				Klient 4				Suma					
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	Σ K ₁	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	Σ K ₂	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	Σ K ₃	P ₁		P ₂	P ₃	P ₄	Σ K ₄	
Poziom rentowności klienta																						
Sprzedaż					x					x												x
- zmienny koszt produkcji					x					x												x
Marża I					x					x												x
Reklama					x					x												x
Marża II					x					x												x
Targi i wystawy					x					x												x
Marża III					x					x												x
Badania marketingowe					x					x												x
Marża IV					x					x												x
Transport					x					x												x
Marża V					x					x												x
Szkolenia					x					x												x
Marża VI					x					x												x
Pakowanie					x					x												x
Marża VII					x					x												x
Koszty produkcyjne																						
Koszty zarządu																						
Wynik finansowy																						

Rys. 5. Wielowarstwowy i wieloblokowy rachunek zysków i strat według klientów

Źródło: opracowanie własne.

niami, czyli procesami, które realizowane są w tych działach. Po drugie, koszty sprzedaży przyporządkowywane są produktom, w sposób statystyczny nie uwzględniając złożoności procesu dystrybucji, co jest faktyczną podstawą absorpcji tych kosztów [Lewis 1995, s. 113-114]. Bardzo rzadko wyodrębnia się i przypisuje te grupy kosztów poszczególnym klientom czy kanałom dystrybucji. A jeżeli nawet przedsiębiorstwa prowadzą taką analizę, to zaledwie znikoma część z nich stosuje do tego celu metodę rachunku kosztów działań. System rachunku kosztów działań pozwala na zabranie kosztów działań i określenie, w jaki sposób klient, kanał dystrybucji odpowiedzialny jest za koszty związane z jego obsługą (rys. 3 i 4). Skuteczny system rozliczania kosztów, jakim jest rachunek kosztów działań, koszty obsługi przedprzedażowej, dystrybucji i obsługi posprzedazowej wiąże przyczynowo-skutkowo z klientami bądź kanałom dystrybucji [Stout, Bedenis 2007]. Oczywiście istnieją spore trudności, szczególnie w średnim przedsiębiorstwie, ze stworzeniem i utrzymaniem takiego systemu dla rozliczania kosztów sprzedaży według klientów i kanałów dystrybucji. B.P. Shapiro, V.K. Rangan, R.T. Moriarty i E.B. Ross [1987, s. 102-108] twierdzą, że nawet system, który kwantyfikuje te koszty chociażby szacunkowo, może okazać się bardzo pomocny w średnim przedsiębiorstwie w zarządzaniu rentownością klientów.

Na podstawie danych generowanych przez rachunek kosztów działań dotyczących kosztów sprzedaży średnie przedsiębiorstwo w prosty sposób może budować



Rys. 6. Utracony zysk z tytułu nierentownego klienta

Źródło: opracowanie własne.

wielowarstwowy i wieloblokowy rachunek zysków i strat w odniesieniu do klienta (rys. 5). W wymienionym rachunku zysków i strat koszty sprzedaży zostały przyporządkowane grupom klientów z wykorzystaniem metodologii systemu ABC. Konsekwencją tego są wiarygodne i rzetelne informacje, które umożliwiają oszacowanie strat, jakie ponosi przedsiębiorstwo z tytułu nierentownego klienta (rys. 6). Na podstawie takiej informacji przedsiębiorstwo może podejmować trafne decyzje dotyczące zarządzania rentownością klienta (kanału dystrybucji) i optymalizacji zysku. Prowadzenie rachunku wyników klienta na podstawie metodologii ABC daje możliwości poznania „utraconej marży” (rys. 6) z tytułu nierentownego klienta lub inaczej – uświadomienia poziomu marży, której nie musiałoby tracić przedsiębiorstwo, gdyby nie nierentowny klient lub kanał dystrybucji⁴.

3. Zakończenie

Wiarygodna informacja o poziomie marży i kosztów obsługi klienta jest podstawą zmodyfikowania relacji z klientami. Analiza kosztów działań ujawnia, że niektóre z procesów sprzedażowych są nieefektywne i czynią klienta nieopłacalnym. Menedżerowie sprzedaży winni podnieść efektywność tych procesów, a więc zredukować koszty zawartych w nich działań. Analiza działań wskazuje przyczyny wysokich kosztów sprzedaży związanych z danym klientem. Bardzo często są to charakterystyczne zachowania klienta: nadmierna częstotliwość dostaw, duże wymagania odnośnie do personelu sprzedawców, promocja i reklama, opakowania zewnętrzne, zabezpieczenie dostaw. Przedsiębiorstwo może podzielić się tymi uwagami z klientem, zaprezentować koszty związane z tymi działaniami i zachęcić klienta do współpracy w mniej kosztowny sposób, co oznacza zredukowanie działania bądź części zasobów zużywanych w działaniach przez niego wymaganych. Usprawnienie procesów sprzedażowych oraz lepsza koordynacja pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientem będą skutkowały obniżeniem kosztów sprzedaży, co w konsekwencji zwiększy opłacalność klienta.

Rozproszenie zysków według kategorii klienta nie jest czymś złym. Zła jest nieświadomość jego istnienia. Przedsiębiorstwa, które nie znają kosztów obsługi klienta i które ustalają ceny przede wszystkim jako odzew na wymagania klientów, zwykle będą miały wielu odbiorców w kategorii agresywnej (rys. 1), a tym samym ich opłacalność nie będzie obiecująca.

Znajomości kosztu sprzedaży w strukturze klientów, ceny produktu i rozproszenia opłacalności dają podstawę do zdefiniowania strategii zarządzania klientami. Dostawca z niskimi kosztami, niską jakością obsługi i niskimi cenami znajdzie się w

⁴ Analizując dane na rys. 6, można zauważyć, że przedsiębiorstwo realizuje większą marżę przy obsłudze trzech klientów niż przy czterech klientach. Jest to związane z bardzo wysokimi kosztami obsługi kanału dystrybucji czwartego klienta. Realizacja sprzedaży w czwartym kanale dystrybucji powoduje utratę części zysku przedsiębiorstwa.

lewym dolnym segmencie macierzy zyskowości (rys. 1), podczas gdy firma oferująca zróżnicowane i rozszerzone produkty, troskliwą obsługę i podejście indywidualne – dając tym samym większą wartość dodaną – znajdzie się w prawym górnym segmencie (rys. 1). Klienci w każdej z kategorii macierzy (rys. 1) zachowują się w charakterystyczny sposób. Dostawca musi zdecydować, które zachowanie jest najbardziej zgodne z jego silnymi stronami. W branży o wysokich kosztach transportu (oferującej cement czy piach) klient usytuowany w najdalszej odległości od zakładu produkcyjnego znajdzie się w jednej z kategorii po prawej stronie macierzy (rys. 1). Dla konkurenta, który ma zakład bliżej klienta, znajdzie się on prawdopodobnie w kategorii po lewej stronie macierzy. Jeśli nie można spowodować, żeby klient znalazł się w kategorii górnej półki macierzy, lepiej jest oddać tego klienta w ręce konkurencji. Przedsiębiorstwa działające w segmencie dolnej półki (rys. 1) nie muszą mieć rozwiniętej logistyki, serwisu w terenie i innych mechanizmów koordynujących. Poza tym nie stać ich na utrzymanie takowych. Z kolei klienci „z górnej półki” nie obejdą się bez tych elementów. Cenią sobie oni dodatkowe usługi sprzedawcy; dla nich polityka cenowa oparta na zasadzie „koszt plus zysk” może być najbardziej odpowiednia. Kształtowanie cen dla kupujących w kategorii pasywnej musi być oparte na wartości produktu dla klienta.

Podejmowanie decyzji dotyczących strategicznych wyborów wymaga realizacji następujących funkcji: badania rynku, analizy cen i rozproszenia zysku, rozliczania kosztów sprzedaży według klientów i kanałów dystrybucji. Są to przedsięwzięcia, w których niewielkie inwestycje mogą dać wysokie zwroty, ale w trudnych czasach średnie przedsiębiorstwa często postrzegają je jako zbędne koszty ogólnozakładowe. Takie krótkowzroczne podejście może mieć destrukcyjne skutki.

Literatura

- [1] Marna M.V., Rosielno R.L., *Managing Price, Gaining Profit*, „Harvard Business Review” 1992, wrzesień.
- [2] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [3] Shapiro B.P., Rangan V.K., Moriarty R.T., Ross E.B., *Manage Customers for Profit*, „Harvard Business Review” 1987/09.
- [4] Kaplan R.S., Cooper R., *Measure Cost Right: Make the Right Decisions*, „Harvard Business Review” 1988/66.
- [5] Lewis R.J., *Activity Based Models for Cost Management Systems*, Quorum Books, London 1995.
- [6] Stout D.E., Bedenis G.P., *Activity-based Costing Allowed a Manufacturer to Make Business Process Changes That Helped Improve Cash Flow, Product and Channel Profitability, and the Company's Competitive Position*, „Management Accounting Quarterly” 2007, Summer, vol. 8, no. 4.
- [7] Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Marketing Channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.

COST MANAGEMENT OF CHANNEL DISTRIBUTION AND CLIENT IN AN ACTIVITY-BASED COSTING ENVIRONMENT

Summary

The article presents the modeling of information connected with the profitability of channel distribution and client in an Activity-Based Costing Environment. It also presents the cost management method of channel distribution and client using information creations by ABC system.