



**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  
piotrziarkowski22@gmail.com

## **ANALIZA PRZYDATNOŚCI MODELI WARTOŚCI DLA KLIENTA W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI FINANSOWO-KSIĘGOWYMI**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest dokonanie przeglądu tradycyjnych modeli pomiaru wartości dla klienta oraz przeanalizowanie ich przydatności w zarządzaniu usługami finansowo-księgowymi. W pierwszej części opracowania dokonano analizy pojęcia wartości dla klienta opartej na aktualnej literaturze przedmiotu. W kolejnej części pracy przedstawiono wyniki analizy głównych modeli pomiaru wartości dla klienta oraz ocenę możliwości ich aplikacji w zarządzaniu ofertą usług finansowo-księgowych. Badania empiryczne były oparte na obserwacji uczestniczącej w realizacji usług finansowo-księgowych w jednym z krakowskich centrów finansowych. W opracowaniu wskazano, że koncepcja atrybutowa pomiaru wartości dla klienta jest najbliższa specyfice analizowanych produktów i może być skutecznie wykorzystywana w zarządzaniu usługami finansowo-księgowymi.

**Słowa kluczowe:** wartość dla klienta, modele pomiaru wartości dla klienta, usługi finansowo-księgowe.

**JEL Classification:** M19, M41.

### **Wprowadzenie**

Wartość dla klienta jest koncepcją nauk ekonomicznych kompleksowo wiążącą efekty działalności organizacji gospodarczych ze skłonnością klientów do akceptowania określonego poziomu cen oferty produktowej i przystąpienia do transakcji. Pojęcie to jest aktualnie powszechnie wykorzystywane nie tylko w dość oczywistym obszarze marketingu, ale również w innych obszarach nauk o zarządzaniu oraz rachunkowości. W szczególności modele wartości dla klienta

są podstawą wielu metod strategicznej i operacyjnej rachunkowości zarządczej służących poprawie efektywności działalności podmiotów gospodarczych. W literaturze przedmiotu [Łada, 2011, s. 102] wyraźnie się wskazuje, że rodzaj stosowanego modelu, a więc konsekwentnie zastosowana metoda pomiaru finansowego powinna być dostosowana do specyfiki działalności podmiotu i jego oferty produktowej.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu głównych modeli wartości dla klienta oraz przeanalizowanie ich przydatności w zarządzaniu usługami finansowo-księgowymi. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie przeglądu literatury oraz obserwacji uczestniczącej realizacji usług finansowo-księgowych w jednym z krakowskich centrów finansowych. W kolejnych rozdziałach omówiono założenia danego modelu wyceny oraz określono jego dostosowanie do specyfiki analizowanego rodzaju usług. Badania empiryczne przeprowadzono w organizacji gospodarczej oferującej klientom standaryzowaną oraz zintegrowaną obsługę procesów finansowo-księgowych. Badany podmiot świadczy usługi dla przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w zakresie: księgowania faktur, ewidencji operacji bankowych, zarządzania zobowiązaniami i należnościami, konsultingu, obsługi transakcji handlowych, audytu podatkowego oraz sporządzania raportów finansowych. Analizowana organizacja współpracuje z klientami, opierając się na strategii wzajemnego zaufania, wysokiej jakości oferowanych usług oraz dostosowaniu oferty produktowej do indywidualnych potrzeb.

## 1. Pojęcie wartości dla klienta

Pojęcie wartość dla klienta po raz pierwszy zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych w 1954 r. przez Petera Druckera w publikacji pt. *The Practice of Management*. Według autora koncepcji [Drucker, 1994] tę zmienną wartość tworzą takie cechy produktu i jego wytwórcy jak: cena, trwałość, czystość, niezawodność oraz reputacja. Współcześnie pojęcie to jest definiowane na wiele sposobów. W tej różnorodności dominują jednak dwa główne podejścia, określane jako wartość brutto dla klienta oraz wartość netto dla klienta.

Wartość brutto dla klienta jest traktowana jako oferowany klientom ekwiwalent ceny produktu. Przykładem takiego podejścia jest definicja zaproponowana przez Woodruffa [1997, s. 189], wg której wartość dla klienta są to „odczuwalne i oceniane przez klienta preferencje wobec atrybutów produktu, atrybutów jego funkcjonowania i konsekwencji wynikających z jego użytkowania, które umożliwiają (lub uniemożliwiają) osiągnięcie klientowi jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania”. W zaproponowanej definicji wskazuje się

na konieczność dokonania przez klienta oceny wartości dla klienta na poziomie atrybutów produktu umożliwiających, poprzez proces jego użytkowania, osiągnięcie obranych celów. Wśród polskich autorów podobne ujęcie proponuje Dobiegała-Korona [2006, s. 225], określając wartość dla klienta jako zbiór wartości, które pozwalają na zaspokojenie potrzeb klienta w wymaganym przez niego czasie oraz miejscu. Dodatkowo autorka wymienia szereg czynników wpływających na lojalność i wartość dla klienta, m.in. jakość, niezawodność, zgodność z oczekiwaniami, bezpieczeństwo, nowość technologiczną.

Alternatywnym podejściem jest traktowanie wartości dla klienta w ujęciu netto, tj. jako nadwyżki korzyści nad kosztami. Według Kotlera [1994, s. 33] „wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu czy usługi”. Do całkowitych kosztów poniesionych przez klienta autor zalicza: koszty finansowe, energię, utracony czas, koszty psychiczne poniesione w związku z nabyciem produktu czy usługi. Z kolei elementy składowe całkowitej wartości dla klienta (brutto) to: produkt, obsługa, personel, a także wizerunek przedsiębiorstwa. Podobne stanowisko w polskiej literaturze z obszaru marketingu prezentuje Szymura-Tyc [2005, s. 75], definiując wartość dla klienta jako „nadwyżkę subiektywnie postrzeganych przez klienta korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami związanymi z nabywaniem i użytkowaniem danego produktu”. Zwraca przy tym uwagę na aspekt postrzegania przez klienta w sposób subiektywny uzyskanych korzyści oraz poniesionych kosztów w związku z nabyciem oraz konsumpcją danego dobra lub usługi. Według autorki wartość dla klienta stanowią tylko te koszty i korzyści, które klient dostrzegł, a nie te, które otrzymał od sprzedającego lub przez niego poniósł.

Ta dwoistość rozumienia wartości dla klienta wynika ze zróżnicowanego, subiektywnego, zmiennego i relatywnego spojrzenia klientów na ofertę produktową. Charakterystyki te przekładają się wprost na modele obrazowania wartości dla klienta w analizach kosztowych. Modele kosztowe, cenowe oraz atrybutowe odzwierciedlają postrzeganie wartości brutto, natomiast model ekonomiczny może być stosowany w ujęciu netto, a po odpowiednich korektach również w ujęciu brutto.

## **2. Model kosztowy i model cenowy pomiaru wartości dla klienta w usługach finansowo-księgowych**

Stosunkowo najbardziej tradycyjne ujęcie wartości dla klienta odzwierciedla model kosztowy. Nawiązuje on do zaproponowanej przez Milesa w 1974 r. koncepcji analizy wartości [Schworz, 1974]. W podejściu tym wartość dla klienta jest odpowiednikiem poniesionych przez przedsiębiorstwo minimalnych kosztów zakupu bądź wytworzenia produktów lub usług, stanowiących dla klienta zbiór walorów użytkowych oraz wizerunkowych. Zwiększenie wartości dostarczonej klientowi może nastąpić poprzez dostarczenie nowych cech funkcjonalnych usług wytworzonych po możliwie najniższym koszcie. Podstawową cechą tego modelu jest przeprowadzanie pomiaru wartości dla klienta na poziomie najniższego kosztu, którego poniesienie jest niezbędne w celu świadczenia usługi o cechach funkcjonalnych wymaganych przez klienta.

Model kosztowy powiązany jest z modelem cenowym, który stanowi jego rozszerzenie. W modelu cenowym [Łada, 2011, s. 67] wartość dla klienta ustalana jest na poziomie ceny maksymalnej, jaką dany klient jest skłonny ponieść w związku z nabyciem produktu bądź usługi o określonych cechach funkcjonalnych. Cena maksymalna, jaką nabywca jest skłonny zapłacić za produkt, stanowi funkcję, której wartość determinowana jest nie tylko doбором odpowiednich cech funkcjonalnych usługi, ale również jego walorami wizerunkowymi oraz ewentualną nieracjonalnością w ocenie produktu przez klienta. Pozwala to na bardziej subiektywne odwzorowanie wartości dla klienta niż w modelu kosztowym. W obu przypadkach jednak wartość dla klienta jest pochodną głównie cech funkcjonalnych produktu oferowanego przez podmiot oraz cen ustalanych przez konkurencję na podobne lub substytucyjne produkty.

W badanym podmiocie klienci nabywają usługi finansowo-księgowe w zakresie ewidencji faktur, obsługi transakcji bankowych, zarządzania należnościami i zobowiązaniami oraz sporządzania raportów. Dla klientów analizowanego przedsiębiorstwa cena (koszt) nie jest kluczowym czynnikiem warunkującym podjęcie decyzji o nabyciu usługi. Nabywcy serwisu finansowo-księgowego w celu uzyskania dodatkowych korzyści, m.in. sprawnej obsługi, wykwalifikowanych pracowników, dodatkowych kontroli jakości czy obsługi w rodzimym języku klienta, są skłonni ponieść większy koszt związany z jego zakupem. Opisywany model cenowy może mieć zastosowanie w odniesieniu do małych podmiotów, dla których cena jest kluczowym czynnikiem determinującym podpisanie kontraktu o świadczenie usług finansowo-księgowych. Mniejsze przedsiębiorstwa niejednokrotnie rezygnują z usług dodatkowych, np. obsługi

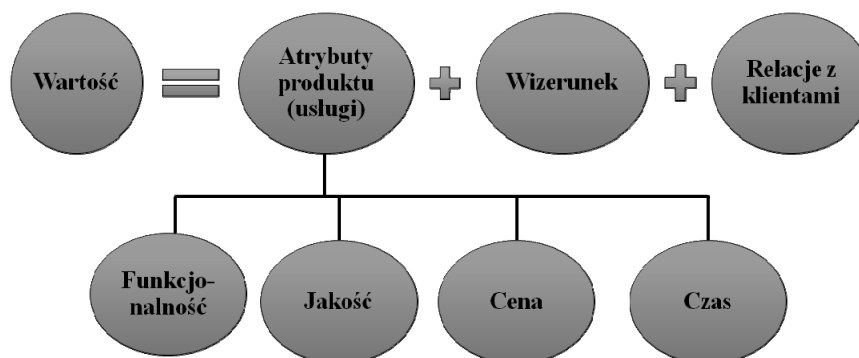
w kilku językach obcych, w celu obniżenia kosztów nabytego serwisu. Podmioty te nie dysponują zasobami finansowymi, które pozwoliłyby im na nabycie dodatkowych korzyści związanych z usługą podstawową, dlatego wybierają tę usługę, która jest najtańsza na rynku.

### **3. Model atrybutowy pomiaru wartości dla klienta w usługach finansowo-księgowych**

W literaturze podmiotu model atrybutowy stanowi rozszerzenie modelu cenowego. W podejściu tym wartość dla klienta określana jest [Łada, 2011, s. 69] jako suma wszystkich korzyści oferowanych klientowi, które są zgodne z jego preferencjami oraz oczekiwaniami. W modelu atrybutowym, obok walorów funkcjonalnych, uwzględnione są w wycenie takie cechy jak: aktualnie obowiązująca moda, rozpoznawalność marki firmy świadczącej usługę, a także wszystkie dodatkowe usługi związane z procesem zakupu oraz świadczenia usługi. Według Dobiegały-Korony [2006, s. 225] do czynników budujących wartość dla klienta należy zaliczyć m.in.: nowość technologiczną, jakość, bezpieczeństwo, cenę, reputację, współpracę, komunikację, cechy użytkowe, dostępność, zgodność z oczekiwaniami, usługi przed- i posprzedażowe. W modelu atrybutowym uwzględnione są wszystkie cechy, za które klient skłonny jest zapłacić ustaloną cenę. Ogólna wartość dla klienta brutto stanowi zatem sumę wartości wszystkich atrybutów usługi.

W literaturze przedmiotu zaprezentowanych jest wiele modeli atrybutowych klasyfikujących cechy wartości dla klienta wg różnych kryteriów. W obszarze rachunkowości zarządczej często nawiązuje się do uproszczonego, trójelementowego modelu [Epstein i Yuthas, 2007, s. 26], zgodnie z którym wartość dla klienta jest kształtowana przez subiektywną percepcję trzech rodzajów atrybutów (por. rys. 1):

- cech produktu,
- marki produktu,
- relacji utrzymywanych przez przedsiębiorstwo z otoczeniem.



**Rys. 1.** Koncepcja modelu wartości dla klienta

Źródło: Kaplan i Norton [2001, s. 80].

Podjęcie atrybutowe skoncentrowane jest na wycenie poszczególnych cech produktu, które mogą przyjmować dla określonego klienta wartość dodatnią, obojętną lub negatywną. Duże utrudnienie dla prawidłowej wyceny wartości atrybutów stanowi subiektywność oceny dokonywanej przez klienta. Szymura-Tyc [2005] dostrzega, że bardzo często nabywca inaczej ocenia atrybuty występujące osobno, a inaczej w sytuacji, gdy występują wspólnie z innymi. Należy podkreślić, że w modelach atrybutowych obrazowanie lub pomiar wartości dla klienta nie są ograniczone tylko do poszczególnych cech funkcjonalnych produktu, ale są również powiązane z postrzeganiem przez klientów pozostałej działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo [Łada, 2011].

W badanym podmiocie klienci nabywają usługi podstawowe (księgowania faktur), uwzględniając wiele dodatkowych atrybutów. Dla nabywców serwisu ważne jest, aby pracownicy centrum posługiwali się ich rodzimym językiem. Ma to na celu ułatwić komunikację stronami kontraktu. Istotna dla klientów jest również kontrola ewidencji księgowej pod względem rachunkowym i podatkowym. Dodatkowa weryfikacja zapisów księgowych zmniejsza ryzyko popełniania błędów, co wpływa na wzrost poczucia bezpieczeństwa. Przy podjęciu decyzji o nabyciu usługi klienci zwracają również uwagę na kwalifikację i doświadczenie zawodowe pracowników świadczących serwis. Certyfikat księgowego, uprawnienia biegłego rewidenta oraz doradcy podatkowego stanowią dodatkową korzyść dla klienta – poświadczają wiedzę i umiejętności niezbędne do dostarczania serwisu o najwyższej jakości. Dodatkową cechą stanowiącą wartość dla klienta jest dostosowanie czasu pracy do stref czasowych klienta. Nabywcy oczekują, że serwis będzie świadczony w godzinach odpowiadających ich kulturze pracy oraz strefie czasowej.

Wpływ różnego rodzaju atrybutów pozacenowych na wybór usług profesjonalnych (takich jak finansowo-księgowo) sugerują wyniki badań empirycznych prowadzonych w sektorze bankowym [Johnston, 1995]. Na podstawie analizy wywiadu przeprowadzonego wśród klientów jednego z największych banków w Wielkiej Brytanii badacz zidentyfikował 18 czynników doświadczenia klienta, m.in. bezpieczeństwo, dostępność, elastyczność, niezawodność, troskliwość i opiekuńczość. Uzyskane wyniki potwierdziły, że nie tylko zakres usługi, ale również wysoki poziom zaangażowania pracowników, szybkości reakcji, życzliwości oraz uprzejmości znajduje przełożenie na postrzeganie wartości usług profesjonalnych dla klientów.

#### **4. Model ekonomiczny pomiaru wartości dla klienta w usługach finansowo-księgowych**

Model ekonomicznej wartości dla klienta oparty jest na założeniu [Łada, 2009, s. 100], że klienci podejmują decyzję o zakupie produktu lub usługi na podstawie racjonalnych przesłanek. Oznacza to, iż nabywcy dokonują zakupu zgodnie z własnymi przekonaniem co do słuszności podjętej decyzji, a także planami oraz prognozami związanymi z wykorzystaniem produktu. Dla klienta działanie to musi być ekonomicznie uzasadnione. Zastosowanie modelu ekonomicznej wartości dla klienta związane jest z koniecznością przeprowadzenia gruntownej, a zarazem kosztownej analizy działalności przyszłego nabywcy. Niezbędne jest całkowite zrozumienie celu, jakim kieruje się klient w momencie podjęcia decyzji o zakupie produktu, a także roli, jaką ona pełni w procesie kreowania wartości dla całej organizacji klienta.

Mechanizm modelu ekonomicznej wartości dla klienta polega na [Van der Haar i in., 2001, s. 627-636] ustaleniu różnicy pomiędzy korzyściami, jakie klient uzyska z zakupu danego produktu lub usługi, a kosztami, jakie poniósł on w związku z zakupem oraz użytkowaniem produktu bądź usługi – np. utrata kontroli nad całym procesem, konieczność przekazania na zewnątrz poufnych danych. Kotler [2005, s. 60] podkreśla, że klient zawsze będzie dążył do maksymalizowania korzyści oraz minimalizacji kosztów. Wartość ekonomiczna dla klienta w powyższym ujęciu jest wartością netto ustalaną jako nadwyżka korzyści realizowanych przez klienta w efekcie zakupu i wykorzystania produktu. Łada [2011 s. 67] prezentuje możliwość pomiaru tej kategorii również w ujęciu netto. Zaproponowana przez autorkę korekta kosztów klienta o cenę produktu pozwala ustalić wartość dla klienta wyłącznie jako nadwyżkę oczekiwanych przyszłych korzyści i kosztów klienta wynikających z użytkowania produktu.

Jest to wartość brutto stanowiąca ekwiwalent ceny zakupu produktu. Dodatkowo w obu podejściach możliwe jest zastosowanie technik dyskontowych w celu uwzględnienia zmiany wartości pieniądza w czasie i ustalenia wartości nadwyżki na wybrany moment w cyklu życia produktu.

W badanym podmiocie nie występują usługi, w odniesieniu do których model ekonomicznego pomiaru wartości dla klienta mógłby mieć potencjalne zastosowanie. Klienci analizowanego centrum usług finansowych nabywają serwis na własne wewnętrzne potrzeby – nie stanowi on dla nich przedmiotu handlu. Model ekonomiczny pomiaru wartości dla klienta może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do przedsiębiorstw zajmujących się pośrednictwem sprzedaży usług finansowo-księgowych, dla których omawiane usługi stanowią przedmiot dalszej odsprzedaży. Innym potencjalnym uwarunkowaniem, które sprzyja wykorzystaniu modelu ekonomicznego, jest sytuacja, gdy klienci centrum usług finansowych, nabywając usługę, chcą uzyskać dodatkowe korzyści związane np. z obniżeniem ciężaru zobowiązań podatkowych. Wymiar tych potencjalnych korzyści determinuje wartość dla klienta i stanowi czynnik determinujący skłonność do zaakceptowania określonej ceny usług.

## Podsumowanie

Przedstawiona analiza wykazała, że koncepcją pomiaru wartości dla klienta najlepiej dostosowaną to specyfiki usług finansowo-księgowych jest model atrybutowy. Sposób prezentacji wartości usług jako sumy różnych jej cech w pełni odpowiada sposobom podejmowania decyzji przez klientów nabywających usługi finansowo-księgowe w centrach usług wspólnych. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że obok ważnych cech produktów, takich jak zakres merytoryczny usługi i jej cena, klienci biorą po uwagę cały zakres oferty centrum, dostępność usług (godziny pracy), ich jakość (fachowość i bezpieczeństwo) oraz terminowość. Innym ważnym obszarem tworzenia wartości są relacje z klientami i marka centrum. W tej sferze znaczenie odgrywiają życzliwy stosunek do klientów, możliwość otrzymania obsługi w rodzimym języku oraz wcześniejsze dobre doświadczenia ze współpracy z centrum. Zastosowanie modelu atrybutowego do analizy zakresu usług finansowo-księgowych otwiera pole do zastosowania wielu metod rachunkowości zarządczej wspomagających zarządzanie zakresem oferty produktowej. Do najpopularniejszych metod opartych na tym podejściu należą rachunek kosztów docelowych oraz rachunek kosztów atrybutów, pozwalające efektywnie projektować elementy oferty produktowej oraz na bieżąco je monitorować.



## Literatura

- Dobiegała-Korona B. (2006), *Wartość dla klientów generatorem wartości dla przedsiębiorstwa* [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Krzepicka A.K. (2012), *Wartość dla klienta a społecznie odpowiedzialny marketing*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736.
- Drucker P. (1994), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków
- Epstein M.J., Yuthas K. (2007), *Managing Customer Value*, CMA-AICPA-CIMA.
- Gale B.T. (1994), *Managing Customer Value*, The Free Press, New York.
- Johnston R. (1995), *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 6, No. 5.
- Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Rebis, Warszawa.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa.
- Łada M. (2009), *Wartość dla klienta w rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 48(104).
- Łada M. (2011), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Pruszyński A. (1968), *Analiza wartości*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa.
- Schworz F.C. (1974), *Value Analysis for Small Business*, „Journal of Small Business Management”.
- Szczepańska K. (2010), *Budowa wartości klienta w zarządzaniu jakością* [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategia*, Poltext, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2005), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Van der Haar J.W., Kemp R.G.M., Omta O. (2001), *Creating Value that Cannot Be Copied*, „Industrial Marketing Management”, No. 30.
- Willems K., Leroi-Werelds S., Swinnen G. (2016), *The Impact of Customer Value Types on Customer Outcomes for Different Retail Formats*, „Journal of Service Management”, Vol. 27, No. 4.
- Woodruff R. (1997), *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, No. 2, za: H. Zadora (red.) (2006), *Wartość w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

---

**THE ANALYSIS OF USEFUL OF CUSTOMER VALUE MODELS  
IN MANAGE OF FINANCIAL AND ACCOUNTING SERVICES**

**Summary:** The main aim of the paper is to review the most popular value for customer models and to analyze their usefulness in managing financial and accounting services. In the first part of the paper, concept of value for customer is presented on the basis of literature review. In the next part value for customer models are confronted with the real-life situation. Empirical research based on participatory observation in one of Cracow's financial centres enabled to analyse this models from the perspective of specificity of this kind of business services. The conclusions presented in the paper indicates that the value for customer model based on attributes can be effectively used in the management of financial and accounting services.

**Keywords:** customer value, customer value models, finance and accounting service.