

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

KOSZTY POZYSKANIA KLIENTA W RACHUNKU KOSZTÓW CYKLU ŻYCIA KLIENTA

Streszczenie: W wielu dojrzałych organizacjach gospodarczych za jeden z kluczowych elementów decydujących o sukcesie na rynku uważa się tworzenie długoterminowych poprawnych relacji z klientami. Działania te pociągają za sobą koszty, które mają różny charakter i wartość uzależnioną od etapu tych relacji. Artykuł ma na celu przedstawienie problemów związanych z oszacowaniem kosztów pozyskania klientów. Pozyskanie klienta jest pierwszym etapem w cyklu życia klienta, często tym najważniejszym, determinującym dalsze relacje z nim.

Słowa kluczowe: rachunek kosztów, cykl życia, klient

1. Wstęp

W wielu przedsiębiorstwach działania, które w nich zachodzą, koncentrują się często na produktach, procesach, *know-how*, technologiach, innowacjach itp. Jednak dla dojrzałych rynków i organizacji gospodarczych podstawowym zasobem i wartością stają się klienci. Przedsiębiorstwa zmieniają strategię, tak aby jej głównym celem było osiągnięcie odpowiedniego poziomu satysfakcji klienta oraz stworzenie optymalnej oferty dla poszczególnych grup klientów znajdujących się w różnych fazach relacji z nimi. Wzrost konkurencyjności oraz wzrost kosztów związanych z pozyskaniem nowych klientów i utrzymaniem dotychczasowych skłania firmę do poszukiwania nowych rozwiązań. Spowodowane jest to znaczeniem klienta, który przecież generuje dla przedsiębiorstwa zyski niezbędne do prowadzenia i kontynuowania działalności oraz rozwoju. W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach działy sprzedaży nie koncentrują się na maksymalizacji rentowności poszczególnych transakcji. Za kluczowy problem uważa się rentowność klienta, a więc rentowność w dłuższej perspektywie czasowej. Aby możliwe było właściwe oszacowanie rentowności klienta, firma musi umieć określić nakłady, jakie będzie ponosić w związku z pozyskaniem i utrzymaniem klienta, oraz przychody uzyskiwane dzięki niemu. Ustalenie zakumulowanej rentowności klienta zmusza również do ustalenia czasu współpracy z nim. Narzędziem, które uwzględni w swoim algorytmie działania zarówno koszty, przychody, jak i czas trwania lub przydatności ekonomicznej

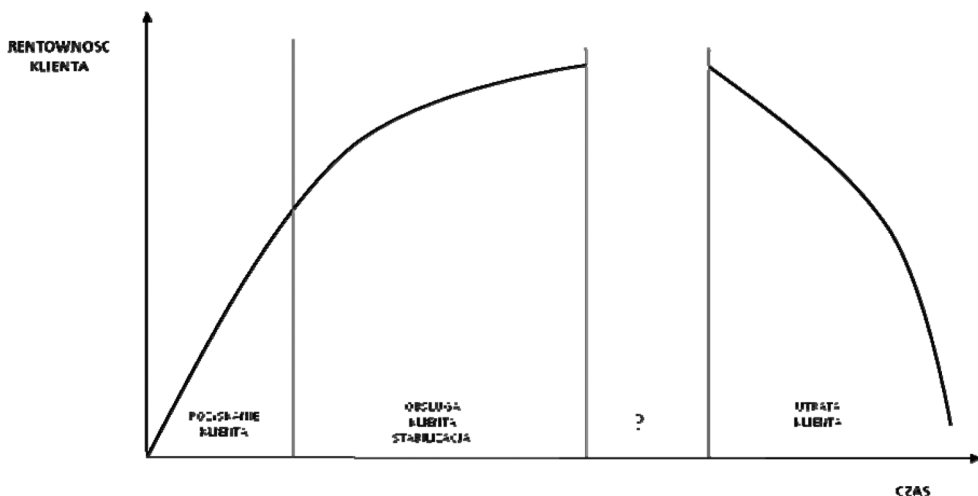
danego obiektu ekonomicznego w przedsiębiorstwie, jest cykl życia tego obiektu [Lew 2010]. Celem niniejszego opracowania jest rozpatrzenie problemu określenia wartości kosztów pozyskania nowych klientów w analizie ich rentowności wykorzystywanej w rachunku kosztów cyklu życia klienta.

2. Cykl życia klienta

„Cykl życia” to pojęcie pochodzące z teorii marketingu, ale mające zastosowanie w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw i w stosunku do różnych wielkości ekonomicznych. W praktyce gospodarczej wszystkie działania podlegają ewolucyjnym zmianom, zaczynając od pomysłu, a kończąc na likwidacji lub zaniechaniu danego działania. Wynika to z tego, że każdy obiekt kosztów ma ograniczony w czasie okres przydatności, używania czy sprawności działania. W cyklu życia zakłada się, że strategia pozycjonowania i różnicowania musi się zmieniać wraz z zachodzącymi w czasie zmianami różnych czynników oddziałujących na dany obiekt kosztów (produkt, przedsiębiorstwo, technologia, klient, organizacja, sektor gospodarki i in.). Kolejną cechą charakterystyczną dla poszczególnych obiektów czy działań jest to, że ich opłacalność w różnych fazach się zmienia. Spowodowane jest to zmieniającymi się w kolejnych fazach zarówno kosztami, które przedsiębiorstwa muszą ponosić, jak i przychodami uzyskiwanymi z konkretnych obiektów lub działań. Różne fazy cyklu życia stawiają przed użytkownikami różne problemy, ale i możliwości, dlatego w różnych fazach cyklu życia zachodzi konieczność stosowania innych strategii związanych z finansowaniem, produkcją, zakupami, sprzedażą czy zarządzaniem zasobami ludzkimi [Lew 2010].

Konieczność uwzględniania w praktyce działań przedsiębiorstw cyklu życia klienta pojawiła się w momencie określenia jako kluczowego problemu tworzenia zasad sprzyjających nawiązywaniu i utrzymywaniu optymalnych, długookresowych relacji z klientami. Przyjmując taką strategię działania, przedsiębiorstwa starają się maksymalizować rentowność klienta w całym cyklu jego życia, mniejszą wagę przykładając do rentowności pojedynczych transakcji. Ponieważ wszystkie działania pociągają za sobą koszty, pojawiła się konieczność optymalizowania działań, których zadaniem było stworzenie wartości dla klienta. Wartość ta ma być czynnikiem, który zapewni trwałość relacji biznesowych z klientem. Elementem niezbędnym w procesie optymalizacji działań skierowanych w stronę klienta jest rachunek kosztów. Rachunkiem kosztów, który można zastosować przy budowaniu takiej strategii dla klienta, jest rachunek kosztów cyklu życia klienta. Rachunek ten musi być dostosowany do poszczególnych faz cyklu życia klienta. Typowy cykl życia klienta przedstawia rys. 1.

Zarządzanie kosztami w długim okresie uzależnione jest w dużej mierze od strategii przedsiębiorstwa. Determinuje ona wysokość i strukturę kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w przyszłości, dlatego ważne jest właściwe szacowanie wpływu strategii na koszty ponoszone w długim okresie, od których zależą wyniki finansowe przedsiębiorstwa i wartość przedsiębiorstwa dla właścicieli [Nowak 2009].



Rys. 1. Cykl życia klienta

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że główną misją (celem) przedsiębiorstw jest tworzenie wartości dla właścicieli, a nie dla klientów. Tworzenie wartości dla klientów jest jednym z narzędzi realizacji celu głównego przedsiębiorstwa.

Postać rachunku kosztów cyklu życia uzależniona będzie od obiektu kosztów, którego dotyczyć będzie dany rachunek kosztów. Z tego powodu nie ma możliwości podania jednego uniwersalnego zestawu zasad kalkulacji i analizy kosztów cyklu życia. W rachunku kosztów cyklu życia klienta należy uwzględnić większość możliwych scenariuszy działań podejmowanych w poszczególnych fazach życia klienta. Analiza przeprowadzana w ramach rachunku kosztów cyklu życia klienta jest analizą strategiczną (przynajmniej każde przedsiębiorstwo życzyłoby sobie, aby relacje z klientami faktycznie były wieloletnie). Determinuje to konieczność wyceny działań, które znajdować się będą w koszyku działań poszczególnych faz, mimo że niekoniecznie będą stosowane.

3. Działania oraz związane z nimi koszty pozyskania klienta

Pozyskiwanie nowych klientów przez przedsiębiorstwa decyduje o możliwości kontynuowania działalności i ich rozwoju. Jest działaniem niezbędnym do budowania przewagi konkurencyjnej. Oczywiście podstawowym wymogiem stawianym takim działaniom jest ich opłacalność ekonomiczna. Niestety w praktyce oszacowanie wartości potencjalnego klienta jest obciążone sporym ryzykiem związanym z niepewnością wystąpienia w przyszłości zakładanych przez przedsiębiorstwo zdarzeń. Zarówno przychody, jak i koszty związane z klientem zależą od wielu zmiennych.

W rachunku kosztów cyklu życia klienta zakłada się, że zmiany te są spowodowane przede wszystkim tym, na jakim etapie znajdują się relacje z danym klientem. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem podlegają ciągłym zmianom, z tego powodu koszty ponoszone na rzecz danego klienta również ciągle będą się zmieniać.

Na etapie podejmowania działań zmierzających do pozyskania klientów przedsiębiorstwo nie ma możliwości oszacowania wartości poszczególnych klientów z oczywistego powodu ograniczonych informacji o nich lub braku jakichkolwiek. Dlatego istotne jest określenie, nawet w dużym przybliżeniu, maksymalnych kosztów, jakie przedsiębiorstwo jest skłonne ponieść w celu pozyskania nowych klientów. Jedną z metod określenia tych kosztów jest wykorzystanie danych historycznych, czyli dotychczasowych doświadczeń z klientami. Dzięki temu przedsiębiorstwo może określić przeciętną rentowność dotychczasowego klienta, a co za tym idzie – maksymalne koszty pozyskania nowych. Inną metodą jest określenie przyszłej wartości klienta pozyskanego. Najprostszą (co nie oznacza, że prostą do zastosowania w praktyce, ze względu na konieczność projekcji wartości przyszłych) metodą określania przyszłej wartości klientów jest wykorzystanie miernika życiowej wartości klienta *CLV* (*Customer Lifetime Value*). Postać tego miernika przedstawiana jest często jako [Gupta, Lehmann 2005; Nowak 2009]:

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

gdzie: *CLV* – wartość życiowa klienta,

NCF_t – przepływy pieniężne netto osiągnięte z relacji z klientem w roku *t*,

r – stopa dyskontowa.

Postać miernika wykorzystuje zależności znane z wartości zaktualizowanej netto. W przepływach netto zawarte są również koszty pozyskania nowego klienta. Oczywiście dodatnia wartość tego miernika wydaje się gwarantować opłacalność nawiązania relacji z danym klientem. Konstrukcja tego miernika wskazuje czy nawet zachęca do zainteresowania się klientami „młodymi”. Zakładając dodatnie przepływy w kolejnych latach kontaktów z takim klientem, należy w efekcie spodziewać się większej wartości *t*, a co za tym idzie – większej wartości miernika, dlatego że kontakty z młodymi organizacjami dają potencjalnie dłuższy czas współpracy z nimi. W praktyce koncentrowanie się na „młodych” podmiotach, które mogą być naszymi potencjalnymi klientami, może oferować również pozytywny efekt związany z mniejszymi wymaganiami tego „niedoświadczonego” jeszcze klienta. Dzięki temu koszty pozyskania i obsługi, przynajmniej w początkowej fazie relacji z nim, powinny być mniejsze w stosunku do pozyskania z rynku doświadczonego klienta.

Pierwsza faza cyklu życia klienta związana jest z działaniami, których celem jest pozyskanie klienta. Faza ta charakteryzuje się relatywnie dużymi kosztami, szczególnie w ujęciu jednostkowym w przeliczeniu na każdego skutecznie pozyskanego klienta. Pozyskiwanie nowych klientów jest głównym źródłem wzrostu sprzedaży,

co jest często związane, w przypadku działania na konkurencyjnym rynku, z koniecznością odebrania klientów konkurencji. Koszty tej fazy można podzielić na kilka grup. Klasyfikacja kosztów uzależniona będzie przede wszystkim od działań podejmowanych w tej fazie. Główna część kosztów w tej fazie ponoszona jest na działania mające na celu pozyskanie nowych klientów, czyli skłonienie ich do zainteresowania się ofertą przedsiębiorstw – do dokonania pierwszego zakupu. Do działań takich zaliczyć możemy m.in.:

- wizyty przedstawicieli handlowych u potencjalnych klientów,
- stworzenie bazy potencjalnych klientów, w konsekwencji pogrupowanie ich pod względem naszych oczekiwań,
- koncentrowanie się na korzyściach dla klienta, można w tym działaniu wykorzystać miernik CPV,
- stworzenie profesjonalnej merytorycznie, formalnie i graficznie oferty,
- tworzenie bazy kontaktów na podstawie rekomendacji,
- tworzenie i ciągłe dbanie o pozytywny PR i rozgłos wokół przedsiębiorstwa, np. poprzez wkład w rozwój lokalnej społeczności,
- tworzenie darmowych treści o charakterze edukacyjnym lub statystycznym, dostępnych, oczywiście z logo przedsiębiorstwa, w formie papierowej lub elektronicznej,
- organizowanie regularnych szkoleń dotyczących działań w danej branży lub produktów/towarów,
- pamiętając, że media elektroniczne zdobywają coraz większą popularność, należy tworzyć i utrzymywać ciągle aktualizowane strony internetowe,
- inne.

Podstawowymi kosztami związanymi z wizytami przedstawicieli handlowych u potencjalnych klientów będą koszty eksploatacji i amortyzacji samochodów służbowych, koszty teleinformatyczne, wynagrodzenie przedstawiciela handlowego w części stałej lub premia za pozyskanie klienta w części ruchomej. W tym działaniu rozważyć można jeszcze ewentualny wpływ kosztów utraconych korzyści, dotyczących nieobsługiwania w tym czasie aktualnych klientów. Koszty te zwykle są znaczące, przede wszystkim z powodu niskiej skuteczności tych działań.

W praktyce skuteczność działań związanych z pozyskiwaniem nowych klientów jest niska i najczęściej zawiera się w przedziale 0,1-5% kontaktów w różnej formie. Dlatego ważne jest, aby chcąc obniżyć koszty, takie działania przeprowadzać w stosunku do odpowiednich segmentów klientów. Tych segmentów, w których mogą być klienci potencjalnie zainteresowani naszymi produktami lub usługami, ale jeszcze nie są naszymi odbiorcami. Możliwości klasyfikacji i grupowania klientów w praktyce jest wiele. Analizę segmentową należy przeprowadzić, biorąc pod uwagę faktyczne potrzeby przedsiębiorstwa, charakter prowadzonej działalności, ewentualny szczebel w obrocie towarowym i inne. Tego typu klasyfikacja jest potrzebna m.in. z tego powodu, że ofertę produktów profesjonalnych należy skierować do innych potencjalnych klientów niż ofertę produktów o wysokim stopniu konfekcjonowania.

Takie działania ograniczają koszty niepotrzebnych działań kierowanych do niewłaściwych grup odbiorców.

Również na tym etapie należy wziąć pod uwagę fakt, że zakupami naszych potencjalnych klientów zajmują się ich pracownicy, którzy dokonują wyborów, kierując się różnymi zmiennymi, co dodatkowo komplikuje proces pozyskania klienta i powoduje wzrost kosztów tego procesu. W skrajnym przypadku tacy pracownicy mogą się kierować korzyścią osobistą, a nie swojego przedsiębiorstwa.

Działania pozyskania klientów należy ograniczać tylko do tych, które z punktu widzenia klienta tworzą dla niego wartość dodaną. W tym celu należy oszacować tzw. wartość postrzeganą przez klienta (CPV, *customer perceived value*), która jest różnicą między całkowitą korzyścią oczekiwaną przez klienta a kosztami związanymi z daną ofertą. Jeżeli wartość postrzegana przez klienta oferty naszego przedsiębiorstwa okaże się konkurencyjna w stosunku do ofert konkurencji, będzie to gwarantem nawiązania współpracy z danym nabywcą. Przy realizacji takich działań w praktyce ponoszone są dwojakiego rodzaju koszty. Z jednej strony, są to koszty związane ze zwiększeniem korzyści dla klienta, a z drugiej – redukowaniu kosztów klienta, co w większości przypadków oznacza obniżenie ceny sprzedaży dostawcy. Rabaty i opusty w takiej sytuacji mają również charakter kosztowy [Lew 2010].

Tworząc ofertę dla potencjalnych klientów, należy optymalizować koszty przez profesjonalizację przygotowania i jej wykonania. Takie podejście przy tworzeniu oferty często powoduje wzrost jednostkowych kosztów wytworzenia oferty, ale dzięki jej jakości efekt powinien być zdecydowanie lepszy niż przy ofertach o niskiej jakości. Przy tworzeniu oferty przedsiębiorstwa, w celu ograniczania kosztów tego działania, można – w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo jest pośrednikiem w obrocie danym dobrem – wykorzystać możliwości wsparcia ze strony dostawców danego produktu czy też grupy produktów.

Kolejnym czynnikiem, jaki należy wykorzystać do redukcji kosztów pozyskania klientów, są rekomendacje, które możemy uzyskiwać od klientów obecnych, lub rekomendacje odwrócone, w przypadku których to aktualni klienci będą nas polecać innym. Tego typu działania są wykorzystywane w wielu sytuacjach. W praktyce najlepiej znane są przy redukcji kosztów rekrutacji pracowników.

Działając na rynkach lokalnych lub regionalnych, przedsiębiorstwo dla lepszej reklamy, tworzenia swojego pozytywnego wizerunku wykorzystywać może udział w różnych działaniach, których celem jest rozrywka lub rozwój lokalnej społeczności. Innym przykładem tego typu działań jest uczestniczenie w targach lub organizowanie szkoleń, w trakcie których przedsiębiorstwo może się zaprezentować. Działania takie oczywiście generują koszty, ale koszty te są najczęściej relatywnie małe w stosunku do efektów, jakie mogą przynieść. Zdecydowanie lepsze efekty przynoszą darmowe szkolenia lub prezentacje dla aktualnych i potencjalnych klientów niż targi. Wiąże się to z charakterem aktywności przedsiębiorstwa podczas tych działań.

Innym działaniem sprzyjającym pozyskaniu klientów jest tworzenie nieodpłatnych zestawień lub raportów, które są udostępniane szerokiej grupie odbiorców.

Poszczególne przedsiębiorstwa tworzą zestawienia tego typu, wykorzystując najczęściej istniejące w nich zasoby, dzięki czemu ograniczają koszty ich opracowania. Z tych raportów korzystają również same przedsiębiorstwa, co powoduje powstanie dodatkowych korzyści dla nich.

Także wykorzystywanie nowych technologii, szczególnie internetowych, znacząco przyczynia się do obniżenia kosztów pozyskiwania nowych klientów. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw handlowych, chociaż oferty takich dominują w internecie. Nawiązać pierwszy kontakt można za pomocą tego medium prawie w każdej dziedzinie i prawie z każdym.

Kolejne koszty ponoszone są w stosunku do klientów, którzy odpowiedzieli na ofertę współpracy lub nawet dokonali pierwszego zakupu – są to koszty ponoszone w fazie przejściowej między pozyskaniem klienta a fazą wzrostową (choć są one charakterystyczne szczególnie dla tej fazy) relacji między przedsiębiorstwem a klientem. Podkreślić należy, że mimo wykazania zainteresowania ofertą nie wszyscy z tych klientów będą wartościowi i lojalni w przyszłości. Dokonanie pierwszego zakupu może być spowodowane ciekawością lub sprawdzeniem możliwości i korzyści oferowanych przez potencjalnego dostawcę z punktu widzenia tego klienta. Z drugiej strony, brak kolejnych zamówień po dokonaniu pierwszego nie powoduje automatycznie utraty tego klienta, być może musi on „dojrzeć” do współpracy z nami. Faza pozyskania klientów, która w swojej kolejnej części powinna ewoluować w fazę względnej stabilizacji w obsłudze klienta, związana będzie z koniecznością ponoszenia kosztów na analizę potrzeb i zachowań klientów w strategii różnicowania. W tej fazie ponoszone koszty można podzielić na dwie grupy. Jedną z nich są koszty związane z normalną obsługą transakcji zawieranych z tymi klientami. Drugą charakterystyczną dla tej fazy grupą będą koszty ponoszone na analizę portfelową pozyskanych klientów, chociaż działania te powinny być prowadzone przez wszystkie fazy życia klienta. Właściwe umiejscowienie klienta determinować będzie np. politykę cenową oferowaną temu klientowi albo czynności przed- i/lub posprzedażowe z nim związane.

Odrębną kwestią jest sposób gromadzenia, przetwarzania i ewidencjonowania kosztów pozyskania nowych klientów. Podstawowym podziałem tych kosztów w rachunkowości finansowej jest podział na koszty bezpośrednie i pośrednie.

Ustalenie kosztów bezpośrednio związanych z klientem jest stosunkowo łatwe. W przedsiębiorstwach aktywnie poszukujących klientów i obsługujących ich takimi kosztami będzie wartość sprzedanych towarów/produktów, koszty obsługi transakcji, koszty obsługi zamówienia, koszty transportu i innych działań skierowanych do danego klienta. W biernym pozyskiwaniu klientów koszty bezpośrednie ograniczają się praktycznie do wartości sprzedanych towarów/produktów.

W przypadku działań związanych z pozyskaniem klientów sporo działań jest wykonywanych wspólnie dla wielu klientów jednocześnie. Uwzględniając niską skuteczność działań zmierzających do pozyskania klientów, duża część kosztów związana będzie z nieskutecznymi kontaktami z potencjalnymi klientami. W prak-

tyce pojawia się problem ich rozliczania. Stosowanie kluczy rozliczeniowych może w tym przypadku przynieść więcej szkody niż pożytku i skutkować będzie suboptymalizacją kosztów przypadających na poszczególnych klientów. Jednym z „lekarstw” może być wówczas zastosowanie wieloblokowego rachunku wyników, a w konsekwencji niedzielenie kosztów pośrednich na klientów. W takiej sytuacji koszty te przypisane będą przedstawicielowi handlowemu, działowi sprzedaży lub innej jednostce, która pozyskała klienta.

4. Podsumowanie

Maksymalne koszty, jakie przedsiębiorstwo będzie skłonne ponieść w celu pozyskania klientów, to istotna informacja mająca bezpośredni wpływ na rentowność sprzedaży. Niestety w praktyce, ze względu na trudności występujące przy projekcji przyszłych przepływów pieniężnych realizowanych dzięki relacjom z danym klientem, dane takie przedsiębiorstwo uzyskać może tylko szacunkowo. Rentowność działań mających na celu pozyskanie klientów można poprawić dzięki wydłużaniu współpracy z pozyskanymi rentownymi klientami.

Literatura

- Gupta S., Lehmann D. [2005], *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Wharton School Publishing.
- Lew G. [2009], *Optymalizacja kosztów obsługi klienta z wykorzystaniem rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach handlowych*, [w:] *Systemy zarządzania kosztami i wynikami*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Lew G. [2010], *Rachunek kosztów cyklu życia klienta*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Nowak E. [2009], *Zarządzanie rentownością klientów*, [w:] *Systemy zarządzania kosztami i wynikami*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

COSTS OF WINNING CLIENT IN COST ACCOUNT OF CLIENT LIFECYCLE

Summary: In many developed corporate companies one of the key elements which decides about the success on the market is creating long-term correct relations with clients. Such activities result in costs which have different character and value depending on the stage of these relations. The article aims at presenting the problems connected with costs estimation of winning clients. Client winning is the first stage in the client lifecycle, frequently the most significant stage which determines further relations with him.