

MELANIA BĄK

## KLIENT JAKO SKŁADNIK MAJĄTKU NIEWIDZIALNEGO Z PERSPEKTYWY CYKLU ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA I RACHUNKOWOŚCI

### Wprowadzenie

Majątek przedsiębiorstwa z punktu widzenia rachunkowości jest rozpatrywany w ujęciu metody bilansowej, uznawanej za podstawową metodę badawczą<sup>1</sup>. Dotychczasowe rozwiązania stosowane w ramach systemu rachunkowości obejmują majątek w ujęciu rzeczowo-finansowym, spełniający wymogi obowiązującego prawa bilansowego, który tworzy wartość bilansową przedsiębiorstwa.

W dobie gospodarki rynkowej szczególne znaczenie jest przypisywane składnikom majątku niewidzialnego, które tworzą wartość rynkową przedsiębiorstwa oraz współtworzą wartość bilansową przedsiębiorstwa. Ich niematerialny charakter i różnorodność form wpływają na to, że są one nieuchwytnie i niewidzialne, w związku z tym rachunkowość nie wypracowała właściwych rozwiązań, które pozwoliłyby na ich ujawnianie.

Pogłębiająca się luka między wartością bilansową przedsiębiorstwa a jego wartością rynkową, która powstała na skutek nieujawniania składników majątku niewidzialnego w systemie rachunkowości, stała się w ostatnich latach jedną z głównych przyczyn krytyki skierowanej pod adresem rachunkowości.

Pomimo braku odpowiedniego instrumentarium rachunkowości, które umożliwiłoby zastosowanie ogólnie akceptowanych zasad wyceny i form prezentacji składników majątku niewidzialnego, można czerpać informacje pośrednie o tych składnikach z systemu rachunkowości i modyfikować funkcjonujące instrumenty rachunkowości dla potrzeb majątku niewidzialnego.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na interpretację jednego ze składników majątku niewidzialnego – klienta – z punktu widzenia rachunkowości oraz zaprezentowanie klienta z perspektywy cyklu życia przedsiębiorstwa. Ponadto w artykule zostaną wskazane możliwości pozyskania informacji o kliencie z systemu rachunkowości.

---

<sup>1</sup> Metoda bilansowa oparta jest na rozumowaniu działalności gospodarczej w dwóch różnych ujęciach, które są ściśle związane z naturą gospodarowania. Dualne ujęcie zasobów gospodarczych pozwala zaprezentować je w układzie przedmiotowym (aktywa) i podmiotowym (kapitały).

## Majątek niewidzialny i jego składniki

W literaturze przedmiotu można wskazać różne porównania do majątku niewidzialnego<sup>2</sup>. Majątek niewidzialny jest niezauważalny „gołym okiem”, tak jak fundamenty domu, podziemny system korzeniowy drzewa czy zanurzona część góry lodowej. Porównania do majątku niewidzialnego przede wszystkim sugerują, że bez niego nie mogłoby funkcjonować przedsiębiorstwo i jego widzialna część majątku.

Główną cechą majątku niewidzialnego jest niematerialna forma, która uniemożliwia prezentację w ramach systemu rachunkowości<sup>3</sup>. Wśród pozostałych cech majątku niewidzialnego można wyróżnić następujące: są oparte na wiedzy, brak im fizycznej postaci, nie są w pełni identyfikowalne, są unikalne dla każdego przedsiębiorstwa, składają się na nie różne kategorie o odmiennym charakterze (np. reputacja firmy, umiejętności pracowników), są w większości podzielne i mogą być wykorzystywane w tym samym czasie w różnych miejscach, mają zdolność do tworzenia powiązań przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi kategoriami niematerialnymi oraz materialnymi, są źródłem korzyści w przyszłości, stanowią pogłębiającą się lukę między wartością rynkową przedsiębiorstwa a jego wartością bilansową<sup>4</sup>.

Z kolei H. Itami i T.W. Roehl przyporządkowują składnikom majątku niewidzialnego następujące cechy<sup>5</sup>:

- stanowią faktyczne źródło mocy i przewagi konkurencyjnej,
- są trudne do zgromadzenia,
- posiadają zdolność wielorakich zastosowań jednocześnie,
- stanowią zarówno wkład, jak i wynik działań biznesowych,
- można je wielorako wykorzystywać, np. reputację firmy wśród jej klientów,
- nie można ich uzyskać wyłącznie za pieniądze,
- są czasochłonne w procesie ich opracowywania,
- można je wykorzystywać jednocześnie na wiele sposobów,
- mogą w tym samym czasie przynosić różnorodne korzyści.

---

<sup>2</sup> Określenie zaproponowane przez autora, mające na celu w pierwszym momencie wywołać skojarzenie związane z tą częścią majątku przedsiębiorstwa, która nie jest ujawniana przez system rachunkowości.

<sup>3</sup> Wyjątek stanowią „wartości niematerialne i prawne” określone przez prawo bilansowe (zob. Ustawa o rachunkowości), do których, według Ustawy o rachunkowości, można zaliczyć: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych, zdobniczych, know-how, nabytą wartość firmy, koszty zakończonych prac rozwojowych. Spełniają one następujące warunki: muszą powstać w wyniku zdarzeń przeszłych, zostają pod kontrolą przedsiębiorstwa, jednostka osiągnięta w przyszłości korzyści ekonomiczne, musi istnieć możliwość wiarygodnego oszacowania wartości.

<sup>4</sup> Zob. M. Bąk: *Różnorodność pojęć i klasyfikacji czynników niematerialnych ze szczególnym uwzględnieniem punktu widzenia rachunkowości*, [w:] *Nauki o finansach 4*, red. G. Borys, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 127, Wrocław 2010, s. 351.

<sup>5</sup> H. Itami, T.W. Roehl: *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England 1987, s. 12–13.

Majątek niewidzialny stanowi pewnego rodzaju wyzwanie dla współczesnej rachunkowości, która nie ujawnia tego, co niewidzialne. Z punktu widzenia rachunkowości problematyka majątku niewidzialnego dotyczy w szczególności: sformułowania pojęcia<sup>6</sup>, klasyfikacji, wyceny i opracowania form prezentacji.

Majątek niewidzialny można również interpretować z punktu widzenia rachunkowości – według metody bilansowej. Tworzą go aktywa niewidzialne i kapitał niewidzialny (kapitał intelektualny). Wiedza przetworzona o poszczególnych aktywach niewidzialnych tworzy kapitał niewidzialny (kapitał intelektualny), natomiast ten kapitał (rozumiany jako osiągnięte bogactwo dzięki aktywom niewidzialnym) pozwala wskazać pochodzenie źródła współtworzenia aktywów niewidzialnych. Od jakości aktywów niewidzialnych i zarządzania nimi zależy tworzone bogactwo w postaci kapitału intelektualnego.

Na podstawie analizy literatury z zakresu badanego zagadnienia można wyróżnić następujące składniki majątku niewidzialnego<sup>7</sup>: realizację strategii, przywództwo, markę, reputację, sieci, technologie i procesy, kapitał ludzki, organizację i kulturę w miejscu pracy, innowacyjność, elastyczność, kapitał intelektualny, relacje z klientami, jakość, zdolności menedżerów, tożsamość, wizerunek, kapitał klienta, kapitał strukturalny.

Składniki majątku niewidzialnego zależą od siebie, są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Na przykład od marki zależą relacje z klientami oraz reputacja firmy. Najczęściej ich oddziaływanie na procesy tworzenia wartości przedsiębiorstwa jest łączne.

Wzajemne zależności istnieją również pomiędzy składnikami majątku ujawnianego w systemie rachunkowości i składnikami majątku niewidzialnego. Majątek niewidzialny jest tworzony w połączeniu ze składnikami majątku ujawnianego. Na przykład majątek niewidzialny może przyczynić się do: zwiększenia produktywności poprzez zmniejszenie różnych kosztów, zwiększenia sprzedaży dzięki lepszej jakości produktów/usług, dostarczania przedsiębiorstwu możliwości wyboru różnych sposobów działania itp. Natomiast majątek ujawniany może powstawać w wyniku użytkowania majątku niewidzialnego.

### **Charakterystyka klienta jako składnika majątku niewidzialnego**

W przypadku klientów przedsiębiorstwa ważne jest zbudowanie odpowiednich relacji z nimi, ponieważ od nich zależy powstający kapitał klienta. Kapitał klienta jako dobro wypracowane przez przedsiębiorstwo wpływa na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Od relacji z klientami i/lub kapitału klienta będzie zależało kształtowanie innych składników majątku niewidzialnego (np. marki, reputacji), składników majątku ujawnianego przez sy-

---

<sup>6</sup> Funkcjonujące określenia (używane w różnych dziedzinach) przyczyniły się do powstania *chaosu pojęciowego*, który polega m.in. na tym, że stosuje się zamiennie niektóre określenia (zob. M. Bąk: *Różnorodność pojęć...*).

<sup>7</sup> Zob. J. Low, P.C. Kalafut: *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2004, s. 5; G. Urbanek: *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 5, 42. Wyróżnione składniki majątku niewidzialnego nie zostały sklasyfikowane według metody bilansowej jako aktywa i pasywa.

stem rachunkowości (np. rozrachunków, zapasów) oraz innych wielkości finansowych (np. sprzedaży, produkcji). Relacje z klientami i kapitał klienta tworzą wartość klienta. Tabela 1 przedstawia klienta z perspektywy rachunkowości.

Tabela 1

Klient z perspektywy rachunkowości

Majątek niewidzialny	
Aktywa niewidzialne	Kapitał niewidzialny
Relacje z klientami	Kapitał klienta

Źródło: opracowanie własne.

Od cech jakościowych klienta oraz od zarządzania wartością klientów (relacjami z klientami i kapitałem klienta) zależy kształtowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Kapitał klienta stanowi sumę wartości wszystkich jej obecnych i potencjalnych klientów. Oznacza to, że kapitał klienta można przede wszystkim interpretować jako sumę zdyskontowanych przepływów gotówkowych, jakie przedsiębiorstwo uzyska dzięki relacjom z klientami.

Współczesna gospodarka rynkowa opiera się na zachowaniach klientów, ich rentowności i lojalności. Jak podkreśla P. Seybold, wartość przedsiębiorstwa jest oparta na wartości przyszłych spodziewanych wpływów od klientów<sup>8</sup>, dlatego zarządzanie przedsiębiorstwem powinno być ukierunkowane na budowanie wartości klienta (z punktu widzenia podmiotu) i/lub wartości dla klienta (z punktu widzenia klienta).

W literaturze przedmiotu funkcjonują określenia<sup>9</sup>: wartość klienta dla przedsiębiorstwa oraz wartość dla klienta. Wartość klienta współtworzy majątek niewidzialny przedsiębiorstwa, natomiast wartość dla klienta jest „postrzeganą 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”<sup>10</sup>. Wartość dla klienta jest interpretowana wyłącznie z perspektywy klienta, uwzględniając jego oczekiwania.

Wartość dla klienta ma również znaczenie dla przedsiębiorstwa, ponieważ możliwa jest analiza jego działalności z zewnętrznej perspektywy oczekiwań klientów (uzyskanie odpowiedzi na pytania: jakich produktów oczekują klienci? i ile skłonni są za nie zapłacić?). Oczekiwania klientów wpływają na przyszłe działania przedsiębiorstwa, np. relacje z klientami, cechy wytwarzanych produktów.

<sup>8</sup> Zob. B. Dobiegała-Korona: *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 86.

<sup>9</sup> W artykule skupiono uwagę na wartości klientów z perspektywy przedsiębiorstwa.

<sup>10</sup> M. Łada: *Wartość dla klienta w rachunkowości zarządczej*, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, t. 48 (104), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2009, s. 95.

Klient gwarantuje zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz osiągnięcie sukcesu finansowego. Dlatego jednym z głównych celów każdego przedsiębiorstwa powinna być analiza relacji z klientami i wszystkich czynników wpływających na te relacje. Według G. Urbańczyka można wyróżnić sześć faz w relacjach przedsiębiorstwa z klientami, są to<sup>11</sup>:

- potencjalna relacja – możliwość pozyskania klienta,
- akwizycja – pozyskanie nowego klienta,
- retencja – uzyskanie lojalności klienta w postaci powtarzanych zakupów,
- nieporozumienia (tarcia) – negatywna zmiana w postrzeganiu oferty przez klienta lub negatywna ocena wartości klienta przez przedsiębiorstwo,
- odejście klienta – z jego inicjatywy lub „sterowane”,
- reakwizycja – odzyskanie klienta.

W każdej fazie relacji z klientem potrzebne są: wiedza na temat strategii i celów przedsiębiorstwa, informacje o potrzebach i zagrożeniach rynku oraz konkurencji.

W procesie tworzenia relacji z klientami i kapitału klienta istotne są cechy charakterystyczne poszczególnych klientów. Analizując postawy klientów, należy zatem zwrócić uwagę na koszty klienta i marżę zrealizowaną na kliencie.

Rentowność klienta zależy od tego, czy i w jakim stopniu marża netto produktu pokrywa koszty związane z obsługą klienta. Z punktu widzenia tych dwóch kryteriów, kosztów obsługi i zrealizowanej marży netto, można wyróżnić następujące typy klientów<sup>12</sup>:

- pasywni, dla których istotny jest produkt, ceniący wysoką jakość obsługi,
- wrażliwi na cenę, ale mający mało specjalnych wymagań,
- kosztowni w obsłudze, ale płacący najwięcej,
- agresywni, wykorzystujący swoją siłę nabywczą, wymagający niskich cen i mający wiele zamówień indywidualnych.

### **Klient w poszczególnych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa**

Przebieg działalności przedsiębiorstwa można prześledzić na podstawie cyklu życia przedsiębiorstwa, wzorując się na cyklu życia produktu<sup>13</sup>. Każdy produkt ma własny cykl życia, który zależy od rodzaju produktu, możliwości jego zróżnicowania, podatności na zmiany koniunkturalne, rodzaju zaspokajanych potrzeb, postępu technicznego w sferze wytwarzania itp. W typowym cyklu życia produktu można wyróżnić następujące fazy:

---

<sup>11</sup> G. Urbańczyk: *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 60.

<sup>12</sup> Zob. R.S. Kaplan, R. Cooper: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.

<sup>13</sup> M. Bąk: *Rachunkowość jako system informacji o cyklu życia produktu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Finanse i rachunkowość – teoria i praktyka*, red. G. Borys, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 982, Wrocław 2003, s. 269–277.

wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i schyłek. Można także wyróżnić fazę projektowania, likwidacji lub odrodzenia<sup>14</sup>.

W poszczególnych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa różnie rozkłada się budowanie relacji z klientami i tworzenie kapitału klienta (zob. tab. 2).

Tabela 2

Relacje z klientami a kapitał klienta w cyklu życia przedsiębiorstwa

Fazy cyklu życia przedsiębiorstwa	Relacje z klientami	Kapitał klienta
Wprowadzenie	x	
Wzrost	xx	x
Dojrzałość	xxx	xxx
Schyłek	x	x

x – intensywność występowania.

Źródło: opracowanie własne.

W fazie wprowadzenia może jeszcze nie istnieć kapitał klienta, a w fazie schyłku może on być minimalny lub może go w ogóle już nie być. O relacje z klientami przedsiębiorstwo będzie szczególnie dbało w fazie wzrostu, aby w kolejnej fazie dojrzałości móc dokonywać selekcji klientów i dbać o tych, którzy mają dla przedsiębiorstwa największe znaczenie.

Każda z faz cyklu życia przedsiębiorstwa inaczej postrzega klienta, co prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Klient w poszczególnych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa

Fazy cyklu życia przedsiębiorstwa	Klient w świetle charakterystyki poszczególnych faz
1	2
Narodziny	Następuje rozpoznanie rynku i poszczególnych grup klientów oraz poszukiwanie możliwości pozyskania klientów i budowanie relacji z nimi. W fazie tej występują niskie przychody ze sprzedaży, wynik finansowy jest stratą, cena produktu i koszty reklamy są wysokie.
Młodość	Przedsiębiorstwo osiągnęło zamierzony udział w rynku, zbudowało solidne relacje z klientami, które tworzą kapitał klienta. Klienci są lojalni i usatysfakcjonowani z proponowanej im oferty. Można zaobserwować gwałtowny wzrost sprzedaży, rosnący wynik finansowy – zysk i dodatnie przepływy finansowe, cena umożliwia penetrację rynku.

<sup>14</sup> Szczególną uwagę należy zwrócić na fazę projektowania i wprowadzania, ponieważ – jak wykazują badania empiryczne – aż 70–80% kosztów jest zdeterminowana właśnie w tych fazach. Kształt krzywej cyklu życia jest determinowany przez dwa czynniki zewnętrzne: zakres akceptacji produktu przez klientów, stopień zaspokajania potrzeb klientów.

1	2
Dojrzałość	W fazie tej można zaobserwować umocnienie i utrzymanie pozycji na rynku, intensywne wykorzystanie potencjału firmy prowadzące do rozwoju, utrzymanie udziału w rynku. Maksymalna sprzedaż pozwala osiągnąć wysokie przychody i zyski, a cena jest ukształtowana na poziomie pozwalającym wyeliminować konkurencję. Relacje z klientami i kapitał klienta są na najwyższym poziomie. Przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na selekcję klientów, gdy wartość klienta jest niezadowolająca. Może dojść do negocjacji w sprawie dotychczasowych relacji z niektórymi klientami lub „sterowanego” odejścia klientów nierentownych. Bardzo dobra pozycja przedsiębiorstwa na rynku pozwala bez większych problemów na pozyskiwanie nowych klientów.
Schyłek	Narastają sytuacje kryzysowe, przetrwanie przedsiębiorstwa jest niepewne, podejmowane są ryzykowne działania. Spadają przychody ze sprzedaży i wynik finansowy (niskie zyski lub straty), następuje obniżenie ceny produktu i jego jakości, spada udział w rynku, co ma wpływ na relacje z klientami i kapitał klienta. Spada płynność finansowa, a wzrasta zapotrzebowanie na kredyty i pożyczki oraz stan zapasów trudno zbywalnych. Rozpowszechnienie złej sytuacji na zewnątrz wpływa na odejście klientów, których nie satysfakcjonuje oferta sprzedawanych produktów. Relacje z klientami są na etapie „wyczerpania”, nie ma potencjału do tworzenia kapitału klienta.

Źródło: opracowanie własne.

### Klient w systemie rachunkowości

Klient jako składnik majątku niewidzialnego nie jest ujawniany w systemie rachunkowości. Jednak zarówno rachunkowość finansowa, jak i rachunkowość zarządcza umożliwia gromadzenie pewnych informacji, które w sposób bezpośredni lub pośredni pozwalają na zarządzanie (w tym analizę) klientami.

Klienci najczęściej są kojarzeni z ponoszonymi kosztami, uzyskiwanymi przychodami czy osiąganymi wpływami, a te wielkości można odczytać z ewidencji i sprawozdawczości finansowej. Jednak problem polega na tym, że są to wielkości syntetyczne, nierozbudowane o analityczną informację w przekroju klientów.

Pomimo takiego stanu rzeczy w systemie rachunkowości można zaobserwować pewne czynności ukierunkowane na informację o kliencie, które polegają na modyfikowaniu dotychczasowych zasad i reguł rachunkowości (np. klasyfikacja kosztów klienta w rachunkowości finansowej, rozszerzenie rachunku kosztów działań w kierunku klienta w rachunkowości zarządczej).

Klientów nie powinno się utożsamiać z kosztem przedsiębiorstwa. Jednak faktem jest, że relacje przedsiębiorstwa z klientami wywołują pojawienie się kosztów, które są określane jako koszty klienta. Ich poznanie pozwoli przedsiębiorstwu na analizowanie i planowanie wzajemnych kontaktów z klientami, opracowanie lepszej marki produktu/usługi, stworzenie pozytywniejszego wizerunku firmy.

Generalnie koszty klienta można podzielić na dwie podstawowe grupy: koszty wytworzenia produktów sprzedanych klientowi, koszty obsługi klienta. Jednak analizując

koszty przedsiębiorstwa można stwierdzić, że koszty klienta występują wśród kosztów podstawowej działalności (kosztów rodzajowych i/lub kosztów według miejsc powstawania)<sup>15</sup>, pozostałych kosztów operacyjnych i kosztów finansowych. Identyfikacja i wyodrębnienie kosztów klienta spośród kosztów ujmowanych w porównawczym i kalkulacyjnym rachunku zysków i strat (RZiS) stanowi jedno z zadań stawianych rachunkowości finansowej. Tabela 4 prezentuje wyodrębnione koszty klienta w rachunku zysków i strat w wariancie kalkulacyjnym na poziomie ustalania wyniku ze sprzedaży.

Tabela 4

Koszty klienta w skróconej formie RZiS – sporządzonym w wersji kalkulacyjnej

Skrócona wersja RZiS Wariant kalkulacyjny na poziomie wyniku ze sprzedaży	Koszty klienta
Przychody netto ze sprzedaży produktów	Opusty i rabaty pomniejszające przychody
Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	Koszty spełnienia dodatkowych wymagań klientów w procesie wytwarzania wyrobów i świadczenia usług
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	
Koszty sprzedaży	Koszty reklamy Koszty promocji Koszty dystrybucji Koszty transportu produktów Koszty delegacji do klientów Koszty udziału w targach Koszty napraw gwarancyjnych Koszty okresowych przeglądów
Koszty ogólnego zarządu	Koszty reprezentacji i <i>public relations</i>
Zysk (strata) ze sprzedaży	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Nita: *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 208.

Znacznie większe możliwości poznania klientów ma rachunkowość zarządcza. W rachunkowości zarządczej podstawowe podejście badawcze jest skoncentrowane na analizie działań. Jednym z obszarów analizy działań są relacje z klientami, które wymagają przestudiowania takich kwestii, jak<sup>16</sup>:

- kalkulacja kosztów klientów i ocena rentowności w przekroju klientów,
- ochrona rentownych klientów,
- ustalanie cen z uwzględnieniem kosztów obsługi klientów,

<sup>15</sup> Zależy od wybranego przez przedsiębiorstwo wariantu ewidencji kosztów działalności podstawowej w ramach polityki rachunkowości.

<sup>16</sup> B. Nita: *op.cit.*, s. 202.



- udzielanie rabatów i opustów,
- negocjowanie korzystnych dla obu stron warunków współpracy,
- pozbywanie się nierentownych klientów,
- przechwytywanie rentownych klientów.

Tradycyjna analiza rentowności klientów opiera się na oszacowaniu przychodów i kosztów, które można przypisać do klientów. Jednak do wiarygodnego rozliczenia kosztów należy zastosować odpowiednie procedury rachunkowe i wybrać właściwy rachunek kosztów.

Najprostszy sposób pomiaru rentowności klientów polega na ustaleniu marży brutto (przychody ze sprzedaży netto pomniejszone o koszty wytworzenia sprzedanych produktów) i oszacowaniu wyniku zrealizowanego na kliencie (po uwzględnieniu kosztów klienta).

Do oceny rentowności klientów są również proponowane rozwiązania charakterystyczne dla wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów zmiennych. W wieloblokowym rachunku kosztów zmiennych są ustalane następujące pozycje:

- marża pokrycia I – to nadwyżka przychodów ze sprzedaży nad kosztami zmiennymi wytworzenia sprzedanych produktów. Marża ta powinna zapewnić pokrycie wszystkich kosztów stałych i osiągnięcie zysku ze sprzedaży,
- marża pokrycia II – jest różnicą między marżą I a kosztami stałymi, które można przyporządkować do poszczególnych grup produktów. Na poziomie marży II można dokonać oceny rentowności sprzedaży w przekroju grup asortymentowych,
- marża pokrycia III – jest różnicą między marżą II a kosztami stałymi grup klientów. Pozwala oszacować rentowność poszczególnych grup klientów,
- wynik ze sprzedaży – jest to nadwyżka sumy marż pokrycia III nad kosztami stałymi przedsiębiorstwa.

Przedstawione sposoby ustalania rentowności klientów nie są satysfakcjonujące z wielu powodów. Na przykład dlatego, że klienci nie są jednorodną grupą (mają różne preferencje) i nie wszyscy są jednakowo ważni oraz kosztów klientów nie zawsze można utożsamiać tylko z kosztami sprzedaży i kosztami ogólnego zarządu (jest to kategoria bardziej złożona)<sup>17</sup>. W związku z tymi zarzutami rachunkowość zarządcza proponuje zastosowanie (bardziej nowoczesnego rozwiązania) rachunku kosztów działań ukierunkowanego na klientów, co pozwala określić ten instrument jako rachunek kosztów klienta.

Rachunek kosztów działań ukierunkowany na analizę rentowności klientów obejmuje następujące etapy<sup>18</sup>:

- określenie przychodów ze sprzedaży netto w przekroju poszczególnych klientów,
- identyfikację podstawowych działań,

<sup>17</sup> Na potrzeby zarządzania klientami wyróżnia się następujące koszty: koszty pozyskania klienta, koszty dostarczania produktów klientom, koszty obsługi klienta, koszty zatrzymania klienta.

<sup>18</sup> B. Nita: *op.cit.*, s. 212–215.

- oszacowanie kosztu wykonywania poszczególnych działań,
- wybór nośników kosztów działań i ustalenie zapotrzebowania poszczególnych nabywców na określone działania,
- kalkulację jednostkowych kosztów działań,
- rozliczenie całkowitych kosztów pośrednich między poszczególnymi nabywcami,
- obliczenie rentowności w przekroju klientów.

Przy rozliczaniu kosztów na poszczególne obiekty, według metody rachunku kosztów działań, należy zastosować odpowiednią hierarchię działań. Przy analizie rentowności klientów postuluje się wyodrębnienie pięciu poziomów działań: produkt, zamówienia, utrzymanie klienta, kanały dystrybucji i przedsiębiorstwo. Ustalając wynik przedsiębiorstwa z uwzględnieniem hierarchii kosztów działań należy ustalić<sup>19</sup>:

- marżę brutto, jest to nadwyżka przychodów netto ze sprzedaży nad kosztami wytworzenia sprzedanych produktów,
- marżę produktu, jest to różnica między marżą brutto a kosztami na poziomie produktu,
- marżę poszczególnych zamówień, która wyraża różnicę między marżą produktu a kosztami klienta na poziomie zamówienia,
- marżę klienta, jest to różnica między marżą poszczególnych zamówień a kosztami klienta na poziomie utrzymania klienta,
- marżę kanałów dystrybucji, którą oblicza się jako różnicę między marżą klienta a kosztami na poziomie kanału dystrybucji,
- wynik przedsiębiorstwa, stanowi różnicę między marżą kanałów dystrybucji a kosztami na poziomie przedsiębiorstwa.

Rozwiązania w zakresie analizy rentowności klientów za pomocą rachunku kosztów działań powinny być dostosowane do powstałej sytuacji w przedsiębiorstwie, przy zapewnieniu uzyskania potrzebnych informacji o klientach.

Ponadto rachunkowość zarządcza proponuje do analizy klientów zastosowanie rachunku kosztów cyklu produktu, za pomocą którego w każdej fazie życia produktu można planować i analizować koszty związane z wytwarzanym produktem sprzedawanym danym klientom.

Kolejnym istotnym instrumentem rachunkowości zarządczej w badanej kwestii może być budżetowanie wielowymiarowe, które obejmuje następujące szczeble: budżet tradycyjny, budżet działań, budżet produktów, budżet klientów, budżet strategii. Budżet klientów pozwala odpowiedzieć m.in. na pytania: czy w sposób właściwy są obsługiwane poszczególne grupy klientów?, którzy klienci są ważni dla przedsiębiorstwa?

---

<sup>19</sup> Zob. *ibidem*, s. 216.

## Podsumowanie

Klient jest składnikiem majątku niewidzialnego, który współtworzy wartość przedsiębiorstwa i decyduje o osiągniętej pozycji na rynku. Analiza klienta z punktu widzenia przedsiębiorstwa dotyczy przede wszystkim jego rentowności, lojalności i satysfakcji. Istotną jest również analiza klienta z perspektywy cyklu życia przedsiębiorstwa i rachunkowości. Każda faza cyklu życia przedsiębiorstwa wymusza pewne charakterystyczne dla niej działania, w tym również dotyczące klientów.

Interpretacja klienta w ujęciu rachunkowości wskazuje na istnienie relacji z klientami i kapitału klienta. Relacje z klientami i kapitał klienta wzajemnie uzupełniają się, tworząc kompleksową informację o wartości klienta dla przedsiębiorstwa.

Pomimo wielu braków rachunkowości w kwestii wyceny i prezentacji składników majątku niewidzialnego, trzeba podkreślić, że dzięki rachunkowości zarządczej jest możliwe m.in. przeanalizowanie rentowności klientów. Zaś modyfikowanie najnowszych instrumentów rachunkowości dla potrzeb majątku niewidzialnego stanowi jedno z wyzwań współczesnej rachunkowości.

## Literatura

- Bąk M.: *Rachunkowość jako system informacji o cyklu życia produktu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Finanse i rachunkowość – teoria i praktyka*, red. G. Borys, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 982, Wrocław 2003.
- Bąk M.: *Różnorodność pojęć i klasyfikacji czynników niematerialnych ze szczególnym uwzględnieniem punktu widzenia rachunkowości*, [w:] *Nauki o finansach 4*, red. G. Borys, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 127, Wrocław 2010.
- Dobiegała-Korona B.: *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Itami H., Roehl T.W.: *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England 1987.
- Kaplan R.S., Cooper R.: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Low J., Kalafut P.C.: *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2004.
- Łada M.: *Wartość dla klienta w rachunkowości zarządczej*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 48 (104), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2009.
- Nita B.: *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.

Urbanek G.: *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 1994, nr 21, poz. 591 z późn. zm.

*dr Melania Bąk*  
*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
*Katedra Finansów i Rachunkowości*

### **Streszczenie**

W dobie gospodarki rynkowej klient przedsiębiorstwa jest jego bogactwem, o które należy w odpowiedni sposób dbać. Klient stanowi istotny element majątku niewidzialnego, ponieważ współtworzy w znacznym stopniu wartość przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia rachunkowości, klient powinien być postrzegany, w ujęciu metody bilansowej, jako budowane relacje z klientami i powstający kapitał klienta. Kształtowanie relacji z klientami i kapitału klienta można przeanalizować w świetle cyklu życia przedsiębiorstwa. Pomimo że system rachunkowości nie wypracował zasad wyceny i sposobów prezentacji dla majątku niewidzialnego (w tym klienta), można za pomocą wybranego instrumentarium rachunkowości uzyskać pewne informacje na temat składników majątku niewidzialnego (np. rentowności klienta, kosztów klienta).

### **CLIENT AS THE COMPONENT OF INVISIBLE PROPERTY FROM THE PERSPECTIVE OF ENTERPRISE LIFE CYCLE AND ACCOUNTING**

#### **Summary**

In times of market economy a client of an enterprise represents its wealth, which should be taken care of in an adequate manner. A client is the significant component of invisible property since he/she co-creates, to a great extend, the value of an enterprise. From the perspective of accounting a client should appear in balance method presentation as: establishing client relations and client capital formation. Creating client relations and client capital may be analyzed from the perspective of an enterprise life cycle. In spite of the above, accounting system does not offer adequate rules necessary for preparing valuation and presentation of invisible capital (including a client), however, by means of the selected accounting instruments some information about invisible property components may be obtained (eg. client's profitability, client's costs).