

**Grzegorz Lew**

Politechnika Rzeszowska

---

## **KOSZTY OBSŁUGI KLIENTA W RACHUNKU KOSZTÓW CYKLU ŻYCIA KLIENTA**

---

**Streszczenie:** Tworzenie długotrwałych poprawnych relacji z klientami jest jednym z kluczowych elementów decydujących o sukcesie na rynku. Działania temu służące pociągają za sobą koszty, które mają różny charakter i wartość uzależnioną od etapu tych relacji. Artykuł ma na celu przedstawienie problemów dotyczących narzędzi stosowanych na etapie obsługi klientów i związanych z nimi kosztów. Koszty obsługi klientów w swojej skumulowanej wartości stanowią najczęściej największą część kosztów relacji z poszczególnymi klientami, a co za tym idzie – ich optymalizacja przynieść może najlepsze efekty.

**Słowa kluczowe:** rachunek kosztów, cykl życia, klient.

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa, działając na ciągle zmieniającym się, ale w miarę już dojrzałym rynku, dostrzegają potrzebę zmian swoich strategii, 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. Jest to skutek narastającej konkurencji oraz wzrostu kosztów związanych z pozyskaniem nowych klientów i utrzymaniem dotychczasowych. Te zjawiska wymuszają na przedsiębiorstwach 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 firmach działy sprzedaży nie koncentrują się na maksymalizacji rentowności poszczególnych transakcji. Za główny problem uważa się rentowność klienta, a więc rentowność w dłuższej perspektywie czasowej oraz tworzenie wartości dla klienta. Aby tworzyć wartość dla klienta, przedsiębiorstwo musi podejmować odpowiednie działania, które będą się przyczyniać do zwiększenia wartości dla klienta lub zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa [Miller 2000, s. 203]. Koncepcja kreowania wartości dla klienta wyrasta z teorii ekonomii popytu, produkty są przez klientów postrzegane jako zestaw cech, tj. jakość, funkcjonalność, postać fizykochemiczna, cena i inne, które mogą być dowolnie kształtowane, tak aby sprostać ich oczekiwaniom. Klienci mogą preferować wymienione cech w różnym stopniu, co

pozwała przedsiębiorstwom na różnicowanie polityki sprzedaży w stosunku do różnych klientów czy ich grup [Nita 2006, s. 111]. Wobec powyższego firmy mogą podejmować różne działania, których zadaniem jest tak kreować wartość dla nabywców danego produktu, aby znalazł on u nich uznanie. Działania te, chociaż wykonywane w celu optymalizacji przychodów ze sprzedaży, będą – co jest oczywiste – generowały określone koszty. Koszty te w dużej mierze będą uzależnione od rodzaju działań zastosowanych do osiągnięcia zakładanych celów. Aby możliwe było właściwe oszacowanie rentowności klienta, przedsiębiorstwo musi umieć określić nakłady, jakie będzie ponosić w związku z pozyskaniem, utrzymaniem i obsługą klienta, oraz przychody uzyskiwane dzięki niemu. Ustalenie skumulowanej rentowności klienta zmusza również do ustalenia czasu współpracy z nim. Narzędziem, które uwzględnia 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, s. 300]. Celem artykułu jest poddanie analizie problemu określenia wartości kosztów obsługi klientów oraz konstruowania narzędzi służących do określania tej wartości, używanych w analizie rentowności klientów wykorzystywanej w rachunku kosztów cyklu życia klienta.

## 2. Koncepcja cyklu życia klienta

Cykl życia danego obiektu 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 cyklu życia 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, s. 301].

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 przy-

kładając 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 do klienta jest rachunek kosztów dotyczący tych działań. Rachunkiem kosztów, który można zastosować przy budowaniu takiej strategii dla klienta, jest rachunek kosztów cyklu życia klienta. Rachunek ten musi być dostosowany do poszczególnych etapów (faz) tego cyklu.

Postać rachunku kosztów cyklu życia uzależniona będzie od obiektu kosztów, którego dotyczy 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 i dopasować do nich zestawy różnych narzędzi, które można wykorzystać w ramach danego działania. Determinuje to konieczność wyceny działań, często właśnie poprzez narzędzia przypisane do danego działania, które znajdować się będą w koszyku działań poszczególnych etapów, mimo że niekoniecznie zostaną zastosowane.

Koszty generowane w związku z działaniami podejmowanymi w ramach relacji z klientem zależą od wielu zmiennych. W rachunku kosztów cyklu życia klienta zakłada się, że zmienne te są charakterystyczne dla odpowiednich etapów, na jakich znajduje się współpraca z danym klientem. Relacje między przedsiębiorstwem a klientem podlegają ciągłym zmianom, z tego powodu koszty ponoszone na rzecz danego klienta również ciągle będą się zmieniać. W trakcie „życia” klienta dają się wyodrębnić pewne etapy, którym można przypisać specyficzne dla nich koszty. Część kosztów z kolei będzie wspólna dla wszystkich etapów życia klienta i nie będzie zależeć od etapu tego życia.

W typowym schemacie cyklu życia klienta można wyodrębnić etapy:

- pozyskania klienta,
- intensyfikacji (wzrostu) relacji z klientami,
- obsługi klienta,
- utraty klienta.

W pierwszej fazie cyklu życia klienta koszty będą uzależnione przede wszystkim od podejmowanych działań, których celem będzie pozyskanie klienta. Faza ta charakteryzuje się z reguły dużymi kosztami, szczególnie w ujęciu jednostkowym w przeliczeniu na każdego skutecznie pozyskanego klienta.

Koszty etapu drugiego ponoszone będą w stosunku do klientów, którzy odpowiedzieli na ofertę współpracy, dokonali pierwszego zakupu czy wreszcie zostają na krótszy lub dłuższy czas klientami danego przedsiębiorstwa.

W ostatniej fazie cyklu życia klienta wśród charakterystycznych kosztów ponoszonych w stosunku do takiego klienta wymienić można koszty związane z utracenymi korzyściami, kosztami przedłużających się lub nieściągalnych należności i innymi.

### 3. Koszty obsługi klientów

Etap dotyczący w miarę stałej współpracy z klientem można nazwać etapem obsługi klienta. Jest on poprzedzony etapem wzrostu intensywności relacji z danym klientem, który zainteresował się ofertą przedsiębiorstwa. Można go również nazwać etapem (fazą) dojrzałości. W fazie wzrostowej relacji z klientem przedsiębiorstwo często stosuje narzędzia pozycjonowania klienta zarówno pod względem „półki”, jak i jego potrzeb. Wartość generowanych kosztów tych działań związana jest ze stosowanymi narzędziami. Do podstawowych narzędzi zaliczyć można metody badania rynku, zadowolenia klienta, podejmowanych działań podtrzymujących zainteresowanie klienta. Te działania są niezbędne zarówno na etapie wzrostu, jak i obsługi, ponieważ pozwalają optymalizować oferty dla wszystkich klientów w taki sposób, aby przynosiły jak największą korzyść, i to najlepiej obu stronom transakcji. Do poszczególnych działań należy przypisać charakterystyczne dla nich i skuteczne narzędzia.

Tworząc zestaw narzędzi, które można wykorzystywać na tym etapie relacji z klientami, należy wziąć pod uwagę wiele czynników mających wpływ w krótszej lub dłuższej perspektywie czasowej na opłacalność działań skierowanych ku klientom. Do najważniejszych zaliczyć można:

1. Narzędzia muszą być dostosowane do poziomu rozwoju relacji z danym klientem i różnych, specyficznych wymagań tych klientów.
2. Dobór narzędzi powinien zapewniać realizację planu (budżetu) sprzedaży przedsiębiorstwa oraz innych planów (budżetów) cząstkowych.
3. Narzędzia powinny być dostosowane do rodzaju i charakteru danego klienta.
4. Narzędzia powinny być tworzone lub dostosowywane w taki sposób, aby mogły być wykorzystane zarówno w okresach krótko-, jak i długoterminowych. Jest to ważne z powodu możliwości ewoluowania relacji z klientem w kierunku najbardziej pożądanym, czyli długoterminowym.
5. Narzędzia powinny mieć wymiar finansowy i niefinansowy. Narzędzia określone w sposób niefinansowy mają najczęściej charakter jakościowy, ale również pozwalają odpowiednio kształtować wyniki finansowe.
6. Liczba narzędzi przewidziana do zastosowania na danym etapie relacji z klientem zaliczonym do odpowiedniej grupy klientów powinna być ograniczona do kilku (3–5), a sposób ich zastosowania i realizacji powinien mieć charakter jak najbardziej prosty konkretny, tak aby ich zastosowanie nie nastęczało problemów nawet szeregowym pracownikom.
7. Narzędzia przewidziane do generowania doraźnych efektów powinny mieć zdefiniowane z góry syntetyczne mierniki oceny efektów ich zastosowania w celu umożliwienia ich dostosowywania do wymagań konkretnego klienta w sytuacji nieskuteczności działań typowych przewidzianych procedurą do realizacji w ramach poszczególnych narzędzi.
8. Poszczególne narzędzia muszą się uzupełniać, tak aby mogły stanowić ciąg skoordynowanych ze sobą działań ukierunkowanych na klienta.

Z wymienionych zasad tworzenia narzędzi wynika, że należy tworzyć różne narzędzia lub ich zestawy, które będą przydatne przy innych działaniach, jak również w ramach innych etapów relacji z klientami. Zatem algorytm ustalania potrzebnych narzędzi lub sposobów ich wykorzystania musi mieć charakter bardzo indywidualny.

Aby skutecznie utrzymać klienta, przedsiębiorstwo przede wszystkim na etapie obsługi powinno wdrażać działania, których głównym celem jest optymalizacja wartości dla klienta. W tym celu firmy podejmują wiele różnych działań. Zarówno teoria, jak i praktyka wskazują, że wiele z tych działań stosowanych w praktyce można wyeliminować, ponieważ w efekcie końcowym nie przynoszą one wartości dodanej. W praktyce działania te można podzielić na:

- przynoszące wartość dodaną i nawet jeśli są kosztowne w użyciu, to koszt ten jest uzasadniony ich skutecznością,
- przynoszące wartość dodaną, ale ich koszty nie do końca znajdują uzasadnienie i dlatego trzeba je w dalszym ciągu optymalizować,
- nieprzynoszące wartości dodanej, ale takie, których nie da się od razu wyeliminować,
- nieprzynoszące wartości dodanej, które można natychmiast wyeliminować [Kaplan, Cooper 2000, s. 200].

Z tego powodu przedsiębiorstwo musi ciągle monitorować skuteczność swoich działań, aby koncentrując się na istotnych w danym momencie zmiennych, nie prze-gapić innych możliwości optymalizowania kosztów lub działań.

Skumulowane koszty ponoszone na etapie obsługi klienta będą stanowiły główną część kosztów związanych z tym klientem. Podstawowy podział kosztów obsługi klientów sprowadza się do ich podziału na:

- koszty typowej obsługi klienta,
- koszty nietypowych działań.

Do typowych kosztów obsługi klienta zazwyczaj zalicza się te, które występują niezależnie od sposobu traktowania i znaczenia kontrahentów. Będą to koszty obsługi transakcji, część kosztów teleinformatycznych, monitorowania przebiegu transakcji, koszty kapitału (w przypadku stosowania typowych okresów odroczonej płatności), załadunku, rozładunku, ubezpieczeń transportowych, ceł, prowizji, przewozu i konfekcjonowania wyrobów. Do tych kosztów zaliczyć można także koszty działań marketingowych.

Natomiast do nietypowych działań w relacjach z klientami, które pociągają za sobą dodatkowe koszty, zaliczyć można te związane z:

- obrotem towarami na specjalne zamówienie,
- małą ilością towarów w pojedynczym zamówieniu,
- nieregularnymi zamówieniami,
- nietypowymi warunkami dostaw,
- zmianami wymagań w trakcie realizacji zamówienia,

- ręczną obsługą i przetwarzaniem danych,
- wymaganiami klienta dotyczącymi czynności przedsprzedażowych i/lub posprzedażowych,
- koniecznością utrzymywania wysokich zapasów w związku z nieprzewidywalnymi zamówieniami,
- zbyt długimi terminami płatności,
- nieterminowym regulowaniem należności przez klientów [Lew 2004, s. 185].

Oczywiście zachowania odwrotne do przedstawionych powyżej lub ich eliminowanie będą sprzyjać obniżeniu kosztów obsługi klientów. Wiele kosztów zależnych jest od kanałów dystrybucji czy samych klientów. Różne grupy klientów mogą wymagać różnego zakresu prac przy przetwarzaniu i obsłudze zamówień, dlatego ważne jest kompleksowe podejście do tworzenia ofert sprzedaży. Przy tworzeniu ofert trzeba zapewnić klientom taką obsługę, aby zniechęcić ich do szukania ofert konkurencyjnych. Te zadania także będą się przyczyniać do powstawania dodatkowych kosztów, ale zapobieganie odejściom klientów najczęściej jest zdecydowanie mniej kosztowne od ich pozyskiwania.

Przy tworzeniu ofert sprzedażowych należy zatem zwracać uwagę na czynniki wpływające na jakość obsługi klientów, mimo że będą one przyczyną dodatkowych kosztów. Klienci oczekują od działów sprzedaży zapewnienia odpowiedniego serwisu usług handlowych. Te oczekiwania można ująć jako listę zadań jakościowych, do których można zaliczyć zapewnienie [Christopher 1996, s. 54]:

- odpowiedniej częstotliwości dostaw,
- zmniejszania czasu od zamówienia do dostawy,
- rzetelności dostawy,
- możliwości dostaw interwencyjnych,
- ciągłości dostaw,
- kompletności dostawy,
- łatwości złożenia zamówienia,
- odpowiedniej, czasowej jakości fakturowania,
- kompetentności przedstawiciela handlowego,
- wspomagania sprzedaży (lodówki sprzedawcy, organizowania prezentacji i degustacji),
- regularnych kontaktów przedstawicieli handlowych z klientami,
- monitorowania zapasów u detalistów przez firmy hurtowe,
- korzystnych form płatności.

Optymalizacja kosztów fazy obsługi będzie wymagała od przedsiębiorstwa ciągłego monitorowania rynku. Odpowiednie określenie możliwości podaży na rynku pomaga lepiej oszacować warunki działania na nim. Aby móc ustalić te warunki, należy uwzględnić wiele czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, kształtujących otoczenie przedsiębiorstwa i samo przedsiębiorstwo. Do pod-

stawowych czynników warunkujących poprawność szacunków zaliczyć można m.in. dane pochodzące z rozpoznania rynku (chłonność, relacje popyt – podaż), możliwości magazynowania towarów (ograniczona powierzchnia magazynów, chłodni), dane o obrotach w okresach poprzednich w przekroju poszczególnych oferowanych asortymentów towarowych, tendencje rozwojowe w konsumpcji czy wreszcie własne oczekiwania co do wzrostu przedsiębiorstwa. Zoptymalizowane w ten sposób procesy sprzedaży z pewnością spowodują spadek kosztów sprzedaży.

Dzięki przeprowadzanym prognozom można również konstruować oferty dla klientów z pewnym wyprzedzeniem. Wyprzedzenie to jest konieczne, by oferta zdążyła dotrzeć do klienta w czasie zachodzących, a przewidzianych wcześniej przez przedsiębiorstwo zmian i dzięki temu przed jego ewentualnym kontaktem z konkurencją.

Na konkurencyjnym, w dużym stopniu nasyconym rynku dóbr i usług kwestia utrzymania klienta jest jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Odejście jednego z głównych klientów może przesądzić o dalszym istnieniu jednostki. Szczególnego znaczenia nabiera to tam, gdzie koszt pozyskania nowego klienta jest wysoki, a rezygnacja ze współpracy nie oznacza dla klienta poniesienia w związku z tym dodatkowych kosztów. Nasycanie się rynku danym dobrem czy usługą oznaczać będzie konieczność ponoszenia większych kosztów obsługi (utrzymania) klientów.

Jedną z metod utrzymania klienta jest pobudzanie jego zainteresowania ofertami dostawcy przez modyfikację sposobów obsługi klientów. Przedsiębiorstwo, modyfikując ofertę dla klientów, powinno się starać wykorzystać tę sytuację do optymalizacji rentowności tych usług. Działania w fazie dojrzałości kontaktów z klientami powinny cechować się ciągłym dążeniem do minimalizacji (optymalizacji) kosztów obsługi klientów.

Popularnym i dość skutecznym narzędziem poprawy skuteczności w zwiększaniu lub podtrzymywaniu liczby wartościowych kontaktów z klientami są programy lojalnościowe.

Przy wyznaczaniu działań potrzebnych do obsługi klientów mających różne wymagania i pozycjonowanych w innych kategoriach istotności dla przedsiębiorstwa przypisywać im można różne narzędzia. Ponieważ przy wykorzystywaniu tych narzędzi z konieczności uczestniczyć będą, co jest oczywiste, pracownicy czy też używane będą środki trwałe, spowoduje to m.in. powstawanie kosztów wspólnych dla różnych działań. Również część narzędzi będzie wspólna dla różnych działań, i to także determinować będzie generowanie części kosztów wspólnych dla różnych działań. W efekcie może to powodować problemy z właściwą ich wyceną. Ogólnie koszty te podzielić można na trzy kategorie:

1) koszty stałe lub inaczej koszty gotowości, ponoszone niezależnie od ilości czy wartości podejmowanych działań lub użytych narzędzi (np. część kosztów osobowych, amortyzacja, opłaty rzeczowe, dzierżawne, energii itp.),

2) koszty zmienne lub tzw. koszty obłożenia, zależne od podjętych działań (koszty pozyskania i wystawienia zamówienia, pakowania, transportu, ubezpieczenia przewidywana część wynagrodzenia pracowników sprzedaży itp.),

3) koszty specjalne, tzn. koszty ponoszone nieregularnie, związane z decyzjami podejmowanymi w zależności od sytuacji panującej w relacjach z danym klientem (koszty specjalnych zamówień, rabatów, działań promocyjnych itp.).

Ustalenie kosztów stałych jest stosunkowo łatwe, ponieważ najczęściej dotyczy czynników niezmiennych się w określonych przedziałach czasu.

Planując koszty zmienne, trzeba uwzględnić fakt, że nie zależą one tylko od samej wielkości czy wartości sprzedaży dla danego klienta. Uzależnione będą także od różnorodności asortymentu towarowego, odległości dostawy, terminów płatności, gdzie przy dłuższych terminach wyraźnie mówić można o efekcie utraconych korzyści z powodu kredytowania klientów.

Określając koszty specjalne, przedsiębiorstwo nigdy do końca nie jest pewne ich poniesienia, ponieważ jest to uzależnione od konkretnych działań, jakie zostaną wymuszone, najczęściej poprzez określone działania klientów. Wysokość tych kosztów uzależniona będzie także od narzędzi, jakie wykorzystamy podczas wykonywania tych działań.

#### 4. Podsumowanie

Ustalając wartość kosztów związanych z narzędziami obsługi klientów, które planuje ponieść w przyszłości, przedsiębiorstwo nigdy nie jest do końca pewne ich poniesienia ani wielkości, w jakiej wystąpią. Uzależnione jest to od konkretnych działań, jakie będzie zmuszone podjąć. Wysokość tych kosztów uzależniona będzie nie tylko od narzędzi, jakie zostaną wykorzystane podczas wykonywania tych zadań, ale także od zakresu, w jakim dane narzędzie będzie stosowane. W praktyce przedsiębiorstw najczęściej wykorzystuje się narzędzia proste i powszechnie dzięki temu stosowane, a co ważniejsze – tych narzędzi nie jest dużo. Tym, co różnicuje firmy między sobą w efektywności stosowania podobnych narzędzi, jest wybór czasu, miejsca i danego narzędzia w konkretnej sytuacji w sposób lepszy niż konkurencja. Przedsiębiorstwo, chcąc oszacować przyszłą rentowność klienta, powinno ustalić zestaw narzędzi możliwych do wykorzystania w stosunku do rozpatrywanego klienta oraz wycenić koszty ich użycia. Wśród narzędzi, których można użyć w ramach optymalizowania kosztów obsługi klienta, wymienić można wiele z zakresu rachunkowości zarządczej, marketingu, socjologii i innych. Zastosowanie poszczególnych narzędzi w rachunku kosztów cyklu życia klienta będzie przedmiotem kolejnych opracowań z tego tematu.



## Literatura

- Christopher M. [1996], *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- Kaplan R.S., Cooper R. [2000], *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lew G. [2004], *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa.
- 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, Wrocław.
- Miller J.A. [2000], *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa.
- Nita B. [2006], *Analiza kosztów łańcucha wartości*, [w:] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

### **COSTS OF CLIENT'S SERVICE IN THE COST ACCOUNT OF THE CLIENT'S LIFECYCLE**

**Summary:** Creating long-term and correct relations with clients is one of the key elements which decide about the success on the market. Such activities are strictly connected with costs which are of various character and their value depends on these relations. The article aims at presenting the problems connected with tools applied at the stage of clients' service and the connected costs. The costs of clients' service very often, when cumulated, make up the biggest part of the costs of relations with clients, and hence give the biggest possibilities of optimizing their value.