

# Magdalena Ratalewska

---

## Rozwój mikro i małych firm poprzez segmentację klientów w oparciu o analizę ABC

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 198-205

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA RATALEWSKA

Uniwersytet Łódzki

## ROZWÓJ MIKRO I MAŁYCH FIRM POPRZEZ SEGMENTACJĘ KLIENTÓW W OPARCIU O ANALIZĘ ABC

### 1. Zagadnienie obsługi klientów

Termin obsługa klienta nie jest łatwy do jednoznacznego zdefiniowania. Pod tym pojęciem można rozmieść wiele działań dokonywanych przez przedsiębiorstwo. Mogą to być: sposób traktowania klienta przez pracownika sprzedaży, zapewnienie dostawy produktu na czas lub zapewnienie dobrych warunków gwarancyjnych i obsługi posprzedażnej.

W literaturze przedmiotu pojęcie obsługi klienta określane jest za pomocą trzech typów klasyfikacji<sup>1</sup>:

1. Obsługa klienta jako działanie. Podejście to charakteryzuje się tym, że firma musi wykonać określone działania w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Działania te zawierają się w cyklu od złożenia zamówienia aż po wydanie klientowi towaru lub przyjęcie reklamacji.
2. Obsługa klienta jako utrzymanie określonego poziomu obsługi. Obsługę klienta traktuje się w tym podejściu jako system wskaźników obrazujących prawidłowość działań związanych z dostarczeniem produktu klientowi. Dla każdego wskaźnika określa się normę, która może stać się obowiązującym standardem w firmie. Przykładowe wskaźniki charakteryzujące to podejście: natychmiastowa dostępność towarów, minimalna partia dostawy, dokładność w realizacji zamówień, odsetek nieuszkodzonych towarów,

---

<sup>1</sup> B.J. LaLonde, *Customer Service. The Distribution Handbook*, The Free Press, New York 1985, s. 17.

elastyczność dostaw, poziom satysfakcji klientów, możliwość uzyskania korzystnych warunków finansowo-kredytowych.

3. Obsługa klienta jako misja. Firma traktuje obsługę klienta jako swoją misję, za którą czuje się odpowiedzialna. Jest to podejście charakterystyczne między innymi dla nowoczesnych, międzynarodowych firm. Obsługę klienta traktuje się wielowymiarowo, jako system zarządzania jakością, której celem jest pełne usatysfakcjonowanie klienta w każdym możliwym aspekcie działania. Do realizacji misji przekonuje się wszystkich pracowników, jest to element wewnętrznej kultury firmy.

Bez względu na to, które podejście firma przyjmuje, musi ona ponieść koszty związane z obsługą klienta i dostarczeniem mu produktu. Są to zarówno koszty logistycznej obsługi klienta, jak: przyjęcie zamówienia, wytworzenie produktu, dostawa, fakturowanie oraz obsługa posprzedażna, jak i koszty marketingu – dotarcia z informacją do klienta. Należy pamiętać, że klient za cenę, którą płaci za produkt czy usługę, oczekuje produktu określonej wartości. Wartość jest pojęciem subiektywnym, jej składowymi są: jakość produktu, szybkość reagowania na oczekiwania klienta oraz koszty posprzedażne.

Jakość – to cechy użytkowe produktu i stopień ich dostosowania do potrzeb oraz oczekiwań klienta. Wskaźniki określające jakość produktu to na przykład wskaźnik wadliwości, strat, odpadów, przeróbek albo zwrotów.

Szybkość reagowania – oznacza czas i terminowość realizacji dostawy, terminy napraw gwarancyjnych lub czas trwania cyklu produkcji.

Koszty – związane są nie tylko z kosztami wytworzenia produktu i dostarczenia go do klienta, ale także z kosztami obsługi posprzedażnej, na przykład gwarancyjnej.

Wszystkie trzy składowe są istotne dla osiągnięcia rentowności przez przedsiębiorstwo, są one także współzależne od siebie. Zwykle nie można podwyższać jakości i skracać czasu dostaw bez podnoszenia kosztów. Uzyskanie właściwego optimum między jakością, szybkością reagowania a kosztami wymaga szczegółowej analizy klientów.

## 2. Segmentacja oparta na rentowności klientów

Możliwość budowania przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) jest zwykle bardzo ograniczona. Walka o udziały w rynku, osiągnięcie przewagi technologicznej i budowanie siły przetargowej pozostają najczęściej w sferze marzeń tych przedsiębiorstw. Zwykle przeszkodą są niewielkie możliwości finansowe, brak odpowiedniego *know-how*, ograniczone zasoby ludzkie, ograniczony dostęp do informacji, niewystarczająca wiedza specjalistyczna i wiele innych.

Jedną z metod umożliwiających rozwój małych przedsiębiorstw jest analiza rentowności klientów, która pomaga w opracowaniu segmentacji zastosowanej wobec nich. Tradycyjne systemy kosztów w przedsiębiorstwie dostarczają informacji na temat rodzaju ponoszonych kosztów oraz miejsc ich powstawania. W oparciu o te informacje nie ma zwykle możliwości określenia kosztów wytworzenia różnych typów produktów czy usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, a tym bardziej nie można tego zrobić dla określonych grup klientów. Odpowiedzią na ten problem jest metoda analizy rachunku kosztów ABC (*Activity-Based Costing*). Została opracowana przez R. Coopera i R. Kaplana. Jest metodą rozliczania kosztów pośrednich, które spowodowane są działaniami i procesami niezbędnymi do wytworzenia oraz sprzedaży produktów i usług. Realizacja działań wymaga zużycia określonych zasobów, co wiąże się z ponoszeniem wydatków na ich nabycie i generuje koszty<sup>2</sup>. Analiza ABC umożliwia doskonalenie przedsiębiorstwa w zakresach<sup>3</sup>:

- projektowania produktów i usług, które spełniają oczekiwania klientów i jednocześnie zapewniają wpływy i oczekiwane zyski,
- podnoszenia jakości produktów i obsługi klientów,
- podnoszenia kwalifikacji pracowników obsługujących klientów,
- różnicowania i doskonalenia struktury produkcji i usług,
- wyboru dostawców,
- negocjacji z klientami w zakresie cen, usług okołosprzedawczych i dostarczania produktów i usług,
- tworzenia skutecznych i efektywnych sieci dystrybucji dostosowanych do poszczególnych segmentów rynku i klientów,
- komunikowania się z klientami i utrzymywania baz danych.

Zdobywanie klientów wymaga spełnienia ich oczekiwań w zakresie jakości produktu, dostaw i komunikacji z rynkiem. Jak wspomniano, podejście finansowe do analizy kosztów marketingu stosowane tradycyjnie nie pozwala przypisywać tych kosztów do indywidualnych klientów lub grup klientów<sup>4</sup>.

System analizy kosztów ABC umożliwia odniesienie kosztów do procesów i działań ukierunkowanych na klientów. W następnej kolejności może być odniesiony do kosztów poszczególnych produktów, usług i poziomu obsługi poszczególnych klientów. Takie podejście daje możliwość określenia, które grupy klientów są najbardziej rentowne, a w niektórych przypadkach, którzy indywidualni klienci są najbardziej rentowni. Określenie indywidualnej (segmentowej) rentowności staje

---

<sup>2</sup> A. Jurgowa, W.A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Gdańsk 1997, s. 42–45.

<sup>3</sup> J. Miller, K. Pniewski, M. Polakowski, *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 89.

<sup>4</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 228.

się następnie pomocne przy budowaniu strategii marketingowych indywidualnie dobranych dla poszczególnych segmentów klientów.

Druga korzyść z takiego podejścia polega na tym, że posiadane informacje pozwalają na analizę kosztów wzrostu popytu na produkty rentowne oraz dają możliwość porównywania kosztów obsługi poszczególnych segmentów klientów z wpływami i zyskami przez nich generowanymi. Wnioski, do jakich prowadzą te analizy, mogą przyczynić się innowacyjnej zmiany w kierunku rozwoju najbardziej rentownych produktów oraz segmentów rynku.

Analiza kosztów ABC jest szczególnie korzystna, gdy:

- koszty obsługi klienta ciągle rosną,
- przedsiębiorstwo oferuje dużą różnorodność produktów i procesów,
- ma zróżnicowanych klientów.

Analiza kosztów ABC ma uzasadnienie w przypadku, gdy przedsiębiorstwo obsługuje wielu zróżnicowanych klientów, którym dostarcza się zróżnicowane produkty lub usługi. W przypadku produkcji jednorodnej koszty działania można w sposób względnie łatwy rozłożyć na produkty lub grupy produktów oraz na klientów. Natomiast gdy produkcja albo segmenty klientów są zróżnicowane, podejście ABC pozwala na wyselekcjonowanie tych czynników, które są bez znaczenia lub mają małe znaczenie dla klientów, natomiast stanowią istotny koszt w procesie zapewnienia satysfakcji klienta. Podejście to pozwala także porównywać koszty procesu względem konkurentów czy innych procesów, które mogą stać się wzorcowe dla przedsiębiorstwa.

Doświadczenia firm przechodzących na procesowe zarządzanie wskazują, że wykorzystanie systemu kosztów ABC powinno przebiegać w następujących etapach.

ETAP I – określenie istotnych działań w przedsiębiorstwie.

Zgodnie z metodą ABC to właśnie działanie, a nie produkt jest źródłem powstawania kosztów. Działania składają się na procesy, które mają na celu przetworzenie materiałów, kapitału i innych zasobów na produkty oraz usługi dostarczane na rynek i zaspokajające potrzeby klientów. Analizie ABC powinny być poddawane zarówno procesy produkcyjne, jak i działania związane z zarządzaniem personelem czy działania o charakterze marketingowym przypisanym do danego produktu.

ETAP II – identyfikacja nośników kosztów.

Określonym w etapie I działaniom przyporządkowywane są nośniki kosztów, które stanowią podstawę do określenia kosztów poszczególnych produktów. Dla przykładu, poszczególnym działaniom przypisuje się takie nośniki, jak czasochłonność, energochłonność i materiałochłonność. Obszar analizy kosztów powinien obejmować przygotowanie do produkcji, zakup i dostawę surowców, narzędzi, materiałów, proces produkcji oraz montaż produktu finalnego.

Koszty związane z całością zarządzania firmą, jak i koszty reklamy marki czy badań podstawowych rzadko kiedy można przypisać konkretnemu produktowi.

Dlatego proponuje się przypisanie ich do kosztów utrzymania marki produktu lub firmy albo do kosztów przypadających na linię produktową lub punkt sprzedaży.

ETAP III – ustalenie kosztów poszczególnych działań.

W metodzie ABC koszty rozlicza się w oparciu o działanie. Koszty zasobów przyporządkowywane są do odpowiadających im działań na podstawie nośników kosztów wykorzystanych zasobów. Nośniki kosztów gromadzą koszty z tradycyjnego systemu kosztów i przypisują je do działań wykonywanych przez przedsiębiorstwo<sup>5</sup>.

ETAP IV – rozliczenie kosztów działań na produkty.

Koszty działań rozliczane są na produkty na podstawie zapotrzebowania produktu na określony rodzaj działań.

W poszukiwaniu rozwiązań zwiększających rentowność produktów oraz klientów, kiedy rozbija się procesy na elementy składowe, należy dostrzec ważne ograniczenie. Jest nim nadmierna chęć analizy kosztów procesu. Dążenie do szczegółowego mnożenia liczby procesów i rozkładanie ich na czynniki pierwsze może być dla firmy czasochłonne oraz kosztowne. Często tak szczegółowe rozbicie nie przynosi oczekiwanych korzyści. Dla przykładu, wyliczanie kosztów pracy komputera, której efektem ma być analiza rentowności jednego z wielu produktów firmy, w sytuacji gdy pracownik wykorzystuje go w sposób nieregularny, na przykład do wystawiania faktur lub sprawdzania stanu w ewidencji magazynu, mija się z celem. O ile wyliczenie tych kosztów byłoby w ogóle możliwe, o tyle czas i koszty uzyskanych danych przekroczyłyby jakiegokolwiek korzyści mogące wynikać z ich pozyskania. Doświadczenia firm wskazują na niewielki wpływ tak szczegółowych informacji na wzrost rentowności produktów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że system zarządzania kosztami oparty na metodzie ABC dostarcza informacji na temat:

- kosztów procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, określonych jako powiązane ze sobą działania o charakterze przyczynowo-skutkowym,
- efektywności procesów, a także działań w zakresie jakości produktów i usług oraz obsługi klientów, szybkości i produktywności działań,
- kosztu wyrobów i usług w odniesieniu do rynku, klienta, kanału dystrybucji,
- czynników kosztotwórczych<sup>6</sup>.

System *Activity-Based Costing* dostarcza informacji na temat kosztów procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Przyczynia się do podniesienia efektywności przedsiębiorstwa, dzięki możliwości identyfikacji i ograniczeniu liczby niepotrzebnych procesów, które nie tworzą wartości dla klientów (segmentów klientów).

---

<sup>5</sup> T. Wnuk, *Uwarunkowania i problemy doboru nośników kosztów działań na potrzeby ABC*, cz. 1, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 3, s. 34.

<sup>6</sup> J.A. Miller, K. Pniewski, M. Polakowski, *op.cit.*, s. 4–9.

Wspomaga także proces podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych w zakresie marketingu, umożliwiając odpowiedzi na pytania:

- jakie produkty i usługi powinny być zawarte w ofercie,
- ile kosztuje wyprodukowanie ich,
- jak zyskowne są wytwarzane produkty,
- jaki jest koszt wyrobów w poszczególnych zakładach wytwórczych,
- gdzie jest możliwa redukcja kosztów,
- o jakich klientach powinniśmy zabiegać<sup>7</sup>.

### 3. Strategie marketingowe a segmenty klientów

Trudno jest z góry ustalić podział klientów, jaki może być wynikiem takich analiz. Ale uogólniając w pewnym stopniu, można przyjąć, że klienci dzielą się na cztery grupy uporządkowane względem kosztów obsługi i generowanego przychodu.

1. Klienci generujący duży przychód i niski poziom kosztów obsługi. Dla nich najważniejszy jest produkt i jego cechy użytkowe. Cenią sobie funkcjonalność, wygodę, jakość obsługi. Sprawą drugorzędną jest dla nich cena. Kupują dużo, generując najwyższy wskaźnik przychodu. Są to jednocześnie klienci charakteryzujący się najwyższą lojalnością, co znacząco obniża koszty ich zdobywania i utrzymania.
2. Klienci generujący niski zysk przy wysokich kosztach obsługi. Chcą wykorzystywać swoją siłę przetargową w negocjacjach handlowych. Mają wysokie wymagania, oczekują ustępstw, twardo negocjują warunki cenowe. To klienci sprawiający dylemat z racji małych korzyści i dużych kłopotów, jakie przynoszą firmie.
3. Klienci generujący niski przychód przy niskich kosztach obsługi. Są wrażliwi na cenę, ale nie mają dużych wymagań co do jakości, funkcjonalności produktów ani jakości obsługi. Satisfakcjonuje ich średni standard. Nie są to klienci kłopotliwi, ale jednocześnie generują umiarkowany zysk.
4. Klienci generujący wysoki przychód przy wysokich kosztach obsługi. Mają bardzo wysokie wymagania co do standardów obsługi i jakości produktów czy usług. Są jednak skłonni płacić za to wysoką cenę. Zyskowność z takich klientów jest, podobnie jak w poprzedniej grupie, umiarkowana ze względu na wysoki poziom kosztów obsługi.

Jest to podział umowny, uogólniony. Każda firma, która dokonuje analizy ABC, powinna odnaleźć swój własny podział. Dla każdej z tych grup następnie

---

<sup>7</sup> J.W. Damitio, G.W. Hayes, P.I. Kintzele, *Integrating ABC and ABM at Dow Chemical Company*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca” 2001, nr 5, s. 7.

należy przygotować odrębną strategię marketingową. Dla przykładu, dla podanych grup strategie marketingowe mogłyby wyglądać następująco:

Grupa pierwsza, jako najcenniejsza dla firmy, wymaga szczególnej troski. Przynosi firmie największe zyski i o nią najbardziej zabiega konkurencja. Klientom z tej grupy należy oferować programy lojalnościowe, związujące ich z firmą oraz, w miarę możliwości, tworzyć wysokie koszty zmiany, na przykład zawierając długoterminowe umowy na dogodnych dla nich warunkach i przy wysokich kosztach zerwania umów.

Grupa druga wymaga zmiany podejścia do działań marketingowych. Należy tu zadbać o podniesienie poziomu ich rentowności, starając się obniżyć koszty ich obsługi, na przykład poprzez automatyzację procesu obsługi. W określonych przypadkach może być nawet uzasadnione ograniczenie im zakresu dostaw lub podniesienie ceny, nawet jeśli zaistnieje ryzyko utraty tych klientów.

Grupa trzecia jest najbardziej wymagającym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa. W celu poprawy rentowności należy bowiem utrzymać satysfakcję klientów przy zredukowaniu kosztów działań, co nie jest zabiegiem prostym. Propozycją rozwiązania może być zacieśnienie współpracy albo integracja łańcucha wartości dodanej (w przypadku klientów biznesowych).

Grupa czwarta składa się z klientów, którzy mogą pozostać usatysfakcjonowani nawet przy niższym poziomie jakości obsługi, w tym działaniu upatruje się zatem rozwiązań zwiększających wzrost rentowności. Nie jest jednak w dłuższym okresie korzystne, jeżeli poszukiwanie oszczędności odbywa się poprzez obniżanie jakości produktów. Nie jest także rozsądne pozbywanie się nierentownych klientów. Takim klientom raczej powinno się oferować zmodyfikowany produkt lub sposób jego dostarczenia, by uczynić tych klientów rentownymi<sup>8</sup>.

## Podsumowanie

Przeprowadzenie analizy *Activity-Based Costing* w małym przedsiębiorstwie z pewnością jest dla właściciela i jego pracowników zadaniem wymagającym. Twarde prawa rynku i udział w walce konkurencyjnej powodują konieczność poszukiwania możliwości poprawy swojej pozycji. Małe przedsiębiorstwa mają jednak zbyt szczupłe zasoby, by ich działania zmierzające do poprawy konkurencyjności i ich pozycji na rynku były zakrojone na szeroką skalę. Metoda ABC jest na tym tle względnie prosta i mało kosztowna, a korzyści ze stosowania jej mogą okazać się nieocenione.

---

<sup>8</sup> *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, red. A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2000, s. 65.



## **SMALL ENTERPRISES DEVELOPMENT BASE UPON ABC ANALYSIS**

### **Summary**

The article is presenting opinion that small enterprises can not compete based upon multiple opportunities available for the bigger ones. They do not have enough resources and skills to do it effectively. Only limited of methods can be implemented by them. One of them is the method described in this text which enhance small enterprises to create segments of customers base upon ABC analysis. Marketing strategies need to be tailored to each segment.

*Translated by Magdalena Ratalewska*