

Marek Masztalerz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WARTOŚĆ DLA KLIENTA W STRATEGICZNEJ RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

1. Wstęp

Na gruncie strategicznej rachunkowości zarządczej każda organizacja może być rozpatrywana jako łańcuch wartości, tj. system wzajemnie powiązanych i sekwencyjnych działań, których celem jest wytworzenie i dostarczenie na rynek produktów posiadających wartość dla klientów. W ramach tego łańcucha tworzona jest wartość dodana dla firmy, czyli nadwyżka wartości dla klienta (za którą klient jest skłonny zapłacić odpowiednią cenę) nad kosztami wytworzenia tej wartości w przedsiębiorstwie. Celem niniejszego artykułu jest analiza pojęcia wartości dla klienta oraz jej związku z wartością przedsiębiorstwa.

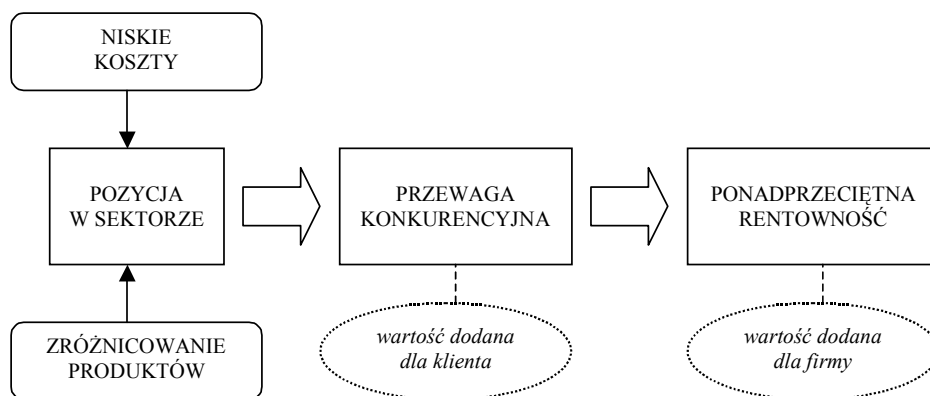
2. Modele przewagi konkurencyjnej a tworzenie wartości

Od lat 80. XX wieku teoretycy i praktycy zarządzania strategicznego poświęcają wiele uwagi zagadnieniu zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Według definicji Strategora [7, s. 591] przewaga konkurencyjna (*competitive advantage*) to „lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji, stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności”.

Zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest podstawowym celem strategii konkurencji w **szkole pozycyjnej** zarządzania strategicznego, wedle której przewaga konkurencyjna to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, sprowadzająca się ostatecznie do przewagi w zakresie niskich kosztów lub przewagi w zakresie różnicowania produktu [5]. Zdaniem twórcy tej szkoły, M. Portera, osiągnięcie jednego z wymienionych typów przewagi pozwala firmie realizować wartość dodaną dla firmy większą niż ta, którą realizują konkurenci (rys. 1). Wymiernym efektem przewagi konkurencyjnej (świad-

czącym o powstawaniu wartości dodanej dla firmy) w szkole pozycyjnej jest ponadprzeciętna rentowność firmy.

Warunkiem zdobycia przewagi jest dostarczanie nabywcom wartości dodanej większej niż oferowana przez konkurentów, a utrzymanie tej przewagi wymaga, by pozycja osiągnięta w sektorze opierała się na inwestycjach w zasoby i umiejętności stwarzające dla aktualnych i potencjalnych konkurentów bariery dostępu do rynku i/lub bariery mobilności w sektorze. Zajęcie pozycji wiodącego kosztu wymaga np. inwestowania w dużą skalę produkcji, wydajne technologie, integrację pionową, podczas gdy wyróżnienie produktu buduje się w oparciu o markę produktu, powiązania w kanałach dystrybucji, wysoką jakość wynikającą z unikatowych technologii i znajomości szczególnych potrzeb i oczekiwań nabywców.



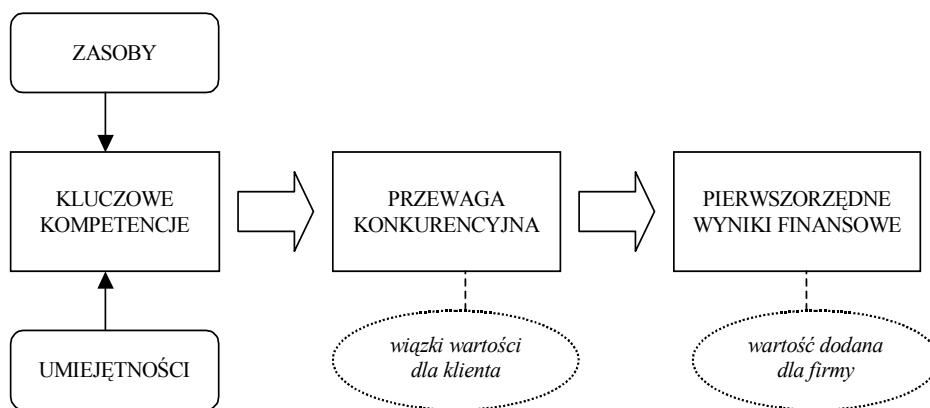
Rys. 1. Przewaga konkurencyjna i kreowanie wartości według szkoły pozycyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Na początku lat 90., w wyniku zanikania granic sektorów pod wpływem globalizacji rynków i konkurencji, pozycja zajmowana przez firmę w sektorze przestała być postrzegana jako źródło jej przewagi konkurencyjnej. Uwagę zwrócono na wewnętrzne uwarunkowania i potencjał przedsiębiorstwa. Tym samym nastąpił rozwój **szkoły zasobowej** zarządzania strategicznego, według której przewaga konkurencyjna ma swoje źródło w posiadaniu przez przedsiębiorstwo z jednej strony wyjątkowych zasobów, a z drugiej umiejętności kombinowania tych zasobów, co razem składa się na tzw. kluczowe kompetencje (*core competencies*) decydujące o unikatowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku (rys. 2). W ujęciu szkoły zasobowej kluczowe kompetencje to zdolności firmy o charakterze technologicznym i produkcyjnym, które są podstawą tworzenia wyróżniających się produktów, co w konsekwencji pozwala przedsiębiorstwu na przenoszenie przewagi konkurencyjnej pomiędzy sektorami i rynkami [1]. Kluczowe kompetencje dają dostęp do wielu różnych rynków oraz są trudne do naśladowania przez konkurentów.

W szkole zasobowej, podobnie jak w szkole pozycyjnej, zwraca się uwagę na kreowanie wartości dodanej dla klienta. Przedstawiciele tej szkoły wyróżniają kilka typów „wiązek wartości”, które mogą być zaoferowane danej grupie klientów. Przedsiębiorstwo może oferować produkty po szczególnie niskiej cenie, dbać o pierwszorzędną jakość produktów bądź też starać się zdobyć klientów szczególnie dobrym dopasowaniem produktu do ich indywidualnych potrzeb [8]. Dostarczenie odpowiedniej wiązki wartości docelowym grupom klientów wymaga koncentracji na określonych procesach w obrębie łańcucha wartości, jak:

- koncentracja na procesach operacyjnych oraz łańcuchu dostaw, gdy główną wiązką wartości jest niska cena produktu,
- koncentracja na procesach innowacyjnych, gdy w wiązce wartości dostarczanej klientom najważniejsza jest jakość produktu,
- koncentracja na procesach posprzedażnych, gdy podstawową wiązką wartości jest dostosowanie produktu do indywidualnych potrzeb klienta.



Rys. 2. Przewaga konkurencyjna i kreowanie wartości według szkoły zasobowej

Źródło: opracowanie własne.

Wybór docelowych rynków oraz charakteru wiązki wartości dostarczanej docelowym klientom stanowi podstawę konkurencyjnego pozycjonowania firmy (podobnie jak w modelu szkoły pozycyjnej – wiodąca pozycja kosztowa czy zróżnicowanie produktów). Wyboru tego dokonuje się, biorąc pod uwagę zasoby posiadane i kontrolowane przez przedsiębiorstwo. Przewaga konkurencyjna powstaje wtedy, gdy uda się firmie dokonać trudnej do skopiowania przez konkurentów konfiguracji zasobów, dostarczającej określonej wiązki wartości docelowym klientom. Im większą wartość dodaną można z danych zasobów wytworzyć, tym cenniejsze dla firmy są te zasoby. Im bardziej niedostępne, rzadkie lub trudne do imitowania są te zasoby, tym trwalsza jest przewaga konkurencyjna. Wymiernym efektem

zdobytej przewagi konkurencyjnej według szkoły zasobowej są „pierwszorzędne wyniki finansowe”, które świadczą o budowaniu wartości dodanej dla firmy.

3. Wartość dla klienta w ujęciu różnicowym i ilorazowym

Obydwie przedstawione szkoły zarządzania strategicznego operują pojęciami „wartości dla klienta” oraz „wartości dodanej dla firmy”. Wartość dla klienta może być – zdaniem autora – rozumiana na dwa sposoby (różnicowy lub ilorazowy), a mianowicie jako:

- **wartość dodana dla klienta**, tj. wartość dla klienta w ujęciu różnicowym jako nadwyżka korzyści uzyskiwanych przez klienta nad kosztem nabycia i posiadania produktu przez klienta,
- **wartość postrzegana przez klienta**, tj. wartość dla klienta w ujęciu ilorazowym jako relacja korzyści uzyskiwanych z produktu (w aspekcie jakości i funkcjonalności wyrobu, jego atrybutów fizycznych, marki i innych cech, które mają znaczenie dla klienta) do ceny (kosztu), jaką klient musi zapłacić za dany wyrób.

W opisanych wcześniej dwóch szkołach zarządzania strategicznego wartość dla klienta jest rozumiana w ujęciu różnicowym, czyli jako wartość dodana. M. Porter [5, s. 38] określił wartość dodaną jako skłonność nabywcy do zapłacenia określonej kwoty za produkt czy usługę. Zdaniem B. Nity [4, s. 85] taka definicja wartości może być interpretowana na dwa sposoby. W podejściu kosztowym wartość będzie rozumiana jako suma kosztów poniesionych w związku z wytworzeniem i dostarczeniem produktu czy usługi. Takie ujęcie jest niewłaściwe, gdyż zakłada wzrost wartości dla klienta w wyniku wzrostu kosztów wytworzenia i może prowadzić do błędnego (i zgubnego w skutkach dla przedsiębiorstwa) wniosku, że im większe koszty, tym większa wartość produktu dla klienta. Drugie podejście to tzw. wartość wymienna, oznaczająca cenę, jaką klient jest skłonny zapłacić w zamian za dostarczenie produktu lub usługi przez przedsiębiorstwo.

W ujęciu ilorazowym wartość dla klienta jest rozumiana jako wartość postrzegana, co można przedstawić za pomocą formuły:

$$\text{postrzegana przez konsumenta wartość} = \frac{\text{postrzegane korzyści}}{\text{cena}}. \quad (1)$$

W przedstawionej zależności cena jest całkowitym kosztem dla nabywcy (cena zakupu, koszty zakupu, np. transport towaru, koszty montażu i instalacji oraz potencjalne „koszty ryzyka”, że zakup okaże się nieudany), a postrzegane korzyści oznaczają określoną kombinację atrybutów zakupionego towaru w relacji do jego indywidualnej użyteczności dla danego nabywcy [9, s. 20].

Wartość postrzegana przez klienta jest kategorią pojęciową stosowaną m.in. w analizie wartości produktu definiującej wartość produktu jako stosunek sumy wartości poszczególnych funkcji (atrybutów) produktu do sumy kosztów produktu [3]:

$$\text{wartość produktu} = \frac{\text{wartość funkcji produktu}}{\text{koszty funkcji produktu}}. \quad (2)$$

Z powyższej relacji wynika, że wartość produktu jest tym wyższa, im większa jest wartość funkcji wyrobu dla użytkowników (klientów) oraz im niższy jest łączny koszt wytworzenia tych funkcji. Powyższa relacja jest zbliżona w swej wymowie do relacji (1), określającej wartość postrzeganą przez klienta. Obie formuły, zdaniem autora, można uznać za formuły względnej wartości dla klienta, przy czym formuła (1) wyznacza wartość produktu dla klienta na potrzeby ustalania ceny wyrobu, natomiast formuła (2) wyraża punkt widzenia producenta chcącego dostarczyć wartość dla klienta, i znajduje zastosowanie w analizie i planowaniu kosztów produktu. Obie formuły można sprowadzić do ogólnej postaci, wedle której wartość dla klienta to stosunek korzyści dla klienta (rozpatrywanych np. w kategoriach atrybutów wyrobu lub jego funkcji) do kosztów tych korzyści (ceny zakupu – z punktu widzenia konsumenta lub kosztu wytworzenia – z punktu widzenia producenta).

4. Wartość dodana dla firmy w zarządzaniu strategicznym

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika ze zdolności do dostarczania klientom wartości przewyższającej całkowity koszt jej wytworzenia [6, s. 111]. W opisanych wcześniej szkołach zarządzania strategicznego „wartość dodana dla firmy” jest w zasadzie tożsama z pojęciem zysku księgowego. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa mają bowiem świadczyć: ponadprzeciętna rentowność (według szkoły pozycyjnej) albo pierwszorzędne wyniki finansowe (według szkoły zasobowej). Takie ujęcie wartości dodanej dla firmy jest, po pierwsze, mało precyzyjne, trudno bowiem jednoznacznie określić, co to znaczy „ponadprzeciętny” czy „pierwszorzędny” wynik, a po drugie – zbyt uproszczone ze względu na oparcie na miarach księgowych. Problemy te zostały wyeliminowane w koncepcji zarządzania wartością (VBM – *Value Based Management*), która się rozwijała w tym samym czasie co przedstawione powyżej nurty zarządzania strategicznego. W koncepcji VBM za miernik zdobytej przewagi konkurencyjnej uznaje się wzrost wartości przedsiębiorstwa (mierzonej głównie w kategoriach wartości ekonomicznej lub rynkowej), a nie zysk księgowy.

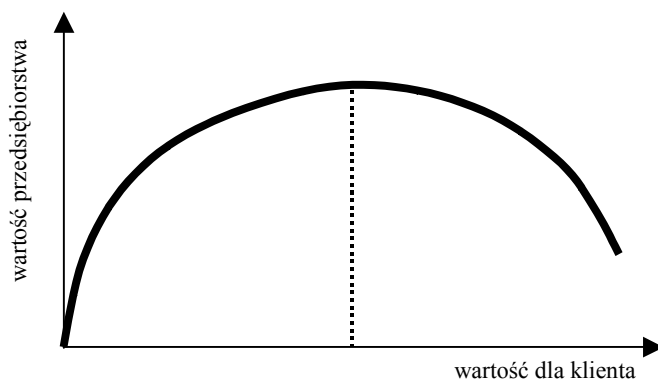
5. Wartość dla klienta a wartość przedsiębiorstwa

Kategorie wartości dla klienta i wartości dodanej dla firmy są ze sobą ściśle powiązane. Jak podaje C. Kochalski [2, s. 49], klient jest ostatecznym weryfikatorem działań przedsiębiorstwa w sferze operacyjnej¹. Nabywając produkt po okreś-

¹ Na wartość przedsiębiorstwa ma wpływ wiele czynników, które można pogrupować w trzy obszary decyzyjne: sferę operacyjną, sferę inwestycyjną i sferę finansową.

lonej cenie, klient wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Dlatego w warunkach narastającej konkurencji jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstwa, które dąży do maksymalizacji wartości rynkowej, jest przyjęcie orientacji na klienta, wyrażającej się w dostarczaniu klientowi korzyści na satysfakcjonującym klienta poziomie. Innymi słowy, aby zwiększać wartość przedsiębiorstwa, należy w sferze operacyjnej zwiększać wartość dla klienta. Zastrzec jednak należy, że postulat zwiększania wartości dla klienta nie oznacza maksymalizowania tejże wartości.

Na rys. 3 przedstawiono pogładową relację między wartością dla klienta a wartością przedsiębiorstwa, z której wynika, że firma uzyskuje korzyści ze zwiększania wartości dla klienta tylko do określonego poziomu tej wartości, który można nazwać optymalnym poziomem wartości dla klienta i który zapewnia maksymalizację wartości przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Zależność między wartością dla klienta a wartością przedsiębiorstwa

Źródło: [4, s. 87].

Przekroczenie tego punktu poprzez zwiększanie wartości oferowanej klientowi wpływa negatywnie na wartość przedsiębiorstwa. Wynika to z tego, że koszt dostarczenia tak wysokiej wartości dla klienta jest wyższy niż korzyści uzyskane przez firmę w wyniku wymiany, w związku z czym wartość przedsiębiorstwa maleje. Wymiana między producentem a konsumentem zatem byłaby nieekwiwalentna.

6. Zakończenie

Strategiczna rachunkowość zarządcza skupia się na wspomaganiu zarządzania strategicznego, w ramach którego za nadrzędny cel działalności można przyjąć maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa. Aby realizować ten cel, firma musi przede wszystkim kreować wartość dla klientów, co umożliwi uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. W artykule przedstawiono dwa podejścia do tworzenia

przewagi konkurencyjnej oraz naświetlono, w jaki sposób kreowana jest wartość dla klienta oraz wartość dodana dla przedsiębiorstwa. Następnie przeanalizowano pojęcia „wartości dla klienta” i „wartości dodanej” oraz wyjaśniono związek między tymi kategoriami.

Literatura

- [1] Hamel G., Prahalad C.K., *The core competencies of the corporation*, “Harvard Business Review”, May-June 1990.
- [2] Kochalski C., *Koszty w przedsiębiorstwie zarządzanym przez wartość. Ujęcie modelowe*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
- [3] Masztalerz M., *Analiza wartości produktu w rachunku kosztów docelowych*, [w:] *Rachunkowość zarządcza w warunkach globalizacji*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 15, UE, Wrocław 2008.
- [4] Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- [5] Porter M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1998.
- [6] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [7] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
- [8] Treacy M., Wiersema F., *The discipline of market leaders*, Addison-Wesley 1995.
- [9] Waniowski P., *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.

VALUE FOR CUSTOMER IN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Summary

The paper explores the term of value for customer in strategic management accounting. Two models of creating competitive advantage are presented in the light of the value creation. Then, different approaches to value for customer are discussed. The author explains also the relationship between value for customer and enterprise value.