

MONIKA ŁADA

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**METODY RACHUNKOWOŚCI ZARZADCZEJ
ZORIENTOWANE NA RELACJE Z KLIENTAMI –
ZASTOSOWANIA W POLSKICH SPÓLKACH GIEŁDOWYCH**

Wprowadzenie

Orientacja działalności współczesnych przedsiębiorstw na spełnienie wymagań klientów znalazła wyraz w nowych metodach rachunkowości zarządczej zorientowanych na stworzenie obrazu tych relacji. Orientacja pomiaru na relacje przedsiębiorstw z klientami związana jest z rozwojem nowego obszaru metod, czyli strategicznej rachunkowości zarządczej. Zasadniczą zmianą, jaka nastąpiła w sposobie prowadzenia pomiaru ekonomicznego było rozszerzenie jego zakresu z podmiotu gospodarczego na szeroko pojęte relacje łączące go z podmiotami zewnętrznymi¹.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań ankietowych dotyczących zastosowań metod rachunkowości zarządczej zorientowanych na relacje z klientami w polskich spółkach giełdowych. W opracowaniu wskazano metody rachunkowości pozwalające tworzyć na potrzeby zarządzania obraz relacji przedsiębiorstw z klientami, omówiono wyniki badań na temat ich wykorzystania w badanej próbie oraz przedstawiono wnioski dotyczące zastosowań tej specyficznej grupy rozwiązań.

1. Metody zorientowane na relacje z klientami

Aktualnie gama metod pozwalających na tworzenie obrazu relacji organizacji z klientami jest bardzo szeroka i obejmuje, między innymi, takie metody, jak: systemy pomiaru osiągnięć, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosz-

¹ *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2008, s.11-14.

tów cyklu życia produktu, wartość klienta w cyklu współpracy, rachunkowość otwartych ksiąg dla klientów, klienci jako odrębne obiekty w ewidencji kosztowej, analiza rentowności klientów, budżetowanie operacyjne w przekroju klientów, formuły cenowe zróżnicowane według segmentów klientów.

Należy jednak podkreślić, że w poszczególnych metodach relacje z klientami nie są przedstawiane jednolicie. Przytoczone powyżej metody umożliwiają odzwierciedlenie wielostronnego charakteru relacji, łączących podmiot gospodarczy z kupującymi produkty. Relacje te w metodach rachunkowości zarządczej mogą być przedstawione z jednej lub kilku powiązanych ze sobą perspektyw:

- perspektywy klientów, tj. dostosowania oferty produktowej do ich oczekiwań,
- perspektywy organizacji, tj. opłacalności współpracy z poszczególnymi klientami,
- z szerszej perspektywy różnych podmiotów współtworzących wartość dla docelowych klientów.

Wszystkie te perspektywy razem wyznaczają ujęcie relacji z klientami we współczesnej rachunkowości zarządczej².

2. Przedmiot i metody badań empirycznych

Celem przeprowadzonych badań empirycznych była ocena skali i uwarunkowań wykorzystania poszczególnych metod rachunkowości zarządczej zorientowanych na relacje z klientami w polskich spółkach giełdowych. Badania miały charakter przekrojowy. Dobór podmiotów do badań oraz przyjęta metoda badawcza zorientowane były na stworzenie obrazu zastosowań nowej grupy metod rachunkowości zarządczej w wiodących polskich spółkach. Z założenia zatem wyniki badań nie mogą być uogólniane na wszystkie polskie przedsiębiorstwa, lecz służą jedynie wskazaniu różnic w zastosowaniu poszczególnych metod w badanej grupie podmiotów.

Dane empiryczne zbierane były w ramach anonimowych badań ankietowych, którymi objęto listę spółek notowanych na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych. Wskazano dwa podstawowe kryteria doboru – spółki miały posiadać główną siedzibę na terenie Polski oraz prowadzić działalność podstawową inną niż bankowa, ubezpieczeniowa i finansowa. Formularz ankiety został skierowany do osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemów rachunkowości zarządczej i controllingu w 277 spółkach. Formularze zostały

² Por. M. Cäker, Customer Focus – An Accountability Dilemma, „European Accounting Review” Vol. 16. No 1/2007 oraz M. Łada, *Rachunkowość otwartych ksiąg - zarys*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 49/2009.

przesłane do przedsiębiorstw dwukrotnie w okresie czerwiec 2009-lipiec 2010. Zwrot ankiet następował drogą mailową lub tradycyjną przesyłką pocztową.

W badaniach wzięły udział 34 podmioty. W pierwszej turze otrzymano wypełnione ankiety od 19 podmiotów, w drugiej natomiast - od kolejnych 15. Przyjęty system kodowania ankiet zapewniał pełną anonimowość danych, a jednocześnie możliwość weryfikacji źródła informacji. Wskaźnik zwrotu ankiet z obu tur wynosił 12,27%. Wskaźnik ten jest zbliżony do zwrotu uzyskiwanego w innych polskich badaniach ankietowych wykonywanych na grupie spółek giełdowych³.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono jedynie fragment badań, dotyczący zastosowania metod opisanych w poprzednim punkcie. Odpowiadające przyjętemu zakresowi badań pytania zawarte w ankiecie miały charakter zamknięty. Pierwsza grupa pytań dotyczyła deklarowanego zastosowania poszczególnych metod. Dane podlegające pomiarowi w tej części miały charakter nominalny (skala dychotomiczna). W celu zwiększenia wiarygodności badań wprowadzono również pytania z wieloma odpowiedziami służące do weryfikacji poprzedniej grupy odpowiedzi oraz dające obraz sposobu zastosowania wybranych metod. Dane pozyskane w tej części miały charakter porządkowy. W przypadku jednej zmiennej, tj. zastosowania budżetowania operacyjnego w przekroju klientów, ustalono ją w sposób pośredni, jako wypadkową trzech wskazań: zastosowania budżetowania operacyjnego, stosowania budżetów przychodów w przekroju klientów oraz ewidencji kosztów w układzie klientów.

Badania, oparte jedynie na analizie odpowiedzi uzyskanych w ankietach, podzielono na dwie części: analizę skali zastosowania badanych metod oraz analizę współwystępowania określonych metod w badanych podmiotach. Analizę skali zastosowania badanych metod przeprowadzono przy wykorzystaniu metod analizy opisowej - obliczono wskaźniki częstości występowania poszczególnych wskazań w badanej próbie. Analizę współwystępowania przeprowadzono grupując dane w układzie zmiennych dychotomicznych określających zastosowania określonej metody. W tym celu wykorzystano jedną z metod analizy skupień - analizę aglomeracji⁴. Przy wyborze metody dokonano symulacji diagramu drzewa według różnych metod pomiaru odległości oraz metod aglomeracji. Ze względu na zbliżone wyniki tych analiz interpretacji dokonano na podstawie drzewa zbudowanego metodą średnich połączeń oraz z wykorzystaniem euklidesowej miary odległości. Wszystkie obliczenia oraz wykres drzewa wykonano w programie *Statistica*.

³ Por. *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 238.

⁴ Por. Internetowy podręcznik statystyki dostępny na stronie <http://www.statsoft.pl/textbook/stathome.html>, 20.08.2010.

3. Skala zastosowania badanych metod

Analizę skali zastosowania poszczególnych metod przeprowadzono z podziałem na metody kształtujące relacje w perspektywie długo- i krótkookresowej. Badania potwierdziły dominującą pozycję metod zorientowanych na regularny, krótkoterminowy pomiar sytuacji finansowej w odniesieniu do relacji z klientami oraz centralne miejsce budżetowania operacyjnego jako podstawowej metody rachunkowości zarządczej (por. tabela 1). Zastosowanie tej ostatniej praktyki zadeklarowało 91,18% badanych. Mimo powszechności wykorzystania metod operacyjnych nie wszystkie z nich uwzględniają relacje z klientami jako ważną perspektywę analiz. W interpretacji uzyskanych wyników uwzględnić należy fakt, że dotyczą one wyłącznie zastosowania metod zorientowanych na relacje z klientami.

Tabela 1

Zastosowanie metod zorientowanych na bieżący pomiar relacji z klientami w spółkach objętych badaniem

Metody	Udział %
Stosowane formuły cenowe	
Na podstawie cen giełdowych	8,82%
Jednolite cenniki na podstawie cen konkurentów	5,88%
Jednolite cenniki na podstawie kosztów produktów	8,82%
Cenniki dla grup klientów na podstawie cen konkurentów	11,76%
Cenniki dla grup klientów na podstawie kosztów produktów	23,53%
Kilka cenników do wyboru klienta	5,88%
Indywidualne negocjowanie ceny	26,47%
Inne /np. regulowane/ lub brak jednoznacznego wskazania	8,82%
Budżety przychodów sporządzane w przekroju klientów lub grup klientów, w tym:	58,82%
w przekroju grup klientów	47,06%
w przekroju poszczególnych klientów	29,41%
Klienci lub grupy klientów jako odrębny obiekt w ewidencji kosztowej, w tym:	50,00%
koszty obsługi klientów	32,35%
koszty marketingu	26,47%
koszty wytworzenia sprzedanych produktów	38,24%
Rachunek rentowności klientów	55,88%
Budżetowanie operacyjne	91,18%
Budżetowanie operacyjne (z uwzględnieniem przekroju klientów)	32,35%
Rachunek kosztów działań	26,47%

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym narzędziem kształtowania relacji z klientami są stosowane formuły cenowe. Najwięcej firm (26,47%) stosuje ceny indywidualnie negocjowane z klientami. Kolejne grupy podmiotów stosują: cenniki dla grup klientów ustalane na podstawie kosztów produktów (23,53%), cenniki dla grup klientów na podstawie cen konkurentów (11,76%), jednolite cenniki ustalane na

podstawie kosztów produktów (8,82%), ceny giełdowe (8,82%) lub kilka cenników, z których klient wybiera jeden (5,88%). Pozostałe podmioty (8,82%) stosują inne formuły cenowe (ceny regulowane) lub nie podają jednego wskazania. Uwagę zwraca bardzo aktywna polityka cenowa. Ogółem 32,35% jednostek zapewnia klientom możliwość wpływu na poziom cen, a pozostałe 35,29% różnicuje stosowane ceny w zależności od grupy klientów, do której kierowana jest oferta.

Ta wyraźna orientacja badanych podmiotów na klientów jest potwierdzona sposobem tworzenia budżetów przychodów. Budżety przychodów zorientowane na klientów są sporządzane przez 58,82% ankietowanych, w tym 47,06% przygotowuje je w układzie grup klientów, a 29,41% według poszczególnych klientów. Część podmiotów stosuje oba przekroje równocześnie. Zbliżony, chociaż nieco niższy, jest odsetek spółek prowadzących regularną ewidencję kosztów w układzie klientów (50,00%). Najczęściej w ten sposób są ewidencjonowane koszty wytworzenia sprzedanych produktów (38,24%) oraz koszty obsługi klientów (32,35%). Nieco rzadziej w przekroju tym ujmuje się koszty marketingu (26,47%). W punkcie, dotyczącym ewidencji kosztów, ankietowani mieli możliwość wpisania innych stosowanych ujęć kosztów klientów, z tym że żaden wpis nie został dokonany.

Odnotowane zjawisko częstego ujmowania przychodów i kosztów w przekroju klientów związane jest ze stosunkowo dużą popularnością rachunku rentowności klientów. Jest to najczęściej stosowana z badanych metod - jej zastosowanie deklaruje 55,88% badanych spółek. Kolejną metodą wymagającą takiego ujęcia przychodów i kosztów jest budżetowanie zorientowane na klientów. Z uwagi na małą popularność tego określenia zastosowanie tej praktyki zbadano pośrednio. Przyjęto, że organizacja posiada budżet zorientowany na klientów, jeżeli spełnia trzy analizowane warunki: stosuje budżetowanie operacyjne, sporządza budżety przychodów w przekroju klientów oraz ewidencjonuje koszty w tym ujęciu, a przez to ma możliwość analizy odchyleń od budżetu. Warunek ten spełniło 32,35% przedsiębiorstw. Zbadana dodatkowo skala wykorzystania rachunku kosztów działań (26,47%) – znacznie niższa niż analizy rentowności klientów - pokazuje, że analiza rentowności klientów oraz budżetowanie w przekroju klientów jest realizowane również w oparciu o dane kosztowe ewidencjonowane według tradycyjnego rachunku kosztów.

Drugą badaną grupą były metody zorientowane na pomiar relacji z klientami w perspektywie długoterminowej. Tabela 2 prezentuje skalę ich wykorzystania w badanych podmiotach. Zweryfikowano zastosowanie takich metod, jak: systemy pomiaru osiągnięć uwzględniające perspektywę klienta, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów cyklu życia produktu, wartość klienta w cyklu współpracy oraz metody zaliczane do grupy praktyk znanych pod nazwą rachunkowość otwartych ksiąg. Z uwagi na różne rozumienie nazw metod lub stosowanie podobnych praktyk pod innymi określeniami, w ankiecie -

oprócz bezpośrednich pytań dotyczących zastosowania określonej metody - zastosowano również pytania opisowe.

Tabela 2

Zastosowanie metod zorientowanych na długoterminowy pomiar relacji z klientami w spółkach objętych badaniem

Metody	Udział %
Zakres analizy w trakcie projektowania nowych produktów	
Nie projektuje się nowych produktów	20,59%
Nie uwzględnia się danych z rachunkowości	2,94%
Analizuje się tylko koszty	2,94%
Analizuje się koszty i przewidywaną cenę	52,94%
Projektowanie zaczyna się od docelowej ceny	2,94%
Uwzględnia się cenę, koszty produktu oraz koszty jego użytkowania przez klienta	17,65%
Rachunek kosztów docelowych	14,71%
Rachunek kosztów cyklu życia produktu	5,88%
Systemy pomiaru osiągnięć uwzględniające oczekiwania klientów	20,59%
w tym zbilansowana karta osiągnięć	11,76%
Wartość klienta w cyklu współpracy	17,65%
Rachunkowość otwartych ksiąg	
Wspólna analiza kosztów z klientami	11,76%

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo korzystnie kształtuje się wykorzystanie danych z systemu rachunkowości w procesie projektowania produktów. Ponad połowa podmiotów (52,94%) wykorzystuje w tej fazie informacje o planowanych kosztach oraz cenie produktów. Druga znacząca grupa (17,65%) korzysta z bardzo szerokiego zestawu danych obejmujących również koszty użytkowania produktu przez klienta. Z danych korzystają też pojedyncze podmioty, analizujące tylko koszty (2,94%) lub stosujące procedurę odpowiadającą założeniom rachunku kosztów docelowych (2,94%). Pozostałe jednostki nie projektują nowych produktów (20,59%) lub nie wykorzystują w tym celu informacji o przewidywanych kosztach i cenie nowego produktu.

Interpretacja wyników, dotyczących wykorzystania informacji do celów projektowania produktów jest kwestią złożoną. Powyższe wskaźniki procentowe odbiegają bowiem od zadeklarowanego zastosowania rachunku kosztów docelowych (14,71%) oraz rachunku kosztów cyklu życia (5,88%). Pogłębiona analiza danych ankietowych pozwala jednak stwierdzić, że różnice te są w dużym stopniu uzasadnione, a pozyskane w ankiecie informacje wiarygodne. Pierwsza wątpliwość dotyczy różnic między skalą wykorzystania rachunku kosztów docelowych oraz wyborem opcji opisującej takie podejście w fazie projektowania produktów. Porównanie danych wskazuje, że zidentyfikowane różnice dotyczą, przede wszystkim, przedsiębiorstw realizujących działalność

projektową (produkty realizowane na indywidualne zlecenie klientów). Wcześniejsze badania autorki⁵ wykazały, że część przedsiębiorstw zorientowanych projektowo wykorzystuje procedurę zbliżoną do rachunku kosztów docelowych na etapie przygotowania projektu i dostosowania go do oczekiwań cenowych klientów. Podmioty te nie zawsze jednak postrzegają ten proces jako projektowanie nowych produktów, ale raczej jako część działalności operacyjnej związanej z realizacją pozyskanych kontraktów. Podmioty wybierające opcję rachunku kosztów docelowych mogły ją traktować jako odpowiednik opisanej praktyki. Drugą wątpliwość dotyczy uwzględniania kosztów użytkowania produktu przez klienta. Tylko część z ankietowanych deklarujących takie podejście wybrała opcję zastosowania rachunku kosztów cyklu życia produktów. Po przeanalizowaniu tych nietypowych przypadków okazało się, że pozostałe podmioty wskazały na zastosowanie wspólnych analiz z klientami. To wyjaśnia zastosowanie nieco innego niż w rachunku kosztów cyklu życia podejścia do analizy kosztów użytkowania produktów przez klientów.

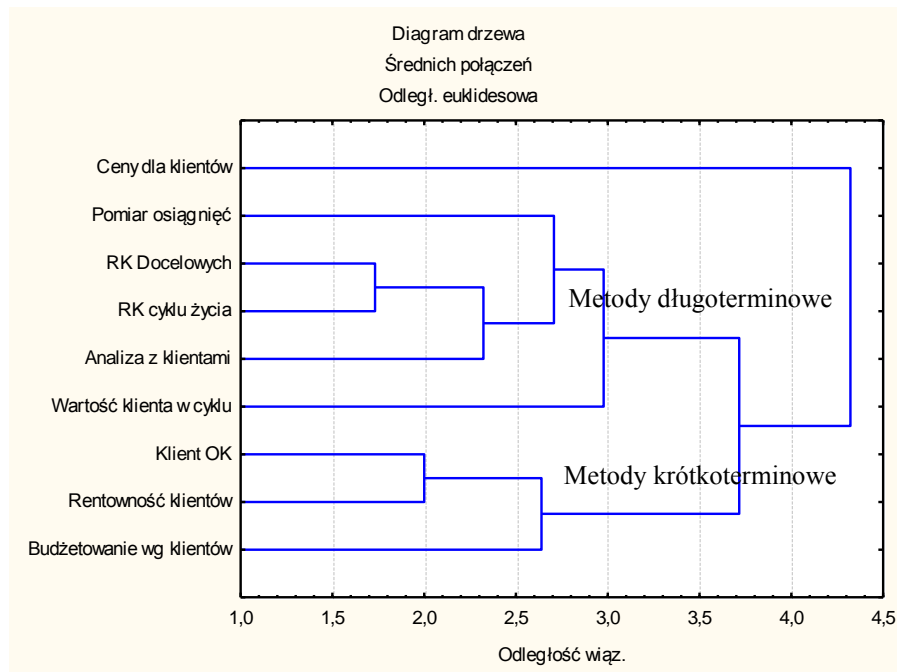
Innym instrumentem wspomagającym długoterminowe kształtowanie relacji z klientami są systemy pomiaru osiągnięć. Aplikację rozwiązań w tym zakresie uwzględniających oczekiwania klientów deklaruje 20,59% ankietowanych. Z tej grupy podmiotów tylko nieco więcej niż połowa (11,76%) wskazuje na zbilansowaną kartę osiągnięć jako stosowany system pomiaru. Drugą co do skali zastosowania praktyką jest analiza wartości klienta w cyklu współpracy, stosowana przez 17,65% podmiotów.

Stosunkowo najmniej popularną formą wykorzystania informacji w celach strategicznych okazały się praktyki określane mianem rachunkowości otwartych ksiąg. Jednie 11,76% ankietowanych zadeklarowało wymianę informacji kosztowej z klientami. Uwagę zwraca fakt, że 3 z 4 przedsiębiorstw, które wybrały tę opcję deklaruje stosowanie formuł cen negocjowanych z klientami. Może to oznaczać, że w niektórych podmiotach wymiana wewnętrznych informacji z systemu rachunkowości jest integralnym elementem negocjowania warunków współpracy z klientami.

4. Analiza współwystępowania badanych metod

Na rysunku 1 przedstawiono diagram drzewa przedstawiający wyniki grupowania badanych metod. Najważniejszym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonego grupowania jest bardzo wyraźny podział badanych metod rachunkowości zarządczej na długoterminowe i krótkoterminowe. W grupie metod krótkoterminowych znalazły się metody planowania, ewidencji oraz analizy przychodów i kosztów w układzie klientów.

⁵ Por. M. Łada, A. Kozarkiewicz: *Instrumenty rachunkowości zarządczej w firmach projektowych*, Monitor Rachunkowości i Finansów 9/2005.



Rys. 1. Wyniki grupowania badanych metod – diagram drzewa

Źródło: opracowanie własne.

Uwagę zwraca duża odrębność zastosowania zróżnicowanych formuł cenowych (na wykresie opisanych jako ceny dla klientów), które stanowią swego rodzaju odrębną grupę. W drugiej grupie metod znalazły się wszystkie metody długoterminowe objęte badaniem. Kolejność grupowania wskazuje na podobieństwo w zastosowaniu metod zorientowanych na odzwierciedlenie oczekiwań klientów, tj. rachunku kosztów docelowych oraz cyklu życia produktu, a następnie również analiz kosztów wykonywanych wspólnie z klientami. Nieco mniejsze jest natomiast podobieństwo w aplikacji systemu pomiaru osiągnięć – kolejnej metody zorientowanej na oczekiwania klientów. Metody zorientowane na pomiar opłacalności współpracy z klientami dla przedsiębiorstwa nie tworzą jednej zwartej grupy. Stwierdzenie to rozszerzyć można również na metody oparte na koncepcji wspólnego kształtowania współpracy z klientami. Przedstawione rozważania prowadzą do wniosku, że podział metod zorientowanych na relacje z klientami na długo- i krótkoterminowe (operacyjne i strategiczne) ma z punktu widzenia zastosowania tych metod znacznie większe znaczenie niż podział według przyjętej perspektywy analizy tych relacji.

Uwagi końcowe

Przedstawione wyniki badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków, dotyczących zastosowania metod rachunkowości zarządczej zorientowanych na relacje z klientami.

Badane przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność sprostania zróżnicowanym oczekiwaniom klientów, czego przejawem są takie działania, jak: strategiczna orientacja na spełnienie oczekiwań wybranej docelowej grupy klientów, przygotowywanie zróżnicowanej oferty produktowej zarówno pod kątem zakresu jak i proponowanej ceny, bezpośrednio lub pośrednio uwzględnianie oczekiwań klientów w procesie projektowania produktu i ustalania cen.

Orientacja na oczekiwania klientów nie oznacza zmniejszenia znaczenia wyników finansowych, przede wszystkim zysku. Przedsiębiorstwa poszukują odpowiedniego kompromisu, tj. spełnienia oczekiwań klientów w sposób zapewniający wymagany zysk. Przejawem takiego podejścia jest wykorzystanie oceny rentowności w przekroju grup klientów lub nawet poszczególnych klientów – jest to najczęściej stosowana metoda ze wszystkich badanych.

Wśród stosowanych metod rachunkowości zarządczej zorientowanych na relacje z klientami dominują metody krótkoterminowe, tj. planowanie oraz ewidencja przychodów i kosztów w przekroju klientów. W tym układzie analizowane są zarówno dane dotyczące już wytwarzanych produktów, jak również nowych, dopiero projektowanych. Stosunkowo mniej popularne są metody o oddziaływaniu długoterminowym. W tym obszarze, obok analiz przeznaczonych dla projektowanych produktów, dominują metody przeznaczone do regularnego stosowania, takie jak systemy pomiaru osiągnięć oraz długoterminowe analizy korzyści z współpracy z klientami.

Wśród badanych metod bardzo istotnym powiązaniem charakteryzują się zastosowania instrumentów zorientowanych na krótkoterminowy pomiar efektywności współpracy z wyodrębnionymi segmentami klientów, takie jak: rachunek kosztów klientów, rachunek rentowności klientów oraz budżetowanie w przekroju klientów. Te trzy metody stanowią rdzeń metod rachunkowości zarządczej zorientowanej na zapewnienie opłacalności relacji z klientami dla przedsiębiorstwa.

Kluczowy z perspektywy zastosowań metod zorientowanych na relacje z klientami jest podział na metody krótko- i długoterminowe (operacyjne i strategiczne). Podział ten jest w badanych podmiotach znacznie bardziej wyraźny niż perspektywa relacji z klientami. Jediną metodą, która nie mieści się w tej klasyfikacji są zróżnicowane formuły cenowe, mające znaczenie w obu tych perspektywach. Wszystkie pozostałe metody pogrupowane według zastosowań znalazły się we wskazanych obszarach.

Literatura

- Cäker M.: *Customer Focus – An Accountability Dilemma*, „European Accounting Review” Vol. 16. No 1/2007.
- Internetowy podręcznik statystyki*, <http://www.statsoft.pl/textbook/stathome.html>
- Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa, 2010.
- Łada M., Kozarkiewicz A.: *Instrumenty rachunkowości zarządczej w firmach projektowych*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 9/2005.
- Łada M.: *Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 49/2009.
- Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, Warszawa 2008.

Dr Monika Łada
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania
Ul. Gramatyka 10,30-067 Kraków,
mlada@zarz.agh.edu.pl

**MANAGEMENT ACCOUNTING METHODS ORIENTED TOWARDS
CUSTOMER RELATIONS – APPLICATIONS IN POLISH LISTED
COMPANIES**

Summary

The aim of the paper is to present the results of survey studies concerning the application of customer relation oriented management accounting methods in Polish listed companies. In the paper customer relation oriented methods were pointed out, the results of the survey were discussed and conclusions on the application of this specific group of methods were presented.

Translated by Monika Łada