

**Monika Łada**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## **KONCEPCJA WARTOŚCI DLA KLIENTA**

### **1. Wstęp**

Rachunkowość zarządcza w ostatnich kilkunastu latach dynamicznie się rozwijała. Ten ewolucyjny proces jest efektem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji gospodarczych. Jednym z wyraźnych trendów we współczesnej rachunkowości zarządczej jest zwiększenie orientacji na realizację oczekiwań klientów jako jednej z priorytetowych grup interesariuszy. Nowe instrumenty opracowane z myślą o zaspokojeniu potrzeb klientów wymagają zastosowania nowych kategorii. Jedną z nowych koncepcji mających istotny wpływ na zmianę układu prowadzonych analiz zarządczych jest koncepcja wartości dla klienta.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji wartości dla klienta oraz omówienie różnych podejść do wyceny tej kategorii. Jako podstawę teoretyczną wyjaśniającą przyczyny rozwoju koncepcji wartości dla klienta i jej aplikację w metodach rachunkowości zarządczej wykorzystano teorię interesariuszy.

### **2. Teoria interesariuszy**

Teoria interesariuszy to jedna z najpopularniejszych w ostatnich latach teorii wykorzystywanych do wyjaśnienia zmian zachodzących w systemach zarządzania organizacjami [3]. Teoria ta sformułowana została w 1984 r. przez Freemana [2] i odnosiła się pierwotnie do zarządzania strategicznego. Wkrótce jednak zyskała popularność i zaczęła być stosowana nie tylko w badaniach dotyczących szeroko pojętego zarządzania, ale również w opracowaniach z zakresu rachunkowości finansowej i zarządczej.

Zgodnie z teorią interesariuszy [15] organizacje, realizując swoją działalność, zmuszone są brać pod uwagę uwarunkowania i oczekiwania różnych podmiotów znajdujących się w otoczeniu. Interesariusze, bo pod taką nazwą występują te

podmioty, to każda grupa lub osoba, która może wpływać na osiągnięcie celów firmy lub odczuwa tego efekty [2]. Teoria interesariuszy stanowi radykalny przełom w sposobie myślenia o roli systemów zarządzania, tradycyjnie ukierunkowanych na zapewnienie realizacji oczekiwań właścicieli.

Dalsze badania rozwijające teorię interesariuszy zorientowane były na analizę interesariuszy ze względu na ich wpływ na sytuację podmiotu gospodarczego. Z tego punktu widzenia interesariusze każdej organizacji mogą zostać podzieleni na [2, s. 256]:

- interesariuszy pierwszego rzędu – podmioty, których współpraca z organizacją jest niezbędna do jej przetrwania; do grupy tej zalicza się właścicieli, kredytodawców, pracowników, klientów, dostawców,
- interesariuszy drugiego rzędu – podmioty, które nie współpracują bezpośrednio z organizacją, ale mają lub mogą mieć na nią istotny wpływ; do grupy tej zalicza się drobnych udziałowców, organizacje rządowe i pozarządowe, samorządy lokalne, aktywistów.

Zgodnie z omawianą teorią wszystkie te podmioty oddziałują bezpośrednio lub pośrednio na sytuację organizacji, jej wyniki finansowe, pozycję strategiczną, potencjał rozwoju itp. Oczekiwania różnych interesariuszy, szczególnie interesariuszy pierwszego rzędu, powinny być zatem brane pod uwagę przy ustalaniu celów organizacji, konstruowaniu systemów kontroli kierowniczej, wykonywaniu analiz zarządczych oraz podejmowaniu decyzji. Teoria interesariuszy jest często przytaczana w badaniach empirycznych z zakresu rachunkowości. Pozwala ona wyjaśnić zmiany zachodzące w zakresie informacji przetwarzanych przez organizacje w procesie komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym oraz zmiany w metodach i technikach rachunkowych stosowanych do celów wewnętrznych.

We współczesnej rachunkowości zarządczej ta zmiana orientacji organizacji na potrzeby różnych grup interesariuszy jest szczególnie wyraźna. Świadczy o tym m.in. dynamiczny rozwój tzw. strategicznej rachunkowości zarządczej (por. m.in. [5; 11; 12]). W publikacjach dotyczących tego nowego obszaru rachunkowości zarządczej jednoznacznie wskazuje się na orientację zewnętrzną oraz koncentrację na oczekiwaniach różnych grup interesariuszy jako podstawowe cechy charakteryzujące większość nowoczesnych rozwiązań stosowanych w tym zakresie. Nawet pobieżna analiza nowych instrumentów lub metod pozwala stwierdzić, że jednym z najbardziej wyraźnych trendów we współczesnej rachunkowości zarządczej jest radykalny wzrost orientacji na potrzeby i oczekiwania klientów. Świadczy o tym rosnąca liczba publikacji prezentujących problematykę instrumentów zapewniających orientację analiz oraz sprawozdawczości wewnętrznej na potrzeby klientów (np. 4; 10]).

### 3. Pojęcie wartości dla klienta

Wzrost orientacji analiz zarządczych na klientów spowodował pojawienie się nowych kategorii służących do pomiaru oczekiwań tej grupy interesariuszy. Poję-

ciem, które coraz częściej pojawia się w opracowaniach z zakresu rachunkowości zarządczej, jest wartość dla klienta [7; 9].

Koncepcja analizy wartości dla klienta wywodzi się z rozwiązań praktycznych opracowanych na początku lat 50. przez L.D. Milesa na potrzeby General Electric Corporation [13]. Podstawowym celem instrumentów stosowanych w ramach tego podejścia było wyeliminowanie niepotrzebnych kosztów bez znacznej utraty funkcjonalności produktu dla klienta. Obecnie wartość dla klienta to nie tylko instrument redukcji kosztów, ale bardzo szeroka koncepcja wykorzystywana w marketingu do rozwoju oferty produktowej oraz działań wspomagających rozwój relacji z klientami. To popularne w marketingu pojęcie zaczyna być również przedstawiane w powiązaniu z różnego rodzaju instrumentami analizy przychodów i kosztów.

Według Chakraborty [1] wartość dla klienta jest postrzegana przez klienta wartością korzyści ekonomicznych, technicznych i społecznych pozyskiwanych w zamian za cenę płaconą za produkt z uwzględnieniem dostępnej na rynku oferty produktów i cen. Takie szerokie i uniwersalne ujęcie bardzo trafnie odzwierciedla dążenie wielu organizacji do prawidłowego określenia, jakich produktów oczekują klienci i ile są skłonni za nie zapłacić. To ogólne ujęcie stawia jednak ogromne wyzwanie dla praktycznego pomiaru wartości dla klienta. Wartość ta bowiem w przedstawionym ujęciu charakteryzuje się [13]:

- 1) wielowymiarowością,
- 2) zmiennością w czasie,
- 3) indywidualną percepcją klienta,
- 4) uzależnieniem od oferty konkurencji.

Wartość dla klienta to niewątpliwie konstrukcja wielowymiarowa. Współczesne produkty stanowią kompleksową ofertę obejmującą wiele atrybutów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Oprócz cech funkcjonalnych samego produktu wpływ na jego wartość mają dodatkowe czynniki materialne, takie jak poziom usług towarzyszących sprzedaży lub serwisu posprzedażnego, dodatkowe produkty nabywane w ramach oferty, przyszłe korzyści wliczone w ofertę itp. Kolejnym elementem wpływającym na zwiększanie wartości oferty są elementy niematerialne: marka produktu, zaufanie klienta oparte na doświadczeniach z dotychczasowej współpracy. Niewątpliwym problemem wyceny jest to, że wartość oferty nie stanowi prostej sumy wartości poszczególnych jej elementów. Między elementami tymi występują bowiem wzajemne powiązania mogące dawać efekt dodatni (synergia) lub negatywny.

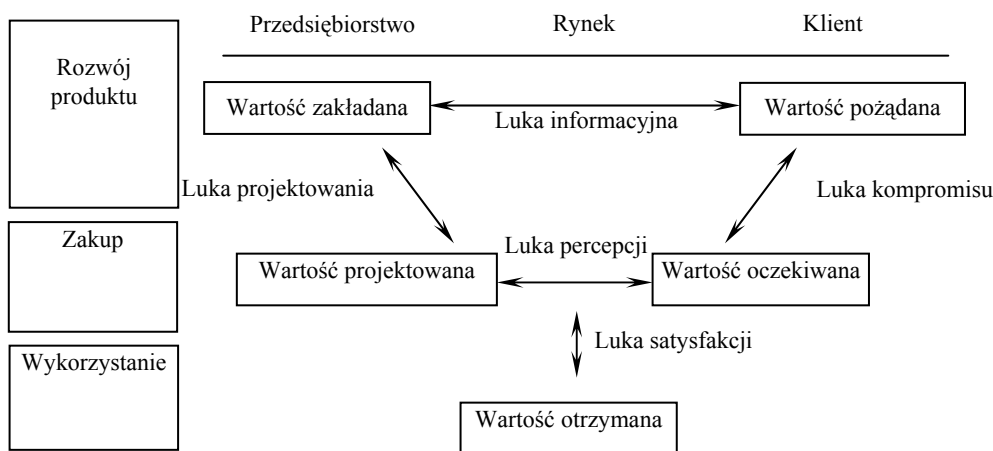
Pomiar wartości dla klienta musi uwzględniać czynnik czasu. Oczekiwania klientów są w dużym stopniu uzależnione od sytuacji, w której się aktualnie znajdują. Zmiana sytuacji, która następuje wraz z upływem czasu, powoduje zmianę oczekiwań, więc w rezultacie oznacza inną wycenę wartości oferty produktowej. Obecnie powszechny jest pogląd, że kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych organizacji jest szybkość, z jaką są w stanie spełniać oczekiwania klientów.

Wynika z tego przekonanie, w wielu przypadkach bardzo słuszne, że im szybciej produkt trafia do klienta, tym większa jego wartość. Wydaje się jednak, że bardziej uniwersalne byłoby stwierdzenie, iż wartość oferty produktowej jest największa, jeżeli dociera ona do klienta w odpowiednim momencie.

Wartość, którą klient odbiera, jest w oczywisty sposób uzależniona od samego klienta. Percepcja wartości to wynik doświadczeń, aktualnej sytuacji oraz oczekiwań klienta co do przyszłości w bardzo szerokim rozumieniu. Szczególne znaczenie dla wiarygodnej wyceny wartości dla klienta ma uwzględnienie ograniczeń finansowych. To istotne ograniczenie ma zasadniczy wpływ na korektę oczekiwań klientów odnośnie do wartości, jaką ma reprezentować produkt.

Ostatnią ze wskazanych istotnych cech wartości dla klienta jest jej relatywność. Ocena wartości oferty produktowej przez klienta prowadzona jest równolegle z wyceną oferty konkurencyjnej, a czasem również z uwzględnieniem kompromisu między realizacją potrzeb w zupełnie innej sferze. Niewątpliwie jednym z najważniejszych elementów wartości dla klienta jest cena produktu – nie jest to jednak czynnik jedyny. Ogólnie można stwierdzić, że proponowana oferta musi zostać uznana przez klienta za lepszą od innych rozważanych możliwości.

Koncepcja wartości dla klienta może podlegać analizie na różnych etapach tworzenia i dostarczania produktów [14]. Przedstawiony na rys. 1 model wyraźnie pokazuje, jak złożonym wyzwaniem jest pomiar wartości dla klienta.



Rys. 1. Model wartości dla klienta

Źródło: [14, s. 630].

Koncepcja wartości dla klienta odgrywa ogromną rolę w fazie projektowania produktów. Na tym etapie projektanci starają się poznać cechy pożądane przez klientów i uwzględnić je w projekcie oferty produktowej. Ostateczny projekt, a

więc produkt dostarczany klientom, to efekt wielu kompromisów odnośnie do różnych cech funkcjonalnych oraz kosztów ich uzyskania. Podobne kompromisy są rozstrzygane w momencie zakupu produktu przez klientów. Ostateczne zadowolenie klienta jednak kształtowane jest później w fazie użytkowania produktu. Występujące luki powodują konieczność ciągłego aktywnego śledzenia zmian i korygowania wartości dla klienta.

#### 4. Pomiar wartości dla klienta

Omówiona charakterystyka wartości dla klienta wskazuje na ogromne trudności w praktycznym posługiwaniu się tą kategorią i jej wykorzystaniu w instrumentach rachunkowości zarządczej. Obecnie w literaturze przedmiotu pojawiają się cztery podstawowe podejścia do pomiaru wartości dla klienta określone w niniejszym opracowaniu jako ujęcia: kosztowe, cenowe, ekonomiczne oraz marketingowe (m.in. [8; 13]).

Najbardziej tradycyjne kosztowe ujęcie wartości dla klienta wywodzi się z pierwowzoru analizy wartości zaproponowanej przez Milesa. Zgodnie w tym klasycznym ujęciem wartość dla klienta [8, s. 734] jest definiowana jako minimalne koszty zakupu lub wytworzenia produktu tworzącego walory użytkowe i wizerunkowe dla klienta. Przedstawione podejście jest tożsame z pomiarem wartości dla klienta na poziomie najniższego lub uzasadnionego kosztu dostarczenia produktu o takich cechach funkcjonalnych, których klient oczekuje.

Pewnym rozszerzeniem klasycznego podejścia jest traktowanie wartości dla klienta jako ceny, w domyśle ceny maksymalnej, jaką klient jest skłonny zapłacić za produkt o określonych cechach funkcjonalnych. Ta pozornie niewielka zmiana podejścia wpłynęła na radykalną zmianę postrzegania wartości produktu dla klienta, jako kategorii nie związanej bezpośrednio z kosztami, jakie producent poniósł na wytworzenie tego produktu. Podejście cenowe w znacznie większym stopniu pozwoliło uwzględnić w analizach obserwowane w praktyce zjawiska, takie jak moda czy snobizm, mające ogromny wpływ na skłonność klientów do akceptowania oferty produktowej.

Kolejne dwa podejścia wyceny wartości dla klienta w ujęciu ekonomicznym oraz w ujęciu marketingowym są aktualnie najczęściej stosowane w postaci nowych instrumentów wspomagających zarządzanie organizacjami. Podejścia te są w dużym stopniu rozwinięciem przedstawionych powyżej klasycznych ujęć wartości dla klienta. Z obu tych powodów zostaną szerzej omówione.

Trzecie z prezentowanych podejść oparte jest na wartości ekonomicznej. W tym ujęciu wartość dla klienta wyznaczana jest jako różnica między korzyściami i wyrzeczeniami (kosztami) związanymi z zakupem i wykorzystaniem produktu. Ekonomiczną wartość produktu dla klienta obliczać można według formuły:

$$\text{wartość ekonomiczna dla klienta} = \text{korzyści z wykorzystania produktu} - \text{koszty wykorzystania produktu} - \text{cena produktu.}$$

Najbardziej oczywistym składnikiem ekonomicznej wartości dla klienta jest cena produktu będąca podstawowym wyrzeczeniem ponoszonym przez klienta. Co do pozostałych składników sposób ich wyceny nasuwa znacznie więcej problemów ze względu na ich rozłożenie w całym okresie wykorzystania produktu projektu.

Wycena ekonomicznej wartości dla klienta może być przeprowadzana przez analogię do tradycyjnych projektów inwestycyjnych. Formułą w pełni odpowiadającą założeniom wartości ekonomicznej projektu dla klienta jest zdyskontowana wartość netto. W przeciwieństwie jednak do projektów inwestycyjnych, w przypadku projektów wykonywanych dla klientów zewnętrznych wszystkie przepływy pieniężne uwzględniane w analizie będą występować po stronie klienta, a nie wykonawcy.

Wykorzystanie ekonomicznej wartości dla klienta wymaga analizy działalności klienta w bardzo szerokim ujęciu. Konieczne jest pełne zrozumienie celu wykorzystania produktu przez klienta oraz funkcji, jaką pełni w procesie kreowania wartości dla kolejnych osób lub organizacji. Niewątpliwie podstawowym wyzwaniem w zastosowaniu tej metody w wycenie wartości dla klienta jest jej kompleksowość oraz ograniczenia w dostępie do kompletnych informacji na temat sposobu wykorzystania produktu przez klienta. Metoda wartości ekonomicznej, mimo wielu zalet, nie do końca pozwala jednak uwzględnić wszystkie czynniki kształtujące decyzje klientów o zakupie produktów.

Alternatywnym podejściem w zakresie wyceny wartości dla klienta jest postrzeganie tej wartości jako sumy korzyści związanych z pewnymi cechami (atributami) produktu służącymi zaspokajaniu oczekiwań (celów) klienta. W najprostszym ujęciu wartość marketingowa dla klienta to jego wartość cenowa. Obecnie znacznie częściej jednak wycena w ujęciu marketingowym sprowadzana jest do poziomu poszczególnych cech (atributów) produktu. To podejście pozwala uwzględnić w analizie oczekiwań klientów cechy niematerialne produktów, takie jak marka produktu, zgodność z panującą modą, a także wartość wszystkich usług towarzyszących procesowi zakupu i użytkowania, np. relacje z klientami, zaufanie klienta do kompetencji pracowników. Wycena wartości jako sumy atrybutów produktu jest szczególnie rozpowszechniona w opracowaniach z zakresu marketingu.

Na tym podejściu oparty jest popularny w marketingu model produktu rozszerzonego. Zgodnie z najnowszym ujęciem [6, s. 239] wartość produktu może być postrzegana na pięciu poziomach: kluczowej korzyści, produktu podstawowego, produktu oczekiwanego, produktu rozszerzonego, produktu potencjalnego. Różnice w postrzeganiu produktów na tych poziomach wynikają z licznych dodatkowych i potencjalnych cech, jakie reprezentuje produkt dla klienta. Takie ujęcie jest nie-

wątpliwie przydatne w analizie cech pożądanых przez klienta, stanowi jednak ogromne wyzwanie w zakresie praktycznego pomiaru wartości dla klienta w ujęciu wartościowym. Cechy produktu mogą mieć wartość dodatnią, obojętną lub negatywną. Często są postrzegane inaczej pojedynczo, a inaczej razem z innymi cechami. Wszystkie te uwarunkowania nasuwają wątpliwości co do możliwości w pełni wiarygodnego wyznaczenia wartości dla klienta jako prostej sumy wartości wszystkich cech funkcjonalnych oferty produktowej. Marketingowa koncepcja wartości dla klienta wnosi jednak bardzo wiele do sposobu myślenia o ofercie produktowej, jednoznacznie wskazując, że wartość, jaką otrzymuje klient, nie jest ograniczona jedynie do cech samego produktu, ale również wynika z innych efektów pozostałej prowadzonej działalności.

## 5. Zakończenie

Koncepcja wartości dla klienta oraz jej wykorzystanie w nowoczesnych instrumentach rachunkowości zarządczej to, według teorii interesariuszy, wyraz coraz większego znaczenia klientów na współczesnych rynkach. Niewątpliwie takie zjawiska, jak globalizacja działalności, rosnąca konkurencja i liberalizacja rynków, przyczyniają się do wzrostu orientacji organizacji gospodarczych na spełnianie oczekiwań klientów. Tendencja ta nie zmienia przy tym silnego nacisku na spełnianie oczekiwań ze strony tradycyjnie bardzo istotnej grupy interesariuszy, jaką są właściciele. Próba pogodzenia odmiennych oczekiwań właścicieli i klientów w procesie zarządzania organizacjami prowadzi do opracowywania nowych instrumentów rachunkowości zarządczej. W ramach tych nowoczesnych rozwiązań jednak pojawiają się, obok tradycyjnych, nowe kategorie wymagające pomiaru, takie jak wartość dla klienta. Przedstawiony przegląd metod pomiaru wartości dla klienta świadczy o tym, że kategoria ta rozumiana jest obecnie na wiele sposobów. Niezależnie jednak od szczegółowego ujęcia, koncepcja wartości dla klienta wydaje się kluczowa dla rozwoju nowych metod rachunkowości zarządczej.

## Literatura

- [1] Chakraborty S., *The role of management accounting in a network economy*, [w:] *The Role of Management Accounting in Creating Value*, IFAC, Financial and Management Accounting Committee 1999.
- [2] Clement R.W., *The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders*, „Business Horizons” 2005 Vol. 48, s. 255-264.
- [3] Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.

- [4] Helgesen O., *Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial accounting approach*, „Industrial Marketing Management” 2007 Vol. 36, s. 757-769.
- [5] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003.
- [6] Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.
- [7] Kozarkiewicz A., *Wartość dla klienta we współczesnej rachunkowości zarządczej*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2007 nr 5.
- [8] Lindgreen A., Wynstra F., *Value in business markets: What do we know? Where are we going?*, „Industrial Marketing Management” 2005 Vol. 34, s. 732-748.
- [9] Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Beck, Warszawa 2007.
- [10] Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [11] *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, red. I. Sobańska, BECK, Warszawa 2003.
- [12] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [13] Ulaga W., Chacour S., *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets*, „Industrial Marketing Management” 2001 Vol. 31, s. 525-540.
- [14] Van der Haar J.W., Kemp R.G.M., Omta O., *Creating value that cannot be copied*, „Industrial Marketing Management” 2001 Vol. 30, s. 627-636.
- [15] Vilanova L., *Neither shareholder nor stakeholder management: What happens when firms are run for their short-term salient stakeholder?*, „European Management Journal” 2007 Vol. 25 no. 2, s. 146-162.

## THE CONCEPT OF VALUE FOR CUSTOMER

### Summary

The growing focus on customers' needs seems to be one of the main trends in contemporary management accounting. The aim of the paper is to present the concept of value for customer. The methods of the measurement of value for customer are discussed. Stakeholder theory is used as a theoretical framework explaining the growing focus of management accounting on customers' needs.