

Wiesława CAPUTA
Politechnika Śląska

POMIAR EFEKTYWNOŚCI W KONTEKŚCIE KREOWANIA KAPITAŁU KLIENTA – WYBRANE ASPEKTY

Streszczenie. Współcześnie podstawowym wyzwaniem dla menedżerów stało się pozyskanie i utrzymanie klientów, przy zabezpieczeniu własnych interesów przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego jest konieczność ukierunkowania działań na tworzenie wartości dla klienta oraz poprawa efektywności prowadzonej działalności.

Kluczowym celem artykułu jest prezentacja podstawowych problemów związanych z pomiarem efektywności działań i procesów ukierunkowanych na kreowanie kapitału klienta.

Słowa kluczowe: klient, efektywność, zysk, proces

EFFECTIVENESS OF MEASUREMENT IN THE CONTEXT OF CUSTOMER CAPITAL CREATION – CHOSEN ASPECTS

Summary. Contemporarily, the basic challenge for managers have become to gain and maintain the customers and securing the own interests of company. A consequence of this is a necessity to direct the actions on value creation as well as effectiveness improvement of the activity conducted.

A key objective of the article is to present the basic problems connected with effectiveness measurement of actions and processes aimed at customer capital creation.

Keywords: customer, effectiveness, income, process

1. Wstęp

Jest rzeczą oczywistą, że każde przedsiębiorstwo ukierunkowuje swoją działalność na pomnażanie kapitału, stąd też powszechnie uznaje się, że kluczowym celem jego działalności jest budowanie wartości. Chociaż kategoria wartości nie jest kategorią obiektywną i jest

interpretowana wielowymiarowo, w zarządzaniu najczęściej jest ona sprowadzana do wymiaru finansowego i utożsamiana jest właśnie z pomnażaniem kapitału¹. Przedsiębiorstwo pomnaża kapitał jedynie wtedy, gdy jest w stanie odtworzyć pierwotnie zaangażowane zasoby na poziomie przynajmniej minimalnej oczekiwanej stopy zwrotu, co oznacza w konsekwencji, że musi ono działać efektywnie.

W praktyce pomiar efektywności jest najczęściej dokonywany na podstawie informacji dostarczanych przez system ewidencyjny rachunkowości. Wartość użytkowa tego systemu w znacznym stopniu jest uzależniona od wiedzy i kompetencji osób decydujących zwłaszcza o sposobie: klasyfikacji, przetwarzania i prezentacji informacji. Stąd też podstawowym celem artykułu jest prezentacja podstawowych problemów związanych z pomiarem efektywności działań i procesów ukierunkowanych na kreowanie kapitału klienta na podstawie informacji dostarczanych przez tradycyjne systemy rachunkowości, w tym szczególności rachunek kosztów. Realizację tego celu oparto na studiach literaturowych i bezpośrednich doświadczeniach autorki.

2. Podstawowe ograniczenia dotyczące wykorzystania rachunkowości w ocenie efektywności przedsiębiorstwa

W ujęciu ogólnym efektywność jest najczęściej odnoszona do rezultatów działalności, które opisuje się przez relacje poniesionych nakładów do uzyskiwanych efektów. Choć pojęcie to bezpośrednio jest powiązane z bilansową kategorią wyniku finansowego, nie jest z nią tożsame. Pojęcie efektywności, zwłaszcza efektywności ekonomicznej, nierozzerwalnie wiąże się ze skutecznością i sprawnością działania. Skuteczność działania przedsiębiorstwa wyraża jego zdolność do osiągnięcia zamierzonych celów, natomiast jego sprawność wyraża umiejętność właściwego działania, znajdującego odzwierciedlenie w minimalizacji nakładów niezbędnych do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Tymczasem bilansowa kategoria wyniku finansowego jest różnicą pomiędzy takimi wartościami, jak: przychody i koszty, straty i zyski nadzwyczajne czy obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego. Są to kategorie nie tylko wyrażone w mierniku pieniężnym, lecz także wyraźnie zdefiniowane w systemie prawa bilansowego, a w przypadku obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego również w systemie prawa podatkowego. Ponadto sam sposób ustalania wyniku finansowego jest oparty na wielu zasadach i regułach, których przestrzeganie w systemie informacyjnym opartym na prawie bilansowym jest obligatoryjne. Jeżeli zatem przyjmiemy, że efektywność znajduje swoje ostateczne odzwierciedlenie w relacji nakładów do osiągniętych efektów, to

¹ Patrz m.in.: Skoczylas W. (red.): *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007, s. 15.

pojęcie to należy oddzielić od skuteczności. Można sobie bowiem wyobrazić sytuację, w której przedsiębiorstwo działa skutecznie, co oznacza, że osiąga zamierzone cele, ale nieefektywnie, i odwrotnie.

Zawężenie pojęcia efektywności do sprawności działania, aczkolwiek przybliży pojęcie efektywności do bilansowej kategorii wyniku finansowego, nie oznacza tożsamości powołanych pojęć. W myśl obowiązującego prawa bilansowego, ustalając wynik finansowy, przedsiębiorstwa muszą stosować podejście (zasadę) memoriałowe². Zasada ta wymusza obowiązek ujmowania wszystkich operacji gospodarczych, w tym przychodów i kosztów, przy czym efekty zdarzeń mają być ujmowane w momencie ich wystąpienia, a nie w momencie poniesienia wydatku czy osiągnięcia wpływu. W konsekwencji pomiar przychodów i kosztów jako podstawowych kategorii tworzących wynik finansowy nie jest powiązany z wpływami i wydatkami. Można się zatem spotkać z sytuacją, w której przedsiębiorstwo ma dodatni wynik finansowy, a więc wykazuje rentowność memoriałową, ale nie wykazuje rentowności kasowej lub poniosło wydatki, które nie będą traktowane jako koszty danego okresu, lecz nakłady inwestycyjne, czy też poniosło koszty, ale nie są to koszty danego okresu sprawozdawczego.

Warto również podkreślić, że w tradycyjnych rozważaniach ewidencyjnych wątpliwości budzi również sposób rozliczania czy kalkulacji niektórych pozycji mających wpływ na wynik finansowy³. Dotyczy to w szczególności procedur kalkulacyjnych zmierzających do ustalenia kosztu wytworzenia produktów czy rozliczenia kosztów na poszczególne obiekty. W myśl Ustawy o rachunkowości koszt wytworzenia obejmuje sumę kosztów bezpośrednich oraz uzasadnioną część kosztów pośrednich powiązanych z procesem ich wytwarzania⁴. Szczególne wątpliwości budzi sposób rozliczania kosztów pośrednich na bazie narzutów rzeczywistych i stabilizowanych. W pierwszej z wymienionych narzut jest ustalany przez odniesienie kosztów pośrednich poniesionych w danym miesiącu do rzeczywistej wartości lub ilości klucza przyjętego w tym samym okresie za podstawę ich rozliczenia. W drugiej stosuje się narzuty stabilizowane oparte na odpowiedniej stawce, np. planowanej, czego konsekwencją są najczęściej odchylenia od poziomu produkcyjnych kosztów pośrednich. Poprawność kalkulacji jest uzależniona od właściwego doboru klucza rozliczeniowego. Problem ten dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw produkcyjnych lub usługowych oferujących bogatą gamę asortymentową produktów o wysokim *image* technicznym i technologicznym. W przedsiębiorstwach tego typu rośnie bowiem udział pośrednich kosztów produkcyjnych.

² Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 r., art. 6, ust. 1 i 2, tekst jednolity z późn. zm. (DzU 2013, poz. 330), MSSF, 2007, s. 52.

³ Patrz m.in.: Ou-Yang C., Lin T.S.: Developing an integrated framework for feature-based early manufacturing cost estimation. "International Journal of Advanced Manufacturing Technology", Vol. 13, Iss. 9, 1997, p. 619-620; Mauchand M., Siadat A., Bernard A., Perry N.: Proposal for tool-based method of product cost estimation during conceptual design. "Journal of Engineering Design", Vol.19, No. 2, April 2008, p. 160.

⁴ Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 r., art. 28, ust. 3, tekst jednolity z późn. zm. (DzU 2013, poz. 330).

W kontekście poruszanego problemu należy zwrócić uwagę również na sposób ewidencji kosztów i przychodów. Oczywiście w obligatoryjnym systemie ewidencyjnym mamy do czynienia z zapisem historycznym, który bardzo często jest zsyntetyzowany i jednocześnie niekompletny w kontekście opisu zarówno poniesionych kosztów, jak i osiągniętych korzyści. Przykładowo, kupując dany towar, przedsiębiorstwo ewidencjonuje koszty jego zakupu, które sprowadza się do ceny płaconej za towar. Do kosztów tych dodatkowo można doliczyć takie koszty, jak: transport, załadunek, cło itp. Tymczasem samo nabycie towaru może być połączone z koniecznością wielokrotnego kontaktowania się z dostawcą czy prowadzenia długotrwałych negocjacji. Tego typu koszty są odzwierciedlane jedynie przez wynagrodzenia pracowników, nie są natomiast w tradycyjnych rozliczeniach łączone z procesem zakupu czy działaniami ukierunkowanymi na dostawcę. Tymczasem, jak stwierdził T.H. Jahnsen, „Ludzie konsumują zasoby w działaniu, ostatecznie powodują więc koszty, ale wytwarzają wartości, za które płaci klient”⁵. Oznacza to w konsekwencji, że to nie produkt, ale działania podejmowane przez przedsiębiorstwo generują koszty, co rodzi konieczność ich identyfikacji i określenia wielkości zasobów niezbędnych dla ich realizacji⁶.

W kontekście analizowanego problemu można by było również podjąć inne kwestie, w tym przykładowo, czy niektóre pozycje kosztów nie powinny być traktowane tak jak nakłady inwestycyjne, np. koszty związane z pozyskaniem klienta czy koszty kampanii reklamowych. Koszty te na początku nawiązania relacji bardzo często są wyższe od przychodów wynikających z tej relacji. W przypadku nawiązania relacji z klientem efekty tych kosztów ujawnią się dopiero w kolejnych okresach. Mamy zatem do czynienia z klasycznym nakładem inwestycyjnym, a nie kosztem towarzyszącym wynikowi finansowemu bieżącego okresu i w ocenie efektywności tak właśnie powinien on być traktowany.

Wskazane wyżej problemy nie wyczerpują zagadnienia. Jednoznacznie wskazują, że chociaż efektywność nierozzerwalnie wiąże się z oceną kosztów i przychodów, jest pojęciem szerszym, a jego kompleksowa ocena nie może opierać się na kategoriach ustalanych zgodnie z zasadami prawa bilansowego ani też na tradycyjnych systemach ewidencji i przetwarzania operacji gospodarczych. Obserwacje te znajdują potwierdzenie w badaniach naukowych, które ponadto wskazują na takie ograniczenia adekwatności rachunkowości, w tym rachunkowości zarządczej, jak np.: aktualizacja wyceny, która mimo stosowania rachunkowości inflacyjnej, wprowadzającej m.in. zmianę kosztu wycenianego w cenie nabycia w wartościach historycznych na koszt odnowienia, wciąż jest

⁵ Jahnsen T.H.: *Activity-Based Information: a Blueprint for World-Class Management Accounting*, June 1988.

⁶ Więcej w: Caputa W.: *Rachunek kosztów jako źródło informacji o rentowności klientów*, [w:] Caputa W. (red.): *Rachunkowość i finanse podmiotów gospodarczych w erze informacji*. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 177-191.

niewystarczającym rozwiązaniem, czy kompletność pomiaru kosztów. W tym przypadku zwraca się szczególną uwagę na konieczność uwzględnienia wszystkich zasobów, tzn. również zasobów „miękkich” niematerialnych, kreowanych wewnętrznie, a nie tylko tradycyjnych zasobów ewidencyjnych (aktywów)⁷.

3. Bariery oceny efektywności procesów i działań ukierunkowanych na kreowanie kapitału klienta na bazie rachunkowości

Zarówno trwanie, jak i rozwój przedsiębiorstwa uzależnione są od jego kompetencji w zakresie kreowania kapitału klientów. Kapitał ten jest różnie definiowany w literaturze⁸. Najczęściej jednak jest on sprowadzany do wartości relacji biznesowej łączącej przedsiębiorstwo z jego klientami, którą wyraża wartość netto przepływów pieniężnych, jakie w następstwie nawiązania relacji z klientem pozyskuje przedsiębiorstwo w cyklu życia klienta⁹. Mówiąc zatem o kapitale klientów, mamy na myśli zarówno dotychczasowe przepływy pieniężne (kapitał ujawniony), jak i przyszłe oczekiwane przepływy pieniężne wynikające z utrzymania relacji z klientem (kapitał ukryty)¹⁰. Trzeba jednak podkreślić, że z perspektywy zwłaszcza rozwoju przedsiębiorstwa fundamentalne znaczenie mają wartości oczekiwane, a więc przyszłe przepływy pieniężne. Ponadto kapitał klientów często jest traktowany jako element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, co dodatkowo przemawia za definiowaniem go przez pryzmat przyszłych korzyści, jakich oczekuje przedsiębiorstwo w związku z utrzymaniem relacji z klientem. Korzyści te mogą mieć charakter finansowy i pozafinansowy. Pierwsze z wymienionych pozostają w bezpośrednim związku z nabyciem produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, a więc transakcyjnymi

⁷ Schoenfeld H.M.: *Mangerial Accouting – Still an Incomplete Approach*. Rachunkowość u progu XXI w. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce. Publikacja okolicznościowa z okazji jubileuszu prof. Alicji Jarugowej. Warszawa 1998, za: Jarugowa A., Fijałkowska J.: *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*. ODDK, Gdańsk, 2002, s. 34.

⁸ Patrz m.in.: Butz H.E., Goldstein L.D.: *Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage*. „Organizational Dynamics”, No. 24/3, Winter 1996; Casio W.F.: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 23; Capiga M.: *Kapitał klienta banku*. Wybrane aspekty zarządzania i oceny. Twigger, Warszawa 2005, s. 22; Jurczak J.: *Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11, 2006; Völckner F., Pirschegger B.: *Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen*. „Die Betriebswirtschaft”, Nr 2, 2006; Heidemann J., Hofmann M.: *Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen*. „Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung“, Nr 20, 2009.

⁹ Dobiegała-Korona B.: *Budowa kapitału klienta*, [w:] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B. (red.): *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*. Delitte, Poltext, Warszawa 2008, s. 238.

¹⁰ Caputa W.: *Referencje i rekomendacje w procesie kreowania kapitału klienta*, [w:] Wrzosek S. (red.): *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*. *Finanse przedsiębiorstw*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 172, Uwiwersytet Wrocławski, Wrocław 2011, s. 25-36.

relacjami z klientem. Drugie natomiast wynikają z jakości relacji łączącej klienta z przedsiębiorstwem.

Sprowadzenie kapitału klientów do wartości relacji biznesowej stwarza podstawy do wygenerowania dwóch grup czynników determinujących jego wartość, a mianowicie:

- czynników zewnętrznych, bezpośrednio powiązanych z potencjałem klienta w zakresie zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj w szczególności o potencjał dochodowy i rozwojowy klienta, jak również potencjał referencyjny i informacyjno-kooperacyjny,
- czynników wewnętrznych, nierozzerwalnie związanych zarówno z zasobami, jak i kompetencjami przedsiębiorstwa w zakresie organizacji procesów i działań ukierunkowanych na kreowanie wartości dla klienta.

W rezultacie ocena efektywności procesów i działań ukierunkowanych na kreowanie kapitału klienta powinna być prowadzona dwuwymiarowo. Z jednej strony, przez pryzmat działań ukierunkowanych na wybór „właściwych” klientów (odczytać to należy jako rentownych klientów), z drugiej – przez pryzmat działań ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klienta, bez której pozyskanie kapitału klienta jest niemożliwe.

W przypadku pierwszego zbioru działań przedmiotem oceny są w szczególności przyszłe korzyści, jakich oczekuje przedsiębiorstwo w związku z nawiązaniem i utrzymaniem relacji z klientem. Jak wskazano poprzednio, obligatoryjny system ewidencji operacji gospodarczych jest skoncentrowany na danych historycznych, stąd też bezpośrednia identyfikacja korzyści na bazie tego systemu staje się niemożliwa. W tym przypadku możemy jedynie mówić o korzyściach już pozyskanych, które są wynikiem transakcji z klientem, i ewentualnie obserwować takie zachowania klienta, jak np. terminowe spłaty należności, częstotliwość zakupów czy składane reklamacje, i na ich podstawie wyciągać wnioski co do jego przyszłych zachowań. Na tej podstawie np. w systemie rachunkowości zarządczej można szacować przyszłe przychody wynikające z transakcyjnych relacji z klientem, określić „pozorną lojalność klienta”, wynikającą z powtarzalności zakupów, czy analizować ryzyko klienta¹¹. Stworzone zatem zostają podstawy do określenia potencjału dochodowego klienta. Tymczasem mówiąc o korzyściach wynikających z utrzymania relacji, musimy mieć na uwadze przede wszystkim nie obecną, ale przyszłą zdolność dochodową klienta i jego potencjał rozwojowy. Korzyść dla przedsiębiorstwa wynika również z jedno- lub dwukierunkowego przepływu informacji pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem. Niestety korzyści te ani informacje o zdolności klienta do takiego zasilania kapitałowego nie są rejestrowane w systemie rachunkowości. Szczęólnego znaczenia nabierają tutaj informacje

¹¹ Ehrenberg A.S.C., Seriven J.A.: Brand Loyalty, [in:] Earl P.E., Kemp S., Elgar E. (eds.): The Companion to Consumer Research und Economic Psychology. Cheltenham 1999, p. 54.

o lojalności klientów. Nie chodzi jednak o lojalność wynikającą z powtarzalności transakcji, lecz o lojalność rzeczywistą, która determinuje trwałość relacji z klientem i możliwość pozyskania korzyści pośrednich (np. referencji czy rekomendacji). Należy podkreślić, że lojalność ta redukuje ryzyko odejścia klienta, co z perspektywy przedsiębiorstwa oznacza większą pewność odtworzenia nakładów poniesionych na klienta.

Podobnie jak w przypadku działań ukierunkowanych na pozyskanie rentownych klientów („właściwych klientów”) wykorzystanie rachunkowości do szacowania przyszłych nakładów na tworzenie wartości dla klienta na bazie rachunkowości jest ograniczone. Ograniczenia te wynikają ze wszystkich opisanych w poprzednim punkcie przyczyn. Nie są to przyczyny jedyne. Warto tutaj podkreślić, że wartość dla klienta nie jest kategorią obiektywną, a co więcej jest to kategoria dynamiczna, zmieniająca się pod wpływem miejsca czasu i okoliczności w konstrukcji, w której można wyróżnić dwa elementy: wartość dla klienta oraz koszt nabycia tejże wartości.

Wartość dla klienta pozostaje w bezpośrednim związku z wartością postrzeganą i oczekiwaną przez klienta, stąd też podstawowymi jej konstruktami jest postrzegana przez klienta wartość produktu, wartość marki czy wartość relacji. Żaden z nich nie jest opisany w systemie rachunkowości. Dotyczy to również produktu, którego wartość jest nie tyle związana z kosztem wytworzenia, ile ze zdolnością do rozwiązania problemu klienta.

W świetle dotychczasowych rozważań wydawać by się mogło, że rachunkowość stworzy podstawy przynajmniej do kompleksowej oceny kosztu nabycia wartości, tzw. kosztu satysfakcji klienta. W strukturze tego kosztu można wyróżnić: koszt zakupu produktu (cena), koszty towarzyszące zakupowi mające charakter finansowy, np. koszty dojazdu, oraz koszty pozostałe, nierozzerwalnie związane z emocjami klienta. Podobnie jak poprzednio również w tym przypadku informacje wynikające z systemu rachunkowości nie są kompletne i w zasadzie sprowadzają się do ceny oferowanego produktu. Tymczasem w ocenie klienta chodzi nie tyle o wartość wymienną, ile o wartość użytkową, wartość produktu oceniana jest bowiem przez pryzmat jego zdolności do rozwiązania problemu klienta.

4. Podejście procesowe jako baza oceny efektywności i działań ukierunkowanych na budowanie kapitału klienta

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, w warunkach stale wzrastającej turbulencji otoczenia i zaostżenia walki o klienta każde przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością ukierunkowania działań na wykreowanie rentownej bazy klientów i zapewnienia zasilania kapitałowego w jak najdłuższym okresie. Realizacja tego celu nie może opierać się na

sporadycznych czy częściowych rozwiązaniach, te bowiem w niektórych sytuacjach bywają często bardziej niebezpieczne niż brak działań w ogóle¹².

Nie podlega dyskusji fakt, że wykreowanie rentownej i lojalnej bazy klientów jest działaniem długookresowym, któremu towarzyszą bardzo często nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, w tym zmiany zachowań klientów. Działanie to jest ukierunkowane na budowanie satysfakcji klienta, stąd też kreowanie kapitału klienta, a co za tym idzie ocena efektywności podejmowanych działań i wykorzystywanych zasobów powinny być oparte na podejściu procesowym, w którym akcent jest położony nie tyle na indywidualne działania, ile na wynik końcowy. Wynik ten jest skoncentrowany na osiągnięciu satysfakcji klienta, przy zabezpieczeniu interesów własnych.

Przy wzięciu pod uwagę w szczególności zmienności potrzeb i preferencji klientów podejście to jest ukierunkowane na systematyczną reorganizację zasobów w działaniach kreujących wartość. Oznacza to w konsekwencji, że koncentruje się ono na procesach i działaniach, a nie na przedsiębiorstwie jako całości lub wybranych obszarach jego funkcjonowania, logice klienta, w której oczekiwania klienta przesądzają o architekturze podejmowanych procesów i działań oraz wykorzystywanych w trakcie ich realizacji zasobów, czy analizie i usprawnianiu relacji między podsystemami przedsiębiorstwa, tak jak to jest w tradycyjnej rachunkowości, w ramach poszczególnych funkcji lub jednostek organizacyjnych¹³.

Zastosowanie takiego podejścia stwarza przedsiębiorstwu możliwość m.in.: identyfikacji podstawowych czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa, uzyskania informacji o rzeczywistych fundamentach biznesu, wyceny zasobów specyficznych, prowadzenia audytu zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych, eliminacji działań *pustych*, tzn. działań niekreujących wartości dla klienta, czy wdrożenia skutecznych systemów motywacyjnych¹⁴.

Omawiane podejście znajduje zastosowanie również w rachunkowości. Chodzi tutaj głównie o rachunkowość zarządczą, w której coraz częściej oprócz pytania: ile kosztuje produkt?, zadaje się również pytanie: dlaczego tyle kosztuje? Odpowiedź na tak postawione pytania można uzyskać przez wdrożenie tzw. rachunku kosztów działań (*Activity Based Costing*), którego procedury stwarzają możliwość nie tylko usprawnienia procesów, lecz także poprawy wykorzystania zasobów¹⁵. Konsekwencją tego jest możliwość ustawicznego doskonalenia przedsiębiorstwa, które prowadzi z jednej strony do „odchudzenia” przedsię-

¹² Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000, s. 26.

¹³ Więcej w: Oblój, K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1999.

¹⁴ Caputa W.: Process innovations in the information systems of brewing enterprises, [in:] Zajko M. a kolektiv: Innovations: business practice, education and theory. Inovacie: podnikova prax, vzdelavanie a teoria. Slovenska Technicka Univerzita v Bratislave. Ustav Manazmentu, Bratislava 2012, s. 117-123.

¹⁵ Więcej w: Świdorska K. (red.): Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, t. I. Difin, Warszawa 2003, s. 3-41 i nast.

biorstwa, a co za tym idzie poprawy efektywności wykorzystania zasobów, z drugiej – do ukierunkowania działań i zasobów na takich klientów, którzy pozwalają na osiągnięcie najwyższej stopy zwrotu.

5. Podsumowanie

Dążąc do realizacji podstawowego celu działalności, przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością budowania kapitału klienta. Kapitał ten, odzwierciedlając wartość relacji biznesowej łączącej przedsiębiorstwo z klientem, sam w sobie może być traktowany jako miernik efektywności podejmowanych działań oraz zaangażowanych zasobów. Niemniej jednak maksymalizacja korzyści płynących z zaangażowanego kapitału wymaga skoncentrowania uwagi nie tyle na ostatecznym wyniku nawiązania i utrzymania relacji z klientem, ile na poprawie efektywności procesów i działań ukierunkowanych na budowanie wartości dla klienta. Rodzi to konieczność stworzenia takiego systemu informacyjnego, który umożliwi ocenę nakładów i efektów w każdym ogniwie kreowania wartości. System ten powinien pozwolić w szczególności na identyfikację rzeczywistych czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa, a nie tylko elementów będących ich finansowym odzwierciedleniem. Stąd też ocena efektywności nie powinna się opierać tylko na informacjach płynących z tradycyjnej rachunkowości, która nie dość, że nie zabezpiecza identyfikacji wszystkich zasobów kreujących wartość przedsiębiorstwa, to przez stosowane procedury zniekształca wyniki osiągnięte w rzeczywistości.

W celu eliminacji wspomnianych ograniczeń koniecznością staje się odejście od stosowanej w tradycyjnej rachunkowości koncepcji ewidencji operacji gospodarczych, skoncentrowanej na identyfikacji kosztu wytworzenia produktu na rzecz ewidencji procesowej, pozwalającej na wielowariantowanie kalkulacji i prawidłowe rozliczanie również kosztów nieprodukcyjnych oraz rozszerzenie rachunkowości o rachunkowość zasobów, która powinna umożliwiać dogłębną analizę kosztów oraz alokację kosztów zasobów do aktualnego ich zużycia w długim okresie.

Bibliografia

1. Butz H.E., Goldstein L.D.: Measuring Customer Value: gaining the strategic advantage. „Organizational Dynamics”, No. 24/3, Winter 1996.
2. Capiga M.: Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny. Twigger, Warszawa 2005.

3. Caputa W.: Process innovations in the information systems of brewing enterprises, [in:] Zajko M. a kolektiv: Innovations: business practice, education and theory. Inovacie: podnikova prax, vzdelavanie a teoria. Slovenska Technicka Univerzita v Bratislave, Ustav manazmentu, Bratislava 2012.
4. Caputa W.: Referencje i rekomendacje w procesie kreowania kapitału klienta, [w:] Wrzosek S. (red.): Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Finanse przedsiębiorstw. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 172, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2011.
5. Caputa W.: Rachunek kosztów jako źródło informacji o rentowności klientów, [w:] Caputa W. (red.): Rachunkowości i finanse podmiotów gospodarczych w erze informacji. CeDeWu, Warszawa 2008.
6. Casio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
7. Dobiegała-Korona B.: Budowa kapitału klienta, [w:] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B. (red.): Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady. Delitte, Poltext, Warszawa 2008.
8. Ehrenberg A.S.C., Seriven J.A.: Brand Loyalty, [in:] Earl P.E., Kemp S., Elgar E.: The Companion to Consumer Research und Economic Psychology. Cheltenham 1999.
9. Heidemann J., Hofmann M.: Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirysche Analyse der DAX 30-Unternehmen. „Zeitschrift für Planung Unternehmenssteuerung”, Nr 20, 2009.
10. Jahnsen T.H.: Activity-Based Information: a Blueprint for World-Class Management Accounting, June 1988.
11. Jarugowa A., Fijałkowska J.: Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka. ODDK, Gdańsk, 2002.
12. Jurczak J.: Kapitał intelektualny w organizacji przyszłości. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11, 2006.
13. Mauchand M., Siadat A., Bernard A., Perry N.: Proposal for tool-based method of product cost estimation during conceptual design. “Journal of Engineering Design”, Vol. 19, No. 2, April 2008.
14. Obłój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1999.
15. Ou-Yang C., Lin T.S.: Developing an integrated framework for feature-based early manufacturing cost estimation. International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, Vol. 13, 1997.
16. Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000.

17. Schoenfeld H.M.: Managerial Accounting – Still an Incomplete Approach. Rachunkowość u progu XXI w. Publikacja okolicznościowa z okazji jubileuszu prof. Alicji Jarugowej. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
18. Skoczylas W.: Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.
19. Sojak S.: Rachunek kosztów – podstawowe aspekty sprawozdawcze i decyzyjne. SKwP, 2010.
20. Świdorska K. (red.): Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, t. I. Difin, Warszawa 2003.
21. Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994 r., tekst jednolity. Dz.U. 2013, poz. 330, z późn. zm.
22. Völckner F., Pirschegger B.: Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen. „Die Betriebswirtschaft“, Nr 2, 2006.

Abstract

Maximizing the profits resulting from investment of the capital raises a direct need to take up the actions to attract and retain a client as well as to provide constant improvement of the effectiveness of the processes and actions aimed at building of the value for the client. This, in turn, raises the need to create such a system of information that allows you to measure the effectiveness of the taken actions in every unit of value creation.

Such an assessment cannot be based only on the information resulting from traditional form of accountancy. What becomes here indispensable is the use of the records of the process allowing for multivariant calculations and proper settlement of the costs including also non-productive costs as well as expanding accounting into resources accounting.