



### **Monika Łada**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów  
i Zarządzania Środowiskiem  
mlada@zarz.agh.edu.pl

### **Piotr Ziarkowski**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów  
i Zarządzania Środowiskiem  
piotrzyarkowski22@gmail.com

## **PORTFELOWY MODEL WARTOŚCI DLA KLIENTA**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono propozycje modelu wartości dla klienta powiązanego z udziałem wartości oferty produktowej w portfelu jego zamówień. Model ten różni się zasadniczo od innych, bardziej znanych modeli: kosztowych, cenowych, ekonomicznych i atrybutowych. Te tradycyjne modele znalazły zastosowanie w wielu strategicznych i operacyjnych metodach obrazowania ekonomicznych efektów decyzji i działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Przedstawione rozważania mają służyć udowodnieniu twierdzenia, że opracowanie kolejnych modeli pomiaru wartości dla klienta stwarza warunki do rozwoju nowych metod rachunkowości zarządczej.

**Słowa kluczowe:** wartość dla klienta, modele pomiaru, rachunkowość zarządcza.

**JEL Classification:** M41.

### **Wprowadzenie**

Koncepcja wartości dla klienta wywodząca się z badań marketingowych znalazła znaczące miejsce w rozważaniach naukowych z zakresu rachunkowości zarządczej. Wpływ na to zainteresowanie miał przede wszystkim trend rozwoju nowych metod rachunkowości łączących wewnętrzną perspektywę wyników finansowych przedsiębiorstw z pomiarem ich zewnętrznego oddziaływania na otoczenie, w tym na sytuację ważnych interesariuszy. Klienci obok właścicieli zaliczani są do najważniejszych podmiotów, które determinują rozwój i sukces gospodarczy przedsiębiorstw. Z tego względu wśród metod współczesnej rachunkowości zarządczej coraz większa jest grupa takich, które łączą pomiar wartości dla właścicieli z pomiarem wartości dla klienta.

Celem artykułu jest omówienie podstawowych modeli wartości dla klienta stosowanych w metodach rachunkowości zarządczej oraz wskazanie na nowe

możliwe podejścia do obrazowania tej złożonej kategorii pomiaru. W drugiej części opracowania przedstawiono model wartości dla klienta powiązany z udziałem wartości oferty produktowej w portfelu klienta, tj. środków w dyspozycji na sfinansowanie całej działalności. Dla uproszczenia model ten został w skrócie określony jako portfelowy model wartości dla klienta. Omówienie założeń modelu zostanie uzupełnione wskazaniem sposobu jego przełożenia na metody rachunkowości zarządczej. Rozważania przedstawione w artykule mają charakter teoretyczny i zostały przygotowane na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

## 1. Modele pomiaru wartości dla klienta

Koncepcja wartości dla klienta, pierwotnie wywodząca się z nauk o zarządzaniu (głównie marketingu), zyskała w ostatnich latach spore zainteresowanie w opracowaniach z zakresu rachunkowości zarządczej [Kaplan i Norton, 2001; Łada, 2011]. W bogatej literaturze przedmiotu [Szymura-Tyc, 2006; Łada i Ziarkowski, 2017] kategoria ta postrzegana jest dwojako, tj. w ujęciu brutto i ujęciu netto.

Zgodnie z pierwszym sposobem prezentowania wartości dla klienta pod pojęciem tym rozumie się „postrzeganą przez klienta wartość korzyści ekonomicznych, technicznych i społecznych pozyskiwanych w zamian za cenę płaconą za produkt z uwzględnieniem dostępnej na rynku oferty produktów i cen” [Chakraborty, 1999]. Zaproponowana przez autora definicja wskazuje na postrzeganie tej kategorii jako oferowany nabywcy ekwiwalent ceny produktu.

W drugim ujęciu – wartość netto dla klienta – kategoria ta traktowana jest jako nadwyżka korzyści dostarczanych nabywcy w postaci oferty produktowej nad kosztami, jakie musiał ponieść w związku z jej nabyciem. Wśród polskich autorów stanowisko takie prezentuje M. Szymura-Tyc. Według autorki wartość dla klienta stanowi „nadwyżka subiektywnie postrzeganych przez klienta korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami związanymi z nabywaniem i użytkowaniem danego produktu” [Szymura-Tyc, 2006, s. 75]. Badaczka zwraca uwagę na subiektywizm klienta w postrzeganiu otrzymanych korzyści, a także poniesionych kosztów w celu nabycia oraz użytkowania produktu. Zdaniem autorki wpływ na wartość dla klienta mają tylko te koszty i korzyści, które klient dostrzegł w procesie zakupu i użytkowania produktu lub usługi, a nie te, które rzeczywiście poniósł oraz otrzymał od sprzedawcy. Trudność pomiaru wartości dla klienta jest związana z cechami tej kategorii [Ulga i Chacour, 2001]: indywidualną percepcją, wielowymiarowością, zmiennością w czasie, uzależnieniem od oferty konkurencji.

Różnice w postrzeganiu wartości dla klienta wynikają także z orientacji pomiaru. Wartość dla klienta może być uchwycona w momencie zakupu jako suma charakterystyk oferowanych klientowi w formie produktu lub z uwzględnieniem fazy użytkowania produktu jako suma nadwyżki korzyści nad poniesionymi kosztami. Zdaniem Woodruffa [1997, s. 141] pomiaru wartości dla klienta należy dokonywać na trzech etapach, tj. w momencie podejmowania decyzji zakupowej, w trakcie użytkowania produktu bądź usługi oraz po zakończeniu procesu użytkowania. Powyższe stanowisko podzielają Van der Haar, Kemp i Omta [2001], przy czym autorzy podkreślają, że kluczowe znaczenie ma właściwe wyznaczenie wartości dla klienta już na etapie projektowania wiązki wartości oferowanej nabywcom.

Dwoistość postrzegania wartości dla klienta przekłada się na sposób obrazowania oraz pomiaru tej kategorii. W literaturze z zakresu rachunkowości zarządczej [Łada, 2011] rozróżnia się cztery podstawowe podejścia do pomiaru wartości dla klienta, tj.: kosztowe, cenowe, ekonomiczne i atrybutowe. W ujęciu kosztowym wartość dla klienta wyznaczana jest na podstawie minimalnego kosztu, którego poniesienie jest niezbędne do wytworzenia produktu lub usługi o pożądanych przez nabywcę cechach funkcjonalnych i wizerunkowych. Podejście cenowe polega na wyznaczeniu wartości dla klienta na poziomie maksymalnej ceny, jaką klient skłonny jest ponieść w celu nabycia oferty produktowej o określonych walorach funkcjonalnych. W modelu ekonomicznym wartość dla klienta wyznaczana jest jako różnica pomiędzy uzyskanymi przez klienta korzyściami a kosztami, jakie poniósł w związku z nabyciem oraz użytkowaniem produktu. W ujęciu atrybutowym wartość dla klienta traktowana jest jako suma wszystkich cech produktu lub usługi, dzięki którym możliwe jest zaspokojenie określonych potrzeb klienta.

## **2. Zastosowanie modeli wartości dla klienta w metodach rachunkowości zarządczej**

W literaturze z zakresu rachunkowości zarządczej [Kozarkiewicz, 2007; Łada, 2011; Łada i Ziarkowski, 2017] obecny jest pogląd, że wiele współczesnych metod obrazowania sytuacji finansowej podmiotów gospodarczych stanowi połączenie pomiaru wartości dla klientów i wartości dla właścicieli. Do najbardziej popularnych metod, w których wykorzystano omawiane modele pomiaru, należą [Łada, 2009a]: zbilansowana karta osiągnięć, rachunek kosztów docelowych i rachunek kosztów cyklu życia.

Do popularyzacji zastosowań koncepcji wartości dla klienta w obszarze rachunkowości zarządczej w największym stopniu przyczyniła się zrównoważona karta wyników (ZKW) autorstwa Kaplana i Nortona [2001]. Wizualizuje ona cele strategiczne organizacji w czterech perspektywach: finansowej, procesów wewnętrznych, rozwoju i klienta. W perspektywie klienta określone zostają dwa kluczowe aspekty, tj. klient oraz zakres wartości oferowanej klientowi przez firmę. W ZKW pomiar wartości dla klienta oparty jest na założeniach modelu atrybutowego. Wartość dla klienta [Kaplan i Norton, 2001, s. 79-82] stanowi sumę trzech grup atrybutów: cechy produktu (funkcjonalność, jakość, cena), relacje z klientami (dostawa produktu, usługi dodatkowe) oraz wizerunek i reputacja (marka, reklama). Wprowadzone w karcie założenie, że pomiar osiągnięć organizacji powinien łączyć i równoważyć wartość dla klienta z wynikami finansowymi, stanowiło przełom w myśleniu o efektywności współczesnych organizacji i sposobach jej wizualizacji.

Drugim popularnym rachunkiem opartym na pomiarze wartości dla klienta jest rachunek kosztów docelowych. Istota rachunku kosztów docelowych sprowadza się do projektowania i tworzenia modeli produktów lub usług stanowiących kluczową wartość dla klienta [Kowalewski, 2016, s. 225-226]. Metoda ta składa się z czterech etapów [Łada i Kozarkiewicz, 2010, s. 193]: opracowanie produktu spełniającego oczekiwania klientów, wyznaczenie docelowej ceny produktu, ustalenie wymaganej marży zysku oraz docelowego kosztu wytworzenia produktu, inżynieria wartości – modyfikacja wyjściowego produktu. Docelowa cena jest wstępnie ustalana na podstawie założeń modelu cenowego. Rozliczenie kosztu docelowego produktu na komponenty jest natomiast wpisane w mechanizm dekompozycji wartości na cechy funkcjonalne produktu charakterystyczny dla modeli atrybutowych.

Trzecim przykładem wprowadzania pomiaru wartości dla klienta do metod rachunkowości zarządczej jest rachunek kosztów cyklu życia [Łada i Kozarkiewicz, 2010, s.154-156]. Metoda ta, stosowana na etapie projektowania nowych wyrobów lub usług, zorientowana jest na poszukiwanie punktu optimum – maksymalizującego wartość dla klienta i wartość dla producenta. W tym celu stosuje się ekonomiczny model wartości dla klienta. Zakładany brak wiedzy producenta o korzyściach klientów z użytkowania produktów sprawia, że w omawianym rachunku model ekonomiczny obejmuje jedynie koszty ponoszone przez wszystkich uczestników cyklu życia produktów, w tym klientów. Minimalizacja łącznych kosztów wskazuje wariant projektu produktu, którego cechy wpływają na osiągnięcie poszukiwanego optimum.

### 3. Założenia portfelowego modelu wartości dla klienta

Stosunkowo nowym modelem wartości dla klienta, który nie był jeszcze analizowany z perspektywy metod rachunkowości zarządczej, jest model oparty na pomiarze udziału w portfelu klienta (ang. *share of wallet*). Koncepcja udziału w portfelu klienta jest szeroko omawiana w licznych opracowaniach z zakresu zarządzania, finansów i marketingu [Mattila, 2006; Keiningham i in., 2015]. Należy zwrócić uwagę, że w rozważaniach naukowych sformułowanie udziału w portfelu klienta jest stosowane na dwa sposoby. Pierwszy jest odnoszony do udziału obrotów danego klienta w przychodach ogółem dostawcy. Drugi natomiast jest stosowany do nazwania udziału wartości zakupów od danego producenta w całości (portfelu) zakupów dokonywanych przez wybranego klienta.

Proponowany model, który w dalszej części będzie określany jako model portfelowy wartości dla klienta, odpowiada drugiemu podejściu. W węższym ujęciu pod pojęciem udziału w portfelu klienta [Jang, Prasad i Ratchford, 2016] rozumie się procentowy udział wydatków poniesionych przez konsumenta na zakup dóbr lub usług określonej marki w całkowitych wydatkach związanych z zakupem dóbr lub usług tej samej kategorii. Metodę pomiaru wartości dla klienta można opisać za pomocą poniższego równania:

$$\text{udział w portfelu klienta} = CW / CWK,$$

gdzie:

CW – wydatki poniesione na zakup produktu określonej marki,

CWK – całkowite wydatki poniesione na zakup produktów tej samej kategorii.

W szerszym ujęciu natomiast portfel klienta oznacza całość środków przeznaczonych przez klienta na zakupy. W zależności od sytuacji „portfel” może oznaczać: całkowite przychody klienta, łączny budżet przeznaczony przez klienta na określone przedsięwzięcie, limity kwot, jakie klient jest skłonny przeznaczyć na dany cel. Portfel zatem jest odzwierciedleniem ograniczeń, jakim jest poddany klient, podejmując decyzje o zakupie danego produktu. Udział w portfelu pokazuje znaczenie wybranego produktu dla działalności klienta. Portfelowy model wartości dla klienta przedstawia poniższa formuła:

$$PWdK = UP * PK,$$

gdzie:

PWdK – portfelowa wartość dla klienta,

UP – udział produktu w portfelu klienta,

PK – portfel klienta (limit dostępnych środków na zakupy).

Wykorzystanie modelu portfelowego pozwala zarządzającym zrozumieć i wykorzystać mechanizm zróżnicowanej skłonności klientów do akceptacji wyznaczonej ceny i dokonywania zakupów. W literaturze przedmiotu wskazano również inne obszary zastosowania tego modelu. Zdaniem Janga, Prasada i Ratchforda [2016] koncepcja ta stanowi narzędzie służące do oszacowania niewykorzystanego potencjału klienta oraz efektywności prowadzonych działań marketingowych w warunkach konkurencji rynkowej. Reinartz i Kumar [2003] wskazują na skuteczność tej metody w procesie segmentacji klientów, natomiast Bowman i Narayandas [2004] traktują model udziału w portfelu klienta jako metodę pomiaru lojalności klientów wobec marki. Zdaniem Du, Kamakury i Meli [2007] przeprowadzenie pomiaru udziału w portfelu klienta wymaga trudnych do pozyskania informacji na temat poziomu wydatków klienta przeznaczonych na zakup określonych produktów.

#### **4. Zastosowanie portfelowego modelu wartości dla klienta w metodach rachunkowości zarządczej**

Podobnie jak wszystkie pozostałe modele wartości dla klienta, podejście portfelowe może być stosowane w szerokiej gamie metod rachunkowości służących wewnętrznemu monitorowaniu efektywności, wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych i operacyjnych oraz zapewniających odpowiedzialność zarządzających za właściwe wykorzystanie zasobów organizacji. Przedstawione poniżej trzy propozycje stanowią zatem jedynie przykład możliwych zastosowań modelu portfelowego wartości dla klienta w metodach rachunkowości zarządczej.

Pierwsza propozycja to rachunek rentowności w cyklu współpracy z klientem. Idea takiego rachunku sprowadza się do integracji informacji o poziomie dochodów klienta lub segmentu klientów (portfel) oraz ich skłonności do przeznaczania określonej jego części na zakupy (udział) z prognozami cen, poziomu sprzedaży i kosztów przedsiębiorstwa w dłuższym okresie współpracy. Analiza taka pozwala nie tylko zweryfikować realność prognoz, ale stanowi także inspirację do poszukiwania nowych formuł współpracy. Dostrzegane zróżnicowanie w czasie poziomu portfela klienta oraz udziału w portfelu sygnalizuje potencjał dostosowania oferty produktowej i umożliwia analizę jej wpływu na wyniki dostawcy. W tym ujęciu mogą być analizowane zarówno oferty doraźne (np. przejściowe dostosowanie oferty do możliwości finansowych klienta), jak i oferty stałe (np. opcja zawieszania spłaty rat kredytu przez okres wakacji).

Drugim przykładem jest budżet klienta stosowany w formule rachunkowości otwartych ksiąg [Łada, 2009b]. Przygotowanie w ramach ścisłej współpracy międzyorganizacyjnej budżetu klienta oraz ustalenie zakładanego poziomu udziału dostawcy pozwala w drodze racjonalnych kalkulacji dostosować zakres produktowy do możliwości finansowych klienta bez straty czasu na przekonywanie do rozwiązań, na które go nie stać. Potencjalne zmiany budżetu na etapie realizacji mogą być uwzględnione w formie budżetów scenariuszowych przewidujących *a priori* dostosowanie zakresu współpracy. Zakładane wielkości z budżetu klienta mogą zostać wykorzystane przez dostawcę na etapie wewnętrznego planowania działalności i przewidywania jej skutków ekonomicznych.

Trzecią – najciekawszą metodą z omawianych – jest zastosowanie formuł cenowych powiązanych z portfelem klienta. Rozwiązanie takie może się sprawdzić w warunkach zbliżonych udziałów produktu w portfelach klientów, ale przy znacząco zróżnicowanym poziomie dochodów (przychodów). Zastosowanie np. formuły cenowej procentowej liczonej od kwoty portfela mogłoby sprawić, że oferta byłaby równie atrakcyjna dla wszystkich segmentów klientów. Inną formą zastosowania modelu portfelowego do ustalania cen jest wprowadzenie specjalnego systemu upustów związanego z niższymi dochodami. Przykładem aplikacji tego typu rozwiązań jest sfera publiczna, gdzie wiele świadczeń, danin lub kar jest uzależnionych od poziomu dochodów.

## Podsumowanie

Przedstawione rozważania stanowią dowód na prawdziwość twierdzenia, że opracowanie kolejnych modeli pomiaru wartości dla klienta stwarza warunki do rozwoju nowych metod rachunkowości zarządczej. Omówione trzy przykładowe metody: rachunek rentowności w cyklu współpracy z klientem, budżet klienta w formule otwartych ksiąg oraz formuły cenowe powiązane z portfelem klienta potwierdzają możliwość konstruowania metod przy wykorzystaniu portfelowego modelu wartości dla klienta. Cechą wszystkich zaproponowanych rozwiązań kalkulacyjnych jest oderwanie pomiaru przychodów od poziomu kosztów czy potencjalnych oczekiwań klientów, a powiązanie ich bezpośrednio z ograniczeniami i preferencjami, jakie charakteryzują danego klienta (segment klientów). Orientacja pomiaru na ograniczenia pozwala uwzględnić lukę kompromisu charakteryzującą wiele decyzji zakupowych.

## Literatura

- Bowman D., Narayandas D. (2004), *Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets*, „Journal of Marketing Research”, No. 41.
- Chakraborty S. (1999), *The Role of Management Accounting in a Network Economy* [w:] *The Role of Management Accounting in Creating Value*, IFAC, Financial and Management Accounting Committee.
- Du R.Y., Kamakura W.A., Mela C.F. (2007), *Size and Share of Customer Wallet*, „Journal of Marketing”, No. 71.
- Haar J.W. van der, Kemp R.G.M., Omta O. (2001), *Creating Value that Cannot be Copied*, „Industrial Marketing Management”, No. 30.
- Jang S., Prasad A., Ratchford B.T. (2016), *Consumer Spending Patterns cross Firms and Categories: Application to Size- and Share of Wallet*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 33.
- Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Keiningham T.L., Cooil B., Malthouse E.C., Lariviere B., Buoye A., Aksoy L., Keyser A.D. (2015), *Perceptions are Relative: An Examination of the Relationship between Relative Satisfaction Metrics and Share of Wallet*, „Journal of Service Management”, Vol. 26, Iss. 1.
- Kozarkiewicz A. (2007), *Wartość dla klienta we współczesnej rachunkowości zarządczej*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 5.
- Kowalewski M. (2016), *Systemy rachunku kosztów w lean accounting*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 442.
- Łada M. (2009a), *Wartość dla klienta w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 48(104).
- Łada M. (2009b), *Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 49(105).
- Łada M. (2011), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Łada M., Ziarkowski P. (2017), *Analiza przydatności modeli wartości dla klienta w zarządzaniu usługami finansowo-księgowymi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 341.
- Mattila A.S. (2006), *The Impact of Affective Commitment and Hotel Type on Influencing Guests Share of Wallet*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing”, Vol. 15(4).
- Reinartz W.J., Kumar V. (2003), *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing”, Vol. 67, Iss. 3.



- 
- Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Ulga W., Chacour S. (2001), *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets*, „Industrial Marketing Management”, No. 30.
- Woodruff R. (1997), *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, No. 2.

### PORTFOLIO VALUE FOR CUSTOMER MODEL

**Summary:** This paper presents proposition of customer value related to share of products offer value in customer's order portfolio. This model is fundamentally different from another more popular customer value models: cost, pricing, economic and attributes. These models are used to present strategic and operational methods shown economic effects of decision taken by management of company. The authors presented the statement that create new customer value models lead to development of new managerial accounting methods.

**Keywords:** customer value, measurement models, managerial accounting.