



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Przemysław Kiełpiński

**ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ KLIENTA
W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA
LEASINGOWEGO**

Rozprawa doktorska

Promotor:
Prof. dr hab. Maria Sławińska

Poznań 2012

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1	
Tworzenie wartości jako podstawa funkcjonowania przedsiębiorstwa	
1.1. Istota wartości	11
1.2. Istota wartości dla klienta jako paradygmat marketingu	13
1.2.1. Pojęcie wartości dla klienta	14
1.2.2. Czynniki determinujące wartość dla klienta.....	20
Rozdział 2	
Zastosowanie rachunku kosztów działań w analizie wartości klienta	
2.1. Pojęcie i istota rachunku kosztów działań	41
2.2. Wdrażanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie	51
2.3. Rachunek kosztów działań sterowany czasem jako rozwinięcie klasycznego rachunku kosztów działań	59
2.4. Wykorzystanie rachunku kosztów działań w szacowaniu wartości klienta	60
2.5. Korzyści z zastosowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie.....	66
Rozdział 3	
Metody pomiaru wartości klienta	
3.1. Pojęcie wartości klienta	70
3.1.1. Metody estymacji wartości klienta	74
3.1.1.1. Modele statyczne wartości klienta.....	74
3.1.1.2. Modele dynamiczne wartości klienta	77
3.2. Zarządzanie wartością klienta.....	86
Rozdział 4	
Charakterystyka leasingu jako formy finansowania nakładów inwestycyjnych	
4.1. Geneza i etapy rozwój leasingu	100
4.2. Istota leasingu	103
4.3. Rodzaje leasingu	106
4.4. Uwarunkowania prawne stosowania leasingu w polskim systemie prawnym	109
4.4.1. Umowa leasingu w kodeksie cywilnym	109
4.4.2. Leasing w ustawach o podatku dochodowym	114

4.4.3. Podatek od towarów i usług w leasingu operacyjnym i finansowym	122
4.4.4. Leasing w prawie bilansowym	124
Rozdział 5	
Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym	
5.1. Czynniki tworzące wartość dla klienta	129
5.2. Analiza tworzenia wartości dla klienta na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK.....	137
5.2.1. Charakterystyka Spółek Leasingowych BZ WBK	137
5.2.2. Czynniki wpływające na tworzenie wartości dla klienta.....	137
5.2.2.1. Metodyka badania.....	138
5.2.2.2. Wyniki badania.....	139
5.2.3. Instrumenty marketingu mix w procesie tworzenia wartości dla klienta	147
5.2.3.1. Metodyka badania.....	147
5.2.3.2. Wyniki badania.....	148
5.2.4. Wartość dla klienta w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych.....	159
5.2.4.1. Cel badania	159
5.2.4.2. Analiza i ocena potencjału branży budowlanej	159
5.2.4.3. Analiza konkurencji w zakresie finansowania maszyn drogowych i budowlanych.....	162
5.2.4.4. Analiza oczekiwań klientów branży budowlanej w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych.....	167
Rozdział 6	
Model pomiaru i zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym	
6.1. Założenia modelu wartości klienta	182
6.2. Estymacja wartości klienta	189
6.3. Kompleksowe zarządzanie wartością klienta	199
Zakończenie	228
Bibliografia	233
Aneks	242
Spis tabel	261

Wstęp

Leasing jest jedną z form finansowania inwestycji przedsiębiorstwa. Można wyróżnić dwie główne strony transakcji leasingu: finansującego - leasingodawcę, który nabywa przedmiot leasingu od dostawcy oraz korzystającego - leasingobiorcę, który przez okres wskazany w umowie leasingu użytkuje przedmiot leasingu w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Korzystający płaci finansującemu raty leasingowe zgodnie z harmonogramem rat w zamian za użytkowanie przedmiotu leasingu, którego właścicielem jest finansujący. Z leasingu korzystają przedsiębiorstwa sektora MŚP oraz korporacje gospodarcze, w państwach wysoko rozwiniętych leasing stanowi powszechnie stosowaną formę finansowania inwestycji.

W Polsce organizacją zrzeszającą największe przedsiębiorstwa leasingowe - leasingodawców - jest Związek Polskiego Leasingu (ZPL), do którego należą 32 firmy leasingowe (90% rynku leasingowego). Regularne badania dotyczące „Działalności przedsiębiorstw leasingowych w Polsce” przeprowadza Główny Urząd Statystyczny. W 2010 roku badaniem objęte zostały 84 przedsiębiorstwa prowadzące działalność leasingową, w tym 31 respondentów było członkami Związku Polskiego Leasingu. Wśród badanych przedsiębiorstw leasingowych 62 spółki były z ograniczoną odpowiedzialnością i 22 spółki akcyjne. W 48 firmach działalność leasingowa prowadzona była przez przedsiębiorstwa z udziałem akcjonariuszy zagranicznych, w tym w 43 firmach udział ten był dominujący. Sieć dystrybucji produktów leasingowych w 2009 r. i w 2010 r. tworzyło 1 119 oddziałów i autoryzowanych przedstawicielstw, obsługiwanych w 2010 r. przez 11 427 pracowników¹. Z przeprowadzonych badań wynika, że w 2010 r. z usług firm leasingowych skorzystało 374 tys. klientów (leasingobiorców), z tej liczby 133 tys. to leasingobiorcy, którzy zawarli nowe umowy. W 2010 roku przedsiębiorstwa leasingowe zawarły 200 tys. nowych umów leasingowych na kwotę 23 922 mln zł. Przedmiotem tych umów były zarówno środki nowe o wartości 18 538 mln zł, jak i używane - 5 384 mln zł².

Leasing pełni istotną funkcję w rozwoju polskiej gospodarki, ponieważ

¹ http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pgw_dzialaln_przeds_leasingowych_2010.pdf, dostęp: 11.12.2011.

² http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pgw_dzialaln_przeds_leasingowych_2010.pdf, dostęp: 11.12.2011.

finansuje już co trzecią inwestycję na rynku ruchomości, umożliwia wykorzystanie funduszy unijnych, jest wiodącą formą finansowania inwestycji budowlanych i drogowych³. Współczesny rynek leasingu znacznie różni się od początków rozwoju tej formy finansowania w Polsce. Ostatnie dwie dekady były okresem wzmożonego rozwoju branży leasingowej, która rosła wraz z polską gospodarką wolnorynkową. Dwadzieścia lat temu rynek leasingu w Polsce był w początkowej fazie rozwoju, a każde nowo powstające w tym okresie przedsiębiorstwo leasingowe wносиło nową wartość. Leasing, wyłączając kredyty, stał się głównym źródłem finansowania inwestycji⁴. Dzisiejsza oferta leasingu różni się od pierwotnej. W ramach oferty leasingu poza finansowaniem aktywów klient ma także możliwość skorzystania z dodatkowych produktów, usług ułatwiających kompleksowe użytkowanie przedmiotu leasingu.

Ta krótka charakterystyka polskiego rynku leasingu świadczy o istotności leasingu na polskim rynku finansowym, oznacza to także nasiloną konkurencję o klienta. Przedsiębiorstwo, które chce zwiększać wartość dla właścicieli, akcjonariuszy powinno rozwijać oferowaną wartość dla klienta oraz zwiększać wartość klienta - nie inaczej jest w przypadku przedsiębiorstw leasingowych. Wartość klienta dla przedsiębiorstwa stanowi najlepszy wskaźnik pomiaru, skuteczności i efektywności alokacji zasobów w długim okresie⁵.

Przeprowadzone studia literaturowe wykazały, iż problematyka pomiaru i zarządzania **wartością klienta** w działalności przedsiębiorstwa leasingowego nie jest podejmowana w literaturze przedmiotu. Podjęcie badań w tym obszarze jest zatem w pełni uzasadnione.

Głównym celem rozprawy jest opracowanie modelu pomiaru wartości klienta i określenie czynników tworzących wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Realizacji tak ujętego celu głównego służą następujące cele szczegółowe:

- wyjaśnienie pojęć wartość i kapitał klienta oraz wartość dla klienta,

³ <http://www.leasing.org.pl/pl/artykuly/statystyki-ryнку-leasingowego>, dostęp: 11.12.2011.

⁴ M. Szafarowska, ABC Leasingu, ZPL, Warszawa 2011, s. 3.

⁵ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 15.

- zaprezentowanie rachunku kosztów działań w analizie wartości klienta,
- przedstawienie istoty oraz uwarunkowań prawnych leasingu w polskim systemie prawnym,
- analiza czynników tworzących wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK,
- opracowanie modelu pomiaru i zaprezentowanie koncepcji zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym.

Przedmiotem rozprawy jest problematyka zarządzania wartością klienta, uwzględniająca czynniki tworzące wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym, które przyczyniają się do wzrostu wartości klienta. **Zakres przedmiotowy** rozprawy obejmuje zatem analizę wartości w dwóch ujęciach:

- przedsiębiorstwa - wartość klienta,
- nabywcy - wartość dla klienta.

Zakres podmiotowy rozprawy dotyczy przedsiębiorstwa leasingowego, w szczególności Spółek Leasingowych BZ WBK: BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. **Zakres przestrzenny rozprawy** ograniczono do obszaru Polski. **Zakres czasowy badań** obejmuje lata 2010-2012.

W rozprawie wykorzystano **literaturę** z zakresu marketingu, finansów, leasingu, rachunkowości zarządczej, zarządzania (wydawnictwa zwarte, czasopisma drukowane i internetowe) zarówno polsko jak i obcojęzyczne. Zaprezentowano także wyniki badań przeprowadzonych przez Spółki Leasingowe BZ WBK oraz badania własne.

Rozprawa ma charakter studium teoretyczno-empirycznego. Część teoretyczna pracy ma za zadanie wyjaśnić pojęcie wartości klienta, kapitału klienta oraz wartości dla klienta. Część empiryczna pracy dotyczy analizy czynników tworzących wartość dla klienta w działalności przedsiębiorstwa leasingowego i oparta jest na źródłach wtórnych jak i pierwotnych. Na podstawie studiów literaturowych i przeprowadzonych badań empirycznych opracowany zostanie model pomiaru i zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Mając na uwadze szeroki zakres przedmiotu badań w rozprawie zostały zastosowane zarówno metody dedukcji jak i indukcji.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale rozprawy

wyjaśniono pojęcie wartości i wartości dla klienta. Podjęto próbę określenia istoty wartości, ponieważ nie jest to pojęcie jednoznaczne. W dalszej kolejności dokonano przeglądu definicji wartości dla klienta oraz omówiono czynniki determinujące wartość dla klienta. Na zakończenie rozdziału pierwszego zaprezentowano metody zarządzania wartością dla klienta w przedsiębiorstwie.

W rozdziale drugim rozprawy przedstawiono pojęcie i istotę rachunku kosztów działań, który stanowi punkt wyjścia do analizy wartości klienta. Opisano początki rozwoju rachunku kosztów, następnie wyjaśniono pojęcie rachunku kosztów działań oraz różnice między tradycyjnym rachunkiem kosztów a rachunkiem kosztów działań (Activity-Based Costing).

W drugiej części rozdziału zaprezentowano sposób wdrażania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie. Zawarto również informacje dotyczące rachunku kosztów działań sterowanym czasem (Time-Driven Activity-Based Costing) jako rozwinięcie klasycznego rachunku kosztów działań. Wskazano także korzyści wynikające z zastosowania rachunku kosztów działań w analizie wartości klienta.

Rozdział trzeci ma na celu wyjaśnienie pojęcia wartości i kapitału klienta. W tej części pracy dokonano analizy literatury z zakresu szacowania wartości klienta. Zaprezentowano modele statyczne i dynamiczne pomiaru wartości klienta oraz metody implementacji wartości klienta w przedsiębiorstwie. Wskazano, iż wartość klienta składa się z korzyści finansowych (wartość wyrażona w jednostkach pieniężnych) oraz niematerialnych (korzyści wizerunkowe - prestiż relacji z klientem, nabyta wiedza poprzez współpracę między klientem a firmą, rekomendacje wydane przez klienta). W dalszej części rozdziału wyjaśniono pojęcie wartości klienta w ujęciu opisowym oraz ilościowym. W ujęciu opisowym zaprezentowano wartość klienta jako element kapitału intelektualnego. W ujęciu ilościowym przybliżono koncepcję wartości klienta wg R.C. Blattberg'a , G. Getz'a , J.S. Thomas, oraz R. Rust'a, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon , a także D. Peppers'a, M. Rogers, S. Gupta, D.R. Lehmann'a, V. Kumar'a i innych autorów. Na zakończenie rozdziału trzeciego wyjaśniono pojęcie i metody zarządzania wartością klienta.

Czwarty rozdział pracy ma na celu przybliżenie leasingu jako formy finansowania inwestycji. Rozdział dotyczy powstania leasingu, rozwoju, zawiera jego

genezę i historię. Wyjaśniono istotę leasingu, główne zalety, wady oraz podstawowe ujęcia definicji leasingu. Przedstawiono różne odmiany leasingu, które występują w praktyce gospodarczej. Klasyfikacja leasingu została ukazana według różnych kryteriów, na przykład: waluty umowy, okresu trwania, przedmiotu leasingu, czy też siedziby stron umowy. Ostatnia część rozdziału skupia się na uwarunkowaniach prawnych stosowania leasingu w polskim systemie prawnym. W pierwszej kolejności opisano charakter prawny umowy, który odzwierciedlenie znajduje w księdze trzeciej kodeksu cywilnego. W dalszej kolejności zaprezentowano regulacje leasingu w polskim prawie podatkowym w oparciu o ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych i od osób fizycznych oraz ustawę o podatku od towarów i usług. Na zakończenie przybliżono uregulowania leasingu w prawie bilansowym.

Rozdział piąty zawiera analizę czynników tworzących wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym, na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK. Działalność leasingowa wybranych do badań Spółek charakteryzuje w pełni przedmiot działalności przedsiębiorstwa leasingowego. W rozdziale tym przedstawiono czynniki tworzące wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym, które przyczyniają do finansowania inwestycji leasingiem. W literaturze przedmiotu brak jest odniesienia do czynników tworzących wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. W tym celu zaprezentowano badania wewnętrzne, przeprowadzone przez Spółki Leasingowe BZ WBK oraz własne. Badania wskazują, jakie czynniki tworzą wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Badania te informują tym samym, jakie wartości istotne są dla klienta podejmującego decyzję o skorzystaniu z oferty finansowania danego przedsiębiorstwa leasingowego.

Pierwsza część rozdziału zawiera charakterystykę Spółek Leasingowych BZ WBK: BZ WBK Leasing S.A oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. Druga część rozdziału przedstawia metodykę oraz wyniki trzech rodzajów badań, umożliwiających analizę czynników tworzących wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym:

- badanie satysfakcji klientów przeprowadzone przez firmę TNS Pentor (listopad 2010),
- badanie oferty (instrumenty marketingu mix) Spółek Leasingowych BZ WBK (styczeń 2012),

- badanie wartości dla klienta w finansowaniu maszyn drogowym i budowlanych przeprowadzone przez firmę Holding Profit przy współudziale autora rozprawy (luty 2011).

W rozdziale szóstym przedstawiono model pomiaru i zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Opracowanie modelu oparto na analizie procesu zawierania umowy leasingu. Wyjaśniono także kategorie przychodów i kosztów charakterystycznych dla transakcji leasingu mających wpływ na wartość klienta. Wyróżniono przychody odsetkowe i pozaodsetkowe oraz koszty transakcji leasingu, między innymi koszty: zawarcia, obsługi, ryzyka, prawne, promocji, doradcy leasingowego, finansowania. W dalszej kolejności przedstawiono proces szacowania wartości klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Zaprezentowano matematyczny model wartości klienta i jego zastosowanie dotyczące pomiaru wartości klienta korzystającego z leasingu. W rozdziale tym przedstawiono także proces zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym, mając na uwadze, że wartość klienta zależy między innymi od wartości tworzonej dla klienta.

Rozdział 1

Tworzenie wartości jako podstawa funkcjonowania przedsiębiorstwa

1.1. Istota wartości

Wartość nie jest pojęciem jednoznacznym. W literaturze przedmiotu istnieją różnorodne definicje wartości. Inaczej wartość rozumiana jest na gruncie nauk społecznych, filozoficznych, odmiennie zaś w naukach ekonomicznych. Trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu tego pojęcia wynika w głównej mierze z jej subiektywności i niejednoznaczności oraz mnogości występujących teorii⁶. W „Praktycznym słowniku współczesnej polszczyzny” wartość zdefiniowana jest między innymi jako cena - odpowiednik materialny „czegoś”, cecha „kogoś” lub „czegoś”, decydującą o jego ważności lub znaczeniu. Wartość to także liczba wyrażająca ilość jednostek zawartych w danej wielkości fizycznej⁷. W „Wielkiej encyklopedii powszechnej PWN” pojęcie wartości przedstawione jest jako kategoria o charakterze ekonomicznym, filozoficznym, matematycznym, finansowym⁸. Na przykład, wartość jako kategoria ekonomiczna interpretowana jest jako właściwość towaru, który jest produktem ludzkiej pracy, przeznaczonym do wymiany. W naukach filozoficznych wartość jest postrzegana jako podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich. Niekiedy wartość jest rozumiana jako to, co ma znaczenie dla człowieka, co nadaje sens jego poczynaniom⁹. Wartość można zaprezentować w trzech ujęciach. Ujęcie obiektywistyczne oznacza dobro lub jakość dobra przez kogoś lub coś reprezentowane albo cechą kogoś lub czegoś. Ujęcie subiektywistyczne jest jakością komuś lub czemuś przypisywaną przez podmiot, według własnego uznania. Natomiast ujęcie kulturowe wartości należy rozumieć jako jakość komuś bądź czemuś przypisaną zgodnie z normami przyjętymi w danej kulturze¹⁰.

W historii myśli ekonomicznej pojęcie wartości pojawiło się już u starożytnych

⁶ M. Marcinkowska, Wartość banku, kreowanie wartości, i pomiar wyników działalności banków, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003, s. 19.

⁷ Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny, red. H. Zgólkowa, Kurpisz, Poznań 2004, tom 45, s. 31.

⁸ Wielka encyklopedia powszechna PWN, red. J. Wojnowski, PWN, Warszawa 1996, tom 29, s. 13.

⁹ Wielka encyklopedia PWN, red. J. Wojnowski, PWN, Warszawa 2005, tom 12, s. 135.

¹⁰ J. Dębowski, Mała encyklopedia filozofii, Branta, Bydgoszcz 2002, s. 403.

myślicieli ekonomicznych¹¹. Arystoteles wyróżnił ekonomię oraz chrematystykę jako nauki o pomnażaniu bogactwa. Pierwsza z nich bada bogactwo społeczeństwa, które obejmuje wartości użytkowe natomiast druga bogactwo w formie pieniężnej. Arystoteles w swojej nauce nie wspominał w sposób bezpośredni o wartości towaru, twierdził, że pieniądź sam w sobie nie ma wartości, jest jedynie środkiem wymiany. Święty Tomasz z Akwinu wprowadził postulat słusznej, sprawiedliwej ceny (*iustum pretium*), która odzwierciedla wartość towaru. Według św. Tomasza z Akwinu pieniądź miał wartość zewnętrzną, określoną przez panującego oraz wartość wewnętrzną, którą wyznaczała zawartość kruszcu. John Lock twierdził, że wartość powstaje, gdy praca przekształca płody ziemi w dobra posiadające wartość¹².

W XIX wieku Adam Smith, w swojej teorii wartości wskazał na dwa rodzaje wartości: użytkową - pojmowaną jako użyteczność oraz wartość wymienną - zdolność dobra, dzięki której może zostać wymienione na inne. Według Smith'a wartość wymienna kształtuje się niezależnie od wartości użytkowej i określa ilość pracy zawartej w towarze. Wartość towaru jest określana przez dochody czynników wytwórczych. David Ricardo opracował teorię wartości opartej na pracy. Wskazywał, że wartość towaru obejmuje wartość przeniesioną ze zużytych środków produkcji oraz wartość nowo wytworzoną. Wartość towaru zależy od ilości pracy niezbędnej (nakład pracy żywej i uprzedmiotowionej) do jego wytworzenia. Jean B. Say, główny przedstawiciel ekonomii poklasycznej twierdził, że o wartości towaru stanowi jego użyteczność, która jest górną granicą wartości wymiennej, natomiast dolną granicą są koszty produkcji. J. Ch. Simonde de Sismondi głosił teorię wartości, której wyznacznikiem jest praca, teoria podziału, teoria procentu i renty gruntowej. Wartość (wartość produktu) zależy od ilości pracy przeznaczonej do produkcji, natomiast wartość wymienna jest stosunkiem ogólnego popytu do ogólnej podaży towarów na rynku. W drugiej połowie XIX J.S. Mill określił wartość jako stosunek wymienny dwóch dóbr, której podstawą jest użyteczność pojmowana obiektywnie. Wartość rozróżniana jest jako wymienna bieżąca oraz wymienna naturalna. Wartość wymienna bieżąca zależy od rozmiarów popytu i podaży na wolnokonkurencyjnym rynku.

¹¹ Z. Romanow, *Teorie wartości i ceny w rozwoju myśli ekonomicznej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995, s. 8.

¹² Z. Romanow, *Historia myśli ekonomicznej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995, s. 36.

Natomiast wartość naturalna zależy od kosztów produkcji.

Alfred Marshall, autor „Zasad ekonomiki”, profesor Uniwersytetu Cambridge przedstawił wartość jako stosunek wymienny między dwoma dobrami w danych warunkach i czasie. Wartość towaru wyznaczają czynniki tworzące popyt i podaż. Karol Marks twierdził, że głównym źródłem wartości jest praca ludzka, której społeczny charakter przejawia się w wymianie. Wartość wytworzona przez robotnika jest większa od wartości produktu. Wartość dodatkową stanowi nadwyżka wartości wytworzonej przez robotnika ponad otrzymaną przez nich płacę¹³.

Podsumowując pojęcie wartości, które z ekonomii wprowadził do filozofii w XIX w. R.H Lotze i upowszechnił je F. Nietzsche, należy mieć na uwadze trzy, zasadnicze kwestie. Po pierwsze jakiego typu własnością lub cechą jest posiadanie wartości, po drugie czy wartość jest czymś subiektywnym czy obiektywnym, oraz po trzecie jakim rzeczom przysługuje wartość, jakie są wartościowe¹⁴. Należy zaznaczyć, że dokładniejsze określenie pojęcia „wartość” jest równoznaczne z zajęciem konkretnego stanowiska wobec podstawowych problemów aksjologii¹⁵.

1.2. Istota wartości dla klienta jako paradygmat marketingu

Jednym z celów przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości, która przejawia się w kreowaniu wartości dla klienta oraz zarządzaniu wartością dla klienta. Globalna konkurencja, swobodny dostęp do informacji spowodowały, że przetrwają i rozwiną się tylko te firmy, które zapewnią maksymalizację wartości dla klienta, co przekłada się na wzrost wartości klienta i tym samym wzrost wartości dla interesariuszy. Warunkiem oferowania optymalnej wartości dla klienta jest dokładne wyjaśnienie pojęcia wartość dla klienta.

Warto podkreślić, iż w literaturze polskiej oraz anglojęzycznej wartość dla klienta stosowana jest niekiedy wymiennie z pojęciem wartość klienta. Analizując jednak kontekst treści dostrzec można różnice w wymienionych pojęciach. Wartość dla klienta oznacza czynniki, które traktowane są jako wartość przez klienta a dla przedsiębiorstwa są narzędziem umożliwiającym zwiększenie zyskowności na kliencie

¹³ Z. Romanow, Historia myśli ekonomicznej w zarysie..., op. cit., s. 36.

¹⁴ Encyklopedia filozofii, red. T. Honderich, Zysk i S-ka, Poznań 1999, tom 2, s. 956.

¹⁵ Mały słownik etyczny, red. S. Jedynak, Branta, Bydgoszcz 1999, s. 280.

oraz wzrost sprzedaży. Natomiast wartość klienta jest pojęciem, które prezentuje ilościową wartość klienta dla przedsiębiorstwa, umożliwia wyrażenie głównie w jednostkach pieniężnych ile wart jest klient dla przedsiębiorstwa. Wartość klienta dla przedsiębiorstwa powinna także uwzględniać elementy inne niż pieniężne, takie jak możliwość uzyskania dodatkowej wiedzy od klienta, renoma obsługi klienta, referencje klienta - kwestie te poruszył V. Kumar w książce „Managing Customers for Profit”.¹⁶

1.2.1. Pojęcie wartości dla klienta

Pojęcie wartość dla klienta (customer delivered value) jako pierwszy do literatury z zakresu nauk o zarządzaniu wprowadził P. Drucker w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku. Następnie pod koniec lat 60 kategoria ta pojawiła się w teorii zachowań konsumenta i teorii marketingu, nawiązując do pojęcia satysfakcji oraz użyteczności. Do lat 80, pisze M. Szymura-Tyc, wartość dla klienta była postrzegana jako ogół wartości cenionych, preferowanych przez klienta. Pojęcie wartości dla klienta pojawiło się ponownie w naukach o zarządzaniu pod koniec lat 80 dwudziestego wieku pod wpływem prac M. Portera, dotyczących budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i stworzonego przez niego łańcucha wartości dodanej. M. Porter wartość dla klienta nazywał wartością dla nabywcy (value for buyer). Prace M. Portera zainspirowały wielu badaczy, którzy pojęcie wartości dla klienta wprowadzili na grunt nauk o zarządzaniu¹⁷. Natomiast w teorii marketingu wartość dla klienta zaczęła występować obok takich wartości jak użyteczność, satysfakcja, korzyści, potrzeby¹⁸.

M. Szymura-Tyc wymienia trzy główne przesłanki przyczyniające się do powstania i rozwoju kategorii wartości dla klienta. Po pierwsze wartość dla klienta jest kategorią, która odnosi się do wszystkich typów nabywców indywidualnych oraz instytucjonalnych. Po drugie kategoria ta uwzględnia wszystkie korzyści jak i koszty, które ponosi konsument. Po trzecie wartość dla klienta jest kategorią, która ukazuje

¹⁶ V. Kumar, *Managing Customers for Profit. Strategies to increase profits and build loyalty*, Wharton School Publishing, New Jersey 2008, s. 225.

¹⁷ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2005, s. 67.

¹⁸ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach...*, op.cit., s. 67.

zależność pomiędzy użytecznością, satysfakcją z nabytego dobra oraz kosztem jego pozyskania¹⁹.

Wynikiem powyższych przesłanek jest zaistnienie pojęcia wartości dla klienta, należy jednak zaznaczyć, iż w literaturze marketingowej nie ma jego jednoznacznej definicji. V.A. Zeithaml wartość dla klienta interpretuje jako dokonaną przez konsumenta ogólną ocenę użyteczności produktu opartą na sposobie postrzegania tego, co jest otrzymane w stosunku do tego, co jest dane. Według V.A. Zeithaml pojęcie to jest subiektywne i każdy klient może je postrzegać odmiennie²⁰. Dla K. Monroe wartość dla klienta jest stosunkiem postrzeganych korzyści do postrzeganych kosztów. Postrzegane korzyści to zbiór elementów tworzących produkt, tzn.: cechy fizyczne produktu, usługi dodatkowe. Natomiast postrzegane koszty dotyczą ceny produktu, kosztu transportu, montażu - kosztów związanych z nabyciem produktu. Monroe uważa, że klienci są bardziej wrażliwi na ponoszone koszty niż na uzyskane korzyści, dlatego też proponuje mierzyć wartość dla klienta jako stosunek korzyści do kosztów nie zaś jako różnicę²¹. A. Ravald oraz Ch. Gronroos postrzegają wartość dla klienta jako całkowitą wartość epizodyczną, wyrażoną poniższym równaniem²²:

$$\text{Całkowita wartość epizodyczna} = (\text{korzyści epizodyczne} + \text{korzyści z relacji}) / (\text{koszty epizodyczne} + \text{koszty relacji})$$

Wspomniani autorzy uważają, że na wizerunek, ocenę przedsiębiorstwa, produktów mają wpływ nie tylko pojedyncze, epizodyczne sytuacje lecz także całokształt relacji z podmiotem oferującym produkty. Istnieje wiele sytuacji, gdzie pomimo niezadowolenia klienta z pojedynczych transakcji ogół wcześniejszych pozytywnych doświadczeń skłaniają do ponowienia zakupu produktu i utrzymywania dalszych relacji z oferentem.

R. Woodruff definiuje wartość dla klienta jako odczuwane i oceniane przez klienta preferencje wobec cech produktu, cech jego funkcjonowania i konsekwencji wynikających z jego użycia, które umożliwiają klientowi (lub nie) osiągnięcie jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania. Definicja oparta jest na hierarchicznym

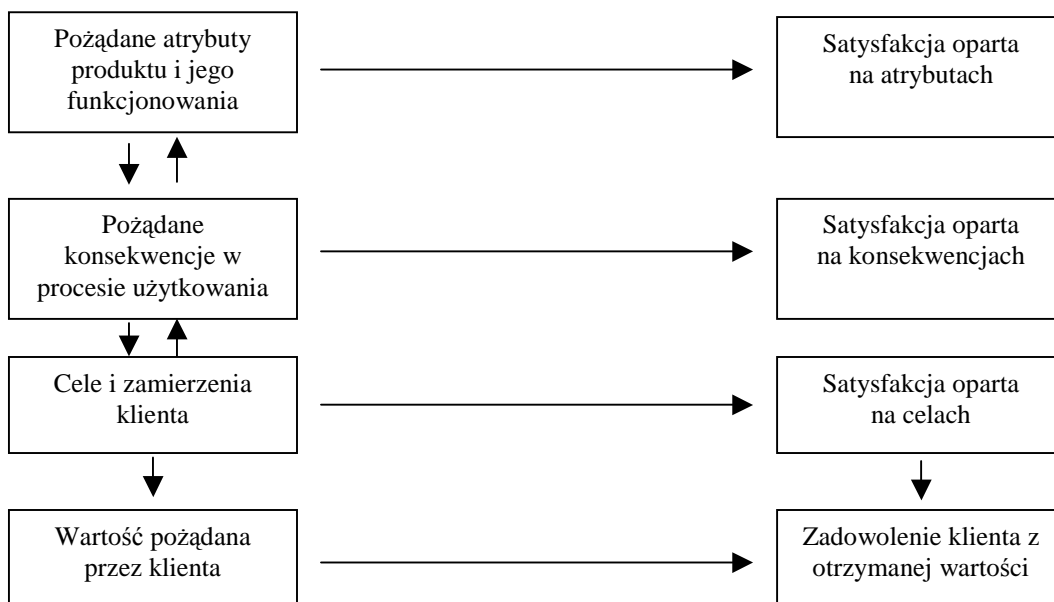
¹⁹ Tamże, s. 68.

²⁰ Tamże, s. 69.

²¹ Tamże, s. 69.

²² Tamże, s. 70.

modelu wartości dla klienta, który sugeruje potrzebę dokonywania oceny wartości dla klienta na poziomie atrybutów produktu, atrybutów procesu jego użytkowania oraz celów i zamierzeń klienta²³. Rysunek nr 1 prezentuje jak powstaje wartość dla klienta, przy uwzględnieniu powiązania z satysfakcją klienta.



Rysunek 1. Hierarchiczny model wartości dla klienta i jej związek z satysfakcją

Źródło: R. Woodruff, Customer Value, The Next Source for Competitive Advantage, Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, Vol. 25, No 2, s. 142, za: M. Szymura-Tyc, Marketing we współczesnych procesach..., op.cit., s. 71.

Natomiast przez H. Butz'a oraz L. Goodstein'a wartość dla klienta jest rozumiana jako emocjonalny związek powstały między klientem a producentem, po tym jak klient użył danego produktu lub usługi wytworzonej przez dostawcę i stwierdził, że dostarcza mu ona wartość dodaną²⁴. E.R. Reidenbach oraz R.W. Goetze uważają, że wartość dla klienta to relacja między jakością produktu lub obsługi, marki i ceny, którą płacą klienci za nabycie produktu lub usługi²⁵. Według M. Szymury-Tyc wartość dla klienta jest złożoną wiązką korzyści i kosztów postrzeganych przez klienta w procesie nabywania i użytkowania produktów. Korzyści, które uzyskuje klient indywidualny mogą zaspakajać potrzeby egzystencjalne, społeczne, psychologiczne. W przypadku klientów instytucjonalnych brane są pod uwagę takie kryteria jak: zysk,

²³ Tamże, s. 71.

²⁴ Tamże, s. 74.

²⁵ E.R. Reidenbach, R.W. Goetze, Competing for customers and winning with value, ASQ Quality Press, Milwaukee 2006, s. 13.

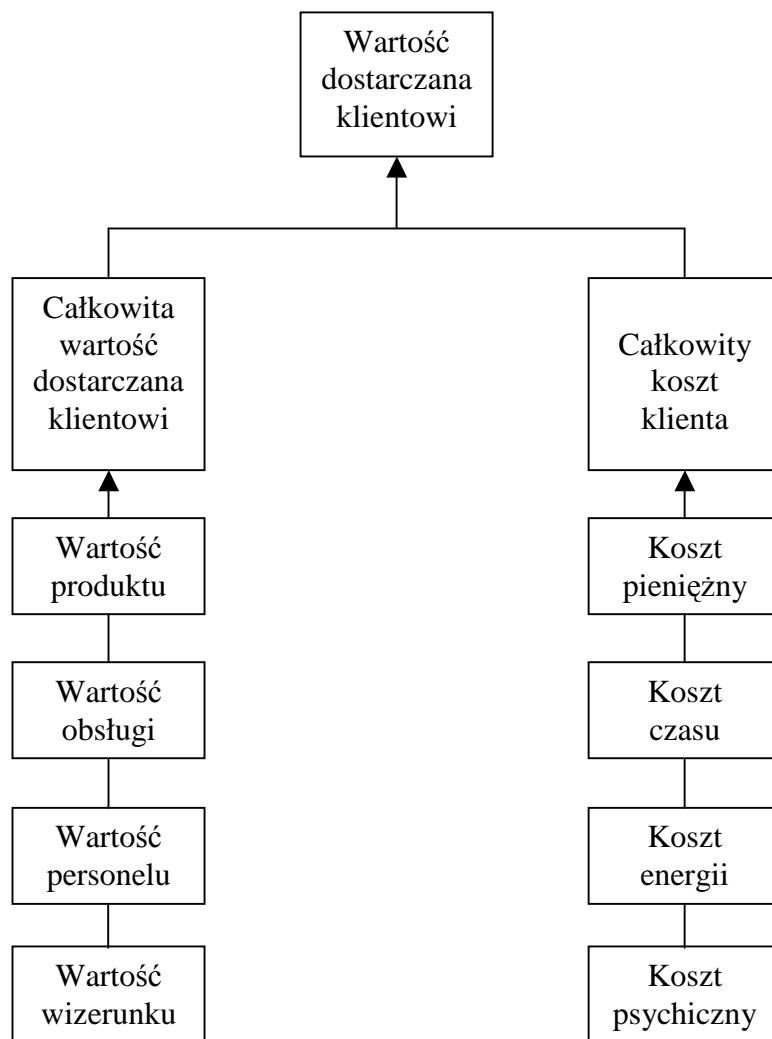
minimalizacja kosztów, rozwój przedsiębiorstwa. Koszty można podzielić na pieniężne (finansowe) oraz koszty nie mające wymiaru finansowego. Koszty finansowe ukazują ile jednostek pieniężnych konsument musiał przeznaczyć na zakup produktu. Koszty niefinansowe, mogą mieć charakter subiektywny, do których zaliczyć można: koszty utraconych korzyści, koszt czasu poświęconego na zakup, koszt transportu, przechowania. Dokładne oszacowanie korzyści i kosztów, które wyznaczają wartość dla klienta nie jest możliwe. Trzeba bowiem uwzględnić, że rodzajów korzyści jak i kosztów jest tyle ile potrzeb, oczekiwań i ograniczeń jakie mają klienci²⁶.

Według Ph. Kotlera marketing polega na tworzeniu, utrzymywaniu i dostarczaniu wartości dla klienta. Tworzenie wartości dla klienta polega na dobraniu odpowiedniej kombinacji jakości, usług i ceny do potrzeb rynku docelowego. Istotą jest zaspokojenie wymagań klienta przy możliwym najniższym koszcie nabycia, posiadania i użytkowania²⁷. Tworząc wartość dla klienta należy mieć na celu zidentyfikowanie potrzeb nabywcy, które należy poprzedzić analizą wartości dostarczanej klientowi. Wartość postrzegana przez klienta, inaczej wartość dla klienta (CVP, customer perceived value) jest różnicą między przewidywaną oceną wszystkich korzyści i kosztów związanych z daną ofertą i ofertą firm konkurencyjnych²⁸. Całkowita wartość dostarczana klientowi rozumiana jest przez Ph. Kotlera jako dostrzegalna wartość pieniężna związana z korzyściami ekonomicznymi, funkcjonalnymi i psychicznymi, których klient spodziewa się po danej ofercie rynkowej. Natomiast całkowity koszt klienta jest określony jako koszty, które klient spodziewa się ponieść na analizę, pozyskanie, używanie i pozbycie się danej oferty handlowej. To czy klient jest zadowolony z oferowanej mu wartości można określić poprzez pomiar satysfakcji klienta, przeprowadzenie badań marketingowych mających na celu uzyskanie odpowiedzi czy zaoferowana propozycja wartości spełnia oczekiwania klienta, czy jest dopasowana do jego potrzeb. Koncepcję wartości dla klienta, określaną wartością postrzeganą przez klienta wg Ph. Kotlera prezentuje rysunek 2.

²⁶ M. Szymura-Tyc, Marketing we współczesnych procesach..., op.cit., s. 78.

²⁷ Ph. Kotler, Marketing od A do Z, PWE, Warszawa 2004, s. 201.

²⁸ Ph. Kotler, Marketing, Rebis, Warszawa 2005, s. 60.



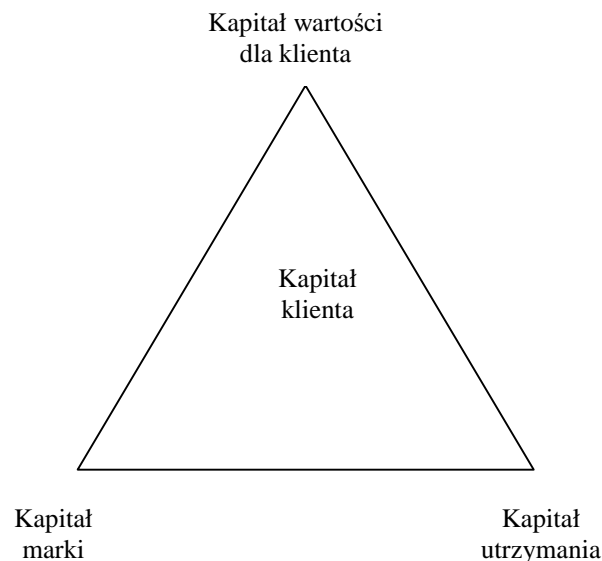
Rysunek 2. Determinanty wartości dostarczanej klientowi

Źródło: Ph. Kotler, Marketing..., op.cit., s. 60.

Zdaniem R.T. Rust'a, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon wartość (kapitał) dla klienta (oferta) jest elementem wartości (kapitału) klienta, który współtworzony jest z wartością (kapitałem) marki oraz wartością (kapitałem) utrzymania klientów (rysunek 3). Wspomniani autorzy zamiast pojęcia „wartość” posługują się pojęciem „kapitał”, ponieważ poszczególne elementy tworzą wspólnie kapitał klienta²⁹. Wartość oferty dla klienta, jest kategorią, którą można kształtować głównie przez jakość, cenę, wygodę. Pojęcie to stanowi obiektywną ocenę klienta. Kapitał marki jest subiektywną oceną klienta. To w jaki sposób będzie postrzegana marka przez nabywców zależy od ich indywidualnych odczuć. Kapitał utrzymania klienta składa się z klientów świadomie i

²⁹ R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, Driving Customer Equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy, The Free Press, New York 2000, s. 68.

powtarzalnie dokonujących zakupów, klientów powracających oraz klientów nowych dokonujących pierwszych zakupów. Kapitał utrzymania klienta można zwiększać poprzez programy lojalnościowe oraz budowanie relacji z klientem.



Rysunek 3. Elementy kapitału klienta

Źródło: R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity...*, op.cit., s. 57.

Wartość dla klienta można postrzegać także jako różnicę pomiędzy wszystkimi korzyściami dostarczonymi przez produkt a wszystkimi kosztami związanymi z nabyciem korzyści zawartych w produkcie³⁰. Wartość dla klienta podobnie definiuje również J. Horovitz, tzn. wartość równa się korzyści pomniejszone o koszty. Klienci otrzymują wartość, jeżeli korzyści otrzymywane dzięki wyborowi lub usłudze przekraczają koszty ich uzyskania³¹. Im różnica jest większa, tym większa jest wartość dla klienta. J. Horovitz proponuje postrzeganie wartości dla klienta w zależności od kontekstu świadczenia usługi. Można wyróżnić usługę w kontaktach B2C (business-to-customer) lub B2B (business-to-business). Oferowanie określonej wartości dla klienta uzależnione jest od rodzaju świadczonych usług.

Podsumowując zaprezentowane definicje wartości dla klienta można dojść do następujących wniosków. Wartość dla klienta jest pojęciem subiektywnym, ponieważ wartość oferowana poprzez produkt może być inaczej odbierana przez różnych klientów. To co stanowi główną wartość w produkcie jest uzależnione od

³⁰ D.I. Hawkins, R.J. Best, K.A. Coney, E.C. Koch, *Consumer Behavior Building Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 11.

³¹ J. Horowitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 34.

indywidualnych potrzeb konsumenta oraz sposobu postrzegania kosztów związanych z nabyciem oraz użytkowaniem dobra. To jak postrzegana jest wartość dla klienta przez nabywcę zależy od sytuacji, w której nabywany jest dany produkt czy usługa. Klient może inaczej postrzegać uzyskane korzyści oraz poniesione koszty, w zależności od zaistniałej sytuacji. Można uwzględnić sytuację materialną klienta, psychiczną, fizyczną. W każdej z tych sytuacji inaczej mogą być postrzegane korzyści oraz koszty związane z zakupem. Ponadto wartość dla klienta jest kategorią niemierzalną. Podstawą pomiaru może być satysfakcja klienta, która uwzględnia wartość oczekiwaną (subiektywną) oraz uzyskaną, jednakże subiektywne kryteria oceny klienta uniemożliwią jednoznaczny pomiar. Opisywana kategoria ma charakter dynamiczny, tzn. to co stanowi wartość dla nabywcy w danym produkcie (usłudze) zmienia się w czasie. Inne kryteria wartości przyjmowane są przy zakupie, użytkowaniu czy zakończeniu użytkowania produktu. Dostarczane wartości produktu powinny być zatem skorelowane z cyklem życia produktu po stronie klienta. Omawiając wartość dla klienta należy rozróżnić wartość oczekiwaną od wartości uzyskanej przez klienta. Wartość oczekiwana przez klienta jest to nadwyżka subiektywnie postrzeganych i oczekiwanych przez klienta korzyści i kosztów w związku z nabyciem i użytkowaniem produktu. Wartość uzyskaną przez klienta należy rozumieć jako nadwyżkę subiektywnych korzyści dostarczonych w nabytym produkcie nad subiektywnymi kosztami, które klient poniósł w związku z nabyciem danego produktu³².

1.2.2. Czynniki determinujące wartość dla klienta

Według B. Dobiegały-Korony przedsiębiorstwo powinno zbudować własną i niepowtarzalną mapę wartości dla klientów. Budowa mapy wartości dla klientów wymaga od przedsiębiorstwa spojrzenia na oferowane produkty, usługi z perspektywy klienta oraz rozpoznania czynników, które dla klienta tworzą wartość³³. Zdefiniowanie czynników tworzących wartość dla klienta oraz ich pomiar umożliwi zbudowanie mapy wartości dla klienta wraz z informacją na ile istotny jest dany czynnik dla

³² M. Szymura-Tyc, Marketing we współczesnych procesach..., op.cit, s. 75.

³³ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię, red B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 27.

nabywcy. Zbudowanie optymalnej mapy wartości dla klienta przy jednoczesnym odpowiednim sposobie komunikowania wartości, zapewnia pozyskanie oraz utrzymanie klientów. Według B. Dobiegały-Korony budując mapę wartości dla klienta należy uwzględnić następujące wartości³⁴:

- wartość celu, ma zaspokoić określoną potrzebę, kompleksowo rozwiązać problem klienta;
- wartość formy, dotyczy cech produktu, takich jak: kształt, stylistyka, kolor, wyposażenie, wygoda użytkowania;
- wartość czasu to dostępności produktu bądź usługi na rynku;
- wartość miejsca, tworzona jest poprzez dostarczenie produktów z miejsca produkcji do miejsca najbardziej odpowiadającemu klientowi. Istotną rolę odgrywa sposób dystrybucji produktu, dogodność oraz łatwość zakupu;
- wartość posiadania, związana jest ze sposobem przenoszenia prawa do posiadania produktu ze sprzedawcy na kupującego. Może być to zakup związany z przeniesieniem prawa własności, a także prawem do użytkowania: leasing, kredyt, najem, dzierżawa;
- wartość komunikacji, polega na przekazaniu klientowi w optymalny sposób informacji o firmie, miejscu i warunkach nabycia, produkcji;
- wartość doświadczeń z marką, polega na kreowaniu wizerunku marki, która budzi zaufanie i pewność właściwego wyboru produktu.

Budowanie wartości dla klienta wymaga dostosowania, do określonej grupy potencjalnych nabywców odpowiedniej strategii marketingowej, która oprócz zdefiniowania celów do osiągnięcia (wprowadzenie nowego produktu, utrzymanie, pozyskanie klientów) powinna uwzględniać instrumenty marketingu mix - podstawowe czynniki tworzące wartość dla klienta. Oferowanie wartości klientowi wg koncepcji J.E. McCarthy'ego polega na stosowaniu instrumentów marketingu mix, tzw. 4P: product (produkt), price (cena), promotion (promocja), place (miejsce), a także instrumentów marketingu z punktu widzenia klienta, tzw. 4C zaprezentowane przez R. Lauterborn'a: customer solution (rozwiązanie dla klienta), customer cost (koszt klienta), convenience (wygoda), communication (komunikacja). W przypadku

³⁴ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004, s. 16.

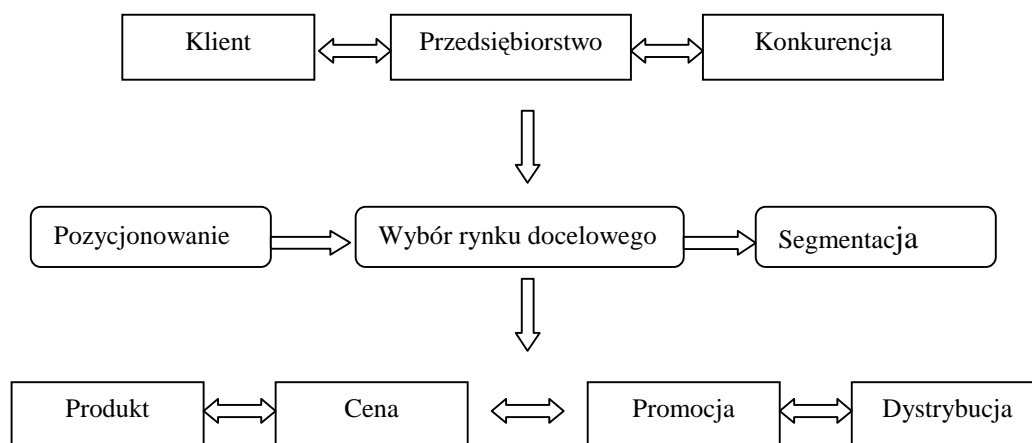
świadczenia usług należy uwzględnić dodatkowe 3 P: people (ludzie), physical evidence (dowód materialny), process (proces) - koncepcja B.H. Booms i M.J. Bitner.

Projektowanie wartości dla klienta polega więc na odpowiedniej kompilacji wspomnianych instrumentów marketingu. Produkt powinien uwzględniać odpowiednią jakość, markę, opakowanie, gwarancję, ponadto produkt powinien być dostosowany do docelowego segmentu klientów. Cena odpowiednia do możliwości nabywców oraz uwzględniająca marżę, rabaty, warunki i terminy płatności. Promocja jest strategią konkutowania na rynku i obejmuje między innymi reklamę, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży, public relations. Miejsce (dystrybucja) to dostarczenie produktu do klienta w sposób najbardziej mu odpowiadający. Dystrybucja powinna uwzględniać kanały sprzedaży, transport, lokalizację oraz pokrycie rynku. Z punktu widzenia klienta produkt (usługa) ma na celu rozwiązać problem klienta. P. Doyle twierdzi, że podstawowa zasada marketingu jest taka, iż niezależnie od tego jaki produkt jest oferowany klient i tak go nie chce. Klient chce bowiem rozwiązania swojego problemu³⁵. Jeżeli przedsiębiorstwo potrafi znaleźć rozwiązanie dla klienta, potrafi spełnić jego oczekiwania, wtedy staje się bardziej konkurencyjne i buduje przewagę różnicującą. Koszt jest dla klienta istotnym elementem podczas podejmowania decyzji o zakupie. Określony jest on w pieniądzu, utraconym czasie poświęconym na zdobycie informacji oraz zakupienie produktu, kosztem są również utracone korzyści. Wygoda nabycia jest także czynnikiem wartości dla nabywcy. Sposób zakupu powinien być możliwie najprostszy oraz przebiegać w krótkim czasie. Ludzie świadczą usługi, stanowią wizerunek przedsiębiorstwa, dlatego ważny jest właściwy dobór pracowników. Dowód materialny należy postrzegać jako otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, do którego zaliczyć można markę, materiały reklamowe, wystrój budynku, itp. Świadczenie usług, sprzedaż produktu, wymaga określonego procesu, od zaoferowania usługi po jej sprzedaż, stąd coraz więcej firm przywiązuje wagę do optymalnego procesu oferowania usług czy produkcji produktów.

S. Gupta oraz D.R. Lehmann uważają, że przedsiębiorstwo chcąc być zorientowane na klienta powinno postrzegać wartość dla klienta w dwóch kategoriach: wartości, którą przedsiębiorstwo dostarcza klientowi oraz wartości, którą klient

³⁵ P. Doyle, Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

dostarcza przedsiębiorstwu. Takie podejście wymaga stosowania następujących analiz i instrumentów marketingu³⁶: 3C, STP, 4P. Analiza 3C opierająca się na zbadaniu: klienta (customer), przedsiębiorstwa (company) oraz konkurencji (competitor), umożliwia zrozumienie potrzeb klienta, ocenę możliwości przedsiębiorstwa oraz siły i słabości konkurencji. Analiza STP, pozwala na segmentację rynku (segmentation), wybór rynku docelowego (targeting), pozycjonowanie oferty (positioning). Ostatnim elementem jest, klasyczna koncepcja marketingu mix 4P. Bazowanie na tradycyjnych narzędziach marketingu jest poprawne, umożliwia dostarczenie klientowi pożądaných przez niego wartości, jednakże ma istotną wadę dla przedsiębiorstwa - nie uwzględnia nakładów poniesionych na klienta. Dlatego przedsiębiorstwo zorientowane na klienta oprócz tradycyjnych zasad marketingu powinno zwracać uwagę na dwie strony wartości klienta, mianowicie: „wartość, którą firma dostarcza klientowi oraz wartość, którą klient dostarcza firmie”³⁷. Pierwsza część polega na inwestowaniu przedsiębiorstwa, natomiast druga na zwrocie z inwestycji. W takiej zależności można doskonale wykorzystać wskaźnik ROE lub ROI. Narzędzia tradycyjnej strategii marketingowej przedstawia rysunek nr 4.



Rysunek 4. Narzędzia tradycyjnej strategii marketingowej

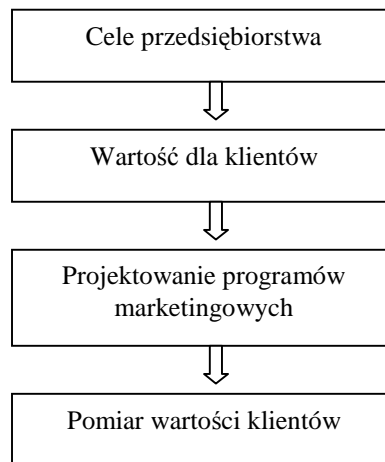
Źródło: S. Gupta, D.R. Lehmann, *Managing Customers As Investments...*, op.cit., s. 42.

Według S. Gupta oraz D.R. Lehmann'a orientacja przedsiębiorstwa na kliencie składa się z czterech głównych etapów: identyfikacji celów przedsiębiorstwa wobec klienta, zidentyfikowaniu czynników tworzących wartość dla klienta, zaprojektowaniu

³⁶ S. Gupta, D.R. Lehmann, *Managing Customers As Investments. The strategic value of customers in the long run*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River 2006, s. 42.

³⁷ Tamże, s. 42.

programów marketingowych, wyboru odpowiedniej metodologii do pomiaru wartości klienta³⁸. Główne etapy orientacji przedsiębiorstwa na kliencie zaprezentowane zostały na rysunku nr 5.

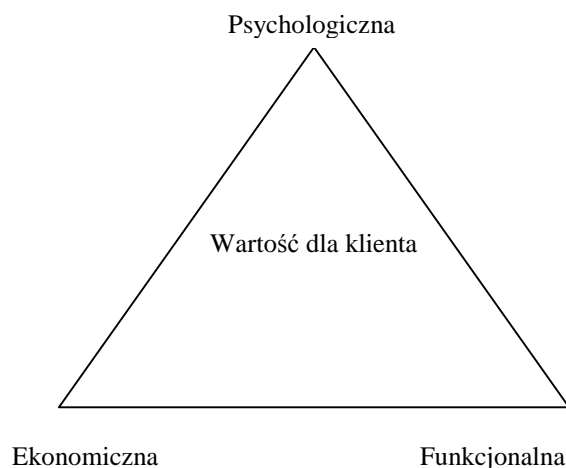


Rysunek 5. Cztery kroki bazujące na planowaniu zorientowanym na kliencie

Źródło: S. Gupta, D.R. Lehmann, *Managing Customers As Investments...*, op.cit., s. 110.

W pierwszym etapie przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć na pytanie, jakie cele ma wobec klienta. Drugi etap polega na identyfikacji czynników tworzących wartość dla klienta. Autorzy książki „Managing Customers as Investments” podkreślają, iż niezależnie od tego, jakie założenia strategiczne wobec klienta przyjmie przedsiębiorstwo niezmiernie istotne jest zrozumienie, jakie wartości powinien dostarczać produkt klientowi, a dokładnie co stanowi źródło wartości dla klienta. Można wyróżnić trzy elementy tworzące wartość dla klienta: wartość ekonomiczną, wartość funkcjonalną oraz wartość psychologiczną (rysunek nr 6). Wartość klienta, a tym samym wartość dla klienta zależy od oferowanych korzyści oraz kosztów związanych z nabyciem produktu.

³⁸ Tamże, s. 110.



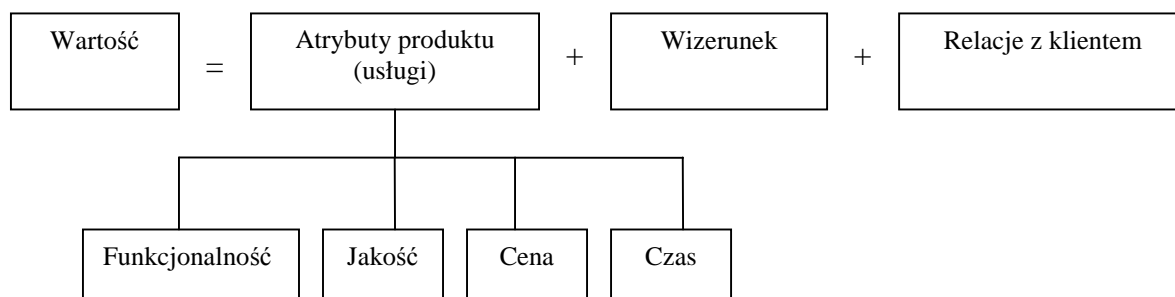
Rysunek 6. Źródła wartości dla klienta

Źródło: S. Gupta, D.R. Lehmann, *Managing Customers As Investments...*, op.cit., s. 116.

Etap trzeci polega na zaprojektowaniu programu marketingowego uwzględniającego założenia tradycyjnego marketingu w taki sposób aby zwiększyć wartość dla klienta według koncepcji marketingu mix. S. Gupta oraz D.R. Lehmann uważają, iż skupianie się na obniżaniu ceny po to aby zwiększyć wartość dla klienta w długim okresie czasu jest zgubne dla przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania potwierdzają, że skupianie się na obniżaniu ceny, które ma wywołać wzrost sprzedaży w rzeczywistości przyczynia się do zmniejszenia wartości marki, lojalności klientów oraz zwiększenia ich wrażliwości na cenę. Obniżanie ceny może przyczynić się do pozyskania klientów jednak w dłuższej perspektywie przekłada się na spadek wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Optymalna oferta wymaga balansowania między wartością dla klienta a wartością klienta dla przedsiębiorstwa. Ostatni czwarty etap polega na doborze właściwej metody służącej do pomiaru wartości klienta dla przedsiębiorstwa.

Wartość dla klienta to korzyści, które przedsiębiorstwo oferuje poprzez produkty, aby zapewnić lojalność i satysfakcję klientów. R.S. Kaplan oraz D.P. Norton akcentują, że to właśnie korzyści, które odnosi klient są kluczowe dla zrozumienia czynników mających wpływ na realizację celów dotyczących pozyskania, utrzymania oraz satysfakcji klienta, a także udziału w rynku. Wyróżnić można pewne wspólne atrybuty determinujące wartość dla klienta, wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw,

które są wykorzystane w strategicznej karcie wyników³⁹: atrybuty produktu, relacje z klientem, wizerunek i reputacja. Propozycję R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona prezentuje rysunek nr 7.



Rysunek 7. Wartość oferowana klientowi

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2001, s. 80.

Atrybuty produktu najczęściej dotyczą: funkcjonalności, ceny, jakości, czasu. Relacje z klientem współtworzy otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa to między innymi dostawcy produktu. Otoczenie wewnętrzne współtworzą pracownicy, ich wiedza, poziom obsługi. Na relacje z klientem ma wpływ wizualny wygląd przedsiębiorstwa, jego lokalizacja, dostępność produktu, wrażenia z zakupu oraz warunki zakupu. Wizerunek i reputacja, a zatem marka, należą do czynników niematerialnych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo winno kreować taki obraz przedsiębiorstwa aby było ono postrzegane przez klienta jako instytucja, której można zaufać, a tym samym oczekiwać produktów najwyższej jakości. Stworzenie niepowtarzalnego, wyróżniającego się wizerunku przedsiębiorstwa powoduje, iż klient postrzega zakup produktu jako wartość samą w sobie, przeświadczenie, że zakup właśnie tego produktu, tej marki dostarczy mu większe zadowolenie, satysfakcję. R.S Kaplan podkreśla znaczenie oferowania klientom wyjątkowych wartości w kontekście strategii organizacji. Wyróżnić można trzy strategie mające wpływa na uzyskanie przewagi różnicującej, a tym samym poprawę oferowanej wartości dla klienta⁴⁰:

- strategii niskiego kosztu,

³⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2001, s. 79.

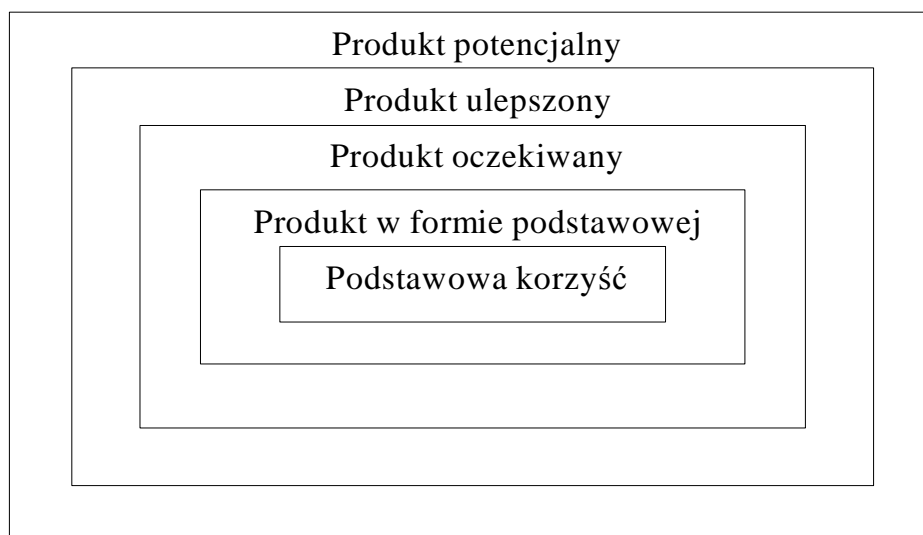
⁴⁰ @[R]ewolucja Balanced Scorecard: Budowanie organizacji skupionej na strategii, materiały na konferencję IIR, 9 lutego 2005, za: Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 64.

- strategię przywództwa produktowego,
- strategię całościowych rozwiązań dla klienta.

Narzędziem umożliwiającym wprowadzenie zmian dotyczących tworzenia i oferowania wartości dla klienta oraz ich ocenę może być strategiczna karta wyników (balanced scorecard). Z perspektywy wartości dla klienta strategiczna karta wyników umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania⁴¹:

- jak przedsiębiorstwo ma wyglądać w oczach klientów aby zrealizować swoją wizję,
- jaką wartość oferować klientom dziś i w przyszłości,
- kto jest klientem obecnie i docelowo,
- jak utrzymać dotychczasowych klientów, pozyskiwać nowych, odzyskiwać utraconych,
- jak zwiększać sprzedaż dodatkową,
- jaką wybrać strategię marketingową aby osiągnąć zamierzone cele.

W analizie czynników tworzących wartości dla klienta warto uwzględnić pięć poziomów produktu. Każdy poziom produktu zwiększa wartość dla klienta, a wszystkie pięć poziomów tworzą hierarchię wartości dla klienta (rysunek nr 8)⁴².



Rysunek 8. Pięć poziomów produktu

Źródło: Ph. Kotler, Marketing..., op.cit., s. 410.

⁴¹ Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006, s. 63.

⁴² Ph. Kotler, Marketing..., op.cit., s. 409.

Nowoczesny produkt lub świadczona usługa ma uwzględniać podstawową korzyść, którą uzyskuje klient w związku z zakupem produktu. Podstawowa korzyść rozwiązuje problem klienta, zaspakaja jego potrzebę związaną z zakupem (istota produktu). Drugi poziom stanowi produkt w formie podstawowej, określany jako produkt rzeczywisty, który obejmuje wszystkie działania, elementy materialne, świadczący usługę personel, okoliczności (czas, miejsce) realizowania i cechy usługi, które są niezbędne są do tego, by klient mógł doświadczyć podstawowych korzyści wynikających z danego produktu, i które są mu oferowane jako zasadnicza usługa⁴³. Kolejnym poziomem jest produkt oczekiwany, który zawiera zbiór cech i warunków oczekiwanych przez klientów. Produkt oczekiwany, zwany również poszerzonym jest zestawem elementów, które nie są niezbędne do świadczenia usługi lub oferowania produktu. Produkt ulepszony przekracza oczekiwania klienta, zawiera dodatkowe korzyści produktu, wyróżniające produkt na tle konkurencji. Produkt potencjalny przekracza oczekiwania nabywcy, zawiera ulepszenia oraz przekształcenia, które mogą objąć w przyszłości produkt. Przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć przewagę nad konkurencją powinno oferować produkt ulepszony oraz produkt potencjalny. Odpowiednia kombinacja wartości dostarczanych klientom jest podstawą sukcesu firmy, ponieważ umożliwia skuteczniejsze konkurowanie na rynku, przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa, lojalności i rentowności klienta. Obecnie firmy nie konkurują produktami lecz wartościami oferowanymi klientom, a ściślej pakietami korzyści dla klienta⁴⁴.

W oferowaniu wartości dla klienta istotną rolę odgrywa marketingowa koncepcja produktu. Według Ph. Kotlera produktem jest wszystko, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby. Produktem dostarczanym klientowi może być: dobro fizyczne, usługa, pomysł, przeżycia, wydarzenia, osoba, miejsce, organizacja oraz informacja. Produkty można podzielić na trzy grupy, według kryterium trwałości i materialności⁴⁵. Pierwsza grupa to dobra nietrwałe - dobra materialne, które zużywają się po jednym i kilkukrotnym użyciu. Są to dobra szybko konsumowane, często nabywane, łatwo dostępne. Drugą grupę stanowią dobra trwałe -

⁴³ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, Marketing usług, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 91.

⁴⁴ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Konkurowanie o klienta e-marketingiem..., op.cit., s. 16.

⁴⁵ Ph. Kotler, Marketing..., op.cit, s. 413.

dobra materialne, które można używać wielokrotnie. Dobra te charakteryzują się wyższą marżą, szerszym zakresem gwarancji oraz zwykle bezpośrednią sprzedażą. Ostatnią grupę stanowią usługi - produkty niematerialne, niepodzielne, zmienne, krótkotrwałe. Usługi wymagają kontroli jakości w procesie ich świadczenia.

P. Doyle uważa, że produktem jest wszystko, co jest przeznaczone do zaspokojenia wszelkiego rodzaju potrzeb konsumentów. Produktem może być także wzajemne powiązanie różnych typów produktu⁴⁶. Według P. Doyle'a wartość oferty handlowej firmy jest wprost proporcjonalna do możliwości rozwiązywania problemów lub zaspokojenia potrzeb w opinii klientów. Potrzeby konsumentów można podzielić na podstawowe oraz potencjalne. Potrzeba podstawowa ma zaspokoić główną potrzebę klienta. Potrzeba potencjalna to ostateczny cel konsumenta, potrzebę tę należy wykreować oferując produkt na poziomie produktu potencjalnego, który zaspokoi wszelkie lub potencjalne potrzeby konsumenta. K. Rogoziński uważa, że usługę można nazwać produktem usługowym. Produktem usługowym staje się dopiero taka usługa, która stwarza możliwość wyboru takiej kombinacji tworzących dany produkt elementów, iż powstać może jedna, swoista wiązka korzyści dla usługobiorcy⁴⁷. Według wspomnianego autora usługa staje się produktem, jeżeli: trafia precyzyjnie w potrzebę konkretnego nabywcy, jest umieszczona w przemyślanej ofercie, daje się wyróżnić i zidentyfikować, sytuuje się odpowiednio w stosunku do usługi konkurencji.

Marketing ma za zadanie tworzyć wartości (użyteczności), które polegają na zaspokojeniu ludzkich potrzeb, czy rozwiązywaniu ich problemów. Wartościami są czynności, za które nabywcy chcą zapłacić. Jeżeli wartości te są dla klienta istotne i klient skłonny jest za nie więcej zapłacić firma jest bardziej rentowna, pod warunkiem, że wytworzone przez nią wartości są większe niż koszt wytworzenia tych wartości⁴⁸. Tworzenie wartości dla klienta jest konsekwencją zachodzących zmian w marketingu i sprzedaży, które przekładają się na sposób konkurowania. Wartość dla klienta można nazwać filozofią proponowania wartości docelowemu klientowi. Wdrożenie koncepcji wartości dla klienta wymaga przejścia od podziałów na linie produktowe i oddziały

⁴⁶ P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit., s. 237.

⁴⁷ K. Rogoziński, Nowy marketing usług, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 1998, s. 53.

⁴⁸ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Konkurowanie o klienta e-marketingiem..., op.cit., s. 16.

geograficzne do struktur zorientowanych na klienta⁴⁹. Wskazane jest zatem dokonanie segmentacji rynku za pomocą kryterium wartości dla klienta oraz wartości klienta.

Wdrażanie metody wartości dla klienta może obejmować⁵⁰:

- oferowanie więcej niż jednego produktu lub usługi,
- obniżanie ceny, udzielanie rabatów,
- dawanie gwarancji pełnego zadowolenia,
- analizowanie kim jest klient,
- stosowanie pomiarów opinii klientów, ankiet, mierzenie satysfakcji klienta,
- tworzenie z klientem relacji przy udziale systemów CRM,
- tworzenie programów lojalnościowych,
- dostosowanie wartości dla klienta ze względu na wartość klienta,
- zarządzanie reklamacjami.

Wdrożenie koncepcji wartości dla klienta jest istotne dla przedsiębiorstwa z następujących powodów⁵¹:

- umożliwia ukierunkowanie uwagi przedsiębiorstwa na zaspokojenie potrzeb klienta,
- pozwala analizować koszty oferowanych usług, produktów, z jednoczesnym dostosowaniem cen do potrzeb klientów,
- zmusza do oferowania coraz nowych, udoskonalonych produktów uwzględniających czynniki tworzące wartość dla klienta,
- pozwala na zidentyfikowanie czynników tworzących wartość dla klienta, co pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Tworząc wartość dla klienta, w przypadku usług, należy uwzględnić pięć najważniejszych czynników⁵²:

- niezawodność, dotyczy między innymi dotrzymania terminu świadczenia usługi wraz z zachowaniem odpowiedniej jakości,
- zaufanie, a zatem kompetencje pracownika, grzeczność,
- czynniki namacalne, to wyposażenie, wygląd pracowników, lokalizacja firmy,

⁴⁹ J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 89.

⁵⁰ Tamże, s. 90.

⁵¹ Tamże, s. 91.

⁵² Tamże, s. 111.

- empatia, wyrażana jest poprzez chęć udzielenia klientowi pomocy w rozwiązaniu jego problemu, poświęcanie mu odpowiedniej uwagi,
- szybkość reagowania, czyli sprawność działania, usługa powinna być wykonana sprawnie, bez zbędnych czynników zaburzających proces świadczenia usługi.

Współcześnie wartość dla klienta składa się z czterech poziomów wartości: podstawowej, dodatkowej, poszerzonej o obsługę klienta, opartej na relacjach⁵³. Wartość podstawowa dotyczy głównie ceny produktu, za którą klient nabył produkt, na tym poziomie wartości jest to główne narzędzie konkurencji. Kolejny poziom stanowi wartość dodatkowa, zawiera dodatkowe korzyści, które dostarczone są klientowi na przykład usługi komplementarne, przedłużenie gwarancji, opakowanie. Ponieważ nie ma możliwości nieustannego konkutowania ceną, rywalizowanie o klienta poprzez oferowanie wartości dodatkowych jest najczęściej spotykane w praktyce gospodarczej. Trzeci poziom wartości stanowi wartość poszerzona o obsługę klienta, do której można zaliczyć usługi poprzedzające, towarzyszące oraz następujące po sprzedaży. Wspomniana wartość dotyczy projektowania, doradztwa, obsługi logistycznej, serwisowej. Ostatni poziom stanowi wartość oparta na relacjach, którą tworzą: marka, wizerunek oraz reputacja przedsiębiorstwa, relacje z klientami.

Do głównych przyczyn utrudniających analizę wartości dla klienta zaliczyć można nieumiejętnie mierzenie i analizowanie czynników tworzących wartość dla klienta. Dotyczy to między innymi: braku prowadzenia badań marketingowych dotyczących oczekiwań klientów oraz zadowolenia ze świadczonych usług. Odpowiednie zdefiniowanie wartości dla klienta, nie musi koniecznie gwarantować sukcesu przedsiębiorstwa. Odniesienie sukcesu jest, bowiem uzależnione od sposobu przekształcenia zdefiniowanej wartości w codzienne kontakty z klientem, ponieważ one umożliwiają wyrażanie oraz postrzeganie wartości. Analiza czynników tworzących wartość dla klienta może przebiegać w trzech etapach⁵⁴. Pierwszym jest skupianie się na atrybucie - ulepszaniu korzyści. Należy rozwijać kilka najistotniejszych cech produktu lub usługi, które zapewnią oferowania korzyści

⁵³ M. Szymura-Tyc, Marketing we współczesnych procesach..., op.cit., s. 79.

⁵⁴ J. Horowitz, Strategia obsługi klienta..., op.cit., s. 35.

przekraczających przyjęty standard. Drugim elementem jest rozszerzanie korzyści - tworzenie rozwiązań. Podejście do polega na dostarczeniu dodatkowych usług, podczas korzystania z głównej usługi, produktu. Trzecim elementem jest tworzenie wartości poprzez dodatkowe korzyści, mające na celu uzupełnienie czynników wymiernych o niewymierne i wzbogacenie usługi o miękkie aspekty. Dzięki czemu przechodzi się od rozwiązania do pozytywnego doświadczenia⁵⁵. Proces dostarczania wartości klientowi polega na zidentyfikowania korzyści, odpowiadających określonej potrzebie danego segmentu rynku oraz zidentyfikowaniu kosztów, które klient musi ponieść w związku z zakupem produktu. Oferowanie wartości dla klienta nie wystarczy aby osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz zaspokoić potrzeby klienta. Istotny jest pomiar oferowanej wartości, a zatem odpowiedzi na główne pytanie czy oferowana wartość rzeczywiście spełnia wymagania klienta. Poniżej zaprezentowano techniki pomiaru wartości dla klienta⁵⁶:

- jako narzędzie do pomiaru oferowanej wartości może posłużyć analiza trade-off, która umożliwia klientowi określenie, jakie preferuje kombinacje właściwości produktu oraz nadanie im skali istotności,
- jakościowe wywiady przeprowadzone z obecnymi lub potencjalnymi klientami wraz z analizą reklamacji składanych przez klientów mogą dostarczyć informacji jakiego produktu klienci poszukują, jakich zmian należy dokonać w ofercie,
- analiza wrażliwości, polega na współpracy osoby odpowiedzialnej za rozwój produktu z kluczowymi klientami mającej na celu zbadanie poziomu wzrostu oczekiwań, przy jednoczesnym uwzględnieniu efektu cenowego.

W celu zidentyfikowania czynników tworzących wartość dla klienta należy opracować odpowiednie strategie gromadzenia informacji o klientach, do których zaliczyć można⁵⁷:

- obserwacja klientów w punkcie sprzedaży, badania w grupach celowych (jednorazowe badania w celowo wybranych grupach),
- badania panelowe konsumentów (spotkania w dokładnie określonych grupach,

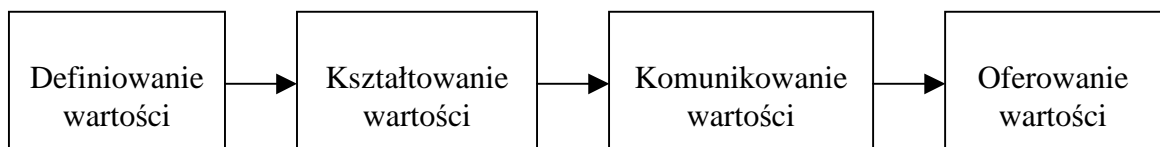
⁵⁵ Tamże, s. 39.

⁵⁶ Tamże, s. 67.

⁵⁷ K. Mazurek-Łopacińska, Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2002, s. 27.

- które pozwalają na ciągłość rejestrowania opinii na temat zjawisk rynkowych),
- indywidualne spotkania z klientami, badania ankietowe wśród klientów, sondaże wśród klientów za pośrednictwem poczty i telefonu, wizyty u klientów i obserwacje użytkownika produktu, infolinia dla klienta.

Wartość dla klienta jest kategorią, która powinna podlegać zarządzaniu. Poprzez zarządzanie wartością dla klienta należy rozumieć proces zarządczy i społeczny umożliwiający dokonywanie wzajemnie korzystnej wymiany między klientem a przedsiębiorstwem i pozostałymi uczestnikami danego systemu lub sieci wartości⁵⁸. Proces zarządzania wartością dla klienta składa się z: definiowania, kształtowania, komunikowania oraz oferowania wartości dla klienta (rysunek nr 9)⁵⁹.



Rysunek 9. Zarządzanie wartością dla klienta

Źródło: M. Szymura-Tyc, Marketing we współczesnych procesach..., op.cit., s. 91.

Definiowanie wartości dla klienta polega na określeniu przez przedsiębiorstwo klientów oraz wartości, które chce zaoferować potencjalnym nabywcom. Istotne jest aby przedsiębiorstwo orientowało się jakie potrzeby klienta należy zaspokoić lub wykreować. Kolejnym etapem jest kształtowanie wartości polegające na koordynowaniu oraz optymalizacji działań związanych z oferowanym produktem bądź usługą. Komunikowanie wartości polega między innymi na informowaniu klientów o oferowanej wartości. Zastosowanie promocji, ma na celu stworzenie odpowiedniego wizerunku oferowanych dóbr. Ostatni etap tworzenia wartości dla klienta obejmuje oferowanie wartości docelowym klientom, poprzez wybór odpowiednich kanałów dystrybucji, sprzedaży oraz obsługi klienta. Każde przedsiębiorstwo powinno budować taki zestaw wartości, aby nie tylko zaspokoić potrzeby klientów, ale także wyróżnić się na tle firm konkurencyjnych⁶⁰.

Oferowanie wartości dla klienta wymaga zmiany myślenia w organizacji.

⁵⁸ M. Szymura-Tyc, Marketing we współczesnych procesach..., op.cit., s. 90.

⁵⁹ Tamże, s. 90.

⁶⁰ B. Dobiegała-Korona, Wartość klienta czy wartość dla klienta ?, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie 2006, nr 1., s. 32.

Podstawowym warunkiem jest zorientowanie organizacji na klienta a nie na produkt i sprzedaż - jest to także warunkiem koniecznym w przypadku szacowania wartości klienta. Orientacja produktowa, sprzedażowa w krótkiej perspektywie może przynieść dla przedsiębiorstwa korzyści dotyczące wzrostu sprzedaży czy udziału w rynku. Jednakże w długim okresie czasu zorientowanie produkcyjne, sprzedażowe polegające na oferowaniu produktów bez uwzględnienia głosu klienta (voice of the customer) przyniesie odwrotne skutki. Przedsiębiorstwo, które stosuje orientację produkcyjną, sprzedażową w długim okresie czasu może pozyskiwać klientów, głównie poprzez obniżanie ceny - co powoduje obniżenie zyskowności oraz wartości dla akcjonariuszy. Konsekwencją będzie efekt inny niż oczekiwano, a mianowicie spadek marży i udziału w rynku. Charakterystyczny dla większości branż nadmiar zdolności wytwórczych oraz silna konkurencja powodują, że klienci mają optymalne możliwości wyboru, dlatego przedsiębiorstwa stosujące koncepcję o charakterze produkcyjnym, sprzedażowym mogą jedynie konkurować poprzez obniżanie ceny⁶¹. Oferowanie wysokiej wartości dla klienta wymaga tworzenia przewagi różnicującej, która musi uwzględniać zaspokajanie potrzeb klientów. Przedsiębiorstwo musi bowiem mieć możliwość przedstawienia klientom takiej wartości, która będzie odpowiadać potrzebom klientów lepiej niż propozycja konkurencji⁶². Tworzenie przewagi konkurencyjnej według P. Doyle'a jest niezbędne z dwóch powodów: marketingowego oraz finansowego. Budując przewagę różnicującą należy udzielić odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: czego oczekują klienci oraz jaka jest strategia konkurencji. Uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania umożliwi przeprowadzenie analizy wartości oraz analizy konkurencji. Analiza wartości dotyczy zdefiniowania kim są nasi klienci, jakie są ich potrzeby, jak funkcjonują, podejmują decyzje. Analiza konkurencji winna uwzględniać ustalenie kto jest naszym konkurentem, z kim mogą konkurować w najbliższej przyszłości, jakie są strategie konkurencji, jakie występują szanse i okazje. Uzyskanie przewagi różnicującej stworzy model funkcjonowania działalności oprócz oferowania wyższej wartości klientowi niż konkurencja, przedsiębiorstwo uzyska dodatkową znaczną przewagę, swoiste know-how, którym

⁶¹ P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit., s. 89.

⁶² Tamże, s. 91.

jest przewaga różnicująca⁶³. Tworzenie przewagi różnicującej prezentuje rysunek nr 10.



Rysunek 10. Tworzenie przewagi różnicującej

Źródło: P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit., s. 91.

Przewaga różnicująca jest postrzegana przez klientów różnicą wartości, która powoduje, że docelowi klienci danej firmy wybierają spośród innych jej ofertę⁶⁴. Ponieważ dla każdego klienta wartość może oznaczać co innego, dlatego propozycję wartości należy uzależnić od rynku docelowego oraz docelowego klienta. Dokonywanie wyboru oferowanej wartości jest określane mianem strategii pozycjonowania rynku. Według P. Doyle strategia pozycjonowania jest wyborem klientów docelowych, określającym obszar walki konkurencyjnej oraz dobór przesłania wartości determinującego sposób konkurowania danej firmy na rynku⁶⁵.

Należy zauważyć, iż cechą charakterystyczną procesu zarządzania wartością dla klienta jest to, że zaczyna się on od klienta i kończy się na kliencie. Proces zarządzania wartością dla nabywcy nie może być rozpatrywany w sposób samodzielny, bez

⁶³ Tamże, s. 91.

⁶⁴ Tamże, s. 91.

⁶⁵ Tamże, s. 92.

powiązania z procesami zachodzącymi w firmie⁶⁶. R.S. Kaplan oraz D.P. Norton wyróżniają cztery procesy zarządzania klientem⁶⁷:

- wybór klientów: poprzez identyfikację atrakcyjności klientów według segmentów; określenie propozycji wartości dla poszczególnych segmentów wraz z dobraną odpowiednio ofertą marek,
- pozyskanie klientów: dzięki właściwej komunikacji i informacji skierowanej na rynek,
- odzyskiwanie klientów: poprzez podwyższanie jakości oferowanych wyrobów i usług oraz zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klientów,
- wzmacnianie relacji z klientami, dzięki ich znajomości, budowanie trwałych więzi z nimi i zwiększania udziału w poszczególnych segmentach klientów.

Współcześnie zarządzanie wartością dla klienta ma dla przedsiębiorstwa znaczenie strategiczne. Osiągną sukces te firmy, które skupią na potrzebach klientów. Według J. Brillman'a opieranie strategii i rozwoju przedsiębiorstwa na tworzeniu wartości dla klienta jest uzasadnione z trzech powodów⁶⁸: umożliwienia ukierunkowania całego przedsiębiorstwa na satysfakcjonowanie klienta z jednoczesnym uwzględnieniem obniżenia kosztów; dostrzeganie potrzeb tych grup klientów, którzy są zainteresowani głównie ceną; zmusza do wykreowania nowych produktów, które zwiększają wartość dla klienta. Poprawne wykorzystanie wartości dla klienta oraz pomiar wartości klienta wymaga rachunku kosztów, który umożliwi dokładne oszacowanie poniesionych nakładów związanych z produktem oraz klientem (rachunek kosztów działań). Ważną rolę podczas projektowania wartości dla klienta odgrywać będzie odpowiedni rachunek kosztów, który pozwoli wycenić koszt wytworzonej wartości dla klienta. Przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa, które dostarczają więcej wartości dla klienta, tworzą i dostarczają tę wartość albo po niższym koszcie, albo w sposób, który przyczynia się do ich zróżnicowania.

Zdaniem P. Doyle'a wartością dla klienta należy zarządzać poprzez

⁶⁶ M. Capiga, Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny, Twigger, Warszawa 2005, s. 103.

⁶⁷ @[R]ewolucja Balanced Scorecard: Budowanie organizacji skupionej na strategii, materiały na konferencję IIR, 9 lutego 2005, za: Metody wyceny spółki..., op.cit., s. 67.

⁶⁸ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje..., op.cit., s. 114.

marketingowe podejście do tworzenia wartości. Głównym narzędziem, którego zadaniem jest budowanie wartości dla klienta jest marketing, który ma przyczynić się do wzrostu wartości dla klienta poprzez oferowany produkt. P. Doyle upatruje szczególną rolę marketingu w formułowaniu strategii doboru rentownych klientów, budowaniu z nimi relacji oraz tworzeniu przewagi różnicującej. Marketing jest postrzegany jako proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez wdrażanie strategii mających na celu budowanie opartych na zaufaniu relacji z wartościowymi klientami oraz tworzeniu przewagi różnicującej⁶⁹. Relacje należy budować z klientami wartościowymi a tym samym lojalnymi, ponieważ tylko ta grupa przyczynia się do tworzenie wysokiej wartości dla akcjonariuszy (wartość dla firmy). Marketingowe podejście do tworzenia wartości dla klienta z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest zawarte w trzech zasadach: wartości, potrzebie, relacji⁷⁰. Zasada wartości zakłada, że klient wybierze zawsze ofertę tej firmy, która w jego mniemaniu dostarczy mu najwyższą wartość. Klient nie zakupuje produktu tylko po to aby go mieć, celem zakupu jest zaspokojenie potrzeby niezależnie od czynnika, który ją wywołał. Potrzeba może mieć charakter emocjonalny lub ekonomiczny, często występują obydwie potrzeby równocześnie. Klient wybierze zatem taki produkt, który w jego odczuciu zaspokoi jego potrzeby w sposób lepszy niż konkurencja. Ostatnia zasada - relacje - polega na przeświadczeniu przedsiębiorstwa, że bardziej korzystne niż jednorazowa obsługa klientów jest budowanie z nimi relacji, które doprowadzą do powstania zaufania i lojalności klientów. Zdaniem P. Doyle'a aby oferować klientom wyjątkową wartość, należy przede wszystkim zrozumieć ich potrzeby⁷¹. Klient wykazuje zainteresowanie w momencie, gdy rozwiąże się jego problem, zaspokoi jego potrzebę. Istota wartości dla klienta oparta jest na wiedzy, a nie produkcie. Wiedza ma na celu zidentyfikowanie potrzeb oraz sposobów rozwiązania problemów klientów. Produkt należy wyłącznie postrzegać jako instrument mający na celu zaspokojenie potrzeby, rozwiązanie problemu. P. Doyle uważa, że we współczesnych realiach dostarczanie wartości dla klienta związane jest z wiedzą, nie z produktem.

⁶⁹ P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit., s. 84.

⁷⁰ Tamże, s. 85.

⁷¹ Tamże, s. 85.

Marketing oparty na wartościach polega na opracowywaniu rozwiązań, których celem jest umożliwienie klientom podnoszenia efektywności prowadzonej działalności. Współczesne podejście w marketingu wartości polega na przeprowadzaniu znacznych transakcji z niewielką grupą klientów, a odchodzi się od niskowartościowych transakcji z dużą liczbą klientów, dzięki temu można przeznaczyć większość zasobów przedsiębiorstwa do zaspokojenia indywidualnych potrzeb wybranych klientów⁷². Poza tym przedsiębiorstwo współpracując z wybraną grupą klientów buduje relacje oparte na dostarczaniu wartości. Zdaniem P. Doyle'a większość przedsiębiorstw nie oferuje jakiegokolwiek wartości, a jedynie prowadzi sprzedaż swoich produktów. Przedsiębiorstwo zorientowane jest na produkcie a nie na kliencie. Według K. Mazurek-Łopacińskiej orientacja na klienta oznacza⁷³:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji,
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta,
- kształtowanie oferty rynkowej w dostosowaniu do charakterystyk segmentów rynku,
- koncentracji na takiej wartości jak jest pożądana przez klienta,
- budowanie relacji z klientami, w tym zwłaszcza z klientami kluczowymi,
- zapewnienie udziału wszystkich pracowników w kreowaniu rosnących wartości dla klienta,
- tworzenie w przedsiębiorstwach służb prokonsumenckich,
- systematyczne mierzenie poziomu jakości świadczonych usług oraz poziomu satysfakcji klientów.

Orientacja na klienta może być mniej ryzykowna dla przedsiębiorstwa niż orientacja produktowa. Niektóre przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na dochodowości produktów nie uwzględniając wartości klienta, co doprowadza przedsiębiorstwa w długim okresie czasu (mimo pozornych zysków w krótkim okresie czasu) do skutków wręcz odwrotnych. Autorzy książki „Driving Customer Equity ” to podejście określają mianem „spirala śmierci zyskowności produktu” (the profitable

⁷² Tamże, s. 104.

⁷³ K. Mazurek-Łopacińska, Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie..., op.cit., s. 18.

product death spiral)⁷⁴. Decyzje, które wydają się słuszne w krótkim horyzoncie w rzeczywistości są błędne. Ostatecznym weryfikatorem jakości, danej, konkretnej usługi jest zawsze nabywca, czyli musi nastąpić w marketingu usług, tak jak w całym marketingu orientacja na klienta⁷⁵. K. Mazurek-Łopacińska uważa, iż warunkiem osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i skutecznego wyróżnienia się na rynku jest budowanie strategii opartej na związkach z klientem. Głównym założeniem takiej strategii jest, że klient powinien być traktowany jak inwestycja, która jest źródłem długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa. Natomiast warunkiem ich osiągnięcia, jest nie tylko zdobywanie nowych klientów lecz także ich utrzymanie. Według J. Brillman'a zorientowanie na klienta oznacza, że więcej osób w przedsiębiorstwie podejmuje działania na rzecz procesu tworzenia wartości dla klienta oraz zrozumienia specyficznych oczekiwań i zmian preferencji klientów. W konsekwencji nabywcy są bardziej zadowoleni z oferowanych produktów, usług oraz sposobu ich dostarczania. Dzięki temu wzrasta zadowolenie klientów, polepszenie relacji klient - firma, klienci stają się bardziej lojalni wobec przedsiębiorstwa, mniej wrażliwi na działania konkurencji, czy nieznaczne zmiany cen⁷⁶. Takie korzystne zmiany wpływają na większe zyski i umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, co w konsekwencji zwiększa wartość dla akcjonariuszy.

Według B. Dobiegały-Korony w ogólnym zarysie zarządzanie wartością dla klientów składa się z pięciu etapów⁷⁷:

- rozpoznanie celów klientów na podstawie identyfikacji ich potrzeb i problemów,
- zrozumienie źródeł wartości dla klienta - należy zidentyfikować czego pragnie klient, co stanowi dla niego korzyść,
- zaplanowanie programu kreowania wartości oraz ich dostarczania klientom,
- komunikowanie klientom wartości.

Strategia zarządzania wartością dla klientów, w celu zapewnienia wysokiej wartości klientów, jest krytycznym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw.

⁷⁴ R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, Driving Customer Equity..., op. cit., s. 30.

⁷⁵ H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, Marketing: koncepcje, strategie, trendy, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 43.

⁷⁶ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje..., op.cit., s. 114.

⁷⁷ B. Dobiegała-Korona, Wartość klienta czy wartość dla klienta?..., op.cit., s. 32.

Inwestycje w klienta powinny być traktowane jako nakłady długookresowe. Dokładniejsze rozpoznanie grup klientów od strony ich oczekiwań i generowanych dla nich wartości, przyczynia się do optymalnej strategii wartości dla klienta i skuteczniejszej strategii wzrostu wartości klientów⁷⁸. B. Dobiegała-Korona uważa, iż warunkiem skutecznej strategii marketingu zindywidualizowanego, przyczyniającego się kreowania wartości dla klienta jest: technologia informacyjna, bazy danych, bliskie kontakty z klientem, a także analiza kosztów obsługi wraz z analizą rentowności⁷⁹.

C.K. Prahalad oraz V. Ramaswamy uważają, iż przyszłość konkurencji wiąże się z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości⁸⁰. Autorzy proponują aby przesłanką wyjściową było wspólne tworzenie wartości przez firmę oraz klienta, gdzie doświadczenie współtworzenia staje się podstawą kształtowania wartości.

⁷⁸ Tamże, s. 33.

⁷⁹ W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 293.

⁸⁰ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 8.

Rozdział 2

Zastosowanie rachunku kosztów działań w analizie wartości klienta

2.1. Pojęcie i istota rachunku kosztów działań

Przedsiębiorstwo, zgodnie z elementarnymi założeniami ekonomii, dysponuje ograniczonymi zasobami, które łączy w określony sposób aby uzyskać pożądane rezultaty działalności gospodarczej. Prowadzona działalność gospodarcza wymaga wykorzystania między innymi: zasobów ludzkich, materiałów, środków trwałych. Racjonalne prowadzenie działalności przedsiębiorstwa wymaga zatem wykorzystania zasobów w sposób najbardziej efektywny. Przekłada się to na wzrost wartości przedsiębiorstwa, czego skutkiem jest wzrost wartości akcjonariuszy. Dokonując oceny efektywności wykorzystania zasobów należy także mieć na uwadze utracone korzyści. Każdej bowiem korzyści z podjętej decyzji gospodarczej towarzyszy koszt alternatywny⁸¹. Odpowiedź na pytanie, jaka kombinacja zasobów przedsiębiorstwa jest najbardziej efektywna umożliwia rachunek ekonomiczny, a dokładniej rachunek kosztów. Pomiar wartości zużycia zasobów przedsiębiorstwa jest istotą rachunku kosztów⁸².

Początek rozwoju rachunku kosztów to przełom XIX i XX wieku spowodowany postępem technicznym i industrializacją, które przyczyniały się do wzrostu produkcji. Wycena wytworzonych produktów, bazująca na kosztach historycznych oraz pomiar wyniku finansowego na potrzeby sprawozdawczości finansowej stanowiły główne cele ówczesnego rachunku kosztów. Z początkiem XX wieku rozwinęła się orientacja sprawozdawczego rachunku kosztów, który charakteryzował się koncentracją na wycenie produktu, kosztach historycznych, pomiarze wyniku finansowego⁸³. Pisząc o systemie kosztów nie sposób pominąć pojęcia rachunkowości, której częścią składową jest rachunek kosztów.

Rachunkowość, jest to najstarszy system ewidencji gospodarczej mający charakter procesu identyfikacji, klasyfikacji, mierzenia, rejestracji oraz przesyłania

⁸¹ M. Rekowski, Wprowadzenie do mikroekonomii, Akademia, Poznań 1998, s. 14.

⁸² E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

⁸³ Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2002, tom I, s. 9.

informacji o operacjach gospodarczych⁸⁴. Za części składowe rachunkowości uznaje się: księgowość, rachunek kosztów oraz sprawozdawczość finansową. Współcześnie, w celu efektywnego zarządzania trzeba stosować rachunek kosztów, który w swej budowie umożliwi dostarczenie jak największej ilości uporządkowanych informacji, które przyczynią się do podejmowania trafnych decyzji gospodarczych.

Pojęcie rachunku kosztów w literaturze nie jest definiowane jednoznacznie. Leksykon rachunkowości definiuje rachunek kosztów jako względnie wyodrębniony (przedmiotowo i proceduralnie) w systemie informacyjnym podmiotu gospodarczego zbiór informacji o kosztach opracowanych według określonego modelu dostosowanego do potrzeb informacyjnych użytkowników informacji⁸⁵. Pomiar kosztów i ich transformacja w rachunku kosztów mają na celu umożliwienie oceny sytuacji decyzyjnych, podejmowania decyzji i kontroli ich realizacji. Według A. Jarugowej, współcześnie rachunek kosztów jest rozumiany znacznie szerzej i często jest definiowany jako rachunek kosztów i efektów. Obejmuje swym zakresem planowanie (budżetowanie), kontrolę osiągnięć oraz generowanie informacji do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych. Ponadto rachunek kosztów stanowi system generujący informację *ex post* jak i *ex ante*, tj. przewidywane, planowane koszty i przychody różnych scenariuszy czy wariantów działań oraz planu finalnego przyjętego do realizacji⁸⁶. Zdaniem tego samego autora, rozwiniętą definicję rachunku kosztów jako systemu można sformułować w następujący sposób: „system rachunku kosztów i wyników polega na badaniu i transformowaniu informacji o kosztach i przychodach działań przeszłych, bieżących i zamierzonych, według przyjętego modelu, w celu wspomaganie zarządzania organizacją”. E. Nowak pisze, iż początkowo rola rachunku kosztów była ograniczona jedynie do retrospektywnego ujęcia kosztów. Rachunek kosztów w takim ujęciu dotyczył pomiaru kosztów, ich ewidencji, rozliczania oraz kalkulacji. Podejście to oznaczało postrzeganie rachunku kosztów jako podsystemu systemu ewidencyjnego rachunkowości, którego przedmiotem zainteresowania są koszty działalności przedsiębiorstwa⁸⁷. Zatem

⁸⁴ Leksykon rachunkowości, red. E. Nowak, PWN, Warszawa 1996, s. 563.

⁸⁵ Tamże, s. 563.

⁸⁶ A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Szychta, Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania, SWSPiZ, Łódź, 2001, s. 136.

⁸⁷ E. Nowak, R. Piechota, M. Wierzbiński, Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem..., op.cit., s. 14.

rachunek kosztów oznaczał ogół działań zmierzających do odzwierciedlenia procesów zaopatrzenia, produkcji i zbytu zachodzących w przedsiębiorstwie, poprzez ujęcie, zgrupowanie i interpretację w stosowanych przekrojach kosztów własnych wytworzonych produktów pracy działalności przedsiębiorstwa, mierzonych ilościowo i wartościowo, za pewien okres czasu, w celu uzyskania możliwie wszechstronnych informacji potrzebnych dla ustalenia wyników i kierowania przedsiębiorstwem lub ich zespołem⁸⁸. E. Nowak uważa, że rachunek kosztów, może być określany jako proces ustalania kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na wytwarzaniu i sprzedaży wyrobów lub świadczeń usług⁸⁹. Z kolei G. K. Świdarska prezentuje pogląd, że rachunek kosztów jest to proces identyfikowania, gromadzenia, przetwarzania, prezentowania i interpretowania informacji o kosztach w celu dokonywania ocen i decyzji przez użytkowników tych informacji. Natomiast, gdy wymieniony proces powtarza się regularnie, można mówić o systematycznym rachunku kosztów⁹⁰. Celem rachunku kosztów jest dostarczenie informacji dla zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem) oraz zaspokojenie potrzeb związanych z przygotowaniem sprawozdania finansowego (sprawozdawczy rachunek kosztów)⁹¹. Podział rachunku kosztów prezentuje rysunek nr 11.



Rysunek 11. Podział rachunku kosztów

Źródło: Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów..., op.cit., tom I, s. 8.

⁸⁸ Z. Fedak, Rachunek kosztów produkcji przemysłowej. Zagadnienia wybrane, PWE, Warszawa 1962, s. 8.

⁸⁹ E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem..., op.cit., s. 13.

⁹⁰ Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów..., op.cit., s. 8.

⁹¹ Tamże, s. 9.

Zaprezentowane definicje są w swym zakresie niejednoznaczne jednakże można wyróżnić pewne elementy wspólne, które charakteryzują współczesny rachunek kosztów⁹²: a) przedmiotem rachunku kosztów są koszty prowadzenia działalności gospodarczej, które wymagają zaangażowania określonych zasobów ludzkich, materialnych i finansowych; b) podstawowym celem rachunku kosztów jest dostarczenie użytkownikom informacji ekonomicznych niezbędnych do oceny działalności przedsiębiorstwa i podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych; c) w systemie rachunku kosztów następuje przetwarzanie informacji o wartości zużycia zasobów przedsiębiorstwa w związku z prowadzoną działalnością; d) zbiór informacji o kosztach działalności przedsiębiorstwa jest tworzony zgodnie z zasadami uwzględniającymi potrzeby informacyjne użytkowników informacji z rachunku kosztów. Zatem, we współczesnym, szeroko rozumianym, rachunku kosztów wyróżnia się dwa obszary: podsystem ewidencji oraz podsystem rachunków problemowych⁹³. Podsystem ewidencyjny, inaczej systematyczny rachunek kosztów, zajmuje się zasadami dokumentowania kosztów, ich ewidencji, grupowania, rozliczania i kalkulacji. Głównym zadaniem podsystemu jest dostarczanie informacji niezbędnych do wyceny zapasów i pomiaru wyniku finansowego, a także oceny efektywności gospodarowania i podejmowania decyzji ekonomicznych. Natomiast podsystem rachunków problemowych (pozaewidencyjny) ma na celu rozwiązywać problemy informacyjne, decyzyjne i kontrolne⁹⁴. W tego typu rachunku wykorzystywane są między innymi metody statystyczne, matematyczne, ekonometryczne.

Rachunek kosztów ma na celu realizowanie określonych zadań na rzecz przedsiębiorstwa. Zadania te dzielone są w zależności od rodzaju odbiorców: zewnętrznych lub wewnętrznych. Do odbiorców zewnętrznych, którym dostarczana jest informacja zaliczyć można chociażby: agendy rządowe, kredytodawców, inwestorów, pracowników przedsiębiorstwa⁹⁵. Główną informacją dostarczaną do tych grup stanowią wyniki przedsiębiorstwa, ryzyko związane z prowadzoną działalnością. Drugą grupę odbiorców stanowi kadra zarządzająca przedsiębiorstwem, a zatem

⁹² E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 15.

⁹³ R. Piechota, *Projektowanie rachunku kosztów działań - Activity-Based Costing*, Difin, Warszawa 2005, s. 15.

⁹⁴ Tamże, s. 16.

⁹⁵ Tamże, s. 17.

właściciele przedsiębiorstwa, kierownicy, menedżerowie, a także pracownicy realizujący określone zadania. Rachunek kosztów dostarcza bowiem niezbędnych informacji do prowadzenia działalności gospodarczej, podejmowania decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym, umożliwia bieżącą kontrolę, a także zarządzanie ryzykiem. Rachunek kosztów powinien zatem dostarczać kompleksowych informacji poczynając od najwyższych stanowisk kierowniczych kończąc na poszczególnych komórkach przedsiębiorstwa.

Wg J. Gierusza do podstawowych zadań rachunku kosztów zaliczyć można: 1) tworzenie podstaw decyzyjnych, uzyskane informacje powinny umożliwić podjęcie decyzji co produkować, w jakiej ilości; 2) kalkulację kosztów wytworzenia, dzięki wiedzy dotyczącej kosztu wytworzenia produktu można właściwie oszacować cenę sprzedaży, oraz możliwość optymalnego doboru zasobów do wytworzenia produktu; 3) ustalenie kosztów dla potrzeb polityki cenowej, znając dokładnie koszty związane z oferowaniem danego produktu przedsiębiorstwo zyskuje możliwość stosowania odpowiedniej polityki cenowej, wraz z możliwością różnicowania ceny. Dodatkowo przy realizacji niestandardowych zamówień wiedza na temat kosztów produkcji zagwarantuje ustalenie poziomu ceny umożliwiającej osiągnięcie rentowności; 4) kontrolę procesów produkcyjnych i uzyskiwanych efektów; 5) dostarczenie informacji kosztowych do odbiorców wewnętrznych oraz zewnętrznych; 6) ocenę rentowności klientów⁹⁶. Rachunek kosztów powinien posiadać pewne cechy wspólne, do których zaliczyć można: 1) wiarygodność i jednorodność danych liczbowych; 2) kompletność danych, dotyczących wykorzystywanych zasobów; 3) dostarczenie danych na czas, tak aby można było na ich podstawie podejmować decyzje mające na celu eliminację negatywnych zjawisk; 4) ścisłe powiązanie danych rachunku kosztów z pozostałymi funkcjami przedsiębiorstwa: planowaniem, zatrudnieniem, zaopatrzeniem⁹⁷.

Ponadto rachunek kosztów ma za zadanie spełniać trzy podstawowe funkcje: informacyjną, analityczną, kontrolną. Funkcja informacyjna, polega na dostarczeniu informacji - raportów o kosztach generowanych w przedsiębiorstwie dla użytkowników wewnątrz przedsiębiorstwa. Dodatkowo w ramach tej funkcji wyróżnić

⁹⁶ Tamże, s. 17.

⁹⁷ Tamże, s. 17.

można funkcję: 1) planistyczno-optymalizacyjną, celem jest dostarczenie informacji, które umożliwią przygotowanie założeń działalności dla przedsiębiorstwa o określonym horyzoncie planowania; 2) motywacyjną, czyli dostarczenie informacji, które oddziałują na system motywacyjny wykorzystywany do zarządzania personelem. Funkcja analityczna umożliwia dokonanie obserwacji, pomiaru zdarzeń związanych z prowadzoną działalnością. Funkcja kontrolna, polega na dostarczeniu do określonych szczebli kierowniczych informacji o generowanych kosztach⁹⁸. W rachunku kosztów można określić także funkcję zewnętrzną oraz wewnętrzną. Funkcja zewnętrzna, związana jest z rachunkowością finansową i jest określona przez normy prawne. Funkcja wewnętrzna powiązana jest z rachunkowością zarządczą i nie ma charakteru obligatoryjnego. Funkcja ta ma na celu dostarczenie informacji zarządczych dla potrzeb podejmowania decyzji oraz kontroli działalności przedsiębiorstwa. Według E. Nowaka rachunek kosztów z punktu widzenia rachunkowości zarządczej powinien umożliwić menedżerom podejmowanie decyzji z czterech głównych obszarów⁹⁹: 1) dokonania kalkulacji cenowych, 2) kontroli działalności przedsiębiorstwa, 3) oceny rentowności przedsiębiorstwa, 4) podejmowania decyzji ekonomicznych. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne znaczenie odgrywa kalkulacja cenowa, właściwe ustalenie ceny jest niezbędne do zachowania rentowności linii produkcyjnej. Cena jest jednym z głównych elementów decyzyjnych klienta, elementem tworzący wartość dla klienta oraz wartość klienta dla przedsiębiorstwa, dlatego tak istotne jest właściwe ustalenie ceny. Ocena rentowności działalności poprzez zastosowanie rachunku kosztów, umożliwia ocenę: produktów, klientów, działów przedsiębiorstwa.

Wraz z ewolucją metod związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem miały miejsce zmiany w wykorzystaniu informacji na temat kosztów, co spowodowało powstanie różnorodnych systemów rachunku kosztów. System rachunku kosztów można także postrzegać jako zespół zasad i procedur, zgodnie z którymi przeprowadza się pomiar kosztów oraz dokonuje transformacji informacji o kosztach w celu ich przystosowania do specyficznych potrzeb użytkowników informacji¹⁰⁰. E. Nowak

⁹⁸ Tamże, s. 17.

⁹⁹ Tamże, s. 17.

¹⁰⁰ Tamże, s. 19.

sądzi, że powstanie różnych systemów rachunku kosztów spowodowane jest zmianą rzeczowego zakresu rozliczania kosztów między wytworzone produkty oraz rozszerzeniem czasowego zasięgu przedstawiania kosztów przez wzrost stopnia standaryzacji kosztów. Takie podejście powoduje wyróżnienie dwóch kryteriów klasyfikacji systemów rachunku kosztów, wg: rodzaju i zakresu rozliczania kosztów między produkty, i stopnia standaryzacji kosztów, i sposobu ich prezentacji. W zależności od tego, jakie kryterium podziału zostanie przyjęte można wyróżnić różne systemy rachunku kosztów. Według rodzaju i zakresu rozliczania kosztów między produkty są to rachunek kosztów pełnych oraz zmiennych. Biorąc natomiast pod uwagę stopień standaryzacji kosztów wyróżnić można rachunek kosztów rzeczywistych, normalnych oraz postulowanych. Przyjmując za kryterium podziału sposób prezentacji kosztów wyróżnić można zbiorczy sposób prezentacji kosztów lub rozdzielczy sposób prezentacji kosztów. Stosując natomiast za kryterium obiekty odniesienia kosztów czyli jednostki ewidencyjne i obiekty kalkulacji kosztów wyróżnić można: okresowy system rachunku kosztów oraz zleceńowy system rachunku kosztów¹⁰¹.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oprócz tradycyjnej rachunkowości finansowej istotne znaczenie odgrywa rachunkowość zarządcza, która wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem, a tym samym podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym oraz operacyjnym. Rachunkowość zarządcza zwana inaczej menedżerską ma na celu dostarczenie informacji oraz narzędzi do zarządzania przedsiębiorstwem, czyli planowania, podejmowania decyzji i kontroli. Potrzeby informacyjne menedżerów oraz innych użytkowników takie, jak: dostęp do danych zarówno finansowych i niefinansowych, informacja o kosztach produktów lub kosztach poniesionych na klientów, ocena realizacji celów strategicznych, muszą być skutecznie zaspokajane, by zapewnić odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem¹⁰². Zdaniem G. K. Świdorskiej nowoczesna rachunkowość zarządcza powinna wyróżniać się¹⁰³:

¹⁰¹ Tamże, s. 19.

¹⁰² Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 133.

¹⁰³ Tamże, s. 133.

- koncentracją na przyszłości,
- podejściem procesowym, uwzględniającym perspektywę analizy „od zewnątrz do wewnątrz organizacji”, polegającej na przyjęciu oczekiwań klienta jako punktu wyjścia,
- traktowaniem informacji o zasobach organizacji, jako informacji mających strategiczne znaczenie,
- rozumieniem koncepcji strategicznych, uczestniczeniem w opracowaniu strategii i monitorowaniu jej realizacji,
- identyfikacją działań kreujących wartość przedsiębiorstwa.

Ponieważ zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga kompleksowej wiedzy na temat generowanych kosztów, tworzone są systemy kosztów zapewniające kompleksowe informacje na temat kosztów wraz z instrumentami zapewniającymi monitorowanie i optymalizację kosztów. Do nowoczesnych systemów kosztowych zaliczyć można: rachunek kosztów działań (Activity-Based Costing), rachunek kosztów wstecznych (Backflush Costing), rachunek kosztów docelowych (Target Costing), rachunek kosztów ciągłego doskonalenia (Kaizen Costing), rachunek kosztów cyklu życia produktów (Product Life Cycle Costing). W niniejszej pracy, szczegółowo zostanie zaprezentowany rachunek kosztów działań (Activity-Based Costing), ponieważ stanowi punkt odniesienia do pomiaru wartości klienta.

Rachunek kosztów działań nie jest pojęciem całkiem nowym. W rzeczywistości, niektórzy naukowcy i praktycy już od dawna dostrzegali defekty kalkulacji kosztów pełnych, a co najmniej czterdzieści lat temu, niektórzy nauczyciele akademicy prowadzili wykłady na temat „analizy kosztów transakcyjnych” (transaction cost analysis), podobnej do metody ABC, jako poprawionej metody wychwytywania i rozkładania na czynniki kosztów ogólnych¹⁰⁴. Rachunek kosztów działań (ABC) powstał w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku i był odpowiedzią na zapotrzebowanie przez przedsiębiorstwa na dokładne informacje na temat zużywanych zasobów, które należy wykorzystać między innymi do produktów, realizacji usług, obsługi klienta. Za twórców i prekursorów wdrażania rachunku kosztów działań

¹⁰⁴ J.J. Glynn, J. Perrin, M.P. Murphy, Rachunkowość dla menedżerów, PWN, Warszawa 2003, s. 317.

uważa się R.S. Kaplana i R. Coopera¹⁰⁵. Systemy ABC pozwoliły na odniesienie kosztów pośrednich i wspomagających do działań i działań procesów, a w dalszej kolejności do produktów, usług oraz obsługi klienta¹⁰⁶. Podstawowym celem rachunku kosztów działań jest odpowiedź na pytanie, dlaczego koszty są ponoszone i z jakimi działaniami są one powiązane. Rachunek kosztów działań kładzie nacisk przede wszystkim na właściwe rozpoznanie przyczyn powstawania kosztów oraz ich kontrolę. Umożliwia poznanie czynników powodujących te zmiany, a tym samym staje się narzędziem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem¹⁰⁷. Rachunek kosztów działań umożliwia usunięcie niedogodności związanych z tradycyjnym systemem księgowym w zakresie prawidłowej kalkulacji kosztów i rentowności poszczególnych klientów oraz produktów firmy¹⁰⁸. Dzięki przyczynowo-skutkowemu przypisywaniu kosztów wykonanych działań (czynności) do poszczególnych klientów i produktów firmy, system ABC, eliminuje uśrednianie i arbitralność w alokowaniu kosztów, jakie ma miejsce w tradycyjnych systemach finansowo-księgowych¹⁰⁹. Rachunek ABC jest związany z działaniami, ekonomiczną mapą kosztów i rentownością przedsiębiorstwa¹¹⁰.

Podobnie jak w przypadku definicji rachunku kosztów nie ma jednoznacznej interpretacji rachunku kosztów działań. G. K. Świdowska uważa, że rachunek kosztów działań (ABC) jest metodą pomiaru kosztów i efektywności działań, zasobów, produktów, klientów i innych obiektów kosztów, polegającą na powiązaniu zasobów z działaniami oraz działań z innymi obiektami kosztów na podstawie stopnia wykorzystania działań oraz poznania przyczynowo-skutkowych relacji pomiędzy czynnikami powstawania kosztów a działaniami¹¹¹. Rachunek kosztów działań to metoda kalkulacji oraz doskonałe źródło informacji m.in.: o kosztach tych obiektów, które są przedmiotem zainteresowania zarządzających, o kosztach niewykorzystanych zasobów,

¹⁰⁵ A. Piechocka-Kałużna, *Rachunkowość zarządcza w banku*, PWN, Warszawa 2008, s. 23.

¹⁰⁶ R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20.

¹⁰⁷ *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa ...*, op.cit., s. 135.

¹⁰⁸ T.M. Zieliński, *Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M*, Akademia Menedżera, Poznań 2007, s. 44.

¹⁰⁹ Tamże, s. 44.

¹¹⁰ R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością...*, op.cit., s. 109.

¹¹¹ G.K. Świdowska, *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, MAC, Warszawa 2003, s. 20.

kosztach jakości, kosztach prac badawczych, nowych produktów i technologii¹¹². Rachunek kosztów działań można definiować jako metodę z zakresu rachunkowości menedżerskiej, służącą do pomiaru i analizy kosztów obiektów (produktów, klientów, itd.) na podstawie zapotrzebowania na działania oraz kosztów działań na podstawie wykorzystania zasobów zużywanych podczas ich wykonywania¹¹³. T. M. Zieliński przez rachunek kosztów działań rozumie przepływ kosztów zasobów poprzez działania do obiektów kosztowych z wykorzystaniem nośników kosztów zasobów oraz nośników kosztów działań¹¹⁴. Ten sam autor wyraża opinię, że rachunek ABC należy postrzegać także jako menedżerski rachunek kosztów logicznie wspierający zarządzanie procesami biznesowymi przedsiębiorstwa¹¹⁵.

Natomiast B.J. LaLonde, T.L. Pohlen wyrażają opinię, że rachunek ABC jest techniką alokowania pośrednich kosztów organizacji do czynności (działań) zużywających zasoby organizacji, a następnie do przypisywania kosztów wykonania działań do produktów, klientów lub kanałów dystrybucji zużywających te działania¹¹⁶. R.S. Kaplan i R. Cooper twierdzą, że rachunku ABC nie należy traktować jako systemu kalkulacji kosztów, ale jako ekonomiczną mapę kosztów działań. System ABC stanowi bowiem dla przedsiębiorstwa mapę ekonomiczną dokonywanych operacji, ujawniając istniejące oraz przewidywane koszty działań i procesów gospodarczych, co z kolei pozwala poznać koszt i rentowność poszczególnych produktów, usług, klientów i jednostek operacyjnych¹¹⁷. Różnica między tradycyjnym rachunkiem kosztów a rachunkiem kosztów działań, polega na tym, że w systemach tradycyjnych do kalkulacji kosztów produktów wykorzystuje się klucze podziałowe związane z wielkością produkcji (głównie roboczogodziny, maszynogodziny lub koszty bezpośrednie) - przyjmuje się więc w nich, że koszty zmieniają się wraz ze zmianami wielkości produkcji. Natomiast w rachunku kosztów działań do rozliczania kosztów pośrednich wykorzystuje się rodzaje

¹¹² Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa..., op.cit, s. 135.

¹¹³ G.K. Świdarska, Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów..., op.cit., s. 20.

¹¹⁴ T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach..., op.cit., s. 43.

¹¹⁵ Tamże, s. 44.

¹¹⁶ B.J. LaLonde, T.L. Pohlen, Issues in Supply Chain Costing, The International Journal of Logistics Management 1996 Vol. 7 ml., s. 3. za: T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M, Akademia Menedżera, Poznań 2007, s. 44.

¹¹⁷ R.S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością..., op.cit, s. 110.

działań¹¹⁸. Najistotniejsze różnice między wspomnianymi kalkulacjami kosztów prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Różnice między kalkulacjami kosztów

Podejście tradycyjne	Podejście ABC
Jedna lub dwie pule kosztów pośrednich dla każdego wydziału lub zakładu - zazwyczaj niejednorodne	Wiele jednorodnych pul kosztów pośrednich związanych z wieloma wyodrębnionymi działaniami
Podstawy rozliczania kosztów pośrednich często nie są nośnikami kosztów	Podstawy rozliczania kosztów pośrednich są najczęściej nośnikami kosztów
Podstawy rozliczania kosztów pośrednich to zwykle wielkości finansowe, takie jak koszty robocizny czy materiałów bezpośrednich	Podstawy rozliczania kosztów pośrednich to zwykle wielkości niefinansowe, takie jak ilość komponentów w produkcji czy długość czasu testowania

Źródło: R.S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością..., op.cit., s. 114.

2.2. Wdrażanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie

Systemy klasy ABC powinny być wdrażane w czterech następujących po sobie etapach: a) opracowaniu słownika działań, b) ustalenia kosztów poszczególnych działań, c) określeniu, rozpoznaniu produktów, usług i klientów przedsiębiorstwa, d) wyborze nośników kosztów działań, łączących koszty działań z produktami, usługami oraz klientami przedsiębiorstwa¹¹⁹. W pierwszym etapie - opracowaniu słownika działań - przedsiębiorstwo powinno ustalić działania wykonywane za pomocą zasobów pośrednich i bezpośrednich. Działania należy opisać za pomocą terminów oznaczających czynności, do których zaliczyć można między innymi: planowanie produkcji, przemieszczanie materiałów, zakup materiałów, kwalifikacja produktów, odpowiadanie na zamówienia klientów, ulepszanie produktów, wprowadzanie nowych produktów itp. Określenie działań kończy się utworzeniem słownika działań, wymieniającego i definiującego najważniejsze działania wykonywane w zakładzie produkcyjnym. W drugim etapie - ustalenie kosztów poszczególnych działań - należy stosując nośniki kosztów zasobów przypisać koszty zasobów do odpowiadających im

¹¹⁸ Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 445.

¹¹⁹ R.S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością..., op.cit., s. 114.

działań. W tym etapie istotne jest określenie atrybutów działań. Wyróżnić można działania na poziomie jednostki, które należy wykonać, wyprodukować jednostkowy produkt lub usługę. Ilość wykonanych działań odpowiada wielkości produkcji. Działania na poziomie partii to działania, które są wykonywane przy każdej partii. Działania te dotyczą na przykład przygotowania urządzeń do produkcji, przetworzenia zamówień klienta. Poprzez działania dotyczące utrzymania produktu rozumieć należy takie działania jak wyprodukowanie produktów, a w przypadku klienta są to działania związane z utrzymaniem klienta. Etap trzeci polega na określeniu i rozpoznaniu produktów usług oraz klientów przedsiębiorstwa. W tym etapie przedsiębiorstwo powinno przeanalizować, jakie produkty firma oferuje, dokonać ich klasyfikacji według grup docelowych klientów, na przykład produkty dla konsumentów, firm sektora MŚP lub firm korporacyjnych. Podział zależy od przyjętej terminologii, kryteriów podziałów w danym przedsiębiorstwie. Istotne jest także poznanie struktury klientów. Ostatni etap ma na celu wybór nośników kosztów działań, łączących koszty działań z produktami, usługami i klientami przedsiębiorstwa. Jest to jeden z najistotniejszych, a zarazem pracochłonnych etapów wdrażania rachunku kosztów działań, należy bowiem ustanowić nośniki kosztów działań na odpowiednie działania i obiekty kosztowe. Jako przykład posłużyć może poniższa tabela.

Tabela 2. Nośniki kosztów działań

Działanie	Nośnik kosztów działania
Obsługiwanie maszyn	Liczba godzin pracy mechanicznej
Przygotowanie maszyn	Liczba przygotowań lub godzin
Planowanie prac produkcyjnych	Liczba cykli produkcyjnych
Przyjmowanie materiałów	Liczba przyjęć materiałów
Wspieranie istniejących produktów	Liczba produktów
Wprowadzanie nowych produktów	Liczba wprowadzonych produktów
Konserwacja maszyn	Liczba godzin konserwacji
Modyfikowanie cech produktu	Liczba powiadomień o zmianach

Źródło: R.S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością..., op.cit., s. 127.

Zdaniem autorów książki „Zarządzanie kosztami i efektywnością” wybór nośnika kosztów działań stanowi kompromis pomiędzy dokładnością i kosztem pomiaru. Dostępne są trzy rodzaje nośników kosztów działań: ilościowe nośniki

operacyjne, nośniki czasu trwania oraz nośniki intensywności. Ilościowe nośniki operacji informują, jak często dana czynność jest wykonywana (na przykład liczba ustawień maszyn). Nośniki operacji są najmniej kosztownym do uzyskania typem nośników kosztów, jednak mogą być też najmniej dokładne. Ich wadą jest bowiem założenie, że za każdym razem, gdy dane działanie jest wykonywane, potrzebna jest taka sama ilość zasobów, co oznacza, że działanie należy traktować jako jednolite dla wszystkich produktów. Nośniki czasu trwania informują, ile czasu potrzeba na wykonanie danego działania. Należy je stosować w sytuacji, gdy istnieją duże różnice w udziale danego działania w stosunku do różnych produktów. Do nośników czasu trwania zaliczyć można liczbę godzin, minut niezbędnych do dokonania czynności w danym działaniu. Z reguły nośniki czasu trwania są bardziej dokładne niż nośniki operacji. Z drugiej strony są bardziej kosztowne, ponieważ za każdym razem, gdy działanie jest wykonywane, trzeba oszacować czas jego trwania. Nośniki intensywności należą do najbardziej dokładnych i jednocześnie są najbardziej kosztochłonnymi nośnikami kosztów działań. Należy je stosować w sytuacji, gdy wykorzystane zasoby związane z wykonaniem działania są kosztowane oraz zmienne¹²⁰. R.S Kaplan oraz R. Cooper uważają, że są dwie proste zasady, którymi należy się kierować, poszukując możliwości właściwego wykorzystania systemów ABC. Pierwsza z nich to zasada Williego Suttona, z której wynika, że należy szukać obszarów o dużych kosztach zasobów pośrednich i pomocniczych, zwłaszcza jeżeli koszty te rosną. Natomiast operacje, w których prawie wszystkie koszty dotyczą robocizny bezpośredniej lub materiałów bezpośrednich, nie potrzebują systemów ABC - koszty te można powiązać z poszczególnymi produktami za pomocą tradycyjnych systemów kalkulacji kosztów. Druga zasada to tzw. zasada dużej różnorodności, z której wynika, że należy szukać sytuacji charakteryzujących się dużą różnorodnością produktów, klientów lub procesów. Taki stan oznacza złożoność czynności działań ze względu na różnorodność związaną z przygotowaniem produktu czy liczbą obsługiwanych klientów¹²¹.

¹²⁰ Tamże, s. 128.

¹²¹ Tamże, s. 134.

Głównym błędem tradycyjnych modeli rachunku kosztów jest niedoszacowanie lub przeszacowanie kosztów jednostkowych wytwarzanych produktów, od lat osiemdziesiątych zaczęto zatem poszukiwać takiego modelu rachunku kosztów, który pozwoli ograniczyć tę niedogodność. Rozwiązaniem powyższych trudności stanowi wdrożenie systemu ABC, który umożliwi¹²²: poprawę informacji o kosztach do podejmowania decyzji cenowych, poprawę analizy rentowności w przekroju produktów, klientów, działań i wydziałów, poprawę miar działalności ośrodków odpowiedzialności, poprawę znajomości przyczyn powstawania kosztów. Zastosowanie systemu ABC ma wpływ na różne obszary przedsiębiorstwa, między innymi na obszar marketingu, produkcji oraz księgowości¹²³. W obszarze marketingu system ABC może się przyczynić do podejmowania właściwych decyzji cenowych w oparciu o precyzyjniej określone koszty produktu. W obszarze produkcji rachunek kosztów działań umożliwia oszacowanie kosztach poszczególnych działań wraz z miejscami ich powstawania. Ponadto możliwa jest analiza przedsiębiorstwa z punktu widzenia powstawania działań, co może się przyczynić do zidentyfikowania powodów powstawania kosztów, które przed wdrożeniem ABC nie były do końca znane - takie podejście umożliwia również optymalizację działań i procesów. W obszarach księgowości rachunek ABC umożliwia podjęcie działań mających na celu przeorganizowanie i uszczegółowienie informacji o kosztach, w szczególności kosztach pośrednich. Rachunek kosztów działań dostarcza zatem większej ilości informacji niż tradycyjne systemy rachunku kosztów. W teorii jest to rachunek kosztów „prawie idealny”, jednakże jego wdrożenie wiąże się z określonymi nakładami finansowymi oraz z zaangażowaniem czasu kadry kierowniczej przedsiębiorstwa¹²⁴.

Doświadczenia firm, które wdrożyły rachunek kosztów działań oraz firm specjalizujących się we wdrożeniach ABC, wskazują, że wdrożenie koncepcji ABC w procesy decyzyjne wymaga inwestycji o wysokości nie większej niż 0,1% sprzedaży dla przedsiębiorstw zatrudniających blisko 500 osób oraz nie większej niż 0,3% sprzedaży dla przedsiębiorstwa zatrudniającego mniej niż 50 osób. Natomiast zwrot z

¹²² Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza..., op.cit., s. 426.

¹²³ Tamże, s. 426.

¹²⁴ Tamże, s. 427.

inwestycji w rachunek kosztów działań w stosunku do uzyskanych korzyści to okres od 3 do 12 miesięcy, a niekiedy nawet do 4 miesięcy¹²⁵. Należy pamiętać, że ideą systemów ABC nie jest uzyskanie idealnie precyzyjnego wyniku, to pewnego rodzaju kompromis między dokładnością a kosztem. Wdrożenie rachunku kosztów ABC jest celowe w przedsiębiorstwach, w których¹²⁶: koszty pośrednie wykazują wysoki i rosnący udział w kosztach całkowitych; produkcja jest złożona, wieloasortymentowa, wytwarzana w różnych seriach; informacje kosztowe są często kwestionowane przez działy produkcyjne; produkty narażone są na ostrą konkurencję cenową. Zgodnie z koncepcją ABC przyczynę powstawiania kosztów stanowią działania, dlatego istotny jest właściwy sposób ich identyfikacji¹²⁷. Aby ująć koszty w przekroju działań, należy najpierw te działania wyodrębnić, pomocne mogą okazać się w tym przypadku metody zarządzania procesem. Jako narzędzie do identyfikowania, działań, a tym samym procesów tworzących działania może posłużyć metodyka Six Sigma, która zaczęła się rozwijać od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Filozofia Six Sigma koncentruje się na poprawie jakości, celem jest stworzenie procesu wolnego od błędów¹²⁸. Wykorzystanie poszczególnych etapów strategii Six Sigma: definiuj, mierz, analizuj, poprawiaj, kontroluj jest idealne w celu ustalenia procesu związanego z produktem lub obsługą klienta i jednoczesnym zdefiniowaniem działań wraz z ich wyceną. Przy takim podejściu jako proces należy rozumieć każdą czynność lub grupę czynności w trakcie, których z pewnej wartości początkowej (nakładu) otrzymujemy (po jej przekształceniu i wzbogaceniu o wartość dodaną) rezultat, czyli wynik procesu. Wśród wspomnianych procesów wyróżnić można procesy produkcyjne, które zachodzą z udziałem maszyn i w bezpośrednim kontakcie z materiałami oraz procesy usługowe, takie jak transport, dystrybucja, wypłata wynagrodzeń pracownikom, realizowanie zamówień klientów¹²⁹. Do zidentyfikowania działań, które są przyczyną powstawiania kosztów w systemie ABC wystarczy zrealizować pierwsze dwa kroki, tzn. definiuj i mierz. Definiowanie polega na ustaleniu głównych działań

¹²⁵ T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach..., op.cit., s. 55.

¹²⁶ Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza..., op.cit., s. 447.

¹²⁷ Tamże, s. 429.

¹²⁸ T. Pyzdek, The Six Sigma Handbook. A complete guide for Green Belts, Black Belts and managers at all levels, McGraw-Hill, New York 2003, s. 3.

¹²⁹ M. Harry, R. Schroeder, Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 24.

przypadających na dany produkt, usługę. Zdefiniowanie działań, powinno być poprzedzone analizą działań z pracownikami biorącymi udział w procesie, wraz z ustaleniem ich procentowego lub czasowego (wyrażonego w jednostce czasu) udziału w danej czynności, która składa się na dane działanie. Przy próbie definiowania działań szczególnie istotne jest ustalenie przez jakie komórki realizowany jest proces zmierzający do przygotowania końcowego produktu, usługi dla klienta. Wskazane jest rozpisanie całego procesu za pomocą grafów. Definiowanie działań powinno przebiegać przy aktywnym udziale departamentów / zespołów biorących udział w procesie. Najczęściej definiowanie działań na dany produkt jest wspomagane poprzez wywiad z pracownikami. Kolejnym etapem jest pomiar działań, a przedtem jednostkowych czynności składających się na działanie. Pomiar działań ma na celu przełożenie zdarzeń im towarzyszących na zagregowane wartości liczbowe oraz przypisanie właściwego, kosztu końcowego wyrażonego w jednostkach pieniężnych.

Mimo, iż rachunek kosztów działań nie jest narzędziem nowym, nadal nie każda próba wdrożenia kończy się sukcesem. Przyczyn niepowodzeń wdrożenia jest wiele poczynając od próby zbyt szczegółowego zdefiniowania działań wraz z przypisaniem dokładnych kosztów, kończąc na braku wsparcia od strony najwyższej kadry kierowniczej, jednak do najczęściej spotykanych przyczyn niepowodzeń zaliczyć można¹³⁰:

- niedocenienie istoty wdrożenia systemu rachunku kosztów działań przejawiające się słabym merytorycznym zaangażowaniem najwyższej kadry kierowniczej i brak odpowiedniego zaangażowania pracowników firmy,
- niedostępność informacji o kosztach poszczególnych zasobów organizacyjnych, przez co już w pierwszej fazie rozliczeń kosztów zespoły wdrożeniowe napotykać na duże problemy,
- nadmierną chęć menedżerów do uzyskiwania informacji o rzeczywistym, faktycznym i całkowicie dokładnym koszcie obsługi każdego produktu i każdego klienta,
- brak przyjaznego i specjalistycznego środowiska informatycznego do projektowania i utrzymania złożonych modeli kosztowych przedsiębiorstw.

¹³⁰ T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach..., op.cit., s. 71.

Zdaniem T. Wnuk-Pela, współautora książki „Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza” wdrożenie rachunku ABC nie jest zadaniem łatwy. Główna przyczyna tkwi w specyfice samego „rachunku ABC”, który nie uwzględnia tradycyjnej organizacji produkcji. System ABC nie uwzględnia struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa (piony, zakłady, wydziały, oddziały, brygady itd.) i skupia się głównie na procesach gospodarczych i działaniach. Wdrożenie rachunku kosztów działań oznacza więc nie tylko zmianę metody kalkulacji kosztów produktów, ale też może pociągać za sobą zmiany w strukturze organizacyjnej firmy, zmiany w organizacji procesu produkcyjnego i zmiany w obiegu dokumentów oraz w ewidencji kosztów¹³¹.

Informacje, które uzyskuje przedsiębiorstwo dzięki rachunkowi ABC w naturalny sposób doprowadziły do powstania pojęcia zarządzania kosztami działań (Activity-Based Management). Zarządzanie kosztami działań (Activity-Based Management) to dyscyplina zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystująca rachunek kosztów działań jako podstawowe źródło informacji¹³². Innymi słowy ABC to kalkulacja a ABM to zarządzanie. Celem rachunku ABC jest doprowadzenie do jak najbardziej precyzyjnego pomiaru działań, przy wykorzystaniu optymalnie dobranych nośników działań, jednakże system ABC może pełnić dodatkową funkcję. Rachunek ABC może być bowiem wykorzystywany nie tylko do samego szacowania kosztów dotyczących produktów, obsługi klientów lecz także wykorzystywać uzyskane dane do podejmowania decyzji o charakterze operacyjnym czy strategicznym, w takiej sytuacji rachunek ABC należy postrzegać jako zarządzanie kosztami działań. R.S. Kaplan oraz R. Cooper, przedstawiają definicję zarządzania kosztami działań jako całościowy zestaw operacji, które można przeprowadzić, gdy dysponuje się informacjami o kosztach działań. Wspomniani autorzy uważają także, że zarządzanie ABM jest to zestaw decyzji możliwych do podjęcia dzięki lepszemu systemowi informacji, dostępnemu przy zastosowaniu rachunku kosztów działań¹³³. Przedsiębiorstwo, które stosuje systemy ABM osiąga pożądane wyniki przy zmniejszonym zapotrzebowaniu na organizacyjne zasoby, to znaczy może realizować te same wyniki przy niższych kosztach całkowitych. Rachunek kosztów działań poprzez dostarczanie rzetelnej i

¹³¹ Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza..., op.cit., s. 446.

¹³² T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach..., op.cit., s. 48.

¹³³ R.S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością..., op.cit., s. 175.

przyczynowo-skutkowej informacji kosztowej umożliwia realizację większości nowoczesnych strategii i koncepcji menedżerskich. System ABM realizuje powyższe cele za pomocą dwóch powiązanych wzajemnie metod operacyjnych i strategicznych¹³⁴. Celem zarządzania operacyjnego jest wzrost wydajności, obniżenie kosztów, a tym samym optymalizacja wykorzystania środków trwałych. Operacyjne ABM polega na podejmowaniu decyzji dotyczących: 1) sposobu i organizacji wykonywania działań oraz przebiegu całych procesów biznesowych; 2) posiadanych zasobów, ich struktury oraz kosztów dostępności i pozyskania¹³⁵. Natomiast zarządzanie strategiczne przejawia się w wyborze odpowiednich zadań, w celu wzrost rentowności przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne zakłada również decyzje dotyczące fazy projektowania oraz opracowywania produktu¹³⁶. Natomiast strategiczne zarządzanie kosztami działań ma na celu podejmowanie decyzji w celu zmian zapotrzebowania na wykonywane działania. Decyzje te dotyczą między innymi¹³⁷: 1) struktury asortymentowej i kalkulacji cen produktów - celem jest eliminacja nierentownych produktów z oferty przedsiębiorstwa i wprowadzanie produktów zapewniających osiągnięcie zysku; 2) relacji z klientami - ustalenie takiego sposobu obsługi klienta, który zapewni osiągnięcie zysku na danym kliencie; 3) relacji z dostawcami - ustalenia kosztów współpracy; 4) projektowania produktów i usług, które zapewniają wartość dla klienta oraz zwiększają wartość przedsiębiorstwa. Strategiczne ABM obejmuje zatem decyzje o strukturze asortymentowej i kalkulacji cen produktów, współpracy z klientami, doborze dostawców i współpracy z nimi, projektowaniu i rozwoju produktów¹³⁸. R.S. Kaplan oraz R. Cooper uważają, że wiele przedsiębiorstw stosujących ABM skupia się głównie na operacyjnym ABM. Poszczególne produkty, usługi czy też klienci często wymagają skomplikowanego zestawu kosztownych działań, co powoduje, że podmiot gospodarczy w ramach aktualnych umów cenowych i ilościowych nie uzyskuje odpowiedniej rekompensaty¹³⁹. Na ogół operacyjne ABM wspomagane jest metodami zarządzania

¹³⁴ Tamże, s. 175.

¹³⁵ T.M. Zieliński, *Odkrywanie prawdy o zyskach...*, op.cit., s. 51.

¹³⁶ R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością...*, op.cit., s. 22.

¹³⁷ T.M. Zieliński, *Odkrywanie prawdy o zyskach...*, op.cit., s. 51.

¹³⁸ R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością...*, op.cit., s. 202.

¹³⁹ Tamże, s. 203.

jakością lub oraz reorganizacją zarządzania (reengineering) do: wyznaczenia kierunków działalności firmy, ustalania priorytetów, dostarczania uzasadnienia dla ponoszonych kosztów, śledzenia korzyści, pomiaru efektywności w celu doskonalenia ustawicznego¹⁴⁰.

Aby udoskonalić informacje kosztowe generowane przez rachunek kosztów działań w celu odpowiedniego zarządzania istnieje także możliwość połączenia modelu ABC/ABM z ekonomiczną wartością dodaną (EVA). Zintegrowany system ABC-EVA pozwala na rozróżnienie kosztów operacyjnych i kosztów kapitału. Koszty operacyjne odzwierciedlają zasoby zużyte przez organizację, podczas gdy koszt kapitału bazuje na oczekiwanej przez inwestorów minimalnej stopie zwrotu¹⁴¹.

2.3. Rachunek kosztów działań sterowany czasem jako rozwinięcie klasycznego rachunku kosztów działań

Tradycyjny rachunek kosztów działań mierzy koszty wytworzenia produktów oraz rentowność klienta poprzez comiesięczne ustalanie jaki procent czasu poświęcany jest przez przedsiębiorstwo na wytworzenie danego produktu czy obsługę klienta. Przedsiębiorstwo, które zatrudnia siedemset osób i korzysta z tradycyjnego systemu ABC powinno zatrudnić na pełen etat czternaście osób, które przez okres trzydziestu dni będą zbierać dane w celu ustalenia kosztów tradycyjną metodą ABC, co wydaje się być rozwiązaniem kosztochłonnym i niewątpliwie jest wadą tradycyjnego rachunku ABC¹⁴². Innym przykładem wady klasycznego systemu ABC jest kwestia wydłużonego przetwarzania zebranych danych. Swoistym panaceum na powyższe niedogodności stanowi rachunek kosztów działań sterowany czasem (Time-Driven Activity-Based Costing), który umożliwia przedsiębiorstwu oszacowanie kosztów procesu, produktów oraz nakładów związanych z klientem z uwzględnieniem czasu. Poprzez wdrożenie TDABC przedsiębiorstwo udoskonala zarządzanie kosztami, tym samym poprawia proces, obsługę klienta, oferuje lepszy produkt oraz zarządza relacjami z klientem w sposób, który zwiększa korzyści z relacji dla obu stron. Rachunek TDABC jest swoistym następcą tradycyjnego rachunku kosztów działań, w

¹⁴⁰ Tamże, s. 178.

¹⁴¹ Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 135.

¹⁴² R.S. Kaplan, S.R. Anderson, Time-Driven Activity-Based Costing. A simpler and more powerful path to higher profits, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 3.

którym rozwiązano dostrzeżone błędy lub trudności z wdrożenia typowego ABC. Do najistotniejszych przyczyn powstania TDABC przyczyniły się następujące ograniczenia klasycznego systemu ABC takie jak: 1) kosztowne zbieranie danych w celu oszacowania działań, 2) trudność weryfikacji uzyskanych informacji dotyczących trwania poszczególnych działań, 3) znaczne koszty związane z raportowaniem i analizą dostarczonych danych, 4) trudność aktualizowania i dostosowania do zachodzących zmian w przedsiębiorstwie pierwotnie wdrożonego systemu ABC, 5) pomijanie niewykorzystanych zasobów przedsiębiorstwa¹⁴³. Model TDABC bazuje na dwóch zmiennych. Pierwsza zmienna - koszt zasobów (the cost of supplying resource capacity), który dotyczy kosztów departamentu (procesu) związanych na przykład z obsługą klienta. Koszt taki uwzględnia całkowity koszt departamentu - tzn. koszty wynagrodzenia, powierzchni biura, wyposażenia, itp. Druga zmienna to wskaźnik wykorzystania zasobów, który wyraża wielkość wykorzystania zasobów w przeliczeniu na jednostkę wyrażającą zużycie zasobów, z reguły jest to jednostka czasu¹⁴⁴. Znając koszt zasobów danego departamentu (procesu) oraz czas potrzebny do wykonania działania przez określony zasób można oszacować współczynnik kosztu danego działania. Na przykład koszty zasobu w departamencie A tworzą koszty pracownicze, wynajem powierzchni biurowej, artykuły biurowe, opłaty telefoniczne, administracyjne, czyli niezbędne koszty do funkcjonowania. Sumując poszczególne koszty ustalić można koszt całkowity departamentu. Wskaźnikiem wyrażającym koszty wykorzystania zasobów jest czas każdego pracownika - warto uwzględnić także dni wolne od pracy, urlopy pracowników, czas poświęcony na szkolenia. Poniżej zaprezentowano przykład.

$$\text{Współczynnik kosztu danego działania departamentu A} = \frac{\text{Koszty zasobów departamentu A}}{\text{wskaźnik wykorzystania zasobów}}$$

2.4. Wykorzystanie rachunku kosztów działań w szacowaniu wartości klienta

Rachunek kosztów działań prezentowany jest głównie z nastawieniem na produkt, choć równie skutecznie można go zaimplementować do oceny wartości

¹⁴³ Tamże, s. 7.

¹⁴⁴ Tamże, s. 8.

klienta. Wdrożenie w przedsiębiorstwie koncepcji wartości klienta polega na zdefiniowaniu kosztów, które ponoszone są na utrzymanie oraz pozyskanie klienta. Kategoria kosztów ma szczególne znaczenie, ponieważ poziom kosztów wpływa na wartość. Pojęcie kosztu klienta należy rozumieć jako: „koszty relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a zewnętrznymi odbiorcami, wynikające ze sposobu i wymagań obsługi klientów”¹⁴⁵. Stosowanie tradycyjnego rachunku kosztów uniemożliwia przypisanie kosztów poszczególnym klientom oraz właściwej oceny rentowności każdego klienta. Rozwiązaniem powyższych trudności jest wdrożenie rachunku kosztów działań (Activity-Based Costing), który ma na celu między innymi pomiar i analizę kosztów związanych z klientem. Zastosowanie systemu kosztów ABC umożliwia odniesienie kosztów pośrednich do poszczególnych klientów.

Przeprowadzone badania wskazują, że przychody ze sprzedaży uzyskiwane na klientach, którzy nabywają takie same ilości produktów nie są zawsze jednakowe. Różnice wynikają z zaangażowanych zasobów przedsiębiorstwa przeznaczonych na obsługę klienta, które mogą dotyczyć: transportu, wizyty handlowców, warunków dostaw, konsultacji po sprzedaży, itd. Powyższe zasoby generują dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa, co implikuje zróżnicowanie rentowności klientów i kosztów obsługi. Według R.S. Kaplan’a oraz R. Cooper’a rachunek kosztów działań umożliwia menedżerom zidentyfikowanie tych cech klienta, które czynią go bardziej lub mniej kosztownym w obsłudze¹⁴⁶. Poza tym próba przyporządkowania kosztów marketingu, sprzedaży, technicznych oraz administracyjnych do poszczególnych klientów umożliwia podzielenie nabywców na klientów o wysokich kosztach obsługi oraz niskich kosztach obsługi. Zastosowanie rachunku kosztów ABC ułatwia wyznaczenie rentowności klientów ze względu na zrealizowaną marżę netto oraz koszty obsługi. Wyróżnić można klientów pasywnych, dla których istotny jest produkt, ceną wysoką jakością obsługi, dla przedsiębiorstwa stanowią wysoką marżę netto oraz niskie koszty obsługi. Kolejną grupę stanowią klienci wrażliwi na cenę nie mający szczególnych wymagań, zrealizowana marża netto jest umiarkowana podobnie koszty obsługi. Następnie klienci o wysokich kosztach płacący najczęściej oznaczają jednak

¹⁴⁵ Metody wyceny spółki..., op.cit., s. 135.

¹⁴⁶ R. S. Kaplan, R. Cooper, Zarządzanie kosztami i efektywnością..., op.cit., s. 238.

umiarkowaną marżą netto na sprzedaży, ponieważ koszty obsługi są znaczne. Ostatnią grupą nabywców są klienci agresywni, wykorzystują swoją siłę nabywczą, wymagają niskich cen oraz mają specyficzne wymagania¹⁴⁷.

Rachunek kosztów działań skoncentrowany na klientach powinien głównie dostarczać przedsiębiorstwu informacji o¹⁴⁸:

- rentowności klientów, ponieważ poprzez wyliczanie marż ujmuje różne poziomy rentowności,
- rentowności firmy z punktu widzenia klientów - kanały dystrybucji,
- stratach, które ponosi firma z tytułu obsługi klienta nierentownego (tzw. utracona marża) i utraconym zysku z tytułu obsługi klienta nierentownego.

Ponadto model ABC klienta pozwala lepiej zrozumieć, kto tworzy wartość poprzez¹⁴⁹:

- pokazanie kosztu wszystkich działań niezbędnych do stworzenia i utrzymania relacji z klientem,
- uwidocznienie wzorów zużycia zasobów, których tradycyjne systemy kalkulacji kosztów nie widzą,
- przypisanie kosztów działań do poszczególnych klientów.

Autorzy książki „Beyond Six Sigma” podzielają opinię postrzegania rachunku ABC jako narzędzia do analizy zyskowności klienta. Zastosowanie systemu ABC w celu określenia zyskowności klienta wymaga realizacji pięciu etapów, które pozwolą zrozumieć i przeprowadzić analizy rentowności klientów¹⁵⁰. Etap pierwszy - zdefiniowanie kosztów działań przypadających na klienta - ma na celu rozpoznanie wszystkich kosztów związanych z procesem oraz działaniami powiązаныmi z klientem. W etapie drugim - przypisanie kosztów do poszczególnego klienta - ustalone uprzednio koszty należy przypisać do poszczególnych klientów. Do przykładowych działań przypisanych do klienta można zaliczyć: sprzedaż, marketing, fakturowanie, obsługę. Etap trzeci - zdefiniowanie zyskowności klienta - ma na celu połączenie poszczególnych kosztów oraz dochodów danego klienta. Etap czwarty polega na

¹⁴⁷ Tamże, s. 241.

¹⁴⁸ M. Capiga, Kapitał klienta banku..., op.cit., s. 113.

¹⁴⁹ J.A. Ness, M.J. Schrobeck, R.A. Letendre, W.J. Douglas, The role of ABM in measuring customer value, w: „Strategic Finance”, Montvale, March 2001 (part 1), za: Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 141.

¹⁵⁰ G. Plaster, J. Alderman, Beyond Six Sigma. Profitable growth through customer value creation, John Wiley and Sons, New Jersey 2006, s. 201.

przeprowadzeniu segmentacji klientów, co może przebiegać w trzech wymiarach: 1) według charakterystyki klienta: przychodów, zysków od klienta, regionów geograficznych, cech demograficznych oraz potrzeb; 2) zachowań podczas zakupów pod względem: produktów, rozmiaru i częstotliwości oraz kosztów obsługi, sprzedaży, pozyskania; 3) obecnych relacji z klientem. Ostatni etap to poprawa i monitorowanie zyskowności klienta. Celem ostatniego etapu jest podejmowanie decyzji oraz działań, które mają być nakierowane na poprawę zyskowności klienta, a tym samym zyskowności przedsiębiorstwa. Lepsze zrozumienie, jakie czynniki wpływają na rentowność klienta powinno koncentrować się na następujących pytaniach:

- jacy klienci są najbardziej dochodowi,
- jaki jest koszt obsługi każdego klienta,
- jaki jest koszt pozyskania nowego klienta,
- jaki procent zasobów przedsiębiorstwa jest zużywany na klienta,
- jaka grupa klientów, kanał, region, są najbardziej dochodowi,
- jaki jest potencjalny dochód z nowego klienta¹⁵¹.

Rachunek ABC umożliwia ocenę efektywność współpracy klienta z przedsiębiorstwem na podstawie dokonanych zakupów. System ABC, powinien zatem dostarczać następujące informacje¹⁵²:

- jakie koszty i przychody zostały zrealizowane przez poszczególne segmenty klientów (ujęcie podmiotowe) i jakich produktów dotyczą (ujęcie przedmiotowe),
- gdzie znajdują się aktualne źródła dochodów (dochodowi klienci, dochodowe produkty) i jak będą kształtowały się w przyszłości,
- które grupy klientów korzystają i zamierzają korzystać w przyszłość z danych produktów,
- jakie są słabe ogniwa w relacjach z klientami i jak należy je lokalizować,
- na podstawie jakich kalkulacji należy kształtować ceny usług (produktów),
- w jaki sposób analizować sprzedaż produktów.

¹⁵¹ Tamże, s. 209.

¹⁵² M. Capiga, Kapitał klienta banku..., op.cit., s. 110.

W opinii autorów książki „Managing Customers As Investments”, jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi rachunek kosztów działań i koncentruje się na zyskowności klienta, koszty działań powinny być także alokowane na każdego klienta¹⁵³. Zyskowność produktów oraz klientów w koncepcji rachunku kosztów działań można zaprezentować poprzez „krzywą wieloryba”. Krzywa ta umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak oraz którzy klienci budują zysk przedsiębiorstwa. Zysk na krzywej prezentowany jest w formie skumulowanej. Jeżeli krzywa ma nachylenie ujemne oznacza to, że na osi odciętych znajdują się klienci, którzy dla przedsiębiorstwa nie są rentowni. Klienci znajdujący się na krzywej o nachyleniu dodatnim to klienci rentowni. Analiza rentowności klienta poprzez wykorzystanie metodologii ABC umożliwia oszacowanie całkowitego kosztu klienta. Kalkulacja całkowitego kosztu klienta wymaga połączenia między innymi kosztów obsługi sprzedaży oraz kosztów działań produkcyjnych, jakie są realizowane na rzecz portfela produktów nabywanego przez tego klienta¹⁵⁴. Dodatkowo koszty związane z klientem można podzielić na koszty pozyskania, obsługi oraz utrzymania. Koszt pozyskania klienta jest to koszt związany z procesem zdobywania klienta. Koszt ten zwiera koszty reklamy, formy sprzedaży, marketingu. Koszty te wydają się być jednorazowe, poniesione w celu przyciągnięcia nowego klienta¹⁵⁵. Koszt obsługi klienta odnosi się do kosztów związanych z obsługą i utrzymaniem klienta. Koszt ten powinien uwzględniać koszty funkcjonowania działu obsługi klienta, fakturowanie, magazynowanie, dystrybucję, informację telefoniczną, windykację należności. Koszt utrzymania klienta - obejmuje koszty poniesione w celu utrzymania relacji z klientem po dokonaniu pierwszego zakupu produktu czy usługi.

Przedsiębiorstwo powinno podejmować działania mające na celu zmniejszanie całkowitego kosztu klienta. T. M. Zieliński proponuje dwie drogi do zmniejszenia całkowitego kosztu klienta, a tym samym poprawy rentowności klienta¹⁵⁶: 1) poprzez zmianę zachowań zakupowych i optymalizację zasad współpracy z klientem; 2) poprzez usprawnienia procesów produkcyjnych związanych z wytworzeniem portfela

¹⁵³ S. Gupta, D.R. Lehmann, *Managing Customers As Investments...*, op.cit., s. 14.

¹⁵⁴ T.M. Zieliński, *Odkrywanie prawdy o zyskach...*, op.cit., s. 148.

¹⁵⁵ Tamże, s. 142.

¹⁵⁶ Tamże, s. 148.

produktów nabywanego przez klienta. Wybór metody zależy od struktury kosztów danego klienta. Żeby zrozumieć, którzy z klientów przynoszą, a którzy nie przynoszą wartości trzeba wiedzieć, jaką marżę tworzą klienci przez kupowanie produktów i usług oraz zużywanie pośrednich zasobów organizacji.

Rentowność klienta lub rentowność rachunku klienta definiowana jest jako suma przychodów od konkretnego klienta lub grupy klientów, pomniejszona o wszystkie koszty, jakie powstały przy obsłudze tego klienta lub grupy klientów¹⁵⁷. Zastosowanie rachunku kosztów działań umożliwi bardziej dokładne oszacowanie rentowności klientów w przeciwieństwie do tradycyjnych rachunków kosztów, które zniekształcają wyniki. Dokonanie analizy rentowności klientów umożliwia przejście do analizy wartości klientów. Nie każdy klient jest rentowny i tym samym stanowi wartość dla przedsiębiorstwa, doskonałym narzędziem, które umożliwia oszacowanie rentowności klienta jest model ABM, które umożliwi uzyskanie informacji jaka jest marża na produktach oraz jaki koszt wytworzenia. Do najważniejszych korzyści z zastosowania rachunku kosztów działań w zarządzaniu kosztami i rentownością klientów zaliczyć można¹⁵⁸:

- identyfikację profilu rentownego i nierentownego klienta,
- projektowanie systemu rabatowego, postrzeganego jako narzędzie do świadomego wywierania wpływu na zachowania klienta i motywującego do zmiany poziomu obsługi klienta lub zmiany struktury nabywanego portfela produktów,
- pozyskiwanie nowych klientów (analiza profilu rentownego klienta, negocjacje nowych kontraktów i związanego z nimi sposobu obsługi),
- reorientację handlowców z wolumenu sprzedaży na rentowność współpracy z klientem,
- koncentrację na współpracy z zyskownymi, strategicznymi segmentami klientów.

Uzyskanie informacji dotyczącej rentowności klientów oznacza skuteczniejsze zarządzanie klientami oraz stosowanie odpowiedniej marży na produkty, usługi

¹⁵⁷ M. Marcinkowska, Wartość banku, kreowanie wartości, i pomiar wyników działalności banków..., op.cit., s. 19.

¹⁵⁸ T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach..., op.cit., s. 150.

zapewniającej rentowność. Wiedza o tym, jaki klient jest rentowny pozwala budować relacje (CRM) z najbardziej wartościowymi klientami. Integracja CRM i rachunku ABC pozwala spełnić te założenia, ponieważ umożliwia ocenę jak organizacja inwestuje swoje zasoby w klientów i dostarcza menedżerom informacji niezbędnych do dokonania segmentacji klientów i zarządzania zarówno relacjami z klientem jak i wartością klienta¹⁵⁹.

Rachunek kosztów działań można także wykorzystać, w celu tworzenia wartości dla klienta. Poprzez odpowiednie zarządzanie kosztami działań możliwe jest wytworzenie i dostarczenie wartości dla klienta. Należy zidentyfikować działania, które z jednej strony tworzą wartość dla klienta z drugiej strony przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Można wyróżnić następujące działania w kontekście wartości dla klienta¹⁶⁰: 1) działania zwiększające wartość dla klienta są to działania wykonywane w przedsiębiorstwie w wyniku, których powstaje produkt o cechach pożądanym przez klienta oraz wymaganym przez klienta sposobie obsługi; 2) działania nie zwiększające wartości dla klienta są to działania, których wykonywanie w przedsiębiorstwie nie powoduje powstawania cech produktu mających wartość dla klienta.

2.5. Korzyści z zastosowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie

Mimo, iż wdrożenie koncepcji ABC nie należy do najprostszych projektów do realizacji z całą pewnością można stwierdzić, że korzyści płynące z wdrożenia systemu ABC wielokrotnie przewyższą poniesione nakłady. Głównym atutem rachunku kosztów działań jest rozpoznanie przyczyn powstawania kosztów pośrednich wraz ze sterowaniem tych kosztów, poprzez wyodrębnienie procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie i działań. Rachunek kosztów działań wskazuje, że celem kontroli powinny stać się bezpośrednio nie same koszty, lecz działania, tym samym prawidłowo wdrożony rachunek ABC może¹⁶¹:

- dostarczyć danych do ustalania bardziej prawidłowych kosztów jednostkowych,

¹⁵⁹ Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 143.

¹⁶⁰ Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów..., op.cit., s. 13.

¹⁶¹ Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza..., op.cit., s. 447.

- stworzyć podstawę do kształtowania optymalnego programu produkcji,
- umożliwić budżetowanie kosztów procesów i działań,
- pozwolić na poprawę jakości analiz rentowności produktów, klientów czy kanałów dystrybucji,
- umożliwić weryfikowanie polityki cenowej przedsiębiorstwa.

Nie ma takiego samego sposobu wdrażania rachunku kosztów działań. To znaczy, iż wyniki prezentowane przez system ABC są zależne od precyzji z jaką określone zostały działania i tym samym przypisane im koszty pośrednie. Rachunek ABC może zatem dostarczać nieco odmiennych wyników zależnie od sposobu, dokładności wdrożenia, co w znacznej mierze zależne jest od zespołu wdrażającego. Natomiast wnioski płynące z zastosowania metodologii ABC powinny być jednakowe mimo możliwych odchyłeń kosztów oszacowanych metodą ABC. Różne wyniki dotyczące oszacowania kosztów z użyciem systemów ABC wynikają ze zróżnicowanego podejścia do zakresu kosztów pośrednich. Niekiedy koszty pośrednie obejmują koszty produkcyjne, w innych przypadkach koszty dystrybucji czy działań marketingowych. Istnieją również takie systemy rachunku kosztów działań, które uwzględniają wszystkie koszty pośrednie produkcyjne i nieprodukcyjne. W różnych przedsiębiorstwach zasadność stosowania rachunku kosztów działań i ewentualne korzyści wynikające z wdrożenia będą zatem inne¹⁶². Autorzy książki „Rachunkowość dla menedżerów” wyrażają opinię, iż to, że metoda ABC zyskała w biznesie tak duże znaczenie zadecydowały następujące czynniki¹⁶³:

- większa dywersyfikacja produktu, co ograniczyło wiarygodność konwencjonalnej kalkulacji kosztów do poziomu pojedynczego produktu,
- relatywny wzrost kosztów pośrednich i ogólnych, w miarę jak projektowanie produktu i usługi staje się coraz bardziej kompleksowe i coraz droższe, podczas gdy jednocześnie, dzięki mechanizacji i uproszczeniu, wiele działań bezpośrednio produkcyjnych bardzo tanieje,
- coraz większa dbałość o ściślejszą kontrolę kosztów, wywołaną przez coraz większą konkurencję, zwłaszcza ze strony krajów Dalekiego Wschodu, a także

¹⁶² Tamże, s. 447.

¹⁶³ J.J. Glynn, J. Perrin, M.P. Murphy, Rachunkowość dla menedżerów..., op.cit., s. 317.

przez świadomość japońskich metod kontroli produkcji i ich udziału w zwiększaniu rentowności,

- zmniejszenie kosztów gromadzenia i przetwarzania informacji.

Rachunek kosztów działań jest cennym narzędziem, ponieważ pozwala zarządzać kosztami przedsiębiorstwa, a tym samym zarządzać wartością firmy. Najistotniejszą kwestią jest właściwe zidentyfikowanie działań, które realizowane są przez pracowników i przekładają się na wytworzenie produktów lub usług. Analiza działań, a więc na najniższym szczeblu organizacji, pozwala stworzyć wielowymiarowy obraz całej firmy lub poszczególnych elementów - obiektów kosztów - takich jak jednostki organizacyjne wewnątrz działów, produkty, segmenty klientów¹⁶⁴. Decyzje, które mogą być podejmowane na podstawie analizy kosztów w oparciu o wymiar kosztowy oraz procesowy obejmują¹⁶⁵:

- wyznaczanie cen towarów i usług,
- wybór i nadanie priorytetu określonym wyrobom, usługom,
- wybór źródeł zaopatrzenia,
- rachunek kosztów docelowych i projektowanie produktu pod kątem maksymalizacji zyskowności i zadowolenia klientów,
- ustalanie priorytetów poprawy jakości,
- kontrolę i świadome monitorowania nośników kosztów,
- prześledzenie jak zmienia się jakość wykonywania działania,
- kontrolę jakości,
- sprawdzenia wartości otrzymywanego przez klienta wyrobu czy usługi.

Rachunek ABC jest rachunkowością przyszłości, ponieważ koncentruje się na procesach. Metoda ABC umożliwia ustalenie: indywidualnej zyskowności klienta, bazującej na koszcie obsługi oraz przychodach, kosztach oceny projektów związanych z wdrażaniem nowych produktów, usług¹⁶⁶. Rachunek ABC może być też pomocny w rachunku kosztów docelowych (target costing), wykorzystywanym przy projektowaniu nowych produktów. Rachunek kosztów docelowych ma pomóc określić akceptowalny

¹⁶⁴ Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 138.

¹⁶⁵ Tamże s. 138.

¹⁶⁶ A. Jenkinson, Valuing Your Customer: from quality information to quality relationships through database marketing, McGraw-Hill, Berkshire 1995, s. 289.

poziom kosztów w fazie projektowania produktu¹⁶⁷. Rachunek ABC dostarcza również informacji do podejmowania długookresowych decyzji i realizacji celów o charakterze strategicznym, ponieważ¹⁶⁸:

- ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących produktu,
- pozwala efektywnie zarządzać relacjami z klientami i dostawcami .

Uważa się, że bieżące zarządzanie kosztami wpływa na 20-30% kosztów, pozostałe 70-80% jest przesądzonych właśnie na etapie projektowania produktu lub usługi¹⁶⁹. Zdaniem G.K. Świdorskiej nie można traktować ABC jako recepty na wszelkie zło, jako „złotego środka”, który ma zapewnić osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Opierając się wyłącznie na informacjach z ABC trudno byłoby wygrać na konkurencyjnym rynku. Jednak jako system wspomagania decyzji, stosowany wraz z systemami zarządzania wartością i efektywnością może on stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁷⁰. Wiodące przedsiębiorstwa wykorzystują analizy rachunku kosztów ABC w zakresach¹⁷¹:

- projektowania produktów i usług, które spełniają oczekiwania klientów i jednocześnie zapewniają wpływy i oczekiwane zyski,
- podnoszenia jakości produktów i obsługi klientów,
- podnoszenia kwalifikacji pracowników obsługujących klientów,
- różnicowania i doskonalenia struktury produkcji i usług,
- wyboru dostawców,
- negocjacji z klientami w zakresie cen i dostarczania produktów i usług,
- tworzenia skutecznych i efektywnych sieci dystrybucji dostosowanych do poszczególnych segmentów rynku i klientów,
- komunikowania się z klientami i utrzymywania baz danych.

¹⁶⁷ Rachunkowość zarządcza, red. G.K. Świdorska, Poltext, Warszawa 1999, s. 120, za: Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 140.

¹⁶⁸ Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 133.

¹⁶⁹ Tamże, s. 140.

¹⁷⁰ Tamże, s. 145.

¹⁷¹ Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna..., op.cit., s. 295.

Rozdział 3

Metody pomiaru wartości klienta

3.1. Pojęcie wartości klienta

Jednym z zadań przedsiębiorstwa powinna być identyfikacja rentownych klientów. Pomiar wartości klienta pozwala przedsiębiorstwu uzyskać informację czy relacja biznesowa z danym klientem, w określonym czasie generuje zysk lub stratę. Wartość klienta zaliczana jest do miar z obszaru zarządzania relacjami z klientem. Pomiar wartości klienta pozwala wspierać procesy decyzyjne przedsiębiorstwa na poziomie kampanii, segmentu lub całego rynku¹⁷². Zastosowanie pomiaru wartości klienta ma szczególne znaczenie, biorąc pod uwagę stwierdzenie, że klient wcale nie musi być lojalny żeby przynosić firmie zyski. Przeciwnie wielu lojalnych klientów jest źródłem strat¹⁷³. Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest utrzymanie i rozwój relacji z klientami. Niestety przedsiębiorstwa nie mogą koncentrować się na obsłudze wszystkich klientów, w szczególności zapewnić taką samą obsługę dla każdego klienta. Taka sytuacja wymaga aby firma dokonywała różnicowania obsługi klientów, co nie wynika z braku chęci świadczenia najwyższej jakości obsługi dla każdego klienta lecz z powodu ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa, a zatem i kosztów. Nie jest interesem przedsiębiorstwa świadczenie usług dla klientów nie generujących zysków. Stąd kształtowanie lojalności takich klientów nie jest dla przedsiębiorstwa korzystne. Powszechnie przyjmuje się, iż zasadne jest budowanie relacji jedynie z tymi klientami, którzy reprezentują najwyższą wartość¹⁷⁴.

Wartość klienta jest pojęciem, które nie jest jednoznacznie zdefiniowane w literaturze. Istnieją dwa nurty interpretacji wartości klienta: ilościowa oraz opisowa. W ujęciu ilościowym wartość klienta można określić na przykład na podstawie wartości bieżącej netto, jako zdyskontowaną sumę marż zrealizowanych na danym kliencie, w

¹⁷² B. Gregor, M. Grzegorzcyk, Pomiar w zarządzaniu relacjami z klientem, w: Ekspansja czy regres marketingu?, red. E. Duliniec, PWE, Warszawa 2006, s. 47.

¹⁷³ J.S. Thomas, W. Reinartz, V. Kumar, Jak zarobić możliwie najwięcej na swoich klientach?, w: P. Hemp, Zarządzanie wzrostem przychodów, Helion, Gliwice 2006, s. 121.

¹⁷⁴ H. Wojnarowska, Lojalność klientów jako źródło wzrostu wartości przedsiębiorstw, w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa, teoria i praktyka gospodarcza, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 1303.

danym okresie¹⁷⁵. Ujęcie ilościowe wyraża wartość klienta w jednostkach pieniężnych. W ujęciu opisowym wartość klienta jest określana jako więź emocjonalna klienta i przedsiębiorstwa¹⁷⁶. W tym ujęciu wartość klienta jest niematerialna i dotyczy również takich elementów jak wiedza, korzyści wizerunkowe, rekomendacje. Ponadto dokonując przeglądu definicji wartości klienta należy podkreślić, iż brak jest jednoznacznego nazewnictwa pojęcia wartość klienta. W literaturze wartość klienta określana jest między innymi sformułowaniami: zyskowość klienta, rentowność klienta, życiowa wartość klienta¹⁷⁷. Pojęcie wartości klienta bywa także mylone z pojęciem wartości dla klienta. Główny problem z właściwym rozeznaniem wartości klienta polega na orientacji produktowej przedsiębiorstwa. Firmy uzależniają decyzje biznesowe od takich miar jak wielkość sprzedaży, brane są również pod uwagę wskaźnik satysfakcji klienta oraz rozpoznawalność marki - co oczywiście jest pożądane lecz nie dostarcza najważniejszej informacji - „ile wart jest klient”¹⁷⁸.

W. Wrzoska termin wartość klienta definiuje jako wartość nabywcy. Zdaniem tego autora termin ten nie jest precyzyjnie definiowany w literaturze. Na ogół występują różne interpretacje odnoszące się do wartości sprzedaży lub wielkości zysku¹⁷⁹. W pierwszym przypadku wartość klienta jest odniesieniem do wartości sprzedaży produktów - usług, w drugim przypadku wartość klienta jest odzwierciedleniem zysków, gdzie brane są pod uwagę przychody oraz koszty. Zatem wartość nabywcy jest różnicą przychodów ze sprzedaży oraz kosztów produkcji, sprzedaży i pozyskania klienta. W opinii I.H. Gordona wartość klienta w okresie jego aktywności nabywczej wyraża się różnicą między jego wydatkami a kosztami wytworzenia produktu (na ogół znanymi) i obsługi klienta (w większości przypadków nieznanymi)¹⁸⁰. B. Dobiegała-Korona uważa, że wartość klienta to wartość tych strumieni, które generowane są przez klientów w całym okresie relacji klient-firma. Im wyższa jest wartość tych strumieni dla przedsiębiorstwa, tym wyższa jest wartość klienta, co oznacza wyższą wartość przedsiębiorstwa oraz wartość dla pozostałych

¹⁷⁵ A. Jenkinson, *Valuing Your Customers...*, op.cit., s. 337.

¹⁷⁶ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 122.

¹⁷⁷ *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, OW SGH, Warszawa 2011, s. 73.

¹⁷⁸ S. Gupta, D.R. Lehmann, *Managing Customers As Investments...*, op.cit., s. 47.

¹⁷⁹ *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzoska, PWN, Warszawa 2005, s. 89.

¹⁸⁰ I. H. Gordon, *Relacje z klientem...*, op.cit., s. 134.

interesariuszy¹⁸¹. Wartość klienta jest definiowana jako wielkość bieżąca wynikająca z przyszłych dochodów. O wartości danego klienta dla przedsiębiorstwa przesądza nie to, jakie dochody on przyniósł, ale to, jak dochody dostarczy klient w przyszłości. Wartość klienta jest to zatem wartość przyszła wyrażona wartością bieżącą, a nie wartość historyczna.¹⁸² Wartość klienta charakteryzuje się dynamicznością. W okresie życia klienta wartość ta może z okresu na okres wzrastać bądź spadać¹⁸³.

Według autorów książki „Converting Customer Value” pojęcie wartości klienta, które określane jest również pojęciem zyskowność klienta, jest jednym z najmniej rozwiniętych biznesowych definicji w przedsiębiorstwie. Mimo zainteresowania tą dziedziną od strony akademickiej brak jest jednoznacznej metodologii dotyczącej ustalenia wartości klienta dla biznesu. Istnieje również brak jednoznaczności oraz błędne stosowanie takich terminów jak wartość klienta, kapitał klienta, życiowa wartości klienta¹⁸⁴. Zdaniem autorów książki „Beyond Six Sigma” analiza wartości klienta umożliwia zrozumienie, jaki udział ma klient lub segment klientów w zysku firmy. Uzyskana wiedza z tego obszaru pozwala na poprawę zysków przedsiębiorstwa¹⁸⁵. Pomiaru zyskowności klienta można dokonywać z poziomu klienta, segmentu klientów oraz przedsiębiorstwa. Główne przyczyny, które powodują, że analiza wartości klienta jest stosunkowo rzadko stosowano wynikają z:

- braku ujęcia analizy zyskowności (wartości) w aktualnie obowiązujących regulacjach rachunkowych,
- braku przypisania kosztów obsługi do poszczególnych klientów,
- braku uwzględnienia wzrostu zyskowności klientów w celach strategicznych firmy¹⁸⁶.

Niejednoznaczne interpretacje wartości klienta oznaczają różne metody wyceny tej kategorii. Wartość klienta może być postrzegana nie tylko finansowo. W literaturze prezentowana jest wartość klienta jako kapitał klienta w ujęciu opisowym. Zwolennicy

¹⁸¹ Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce..., op.cit., s. 22.

¹⁸² Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, red. H. Szulce, T. Żymkowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, s. 68.

¹⁸³ Tamże, s. 68.

¹⁸⁴ J.A. Murphy, J. Burton, R. Gleaves, J. Kitshoff, Converting Customer Value: from retention to profit, John Wiley & Sons, Chichester 2006, s. 2.

¹⁸⁵ G. Plaster, J. Alderman, Beyond Six Sigma..., op.cit., s. 197.

¹⁸⁶ Tamże, s. 197.

opisowego ujęcia kategorii kapitału klienta wywodzą ją z kategorii kapitału intelektualnego, na który składa się: kapitał organizacyjny, kapitał ludzki i kapitał relacji z klientem¹⁸⁷. Kapitał klienta jest zatem pojęciem szerszym niż czysto finansowym, ponieważ stanowi element kapitału intelektualnego (intellectual capital). Pojęcie kapitału intelektualnego pierwszy raz zostało użyte w 1969 r. przez J. Kenneth'a Galbraith'a. Rozumiał on przez kapitał intelektualny nie tylko czysty intelekt, a raczej wcielenie stopnia intelektualnego, co oznacza postrzeganie kapitału intelektualnego nie tylko jako statycznie niematerialne aktywa, a raczej proces. Kapitał intelektualny określany jest także mianem intelektualnej materii, dzielony również na aktywa „myślące” i „nie myślące”. Natomiast OECD - Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju opisuje kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) oraz kapitału ludzkiego¹⁸⁸. W kapitale intelektualnym można wyróżnić trzy podstawowe składniki: zewnętrzne (związki z klientami), wewnętrzne (strukturalny) i ludzki kapitał. Według J. Guthrie'go można dokonać następującego podziału kapitału intelektualnego¹⁸⁹:

I. Kapitał strukturalny

- 1) własności intelektualne: patenty, prawa autorskie, znaki towarowe,
- 2) infrastruktura aktywów: filozofia zarządzania, zbiorowa kultura, procesy zarządcze, systemy informacyjne, systemy sieciowe, związki finansowe.

II. Kapitał klientów:

- 1) marki,
- 2) klienci,
- 3) lojalność klientów,
- 4) nazwa przedsiębiorstwa,
- 5) kanały dystrybucji,
- 6) współpraca gospodarcza,
- 7) porozumienia licencyjne,

¹⁸⁷ Metody wyceny spółki..., op.cit., s. 68.

¹⁸⁸ T. Dudycz, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005, s. 213.

¹⁸⁹ J. Guthrie, The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, 2000, nr 1, za: T. Dudycz, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 213.

8) porozumienia franchisingu.

III. Kapitał ludzki (kompetencje pracownicze):

- 1) wiedza technologiczna,
- 2) edukacja,
- 3) kwalifikacje zawodowe,
- 4) praca odpowiednia do wiedzy,
- 5) praca odpowiednia do kompetencji,
- 6) duch przedsiębiorczości, innowacyjności: zdolności pro czynne i reaktywne, skłonność do zmian.

W literaturze, dominuje jednak prezentowanie wartości klienta (kapitału klienta) w wymiarze finansowym.

3.1.1. Metody estymacji wartości klienta

3.1.1.1. Modele statyczne wartości klienta

Modele statyczne nie uwzględniają czynnika czasu ani dyskonta w pomiarze wartości klienta. Są to zatem modele o „prostym” zapisie matematycznym i stanowią pierwszy krok w kierunku liczenia wartości klienta.

Marża na kliencie

Do modeli statycznych można zaliczyć wskaźnik marży na kliencie¹⁹⁰. Liczony z marży operacyjnej przedsiębiorstwa:

$$\text{Marża operacyjna przedsiębiorstwa} = \sum_{i=1}^n \text{marża na kliencie } i - \text{koszty ogólne przedsiębiorstwa}$$

gdzie: n liczba klientów (segmentów klientów) przedsiębiorstwa, i - dany klient.

Model liczony bezpośrednio z poziomu klienta¹⁹¹:

$$\text{Marża na kliencie } i = \text{przychody z klienta } i - \text{koszty związane z klientem } i$$

¹⁹⁰ Metody wyceny spółki..., op.cit., s. 134.

¹⁹¹ J. Davis, Measuring marketing. 103 key metrics every marketer needs, John Wiley & Sons, Singapur 2007, s. 21.

Pojęcie wartości klienta można także wyrazić poprzez bardziej rozbudowany zapis matematyczny, które stanowi rozwinięcie równania „marży na kliencie”¹⁹²:

$$\text{Wartość klienta} = \text{Przychody na kliencie} - (\text{koszty wytworzenia produktu} + \text{koszty sprzedaży} + \text{koszty obsługi} + \text{koszty relacji z klientem} + \text{koszty utrzymania bieżącej działalności}).$$

Wskaźnik RFM

Kolejna metoda umożliwiająca obliczanie wartości klienta, określana modelem świeżości, częstości i wartości pieniężnej zakupów, związana jest ze wskaźnikiem RFM, gdzie: R (recency) oznacza datę ostatniego zakupu danego produktu przez klienta, F (frequency) określa częstotliwość zakupu danego produktu, natomiast M (money) to kwota wydana przez klienta na zakup danego produktu¹⁹³. Formuła matematyczna ma następującą postać¹⁹⁴:

$$\text{Wskaźnik RFM} = (\text{okres dokonania ostatniego zakupu} * \text{waga}) + (\text{liczba zakupów} * \text{waga}) + (\text{wartość zakupów} * \text{waga})$$

Model RFM umożliwia wartościowanie klientów na podstawie dokonanych zakupów, zatem wartość klienta dla przedsiębiorstwa uzależniona jest od¹⁹⁵: a) okresu od dokonania ostatniego zakupu (recency), im okres krótszy tym wartość klienta jest większa, b) liczby dokonanych zakupów (frequency), im częstotliwość zakupów większa tym samym większa jest wartość klienta, c) wartości dokonanych zakupów (monetary), im więcej klient zakupił produktów lub usług firmy tym jest bardziej wartościowy. Dla poszczególnych kategorii: okresowi dokonania ostatniego zakupu, liczbie zakupów oraz częstotliwości zakupów przypisywane są odpowiednie wagi w zależności od ich istotności dla firmy. Wartość wskaźnika RFM będzie zatem zróżnicowana dla różnych branż, ponieważ dobór wag ma charakter subiektywny. Warunkiem stosowania modelu RFM jest posiadanie przez przedsiębiorstwo bazy

¹⁹² J.A. Murphy, J. Burton, R. Gleaves, J. Kitshoff, *Converting Customer Value...*, op.cit., s. 24.

¹⁹³ Finansowe przesłanki decyzji marketingowych, red. A Czubała, R. Niestrój, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 28.

¹⁹⁴ Wskaźniki marketingowe, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 126.

¹⁹⁵ Tamże, s. 126.

klientów, gdzie zawarte są informacje dotyczące okresu, który minął od ostatniej transakcji z klientem, liczby dokonanych zakupów przez klienta oraz wartości zakupów.

Proces wdrażania modelu RFM należy rozpocząć od stworzenia bazy danych klientów, która zapewni wymagane informacje dla obliczeń. Drugi etap to zastosowanie odpowiednich wag, które zostaną przypisane poszczególnym kategoriom: recency, frequency, monetary. Ustalenie ważności wag powinno być poprzedzone badaniami wewnętrznymi lub zewnętrznymi oraz analizą historyczną przeprowadzonych transakcji z poszczególnymi klientami w celu określenia ich zyskowności. Następnym etapem jest bieżące obliczanie RFM dla klientów w odstępach na przykład miesięcznych lub kwartalnych. Ostatni etap polega na dostosowaniu strategii marketingowej w zależności od wartości poszczególnych klientów wyliczonej przy wykorzystaniu modelu RFM. Stosowanie wskaźnika RFM ma szerokie zastosowanie w praktyce gospodarczej, najczęściej stosowany jest on przez przedsiębiorstwa stosujące marketing bezpośredni lub strategię masowej indywidualizacji. Powyższą metodę można także zastosować w branży FMCG. Wskaźnik RFM może być stosowany przez banki, posiadające imienne bazy swoich klientów, bazy klientów strategicznych, informacje o ilości i wartości ich transakcji. Nie bez znaczenia jest fakt, że banki, stosujące powszechnie metodę punktową w ocenie klienta-kredytobiorcy, posiadają duże doświadczenie w szacowaniu wag przypisywanym poszczególnym kategoriom przy wyliczaniu wskaźnika RFM. Wskaźnik ten, ze względu na prostotę formuły wyliczania, uważany jest za jeden, z najczęściej stosowanych metod wartościowania klientów, ale należy uwzględnić fakt, że może on być liczony tylko w odniesieniu do klientów już posiadanych¹⁹⁶.

Model RFM nie jest jednak modelem pozbawionym wad. Przede wszystkim pomija samą rentowność oraz rozkład zakupów w czasie. Słabość tego modelu można ograniczyć poprzez zastąpienie czynnika wartości sprzedaży czynnikiem rentowności i wzbogacenie kalkulacji o rozkład transakcji w czasie, który stanowi punkt wyjścia do obliczenia prawdopodobieństwa kolejnych zakupów w przyszłości¹⁹⁷. Dodatkowo,

¹⁹⁶ M. Capiga, *Kapitał klienta banku...*, op.cit., s. 164.

¹⁹⁷ C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 301.

główną wadą RFM jest pomijanie strony kosztowej, przez co zniekształcane są dane dotyczące wartości klienta. Wskaźnik RFM nie uwzględnia, bowiem kosztów pozyskania klienta, obsługi, kosztów finansowych. Analiza RFM bazuje na teorii zachowania klienta i oparta jest na następujących założeniach¹⁹⁸:

- jest bardziej prawdopodobne, że kolejnego zakupu dokonają klienci, którzy zakupili coś ostatnio,
- mniej prawdopodobne jest, że produkt kupią klienci, którzy przez długi czas nie dokonali żadnego zakupu,
- jest bardziej prawdopodobne, że kolejnego zakupu dokonają klienci, którzy dokonują zakupów z większą częstotliwością niż ci kupujący rzadko,
- bardziej prawdopodobne jest, że w przyszłości pieniądze wydadzą ci klienci, którzy w przeszłości wydawali duże kwoty, niż ci, którzy wydawali mniej pieniędzy.

Wskaźnik udziału klient w portfelu sprzedaży

Metoda udziału klienta w portfelu sprzedaży firmy oznacza jaki udział stanowią zakupy klienta w portfelu sprzedaży, co wyraża się wzorem:

$$\text{Udział klienta w portfelu sprzedaży} = S_j / \sum_{j=1}^J S_j$$

gdzie: S_j - portfel zakupów j-tego klienta; $\sum_{j=1}^J$ - suma zakupów wszystkich klientów.

Jeżeli podzieli się kwotowe zakupy klienta w okresie t przez kwotową sprzedaż firmy w okresie t otrzyma się procentowy udział danego klienta w portfelu sprzedaży.

3.1.1.2. Modele dynamiczne wartości klienta

Do modeli dynamicznych zalicza się wszelkie modele uwzględniające czynnik czasu, oparte na dyskontowaniu przepływów generowanych przez klienta. Modele dynamiczne są bardziej zaawansowane matematycznie, umożliwiają szacowanie przyszłej wartości klienta oraz mogą uwzględniać rachunek prawdopodobieństwa czy wskaźnik ryzyka utraty wartości klienta (portfela klientów). Ze względu na swą

¹⁹⁸ A. Dejnaka, Budowanie lojalności klientów, One Press, Gliwice 2007, s. 57.

budowę dynamiczne modele wartości klienta najdokładniej opisują wartość nabywcy i tym samym umożliwiają podejmowanie trafniejszych decyzji biznesowych.

Modele CLV

Wartość klienta można oszacować stosując modele życiowej wartości klienta. Należy na wstępie wyjaśnić, iż w literaturze anglojęzycznej życiowa wartość klienta określana jest pojęciem „customer lifetime value”, lub „lifetime value”, są ta pojęcie równoznaczne. Równie często autorzy posługują się skrótem „CLV” określającym życiową wartość klienta. Podobna sytuacja pojawia się w polskiej literaturze, gdzie występują różne tłumaczenia, na przykład: „życiowa wartość klienta”, „wartość życiowa klienta” lub „wartość klienta w czasie trwania relacji”. Stosowanie pojęcia „lifetime” sugeruje postrzeganie wartości klienta w perspektywie długookresowej. W języku angielskim użycie słowa „lifetime” odróżnia to pojęcie od wyrażenia „customer value”, przez które z reguły należy rozumieć wartość dla klienta¹⁹⁹. Użycie słowa „życiowa” w polskim tłumaczeniu pojęcia jest uzasadnione, gdyż nawiązuje do koncepcji cyklu życia klienta w firmie, a więc sugeruje ujęcie wartości w perspektywie całej relacji²⁰⁰. Dla przejrzystości wywodu i ograniczenia wieloznaczności pojęcie „customer lifetime value” tłumaczone jest jako „wartość klienta”²⁰¹. Dla pojęcia wartość klienta zastosowano także oznaczenie „CLV”.

Wartość dla klienta jest dla firmy czystym zyskiem lub stratą z danego klienta w ciągu całego okresu transakcji tego klienta z firmą. W koncepcji CLV można wyróżnić trzy nurty²⁰²: a) modele obliczania CLV, b) modele analizy baz danych, c) normatywne modele CLV. Pierwszy kierunek koncentruje się na formułowaniu modeli obliczania CLV dla każdego klienta biorąc pod uwagę przychody oraz koszty związane z klientem. Drugi kierunek obejmuje analizę klienta, gdzie wykorzystuje się różnorodne metody analizy zebranych danych o kliencie wraz z prawdopodobieństwem kolejnych zakupów. Trzeci kierunek to analiza CLV i skutków podejmowania decyzji biznesowych w przedsiębiorstwie poprzez zastosowanie CLV

¹⁹⁹ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie..., op.cit., s. 73.

²⁰⁰ Tamże, s. 74.

²⁰¹ Powyższe rozwiązanie stosuje T. Doligalski. Por. Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie..., op.cit., s. 74.

²⁰² H. Wojnarowska, Lojalność klientów jako źródło wzrostu wartości przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 1305.

przy wykorzystaniu zebranych danych²⁰³. Decyzje obejmują politykę cenową, programy lojalnościowe, prognozowane przychody i koszty dedykowane klientom.

Wartość klienta określana mianem „customer lifetime value” jest nowoczesną metodą pomiaru wartości klienta oraz kluczowym narzędziem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem. CLV umożliwia obliczenie bieżącej wartości z dotychczasowych i przyszłych zysków klienta przez cały okres jego „życia” w firmie. CLV oznacza zaktualizowaną sumę zysku netto, jaką osiągnie firma dzięki transakcjom z danym klientem w okresie, w którym dokonuje zakupów w firmie²⁰⁴. Wartość klienta, który dokonał jednej transakcji równa jest zyskowi (stracie) z jednej transakcji. Natomiast, jeżeli klient dokonał wielu zakupów, jego wartość dla przedsiębiorstwa będzie równa bieżącej wartości zysków (strat) ze wszystkich transakcji, które zostały przez niego dokonane. P. Doyle, określa wartość klienta jako zdyskontowaną wartość przepływów gotówkowych wygenerowanych w okresie korzystania przez klienta z usług danego podmiotu²⁰⁵. Swoją koncepcję nazywa mianem wartości klienta w okresie obsługi. W metodzie Doyle’a przepływy pieniężne netto (net cash flow), związane są z klientem w całym okresie jego relacji z firmą, stanowią różnicę pomiędzy wpływami, które generuje klient dla firmy oraz wydatkami ponoszonymi na utrzymanie i pozyskanie klienta²⁰⁶. Wyrażenie matematyczne wartości klienta w okresie obsługi jest następujące:

$$CLV = NCF_1 + NCF_2 / (1 + k) + NCF_3 / (1 + k)^2 + \dots + NCF_n / (1 + k)^n$$

gdzie: *NCF* (net cash flow) - przepływy pieniężne netto; *k* - stopa dyskontowa; *n* - kolejne przepływy.

Wpływy pieniężne generowane przez klienta można ustalić na podstawie historii dokonanych zakupów. Trudności mogą pojawić się przy ustalaniu kosztów pozyskania oraz utrzymania klienta, ponieważ nie wszystkie poniesione koszty w tradycyjnym rachunku kosztów przypisywane są do konkretnego klienta. Model zaprezentowany przez P. Doyle’a to typowy model bazujący na zaktualizowanej wartości bieżącej netto - NPV (net present value), który stosowany jest do oceny efektywności inwestycji.

²⁰³ Tamże, s.1305.

²⁰⁴ Wskaźniki marketingowe..., op.cit., s. 134.

²⁰⁵ P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit., s. 97.

²⁰⁶ Metody wyceny spółki..., op.cit., s. 86.

Podobnie interpretują wartość klienta (CLV) autorzy książki „Wskaźniki marketingowe”, którzy posługują się pojęciem zysku netto osiąganym na kliencie²⁰⁷.

$$CLV = C_1/(1+k) + C_2/(1+k)^2 + \dots + C_n / (1 + k)^n$$

gdzie: C - zysk przynoszony przez klienta w okresie; k - koszt kapitału, przy czym poprzez koszt kapitału należy rozumieć średnio ważony koszt kapitału, określany jako WACC.

Poprzez zastosowanie pomiaru wartości klienta, nabywców można podzielić na dokonujących zakupów jednorazowo lub wielokrotnie. Dla klientów dokonujących zakupu jednokrotnie relacja z firmą ulega zakończeniu lub jest bardziej nieregularna, sporadyczna. Dla klientów ponawiających zakupy wielokrotnie wartość klienta równa jest bieżącej wartości zysków ze wszystkich transakcji. W praktyce CLV wylicza się dla określonego okresu, określonej liczby lat²⁰⁸.

Autorzy książki „Managing Customers as Investments” do estymacji wartości klienta oprócz takich elementów jak informacje dotyczące marży lub zysku na kliencie w danym okresie czy stopy dyskontowej wprowadzają dodatkowy parametr, a mianowicie stopę utrzymania klienta. Wartość klienta wyrażana jest następującym wzorem²⁰⁹:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t * \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

gdzie: m - marża lub zysk na kliencie w badanym okresie t ; r - stopa retencji (utrzymania) klienta; i - stopa dyskontowa.

Zmienna m jest mnożona przez $r/(1+i)$ - zatem wysokość marży zależna jest od stopy utrzymania klienta i stopy dyskontowej. Stopa utrzymania klienta (retencji) uzależniona jest od oferowanej przez firmę wartości dla klienta, a zatem między innymi od ceny, jakości, marki. Wskaźnik retencji można wzmacniać poprzez programy CRM lub lojalnościowe. Za stopę dyskontową przyjmuje się, podobnie jak w poprzednim modelu, koszt kapitału czyli WACC. Według powyższych autorów wartość klienta jest wypadkową trzech elementów stopy utrzymania klienta, stopy dyskontowej oraz marży na kliencie. Zsumowanie wszystkich poszczególnych

²⁰⁷ Wskaźniki marketingowe..., op.cit., s. 134.

²⁰⁸ Tamże, s. 134.

²⁰⁹ S. Gupta, D.R. Lehmann, Managing Customers As Investments..., op.cit., s. 183.

wartości grup klientów obliczonych metodą CLV dla przepływów dotychczasowych, oraz przyszłych umożliwia wyznaczenie kapitału klienta zwanego w literaturze anglojęzycznej jako „customer equity” lub „value of customer base”²¹⁰.

Klient jak każda inwestycja zawiera w sobie element ryzyka, można więc uznać, iż klienci są ryzykownym aktywem przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo chcące w sposób optymalny dokonać estymacji wartości każdego klienta może uwzględnić element ryzyka utraty wartości klienta (portfela klientów). Metodą zapewniającą taką możliwość jest koncepcja „risk adjusted lifetime value” (RALTV), która pozwala na obliczenie wartości klienta z uwzględnieniem elementu ryzyka.

Zapis matematyczny prezentuje poniższe równanie²¹¹:

$$RALTV = \sum [CF_t / (1 + RRR * \beta_c)^t]$$

Koncepcja ta została zaprezentowana przez R. Dhar’a oraz R. Glazer’a. Proces obliczania RALTV jest następujący²¹²:

- ustalenie przepływów finansowych generowanych przez danego klienta,
- określenie wymaganej stopy zwrotu z klienta *RRR* (Required Rate of Return) i obliczenie współczynnika ryzyka beta - β_c ,
- obliczenie równania RALTV dla każdego klienta.

Współczynnik beta pokazuje korelację stosunku ryzyka związanego z danym klientem do wygenerowanego przychodu dla całego portfela klientów. Wartości współczynnika beta mają następującą interpretację²¹³:

- $\beta > 1$ oznacza, że dochód z klienta podlega znacznym wahaniom (zmiany po stronie przychodów lub kosztów),
- $0 < \beta < 1$ oznacza, że portfel podlega większym wahaniom niż dany klient,
- $\beta < 0$ oznacza, że ryzyko osiągnięcia założonego dochodu z danego klienta zmienia się w kierunku przeciwnym do tendencji całego portfela.

Współczynnik beta wywodzi się z modelu CAPM, który za ryzyko przyjmuje wartość współczynnika beta²¹⁴.

²¹⁰ Tamże, s. 183.

²¹¹ R. Dhar, R. Glazer, Hedging Customers, Harvard Business Review 2003, nr 5, s. 89.

²¹² Tamże, s. 89.

²¹³ P. Kwiatek, Programy lojalnościowe, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 168.

²¹⁴ D.G. Luenberger, Teoria inwestycji finansowych, PWN, Warszawa 2003, s. 233.

V. Kumar uważa, iż wartość klienta można zdefiniować jako skumulowaną wartość przepływów pieniężnych, zdyskontowanych za pomocą średniego ważonego kosztu kapitału (WACC), przypadającego na klienta w całym cyklu życia klienta w firmie²¹⁵. Innymi słowy, wartość klienta to wartość zaktualizowanych zysków netto przyszłych zysków danego klienta. Wartość klienta w opinii tego autora można wyliczyć stosując podejście indywidualne lub zbiorcze²¹⁶.

W podejściu indywidualnym wartość klienta jest wyprowadzana z wartości konkretnego klienta. W tym przypadku, wartość klienta oblicza się jako sumę skumulowanych przepływów pieniężnych, zdyskontowanych poprzez zastosowanie średniego ważonego kosztu kapitału, danego klienta w całym cyklu życia klienta firmy. CLV wyliczone metodą indywidualną prezentuje poniższy wzór²¹⁷:

$$CLV_i = \sum_{t=1}^T (\text{przyszła marża na kliencie}_{it} - \text{przyszłe koszty klienta}_{it}) / (1+d)^t$$

gdzie: t - okres, T - liczba okresów, dla których liczona jest wartość klienta, i - dany klient, d - stopa dyskontowa.

W podejściu zbiorczym wartość klienta jest wyliczana z wartości klientów z danej kohorty, segmentu lub całej firmy - uzyskiwana jest przeciętna wartość klienta. Oblicza się zatem sumę wartości wszystkich klientów, co daje wartość określaną jako kapitał klienta (customer equity). Równanie jest następujące²¹⁸:

$$CE = \sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T CM_{it} * \left(\frac{1}{1+d} \right)^t$$

gdzie: CE - kapitał klienta dla bazy klientów (suma indywidualnych wartości klientów); CM - przeciętna marża klienta w okresie t ; d - stopa dyskontowa; i - dany klient; t - okres czasu; N - liczba klientów, dla których oszacowany został kapitał klienta; T - liczba okresów, dla których oszacowano kapitał klienta.

Podejście to bazuje na wartościach średnich, tj. średnim przychodzie na kliencie, średnim koszcie związanym z klientem, średnim okresie trwania relacji z klientem.

²¹⁵ V. Kumar, *Managing Customers for Profit...*, op.cit., s. 37.

²¹⁶ Tamże, s. 40.

²¹⁷ Tamże, s. 43.

²¹⁸ Tamże, s. 40-42.

Dzieląc kapitał klienta (CE) przez liczbę klientów otrzyma się średnią wartość klienta (CLV):

$$\text{Średnie CLV} = CE / \text{liczba klientów}$$

Jednak średnia wartość klienta ma ograniczone zastosowanie do oceny alokacji zasobów na poszczególnych klientach. Powodem jest to, że średnia wartość klienta nie uwzględnia różnic pomiędzy klientami, istotnych przy opracowaniu konkretnych strategii marketingowych²¹⁹.

Obliczenie wartości klienta w podejściu zbiorczym umożliwia skorzystanie z pojęcia kapitału klienta. Ujęcie zbiorcze koncentruje się na kapitale klienta (sumie wartości wszystkich klientów) i odróżnia to pojęcia wartości klienta. Przykładem zbiorczego ujęcia wartości klienta jest definicja Ph. Kotlera: „Kapitał klienta jest to suma zdyskontowanych długookresowych wartości wszystkich klientów firmy”²²⁰. W metodzie zbiorczej oblicza się sumę wartości wszystkich klientów przedsiębiorstwa - kapitał klienta:

$$CE = \sum_{i=1}^N CLV_i$$

Podsumowując, chcąc dokonać kalkulacji wartości klienta metodą CLV należy uwzględnić między innymi: okres analizy danych (miesiąc, kwartał, rok, itd.); stopę dyskontową (koszt kapitału); okres planowania (liczba okresów) częstotliwość dokonywania zakupów przez klienta w badanych okresach; najczęściej wybierane przez klienta produkty²²¹. Na wartość klienta ma wpływ szczególnie: okres planowania, oraz stopa dyskontowa. Krótki okres (horyzont) planowania zmniejsza wartość klienta, dłuższy horyzont planowania zwiększa. W przypadku stopy dyskontowej znaczenie odgrywa jej wartość. Im wyższa stopa dyskontowa tym niższa wartość CLV i odwrotnie. CLV zależy od elementów składowych tej kategorii takich jak: kosztu utrzymania klienta, wydatków marketingowych, kosztów obsługi, sprzedaży dodatkowej, stopy retencji klienta.

Model wartości klienta R.C. Blattberg’a, G. Getz’a oraz J.S. Thomas bazuje na podejściu zbiorczym oraz indywidualnym, które umożliwia obliczenie wartości klienta

²¹⁹ V. Kumar, *Managing Customers for Profit...*, op.cit., s. 43.

²²⁰ Ph. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 70.

²²¹ R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity...*, op.cit., s. 38.

i sumy wszystkich klientów (kapitał klienta). W tej koncepcji oblicza się kapitał klienta (customer equity) jako sumę trzech kapitałów: pozyskania, utrzymania oraz sprzedaży dodatkowej²²². Kapitał klienta jest finansową miarą wartości klienta, która jest szacunkiem zysku (przepływów) pieniężnych generowanych (z określonym prawdopodobieństwem) przez klientów dotychczasowych, potencjalnych, a także sprzedaż dodatkową. Całkowity kapitał klienta równa się sumie zysków z pozyskiwania klientów, zysków z utrzymania klienta i zysków ze sprzedaży dodatkowej, obliczonej w skali całego portfela klientów firmy i z uwzględnieniem czasu²²³. Matematyczne ujęcie kapitału klienta jest następujące²²⁴:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^I \left[N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - C_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum_{k=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \left(\prod_{j=1}^k \rho_{j,t+k} \right) \left(S_{i,t+k} - C_{i,t+k} - B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k} \right) \left(\frac{1}{1+d} \right)^k \right]$$

$$CE(t) = \sum_{k=0}^t CE(t-k)$$

gdzie: $CE(t)$ wartość kapitału klienta dla klientów pozyskanych w chwili t , $N_{i,t}$ - liczba potencjalnych klientów w segmencie i w chwili t , $\alpha_{i,t}$ - prawdopodobieństwo pozyskania klienta w segmencie i w chwili t , $\rho_{i,t}$ - prawdopodobieństwo utrzymania klienta w segmencie i w chwili t , $B_{i,a,t}$ - koszt marketingu w przeliczeniu na potencjalnego klienta (N) dla pozyskania klientów w segmencie i w chwili t , $B_{i,r,t}$ - koszt marketingu dla utrzymania klientów w segmencie i w chwili t , $B_{i,AO,t}$ - koszt marketingu dla sprzedaży dodatkowej w segmencie i w chwili t , d - stopa dyskontowa, $S_{i,t}$ - sprzedaż produktów / usług oferowanych przez firmę w segmencie i w chwili t , $C_{i,t}$ - koszt towarów sprzedanych w segmencie i w chwili t , I - liczba segmentów, i - wskaźnik segmentu, t_0 - czas początkowy.

Według R.C. Blattberg'a, G. Getz'a oraz J.S. Thomas kapitał klienta równa się²²⁵: a) zyskowi z klientów dokonujących pierwszego zakupu (iloczyn liczby

²²² R.C. Blattberg, G. Getz, J. S. Thomas, Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 55.

²²³ Tamże, s. 55.

²²⁴ Tamże, s. 53.

²²⁵ Tamże, s. 54.

potencjalnych klientów, z którymi nawiązano kontakt oraz marży zysku); b) pomniejszonemu o koszty pozyskania klientów (iloczyn liczby potencjalnych klientów oraz kosztu pozyskania klienta w przeliczeniu na klienta); c) powiększonemu o oczekiwane zyski z przyszłej sprzedaży nowo pozyskanym klientom (iloczyn wskaźnika utrzymania klienta w każdym przyszłym okresie oraz zysków osiągniętych ze sprzedaży w tym okresie podzielone przez stopę dyskontową, która przekształca przyszłe zyski w środki pieniężne w wartości bieżącej i zsumowane po wszystkich przyszłych okresach); d) zsumowanemu po wszystkich segmentach oraz grup klientów pozyskanych w tym samym czasie.

Autorzy książki „Driving Customer Equity” uważają, iż kapitał klienta jest sumą zdyskontowanych wszystkich wartości klientów²²⁶. Wyliczenie wartości klienta i tym samym kapitału klienta wg tej koncepcji sprowadza się do skorzystania z poniższego modelu²²⁷:

$$Lifetime\ value = \sum_{t=0}^T [(1+d)^{-t} F_{it} S_{it} \pi_{it}]$$

gdzie: T - badany okres; d - stopa dyskontowa; F - częstotliwość zakupywanych produktów w badanym okresie; S - planowany udział produktu w portfelu klient; Π średnia wartość zakupów klienta w badanych okresie, t - okres analizy, i - dany klient.

R. Rust, V.A. Zeithaml i K.N. Lemon uważają, że na wzrost wartości klienta, a tym samym kapitał klienta składają się tzw. determinanty w postaci: wartości (kapitału) dla klienta, marki oraz utrzymania klienta²²⁸. Przedsiębiorstwo może oddziaływać wymienionymi czynnikami na klientów, w celu zwiększenia finansowej wartości klienta, co stanowi element zarządzania wartością klienta (kapitałem klienta).

Don Peppers oraz Martha Rogers proponują pomiar wartości klienta za pomocą wskaźnika Return on Customer (ROC), tłumaczony bezpośrednio jako „zwrot z klienta”. Wskaźnik ROC informuje przedsiębiorstwo o tworzonej wartości przedsiębiorstwa przez ich klientów (podejście zbiorcze oceny wartości wszystkich klientów). Miara ta bazuje na wskaźniku zwrotu z inwestycji ROI. Wskaźnik ROC

²²⁶ R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, Driving Customer Equity..., op.cit., s. 7.

²²⁷ Tamże, s. 265.

²²⁸ Tamże, s. 9.

równa się przepływowi pieniężnym klientów przedsiębiorstwa w okresie i powiększonym o zmianę kapitału klienta w okresie i (wartości wszystkich klientów) podzielonym przez kapitał klienta na początku okresu i , co wyrażone jest poniższym wzorem:

$$ROC = \frac{\pi_i + \Delta CE_i}{CE_{i-1}}$$

gdzie: π_i - to przepływ pieniężny (cash flow) z klientów w okresie i ; ΔCE_i - zmiana kapitału klienta w okresie i ; CE_{i-1} - kapitał klienta na początku okresu i .

Autorzy książki „Return on Customer” definiują wartość klienta jako bieżącą wartość obecnych oraz przyszłych przepływów pieniężnych danego klienta. W przypadku zsumowania wszystkich wartości klientów, zarówno dotychczasowych jak i przyszłych, otrzyma się kapitał klienta (customer equity), który prezentuje wartość netto zdyskontowanych przepływów pieniężnych klientów²²⁹. Zastosowanie metody ROC przyczynia się do poprawy decyzji biznesowych przedsiębiorstwa, poczynając od marketingu, rozwoju produktu, kończąc na raportowaniu finansowym. Stosowanie wskaźnika ROC informuje przedsiębiorstwo, jaki został uzyskany zwrot z nakładów inwestycyjnych przeznaczonych na sprzedaż produktów, działania marketingowe, kampanie sprzedażowe. W modelu tym to klient stanowi czynnik zwiększający lub zmniejszający wskaźnik ROC. Warunkiem skorzystania ze wskaźnika ROC jest przygotowanie modelu pomiaru wartości klienta.

3.2. Zarządzanie wartością klienta

Przedsiębiorstwo, które dokonało estymacji wartości klienta stoi przed kolejnym wyzwaniem - zarządzaniem wartością klienta. Oszacowanie wartości klienta umożliwia jedynie uzyskanie wyników finansowych dotyczących klienta. Wyniki te należy jednak zinterpretować i podjąć działania zmierzające do wzrostu wartości portfela klientów. Po ustaleniu wartości każdego klienta należy podzielić ich na portfele ze względu na wartość. Każdy z tych portfeli powinien być w odpowiedni sposób zarządzany w celu wzrost wartości każdego portfela. Analiza portfelowa klientów jest jednym z głównych następstw pomiaru wartości klienta i umożliwia zarządzanie wartością klienta.

²²⁹ D. Peppers, M. Rogers, Return on customer. Creating maximum value from your scarcest resource, Cyan Communications, London 2005, s. 16.

Zarządzanie wartością klienta jest współcześnie podstawą marketingu i istotą zarządzania marketingowego. Zarządzanie wartością klienta obejmuje swym zakresem najnowsze metody zarządzania przedsiębiorstwem takie jak: zarządzanie procesowe, zarządzanie innowacjami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie elastycznością, zarządzanie zaufaniem, zarządzanie projektami, jest to również element strategicznej karty wyników²³⁰. Zarządzanie wartością klienta oznacza przeorientowanie i odejście od zarządzania portfelem produktów do zarządzania portfelem klientów według ich rentowności, poziomu relacji i zaangażowania²³¹. Problematyka zarządzania wartością klienta dla przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie, ponieważ wartość klientów przekłada się bezpośrednio na wartość przedsiębiorstwa. Wartość klientów dla przedsiębiorstwa jest najbardziej syntetycznym sposobem pomiaru efektywności wszystkich nakładów nie tylko na marketing, lecz również na inne cele działalności przedsiębiorstwa²³². Zarządzanie wartością klienta musi być procesem zorganizowanym, obejmującym między innymi: zarządzanie wartościami dla klientów oraz długookresowymi relacjami z klientami; wykorzystanie internetu do budowania relacji; postrzeganie produktów, cen, dystrybucji, promocji; proces wprowadzania innowacji wartości dla klientów, budowanie społecznej odpowiedzialności firm (marketingu), budowania pozytywnego wizerunku i traktowania ich w kategoriach wartości dla klientów²³³.

R.C. Blattberg, G. Getz, J. S. Thomas wyrażają opinię, iż wartością klienta (kapitałem klienta) należy zarządzać. Zarządzanie kapitałem klienta (wartością klienta) oznacza: „dynamiczny, zintegrowany system marketingowy wykorzystujący techniki wyceny finansowej oraz dane na temat klientów w celu optymalizacji ich pozyskania i utrzymania oraz sprzedawania im dodatkowych produktów, a także maksymalizujący wartość, jaką dla firmy przedstawiają relacje z klientem w całym ich cyklu życia”²³⁴. Zarządzanie wartością klienta, jako metoda mająca na celu maksymalizację wartości klienta, składa się z czterech etapów: zarządzania cyklem

²³⁰ Kierunki rozwoju zarządzania wartością klienta i stan badań empirycznych. Konferencja Zarządzanie wartością klienta na rynku konsumenckim i instytucjonalnym, red. B. Dobięgała-Korona, SGH, Warszawa 2010, s. 3.

²³¹ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie..., op.cit., s. 44.

²³² Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce..., op.cit., s. 17.

²³³ Tamże, s. 18.

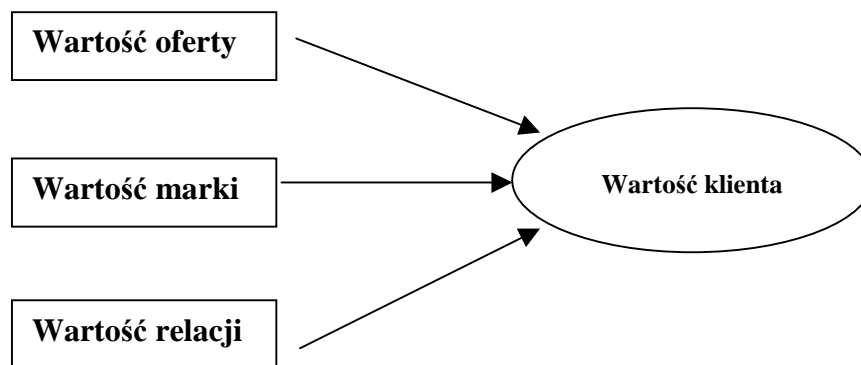
²³⁴ R.C. Blattberg, G. Getz, J. S. Thomas, Klient jako kapitał..., op.cit., s. 25.

życia klienta, wykorzystywaniem baz danych o kliencie, ujęciu ilościowym wartości klienta i działań mających na celu optymalizację pozyskania i utrzymania klienta oraz sprzedaż dodatkową²³⁵.

Zdaniem R. Rust'a, V.A. Zeithaml i K.N. Lemon takie elementy jak wartość dla klienta (oferta), marka oraz utrzymanie relacji z klientem mają wpływ na wartość klienta - tym samym należy nimi zarządzać. Elementy te traktowane są jako czynniki, tzw. „dźwignie” przyczyniające się do wzrostu wartości klienta i tym samym kapitału klienta²³⁶. Wymienione determinanty wartości klienta (kapitału klienta) mierzone są poprzez badania marketingowe. Na przykład, przeprowadza się badania ankietowe, na odpowiedniej próbie klientów, a uzyskane wyniki przekłada się na całą populację klientów. W opinii R.Rust'a, V.A. Zeithaml oraz K.N. Lemon wartości dla klienta (value equity) - stanowi korzyści dla klienta związane z nabyciem produktu, usługi. Do głównych elementów składowych zaliczyć można: cenę, jakość, wygodę. Wartość dla klienta (oferty) uzależniona jest od tego, w jaki sposób postrzegane są przez klienta elementy składowe. Niekiedy większe znaczenia może odgrywać cena, w innym przypadku jakość - uzależnione jest to od percepcji klienta. Wartość marki (brand equity) jest to subiektywne postrzeganie marki przez klienta, które nie jest uzależnione od pozostałych atrybutów usługi, produktu. Duże znaczenie odgrywa świadomość marki oraz emocje, skojarzenia, jakie ona wywołuje. Wartość utrzymania relacji (retention equity) uzależniona jest od wyboru danej firmy przez klienta, bycia lojalnym przy ograniczonej wrażliwości na zmiany ceny. Tworzenie wartości utrzymania relacji polega na budowaniu programów lojalnościowych i tworzeniu długookresowych relacji z klientami. Rysunek nr 12 prezentuje czynniki wpływające na wartość klienta.

²³⁵ Tamże, s. 39.

²³⁶ R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, *Driving Customer Equity...*, op.cit., s. 7.



Rysunek 12. Czynniki wpływające na wartość klienta

Źródło: R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, Driving Customer Equity..., op.cit., s. 9.

Wzrost wartości klientów wiąże się z oddziaływaniem firmy na wzrost wartości oferty, marki oraz utrzymania relacji z klientami. Zatem wybór strategii i działań ukierunkowanych na tworzenie wartości klienta musi być powiązany z elementami, które tworzą wartość oferty, marki i relacji²³⁷. Należy mieć na uwadze, że znaczenie wartości oferty, marki i utrzymania relacji może być różne dla poszczególnych branż, produktów. Dla niektórych produktów (usług) duże znaczenie może mieć cena, dla innych marka lub przyzwyczajenie klienta.

Proces zarządzania wartością klienta powinien odbywać się w czterech następujących po sobie krokach: Krok pierwszy to dokonanie analizy, co ma największy wpływ na wartość klienta - czy wartość oferty, marki, utrzymania klienta. Analiza taka powinna być poprzedzona odpowiednimi badaniami. Krok drugi to ustalenie jakie z wymienionych czynników są dla klienta najważniejsze. Krok trzeci dotyczy analizy konkurencji, która powinna uwzględniać elementy przewagi konkurentów, oferty, silnych i słabych stron. Wynik analizy powinien pozwolić porównać wartość oferty, marki i utrzymania w perspektywie konkurencji. Krok czwarty to rozwój najbardziej znaczących determinantów z punktu widzenia klienta w celu wzrostu wartości klienta (kapitału klienta)²³⁸.

Zarządzanie wartością klienta polega przede wszystkim na budowaniu portfeli klientów, które zapewnią dopływ wszystkich strumieni lub wybranych, decydujących

²³⁷ Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008, s. 253.

²³⁸ R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.N. Lemon, Driving Customer Equity..., op.cit., s. 65.

dla wartości przedsiębiorstwa w określonym czasie i uwarunkowaniach²³⁹. Zarządzanie wartością klienta na poziomie portfelowym może być oparte na dwóch podejściach: cyklu życia klienta w firmie lub strumieniach pieniężnych i niepieniężnych dostarczanych przez klientów do firmy²⁴⁰.

Zarządzanie wartością klienta oparte na cyklu życia klienta w firmie składa się z pięciu etapów. Na poszczególnych etapach występują różne kategorie klientów. Pierwsza grupa klientów to klienci potencjalni, czyli klienci, którzy być może skorzystają z oferty, przedstawiają oni potencjalną wartość dla przedsiębiorstwa. Na tym etapie klient ma pewne oczekiwania, co do produktu, wartości, których oczekuje nabywając dany produkt. Istotne znaczenia odgrywa w tym przypadku koncepcja wartości dla klienta. Klient, który na tym etapie podejmuje decyzję zakupu, przechodzi do drugiego etapu cyklu życia klienta. Drugi etap dotyczy klientów dokonujących pierwszego zakupu. Z reguły są to klienci posiadający niski wskaźnik utrzymania. Wskaźnik utrzymania jest zależny od rodzaju produktu, niektóre produkty charakteryzują się długim cyklem utrzymania, co oznacza, że element ten nie ma aż tak istotnego znaczenia. Do trzeciego etapu zalicza się klientów powtarzających zakupy. Dla takiej grupy można dokonywać pomiaru prawdopodobieństwa ponowienia zakupu. Na tym etapie można podejmować działania mające na celu obliczenia wskaźnika rezygnacji klientów, w tym ustaleniu przyczyn takiego stanu. Klienci będący w trzecim etapie cyklu życia odznaczają się niższym wskaźnikiem utrzymania niż klienci podstawowi - wielokrotnie ponawiający zakupy. Etap czwarty stanowią klienci podstawowi, którzy regularnie ponawiają zakupy produktów. Na tym etapie produkt spełnia oczekiwania nabywców, dlatego klienci rzadko dokonują istotnej oceny kupowanych obecnie produktów. Z reguły nie jest to ocena dominująca. Mało istotne trudności dotyczące produktu lub usług nie powodują całkowitej eliminacji produktu z koszyka klienta. Klienci podstawowi mają wysoki wskaźnik utrzymania i sprzedaży. Są to kluczowi klienci firmy, których należy grupować według wartości. Klienci tacy powinni być na bieżąco monitorowani. Etap piąty dotyczy klientów odchodzących, stanowiących grupę klientów podstawowych, którzy

²³⁹ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie..., op.cit., s. 26.

²⁴⁰ Tamże, s. 37.

wahają się, co do kontynuowania zakupów produktów firmy. Stan taki może być spowodowany nasileniem ekspansji konkurencji, istotnymi problemami z jakością produktów czy obsługą, znudzeniem klienta obecnym produktem (zgodnie z zasadą cyklu życia produktu). Na tym etapie istotne znaczenie ma wskaźnik odejść klientów²⁴¹. Cykl życia klienta charakteryzowany jest poprzez cykl życia potrzeb klienta, cykl życia relacji. Cykl życia potrzeb klienta umożliwia określenie stopnia bieżącego wykorzystania potencjału klienta w sensie intensywności użycia kupionych przez niego produktów oraz możliwości skorzystania z produktów oferowanych w ramach sprzedaży dodatkowej, a także oszacowanie przyszłego potencjału klienta (jego wartości) w oparciu o fazy cyklu życia potrzeb klienta²⁴². Natomiast cykl życia relacji obejmuje trzy etapy: pozyskanie klienta (faza inicjacji i poznania), utrzymanie klienta (faza wzrostu i poznania) oraz odzyskanie klienta (faza zagrożenia i nieaktywności)²⁴³.

Zarządzanie wartością klienta poprzez strumienie dostarczane przez klientów polega na podziale klientów na portfele w zależności od dostarczanej przez klientów wartości dla firmy. Wartość klientów budują różnorodne strumienie, do których zaliczyć można²⁴⁴:

- wartość przyszłych zysków,
- przychody ze sprzedaży produktów i usług,
- wartość sprzedaży dodatkowej,
- wartość sprzedaży krzyżowej,
- rekomendacje dla firm,
- wartość pozyskanych informacji od klientów (np.: potrzeby, preferencje),
- wartość współpracy klienta z firmą, w tym idee, pomysły przekazane przez klientów.

Zarządzanie wartością klienta poprzez cykl życia klienta jak i strumienie klientów, polega na oferowaniu określonej wartości dla klienta uzależnionej od wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Ustalenie wartości pojedynczego klienta

²⁴¹ R.C. Blattberg, G. Getz, J. S. Thomas, Klient jako kapitał..., op.cit., s. 43.

²⁴² Metody wyceny spółki..., op.cit., s. 379.

²⁴³ Tamże, s. 381.

²⁴⁴ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie..., op.cit., s. 40.

pozwała zastosować odpowiednie kompozycje marketingu mix dla dedykowanego klienta. W rzeczywistości jednak takie działanie byłoby nieopłacalne, dlatego klientów grupuje się w portfel, segmenty wg określonej wartości i przygotowuje strategię działania dla każdego portfela. Indywidualną strategię marketingową można stosować dla wybranych, najbardziej wartościowych klientów lub rokujących na wartościowych, z reguły są to klienci korporacyjni. Gdy firma dysponuje jedynie danymi ogólnymi na temat wszystkich transakcji realizowanych przez klientów, możliwe jest obliczenie ogólnej wartości klienta. Po podzieleniu tej wielkości przez liczbę klientów firmy uzyskujemy średnią wartość klienta dla firmy. Ponadto wyliczenie wartości klienta umożliwia określenie prawidłowości, trendów na grupie danych klientów. Przedsiębiorstwo, które zna wartość każdego klienta ma możliwość zarządzania klientem poprzez inwestowanie w budowanie relacji z najcenniejszymi klientami przy ograniczonym ryzyku przeinwestowania w klienta. Metoda pomiaru wartości klienta sama w sobie nie jest strategią, to miara finansowa, która mierzy możliwe zyski zarówno przeszłe jak i przewidywane na kliencie.

Zdaniem T.L. Keiningham'a istnieje pięć etapów umożliwiających poprawną implementację metody pomiaru wartości klienta, właściwej strategii oddziaływania na wartość klienta, a zatem zarządzania wartością klienta²⁴⁵. Krokiem pierwszym jest obserwacja klienta. Na tym poziomie należy zgromadzić takie dane jak: rodzaje i historie zakupów, koszty obsługi, udział klienta w wydatkach firmy oraz dochodach, a także dane demograficzne. Istotne znaczenie ma przypisanie powyższych informacji do każdego klienta. Krok drugi stanowi scoring wartości klienta, to znaczy wyliczenie dla każdego klienta indywidualnej wartości na podstawie zgromadzonych danych, które uwzględnią także przyszłe zyski. Krok trzeci obejmuje przyporządkowanie, na podstawie skalkulowanej wartości, każdego klienta do jednego z trzech segmentów (grup) klientów: rentownych (profitable customers), klientów na progu rentowności (break-even customers) oraz klientów nierentownych (unprofitable customers). Krok czwarty oznacza wybór strategii dla portfeli klientów. Skoro klienci zostali przydzieleni do jednego z trzech segmentów, do każdego segmentu powinna być

²⁴⁵ Customer Lifetime Value. Reshaping the way we manage to maximize profits, red. D. Bejou, T.L. Keiningham, L. Askoy, Best Business Books, Binghamton 2006, s. 47.

stosowana odpowiednia strategia marketingowa. W tym celu należy stworzyć macierz wartości, udziału klienta w przychodzie firmy na podstawie indywidualnej wartości klienta, dzięki czemu klient może zostać zakwalifikowany do jednej z następujących strategii²⁴⁶:

- strategia dla klientów niedochodowych,
- strategia dla klientów osiągających próg rentowności,
- strategia dla klientów rentownych.

Krok piąty ma na celu zorganizowanie zasobów przedsiębiorstwa umożliwiających realizację opisanych strategii.

Dokonując segmentacji klientów (podziału klientów na portfele) pod względem wartości, należy mieć na uwadze dwojaki podział: a) ze względu na aktualną wartość b) potencjalną wartość. Takie podejście umożliwia koncentrowanie zasobów przedsiębiorstwa na najbardziej wartościowych klientach oraz klientach potencjalnie rozwijających się²⁴⁷. Firma bowiem powinna koncentrować swe zasoby na klientach najbardziej wartościowych lub mających potencjał rozwoju, takie działanie umożliwi zwrot z zainwestowanych zasobów przedsiębiorstwa. Różnicowanie wartości klienta polega na podjęciu trzech działań umożliwiających kształtowanie wartości klienta²⁴⁸:

- utrzymaniu najbardziej wartościowych klientów,
- wykorzystaniu możliwości wzrostu,
- wykorzystaniu możliwości redukcji kosztów.

Zdaniem V. Kumar'a zarządzanie wartością klienta dokonuje się poprzez dobór odpowiednich strategii, których implementacja jest procesem cyklicznym. V. Kumar wyróżnia następujące strategie wzrostu wartości klienta²⁴⁹:

- maksymalizacji zyskowności oraz lojalności klienta,
- optymalnej alokacja zasobów przedsiębiorstwa,
- kierowania odpowiednich produktów odpowiednim klientom,
- zapobiegania odejściu klientów,
- zarządzania wielokanałowymi klientami,

²⁴⁶ Tamże, s. 49.

²⁴⁷ B. Langer, *Unlocking the Value of Your CRM Initiative*, Peppers & Rogers Group 2003, s. 8.

²⁴⁸ Tamże, s. 8.

²⁴⁹ V. Kumar, *Managing Customers for Profit...*, op.cit, s. 76.

- budowania marki,
- pozyskiwania zyskownych klientów,
- rekomendacji klientów,
- zmian organizacyjnych.

Pierwsza strategia - maksymalizacja zyskowności (wartości) oraz lojalności klienta rozpoczyna się od wybrania odpowiednich klientów, którzy rokują, co do zyskowności dla firmy. Zatem istotne znaczenie odgrywa zarządzanie klientem oraz jego utrzymanie. Dobór właściwych klientów wynika z ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa oraz doświadczenia, że nie każdy klient jest rentowny. Przedsiębiorstwo, które wyliczyło wartość każdego klienta, może podjąć próbę wdrożenia strategii zarządzania równocześnie zyskownością (wartością) i lojalnością klientów. Rozwijając tę strategię należy mieć na uwadze, że nie każdy lojalny klient to klient rentowny, a związek między lojalnością a rentownością nie jest jednoznaczny. Rozwinięcie tej strategii polega na zastosowaniu odpowiednich programów lojalnościowych do konkretnych segmentów klientów wydzielonych na podstawie skłonności do zakupów, rentowności oraz retencji klienta. Następną strategią polega na optymalnej alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo ma ograniczone zasoby, w związku z tym zasoby te powinny być alokowane do klientów rentownych, tj. dostarczających zysk. W strategii tej rekomenduje się alokację zasobów do indywidualnych klientów. Pierwszy krok polega na identyfikacji najbardziej rentownych klientów i równocześnie najbardziej podatnych na działania marketingowe. Dalszym krokiem jest przygotowanie odpowiednich kanałów sprzedaży z uwzględnieniem kosztów i efektywności tych kanałów. Ważne jest również ustalenie jak często z klientami należy się kontaktować. Kolejną strategią dotyczy kierowania odpowiednich produktów odpowiednim klientom, co polega na estymacji prawdopodobieństwa, że klient dokona zakupu konkretnego produktu oraz ustaleniu w jakim czasie klient dokona zakupów. Strategia zapobiegania odejściu klientów koncentruje się na podjęciu działań ograniczających utratę klientów. W tej strategii istotne jest dokonanie analizy, jakie czynniki wpływają na wskaźnik utraty klientów, a następnie stworzenie takiej propozycji wartości dla klienta, która przyczyni się do zmniejszenia wskaźnika odejść klientów. Strategia zarządzania

wielokanałowymi klientami, w tym kanałami sprzedaży, ma na celu przygotowanie różnych kanałów sprzedaży w zależności od preferencji i rentowności klienta. Tym samym zrozumienie zachowań klientów w każdym kanale sprzedaży pozwala dokonać migracji klientów o niskiej wartości do kanałów sprzedaży, które charakteryzują się niskim kosztem obsługi. Strategia budowania marki, także rzutuje na wzrost wartości klienta. Trudne jest oszacowanie w jaki sposób inwestowanie w markę ma wpływ na wzrost wartości klienta. Rozwiązanie tej kwestii to budowanie indywidualnej wartości marki dla klienta (individual brand value) i weryfikacja w jaki sposób wartość marki oddziałuje na wartość konkretnego klienta. Strategia pozyskiwania zyskownych klientów, polega na pozyskiwaniu klientów, którzy w dłuższej perspektywie czasu wydają się być rentowni. Nie należy zatem lokować środków finansowych na klientów, którzy w długiej perspektywie czasu nie dostarczą przedsiębiorstwu zysków. Dodatkowo należy uwzględnić późniejsze koszty utrzymania pozyskanych klientów, co pozwoli firmie utrzymać odpowiedni poziom rentowności klientów. Strategia rekomendacji klientów - wartości skutecznych rekomendacji (customer referral value) polega na ocenie wartości rekomendacji, których dany klient udzielił o firmie. Znając wartość klienta oraz wartość skutecznych rekomendacji klientów nabywców można podzielić ich na cztery grupy. Pierwsza grupa klientów dokonuje częstych zakupów, lecz nie poleca produktów nowym klientom. Klienci ci mają wysoką wartość klienta i niską wartość skutecznych rekomendacji. Drugą grupą są klienci, którzy mają niską wartość klienta i skutecznych rekomendacji. Trzecia grupa dotyczy klientów, którzy nie kupują dużo, ale rekomendują produkty firmy - klienci ci mają niską wartość klienta natomiast wysoką wartość skutecznych rekomendacji. Ostatnia grupa to klienci mający wysoką wartość klienta i jednocześnie znacząco przyczyniają się do pozyskania nowych klientów - posiadają wysoką wartość skutecznych rekomendacji. Ostatnia strategia nawiązuje do zmian organizacyjnych, w tym zmiany orientacji przedsiębiorstwa, w kierunku maksymalizacji wartości klienta²⁵⁰.

K.N. Lemon oraz T. Mark wyrażają pogląd, że zarządzanie wartością klienta może jednak nieść ze sobą potencjalne trudności dla firmy jak²⁵¹:

²⁵⁰ V. Kumar, *Managing Customers for Profit...*, op.cit., s. 77.

²⁵¹ Customer Lifetime Value. *Reshaping the way we manage to maximize profits...*, op.cit., s. 59.

- identyfikowalność. Zebranie odpowiednich danych, między innymi kosztów, przychodów i przyporządkowanie ich do konkretnego klienta, w celu kalkulacji wartości klienta, może być trudne do realizacji. Dodatkowo nie ma jednej uniwersalnej metody kalkulacji wartości klienta,
- istotność. Obliczenie wartości każdego klienta może niekoniecznie okazać się istotne lub przydatne, dla niektórych branż czy rynków. Zatem ważna jest analiza kosztów i korzyści płynących z analizy wartości klienta,
- dostępność. Segmentacja bazująca na wartości klienta umożliwia zidentyfikowanie najbardziej dochodowych klientów i tym samym podejmowanie wobec nich określonych działań marketingowych. Trzeba mieć jednak świadomość, że wartość klienta jest stosunkowo nową dziedziną, która się rozwija.
- stabilność. Z punktu widzenia budowy odpowiedniej strategii dla każdego segmentu klientów istotne jest aby dany segment cechował się odpowiednią stabilnością w długim okresie czasu, w celu budowy profilu segmentu. Ponieważ z założenia model wartości klienta bazuje na danych liczbowych, które zmieniają się w czasie, to tym samym i wartość każdego klienta będzie ulegała zmianie - wartość klientów oraz wartość segmentów będzie podlegać ciągłym zmianom. Trudno stwierdzić, że taki model jest niezmiennie stabilny, jednakże jest bardziej dokładny w ustalaniu aktualnej wartości klienta,
- oddziaływanie. Należy rozważyć czy wartość klienta może mieć wpływ na skuteczność działań marketingowych i skutków tych działań. Ostatnie badania w tym zakresie wskazują, że wartość klienta ułatwia i poprawia alokację zasobów marketingowych do najbardziej wartościowych klientów, natomiast nie jest jednoznaczne czy wartość klienta bezpośrednio ma wpływ na skuteczność kampanii marketingowych,
- skuteczność. Znając zyskowność klienta, a tym samym zyskowność każdego segmentu można ocenić skuteczność podjętych działań marketingowych. Przedsiębiorstwo może ocenić czy poprzez dedykowane działania marketingowe do danego segmentu wzrosła jego wartość.

Zarządzanie wartością klienta bazujące na matematycznej metodzie pomiaru

wartości klienta niesie pewne ryzyko zaniżenia przyszłej wartości klienta. Model wartości klienta bazujący na metodzie NPV (Net Present Value) zakłada postrzeganie klienta jako wartościowego przy założeniu, że $NPV > 0$. Postępowanie wyłącznie według tego podejścia niesie ze sobą ryzyko odrzucenia klientów, którzy w przyszłości mogą okazać się wysoce opłacalnymi. Ryzyko postrzegania danego klienta jako aktywu o niskiej wartości ma szczególne uzasadnienie dla klientów start-up, którzy w przyszłości mogą okazać się rentownymi klientami. Jest to ograniczenie tej metody²⁵².

Podsumowując, ogólny proces zarządzania wartością klienta może być następujący:

- identyfikacja przychodów na kliencie,
- identyfikacja kosztów związanych z klientem,
- obliczenia prawdopodobieństwa kolejnych zakupów klienta, o ile w modelu przyjęto takie założenie,
- ustalenie średnioważonego kosztu kapitału jako stopy dyskontowej,
- estymacja wartości klienta z uwzględnieniem obecnych i zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych klienta,
- podział klientów na portfele ze względu na wartość klienta,
- analiza wyników,
- zsumowanie wszystkich wartości klientów w celu obliczenia kapitału klienta,
- zastosowanie odpowiedniej strategii marketingowej w zależności od wartości klienta,
- wprowadzenie odpowiednich zmian, w tym zmian w strukturze organizacyjnej firmy, ułatwiających zarządzanie wartością klienta.

Zastosowanie koncepcji zarządzania wartością klienta ma bardzo istotne znaczenie dla decyzji biznesowych przedsiębiorstwa. Wiedza umożliwiająca poznanie wartości klienta pozwala podejmować trafniejsze decyzje, dotyczące między innymi strategii oraz kampanii marketingowych, obsługi klienta, budowania produktów w sposób zapewniający dochodowość, a dodatkowo umożliwia optymalizację kosztów pozyskania klienta oraz dostosowanie polityki cenowej do konkretnych grup klientów.

²⁵² D. Schoder, Błąd w obliczaniu życiowej wartości, Harvard Business Review Polska 2008, nr 4, s. 25.

Ponadto znając wartość klienta można szacować docelowe przychody przedsiębiorstwa, które zostaną wygenerowane przez nabywcę, przewidywać kiedy nastąpi zwrot kosztów poniesionych na pozyskanie nowego klient - tzw. próg rentowności klienta. Szczególnie w czasach kryzysu ekonomicznego wdrożenie modelu zarządzania wartością klienta ma duże znaczenie. Oszacowanie wartości klienta oraz koncentrowanie się na najbardziej wartościowych klientach, których prawdopodobieństwo wzrostu wartości jest znaczne, oznacza wzrost poziomu bezpieczeństwa finansowego firmy. Innymi słowy o bezpieczeństwie firmy decyduje prawidłowo zarządzany portfel klientów. Istotny jest właściwy wybór takiej grupy klientów, na której należy skupić działania organizacji oraz określić ich wartość dla przedsiębiorstwa²⁵³. W dobie kryzysu, który ogarnął gospodarkę światową klienci często opóźniają decyzje zakupowe, inwestycje, w takich okolicznościach przedsiębiorstwo może obniżyć ceny na produkty - oznacza to spadek zysków - lub podwyższyć ceny, marże, co przyczynia się także do zmniejszenia popytu lub zakończenia nierentownych transakcji z klientami. Poprzez znajomość wartości klienta przedsiębiorstwo może podejmować decyzje z jakim klientami utrzymywać relacje i walczyć o ich utrzymanie, tym samym akceptując wyższe koszty utrzymania klienta. Firma może również decydować o wysokości kosztów na pozyskanie klienta, który w jej odczuciu jest potencjalnie wartościowym nabywcą. B. Kamiński, autor artykułu „Dobrze oszacuj wartość swoich klientów” w „Harvard Business Review Polska” sądzi, że wartość klienta jest nowym wskaźnikiem wspierającym podejmowanie decyzji w celu optymalizacji procesów biznesowych w obsłudze i sprzedaży produktów. W czasach kryzysu przedsiębiorstwo powinno szukać oszczędności w obszarach nierentownych. Analiza oszczędności powinna być przeprowadzona w procesach pozyskania, obsługi oraz zatrzymania najmniej rentownych klientów. Dotyczyć to może odmiennej polityki marżowej dla klientów mniej wartościowych, obsługi klientów najpierw najbardziej zyskowych, a w dalszej kolejności mniej rentownych poprzez odpowiednie kolejowanie reklamacji w komórkach obsługujących klienta. Zarządzanie wartością klienta odgrywa także ważną rolę w polityce utrzymania klientów, co ma szczególną rolę na rynkach nasyconych, gdzie

²⁵³ B. Kamiński, Dobrze oszacuj wartość swoich klientów, Harvard Business Review Polska 2009, nr 5, s. 133

pozyskanie nowego klienta jest niezmiernie trudne. Na takich rynkach przedsiębiorstwo powinno w znacznym stopniu skupić się na działaniach mających na celu utrzymanie obecnych klientów, a w dalszej kolejności na pozyskaniu nowych. Inwestycja w nabywcę, która oznacza poniesienie nakładów finansowych przez firmę powinna być skorelowana z aktualną lub przewidywaną wartością klienta. Szacowanie wartości klienta powinno zatem bazować na całościowym obrazie relacji klienta z firmą.

Koncepcja wartości klienta nie obejmuje jedynie danych finansowych i nie polega na zastosowaniu wyłącznie konkretnego modelu matematycznego do wyliczenia wartości klienta. Wartość klienta jest zdecydowanie szerszym zagadnieniem, powinna dostarczać informacji na temat aktualnej i planowanej na przyszłość wartości klienta. Wartość klienta obejmuje także niematerialne korzyści z utrzymywania relacji z danym klientem - wiedza, korzyści wizerunkowe, rekomendacje. W tym przypadku doskonałym narzędziem staje się strategiczna (zrównoważona) karta wyników (balanced scorecard), która wyraża strategię przedsiębiorstwa w czterech wymiarach, umożliwiając określanie i pomiar mierzalnych i niemierzalnych aktywów firmy. Dla każdego z wymiarów określone są wskaźniki, założenia, działania i cele do osiągnięcia w określonym przedziale czasowym. Z reguły BSC obejmuje perspektywę finansową, perspektywę klientów, perspektywę nauki (rozwoju pracowników), perspektywę wewnętrznych procesów²⁵⁴. Między tymi obszarami powinny występować wzajemne zależności.

²⁵⁴ H.R. Friedag, W.Schmidt, A. Lewandowska, M. Likierski, My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 9.

Rozdział 4

Charakterystyka leasingu jako formy finansowania nakładów inwestycyjnych

4.1. Geneza i etapy rozwoju leasingu

Znaczenie etymologiczne słowa leasing pochodzi od angielskiego słowa „to lease” oznaczającego kontrakt dzierżawy, najmu. Prototypów współczesnego leasingu można upatrywać w transakcjach najmu i dzierżawy, polegających na oddaniu za opłatą rzeczy do czasowego korzystania, niekiedy z przyrzeczeniem jej sprzedaży, które zawierano w starożytnych cywilizacjach Egiptu i Mezopotamii około 5 tysięcy lat temu. Były one jednym z najwcześniejszych przejawów gospodarki towarowej w gospodarce naturalnej²⁵⁵. O zawieraniu umów najmu i dzierżawy w państwie Sumerów świadczą wyraźnie dokumenty, pochodzące najwcześniej z XXX w. p.n.e. Umowy te zostały uregulowane w kodeksie władcy Babilonii Hammurabiego w XVIII w. p.n.e. oraz bardziej wyczerpująco w prawie starożytnej Grecji i Rzymu. Znane jest również stwierdzenie Arystotelesa w IV w. p.n.e., które można odnieść do leasingu, iż: „Bogactwo polega bardziej na używaniu niż na własności”²⁵⁶. Za bezpośredniego starożytnego protoplastę leasingu w Europie należy uznać rzymski najem rzeczy, który ukształtował się jako kontrakt konsensualny w II w. p.n.e.

W Wielkiej Brytanii przedmiot długoterminowego leasingu stanowiły, do końca XVIII wieku, nieruchomości (grunty i budynki) oraz rzeczy ruchome, zasadniczo o tyle, o ile pozostawały związane z nieruchomością. Znaczenie gospodarcze transakcji leasingu wzrosło na przełomie XV i XVI wieku, kiedy to wprowadzono istotne ograniczenia w jej uprzednio łatwym rozwiązaniu. Do 1540 r. leasing umożliwiał, w sposób mniej sformalizowany niż sprzedaż, rozporządzanie gruntami i budynkami²⁵⁷. Zróżnicowane potrzeby konsumentów jak i producentów spowodowały wykształcenie poglądu, że przedmiotem długoterminowych transakcji leasingu mogą być rzeczy ruchome. Takie podejście miało swe odzwierciedlenie w aktach prawnych już od końca XIII w. Jedną z pierwszych brytyjskich regulacji leasingu, obydwu rodzajów

²⁵⁵ J. Poczobut, Umowa leasingu w prawie krajowym i międzynarodowym, PWN, Warszawa 1996, s. 25.

²⁵⁶ M. Marek, Geschichte des Leasing. Abriss einer beeindruckenden Entwicklung, Universität Paderborn, Paderborn 2001, s. 4.

²⁵⁷ M. Gołda, Leasing, Difin, Warszawa 2003, s. 13.

rzeczy zawiera statut walijski z 1284 r. (Statute of Wales), w którym strony „lease” rzeczy ruchomych przyznano względem siebie takie same środki prawne, jakie przysługiwały stronom „lease” nieruchomości²⁵⁸.

W czasach nowożytnych transakcje leasingu zostały zawierane w znacznym zakresie w pierwszej połowie XIX w., w związku z rozwojem rewolucji przemysłowej, kiedy to wynaleziono nowe środki transportu, mechanizację rolnictwa. Do połowy XIX w. rozwój leasingu w USA był podobny jak w Wielkiej Brytanii i dotyczył głównie nieruchomości. Dopiero od połowy XIX w. znaczenia nabrały transakcje leasingu rzeczy ruchomych o charakterze długoterminowym. Przedmiotem pierwszych transakcji leasingu środków transportu, około 1830 r., były barki rzeczne. Pół wieku później duży rozgłos uzyskały transakcje leasingu dotyczące aparatów telefonicznych, dokonywane od 1877 r. przez ich producentów - Bell Telephone Company. Wraz z postępowaniem rewolucji przemysłowej znacząco zwiększył się w Wielkiej Brytanii zakres wykorzystania długoterminowego leasingu rzeczy ruchomych. Uważa się, że pierwsze brytyjskie przedsiębiorstwa przetrwały w znacznej mierze poprzez stosowanie transakcji leasingu. Linia kolejowa Londyn - Greenwich po kilkunastu dniach samodzielnego funkcjonowania została przekazana w 1844 r. wraz z taborem w leasing na okres 999 lat kompanii South Eastern Railway²⁵⁹.

W XIX w. w USA leasing wykorzystywany był w celu monopolizacji, niektórych gałęzi przemysłu, głównie przez wytwórców maszyn do produkcji obuwia i innych dóbr konsumpcyjnych. W 1878 r. leasing zakładów przemysłowych, maszyn i urządzeń był tak często wykorzystywany w obrocie gospodarczym, że stworzono dla niego odrębne zasady w prawie podatkowym. W pierwszej połowie XX wieku, w Wielkiej Brytanii, w latach 1914 - 1948 transakcje leasingu długoterminowego były wykorzystywane do obchodzenia restrykcyjnych przepisów w zakresie najmu-zakupu²⁶⁰.

Współcześnie leasing w praktyce gospodarczej zaistniał w USA na początku lat 50-tych XX wieku, głównie jako wynik z jednej strony szybkiego postępu

²⁵⁸ J. Poczobut, Umowa leasingu w prawie krajowym i międzynarodowym..., op.cit., s. 29.

²⁵⁹ M. Turzyński, Umowy leasingu w prawie bilansowym i podatkowym, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 14.

²⁶⁰ Tamże, s. 15.

technicznego, z drugiej, konkurencji na rynku zbytu. Wzrosło zapotrzebowanie na kapitał, które coraz częściej przekraczało możliwości inwestycyjne przedsiębiorstw. Pojawił się więc duży popyt na kapitał zewnętrzny, co jednak przyczyniło się do dużego wzrostu ceny kredytu. Kształt organizacyjny idea leasingu znalazła w założonej w 1952 r. w San Francisco spółce leasingowej „United States Leasing Corporation”, która zajęła się leasingiem środków produkcji dla przemysłu spożywczego²⁶¹. Jej założycielem był H. Schoenfeld, którego należy uznać za inicjatora nowoczesnego „przemysłu leasingowego” w USA²⁶². Schoenfeld doszedł do wniosku, że przedmioty do wyposażenia wytwórni artykułów żywnościowych, w której pracował, można uzyskać bez konieczności wykorzystywania środków własnych wytwórni, a przy wykorzystaniu zasad składających się na instytucję leasingu. Do rozwoju leasingu w USA pod koniec lat 50. przyczyniło się kilka czynników: leasing okazał się znacznie atrakcyjniejszy pod względem marketingowym oraz podatkowym niż sprzedaż za gotówkę, ponadto dobra inwestycyjne używane w ramach umowy leasingowej nie musiały być wykazywane w bilansie korzystającego²⁶³.

W Europie spółki leasingowe powstały niespełna 10 lat później, głównie w Wielkiej Brytanii, RFN, Francji, Belgii i Szwajcarii. Przy czym powstawały one z reguły przy udziale amerykańskich firm leasingowych, przejmując ich praktyki i zwyczaje, doświadczenia w zakresie na przykład: budowy treści umów leasingowych oraz ogólnych warunków leasingu. Pierwsza firma w Europie, to Mercantile Leasing, która powstała w 1962 r. w Wielkiej Brytanii²⁶⁴. Na Dalekim Wschodzie pierwszą spółką leasingową z kapitałem wyłącznie krajowym była utworzona w 1962 r. w Japonii „Orient Leasing Corporation”. W państwach wysoko rozwiniętych leasing stanowi obecnie powszechnie stosowaną formę obrotu gospodarczego oraz metodę finansowania inwestycji.

W Polsce do końca lat 80-tych XX w. leasing prawie nie funkcjonował w polskiej praktyce gospodarczej. Dynamiczny rozwój leasingu w latach 90-tych

²⁶¹ M. P. Żyrek, *Leasing w podatkach i księgowości*, Difin, Warszawa 2003, s. 22.

²⁶² L. Stecki, *Leasing*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 38.

²⁶³ M. Turzyński, *Umowy leasingu w prawie bilansowym i podatkowym...*, op.cit., s. 16.

²⁶⁴ K. Gogol, *Bank a leasing*, Twigger, Warszawa 2001, s. 11.

związany jest z przemianami gospodarczymi i systemowymi w Polsce oraz towarzyszącym im zmianom prawa gospodarczego. Należy jednak podkreślić, iż w przypadku leasingu praktyka gospodarcza zdecydowanie wyprzedzała zmiany w prawie.²⁶⁵ 9 grudnia 2000 r. zostały wprowadzone do kodeksu cywilnego przepisy regulujące umowę leasingu. Związane było to przede wszystkim z wprowadzeniem mechanizmów gospodarki rynkowej, które w naturalny sposób sprzyjały tej formie inwestowania.

Zdecydowany wzrost liczby spółek leasingowych w poszczególnych państwach spowodował potrzebę utworzenia ich krajowych i międzynarodowych związków. W przypadku europejskich spółek leasingowych jest to Europejska Federacja Związku Spółek Leasingowych mająca swoją siedzibą w Brukseli - LEASEUROPE (European Federation of Leasing Company Associations) i skupiająca spółki leasingowych z państw Unii Europejskiej. W Polsce organizacją reprezentującą firmy leasingowe jest Związek Polskiego Leasingu (dawniej „Związek Przedsiębiorstw Leasingowych”).

4.2. Istota leasingu

Leasing jest formą finansowania inwestycji, która umożliwia inwestorowi dostęp do dóbr inwestycyjnych bez konieczności ich nabycia. Z punktu prawnego - ekonomicznego leasing różni się od takich metod wejścia w posiadanie określonej rzeczy, jak nabycie przez sprzedaż ratalną, dzierżawę czy najem. Chodzi głównie o możliwość użytkowania wypożyczonej rzeczy i pobierania określonych korzyści, a nie nabycie prawa własności do wypożyczonej rzeczy. Takie podejście umożliwia realizację inwestycji na szczególnych warunkach, pozwala bowiem uniknąć nakładów kapitałowych. Dzieje się tak dlatego, że koszty użytkowania maszyn lub urządzeń, które są przedmiotem leasingu, są pokrywane z bieżących dochodów firmy uzyskiwanych dzięki użytkowaniu tych rzeczy²⁶⁶. W leasingu nie ma się do czynienia z typową formą finansowania inwestycji. Firma korzystająca z leasingu nie otrzymuje środków pieniężnych do swojej dyspozycji lecz środki produkcji i inne dobra, które zaspakajają jej potrzeby w sposób bezpośredni. Leasing może finansować przedmioty

²⁶⁵ M. Szafarowska, ABC Leasingu, Związek Przedsiębiorstw Leasingowych, Warszawa 2011, s. 11.

²⁶⁶ W. Dębski, K. Kozera, Leasing czy kredyt, Poltext, Warszawa 1991, s. 11.

nowe jaki i używane.

Leasing polega na oddaniu przez jedną stronę, tj. leasingodawcę (finansującego), w odpłatne użytkowanie środków trwałych drugiej stronie, czyli leasingobiorcy (korzystającemu), na warunkach określonych przez te strony. Istotą leasingu jest więc oddanie przez właściciela w odpłatne użytkowanie rzeczy. Przy czym, warunki, jakie muszą być spełnione przez dającego w użytkowanie i korzystającego z rzeczy, są ustalane przez obie strony. Zgodnie z definicją umowy leasingu znajdującą się w kodeksie cywilnym, finansujący zobowiązuje się w zakresie działalności swojego przedsiębiorstwa, czyli firmy leasingowej, nabyć określoną rzecz będącą przedmiotem leasingu od oznaczonego zbywcy, na warunkach określonych w umowie leasingu, a następnie oddać tę rzecz korzystającemu w używanie lub używanie i pobieranie pożytków, na czas oznaczony w umowie. Natomiast korzystający zobowiązuje się zapłacić w zamian określone wynagrodzenie pieniężne, przy czym musi ono być co najmniej równe cenie nabycia przedmiotu leasingu przez finansującego²⁶⁷. Zgodnie z prawną definicją umowy leasingu, jego nadrzędną cechą jest, oddanie przedmiotu leasingu w odpłatne użytkowanie na czas oznaczony²⁶⁸.

W rzeczywistości jednak nie ma jednej, konkretnej definicji leasingu - praktyka gospodarcza wykreowała wiele definicji. Według Międzynarodowego Standardu Rachunkowości nr 17 leasing jest umową, na mocy której właściciel (leasingodawca) przekazuje użytkownikowi (leasingobiorcy) prawo użytkowania określonego dobra (środka trwałego) w określonym okresie w zamian za określone płatności lub serie płatności. MSR wyodrębnia dwa podstawowe rodzaje leasingu wg kryterium ryzyka i korzyści: leasing operacyjny i finansowy²⁶⁹. Kolejna definicja została opisana podczas Konwencji UNIDROIT (Międzynarodowego Instytutu Ujednolicania Prawa Prywatnego w Rzymie) w Ottawie w 1988 r. Zawarto w niej cywilnoprawne aspekty leasingu, jednoznacznie odróżniające umowę leasingu od innych umów korzystania z cudzej rzeczy i jej nabywania. Kolejne ujęcie, według Centrum Korporacji Transnarodowych ONZ (UNCTC), definiuje leasing jako trójstronną transakcję, w

²⁶⁷ K. Gogol, *Bank a leasing...*, op.cit., s. 37.

²⁶⁸ K. Kruczałak, *Umowy w obrocie krajowym i międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1996, s. 125.

²⁶⁹ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w interpretacjach i przykładach*, Aktywa trwałe, utrata wartości, leasing, red. M. Bonham, LexisNexis, Warszawa 2006, tom 3, s. 299.

której finansujący dokonuje zakupu dóbr inwestycyjnych (wyposażenia) na podstawie specyfikacji korzystającego, aby oddać mu je następnie do używania i ewentualnie pobierania pożytków²⁷⁰.

Przedstawione definicje wskazują główne podejścia do terminu „leasing”, występującego na świecie. Analiza ich treści pozwala na stwierdzenie, że umowy leasingu są przedstawiane w dwóch ujęciach. Pierwsze to leasing sensu largo związany z leasingiem finansowym jak i operacyjnym, drugie - leasing sensu stricte dotyczący tylko leasingu finansowego.

W Polsce można wyróżnić definiowanie leasingu wg trzech ujęć: prawa cywilnego, podatkowego oraz rachunkowości (Tabela 3). Ustawy o podatkach dochodowych zawierają własną definicję leasingu, odbiegającą od tej określonej w kodeksie cywilnym. Odrębna definicja leasingu została też sformułowana na potrzeby ustawy o rachunkowości.

Tabela 3. Porównanie definicji leasingu w ustawodawstwie prawnym Polski

Prawo cywilne	Prawo podatkowe	Prawo bilansowe
Art. 709 ¹ kodeksu cywilnego - przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się w zakresie działalności swojego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego.	Art. 23a pkt 1 u.p.d.o.f. - przez umowę leasingu rozumie się umowę nazwaną w kodeksie cywilnym, a także każdą inną umowę, na mocy, której jedna ze stron, zwana dalej finansującym, oddaje do odpłatnego używania albo używania i pobierania pożytków na warunkach określonych w ustawie drugiej stronie, zwanej dalej korzystającym, podlegające amortyzacji środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne, a także grunty.	Art. 3 ust. 4 ustawy o rachunkowości - jeżeli jednostka przyjęła do użytkowania obce środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne na mocy umowy, zgodnie z którą jedna ze stron, zwana dalej „finansującym”, oddaje drugiej stronie, zwanej „korzystającym”, środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne do odpłatnego używania lub również pobierania pożytków na czas oznaczony, środki te i wartości zalicza się do aktywów korzystającego, jeżeli umowa spełnia co najmniej jeden z następujących warunków(...)

Źródło: opracowanie własne.

²⁷⁰ A. Bukowska-Piastczyńska, Leasing, WSFII, Łódź 2003, s. 33.

4.3. Rodzaje leasingu

W praktyce gospodarczej wykształciło się wiele odmian leasingu. Wynika to z faktu, iż leasing jest transakcją wielowymiarową i dynamiczną. Transakcje są tak kształtowane, aby zaspokajały w najszerszym zakresie interesy wszystkich stron umowy. Dlatego klasyfikacja, umów (transakcji) leasingu może być przeprowadzona ze względu na różne kryteria. Należy podkreślić, że leasing jako alternatywna forma finansowania inwestycji przedsiębiorców musi odnosić do szerokiego spektrum przedmiotów. Wynika to z faktu, że tylko pełna rozpiętość rodzajów rzeczy, które mogą stać się przedmiotem umowy leasingu, czyni ją konkurencyjną w stosunku do kredytu, bądź pożyczki oraz pozwala na pełne wykorzystanie podatkowych możliwości tego stosunku zobowiązaniowego²⁷¹.

Wśród głównych kryteriów wyróżnienia poszczególnych rodzajów leasingu można wskazać²⁷²:

- przedmiot umowy leasingu: leasing ruchomości oraz nieruchomości,
- treść stosunku zobowiązaniowego łączącego strony umowy leasingu: leasing pośredni i bezpośredni,
- osobę korzystającą z przedmiotu leasingu: leasing profesjonalny (dobra inwestycyjne) i konsumencki (dobra konsumpcyjne),
- opcję zakończenia umowy: zwrot przedmiotu leasingu, przedłużenie umowy, wykupienie przedmiotu leasingu przez korzystającego lub osobę trzecią,
- stan przedmiotu leasingu: leasing przedmiotów nowych lub używanych,
- walutę umowy leasingu,
- siedzibę stron umowy leasingu: leasing krajowy, międzynarodowy,
- fakt dokonywania odpisów amortyzacyjnych bądź przez finansującego, bądź korzystającego i idące za tym konsekwencje podatkowe: leasing operacyjny i finansowy.

Do leasingu ruchomości zaliczyć można finansowanie środków transportu, maszyn i urządzeń, sprzętu biurowego, środków transportu kolejowego, powietrznego,

²⁷¹ M. Koralewski, Umowa leasingu. Aspekty podatkowe, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 23.

²⁷² Tamże, s. 23.

wodnego. Natomiast leasing nieruchomości obejmuje finansowanie budynków, budowli, hal produkcyjnych, elektrowni wiatrowych, biogazowni, itp.

Ze względu na liczbę podmiotów występujących w transakcji leasingu można wyróżnić: leasing pośredni oraz leasing bezpośredni²⁷³. Leasing pośredni, częściej spotykany, jest umową trójstronną, w której występują trzy podmioty: zbywca rzeczy, finansujący, który daną rzecz nabywa od zbywcy i przez to staje się jej właścicielem oraz korzystający, który tę rzecz używa w zamian za opłaty leasingowe. Zatem między producentem i klientem jest jeszcze firma leasingowa, która kupuje sprzęt od producenta, a następnie oddaje go w leasing klientowi. Natomiast leasing bezpośredni występuje, kiedy można wyróżnić właściciela rzeczy (dostawca lub producent, który jest jednocześnie leasingodawcą) i korzystającego. Umowę o takim stosunku podmiotów nazywa się umową dwustronną.

Ze względu na rodzaj dóbr będących przedmiotem leasingu wyróżnia się: leasing dóbr inwestycyjnych i dóbr konsumpcyjnych²⁷⁴. Leasing dóbr inwestycyjnych, dzieli się na leasing ruchomych środków trwałych, a także nieruchomości. Leasing dóbr inwestycyjnych określane jest także mianem leasingu w obrocie profesjonalnym. Z leasingiem profesjonalnym mamy do czynienia wówczas, gdy stronami umowy są przedsiębiorcy, a zawarcie umowy pozostaje w związku z ich działalnością gospodarczą. Z leasingiem konsumenckim natomiast to taki, w którym jedną stroną umowy jest przedsiębiorca (finansujący), a drugą - konsument (korzystający)²⁷⁵. Leasing dóbr konsumpcyjnych (leasing konsumencki) jest rzadko stosowany w Polsce, natomiast ma szerokie zastosowanie w USA. W Polsce zaczęły obowiązywać regulacje umożliwiające korzystanie z leasingu konsumenckiego. Od 1 lipca 2011 wprowadzono nowe zasady rozliczania leasingu konsumenckiego, a 18 grudnia 2011 weszła w życie nowa ustawa o kredycie konsumenckim, która umożliwia kwalifikowanie leasingu konsumenckiego jako umowy o kredycie konsumenckim²⁷⁶. Celem umowy leasingu konsumenckiego jest zaspokojenie przede wszystkim potrzeb

²⁷³ W. Sasin, Nowe zasady leasingu dla przedsiębiorców, Framax, Skierniewice 2001, s. 17.

²⁷⁴ A. Kowalska, B. Baran, P. Rastawiecki, A. Kowalski, Leasing - skutki prawne, podatkowe i rachunkowe w 2009 roku, Difin, Warszawa 2009, s. 27.

²⁷⁵ J. Bról, Umowa leasingu wg kodeksu cywilnego, Przegląd Podatkowy 2001, nr 6, s. 13.

²⁷⁶ M. Szafarowska, Wpływ regulacji prawnych na działalność firm leasingowych - konferencja MDDP Doradztwo Podatkowe, Warszawa 2011, s. 17.

osobistych, rodzinnych lub gospodarstwa domowego niezależnie od tego, czy osobie tej przysługuje opcja zakupu.

Ze względu na możliwość występowania w umowie leasingu opcji można wyróżnić: leasing z opcją zwrotu przedmiotu leasingu, z opcją przedłużenia umowy leasingu, z opcją sprzedaży przedmiotu korzystającemu lub osobie trzeciej.

Biorąc pod uwagę to czy przedmiot leasingu jest nowy czy używany wyróżnia się: leasing z pierwszej ręki, gdy przedmiotem umowy są nowe rzeczy, leasing z drugiej ręki, gdy przedmiotem umowy są rzeczy używane. Leasing zwrotny jest szczególną odmianą leasingu i polega na sprzedaży danego przedmiotu spółce leasingowej przez jego obecnego właściciela, a następnie na zawarciu umowy leasingu dla tego przedmiotu. W ten sposób następuje zmiana właściciela - jest nim finansujący. Wybór waluty przy zawieraniu umowy leasingu umożliwia wyróżnienie leasingu złotowego i dewizowego. Jeżeli umowa zawarta jest w złotych, to jest to leasing złotowy zaś w walucie obcej leasing dewizowy.

Kryterium według miejsca zamieszkania lub siedziby stron umowy leasingu wyróżnia leasing krajowy i międzynarodowy. Jeżeli finansujący lub korzystający mają siedzibę lub miejsce zamieszkania w różnych krajach, mamy do czynienia z leasingiem międzynarodowym. Gdy obie strony umowy leasingu mają miejsce zamieszkania lub siedzibę w tym samym kraju umowa leasingu ma charakter krajowy.

W praktyce gospodarczej, mając na względzie regulacje podatkowe i bilansowe, najbardziej powszechny jest podział leasingu na operacyjny oraz finansowy, gdzie kryterium jest między innymi kto dokonuje odpisów amortyzacyjnych przedmiotu leasingu.

Istnieje zatem wiele rodzajów i form leasingu. Wyróżnienie ich następuje zgodnie z przyjętymi kryteriami, którymi mogą być: cel, sposób finansowania, specyfika, przedmiot umowy leasingu i inne. Z punktu widzenia leasingobiorcy najważniejszym kryterium będzie najbardziej korzystny sposób finansowania jego przedsięwzięcia²⁷⁷.

²⁷⁷W. Dębski, K. Kozera, Leasing czy kredyt..., op.cit., s. 19.

4.4. Uwarunkowania prawne stosowania leasingu w polskim systemie prawnym

4.4.1. Umowa leasingu w kodeksie cywilnym

Istotne znaczenie leasingu w polskiej rzeczywistości gospodarczej spowodowało uregulowanie umowy leasingu w polskim ustawodawstwie prawnym.

Zmiany znalazły miejsce w kodeksie cywilnym, co umożliwiło regulację leasingu na tle prawa podatkowego oraz bilansowego. Przyczyniło się to jednak do pewnego braku spójności między wspomnianymi gałęziami prawa. Przepisy dotyczące ustawy o podatku dochodowym zawierają własną regulację leasingu podobnie rzecz się ma w ustawie o rachunkowości. Zatem spełnienie kryteriów związanych z umową leasingu w zakresie prawa cywilnego niekoniecznie musi być równoznaczne w zakresie umowy leasingu regulowanej w prawie podatkowym czy bilansowym.

Umowa leasingu po raz pierwszy została wprowadzona do kodeksu cywilnego ustawą z dnia 26 lipca 2000 r. (Dz. U. Nr 74 z 2000 r., poz. 857). Unormowania prawne umowy leasingu zostały zawarte w księdze trzeciej kodeksu cywilnego pt. „Zobowiązania” w tytule XVII¹, w artykułach 709¹-709¹⁸. Umowa leasingu do 9 grudnia 2000 r. należała do tak zwanych umów nienazwanych o podobnym charakterze do umów najmu lub dzierżawy. Natomiast od tej daty ustawą z 26 lipca 2000 r. o zmianie ustawy kodeks cywilny (Dz.U. Nr 74, poz. 857) w kodeksie cywilnym umowa leasingu jest umową nazwaną. W tenże sposób umowa leasingu jest objęta ochroną prawną. Umowa leasingu jak wskazuje praktyka gospodarcza wielu krajów jest w swej treści umową dynamiczną, ponieważ znajduje stale nowe możliwości wykorzystania w praktyce gospodarczej²⁷⁸. Unormowanie umowy leasingu w kodeksie cywilnym jako umowy nazwanej usuwa wątpliwości, do odróżniania umowy leasingu od umów najmu i dzierżawy oraz od umowy sprzedaży na raty z zastrzeżeniem własności. O tym, co jest leasingiem i czym różni się umowa leasingu od innych umów nazwanych, przesądza obecnie art. 709¹ kodeksu cywilnego²⁷⁹. Kodeksowa definicja umowy nawiązuje w znacznej mierze do

²⁷⁸ J. Kufel, W. Siuda, *Prawo gospodarcze dla ekonomistów*, Scriptus, Poznań 2003, s. 235.

²⁷⁹ Art. 709¹ k.c. „(...) przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego”.

określenia transakcji leasingu w konwencji UNIDROIT z 1988 r. o międzynarodowym leasingu finansowanym oraz do obecnej praktyki leasingowej²⁸⁰.

Do podstawowych cech leasingu, wynikających z jej prawnej definicji można zaliczyć: zróżnicowany zakres stron umowy, nabywanie przez finansującego rzeczy, która jest przedmiotem leasingu w uzgodnieniu z korzystającym, wydanie nabytej przez finansującego rzeczy korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków w oznaczonym czasie. Do typowych cech umowy leasingu zalicza się również świadczenie polegające na zapłacie przez korzystającego finansującemu w ratach wynagrodzenia pieniężnego należnego w wysokości co najmniej cenie z tytułu nabycia przedmiotu leasingu, czas trwania umowy leasingu jest z góry w umowie oznaczony - jest to zatem umowa terminowa. Według kodeksowej regulacji umowy leasingu brak jest jakichkolwiek wytycznych co do okresu jej trwania. W związku z tym, w świetle omawianych przepisów może ona trwać przez dowolny okres - miesiąc, rok, dwa lata, dziesięć lat, itd. Zawsze jednak musi to być umowa terminowa²⁸¹. Czas trwania umowy nie jest jednak obojętny z punktu widzenia przepisów podatkowych, co zostanie poruszone w dalszej części pracy. Umowa leasingu powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności - wynika to z przepisów kodeksu cywilnego, które nakładają na strony umowy obowiązek zachowania formy pisemnej pod rygorem nieważności - art. 709² k.c. Powyższy warunek jest niezbędny do realizacji zasady jawności wobec osób trzecich i zachowaniu bezpieczeństwa obrotu.

Za przedmiotowo istotne warunki umowy leasingu należy uznać między innymi: zakup przedmiotu leasingu przez finansującego w uzgodnieniu z korzystającym, oddanie mu przedmiotu do używania albo używania i pobierania pożytków, a także wzajemne świadczenie korzystającego polegające na zapłacie finansującemu, w ratach, wynagrodzenia pieniężnego, równego co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy.

Wymienione cechy umowy leasingu pozwalają wyodrębnić jej kwalifikację prawną. Można zatem stwierdzić, iż jest to umowa wzajemna, konsensualna i odpłatna, zaliczana do umów regulujących używanie rzeczy. Omawiana umowa

²⁸⁰ Konwencja UNIDROIT (Międzynarodowy Instytut Unifikacji Prawa Prywatnego) z dnia 28 maja 1988r. o międzynarodowym leasingu finansowym, zawarta w Ottawie.

²⁸¹ M. Gołda, *Leasing...*, op.cit., s. 69.

charakteryzuje się ekwiwalentnością wzajemnych świadczeń stron. Wprowadzone w kodeksie cywilnym zasady dotyczące unormowania umowy leasingu są związane z dostosowywaniem polskiego prawa do wymogów ustawodawstwa Unii Europejskiej. W zapisach kodeksu cywilnego wprowadzono polskie nazewnictwo stron umowy czyli „finansujący” i „korzystający” zamiast powszechnie funkcjonujących określeń „leasingodawca” i „leasingobiorca”. Najistotniejszym wśród wprowadzonych zapisów i zarazem nowością, która umiejscawia leasing w polskim systemie prawnym, jest określenie go jako umowy trójstronnej zawieranej pomiędzy finansującym (leasingodawca), korzystającym (leasingobiorca) i dostawcą²⁸². Właścicielem przedmiotu leasingu w czasie trwania umowy leasingu jest finansujący, który nie nabywa wskazanej rzeczy dla siebie lecz dla korzystającego, w celu oddania jej do korzystania. Nabycie przedmiotu leasingu oraz zbywcę uzgadnia się z korzystającym. Z reguły uwzględnia się w umowie, że po upływie okresu na jaki została zawarta przedmiot przechodzi na korzystającego. Finansujący nie odpowiada za przydatność rzeczy w umowie, ma obowiązek wydać rzecz w takim stanie, w jakim wydał ją zbywca, nie odpowiada wobec korzystającego za przydatność rzeczy do użytku. Finansujący jest zobowiązany wydać korzystającemu razem z rzeczą odpis umowy ze zbywcą lub odpisy innych posiadanych dokumentów dotyczących tej umowy, a w szczególności odpis dokumentu gwarancyjnego co do jakości rzeczy, otrzymanego od zbywcy lub producenta. Korzystający z przedmiotu leasingu nabywa prawa do dochodzenia roszczeń z tytułu wady rzeczy od momentu zawarcia umowy, a nie wydania rzeczy. Gdy powstanie sytuacja, gdzie po wydaniu korzystającemu rzecz została utracona i finansujący nie ponosi odpowiedzialności, umowa leasingu wygasa. Ryzyko utraty rzeczy ponosi korzystający, ma on obowiązek zawiadomić finansującego o utracie rzeczy. Wtedy finansujący ma prawo żądać od korzystającego spłaty pozostałych rat, pomniejszonych o korzyści z tytułu ich wcześniejszej wpłaty. Zapłata pozostałych należności powoduje wygaśnięcie umowy leasingu. W umowie leasingu można dodać, że korzystający obowiązany jest ponosić koszty ubezpieczenia rzeczy od jej utraty. Przepisy kodeksu cywilnego wprowadzają możliwość zmiany finansującego, a zatem przejęcie umowy leasingu przez inny podmiot gospodarczy.

²⁸² D. Załupka, M. Żynkiewicz, *Leasing ABC oraz D, Unimex*, Wrocław 2001, s. 20.

Korzystający może żądać odstąpienia przez finansującego od umowy ze zbywcą z powodu wad rzeczy, jeżeli uprawnienie finansującego do odstąpienia wynika z przepisów prawa lub umowy ze zbywcą. Żądania to musi być jednak zgłoszone przez korzystającego, bowiem sam finansujący nie może odstąpić od umowy ze zbywcą z powodu wad rzeczy. Głównym uprawnieniem korzystającego wynikającym z zawartej umowy jest prawo do używania rzeczy oraz pobierania pożytków. Bez zgody finansującego korzystający nie może czynić w rzeczy zmian, chyba że wynikają one z przeznaczenia rzeczy. Nie dotyczy to zmian mających charakter konserwacji i napraw, gdyż to na korzystającym ciąży obowiązek utrzymywania rzeczy w należytych stanie. Zakaz wprowadzania zmian oznacza, że korzystający nie może odłączać od rzeczy jej części składowych ani takich części przyłączać. Przyłączenie można uznać za zmianę przedmiotu leasingu dopiero, jeśli ulegnie zmianie jego funkcja lub przyłączenie będzie wpływać na jego inne właściwości, w szczególności wtedy, gdy rzecz przyłączona będzie powodować dodatkowe zużycie rzeczy nieprzewidziane umową i trybem zwykłego używania przedmiotu leasingu²⁸³. Korzystający nie może bez zgody finansującego oddać rzeczy będącej przedmiotem leasingu do używania osobie trzeciej. Korzystający zobowiązany jest płacić raty w terminach i wysokości określonych w umowie - jest to warunek bezwzględny. Zgodnie z art. 709, jeżeli korzystający dopuszcza się zwłoki z zapłatą co najmniej jednej raty, finansujący powinien mu wyznaczyć na piśmie odpowiedni termin dodatkowy do zapłacenia zaległości z zagrożeniem, że w razie bezskutecznego upływu wyznaczonego terminu, może wypowiedzieć umowę leasingu ze skutkiem natychmiastowym, chyba że strony uzgodniły termin wypowiedzenia. Kodeks cywilny zawiera postanowienie, że ustalenia mniej korzystne dla korzystającego są nieważne²⁸⁴. Zatem finansujący nie ma możliwości zastrzec sobie uprawnienia do wypowiedzenia umowy ze skutkiem natychmiastowym, choćby korzystający nie zapłacił kilku rat, jeśli finansujący nie wezwie korzystającego do uiszczenia zaległości pod rygorem wypowiedzenia umowy leasingu. Przepisy kodeksu cywilnego dopuszczają sytuację, gdzie finansujący zobowiąże się w umowie do przeniesienia na korzystającego własności rzeczy po upływie

²⁸³ Przewodnik po leasingu w Polsce, red. A. S. Martowski, M. Kośmirda, FRR w Polsce, Warszawa 2004, s. 30.

²⁸⁴ Tamże, s. 30.

oznaczonego w umowie czasu trwania leasingu i bez dodatkowego świadczenia ze strony korzystającego, gdyby taka sytuacja nie nastąpiła korzystający może żądać przeniesienia własności rzeczy w terminie miesiąca od upływu tego czasu, chyba że strony uzgodniły inny termin.

Przedmiotem umowy leasingu mogą być tylko rzeczy, wynika to z art. 709¹ k.c., należy przez takie sformułowanie rozumieć przedmioty materialne, zgodnie z art. 45 k.c. Zatem w myśl przytoczonych przepisów przez rzecz rozumie się tylko takie dobro, które spełnia łącznie następujące warunki: jest częścią przyrody, taką cechą ma np. samochód, urządzenie służące do produkcji określonych towarów, maszyna, itd. Nie można natomiast zaliczyć do rzeczy np. znaków towarowych, wynalazków, energii. Kolejnym warunkiem jest samodzielne występowanie w obrocie, tej cechy są pozbawione rzeczy ruchome, które stanowią częścią składową innej rzeczy. Zatem ogólnie ujmując, przez rzecz w kodeksie cywilnym rozumie się rzeczy ruchome lub nieruchomości.²⁸⁵

Zakończenie umowy leasingu, a zatem wygaśnięcie stosunku zobowiązaniowego łączącego strony umowy następuje w wyniku wykonania umowy przez strony, w wyniku podjęcia przez strony decyzji o wcześniejszym zakończeniu umowy oraz z powodu wypowiedzenia umowy. W przypadku terminowego zakończenia umowy leasingu korzystający zwraca przedmiot leasingu finansującemu w stanie odpowiadającym jego zużyciu odpowiednim do czasu trwania umowy²⁸⁶.

Podsumowując, umowa leasingu w prawie cywilnym jest: umową odpłatną, nazwaną, dwustronnie zobowiązującą, wzajemną, konsensualną, kazualną. Uznanie umowy leasingu za umowę wzajemną oznacza, iż mają zastosowanie przepisy Działu III Tytułu VII Księgi Trzeciej Kodeksu cywilnego, które określają skutki wykonania oraz niewykonania zobowiązań z umów wzajemnych²⁸⁷.

²⁸⁵ J. Brol, Umowa leasingu, LexisNexis, Warszawa 2002, s. 68.

²⁸⁶ Tamże, s. 160.

²⁸⁷ M. Koralewski, Umowa leasingu. Aspekty podatkowe..., op.cit., s. 35.

4.4.2. Leasing w ustawach o podatku dochodowym

Umowa leasingu została uregulowana w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) oraz ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (CIT). W obu ustawach warunki kwalifikacji umów leasingu są identyczne i zostały wprowadzone ustawą z dnia 6 września 2001 r. zmieniającą ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych i od osób fizycznych oraz ustawę o podatku od towarów i usług a także o podatku akcyzowym - Dziennik Ustaw nr 106, poz. 1150. Uregulowanie dotyczące leasingu w ustawach o podatku dochodowym zawarte są w Rozdziale 4a, który zatytułowano „Opodatkowanie stron umowy leasingu” i obowiązują od 1 października 2001. Wprowadzone uregulowania nie uległy istotnym zmianom od tamtej pory, mimo że w wielu rozwiązaniach nie przystają do praktyki gospodarczej²⁸⁸.

Zgodnie z treścią art. 17a ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych i art. 23a ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych przez umowę leasingu rozumie się umowę nazwaną w kodeksie cywilnym, a także każdą inną umowę, na mocy której jedna ze stron, zwana dalej „finansującym” oddaje do odpłatnego używania albo używania i pobierania pożytków na warunkach określonych w ustawie drugiej stronie, zwanej dalej „korzystającym”, podlegające amortyzacji środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne, a także grunty. Porównując definicję umowy leasingu w sensie podatkowym oraz definicję uregulowaną w kodeksie cywilnym można dojść do następujących wniosków²⁸⁹: umowa dla celów podatkowych jest pojęciem szerszym od zdefiniowanego w kodeksie cywilnym, przedmiotem umowy w myśl kodeksu cywilnego mogą być tylko rzeczy. Natomiast według przepisów podatkowych również podlegające amortyzacji wartości niematerialne i prawne, w miejsce dotychczasowo używanych określeń „leasingodawca” i „leasingobiorca” wprowadzono w obydwu ustawach odpowiednio pojęcia: „finansujący” i „korzystający”. W obu ustawach umowa leasingu musi być zawarta na czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie przedmiotu leasingu.

²⁸⁸ M. Szafarowska, ABC Leasing..., op.cit., s. 36.

²⁸⁹ Przewodnik po leasingu w Polsce..., op.cit., s. 43.

Podstawowe różnice między umową leasingu w prawie podatkowym, a cywilnym przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Różnice między umową leasingu w prawie cywilnym i podatkowym

Leasing w kodeksie cywilnym	Leasing w ustawie o podatkach dochodowych
leasingiem jest wyłącznie umowa określona w art. 709 k.c.	leasingiem jest umowa nazwana w kodeksie cywilnym, a także każda inna umowa, która spełnia warunki określone w ustawie o podatku dochodowym
przedmiotem leasingu może być wyłącznie rzecz, którą zgodnie z art. 45 k.c. jest przedmiot materialny - rzecz ruchoma lub nieruchomości	przedmiotem leasingu są tylko niektóre rzeczy - podlegające amortyzacji środki trwałe, grunty oraz podlegające amortyzacji wartości niematerialne i prawne
korzystający jest zobowiązany do zapłaty na rzecz finansującego wynagrodzenia pieniężnego w uzgodnionych ratach, równego co najmniej cenie nabycia rzeczy finansującego	suma opłat ustalonych w umowie, pomniejszona o należny VAT, musi odpowiadać co najmniej wartości początkowej środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych
nie występują typy umów leasingowych	<i>dwa typy umów leasingowych, gdy:</i> - odpisów amortyzacyjnych dokonuje finansujący, - odpisów amortyzacyjnych dokonuje korzystający

Zródło: opracowanie własne.

Podmiotem umowy leasingu w świetle przepisów prawa podatkowego są strony umowy leasingu. Przedmiotem umowy leasingu dla celów podatkowych mogą być oddane do odpłatnego używania albo używania i pobierania pożytków, podlegające amortyzacji: środki trwałe, wartości niematerialne i prawne oraz grunty. Przedmiot umowy leasingu zdefiniowany jest w art. 16a i 16b ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz art. 22a i 22b ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Oprócz definicji umowy leasingu ustawodawca wprowadził takie pojęcia jak: podstawowy okres leasingu, odpisy amortyzacyjne, normatywny okres amortyzacji, rzeczywista wartość netto, hipotetyczna wartość netto.

Na podstawie przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz fizycznych ze względu na skutki podatkowe można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje leasingu a mianowicie leasing operacyjny oraz leasing finansowy - w

ustawach podatkowych nie pojawiają się rodzaje leasingu. Jako główne kryterium rozróżnienia między leasingiem operacyjnym a finansowym można przyjąć prawo do dokonywania odpisów amortyzacyjnych od przedmiotu leasingu w podstawowym okresie umowy oraz czas trwania umowy leasingu. Przez pierwszy rodzaj leasingu (leasing operacyjny) rozumie się umowy zawarte na czas oznaczony, stanowiący co najmniej 40 procent normatywnego okresu amortyzacji, jeżeli ich przedmiotem są podlegające odpisom amortyzacyjnym rzeczy ruchome lub wartości niematerialne i prawne albo na okres co najmniej 10 lat, jeżeli ich przedmiotem są podlegające odpisom amortyzacyjnym nieruchomości. Poza tym suma opłat leasingowych (wraz z ceną podaną w umowie leasingu, za którą korzystający może nabyć ten przedmiot po zakończeniu umowy leasingu) odpowiada co najmniej wartości początkowej przedmiotu leasingu, a w podstawowym okresie umowy odpisów amortyzacyjnych dokonuje finansujący. Finansujący w dniu zawarcia umowy leasingu nie korzysta ze zwolnień w podatku dochodowym od osób prawnych na podstawie art. 6 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, przepisów o specjalnych strefach ekonomicznych oraz art. 23 i 37 ustawy o spółkach z udziałem kapitału zagranicznego, jeżeli finansujący korzysta z wymienionych zwolnień to dotyczyć go będą uregulowania podatkowe dotyczące drugiego rodzaju leasingu, tj. finansowego. Dla finansującego opłata leasingowa jest w całości przychodem podatkowym, odpisy amortyzacyjne są kosztem uzyskania przychodu w podatku dochodowym. Analizując opłaty leasingowe dla korzystającego i finansującego można ustalić, że opłaty, które ponosi korzystający w podstawowym okresie umowy, w tym także opłaty wstępne, są dla finansującego w pełnej wysokości przychodem podatkowym, a dla korzystającego kosztem uzyskania przychodu. Kosztem uzyskania przychodu są dla finansującego odpisy amortyzacyjne wykorzystując lub kontynuując jedną z metod amortyzacji np. liniową, degresywną, których dokonuje przez cały okres trwania umowy od jej przedmiotu, według zasad przewidzianych w ustawach o podatku dochodowym²⁹⁰. Finansujący nie ma możliwości stosować podwyższonych stawek przewidzianych w wykazie stawek amortyzacyjnych, ponieważ warunki dopuszczające możliwość

²⁹⁰A. Koleśnik, Rzeczpospolita, Dobra Firma 2006, nr 247, s. 3.

podwyższenia tych stawek zachodzą tylko w przypadku używania ich w warunkach pogorszonych, złych, a takie są znane tylko dla korzystającego.

Drugi wariant umów leasingowych (leasing finansowy) to umowy zawarte na czas oznaczony i zawierające postanowienie, że odpisów amortyzacyjnych w podstawowym okresie umowy leasingu dokonuje korzystający. Dla umowy leasingu finansowego bez znaczenia jest normatywny okres amortyzacji przedmiotów ruchomych jak i nieruchomości oraz wartości niematerialnych i prawnych. Nie ma także znaczenia czy finansujący korzysta ze zwolnienia podmiotowego z podatku dochodowego lub ze zwolnienia określonego w odrębnych przepisach dla spółek z udziałem zagranicznym bądź prowadzi korzystającą z przywilejów działalność w specjalnych strefach ekonomicznych. Dla finansującego opłata leasingowa w części stanowiącej spłatę wartości początkowej przedmiotu leasingu nie stanowi przychodu dla finansującego i kosztu uzyskania przychodu dla korzystającego, jeżeli kwota spłaty wartości środków trwałych przypadająca na poszczególną opłatę nie jest określona w umowie leasingu, ustala się ją proporcjonalnie do okresu trwania tej umowy. Do przychodów finansującego zalicza się należne od korzystającego w podstawowym okresie umowy opłaty, ale tylko w wysokości przekraczającej spłatę wartości przedmiotu umowy, czyli część odsetkowa. Wydatek poniesiony na nabycie przedmiotu umowy nie jest kosztem podatkowym, finansujący nie dokonuje również odpisów amortyzacyjnych od tego przedmiotu. Adekwatnie kosztem uzyskania przychodów u korzystającego jest pozostała część opłaty leasingowej, czyli część odsetkowa (koszty finansowania). Wydatek poniesiony na spłatę wartości przedmiotu umowy nie uwzględniając części odsetkowej nie jest kosztem podatkowym dla korzystającego, jednak kosztem uzyskania przychodów będą dla niego odpisy amortyzacyjne, których dokonuje w całym okresie trwania od przedmiotu umowy. Dla obydwu rodzaju umów leasingu tj. operacyjnego oraz finansowego warunkiem koniecznym jest, aby suma ustalonych w umowie opłat, pomniejszona o należny podatek od towarów i usług odpowiadała co najmniej wartości początkowej środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych²⁹¹. Zatem wymagający do spełnienia warunków przez strony leasingu w obu umowach jest identyczny. W sumie

²⁹¹ Tamże, s. 3.

opłat uwzględnia się cenę, po której korzystający ma prawo nabyć przedmiot umowy po jej zakończeniu, jeżeli cena taka została określona w umowie leasingu. W przypadku, gdy w poszczególnych opłatach strony nie określiły kwoty przypadającej na spłatę wartości przedmiotu leasingu, to należy ustalić ją proporcjonalnie do czasu trwania umowy. Na sumę tę zalicza się także: czynsz inicjalny, raty leasingowe, wartość wykupu przedmiotu leasingu, jeżeli w umowie strony ją określiły. Natomiast do sumy opłat nie zalicza się: płatności na rzecz finansującego za świadczenia dodatkowe, jeśli są one wyodrębnione z opłat leasingowych (na przykład podatek od środków transportu, koszty ubezpieczenia przedmiotu leasingu, itp.)²⁹².

Podsumowując aby umowa leasingu operacyjnego lub finansowego nie została zakwestionowana przez organy podatkowe musi spełniać wszystkie trzy warunki podstawowe: a) umowa zawarta na czas określony, b) suma ustalonych w umowie opłat, odpowiada co najmniej wartości początkowej oddanych w leasing środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych, c) zawiera postanowienie czy odpisów amortyzacyjnych dokonuje korzystający lub finansujący.

Po zakończeniu podstawowego okresu leasingu operacyjnego, w zależności od decyzji stron, mogą wystąpić trzy sytuacje: przeniesienie własności na leasingobiorcę, przeniesienie własności na osobę trzecią, dalsze korzystanie z przedmiotu leasingu przez leasingobiorcę. W pierwszym przypadku finansujący może przenieść własność przedmiotu leasingu na korzystającego - wartość wykupu jest określana przez strony w umowie leasingowej lub też na osobę trzecią. Strony mogą również postanowić o oddaniu korzystającemu przedmiotu leasingu do dalszego używania. Każde z tych zdarzeń powoduje odmienne skutki podatkowe. Cena ta jednak nie może być niższa od hipotetycznej wartości netto środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych. Kosztem uzyskania przychodów przy ustalaniu dochodu ze sprzedaży jest dla finansującego rzeczywista wartość netto²⁹³. Strony umowy leasingowej mogą również postanowić, że finansujący przeniesie własność przedmiotu leasingu na osobę trzecią oraz wypłaci korzystającemu z tytułu spłaty jego wartości uzgodnioną kwotę. Kwota wypłacona korzystającemu stanowi koszt uzyskania przychodów finansującego

²⁹² A. Kowalski, Jak rozliczyć umowę leasingu, Rzeczpospolita, Dobra Firma 2003, nr 177, s. F6.

²⁹³ Tamże, s. F7.

w dniu zapłaty, ale tylko do wysokości różnicy pomiędzy rzeczywistą wartością netto a hipotetyczną wartością netto przedmiotu leasingu. Dla korzystającego uzgodniona przez strony kwota będzie natomiast przychodem w dniu jej otrzymania. W ostatnim wariancie po upływie podstawowego okresu umowy finansujący może oddać środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne będące przedmiotem leasingu korzystającemu do dalszego używania. Wówczas dla celów rozliczenia z podatku dochodowego przychodem finansującego i odpowiednio kosztem uzyskania przychodów korzystającego będą opłaty ustalone przez strony tej umowy. Finansujący będzie określoną w umowie kwotą opłaty, bez względu na jej wysokość, zaliczał do przychodów, a kosztem uzyskania tych przychodów będą w dalszym ciągu dokonywane przez niego odpisy amortyzacyjne²⁹⁴.

W leasingu finansowym rozróżnić można także trzy sytuacje po zakończeniu podstawowego okresu umowy, które są tożsame jak w leasingu operacyjnym: przeniesienie własności na leasingobiorcę, przeniesienie własności na osobę trzecią, dalsze korzystanie przez leasingobiorcę. Jeżeli następuje przeniesienie przedmiotu umowy przez finansującego na leasingobiorcę po zakończeniu podstawowego okresu trwania umowy to przychodem ze sprzedaży środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych będzie u niego ich wartość wyrażona w cenie określonej w umowie sprzedaży także wtedy, gdy odbiega ona znacznie od ich wartości rynkowej. Finansujący może sprzedać korzystającemu przedmiot leasingu za kwotę (cenę) znacznie odbiegającą od wartości rynkowej tego przedmiotu, nie narażając się na ryzyko weryfikowania tej kwoty przez organ podatkowy. Finansujący może sprzedać przedmiot leasingu za kwotę odbiegającą od wartości rynkowej wyłącznie korzystającemu, osoba trzecia może nabyć ten przedmiot za wartość rynkową. W drugim wariancie zakończenia umowy, jeżeli strony postanowią, że finansujący przeniesie na osobę trzecią własność środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych będących przedmiotem umowy oraz wypłaci korzystającemu z tytułu spłaty ich wartości uzgodnioną kwotę, przychód ze sprzedaży ustala się na zasadach ogólnych, zgodnie z u.p.d.o.p. lub u.p.d.o.f. Ostatni wariant ma miejsce, jeżeli strony postanowiły o dalszym korzystaniu z przedmiotu leasingu. W takiej sytuacji

²⁹⁴ Tamże, s. F7.

przychodem finansującego i odpowiednio kosztem uzyskania przychodów korzystającego będzie wartość uiszczanych z tego tytułu opłat w części odsetkowej ustalonych przez strony, także wtedy, gdy odbiega ona znacznie od wartości rynkowej²⁹⁵.

Ustawy o podatkach dochodowych przewidują również, jak traktować umowy leasingowe zawarte na czas nieoznaczony lub oznaczony, lecz nie spełniające warunków opisanych wyżej w odniesieniu do umów leasingu operacyjnego i finansowego (kapitałowego). W takim przypadku ich rozliczenie z podatku dochodowego następuje na zasadach przewidzianych dla umów najmu i dzierżawy, należy zatem stosować przepisy dotyczące najmu lub dzierżawy zawarte w ustawach o podatku dochodowym²⁹⁶.

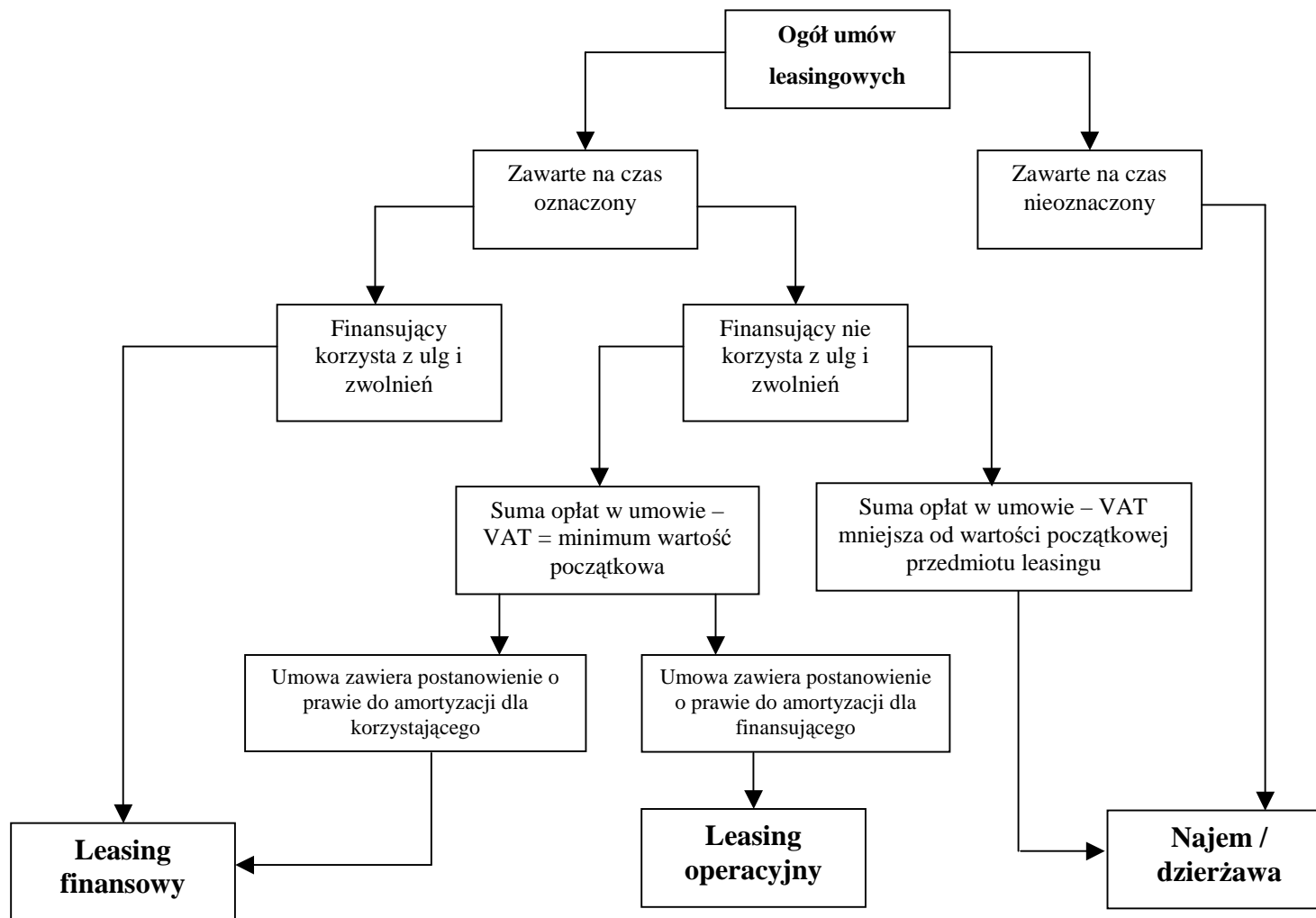
Prawo podatkowe, co do zasady ma głównie regulować skutki podatkowe operacji gospodarczych. W przypadku leasingu, przepisy dotyczące podatku dochodowego uznają również za leasing te umowy, które nie mieszczą się w pojęciu leasingu cywilnoprawnego. Umowy, które nie stanowią leasingu według kodeksu cywilnego, należałoby nazywać leasingiem podatkowym. Różnice między leasingiem podatkowym, a leasingiem określonym w kodeksie cywilnym polegają głównie na prostszej konstrukcji. Leasing podatkowy to umowa między dwoma osobami, bez wprowadzania osoby trzeciej - dostawcy rzeczy. Leasing podatkowy nie przewiduje przejścia uprawnień właściciela rzeczy na leasingobiorcę w zakresie odpowiedzialności za wady rzecz²⁹⁷.

Obowiązujące od 1.10.2001 r. zasady opodatkowania leasingu zostały przedstawione na rysunku 13.

²⁹⁵ Tamże, s. F7.

²⁹⁶ Rachunkowość 2002. Przewodnik po nowej ustawie: Leasing 2002, red. A. Kozakiewicz, nr 4, Infor, Warszawa 2002, s. 22.

²⁹⁷ Z. Huszcz, I. Tkaczyk-Osińska, Leasing. Prawo, podatki, rachunkowość. Przewodnik praktyczny, ODiDK, Gdańsk 2008, s. 13.



Rysunek 13. Rodzaje umów leasingu ze względu na prawo podatkowe

Źródło: A. Helin, H. Sztuczyńska, K.G. Szymański, Leasing w księgach korzystającego. Ujęcie bilansowe i podatkowe, ODiDK, Gdańsk 2003, s. 28.

4.4.3. Podatek od towarów i usług w leasingu operacyjnym i finansowym

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. Nr 56, poz. 535 z późn. zm.) weszła w życie z dniem 1 maja 2004 i reguluje zasady kwalifikacji umów leasingu w podatku od towarów i usług. W przypadku umowy leasingu podatnikiem podatku VAT jest zarówno finansujący jak i korzystający. Czynnościami podlegającymi opodatkowaniu podatkiem VAT są przede wszystkim: sprzedaż towarów oraz świadczenie usług. Usługi leasingu finansowego i operacyjnego podlegają opodatkowaniu VAT, i nie są z tego podatku zwolnione.²⁹⁸ Umowa leasingu jest jednak raz traktowana jako świadczenie usług innym razem jako dostawa towarów.

Leasing, który traktowany jest jako usługa występuje, gdy odpisów amortyzacyjnych zgodnie z przepisami podatku dochodowego dokonuje finansujący - jest to zatem leasing operacyjny. Z punktu widzenia korzystającego nie zapłaci on podatku VAT z góry. Kwota podatku VAT zostanie ustalona od sumy wszystkich opłat leasingowych netto i rozłożona w czasie. Wynika to z faktu, że w przypadku leasingu operacyjnego (tj. usług) obowiązek podatkowy po stronie finansującego powstaje z chwilą otrzymania części bądź całości zapłaty, nie później niż z chwilą upływu terminu płatności. Natomiast w przypadku dostawy towarów obowiązek ten powstaje w sposób właściwy dla takiej dostawy, tj. nie później niż 7 dnia od wydania towarów i w stosunku do całkowitej ich wartości²⁹⁹. Niedogodnością związaną z traktowaniem umowy leasingu jako usługi jest fakt, iż świadczenie usług podlega opodatkowaniu podatkiem VAT w wysokości 23%. Zatem w przypadku środków trwałych, które mają niższą stawkę VAT niż 23%, na przykład sprzęt medyczny dla lekarzy - stawka VAT 8%, leasing operacyjny jest mniej atrakcyjny i optymalnym rozwiązaniem będzie leasing finansowy.

Leasing traktowany jako dostawa towaru występuje, gdy odpisów amortyzacyjnych zgodnie z przepisami podatku dochodowego dokonuje korzystający - jest to leasing finansowy. Niedogodnością związaną z zawarciem umowy leasingu finansowego, przewidującą nabycie przedmiotu umowy po jej zakończeniu (lub z

²⁹⁸ Przewodnik po leasingu w Polsce..., op.cit., s. 132.

²⁹⁹ M. Szafarowska, ABC Leasingu... op.cit., s. 74.

chwila zapłaty ostatniej raty), jest konieczność zapłaty podatku VAT „z góry” od sumy wszystkich rat leasingowych (części kapitałowa oraz odsetkowa raty). W tym przypadku obowiązek podatkowy w podatku VAT po stronie finansującego powstaje z chwilą wystawienia faktury, nie później niż 7 dnia od wydania towaru. Ta ogólna zasada ma zastosowanie do umów leasingu gruntów i innych towarów, jeżeli umowa przewiduje przejście prawa własności na korzystającego. Natomiast w przypadku umów leasingu finansowego budynków i lokali, gdy umowy przewidują przejście prawa własności na korzystającego - obowiązek podatkowy powstaje w sposób szczególny, tj. z chwilą otrzymania części bądź całości zapłaty, nie później niż 30 dnia od wydania towaru³⁰⁰.

Należy nadmienić, iż opodatkowaniem podatkiem VAT podlegają także świadczenia dodatkowe związane z umową leasingu. Finansujący wystawia zatem faktury VAT na koszty związane z umową leasingu, które dotyczą, podatku od środków transportu, podatku od nieruchomości, kosztów ubezpieczenia przedmiotu leasingu (zakładając, że płatnikiem jest finansujący). Wspomniane koszty powinny być traktowane jako element podstawy opodatkowania leasingu zatem podlegające opodatkowaniu VAT w zależności od rodzaju leasingu: stawką VAT 23% dla leasingu operacyjnego, traktowanego jako usługa lub odpowiednią stawką dla leasingu finansowego, traktowanego jako dostawa towarów³⁰¹.

Korzystającemu zarówno w przypadku leasingu operacyjnego jak i finansowego przysługuje prawo odliczenia podatku naliczonego VAT i zwrotu nadwyżki tego podatku. W takiej sytuacji korzystający, który jest zarejestrowany jako podatnik VAT i wykorzystuje przedmiot umowy leasingu do celów działalności opodatkowanej podatkiem VAT, ma prawo do odliczenia podatku VAT naliczonego od poszczególnych rat leasingowych (leasing operacyjny) jak i na fakturze wystawionej przez finansującego z góry w sytuacji leasingu finansowego³⁰². Ustawodawca wprowadził jednak ograniczenia dotyczące odliczeń podatku VAT od samochodów. Na przykład w przypadku wykorzystywania na podstawie umowy leasingu samochodów osobowych oraz innych pojazdów samochodowych o

³⁰⁰ M. Szafarowska, ABC Leasingu..., op.cit., s. 74.

³⁰¹ Tamże, s. 82.

³⁰² Tamże, s. 88.

dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 t odliczeniu podlega 60% kwoty podatku naliczonego od każdej raty leasingowej lub innych płatności wynikających z umowy. Suma podatku odliczonego przez finansującego w całym okresie użytkowania samochodu nie może jednak przekroczyć łącznie 6000 zł. Od zasady tej przewidziano wiele wyjątków, na przykład dla samochodów typu pick-up, autobusów i innych³⁰³.

4.4.4. Leasing w prawie bilansowym

Zasady zaliczania przedmiotu leasingu do majątku korzystającego i finansującego w tym również zasady prezentacji zobowiązań i należności wynikających z umowy leasingu zostały opisane w: ustawie o rachunkowości w 2002 roku (t.j. Dz.U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694 ze zm., krajowych standardach rachunkowości Nr 5 „Leasing, najem i dzierżawa” (Dz.Urz. MF Nr 4, poz. 35) oraz Międzynarodowych Standardach Rachunkowości - MSR 17 Leasing.

Ustawa o rachunkowości jest aktem prawnym, który reguluje zasady rachunkowości, tryb badania sprawozdań finansowych oraz zasady związane z usługowym prowadzeniem ksiąg rachunkowych. Jednostki, które podlegają ustawie o rachunkowości w pierwszej kolejności powinny stosować przepisy ustawy o rachunkowości, następnie w sprawach nieuregulowanych krajowe standardy rachunkowości, a w przypadku braku krajowych standardów rachunkowości stosować Międzynarodowe Standardy Rachunkowości - te zasady dotyczą również leasingu. Przepisy ustawy o rachunkowości dotyczące leasingu zostały oparte o Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 17. W ustawie o rachunkowości do umowy leasingu, stosuje się postanowienia art. 3 ust. 4 oraz 5 i 6 choć nie pojawia się w ustawie bezpośrednio pojęcie „umowy leasingu”. Zgodnie z art. 3 ust. 4 i 5 jeżeli jednostka przyjęła do używania obce środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne na mocy umowy zgodnie, z którą jedna ze stron, zwana dalej „finansującym”, oddaje drugiej stronie, zwanej dalej „korzystającym”, środki trwałe lub wartości niematerialne i prawne do odpłatnego używania lub również pobierania pożytków na czas oznaczony, środki te i wartości zalicza się do aktywów trwałych korzystającego, jeżeli umowa spełnia co najmniej jeden z następujących warunków:

³⁰³ Tamże, s. 91.

1. Przenosi własność jej przedmiotu na korzystającego po zakończeniu okresu, na który została zawarta.
2. Zawiera prawo do nabycia jej przedmiotu przez korzystającego, po zakończeniu okresu, na jaki została zawarta, po cenie niższej od wartości rynkowej z dnia nabycia.
3. Okres, na jaki została zawarta, odpowiada w przeważającej części przewidywanemu okresowi ekonomicznej użyteczności środka trwałego lub prawa majątkowego, przy czym nie może być on krótszy niż $\frac{3}{4}$ tego okresu. Prawo własności przedmiotu umowy może być, po okresie, na jaki umowa została zawarta, przeniesione na korzystającego.
4. Suma opłat, pomniejszonych o dyskonto, ustalona w dniu zawarcia umowy i przypadająca do zapłaty w okresie jej obowiązywania, przekracza 90% wartości rynkowej przedmiotu umowy na ten dzień. W sumie opłat uwzględnia się wartość końcową przedmiotu umowy, którą korzystający zobowiązuje się zapłacić za przeniesienie na niego własności tego przedmiotu. Do sumy opłat nie zalicza się płatności na rzecz korzystającego za świadczenia dodatkowe, podatków oraz składek na ubezpieczenie tego przedmiotu, jeżeli korzystający pokrywa je niezależnie od opłat za używanie.
5. Zawiera przyrzeczenie finansującego do zawarcia z korzystającym kolejnej umowy o oddanie w odpłatne używanie tego samego przedmiotu lub przedłużenia umowy dotychczasowej, na warunkach korzystniejszych od przewidzianych w dotychczasowej umowie.
6. Przewiduje możliwość jej wypowiedzenia, z zastrzeżeniem, że wszelkie powstałe z tego tytułu koszty i straty poniesione przez finansującego pokrywa korzystający.
7. Przedmiot umowy został dostosowany do indywidualnych potrzeb korzystającego. Może on być używany wyłącznie przez korzystającego, bez wprowadzania w nim istotnych zmian.

Zatem, gdy umowa spełnia co najmniej jeden z powyższych warunków to korzystający wykazuje przedmiot leasingu w swoich aktywach trwałych i dokonuje ich amortyzacji, natomiast finansujący zalicza przedmiot leasingu do aktywów trwałych jako należności. Z punktu widzenia rachunkowości korzystającego finansuje całość

środka trwałego, z którego korzysta, co oznacza, że ponosi ryzyko ekonomiczne związane z danym przedmiotem leasingu. Od strony bilansowej jest to więc jego własność niejako sfinansowana „kredytem”³⁰⁴. U korzystającego taką umowę leasingu traktować będziemy jako leasing finansowy, mimo iż z treści umowy czy zasad wynikających z przepisów prawa podatkowego wynika, że jest to leasing operacyjny³⁰⁵. Natomiast finansujący prezentuje przedmiot leasingu jako inne długoterminowe lub krótkoterminowe aktywa finansowe³⁰⁶. Zarówno w przypadku ustaw podatkowych, jak i ustawy o rachunkowości o leasingu finansowym mówi się w sytuacji, gdy to korzystający dokonuje odpisów amortyzacyjnych od przedmiotu umowy, natomiast o leasingu operacyjnym - kiedy odpisów tych dokonuje finansujący. Należy jednak podkreślić, że kryteria ustalenia, która ze stron dokonuje odpisów amortyzacyjnych w ustawach podatkowych i ustawie o rachunkowości są całkowicie odmienne³⁰⁷. W przypadku przepisów o rachunkowości, spełnienie wyłącznie jednego z siedmiu wskazanych warunków w art. 3 ust. 4 powoduje, iż mamy do czynienia z leasingiem finansowym. Natomiast w przypadku przepisów podatkowych, pod warunkiem, że umowa została zawarta na czas oznaczony, a w trakcie jej trwania następuje spłata co najmniej wartości początkowej środka trwałego to, która ze stron będzie dokonywać odpisów amortyzacyjnych jest w dużej mierze kwestią umowną (istnieje dodatkowy warunek dotyczący okresu trwania umowy, jeśli odpisów amortyzacyjnych miałby dokonywać finansujący)³⁰⁸. W większości przypadków będzie występować sytuacja, że umowa od strony podatkowej jest leasingiem operacyjnym natomiast z punktu rachunkowości jest leasingiem finansowym. Sytuacja ta powoduje, iż umowa leasingu będzie inaczej prezentowana w księgach rachunkowych i podatkowych korzystającego, finansującego. Dodatkowo wystąpią rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego, które wynikają z przejściowych różnic między wartością podatkową a bilansową aktywów i pasywów związanych z umową leasingu.

³⁰⁴ G. Modzelewski, Nie jest łatwo prawidłowo ująć umowy leasingu, Rzeczpospolita, 7.01.2009.

³⁰⁵ J. Król, Jak ujmujemy leasing w księgach rachunkowych, a jak dla celów podatkowych, Rzeczpospolita, 08.03.2010.

³⁰⁶ A. Kowalska, B. Baran, P. Rastawiecki, A. Kowalski, Leasing - skutki prawne, podatkowe i rachunkowe w 2009 rok..., op.cit., s. 116.

³⁰⁷ M. Szafarowska, ABC Leasingu..., op.cit., s. 57.

³⁰⁸ Tamże, s. 58.

Praktycznym skutkiem odmiennej kwalifikacji tej samej umowy leasingu na gruncie ustaw podatkowych i ustawy o rachunkowości jest konieczność odrębnego ustalania kosztów podatkowych i bilansowych. Od strony podatku dochodowego, comiesięcznym kosztem podatkowym korzystającego ponoszonym w związku z umową leasingu operacyjnego będzie kwota netto raty leasingowej wykazywana na fakturze otrzymanej od finansującego. Tymczasem, dla potrzeb rachunkowych, jeśli umowa ta zostanie zakwalifikowana jako umowa leasingu finansowego, koszt bilansowy korzystającego będzie niższy niż podatkowy i obejmować będzie odpis amortyzacyjny od przedmiotu umowy oraz część odsetkową. Korzystający wykazuje środek trwały jako składnik swoich aktywów trwałych z jednej strony, a z drugiej - jako zobowiązanie wobec finansującego. Po stronie finansującego odmienna kwalifikacja umowy leasingu powoduje, że dla potrzeb podatkowych środek trwały powinien być ujęty w ewidencji środków trwałych finansującego, a od jego wartości początkowej finansujący powinien dokonywać odpisów amortyzacyjnych w zgodzie z przepisami podatkowymi. Przychód podatkowy finansującego stanowią poszczególne raty leasingowe. Natomiast, analizując tę samą umowę od strony rachunkowej finansujący musi wykazać wartość początkową środka trwałego w swoich należnościach, natomiast odsetkowe części poszczególnych rat leasingowych wykazywać jako przychód finansowy³⁰⁹.

Taka dwoistość kwalifikacji umów leasingu dla celów podatkowych i rachunkowych obowiązuje firmy podlegające obowiązkowemu badaniu sprawozdania finansowego. Jednak, niektóre firmy mogą zakwalifikować leasing dla celów rachunkowości tak samo jak dla celów podatkowych, unikając tym samym podwójnej ewidencji tych umów. Taką możliwość mają przedsiębiorcy, których roczne sprawozdanie finansowe nie podlega obowiązkowi badania i ogłaszania zgodnie z art. 64 ust. 1 ustawy o rachunkowości. W praktyce oznacza to, iż leasing ujmowany jest jako operacyjny zarówno dla celów podatkowych jak i księgowych. Nie wystąpią żadne różnice przejściowe, choćby przy kalkulacji podatku dochodowego. Takie rozwiązanie jest prawem leasingobiorcy, a nie jego obowiązkiem³¹⁰. Leasingobiorcy,

³⁰⁹ Tamże, s. 58.

³¹⁰ J. Kaczka, W księgach leasing finansowy, dla celów podatkowych - operacyjny, Rzeczpospolita, 11.02.2010.

których roczne sprawozdania finansowe podlega obowiązkowi badania, zawsze powinni kwalifikować umowy leasingu zgodnie z postanowieniami ustawy o rachunkowości³¹¹.

³¹¹ P. Żak, Leasing w księgach rachunkowych, Rzeczpospolita, 04.12.2006.

Rozdział 5

Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym

5.1. Czynniki tworzące wartość dla klienta

Analizując czynniki tworzące wartość dla klienta (prowadzącego działalność gospodarczą) w przedsiębiorstwie leasingowym wyróżnić należy czynniki podatkowe oraz pozapodatkowe.

Czynniki podatkowe tworzące wartość dla klienta umożliwiają optymalizację podatkową z zakresu podatku dochodowego oraz podatku VAT, którą może uzyskać korzystający finansując daną inwestycję leasingiem. Wybór rodzaju leasingu może zatem w istotny sposób wpływać na poziom obciążeń podatkowych korzystającego.

Do czynników tworzących wartość dla klienta o charakterze podatkowym na gruncie podatku dochodowego zalicza się przede wszystkim możliwość zastosowania istotnie skróconego okresu, w którym wydatki ponoszone na spłatę wartości środka trwałego mogą być zaliczone do kosztów uzyskania przychodów (leasing operacyjny). Natomiast, w przypadku nabycia środka trwałego kosztem podatkowym korzystającego są odpisy amortyzacyjne od wartości środka trwałego, dokonywane w okresie ściśle określonym prawem³¹². Przedsiębiorstwa leasingowe oferują także alternatywną formę finansowania inwestycji, którą jest pożyczka. Pożyczka umożliwia klientowi osiągnięcie korzyści podatkowych poprzez dokonanie odpisów amortyzacyjnych zgodnie z przepisami podatkowymi (w szczególności możliwość skorzystania z przyspieszonej amortyzacji o ile podatnik i przedmiot pożyczki spełnia określone kryteria) oraz zaliczenia do kosztów uzyskania przychodów części odsetkowej raty.

W przypadku zawarcia umowy leasingu operacyjnego, poszczególne raty leasingowe płacone przez korzystającego stanowią bezpośrednio jego koszt podatkowy, co umożliwia zwiększyć bieżące koszty uzyskania przychodów zmniejszając tym samym podstawę opodatkowania (tarcza podatkowa)³¹³. Na przykład, jeżeli samochód osobowy wykorzystywany jest na podstawie umowy

³¹² M. Szafarowska, ABC Leasingu..., op.cit., s. 24.

³¹³ Tamże, s. 24.

leasingu operacyjnego, zgodnie z przepisami prawa podatkowego umowa powinna być zawarta na okres co najmniej 24 miesiące. W okresie tych 24 miesięcy przedsiębiorca może obniżyć swoją podstawę opodatkowania dla potrzeb podatku dochodowego o poszczególne raty leasingowe, które łącznie odpowiadać mogą wartości początkowej przedmiotu umowy. Natomiast, jeżeli przedsiębiorca nabył ten sam samochód ze środków własnych lub z kredytu (pożyczki) bądź skorzystał z leasingu finansowego, jego kosztem podatkowym byłyby odpisy amortyzacyjne dokonywane od wartości początkowej przedmiotu umowy, a w przypadku finansowania odsetkowa część poszczególnych rat leasingu lub kredytu (pożyczki). Pełne odpisanie wartości początkowej samochodu w ciężar kosztów podatkowych trwałoby 5 lat, niezależnie od poziomu spłacanych przez przedsiębiorcę rat ani okresu, na który zawarta została umowa³¹⁴. Łatwo zatem zauważyć, że w przypadku leasingu operacyjnego korzystający uzyskuje korzyści podatkowe znacznie szybciej, bo okresie 2 lat, przy wyższej tarczy podatkowej (koszt uzyskania przychodu stanowi rata leasingu).

Zdecydowanie bardziej widoczna jest korzyść podatkowa osiągnięta przy zastosowaniu umowy leasingu operacyjnego nieruchomości - okres amortyzacji nowych budynków wynosi 40 lat i tyle potrzeba czasu by odpisać w koszty podatkowe całkowitą wartość początkową budynku. W przypadku finansowania nieruchomości leasingiem operacyjnym okres, w którym wartość budynku zaliczana jest do kosztów podatkowych może ulec skróceniu nawet do 10 lat - tyle wynosi minimalny okres, na który może zostać zawarta umowa leasingu operacyjnego nieruchomości³¹⁵. Przedsiębiorstwo wykorzystując zatem leasing operacyjny może uzyskiwać oszczędności podatkowe znacznie wcześniej, niż w przypadku innych źródeł finansowania inwestycji. Odroczonego podatku dochodowego należy postrzegać jako bezprocentowy kredyt udzielony przedsiębiorstwu przez budżet państwa. Kwotę odroczonego podatku dochodowego można określić mianem „kredytu podatkowego”, którego otrzymanie zależy od akceptacji warunków leasingu przez władze podatkowe³¹⁶.

³¹⁴ Tamże, s. 24.

³¹⁵ Tamże, s. 25.

³¹⁶ M. Kałdoński, J. Mizerka, Zastosowanie opcji rzeczywistych do wyceny leasingu operacyjnego, w: Prace z ekonometrii finansowej, red. W. Jurek, Zeszyty naukowe AE nr 27, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s. 93.

Następnym czynnikiem tworzącym podatkową wartość dla klienta jest korzyść podatkowa dotycząca podatku VAT. Przedsiębiorca korzystający z leasingu operacyjnego osiąga również korzyści na gruncie podatku VAT. Wynika to z faktu, iż zarówno sfinansowanie środka trwałego ze środków własnych, kredytu, pożyczki, leasingu finansowego wiązą się z koniecznością zapłaty podatku VAT od pełnej wartości środka trwałego (płatność VAT następuje „z góry”, w przypadku zakupu za gotówkę na podstawie faktury VAT, a w leasingu finansowym VAT płacony jest do finansującego, na samym początku trwania umowy leasingu od sumy opłat leasingowych w tym od wartości początkowej przedmiotu leasingu). Natomiast w leasingu operacyjnym, korzystający stopniowo spłaca wartość początkową środka trwałego, a jednocześnie podatek VAT doliczany jest na bieżąco do każdej raty leasingowej. Tym samym, przedsiębiorca unika obowiązku poniesienia istotnego wydatku w związku z rozpoczęciem leasingu operacyjnego oraz zamrożenia kwoty podatku VAT na parę miesięcy. Optymalizacja podatku VAT jest możliwa, jeżeli przedsiębiorca (leasingobiorca) jest podatnikiem podatku VAT³¹⁷. Przedsiębiorcy, którzy nie są płatnikami podatku VAT mogą finansować inwestycję poprzez pożyczkę oferowaną przez przedsiębiorstwo leasingowe. Są oczywiście prawne ograniczenia dokonywania optymalizacji podatkowej uzależnione od rodzaju leasingu czy formy opodatkowania korzystającego, co zostało poruszone w rozdziale czwartym.

W dalszej kolejności można wymienić czynniki tworzące wartość dla klienta o charakterze pozapodatkowym takie jak:

- finansowanie inwestycji (zaspokojenie potrzeby inwestycyjnej),

Skorzystanie z leasingu ułatwia dostęp do zastosowania nowych technologii, modernizację parku maszynowego bez konieczności angażowania środków własnych, zwiększenie zdolności produkcyjnych, rozszerzenie skali działalności gospodarczej. Ponadto leasing jako forma finansowania inwestycji w środki trwałe, został uwzględniony w większości Programów Operacyjnych w ramach funduszy UE na lata 2007-2013, co pozwala na uzyskanie wypłaty funduszy unijnych. Należy jednak doprecyzować, że klient, który uzyskał dotację z funduszy europejskich będzie bardziej skłonny do skorzystania z pożyczki, a nie z leasingu. Wynika to z tego, że

³¹⁷ Tamże, s. 26.

najczęściej jedyną formą wypłaty funduszy unijnych w przypadku finansowania inwestycji z wykorzystaniem leasingu są części kapitałowe zapłaconych rat. Co oznacza, że leasingobiorca dopiero po zapłaceniu kolejnego czynszu, ma możliwość uzyskania zwrotu kosztów w ramach uzyskanej dotacji. Taki schemat działania jest uciążliwy, zdecydowanie mniej korzystny finansowo dla klientów, dlatego optymalnie jest skorzystać z pożyczek, które umożliwiają wypłatę dotacji w formie jednorazowej refundacji poniesionych kosztów. Finansowanie inwestycji pożyczką jest szczególnie popularne dla klientów działających w branży rolniczej, ze względu na programy unijne dedykowane tej grupie przedsiębiorców.

- kompleksowa obsługa klienta,

Korzystanie z oferty finansowania przedsiębiorstwa leasingowego umożliwia równocześnie dostęp do wielu produktów komplementarnych oferowanych przez finansującego. Przedsiębiorstwa leasingowe oferują kompleksową obsługę przedmiotu leasingu oraz możliwość korzystniejszych cen poszczególnych świadczeń. Klient ma możliwość uzyskania korzystniejszych cen ubezpieczenia przedmiotu umowy, jego serwisu bądź rozliczeń paliwa poprzez karty paliwowe³¹⁸.

- krótsze i prostsze procedury dotyczące oceny zdolności kredytowej,

Ze względu na to, że właścicielem przedmiotu leasingu jest leasingodawca i przedmiot stanowi główne zabezpieczenie umowy leasingu wymaga się mniej dokumentacji do zawarcia umowy leasingu. Często stosowane są uproszczone procedury oceny wniosków składanych przez klientów, gdzie wymagane są podstawowe dokumenty rejestrowe oraz oświadczenie o uzyskiwanych dochodach³¹⁹. Sam proces i czas podejmowania decyzji o przyznaniu finansowania, ze względu na fakt, że finansujący jest właścicielem przedmiotu leasingu, bywa szybszy, niż w przypadku decyzji o przyznaniu kredytu. Leasing może okazać się jedyną możliwością sfinansowania dóbr inwestycyjnych dla przedsiębiorców, którzy niedawno rozpoczęli prowadzenie działalności gospodarczej. Z reguły banki wymagają by działalność taka prowadzona była od co najmniej 12 miesięcy. Natomiast, firmy leasingowe mogą przygotować ofertę leasingu dla przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą od kilku

³¹⁸ Tamże, s. 28.

³¹⁹ K. Ostrowska, Kredyt, leasing, factoring - dodatek do Rzeczpospolitej, 28.04.2011, s. 8.

miesiący³²⁰.

- elastyczna konstrukcja płatności leasingowych,

Leasing jest elastyczną formą finansowania środków trwałych, co wynika z możliwości kształtowania płatności leasingowych na odpowiednim i dogodnym dla korzystającego poziomie. Kształtowanie wysokości płatności leasingowych dotyczy:

- udziału własnego. Im wyższy udział własny tym niższa wysokość kolejnych płatności leasingowych,
- rat leasingowych. Istnieje możliwość dostosowania wysokości rat do specyfiki działalności gospodarczej klienta - np. wprowadzenie karencji w spłacie rat dla wybranych miesięcy. Możliwe jest zatem przygotowanie preliminarza rat leasingowych z ratami sezonowymi, kwartalnymi, degresywnymi.
- wartości końcowej przedmiotu leasingu. Im wyższa jest kwota wykupu przedmiotu leasingu przez korzystającego, tym teoretycznie niższe będą raty leasingowe³²¹. Ostatecznie wpływ wartości końcowej na koszt leasingu zależy od metody kalkulacji rat leasingowych przez finansującego. Należy mieć także na uwadze, że wysoka kwota wykupu przedmiotu leasingu może być ograniczana przez finansującego ze względu na: wzrost ryzyka kredytowego, niską rentowności transakcji, zawyżoną wartość przedmiotu, w chwili wykupu, w porównaniu z realną rynkową wartością przedmiotu leasingu.
- okresu trwania umowy leasingu. Dłuższy okres trwania umowy leasingu oznacza, że poszczególne raty leasingowe mogą być niższe. Należy mieć jednak na uwadze, że wydłużenie okresu umowy leasingu oznacz wzrost sumy odsetek.
- zabezpieczenia związane z umową leasingu,

Skorzystanie z leasingu, w porównaniu z kredytem, oznacza mniejsze obciążenia dla przedsiębiorcy (korzystającego) związane z zabezpieczeniem transakcji

- zarówno pod względem kosztów ustanowienia zabezpieczeń, jak i czasu ich

³²⁰ M. Szafarowska, ABC Leasingu..., op.cit., s. 27.

³²¹ Tamże, s. 22.

prawnego ustanowienia oraz zniesienia zabezpieczenia, w chwili zakończenia kredytu. Przedsiębiorca ubiegający się o kredyt musi ustanowić zabezpieczenia na rzecz banku: hipotekę, zastaw lub przewłaszczenie. W przypadku leasingu, finansujący jest mniej restrykcyjny w zakresie zabezpieczenia transakcji oraz zakresu wymaganych dokumentów klienta, ponieważ podstawowym zabezpieczeniem leasingodawcy jest przedmiot leasingu, którego jest on właścicielem. Praktyką stosowaną przez leasingodawcę jest również ustanowienie zabezpieczenia w postaci weksla i poręczenia wekslowego. Banki natomiast jako dodatkowe zabezpieczenie transakcji mogą stosować bankowy tytuł egzekucyjny, co dopuszcza prawo bankowe.

- ograniczenia dokumentacji rejestrowej oraz finansowej klienta,

W przypadku finansowania inwestycji kredytem bank może wymagać przedstawienia szeregu dokumentów, w tym potwierdzających brak zaległości podatkowych oraz w opłacaniu składek ZUS, a także dokumentów dotyczących przychodów przedsiębiorcy w ubiegłych okresach. Może być także wymagany biznes plan³²². Leasingodawcy, wymagają najczęściej jedynie zaświadczenia o braku zaległości wobec ZUS i urzędu skarbowego. W praktyce zaświadczenia te nie są konieczne w procedurach uproszczonych oceny wniosku o leasing. Nie zawsze wymaga się ich dla standardowego procesu podejmowania decyzji o przyznaniu leasingu.

- finansowanie od kwoty netto przedmiotu leasingu - cena leasingu,

Finansowanie leasingiem jest relatywnie tańsze niż kredytem, ponieważ finansowanie przedmiotu jest od wartości netto a nie brutto - jeżeli przyjęte zostaną te same pozostałe warunki brzegowe inwestycji, a wartość końcowa przedmiotu leasingu zostanie potraktowana, jako kolejna płatność. W przypadku kredytu (pożyczki) odsetki liczone są od zaangażowania w kwocie brutto, natomiast w leasingu od kwoty netto przedmiotu - bez podatku VAT.

- elastyczność umowy leasingu w zakresie przeniesienia praw i obowiązków na inny podmiot,

Konstrukcja prawna umowy leasingu jest na tyle elastyczna, że pozwala z łatwością na przeniesienie wszelkich praw i obowiązków wynikających z umowy leasingu na inny podmiot (innego przedsiębiorcę), czyli dokonania tzw. cesji umowy. Dotyczy to

³²² Tamże, s. 28.

jednak przede wszystkim tych umów, których przedmiotem są rzeczy na tyle uniwersalne, że znalezienie nowego korzystającego nie powinno stanowić kłopotów. Ponadto na nowego korzystającego zgodę musi wyrazić finansujący, co poprzedzane jest oceną jego zdolności kredytowej. Cesja umowy leasingu jest znacznie prostszym i szybszym rozwiązaniem niż sprzedaż rzeczy bądź nieruchomości obciążonej hipoteką bankową czy też sprzedaż środka trwałego połączona z przeniesieniem obowiązków związanych ze spłatą kredytu zaciągniętego na jego nabycie³²³. Cesja umowy leasingu wiąże się jednak z ryzykiem podatkowym, gdyż w opinii organów podatkowych cesja nie stanowi kontynuacji umowy leasingu, lecz zawarcie nowej umowy leasingu. Oznacza to, że umowa leasingu z nowym korzystającym musi spełniać niezbędne warunki dla umowy leasingu w wymiarze podatkowym³²⁴.

Wymienione czynniki stanowią wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Zapewne istotną wartością dla klienta jest możliwość uzyskiwania korzyści podatkowych - optymalizacja podatkowa, niższy koszt finansowania inwestycji leasingiem oraz dostępność leasingu. Wybrane przedsiębiorstwa MŚP, które zostały objęte badaniem „MŚP pod lupą” wskazują leasing na formę finansowania, z której „bardzo łatwo” jest skorzystać 26% odpowiedzi (kredyt bankowy 12%), 51% respondentów uważa, że skorzystanie z leasingu za „raczej łatwe” (37% kredyt bankowy)³²⁵.

Klient dokonując wyboru przedsiębiorstwa leasingowego ocenia wartości, które leasingodawca oferuje. Tworzenie wartości dla klienta, wyraża się poprzez instrumenty marketingu mix, które stosują na rynku finansowym przedsiębiorstwa leasingowe. Może to być forma finansowania dostępna w ofercie (leasing, pożyczka), marka finansującego, zapisy umowy leasingu, dodatkowe usługi, parametry oferty - produkt, koszt finansowania - cena, działania promocyjne, reklama - promocja, szybkość podjęcia decyzji leasingowej - proces, dostępność oferty u dostawcy przedmiotu leasingu - dystrybucja, dotychczasowe relacje biznesowe z leasingodawcą - ludzie, doświadczenie materialne, itp. Szczegółową analizę czynników tworzących

³²³ Tamże, s. 28.

³²⁴ Tamże, s. 29.

³²⁵ Raport „MŚP po lupą” - badanie TNS Pentor dla EFL przeprowadzone w dniach 9-23.08.2011, s. 35.

wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym prezentują przeprowadzone badania na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK. Odpowiedni dobór czynników tworzących wartość dla klienta stanowi element przewagi różnicującej dla przedsiębiorstwa leasingowego.

Trudno jest jednak ocenić jednoznacznie, jaki czynnik decydujący o wyborze leasingu i finansującego jest najistotniejszy dla klienta. Zależy to od sytuacji ekonomicznej, w której znajduje się klient - przedsiębiorca. Wydaje się jednak, że najistotniejszym kryterium wyboru leasingu jest zaspokojenie potrzeby inwestycyjnej przy równoczesnym osiągnięciu korzyści podatkowych oraz koszt finansowania inwestycji leasingiem. Z drugiej jednak strony dla przedsiębiorstwa rozpoczynającego działalność gospodarczą, tzw. „start-up’a”, główną korzyścią - wartością dla klienta może być sam fakt zaspokojenia potrzeby inwestycyjnej, czyli uzyskanie pozytywnej decyzji leasingowej na finansowanie. Cena leasingu i korzyść podatkowe, marka finansującego mogą być postrzegane jak mniej istotne. W tabeli nr 5 zaprezentowano wybrane rodzaje wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym.

Tabela 5. Rodzaje wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym

Wartość dla klienta	
podatkowa	pozapodatkowa
korzyść dotycząca podatku dochodowego	finansowanie inwestycji (zaspokojenie potrzeby inwestycyjnej)
	dofinansowanie z funduszy europejskich
	kompleksowa obsługa klienta
	krótsze i prostsze procedury dotyczące oceny zdolności kredytowej
korzyść dotycząca podatku VAT	elastyczna konstrukcja płatności
	zabezpieczenia związane z umową leasingu
	ograniczenia dokumentacji rejestrowej oraz finansowej klienta
	finansowanie od kwoty netto przedmiotu leasingu (cena leasingu, koszt finansowania)
	elastyczność umowy leasingu w zakresie przeniesienia praw i obowiązków na inny podmiot

Zródło: opracowanie własne

5.2. Analiza tworzenia wartości dla klienta na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK

5.2.1. Charakterystyka Spółek Leasingowych BZ WBK

BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. to spółki leasingowe należące Grupy BZ WBK, które funkcjonują na rynku od 2001 r. BZ WBK posiada 99,99% akcji obydwu spółek leasingowych. Największym akcjonariuszem Banku Zachodniego WBK SA jest Grupa Santander, posiadająca 95,67% akcji. Wspomniane Spółki powstały w wyniku fuzji banków: Banku Zachodniego S.A. z siedzibą we Wrocławiu będącym głównym udziałowcem w spółce leasingowej BZ Finanse & Leasing S.A. (przedtem Zachodni Leasing S.A.) oraz Wielkopolskiego Banku Kredytowego (WBK) z siedzibą w Poznaniu główny udziałowiec WBK Finanse & Leasing. Funkcjonowanie Spółek w ramach Grupy BZ WBK pozwala na korzystanie z pozytywnego wizerunku banku BZ WBK - firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej, oferującej produkty wysokiej jakości i zapewniającej pełne bezpieczeństwo realizowanych transakcji. W 2010 roku wartość oddanych przez nie środków w leasing wyniosła 1 322 mln złotych, co oznacza 7 miejsce w rankingu firm leasingowych będących członkami Związku Polskiego Leasingu³²⁶. Natomiast w pierwszym półroczu 2011 sfinansowane zostały aktywa w wysokości 744 mln złotych, co daje 6 miejsce w rankingu firm leasingowych³²⁷. BZ WBK Leasing ma w swojej ofercie produktowej finansowanie pojazdów, natomiast BZ WBK Finanse & Leasing finansowanie maszyn, urządzeń oraz nieruchomości.

5.2.2. Czynniki wpływające na tworzenie wartości dla klienta³²⁸

W listopadzie 2010 roku zostało przeprowadzone badanie satysfakcji klientów, którego cele były następujące:

- określenie ogólnego poziomu satysfakcji klientów z usług BZ WBK Leasing oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. na podstawie oceny wybranych elementów procesu obsługi,

³²⁶ <http://www.leasing.org.pl/statystyki/2010>

³²⁷ <http://www.leasing.org.pl/statystyki/2011>

³²⁸ Wykorzystano wyniki badań opracowane przez firmę TNS Pentor na zlecenie BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A.

- monitoring zmian poziomu satysfakcji, a zatem czynników mających wpływ na ocenę wartości dla klienta,
- pozyskanie informacji o elementach jakości obsługi (kluczowe czynniki satysfakcji), które mają największe znaczenie dla klientów,
- określenie najniżej i najwyżej ocenianych elementów jakości obsługi,
- określenie najniżej i najwyżej ocenianych elementów oferty,
- ocena postrzegania Spółek Leasingowych BZ WBK na tle konkurencji.

5.2.2.1. Metodyka badania

Do realizacji badania satysfakcji klientów Spółek Leasingowych przyjęto następujące założenia:

- jako metodę badania wykorzystano wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo CATI,
- wywiad telefoniczny przeprowadzono w dni robocze do godziny 21 (w weekendy po wcześniejszym uzgodnieniu z klientem),
- optymalny czas trwania jednego wywiadu nie przekraczał 15 minut,
- próba badawcza dotyczyła 1400 klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych Spółek Leasingowych BZ WBK. Z czego rozkład próby był następujący: klienci aktualni, posiadający finansowanie w Spółkach - 1100 wywiadów, klienci niepozyskani - 150 wywiadów, klienci utraceni - 150 wywiadów.

Cele badania uzależnione były od rodzaju klienta. Dla klientów aktualnych celem było:

- określenie ogólnego poziomu satysfakcji klientów z usług Spółek na podstawie oceny wybranych elementów procesu obsługi i elementów oferty oraz monitoring zmian poziomu satysfakcji,
- określenie najniżej i najwyżej ocenianych elementów jakości obsługi i elementów oferty,
- określenie kluczowych czynników satysfakcji,
- ocena postrzegania Spółek na tle konkurencji.

Dla klientów utraconych i niepozyskanych cele badania były następujące:

- poznanie postaw klientów, którzy korzystali z usług Spółek, ale nie odnowili

umowy / nie korzystają już z usług (utraceni) lub którzy otrzymali ofertę Spółek, ale z niej nie skorzystali (niepozyskani).

- poznanie przyczyn nieskorzystania z oferty Spółek,

5.2.2.2. Wyniki badania

Przeprowadzone badanie miało na celu ustalenie i ocenę elementów, które są istotne dla klientów korzystających z oferty Spółek. Czynniki te tym samym tworzą wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym - Spółkach Leasingowych BZ WBK.

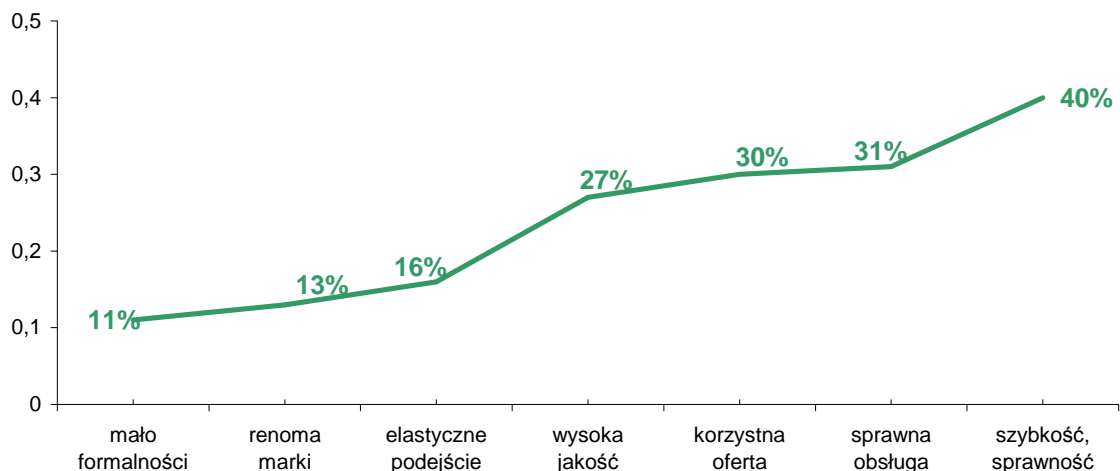
Na wstępie wywiadu zapytano klientów aktualnych jak oceniają ogólny poziom obsługi w skali 1 - 5. 54 % badanych klientów jest bardzo zadowolona a tylko 1 % niezadowolona z ogólnej obsługi.



Wykres 1. Ogólny poziom zadowolenia klientów aktualnych

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Badani klienci (aktualni) wysoko ocenili szybkość i sprawność działania (40% respondentów). W dalszej kolejności wymieniona jest sprawność obsługi (31%), korzystna oferta (30%), wysoka jakość świadczonych usług (27%), elastyczne podejście (16%), renoma marki (13%) oraz mało formalności (11%).

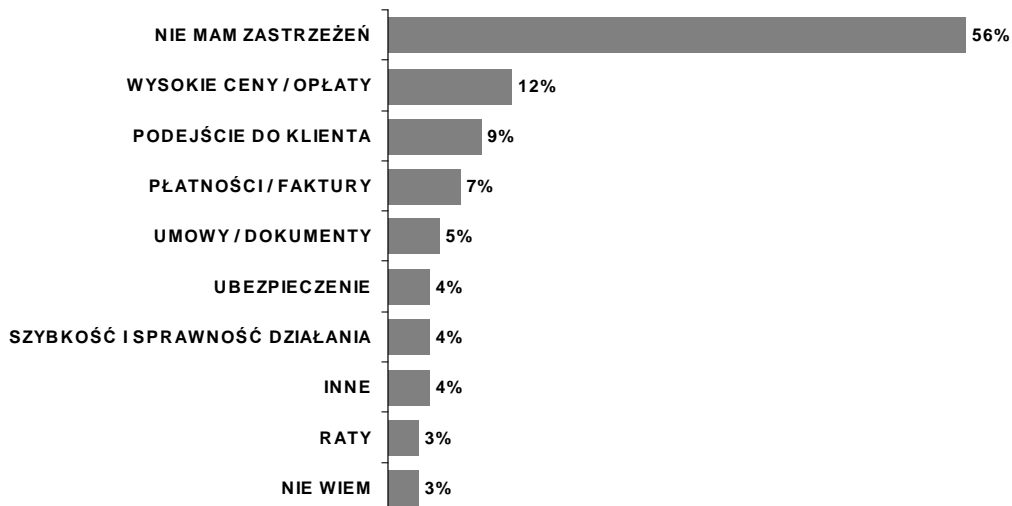


Wykres 2. Najwyżej oceniane czynniki tworzące wartość dla klienta

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Uzyskano także informacje, które czynniki tworzące wartość dla klienta

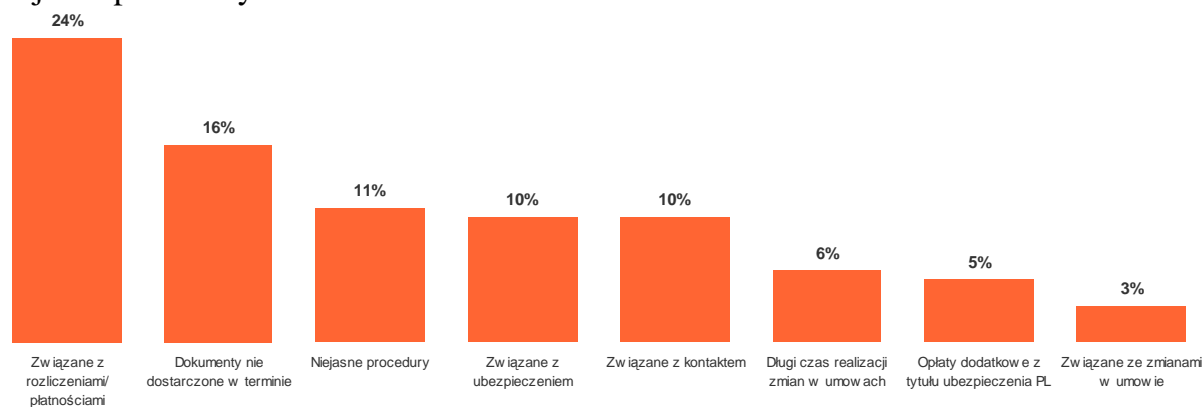
powinny ulec poprawie - ocena w formie spontanicznych wypowiedzi respondentów. Wskazano na następujące czynniki: cena leasingu (12%), podejście do klienta (9%), terminowe otrzymywanie faktur (7%), czytelność umów i dokumentów (5%), oferta ubezpieczenia (4%), szybkość i sprawność działania (4%).



Wykres 3. Czynniki tworzące wartość dla klienta, które powinny ulec poprawie

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

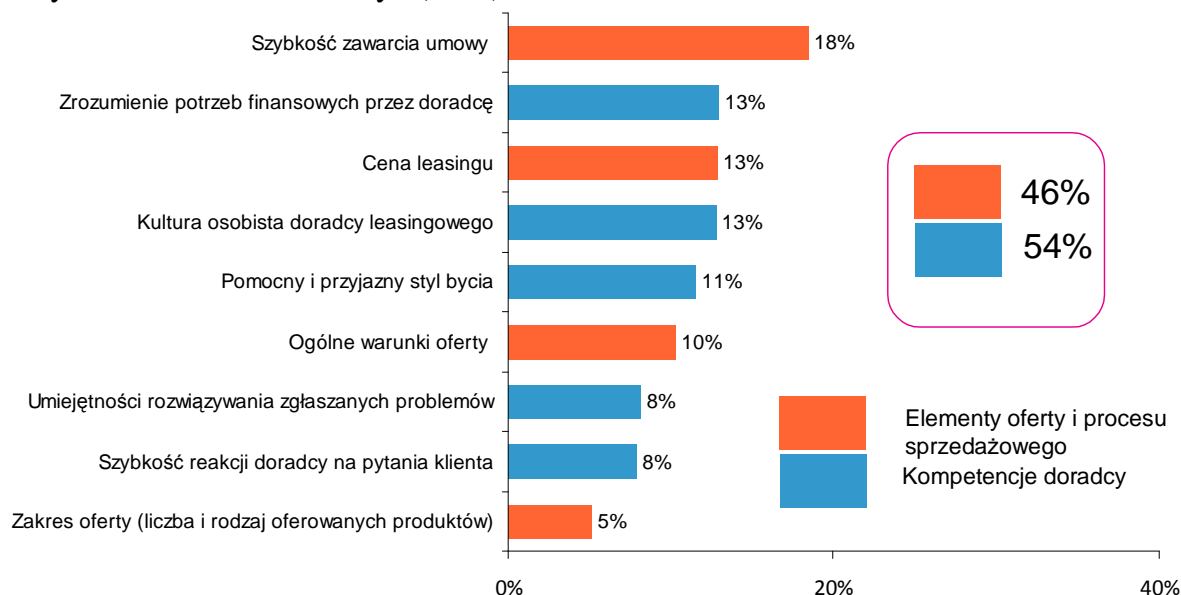
Klientom aktualnym zadano także pytanie czy pojawiły się problemy w trakcie korzystania z finansowania. Znaczna większość badanych klientów (87%) odpowiedziała, że takie problemy nie występują, 13% klientów wskazało, że w trakcie współpracy pojawiły się pewne trudności, a 1% pytanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Najczęstsze problemy, które wystąpiły to: rozliczenia płatności - 24% odpowiedzi, nie dostarczone dokumenty w terminie - 16% oraz niejasne procedury 11%.



Wykres 4. Występowanie problemów w czasie współpracy

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

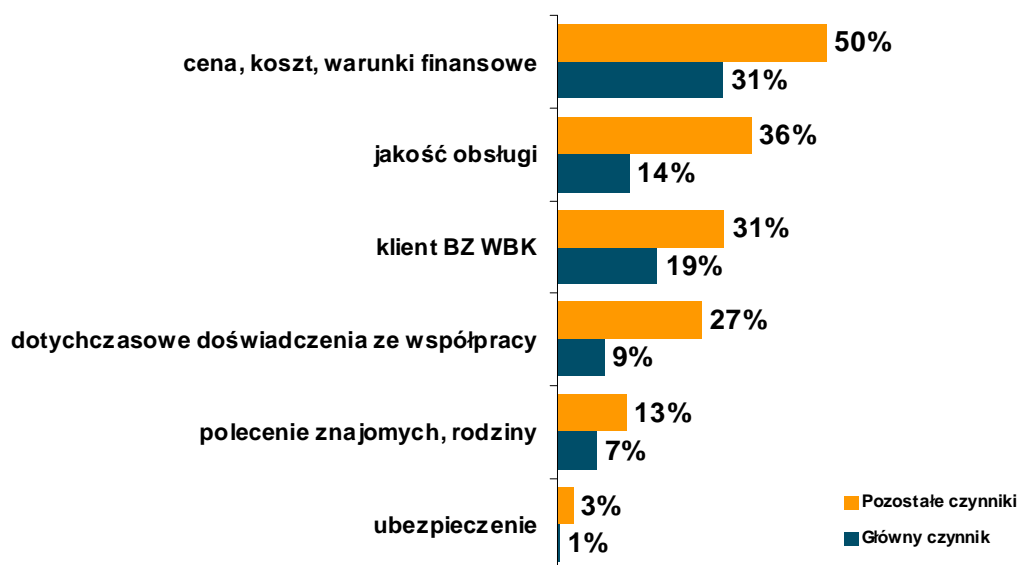
Dla klientów aktualnych wartość (znaczenie) ma szybkość zawarcia umowy - 18%, zrozumienie potrzeb finansowych przez doradcę, kultura osobista doradcy oraz cena leasingu stanowią 13% odpowiedzi. Podkreślono również pomocny i przyjazny styl bycia doradcy (11%), ogólne warunki oferty (10%), umiejętności rozwiązywania zgłaszanych problemów oraz szybkość reakcji doradcy leasingowego na pytania klienta (8%). 5% respondentów wskazało jako element tworzący wartość zakres oferty produktowej, a więc liczbę i rodzaj oferowanych produktów. Wymienione czynniki tworzące wartość dla klienta, powiązane są z satysfakcją klienta i pogrupowano je wg elementów oferty i procesu sprzedażowego oraz kompetencji doradcy leasingowego. Należy jednak doprecyzować, iż zaprezentowane wyniki, dotyczą znaczenia poszczególnych elementów, które obliczono na podstawie regresji wielorakiej określającej związek pomiędzy zmienną zależną (w tym wypadku ogólnym poziomem satysfakcji), a zmiennymi niezależnymi (w tym wypadku satysfakcją z poszczególnych wymiarów związanych z umową leasingu oraz jakością obsługi) - np. najmocniejsze powiązane ze zmienną „Ogólny poziom satysfakcji” wykazuje zmienna „Szybkość zawarcia umowy” (18%).



Wykres 5. Kluczowe czynniki tworzące wartość dla klienta w powiązaniu z ogólnym poziomem satysfakcji Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Klientów aktualnych poproszono także o wymienienie czynników, które zadecydowały o wyborze oferty leasingowej Spółek, co pozwoliło uzyskać informację jakie są kluczowe czynniki tworzące wartość dla klienta przy wyborze oferty leasingu.

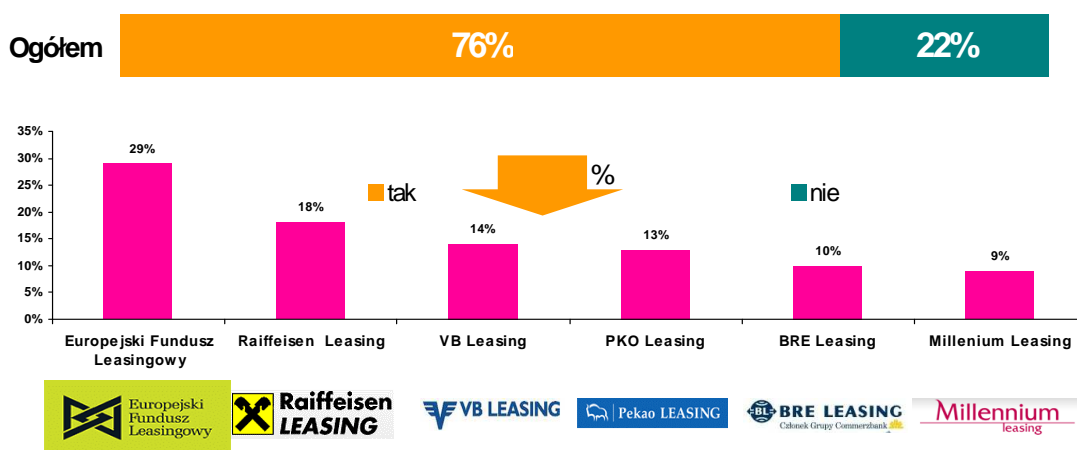
31 % spośród nich wskazało cenę, warunki finansowe jako istotne, główne czynniki wyboru. Jakość obsługi, jako główny czynnik wyboru, wskazało 14% badanych.



Wykres 6. Czynniki wpływające na skorzystanie z oferty

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Badanie wykazało, że 76% aktualnych klientów sprawdza ofertę konkurencji przed skorzystaniem z oferty Spółek. Najczęściej oferta Spółek porównywana jest z ofertą Europejskiego Funduszu Leasingowego. Klienci analizują oferty konkurencyjnych firm w celu pozyskania oferty, która zaspokoi ich potrzeby i będzie stanowić dla nich największą wartość.

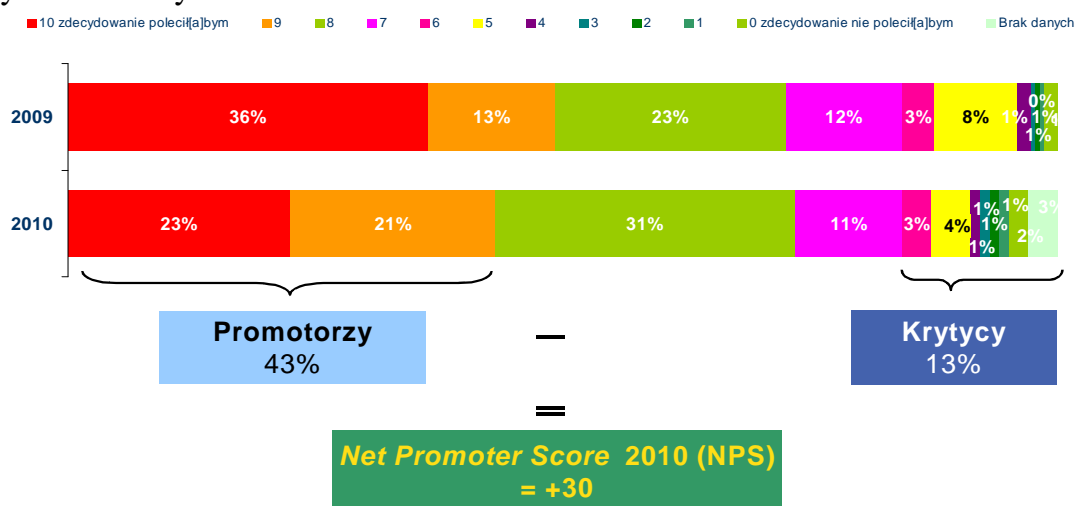


Zaprezentowano wskazania 5% i powyżej

Wykres 7. Rozpoznanie konkurencji przed podpisaniem umowy

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

W celu oceny skłonności aktualnych klientów do polecenia, propagowania oferty Spółek wykorzystano wskaźnik NPS. Okazało się, że 43% klientów to promotorzy Spółek natomiast 13% badanych klientów to krytycy, osoby, które nie poleciłyby oferty finansowania Spółek. Wskaźnik NPS dla badanych Spółek wynosi 30%. Należy podkreślić, że uzyskany wskaźnik jest wskaźnikiem wysokim. Niewiele instytucji finansowych w Polsce przekracza wartość 0. Skłonność klientów do rekomendacji oferty Spółek świadczy o wysokiej wartości dla klientów dostarczanej przez Spółki. Klienci, którzy rekomendują ofertę Spółek innym klientom mają szczególną wartość (wartość klienta), ponieważ dzięki ich referencjom możliwe jest pozyskanie nowych klientów.



Wykres 8. Wskaźnik Net Promoter Score Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

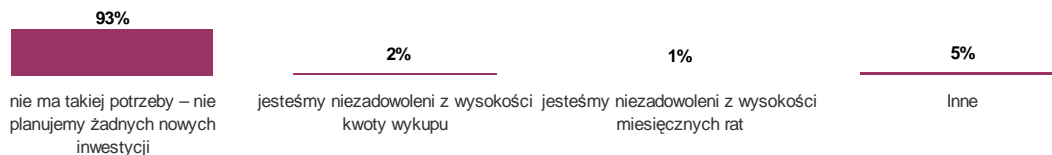
Zbadano również powody, dla których klienci utraceni i niepozyskani nie skorzystali z oferty Spółek. Rozpoznano zatem te czynniki tworzące wartość dla klienta, które powinny ulec poprawie.

Ponad połowa badanych klientów utraconych (56%) nie korzysta z usług innych firm leasingowych po wygaśnięciu relacji ze Spółkami. Klienci utraceni, którzy nie mają aktywnych produktów w Spółkach i wśród konkurencyjnych firm leasingowych, wskazali w 93%, iż przyczyną nie korzystania z usług jest brak potrzeb inwestycyjnych. 2% badanych klientów udzieliła odpowiedzi, że nie jest zadowolona z wysokości kwoty wykupu przedmiotu leasingu.



Wykres 9. Klienci utraceni, którzy korzystają z oferty innych firm leasingowych

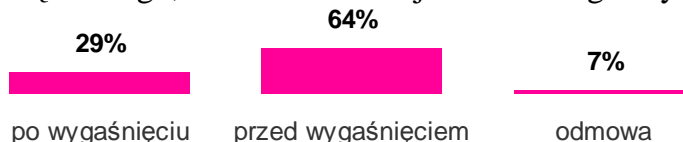
Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.



Wykres 10. Powody nie korzystania klientów utraconych z usług leasingowych

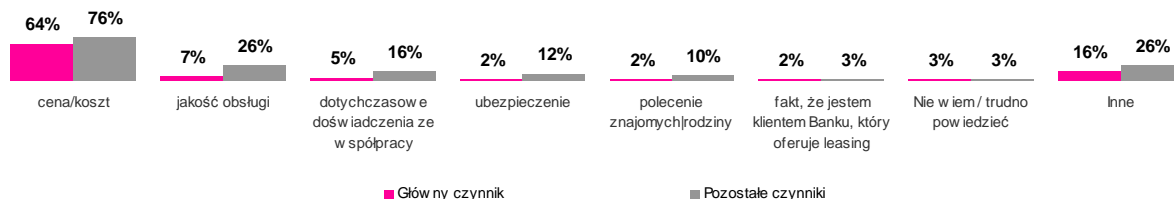
Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Uzyskano informację, że większość klientów utraconych, którzy korzystają z usług konkurencyjnych firm leasingowych (36%), współpracę z konkurencją nawiązuje przed wygaśnięciem umowy leasingu. Klienci wymienili również czynniki, które zadecydowały o wyborze innej firmy leasingowej: 76% klientów wskazało jako główny czynnik cenę leasingu, a 26% klientów jako jakość obsługi - wykres 12.



Wykres 11. Czas nawiązania współpracy klientów utraconych z konkurencją

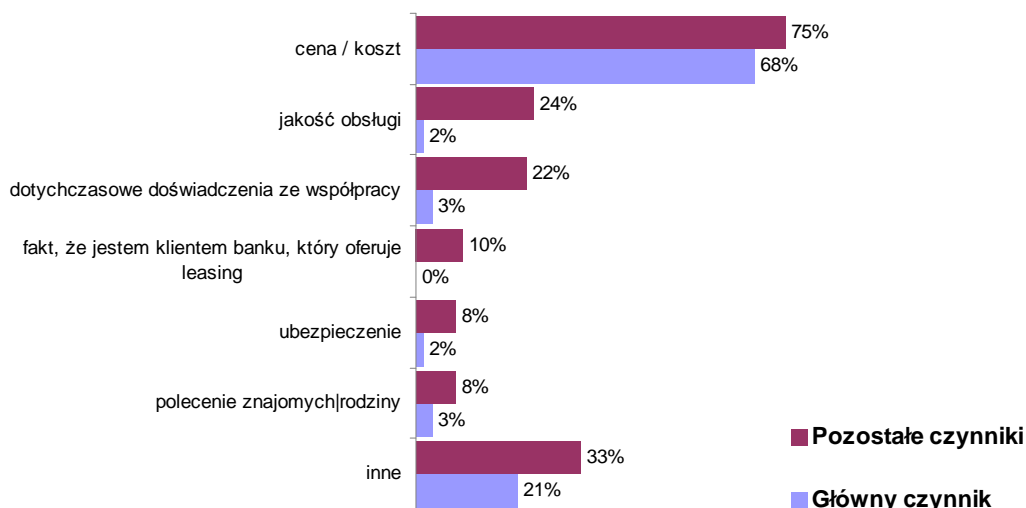
Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.



Wykres 12. Główne czynniki decydujące o wyborze oferty konkurencji przez klientów utraconych

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

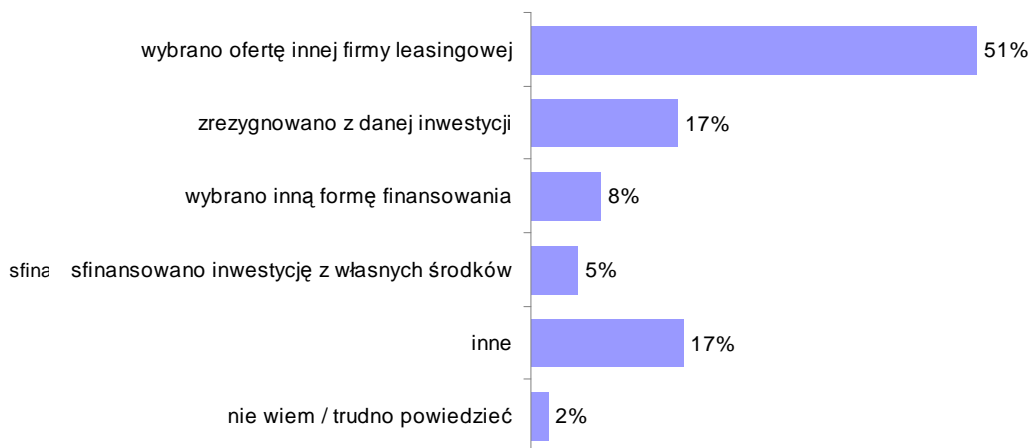
Zdaniem klientów niepozyskanych (próbą 150 klientów) głównym czynnikiem nieskorzystania z oferty finansowania Spółek jest cena leasingu - 68% badanych wskazuje koszt finansowania jako główny czynnik przewagi konkurencji. Cena stanowi istotny element wartości dla klientów niepozyskanych.



Wykres 13. Czynniki decydujące o wyborze oferty konkurencji przez klientów niepozyskanych

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Najczęstszym powodem nie skorzystania z oferty Spółek przez klientów niepozyskanych jest wybór oferty innej firmy leasingowej - 51% odpowiedzi. Zatem połowa niepozyskanych klientów skorzystała z oferty konkurencji.

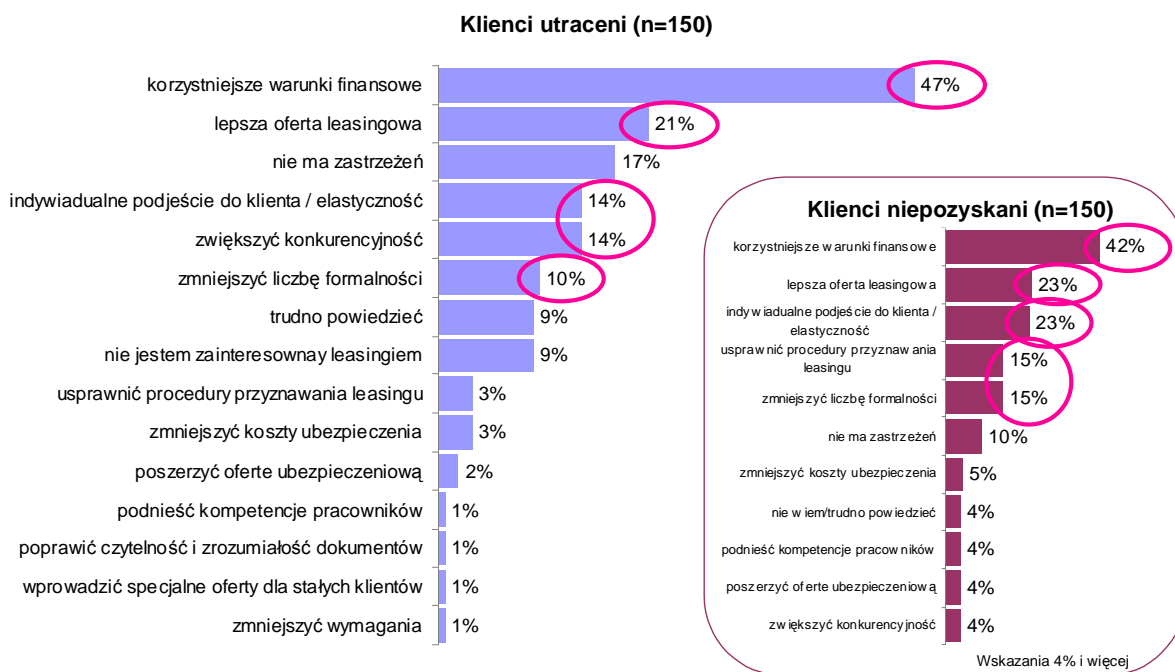


Wykres 14. Powody rezygnacji z oferty przez klientów niepozyskanych

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Klientów utraconych i niepozyskanych zapytano jak powinna być przygotowana oferta leasingu, aby została wybrana. Innymi słowy, jakich czynników tworzących wartość dla klientów brakuje w obecnej ofercie Spółek. Najczęściej proponowane zmiany w ofercie Spółek dotyczą warunków finansowych - tę

odpowieź wskazało 47% klientów utraconych oraz 42% klientów niepozyskanych. W dalszej kolejności wymieniono lepszą ofertę leasingu - 21% utraconych klientów, 23% niepozyskanych klientów, indywidualne podejście do klienta - 14% utraconych klientów, 23% niepozyskanych klientów.



Wykres 15. Proponowane zmiany w ofercie Spółek przez klientów utraconych i niepozyskanych

Źródło: Badanie satysfakcji klientów Spółek Leasingowych BZ WBK - raport z badania przeprowadzony przez TNS Pentor, listopad 2010.

Z przeprowadzonych badań wynika, że Spółki Leasingowe powinny oferować odpowiednią kompozycję czynników tworzących wartość dla klienta - przy czym ważność poszczególnych czynników może być odmiennie oceniana przez klienta aktualnego, utraconego czy niepozyskanego.

Klienci aktualni słabiej oceniają ofertę i jakość współpracy. Do poprawienia są ceny leasingu, jakość i zakres oferty ubezpieczeniowej. Poprawy wymaga również umiejętność rozwiązywania zgłaszanych problemów przez doradców.

Do konkurencji przeszło 39% klientów utraconych z powodu wysokiej ceny leasingu. Ponadto klienci utraceni poszukują nowego leasingodawcy w trakcie trwania umowy leasingu (przed jej wygaśnięciem). Ważne jest zatem, aby proces sprzedażowy

uruchamiać w trakcie trwania umowy z Spółkami, co umożliwi ograniczenie utraty dotychczasowych klientów.

Połowa niepozyskanych klientów wybrała ofertę innej firmy leasingowej - główną przyczyną była wysoka cena leasingu w Spółkach. Klienci wskazali również, iż konkurencja dysponuje lepszą ofertą leasingową oraz indywidualnym podejściem do klienta.

Badanie satysfakcji klienta pozwoliło uzyskać informacje, jakie czynniki tworzą wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Ważność poszczególnych czynników jest oceniana różnie w zależności od rodzaju klienta - aktualnego, niepozyskanego, utraconego i satysfakcji klientów z oferowanych czynników tworzących wartość dla klienta. Należy zauważyć, że ocena czynników tworzących wartość dla klienta, dla każdego przedsiębiorstwa leasingowego może być inna w zależności od kombinacji narzędzi marketingu mix i satysfakcji klientów.

5.2.3. Instrumenty marketingu mix w procesie tworzenia wartości dla klienta

5.2.3.1. Metodyka badania

Tworzenie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym odbywa się poprzez kombinację określonych instrumentów marketingowych, za pomocą, których firma może oddziaływać na rynek, a zatem między innymi na klienta, konkurentów, pośredników, dostawców.

Koncepcja marketingu mix dla usług (7P) dzięki swojej kompleksowości daje możliwość zebrania i porównania wszystkich istotnych aspektów oferty oraz procesów. Badaniu zostały poddane następujące elementy: produkt, cena, promocja, dystrybucja, ludzie, proces, dowód (świadectwo) materialne.

Źródłem danych dla niniejszego badania były materiały wewnętrzne oraz ogólnodostępne Spółki BZ WBK Leasing, BZ WBK Finanse & Leasing, takie jak:

- oficjalna strona internetowa: leasing24.pl,
- infolinia,
- materiały reklamowe: ulotki, reklama prasowa, reklama internetowa,
- materiały wewnętrzne: wybrane procedury dotyczące produktów finansowych.

5.2.3.2. Wyniki badania

Pierwszym etapem analizy jest produkt. Oferta produktowa Spółek Leasingowych BZ WBK skierowana jest do firm. Ofertę produktów Spółek Leasingowych można zaliczyć do oferty uniwersalnej. Mimo powyższego profilu działalności Spółkom udało się rozwinąć specjalizację w finansowaniu branży rolniczej oraz odnawialnych źródeł energii, jednocześnie nie ustępując pola w finansowaniu typowych przedmiotów takich jak pojazdy czy maszyny i urządzenia.

Oferta produktowa dla firm obejmuje produkty finansowe oraz komplementarne. W przypadku produktów finansowych, główną formą finansowania środków trwałych jest leasing. Oferta leasingu dotyczy w szczególności finansowania:

- pojazdów: samochody i inne środki transportu,
- maszyn i urządzeń: w tym maszyny budowlane, maszyny poligraficzne, sprzęt medyczny, sprzęt rolniczy,
- komputerów oraz sprzętu biurowego,
- nieruchomości,
- elektrowni wiatrowych.

Ponadto istnieje możliwość finansowania pojazdów m.in.: samochodów osobowych i ciężarowych, motocykli naczep, przyczep, ciągników siodłowych poprzez pożyczkę w ramach produktu „Pożyczka na pojazdy dla firm”, a także maszyn i urządzeń - „Pożyczki dla firm na maszyny”. Dla obu produktów wymagany jest udział własny od 0% wartości brutto przedmiotu leasingu, okres finansowania od 12 - 60 miesięcy. Konstrukcja produktu oraz forma zabezpieczenia umożliwia skorzystanie przez klienta z dotacji unijnych.

Minimalny okres finansowania (trwania umowy) w przypadku leasingu operacyjnego uzależniony jest od podstawowej stawki amortyzacyjnej przedmiotu leasingu, ustalonej zgodnie z obowiązującymi przepisami o podatku dochodowych. Okres trwania umowy prezentuje tabela nr 6.

Tabela 6. Okres trwania umowy leasingu operacyjnego w zależności od stawki amortyzacyjnej przedmiotu leasingu

Podstawowa stawka amortyzacji	Minimalny okres leasingu operacyjnego w miesiącach	Maksymalny okres leasingu operacyjnego w miesiącach
30%	18	24
25% i 20%	24	60
18% i 14%	36	72
10%	48	72
2,5%	120	180

Źródło: materiały wewnętrzne Spółek Leasingowych BZ WBK.

W przypadku leasingu finansowego minimalny okres trwania umowy powinien być uzależniony od efektywności ekonomicznej umowy (rentowności), natomiast maksymalny okres trwania umowy nie może przekraczać 72 miesięcy, dla nieruchomości 180 miesięcy.

Wartość rezydualna przedmiotu umowy leasingu (wykup przedmiotu przez korzystającego), dla leasingu finansowego wynosi 100 zł. W przypadku leasingu operacyjnego wykup uzależniony jest od przepisów o podatku dochodowym. Wykupy stanowiące procent wartości netto przedmiotu leasingu dla leasingu operacyjnego przedstawiono w tabeli nr 7.

Tabela 7. Wartość końcowa przedmiotu leasingu po zakończeniu umowy leasingu

Podstawowa stawka amortyzacji	30%	25%	20%	18%	14%	10%	2,5%	
Okres w miesiącach	Wartość końcowa (w %)							
18	10	brak oferty						
24	1	6	19	brak oferty				
36	brak oferty	1	1	7	20	brak oferty		
48				1	6	25		
60		brak oferty	1	1	1	15	brak oferty	
72					5			
120	brak oferty						46	
180	brak oferty						32	

Źródło: materiały wewnętrzne Spółek Leasingowych BZ WBK.

Minimalny udział własny i opłata przygotowawcza jest od 1% wartości netto przedmiotu leasingu. Wysokość udziału własnego uzależniona jest o rodzaju procedury oceny wniosku leasingowego i kondycji finansującego. Minimalna wartość netto przedmiotu leasingu wynosi 15 000 zł netto. Możliwe jest finansowanie przedmiotów w złotych oraz w walucie obcej (głównie EURO) w tym płatność bezpośrednio w EURO. Spółki leasingowe oferują finansowanie na stałej stopie procentowej oraz na zmiennej stopie procentowej. W odróżnieniu od pozostałych przedsiębiorstw leasingowych oferta finansowania wg stałej stopy procentowej jest ogólnodostępna i stanowi standardowy element oferty (taką możliwość oprócz Spółek Leasingowych BZ WBK oferuje jedynie Europejski Fundusz Leasingowy oraz Millenium Leasing). Dostawcą przedmiotu leasingu może być podmiot krajowy lub zagraniczny - akceptowany jest również leasing zwrotny. Spółki finansują przedmioty nowe oraz używane. Dostępne są procedury uproszczone (brak wymogu przedstawiania dokumentów finansowych) oraz standardowe. Rodzaj procedury uzależniony jest od rodzaju przedmiotu leasingu i jego wieku, dostawcy, kondycji finansowej wnioskującego. Spółki Leasingowe BZ WBK posiadają również dedykowaną ofertę finansowania, która uwzględnia specyfikę wybranych branż takich jak:

- rolnicza: finansowanie maszyn i urządzeń rolniczych. Dostępny jest produkt „Pożyczka dla rolników”, który swą konstrukcją prawną umożliwia skorzystanie z dotacji unijnych. Istnieje również możliwość skorzystania z leasingu,
- medyczna: finansowanie sprzętu medycznego poprzez leasing lub pożyczkę dla osób fizycznych, prawnych w tym szpitali i Niepublicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej,
- informatyczna: finansowanie zaawansowanych technologicznie środków trwałych o dużej wartości takich, jak sprzęt komputerowy, telekomunikacyjny, audiowizualny i medyczny, pod marką „HI-TECH Leasing”,
- energetycznej: finansowanie leasingiem elektrowni wiatrowych, pod marką produktową „EKO-Leasing”,
- budowlanej: finansowanie maszyn, urządzeń i pojazdów budowlanych. Oferta

wyróżnia się okresem finansowania do 72 miesięcy, możliwością zastosowania sezonowości rat w okresach zimowych, dostępnością leasingu lub pożyczki, udziałem własnym od 1%, możliwością podjęcia decyzji o finansowaniu w procedurze uproszczonej lub standardowej,

Dostępna jest również oferta dedykowana dla jednostek samorządu terytorialnego. Możliwe jest finansowanie pożyczką lub leasingiem: środków transportu miejskiego oraz pojazdów służb komunalnych (autobusy, samochody dostawcze, ciągniki, śmieciarki, odśnieżarki, zamiatarki), maszyn budowlanych (np. dźwigi, koparki, spycharki, ładowarki) oraz sprzętu komputerowego. Oferta charakteryzuje się dedykowaną obsługą polegającą na wspieraniu finansowania inwestycji realizowanych z pomocą środków pozyskanych z funduszy unijnych oraz występowaniu jako wykonawca w przetargach ogłaszanych zgodnie z prawem zamówień publicznych.

Od lipca 2011 Spółka BZ WBK Finanse & Leasing wprowadziła ofertę finansowania maszyn i urządzeń energooszczędnych poprzez program PolSEFF, przygotowany wspólnie z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju. Oferta dotyczy małych i średnich firm spełniających wymogi europejskiej definicji MŚP (małego i średniego przedsiębiorstwa), które ubiegają się o finansowanie nowych maszyn i urządzeń. Korzyścią dla klienta, który zakwalifikował się do programu PolSEFF jest uzyskanie premii inwestycyjnej w wysokości 15% lub 10% (premia jest ustalana indywidualnie dla każdego projektu przez konsultanta programu PolSEFF i wypłacana po pozytywnej weryfikacji realizacji projektu).

Dla firm dostępne są również produkty komplementarne uzupełniające ofertę finansową, do których zaliczyć można:

- produkty ubezpieczeniowe:
 - komunikacyjne, przygotowane we współpracy z towarzystwem ubezpieczeniowym PZU i ERGO HESTIA oraz WARTA,
 - mienia: przygotowane we współpracy z towarzystwem ubezpieczeniowym PZU, Allianz, ERGO HESTIA, Concordia Polska,
 - assistance o nazwie „BZ WBK Leasing Assistance” w wersji podstawowej oraz rozszerzonej,

- ochrony prawnej - „BZ WBK Leasing Ochrona Prawna”,
- na życie - „Ubezpieczenie Bezpieczna Rata”,
- kartę paliwową, która umożliwia bezgotówkowy zakup wybranych produktów pozapaliwowych oraz paliwowych na stacjach paliw Orlen i Bliska, do kwoty 1000 zł lub 2000 zł. Karta dostępna jest w dwóch pakietach Classic oraz Premium, które różnią się zawartości dostępnych produktów paliwowych i pozapaliwowych.

Spółki Leasingowe BZ WBK dywersyfikują ofertę produktową w zakresie finansowania będąc operatorem finansowym programu „ZETOR Finance” oraz „Kubota Finance” czy programu „Yamaha” - tzw. finansowanie fabryczne.

Istotnym elementem kreującym wartość dla klienta są zapisy w umowie leasingu, które zapewniają bezpieczeństwo podatkowe i prawne oraz partnerskie zapisy. Stąd na przykład w umowie leasingu stosowane są zapisy, które gwarantują mechanizm korekty opłat leasingowych, to znaczy pozwalają na dostosowanie opłat do bieżących rynkowych stóp procentowych. Jeśli spadną stopy procentowe, obniżą się również opłaty leasingowe.

Cena produktu leasingowego - finansowania - to kolejny element marketingu mix, który jest pochodną takich elementów jak:

- rodzaju i wartości przedmiotu leasingu,
- procedury oceny,
- waluty kontraktu,
- kondycji finansowej klienta,
- szczególnych rozwiązań podatkowych.

Należy podkreślić, iż w przypadku leasingu, firmy leasingowe nie posługują się pojęciem oprocentowania - tak jak w przypadku kredytów. Cena leasingu wyrażona jest poprzez sumę opłat leasingowych określonych procentowo lub kwotowo. Cena leasingu stanowi zatem wartość przedmiotu leasingu powiększoną o marżę finansującego. Jest to powszechna praktyka na rynku leasingowym. Cena wyrażona jest sumą opłat leasingowych w skład, której wchodzi udział własny, część finansowania oraz wykup, tzw. wartość końcowa lub resztowa czy rezydualna. Brak jest jednak uniwersalnych zasad ustalania składników sumy opłat. Koszt leasingu w

ofercie Spółek Leasingowych BZ WBK uwzględnia wszystkie wymienione elementy w sumie opłat leasingowych, co umożliwi rzetelną ocenę oferty przez klienta. Dodatkowym elementem ceny są opłaty pozaodsetkowe, które dotyczą między innymi produktów komplementarnych, a także czynności do umowy leasingu określonych w tabeli opłat i prowizji. Poniżej zaprezentowano tabelę opłat i prowizji stosowaną przez Spółki Leasingowe BZ WBK.

Tabela 8. Tabela opłat i prowizji pobieranych przez Spółki Leasingowe BZ WBK za czynności związane z obsługą umowy leasingu

Lp.	Czynność	Opłata
1.	Zmiana waluty umowy	0,3% aktualnego zadłużenia, min. 200 zł
2.	Zmiana preliminarza opłat leasingowych (zwiększenie/zmniejszenie poziomu wybranych opłat leasingowych, wprowadzenie sezonowości lub karencji w spłacie opłat leasingowych)	0,3% aktualnego zadłużenia, min. 200 zł
3.	Zmiana wartości umowy (zwiększenie/zmniejszenie wartości PL)	0,3% aktualnego zadłużenia, min. 200 zł
4.	Skrócenie trwania umowy na wniosek Korzystającego: - o 30% lub mniej jej pierwotnego okresu - o więcej niż 30% jej pierwotnego okresu	1% aktualnego zadłużenia, min. 200 zł 3% aktualnego zadłużenia, min. 200 zł
5.	Zmiana Korzystającego (opłatę ponosi nowy Korzystający)	1 % aktualnego zadłużenia, min 200 zł
6.	Zmiana formy prawnej, w której Korzystający prowadzi działalność gospodarczą: - związana ze sporządzeniem aneksu do umowy leasingu - nie związana ze sporządzeniem aneksu do umowy leasingu	200 zł 50 zł
7.	Inna zmiana warunków umowy (aneksu), nie opisana w pozostałych punktach Tabeli	200 zł
8A.	Przedstawienie Korzystającemu na jego wniosek: - projektu zmienionego harmonogramu opłat leasingowych, - wyliczenia kwoty rozliczeniowej na wypadek	50 zł za każdą propozycję

	<p>przedterminowego zakończenia umowy leasingu,</p> <ul style="list-style-type: none"> - projektu aneksu do umowy leasingu, - innej zmiany warunków umowy. <p>Opłata zgodnie z niniejszym punktem pobierana jest w przypadku nie podpisania aneksu przez Korzystającego w ciągu 14 dni od dnia otrzymania propozycji / aneksu. W przypadku podpisania aneksu przez Korzystającego, pobierana jest tylko jedna (wyższa) opłata wynikająca z bieżącego punktu lub z punktów 1-7 niniejszej tabeli.</p>	
8B.	Opłata za nie podpisanie aneksu w ciągu 14 dni od jego otrzymania.	100 zł za każdy aneks
9.	Wydanie - na wniosek Korzystającego - opinii o wykonywaniu umowy leasingu przez Korzystającego	50 zł
10.	Dokonanie czynności rejestracyjnych (tablice rejestracyjne, naklejka kontrolna, dowód rejestracyjny) w Wydziale Komunikacji Urzędu Miasta Poznania i Warszawy oraz Wydziale Komunikacji Starostwa Powiatowego w Poznaniu, wydanie zagubionych lub zniszczonych dokumentów PL	Zwrot kosztów + 50 zł
11.	Dokonanie czynności rejestracyjnych (tablice rejestracyjne, naklejka kontrolna, dowód rejestracyjny) w innych wydziałach komunikacji niż wskazane w pkt 10, wydanie zagubionych lub zniszczonych dokumentów PL	Zwrot kosztów + 100 zł
12.	Obsługa płatności składki ubezpieczenia PL, nieopłaconej przez Korzystającego lub opłaconej przez Korzystającego z opóźnieniem skutkującym koniecznością opłacenia składki ubezpieczenia PL przez Finansującego	200 zł
13.	Wystawienie duplikatu polisy ubezpieczeniowej	50 zł za każdą polisę
14.	Wysłanie monitu w przypadku braku informacji o wznowieniu polisy w terminie określonym w załączniku ubezpieczeniowym w przypadku polisy indywidualnej zawartej przez Korzystającego	50 zł za każdy monit
15.	Aneks zmiana miejsca garażowania/używania PL	50 zł
16.	Ustanowienie zabezpieczeń umowy (innych niż weksle / poręczenie wekslowe)	Zwrot kosztów + 100 zł
17.	Zmiana zabezpieczenia umowy na wniosek Korzystającego	Zwrot kosztów + 200 zł
18.	Wystawienie na wniosek Korzystającego: zgody na dokonanie zmian konstrukcyjnych w PL (hak holowniczy, instalacja gazowa, inne), zgody na wyjazd PL poza granice kraju, innych dokumentów (np. upoważnienia, z wyjątkiem wymienionych w pkt 19)	50 zł
19.	Wystawienie na wniosek Korzystającego dokumentów	100 zł

	obejmujących zgodę Finansującego na oddanie PL do używania osobie trzeciej	
20.	Wydanie duplikatu faktury, kopii umowy, homologacji lub innego dokumentu, dokonywane później niż ciągu dwóch miesięcy od daty sporządzenia dokumentu pierwotnego	30 zł za każdy rodzaj dokumentu
21.	Przygotowanie na wniosek Korzystającego raportu / zestawienia (np. listy umów, listy PL, zestawienia dokonanych przez Korzystającego płatności itp.)	150 zł
22.	Wewnątrz wspólnotowe nabycie lub import PL o wartości netto mniejszej niż równowartość 100.000 EUR - dot. samochodów osobowych (dla jednej umowy leasingu)	Zwrot kosztów + 750 zł
23.	Wewnątrz wspólnotowe nabycie lub import PL o wartości netto mniejszej niż równowartość 100.000 EUR - dot. innych pojazdów niż wskazane w pkt. 22, maszyn, urządzeń, innych środków trwałych (dla jednej umowy leasingu)	Zwrot kosztów + 500 zł
24.	Udzielenie na wniosek organów ścigania lub organów administracji pisemnej informacji o użytkowniku pojazdu, którym dokonano wykroczenia lub przestępstwa (dotyczy również nieuregulowania opłat za postój / parking)	50 zł za każde pismo
25.	Wysłanie wezwania do zapłaty	50 zł za każde wezwanie
26.	Wznowienie umowy leasingu	1.000 zł
27.	Inne, nie wymienione	Zwrot kosztów + 50 zł

Źródło: umowa leasingu operacyjnego BZ WBK Finanse & Leasing.

Działania promocyjne, jako instrument marketingu mix, są niezbędnym elementem wyróżnienia oferty leasingu na rynku, stąd konieczne jest ponoszenie nakładów na promocję. W przypadku Spółek Leasingowych działania promocyjne są realizowane na wielu płaszczyznach platform komunikacji, do których zaliczyć można: reklamę, promocję sprzedaży, public relations, sprzedaż osobistą oraz marketing bezpośredni. Reklama produktów finansowych realizowana jest poprzez ulotki i plakaty produktowe, ekspozycje w Oddziałach Banku Zachodniego WBK oraz u dostawców poprzez tzw. roll up'y czy stand'y oraz inne narzędzia promocji. Reklama w formie ulotek dotyczy oferty uniwersalnej oraz oferty dedykowanej dla branży medycznej, rolniczej oraz budowlanej. Reklama tych produktów ma miejsce w prasie branżowej oraz w prasie codziennej, a także uczestnictwo w targach,

seminariach. Działania reklamowe odbywają się także poprzez e-marketing a zatem reklamę na portalach internetowych. Przekaz reklamy charakteryzuje główną korzyść dla klienta związaną z wyborem produktów finansowych oraz pozafinansowych Spółek Leasingowych BZ WBK. Należy dodać, iż elementem mającym wpływ na promocję oraz cenę oferty leasingu stanowią rabaty na marki samochodów od współpracujących dostawców.

Spółki Leasingowe tworzą swój wizerunek poprzez działania public relations, takie jak:

- udział w największych imprezach targowych,
- informacje w prasie branżowej oraz w prasie codziennej poprzez promocje produktów lub wypowiedzi, komentarze dotyczące branży leasingowej przez menedżerów Spółek,
- seminaria produktowe, np. dotyczące finansowania odnawialnych źródeł energii,
- działania ewentowe dla klientów Spółek.

Istotnym elementem w działaniach promocyjnych są korzyści płynące z działań promocyjnych Grupy BZ WBK.

Następnym elementem marketingu mix jest dystrybucja - sprzedaż. Sprzedaż oferty leasingu (finansowania) odbywa się przy udziale doradcy leasingowego. Zatem w procesie komunikacji dokonuje się sprzedaż osobista, co umożliwia bezpośrednią prezentację oferty Spółek Leasingowych oraz budowanie relacji z klientem. W 2008 roku w Spółkach został wdrożony CRM pozwalający na budowanie bezpośrednich relacji z klientem oraz kreowanie nowoczesnego wizerunku Spółek. Ponadto oprócz kampanii CRM odbywają się także kampanie presanctioningu polegające na oferowanie leasingu z podjętą już decyzją na finansowanie oraz konkurencyjną ceną leasingu. Dystrybucja oferty produktowej Spółek realizowana jest głównie poprzez trzy kanały sprzedaży: kanał wewnętrzny oraz kanał zewnętrzny oraz kanał elektroniczny. Kanał sprzedaży wewnętrzny oznacza sprzedaż w ramach Grupy BZ WBK - sprzedaż odbywa się poprzez Oddziały BZ WBK oraz doradców leasingowych, a także placówki partnerskie BZ WBK Partner. Sprzedaż w kanale zewnętrznym realizowana jest poprzez doradców leasingowych współpracujących z

dealerami przedmiotów leasingu (dostawcami). Kanał elektroniczny pozwala na pozyskiwanie klientów, którzy chcą otrzymać ofertę leasingu, za pośrednictwem internetu poprzez stronę internetową leasing24.pl.

W Oddziałach BZ WBK sprzedaje się wystandaryzowany produkt „Leasing Ekspres” - który oferuje finansowanie leasingiem pojazdów, maszyn i urządzeń, maszyn budowlanych oraz sprzętu rolniczego, medycznego. Doradcy leasingowi sprzedają ofertę finansowania klientom pozyskanych przez Bank oraz klientom nowym, którzy nie mają produktów oferowanych przez Bank Zachodni WBK. Dla klientów korporacyjnych dedykowani są korporacyjni doradcy leasingowi, którzy specjalizują się w obsłudze tego segmentu klientów oraz złożonych transakcji finansowych. W kanale zewnętrznym sprzedaż odbywa się poprzez doradców leasingowych - klienci pozyskiwani są poprzez doradców leasingowych, dostawców oraz pośredników finansowych.

Dystrybucja produktów Spółek ma następujące cechy:

- wielokanałowa sieć dystrybucji,
- mobilni sprzedawcy (doradcy leasingowi),
- oddziały i biura regionalne,
- dostawcy,
- oddziały BZ WBK,
- pośrednicy finansowi,
- wzrost liczby doradców leasingowych oraz ich efektywność,
- wykorzystanie internetu w celu zaprezentowania i przygotowania oferty,
- finansowanie fabryczne.

W koncepcji marketingu mix odnoszącej się do usług ważnym elementem są ludzie (personel). W badanych Spółkach można wyróżnić dwie grupy pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż bezpośrednią:

- mobilni sprzedawcy (doradcy leasingowi),
- pracownicy oddziałów banku.

Spółki zatrudniają ponad 150 doradców leasingowych (własna działalność lub umowa o pracę). Ponadto istotny element sprzedaży stanowią pracownicy odpowiedzialni za wsparcie sprzedażowe i obsługę klienta po zawarciu umowy leasingu do czasu jej

zakończenia. W celu zachowania najwyższych standardów pracy prowadzone są cykliczne badania tajemniczego klienta, mające na celu podnieść standardy obsługi klienta. Spółki Leasingowe umożliwiają rozwój zawodowy pracowników poprzez uczestnictwo w szkoleniach wewnętrznych - prowadzonych przez pracowników Spółki oraz szkoleniach zewnętrznych - organizowanych przez podmioty zewnętrzne. Każda komórka dysponuje budżetem przeznaczonym na szkolenia, co umożliwia podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Proces jest następnym elementem w koncepcji marketingu mix dla usług. Proces w branży leasingowej dotyczy elementów związanych z przygotowaniem oferty leasingu, zawarciem umowy, a potem bieżącą obsługą. Proces jest istotnym czynnikiem tworzenia wartości dla klienta, świadczą o tym badania satysfakcji klienta. Dlatego jednym z działań Spółek, które mają przyczynić się do wzrostu zadowolenia klientów jest tworzenie optymalnych procesów związanych z codzienną obsługą klienta w całym cyklu obsługi. Spółki powołały w tym celu Zespół Obsługi Procesów oraz wdrożona została metoda zarządzania jakością Six Sigma. Optymalizowane są elementy procesu, które postrzegane są przez klienta jako istotne, a zatem:

- prostota, szybkość procesu,
- procedury uproszczone na wybrane przedmioty leasingu,
- ograniczone do minimum wymogi formalne oraz niezbędne dokumenty.

Ostatnim elementem marketingu mix jest świadectwo (dowód) materialne, które ma wpływ na postrzeganie i tworzenie wizerunku firmy a także marki. Świadectwo materialne jest tworzone poprzez takie elementy jak:

- dobrze rozpoznawalne logo BZ WBK,
- wystandaryzowana wizualizacja oddziałów BZ WBK,
- ponad 150 oznakowanych pojazdów doradców leasingowych,
- materiały reklamowe dostępne w oddziałach i u dostawców.

5.2.4. Wartość dla klienta w finansowaniu maszyn drogowym i budowlanych

5.2.4.1. Cel badania

Uniwersalna oferta finansowania dostarcza podstawowych wartości dla klienta. Chcąc zbudować unikatową, wyróżniającą się ofertę finansowania dla danej branży konieczne jest poznanie elementów tworzących wartość dla klienta konkretnej branży. Inaczej będzie zbudowana oferta dla branży medycznej, rolniczej czy budowlanej. Niniejszy podrozdział ma na celu zaprezentowanie wyników badania oczekiwań klientów z branży budowlanej w finansowaniu maszyn drogowym i budowlanych, które umożliwiły identyfikację czynników tworzących wartość dla klienta w branży budowlanej. Przeprowadzono zatem analizę i dokonano oceny potencjału branży budowlanej oraz analizy konkurencji w zakresie finansowania maszyn drogowych i budowlanych przez wybrane przedsiębiorstwa leasingowe. Dobór technik badawczych do badań jakościowych, ich realizacja i opracowanie wyników zostało zrealizowane przez firmę badawczą Holding Profit przy konsultacji z autorem rozprawy. Celem badania było przygotowanie dla Spółek Leasingowych BZ WBK produktu umożliwiającego finansowanie klientów działających w branży budowlanej, który dostarczy wyróżniającą się wartość dla klienta.

5.2.4.2. Analiza i ocena potencjału branży budowlanej

Pierwszym etapem badania była ogólna analiza branży budowlanej pozwalająca poznać rynek. Analiza ta polegała na udziale w targach dotyczących branży budowlanej i gruntownym zapoznaniu się ze specjalistycznymi pismami na temat branży. Podjęte działania umożliwiły pozyskanie istotnych informacji odnoszących się do:

- obowiązujących trendów w branży,
- oferty producentów maszyn i urządzeń dla sektora budowlanego,
- oferty dedykowanej dla budownictwa przez konkurencyjne firmy leasingowe,
- potrzeb dostawców i klientów.

Do najbardziej popularnych imprez wystawienniczych związanych z branżą budowlaną zaliczyć można następujące targi:

- Bauma,
- Budma,
- Targi Kielce,
- Targi WOD-KAN.

Poprzez udział w targach Budma w dniach 11 i 12 stycznia 2011 roku oraz rozmowy z dostawcami uzyskano wiele informacji na temat branży, do najistotniejszych zaliczyć można:

- niedobór maszyn u producentów,
- liczyć się będą dostawcy fizycznie posiadający sprzęt,
- alternatywą finansowania będzie wynajem sprzętu - wzrastać będzie znaczenie podmiotów oferujących tę formę korzystanie ze sprzętu budowlanego,
- konkurencja na rynku dostawców maszyn budowlanych w postaci tanich maszyn z Chin,
- ze względu na inwestycję w rozwój infrastruktury publicznej oraz inwestycje związane z EURO 2012 prognozuje się dużą ilość zamówień na sprzęt budowlany.

Istotnym elementem, który będzie tworzył wartość dla klienta przy finansowaniu sprzętu budowlanego jest możliwość skorzystania z dotacji unijnych, w tym celu należy dokonać analizy z zakresu programów unijnych, które będą umożliwiały rozwój branży budowlanej, a tym samym wzrost popytu na sprzęt budowlany i jego finansowanie. Przeglądając fundusze unijne na lata 2007 - 2013 wyróżnić można następujące programy, które mogą zostać wykorzystane jako wspierające branżę budowlaną³²⁹:

- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013,
 - Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej,
 - Wspieranie i rozwój mikroprzedsiębiorstw,
 (oba działania dotyczą zakupu wyłącznie nowych maszyn i urządzeń)
- Program Operacyjny INFRASTRUKTURA i ŚRODOWISKO,
 - w ramach tych programów realizowane są wyłącznie duże inwestycje (ciągi technologiczne),

³²⁹ <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna.html>, <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

- Regionalne Programy Operacyjne,
- zakres, dziedzina i wysokość wsparcia określa każde województwo indywidualnie.

Według raportu przygotowanego przez CEEC Research we współpracy z firmą doradcą KPMG oraz agencją badawczą Norstat wynika, że polski sektor budowlany w całym 2010 roku odnotuje wzrost na poziomie 0,8%. Firmy budowlane prognozują, że w 2011 roku wartość sektora wzrośnie o 3,2%. Wykorzystanie mocy produkcyjnych jest obecnie na poziomie 80%, jednocześnie 37% firm budowlanych ma mniejszą liczbę podpisanych umów niż rok temu. W porównaniu do innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej, sytuacja polskiego sektora budowlanego jest jednak stosunkowo dobra. Firmy budowlane spodziewają się, że wyniki sektora w całym 2010 roku będą wyższe o 0,8% w porównaniu do roku 2009. Oznacza to pogorszenie prognoz w porównaniu z analogicznym badaniem przeprowadzonym w marcu 2010 roku, kiedy respondenci przewidywali, że w 2010 roku sektor odnotuje wzrost rzędu 4,7%³³⁰. Wszystkie badane przedsiębiorstwa budowlane przyznają, że ich możliwości rozwoju są ograniczone. Główną przeszkodą jest biurokracja, wysokie koszty pracy oraz ograniczone finansowanie ze źródeł prywatnych. Głównym priorytetem dla polskich przedsiębiorstw budowlanych będą dalsze wysiłki w celu zwiększania efektywności biznesowej i operacyjnej. Zarówno segment budownictwa ogólnego, jak i inżynierskiego będzie koncentrować się na poprawie efektywności działania. Najważniejszą różnicą między tymi dwoma segmentami jest kwestia braku środków finansowych. Dla przedsiębiorstw ogólnobudowlanych jest to wyraźnie bardzo istotna kwestia umożliwiająca dalszy rozwój.

Biorąc pod uwagę inwestycje związane z rozwojem dróg i autostrad, a także inwestycje związane z EURO 2012 należy przypuszczać, że branża budowlana w najbliższych latach w Polsce będzie się rozwijać. Taka prognoza oznacza wzrost zapotrzebowania na finansowanie sprzętu budowlanego.

³³⁰ Raport Budownictwo w Polsce. Druga połowa 2010 roku, CCE Research, KPMG, Norstat, Warszawa 2010, s. 4.

5.2.4.3. Analiza konkurencji w zakresie finansowania maszyn drogowych i budowlanych

Następnym etapem tworzenia wyróżniającej się oferty w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych jest analiza konkurencji firm oferujących finansowanie. Przeprowadzenie analizy konkurencji wśród firm mających największy udział w finansowaniu branży pozwala poznać ofertę produktową, a tym samym zidentyfikować oferowane przez czołowe firmy istotne elementy tworzące wartość dla klienta. W celu zidentyfikowania największych konkurentów posłużono się statystykami opracowanymi przez Związek Polskiego Leasingu, które dotyczyły udziału poszczególnych przedsiębiorstw leasingowych w finansowaniu między innymi maszyn budowlanych (Tabela 9).

Tabela 9. Finansowanie sprzętu budowlanego w branży leasingowej - wartość netto w mln PLN po III kwartale 2010

Lp.	Nazwa spółki leasingowej	Wartość w mln zł
1	Europejski Fundusz Leasingowy S.A.	172,95
2	SG Equipment Leasing Polska Sp.z o.o.	155,18
3	Caterpillar Financial Services Poland Sp. z o. o.	152,65
4	Millennium Leasing Sp. z o.o.	144,66
5	Raiffeisen Leasing Polska S.A.	111,72
6	Deutsche Leasing Polska S.A.	103,82
7	VB Leasing Polska S.A.	101,59
8	Pekao Leasing Sp. z o.o.	92,64
9	BRE Leasing Sp. z o.o.	63,46
10	De Lage Landen Leasing Polska S.A.	51,94
11	VFS Usługi Finansowe Polska Sp. z o.o.	39,69
12	ING Lease Polska Sp. z o.o.	30,47
13	Siemens Finance Sp. z o.o.	29,60
14	Getin Leasing S.A.	27,24
15	BZ WBK Finance&Leasing S.A. i BZ WBK Leasing SA	26,50

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych ZPL.

Analiza oferty budowlanej dotyczyła następujących firm leasingowych:

- Europejski Fundusz Leasingowy (EFL),
- Raiffeisen Leasing (RL),

- SG Equipment Leasing (SG),
- Millenium Leasing (ML),
- VB Leasing (VBL),
- Caterpillar Financial Services Poland (CAT),
- BZ WBK Finanse & Leasing (BZ WBK F&L).

Wybrano dwie metody analizy oferty przedsiębiorstw leasingowych:

- analizę strony internetowej badanych firm oraz artykułów prasowych,
- mystery shopping.

Badania oferty budowlanej wybranych przedsiębiorstw leasingowych zostały przeprowadzone w sierpniu 2010.

Analiza stron internetowych, pozwoliła uzyskać ogólne informacje na temat dedykowanej oferty finansowania dla branży budowlanej. Ponadto pozyskano informacje z artykułów prasowych, zgromadzono także ulotki reklamowe dotyczące finansowania sprzętu budowlanego.

Jako metodę badawczą pozwalającą zebrać dodatkowe informacje oraz potwierdzić zgromadzone dane wykorzystano badania mystery shopping. Mystery shopping inaczej „tajemniczy klient” jest rodzajem badania, gdzie audytor (mystery shopper) wciela się w postać zwykłego klienta, który w trakcie dokonywania zakupu (w tym przypadku pozyskania ofert na finansowanie sprzętu budowlanego) prowadzi informacje, a następnie zapisuje je na przygotowanym formularzu. Audytor, badacz nie ujawnia się, zatem obserwowany nie wie czy jego praca jest monitorowana³³¹. Podstawowym celem mystery shopping jest oczywiście ocena jakości usług świadczonych przez firmę. W niektórych wypadkach cel ten powinien być jednak formułowany znacznie precyzyjniej. Może być nim bowiem zarówno porównanie poziomu świadczenia usług w przedsiębiorstwie i u jego konkurentów, sprawdzenie zgodności realizacji usług z przyjętymi w firmie normami i zasadami, jak i uzyskanie informacji pozwalających takie standardy stworzyć³³². W tym przypadku, głównym celem badania mystery shopping było poznanie oferty konkurencji w zakresie finansowania sprzętu budowlanego. Badanie realizowano poprzez rozmowy

³³¹ D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007, s. 220.

³³² A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług...*, op.cit., s. 140.

telefoniczne z doradcą leasingowym, korespondencję mailową, bezpośrednie spotkania. Przyjęto założenie, że od każdego respondenta zostaną uzyskane po trzy oferty finansowania leasingiem sprzętu budowlanego.

Przeprowadzone badania umożliwiły stwierdzenie, że oferta produktowa prawie wszystkich badanych firm dostosowana jest do specyfiki branży budowlanej. Niemal wszystkie z badanych firm posiada dedykowaną linię produktową:

- EFL: „EURO-BUD”,
- RL: „RL-BUD”,
- SG: „Maszyny budowlane”,
- ML: „Maszyny drogowe i budowlane”,
- VBL: „Leasing maszyn budowlanych”,
- CAT: wyłącznie finansowanie branży budowlanej,
- BZ WBK F&L - brak dedykowanej linii produktowej.

Ponadto dla powyższych linii produktowych przygotowany został odrębny przekaz marketingowy oraz zrealizowane działania PR.

Szczegółowe wyniki badania oferty produktowej przedstawiono w tabeli nr 10.

Tabela 10. Wyniki badania oferty produktowej dla branży budowlanej

Parametr	EFL	RL	SG	ML	VBL	CAT	BZ WBK F&L
procedura standardowa	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
procedura uproszczona	zaangażowanie do 200 tys.	TAK	zaangażowanie do 500 tys.	zaangażowanie do 400 tys.	TAK	TAK	TAK
przedmioty używane	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
przedmioty nowe	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
leasing operacyjny	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
pożyczka	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	TAK	NIE
najem	NIE	NIE	NIE	NIE	NIE	TAK	NIE
min. wpłata własna	0% - STD / 5% - UPR	0% - STD / 5% - UPR	0% - STD / 10% - UPR	0% - STD / 10% - UPR	0% - STD / 10% - UPR	10%	5% - STD / 1% klient aktualny, 10% klient nowy - UPR.
max. wpłata własna	45%	45%	40%	45%	45%	45%	40%
okres leasingu finansowego	6-60 miesięcy na sprzęt nowy 6-48 miesięcy na sprzęt używany	6-60	12-60	12-60	12-60	12-60	12-60 dla przedmiotów używanych suma wieku i okresu finans. 96 m.

Parametr	EFL	RL	SG	ML	VBL	CAT	BZ WBK F&L
okres leasingu operacyjnego	24-60 miesięcy na sprzęt nowy 24-48 miesięcy na sprzęt używany	24-60	24-60 (suma wieku i okresu finans. 108 m.)	24-60	24-60 (suma wieku i okresu finans. 144 m.)	24-60	24-60 dla przedmiotów używanych suma wieku i okresu finans. 96 m.
dokumenty dla procedury uproszczonej	- wniosek leasingowy - dokumenty rejestrowe	- wniosek leasingowy - dokumenty rejestrowe	- wniosek leasingowy, - dokumenty rejestrowe, - deklaracja podatkowa za ostatni rok lub - bilans i rachunek wyników	- wniosek leasingowy, - dokumenty rejestrowe, - w wybranych przypadkach dokumenty finansowe	- wniosek leasingowy, - dokumenty rejestrowe, - deklarację podat. za ostatni rok, - oświadczenie wnioskodawcy o przychodach	- wniosek leasingowy, - dokumenty rejestrowe, - zeznanie podatkowe za ostatni rok	- wniosek leasingowy, - dokumenty rejestrowe
raty miesięczne równe	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
raty sezonowe	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE
raty degresywne	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
waluta	PLN/EUR/CHF	PLN/EUR	PLN/EUR/CHF	PLN/EUR	PLN/EUR	PLN/EUR/CHF	PLN/EUR
standardowe zabezpieczenie	weksel	weksel	weksel	weksel	weksel	weksel	weksel

Źródło: opracowanie własne.

Opis oznaczeń: UPR - procedura uproszczona oceny wniosku, STD - procedura standardowa oceny wniosku, m - miesiące.

Przeprowadzona analiza pozwoliła stworzyć wstępne warunki brzegowe produktu, który powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- okres finansowania:
 - leasing operacyjny: 24-72 miesięcy,
 - leasing finansowy: 12-72 miesięcy,
 - suma wieku i okresu finansowania do 144 miesięcy,
- raty:
 - oferta sezonowa (grudzień - luty), tzw. raty 0%, „skip winter”,
 - oferta promocyjna 3 raty 0% przy zawieraniu umowy leasingu,
 - udział własny 0%,
- działania marketingowe i PR,
- dostępne powinny być uproszczone procedury zawarcia umowy, co znacznie skróci czas od złożenia wniosku o finansowanie, w celu podjęcia decyzji kredytowej, do momentu podpisania umowy o finansowanie,
- ograniczona liczba dokumentów do zawarcia umowy.

5.2.4.4. Analiza oczekiwań klientów branży budowlanej w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych³³³

Kolejny etap budowania wartości dla klienta w zakresie finansowania maszyn drogowych i budowlanych powinny stanowić badania, które pozwolą poznać oczekiwania potencjalnych klientów, dostawców, a zatem podmiotów uczestniczących w procesie oferowania, kupna, sprzedaży i finansowania sprzętu budowlanego. W zakresie badań marketingowych istnieją różne metody badawcze umożliwiające poznanie oczekiwań klientów względem produktu.

W celu zbadania, jakie elementy stanowią istotną wartość dla klienta zastosowano badania jakościowe, na które składały się:

- zogniskowane wywiady grupowe (focus group interview - FGI),
- pogłębione wywiady indywidualne (individual depth interactive - IDI).

Badania jakościowe pozwalają, bowiem opisać rzeczywistość w kategoriach

³³³ Wykorzystano wyniki badań opracowane przez firmę Holding Profit na zlecenie BZ WBK Finanse & Leasing S.A.

jakościowych, zwracając uwagę na różnorodność zjawiska, a nie na częstość ich występowania³³⁴. Zogniskowane wywiady grupowe, określane są mianem fokusów. W literaturze istnieje wiele definicji tej metody³³⁵. Według G.A. Churchill'a zogniskowane wywiady grupowe są obecnie jedną z najczęściej wykorzystywanych technik w badaniach marketingowych. Wykazały swoją użyteczność dla najrozmaitszych celów, takich jak³³⁶:

- konstruowanie hipotez, które mogą następnie być poddane ilościowej weryfikacji,
- dostarczenie informacji przydatnych w budowie kwestionariuszy do badań klienta,
- zbieranie ogólnej informacji źródłowej o kategorii produktu,
- zbieranie wrażeń i opinii o koncepcjach nowych produktów.

Natomiast pogłębiony wywiad indywidualny to także jedna z technik stosowanych w badaniach jakościowych. Celem takiego badania jest dogłębna analiza danego zagadnienia. Typowy pogłębiony wywiad indywidualny jest zazwyczaj blisko godzinną rozmową dwóch osób (prowadzącego i badanego), podczas której prowadzący usiłuje dotrzeć do informacji będących celem badania i pogłębić wiedzę na dany temat³³⁷.

Badania jakościowe oczekiwań klientów w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych obejmowały następujące elementy:

- określenie celu badania,
- ustalenie zakresu badania (problematyka i pytania badawcze),
- wybór podmiotu badawczego,
- metodyka badania (techniki zbierania danych, w tym próba i liczebność, prezentacja danych),
- wyniki badań.

Celem badania było poznanie oczekiwań klientów w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych. Spółka BZ WBK Finanse & Leasing chciała poznać

³³⁴ D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki...*, op.cit., s. 4.

³³⁵ Zogniskowany wywiad grupowy. *Studia nad metodą*, red. J. Lisek-Michalska, P. Daniłowicz, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007, s. 16.

³³⁶ G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 163.

³³⁷ D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe...*, op.cit., s. 5.

oczekiwania klientów w odniesieniu do przygotowania nowej, wyróżniającej się na rynku oferty - finansowania maszyn do robót drogowych i budowlanych. W związku z czym przeprowadzone zostały badania marketingowe diagnozujące potrzeby aktualnych i potencjalnych klientów z tej branży. Badanie miało na celu ustalenie struktury cech nowej oferty, dających jej wyróżnik i przewagę rynkową. Cel generalny badań dotyczył zebrania danych dla potrzeb przygotowania wyróżniającej się na rynku oferty dla branży budowlanej z zakresu:

- finansowania leasingiem, pożyczką maszyn do robót ziemnych i fundamentowych oraz drogowych,
- skutecznych form sprzedaży produktów i ich promocji,
- usług dodatkowych (np. ubezpieczenia przedmiotu).

Zakres badania został dobrany w sposób pozwalający uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe:

- poznanie oczekiwań klientów w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych,
- jakie najważniejsze parametry powinna mieć oferta finansowania, a zatem: udział własny, sezonowość rat, okres finansowania, waluta, szybkość zawarcia umowy oraz inne cechy oferty,
- ustalenie podstawowej korzyści dla klienta, którą ma dostarczyć przygotowana oferta,
- jakie elementy są dla klienta najważniejsze w procesie zawierania umowy o finansowanie, jej trwania oraz zakończenia, które stanowią największą wartość dla klienta,
- zidentyfikowanie poziomów produktu, które tworzą hierarchię wartości dla klienta, a zatem rozpoznanie zbioru cech i warunków składających się na rdzeń produktu, produkt podstawowy, oczekiwany, ulepszony oraz potencjalny³³⁸,
- rozpoznanie odpowiednich przekazów marketingowych, które mają promować ofertę produktową,
- określenie kierunków pozycjonowania oferty na rynku,

³³⁸ R. C. Whistley, *The Customer Driver Company. Moving from talk to action*, Basic Books, Boston 1993, s. 58.

- jakie są główne kryteria wyboru instytucji finansującej sprzęt budowlany, dlaczego wybierana jest taka a nie inna instytucja finansowa,
- z jakimi najczęściej trudnościami spotyka się klienta w czasie finansowania sprzętu, a także jego użytkowania,
- z jakich cech emocjonalnych powinna być zbudowana oferta finansowania sprzętu budowlanego. Dotyczy to takich atrybutów jak wizerunek, postrzeganie marki, sposób oferowania, sprzedaży, inne,
- jakich dodatkowych produktów oczekują klienci poza finansowaniem,
- na podstawie jakich kryteriów podejmowana jest decyzja o wyborze formy finansowania sprzętu (zakup za gotówkę, kredyt (pożyczka), leasing, dzierżawa),
- zidentyfikowanie optymalnych argumentów sprzedażowych oferty, kanałów sprzedaży,
- jakie wykorzystać formy komunikacji aby najskuteczniej dotrzeć do docelowych nabywców z branży,
- pozyskanie wiedzy dotyczącej specyfiki branży budowlanej w kontekście finansowania, funkcjonowania firmy, najistotniejszych zagrożeń, trudności występujących w branży.

Następnym elementem badania był wybór podmiotu badawczego. Respondentami badania były dwie grupy firmy z sektora MŚP, które spełniały następujące założenia:

- klienci korzystający z finansowania w formie leasingu w BZ WBK Finanse & Leasing S.A,
- klienci nie korzystający z oferty finansowania BZ WBK Finanse & Leasing S.A., a korzystający z oferty finansowania konkurencji: Volvo Financial Services, Caterpillar Leasing, EFL, BRE Leasing, Scania Finance Polska, Raiffeisen Leasing, Pekao Leasing, VB Leasing.

Trzecią grupę respondentów stanowili dostawcy sprzętu budowlanego współpracujący z BZ WBK Finanse & Leasing S.A.

W przypadku klientów (pierwsza i druga grupa firm), respondentami były osoby podejmujące decyzje w zakresie finansowania przedsięwzięć biznesowych, rekrutujące się z firm spełniających poniższe kryteria doboru:

- kilkuletnie doświadczenie w branży budowlanej (stabilność, rozeznanie rynku),
- liczba zatrudnionych od 10 osób do 50 osób,
- oznaczenie PKD (Polska Klasyfikacja Działalności):
 - 41.2 Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych,
 - 42.1 Roboty związane z budową dróg kołowych i szynowych,
 - 42.2 Roboty związane z budową rurociągów, linii telekomunikacyjnych i elektroenergetycznych,
 - 42.9 Roboty związane z budową pozostałych obiektów inżynierii lądowej i wodnej,
 - 43.1 Rozbiórka i przygotowanie terenu pod budowę,
 - 43.2 Wykonywanie instalacji elektrycznych, wodno-kanalizacyjnych i pozostałych instalacji budowlanych.

Rekrutacja respondentów spośród klientów BZ WBK Finanse & Leasing odbyła się w oparciu o bazę BZ WBK Finanse & Leasing. W rekrutacji respondentów konkurencji posłużono się ogólnie dostępnymi bazami. Kryteria doboru były te same, przy czym baza klientów BZ WBK Finanse & Leasing obejmowała klientów dokonujących regularnych płatności.

Metodyka badania została dostosowana do podmiotu badawczego oraz branży.

W badaniu wykorzystano następujące techniki zbierania danych:

- mini grupy fokusowe - FGI z udziałem trzech respondentów,
- indywidualne wywiady pogłębione - IDI.

Konkurencyjność w branży oraz specyfika klienta - klient MŚP - jest ograniczeniem tworzenie rozbudowanych grup fokusowych. Przyjęto, że liczebność każdej mini grupy to 3 osoby. Przy czym na badanie fokusowe zaproszenie kierowane było do większej liczby osób (ryzyko nie przybycia na spotkanie, wypadki losowe, itd.) Rekrutacja odbywała się telefonicznie. Realizacja wywiadów FGI miała miejsce w fokusowni z lustrem weneckim wraz z nagrywaniem spotkania. Czas trwania wywiadu wynosił około dziewięćdziesięciu minut. Wywiady IDI polegały na rozmowie z klientem, która odbywała się siedzibie firmy respondenta lub telefonicznie. Do badań FGI oraz IDI zostały przygotowane kwestionariusze pomocowe dla respondentów. Dla

moderatorów opracowano przewodnik moderacyjny umożliwiający sprawne przeprowadzenie wywiadów. Ponadto moderatorzy zostali przeszkoleni przez BZ WBK Finanse & Leasing. Szkolenie obejmowało: podstawowe informacje o BZ WBK Finanse & Leasing, ogólne informacje o leasingu, informację o ofercie produktowej Spółek Leasingowych BZ WBK.

W trakcie prowadzonych badań zastosowano między innymi takie techniki badawcze jak test swobodnych skojarzeń, test niedokończonych zdań. Badania dotyczące branży budowlanej przeprowadzono w konwencji insight'u - wglądu w duszę klienta. „Consumer insight” oznacza najczęściej najważniejsze spostrzeżenie, obserwację lub syntezę obserwacji na temat klienta, jego potrzeb, poglądów i motywów postępowania³³⁹. Takie podejście pozwoli postawić następujące pytania: „Kim są nasi klienci?” „Gdzie można ich znaleźć?”, „Czym się zajmują?”, „O czym myślą?”. Wyniki badań zaprezentowane zostały w formie raportu z badań wraz z nagraniem przeprowadzonych wywiadów.

Badania jakościowe realizowane były w następujących miastach: Poznań, Wrocław, Katowice, Kraków, Tarnów, Serock, Oświęcim, Mikołów, Łódź, Gdów, Ełk, Słupsk, Świdnica. Realizacja badania została zlecona przez BZ WBK Finanse & Leasingi firmie badawczej Holding Profit. Badania FGI oraz IDI zostały zrealizowane w styczniu oraz lutym 2011 r. Uzyskane wyniki umożliwiły przygotowanie przez BZ WBK Finanse & Leasing oferty finansowania branży budowlanej. Realizując badania przeprowadzono łącznie 35 wywiadów, w tym:

- 6 wywiadów w ramach dwóch mini grup dyskusyjnych FGI w Poznaniu i Wrocławiu, z klientami BZ WBK Finanse & Leasing,
- 10 wywiadów IDI z klientami BZ WBK Finanse & Leasing,
- 10 wywiadów IDI z klientami konkurencji - inni dostawcy usług leasingowych dla podmiotu badawczego,
- 3 wywiady IDI z dostawcami maszyn budowlanych (badania przeprowadzone przez pracowników BZ WBK Finanse & Leasing).

Wyniki badań umożliwiły poznanie czynników tworzących wartość dla klienta wśród badanych respondentów, działających w branży budowlanej (klienci Spółek

³³⁹ M. Staniszewski, Olśnienie klientem, Marketing w praktyce 2009, nr 7, s. 28.

Leasingowych BZ WBK, konkurencji i dostawcy maszyn i urządzeń budowlanych). Przeważająca większość respondentów (klientów) rekrutowała się z firm, które korzystały z leasingu między 5 a 10 i ponad 10 lat - doświadczenie w tym zakresie było zatem duże. Większość z badanych klientów korzystała z usług więcej niż jednej firmy leasingowej. Prawie wszyscy badani posiadali w przeszłości leasing (korzystający) w różnych firmach leasingowych. Uzyskano informacje, że badane firmy oprócz leasingu maszyn, urządzeń budowlanych i drogowych korzystają z leasingu pojazdów. Leasingowane są samochody dostawcze, które wykorzystywane są do prac budowlanych i drogowych, samochody do przewozów osób - samochody dowożące robotników na budowy oraz samochody osobowe.

Klienci BZ WBK F&L, jak i klienci konkurencji rozważają różne formy finansowania maszyn i urządzeń: leasing, kredyt, dzierżawa, rzadziej zakup za gotówkę. Najczęściej wybieranym rodzajem finansowania jest jednak leasing. Respondenci wyrażali opinię, że nie jest to być może idealna forma finansowania, jednakże umożliwia uzyskanie korzyści podatkowych, co ma kluczowe znaczenie dla rachunku ekonomicznego. Badani w drugiej kolejności, jako popularną formę użytkowania maszyn i urządzeń, wskazali ich wypożyczanie. Opcja wypożyczenia traktowana często jako sprawdzenie sprzętu, w celu podjęcia ostatecznej decyzji dotyczącej finansowania leasingiem. W trzeciej kolejności respondenci wymieniają kredyt (pożyczkę). Głównym czynnikiem decydującym o wyborze leasingu, jako podstawowej formy finansowania maszyn i urządzeń, jest: a) bezpieczeństwo, oceniane zdecydowanie wyżej niż przy kredycie, b) nie angażowanie środków finansowych (zakup przedmiotu), c) forma i sposób uzyskania finansowania (decyzja o przyznaniu finansowania), która zdaniem badanych, w przypadku leasingu jest prostsza niż przy kredycie i wymaga mniej formalności.

Przedsiębiorcy często proces decyzyjny dotyczący finansowania maszyn i urządzeń rozpoczynają od wypożyczenia maszyn (urządzenia). Analiza kosztów wynajmu służy jako informacja do podjęcia decyzji o sposobie sfinansowania własnego parku maszynowego. Najczęściej wskazywanymi oczekiwaniami klientów BZ WBK Finanse & Leasing oraz klientów konkurencji były:

1. Elastyczność w podejściu do każdego klienta, uwzględnianie jego historii

gospodarczej, finansowej oraz indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa w budowaniu oferty, jak również w relacjach, w trakcie trwania umowy leasingowej. Przygotowanie cenowo bardziej atrakcyjnie ofert dla stałego klienta.

2. Sezonowość rat, jako parasol ochronny w nieefektywnych finansowo okresach dla branży (zima). Sezonowość powinna być standardowym elementem oferty leasingu.
3. Uproszczenie procedur i wymaganych dokumentów do zawarcia leasingu, zwłaszcza dla klientów wielokrotnych.
4. Cykliczna komunikacja ofertowa dla klientów w formie kampanii sprzedażowych i informacji o nowych produktach Spółek.
5. Przypisanie klientowi stałego „opiekuna klienta”, mającego ciągły kontakt ofertowy i doradczy z klientami także w trakcie trwania umowy leasingu.
6. Możliwość finansowania leasingiem maszyn i urządzeń starszych niż 5 lat.

Kryteria wyboru firmy leasingowej uzależnione są głównie od kosztu leasingu. Mimo to dla klientów znaczenie ma zaufanie do firmy leasingowej czy przywiązanie do marki. Dotyczy to obu badanych grup bez względu na wielkość firmy i region jej działania. Klienci wybierali jako leasingodawcę BZ WBK F&L najczęściej ze względu na dotychczasowe doświadczenie we współpracy z bankiem BZ WBK, co powiązane było z zaufaniem i poczuciem bezpieczeństwa - świadczy to o sile marki. W dalszej kolejności wymieniano powtarzalność współpracy i „atrakcyjność oferty”. Przy wyborze Spółki znaczenia miała rekomendacja przez dostawcę maszyn i urządzeń budowlanych. Klienci pozytywnie opiniowali współpracę z BZ WBK F&L. Przy czym podkreślano, że współpraca byłaby jeszcze lepsza, gdyby w jej działalności postawiono na większą elastyczność - indywidualne podejście do klienta, mniej sztywne kryteria współpracy oraz większą możliwość negocjowania warunków finansowania.

Zdaniem badanych klientów wadą oferty jest słaba podaż nowych produktów leasingowych lub niewiedza o nich klientów firmy. Klienci wskazywali na wprowadzanie nowego sposobu współpracy z doradcą leasingowym. Zdaniem badanych doradca powinien być swego rodzaju „opiekunem klienta”. Respondenci

podkreślali potrzebę cyklicznych kontaktów pomiędzy klientem a doradcą, umożliwiających informowanie o nowych produktach oraz utrzymywanie relacji o charakterze typowo doradczym.

Wyniki badań świadczą, iż klienci stosują kilka sposobów postępowania w trakcie procesu decyzyjnego dotyczącego finansowania maszyn i urządzeń budowlanych i drogowych, takich jak:

1. Kontakt z dostawcami maszyn w celu rozpoznania i porównania ofert.
2. Kontakt z kilkoma firmami leasingowymi, w celu rozpoznania i porównania ofert.
3. Pozyskiwanie ofert leasingu z internetu. Wybór kilku ofert i w dalszej kolejności kontakt ze źródłem osobowym (doradca leasingowy, dostawca maszyny).
4. Bezpośredni kontakt z doradcą leasingowym, w celu rozpoznania oferty i porównania innych ofert. Na tym etapie podejmowana jest z reguły decyzja o formie finansowania.

Istotną rolę w sposobach postępowania odgrywają doradcze - informacyjne źródła osobowe. W procesie wyboru firmy leasingowej preferowane są przez klientów dwie grupy źródeł informacji: osobowe i bezosobowe.

Są one względem siebie komplementarne. Można wyróżnić następujące źródła informacji, z których korzystają klienci:

- osobowe: producenci i oferenci maszyn i urządzeń, które są przedmiotem zainteresowania „nabywców”, doradcy firm leasingowych, pracownicy tych firm oraz tzw. „branżowa opinia publiczna”: znajomi i właściciele firm budowlanych z doświadczeniem leasingu oraz eksperci branżowi,
- osobowe - relacyjne: bezpośrednie relacje między decyzyjnym przedstawicielami leasingodawcy i klienta,
- nieosobowe - podstawowe: jasno skonstruowana oferta,
- nieosobowe: internet, ulotki, prasa branżowa.

Przedstawione źródła informacji, jak i sposoby pozyskiwania informacji, stanowią podstawę do przygotowania strategii komunikacji marketingowej. Zdaniem badanych, w ofercie BZ WBK F&L brakuje cech, które mogłyby ją w szczególny sposób wyróżnić na rynku. Ponadto w obecnej ofercie nie występują elementy wpływające na jej szczególną atrakcyjność dla klienta.

Klienci BZ WBK Finanse & Leasing oraz klienci konkurencji zainteresowani są również korzystaniem z usług dodatkowych oferowanych przez leasingodawcę. Największym zainteresowaniem badanych cieszyły się: uruchomienie serwisu naprawczego maszyn i urządzeń leasingowanych, możliwość otrzymania maszyny zastępczej w przypadku awarii, ubezpieczenie przedmiotu leasingu, pakiet różnych usług finansowych w banku leasingodawcy (ułatwiony dostęp do kredytów, ułatwienia w zakresie innych usług leasingowych), korzystne cenowo pakiety ubezpieczeniowe.

Zarówno kliencie BZ WBK Finanse & Leasing S.A. jak i konkurencji najwyżej oceniają czytelne zapisy umowy, w dalszej kolejności szybkość decyzji o przyznaniu finansowania, a następnie warunki cenowe leasingu. Jako najmniej istotne elementy wskazana została bliskość siedziby leasingodawcy, dostępność rat degresywnych (raty malejące) oraz zauważalną reklamę firmy leasingowej - por. tabela 11.

Zdaniem respondentów idealna oferta leasingu powinna cechować się: czytelными zapisami umowy leasingu (88% wskazań), korzystną ceną leasingu (85,7% odpowiedzi), dostępnością procedury uproszczonej(83,8% odpowiedzi). Najmniej istotne elementy to możliwość wysokiej wpłaty własnej (32,5% wskazań), przejrzystość i dostępność informacji w materiałach promocyjnych (29,4% odpowiedzi), dostępność degresywnych rat leasingowych (25% odpowiedzi) - por. tabela 12.

Tabela 11. Konfiguracja oferty leasingowej - ważność cech oferty dla badanych

Lp.	Cecha	Ważność Cechy (od 1 do 5)	
		Klienci BZ WBK F&L	Klienci Konkurencji
1.	Czytelne zapisy umów	5,00	4,8
2.	Szybka decyzja o przyznaniu finansowania	4,75	5,0
3.	Korzystne warunki leasingu związane z ceną	4,69	4,8
4.	Kompetencja, zaangażowanie i uprzejmość doradcy leasingowego	4,69	3,9
5.	Dostępność procedury uproszczonej (mniejsza ilość wymaganych dokumentów).	4,63	4,2
6.	Możliwość wyboru długości okresu finansowania	4,63	5,0
7.	Dostępność oferty finansowania u Dostawcy maszyn	4,50	4,9
8.	Przejrzystość i dostępność wszystkich potrzebnych informacji na stronie internetowej firmy	4,31	4,8
9.	Długość okresu finansowania sprzętu	4,25	4,7
10.	Niska minimalna wpłata własna	4,19	3,7
11.	Dostępność sezonowych rat leasingowych	4,19	4,0
12.	Zawarcie takiej umowy leasingu/ pożyczki, która umożliwia skorzystanie z dotacji unijnych	4,00	4,9
13.	Dostępność dodatkowych zniżek - niższej ceny leasingu (za regularność spłat, dla stałych klientów, za podjęcie innego typu leasingu np. samochodu osobowego)	3,81	4,7
14.	Dobra opinia o firmie na forach internetowych	3,81	4,3
15.	Dobra opinia o firmie wśród ekspertów oraz dostawców (np. w prasie branżowej)	3,81	4,6
16.	Dostępność równych rat leasingowych	3,69	4,4
17.	Wysoka pozycja na rynku firmy leasingowej	3,69	3,3
18.	Możliwość długoterminowego najmu maszyny	3,63	3,6
19.	Wysoka maksymalna wpłata własna	3,63	2,4

20.	Możliwość złożenia wniosku leasingowego przez Internet	3,63	4,4
21.	Dodatkowe usługi (pomoc przy awarii maszyn, maszyny zastępcze)	3,50	4,0
22.	Firma z polskim kapitałem	3,50	3,2
23.	Możliwość leasingu używanych maszyn budowlanych/drogowych.	3,44	4,6
24.	Możliwość zaciągnięcia pożyczki (kredytu) na maszynę	3,44	4,0
25.	Marka firmy leasingowej	3,19	3,4
26.	Możliwość wyboru waluty	3,13	4,0
27.	Przejrzystość i dostępność najważniejszych informacji zawartych w materiałach promocyjnych firmy (ulotki, plakaty)	3,13	3,8
28.	Bliskość siedziby firmy leasingowej	2,94	2,2
29.	Dostępność degresywnych rat leasingowych (czyli rat , które są malejące)	2,81	3,7
30.	Zauważalna reklama firmy leasingowej	2,56	3,0

Źródło: Wyniki badań przeprowadzonych przez Holding Profit na zlecenie BZ WBK Finance & Leasing.

Tabela 12. Cechy oferty idealnej

Lp.	Cecha	% wskazań
1.	Czytelne zapisy umów	88,8
2.	Korzystne warunki leasingu związane z ceną	85,7
3.	Dostępność procedury uproszczonej (mniejsza ilość wymaganych dokumentów).	83,8
4.	Dostępność dodatkowych zniżek - niższej ceny leasingu (za regularność spłat, dla stałych klientów, za podjęcie innego typu leasingu np. samochodu osobowego)	77,5
5.	Zawarcie takiej umowy leasingu/pożyczki która umożliwi skorzystanie z dotacji Unijnych	75,0
6.	Możliwość wyboru długości okresu finansowania	74,4
7.	Szybka decyzja o przyznaniu finansowania	74,4
8.	Możliwość leasingu używanych maszyn budowlanych.	73,2
9.	Dostępność oferty finansowania u Dostawcy maszyn	73,2
10.	Kompetencja, zaangażowanie i uprzejmość doradcy leasingowego	72,5
11.	Długość okresu finansowania sprzętu	63,2
12.	Niska minimalna wpłata własna	58,2
13.	Możliwość zaciągnięcia pożyczki (kredytu) na maszynę	56,9
14.	Przejrzystość i dostępność wszystkich potrzebnych informacji na stronie internetowej firmy	53,8
15.	Dostępność sezonowych rat leasingowych	53,2
16.	Możliwość długoterminowego najmu maszyny	50,0
17.	Możliwość złożenia wniosku leasingowego przez Internet	49,4
18.	Dostępność równych rat leasingowych	48,8
19.	Dobra opinia o firmie wśród ekspertów oraz dostawców (np. w prasie branżowej)	46,3
20.	Dodatkowe usługi (pomoc przy awarii maszyn, maszyny zastępcze)	45,7
21.	Możliwość wyboru waluty	38,8
22.	Dobra opinia o firmie na forach internetowych	35,0

23.	Wysoka maksymalna wpłata własna	32,5
24.	Przejrzystość i dostępność najważniejszych informacji zawartych w materiałach promocyjnych firmy (ulotki, plakaty)	29,4
25.	Dostępność degresywnych (malejących) rat leasingowych	25,0

Źródło: Wyniki badań przeprowadzonych przez Holding Profit na zlecenie BZ WBK Finance & Leasing.

Na podstawie wniosków wynikających z przeprowadzonego badania BZ WBK Finanse & Leasing wprowadził w formie pilotażu, dedykowaną ofertę finansowania następujących przedmiotów:

- maszyn do robót ziemnych i fundamentowych, np.: minikoparki, koparki kołowe i gąsienicowe, ładowarki, spycharko - równiarki,
- maszyn do robót drogowych, np.: walce, równiarki drogowe, rozściełacze do asfaltu, zagęszczarki, frezarki do asfaltu, zagęszczarki, dźwigi samojezdne,
- pojazdy typu: samochody ciężarowe i o nadwoziu specjalizowanym (np. betoniarki, wywrotki, pompy do betonu), pojazdy samochodowe przeznaczone konstrukcyjnie do przewozu dziewięciu lub więcej osób.

Klient ma możliwość wyboru trzech miesięcy w okresie od grudnia do kwietnia, w których płaci jedynie 10% wartości podstawowej raty spłacanej w pozostałych miesiącach. Sprzęt wykorzystywany w branży budowlanej i drogowej charakteryzuje się długim okresem eksploatacji, dlatego wydłużono maksymalny wiek leasingowanych maszyn i urządzeń do 6 lat, a maksymalny okres finansowania wynosi 72 miesiące, dostępna jest również procedura uproszczona oceny zdolności finansowej korzystającego, wprowadzono ofertę ubezpieczeniową. Możliwe jest finansowanie maszyn i urządzeń leasingiem jak i pożyczką, a konstrukcja umów pozwala na skorzystanie z dotacji unijnych. Zatem oczekiwania klientów i elementy tworzące wartość dla aktualnych i potencjalnych klientów z branży budowlanej zostały uwzględnione przez BZ WBK Finanse & Leasing w przygotowanej nowej ofercie dla tego segmentu.

Rozdział 6

Model pomiaru i zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym

6.1. Założenia modelu wartości klienta

Opracowując model wartości klienta niezależnie od branży, należy określić przedział czasowy analizy wartości klienta. Konieczne jest podjęcie decyzji czy wartość klienta ma uwzględniać strumienie pieniężne dotyczące przeszłości, teraźniejszości czy przyszłości. Dokonując estymacji wartości klienta należy poruszyć następujące kwestie, które często są pomijane w literaturze opisującej pomiar wartości klienta:

- licząc wartość klienta z uwzględnieniem tylko przyszłych przepływów nie są brane pod uwagę przeszłe lub bieżące przychody oraz poniesione koszty związane z relacjami z danym klientem, co powoduje zniekształcenie dochodowości klienta przy założeniu oceny całościowej relacji z klientem. Z drugiej jednak strony przedsiębiorstwo powinno skupić się na przychodach generowanych przez klienta obecnie i w przyszłości, a nie dostarczonych w przeszłości,
- w prezentowanych modelach wartości klienta opartych na metodzie NPV (zaktualizowanej wartości netto - net present value), zakłada się regularne przepływy na koniec roku. W praktyce biznesowej przepływy pieniężne występują nieregularnie. W zależności od oferowanego produktu, mogą występować dziennie, miesięcznie, kwartalnie. Ponadto w modelach prezentowanych w literaturze nie są uwzględnione daty z poszczególnych transakcji, co można rozwiązać poprzez zastosowanie modelu NPV z uwzględnieniem we współczynniku dyskonta różnicy w dniach między poszczególnymi transakcjami klienta,
- zmienność stopy dyskontowej, w okresie liczenia wartości klienta jest nieunikniona, koszt finansowania inwestycji jest zmienny, szczególnie w długim okresie czasu,
- oszacowanie przychodów i kosztów, które składają się na proces sprzedaży

produktów klientowi. Kategorie przychodów i kosztów powinny uwzględniać proces sprzedaży produktu oraz proces obsługi klienta związany z transakcją. Osiągnięte przychody i koszty należy przypisać do klienta.

Przedsiębiorstwo nie uniknie odpowiedzi na postawione pytania, kwestie, jeżeli model wartości klienta ma być przygotowany rzetelnie i pozwalać na podejmowanie optymalnych decyzji biznesowych.

Niniejszy rozdział ma na celu zaprezentowanie modelu estymacji wartości klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego, a zatem leasingodawcy - finansującego. W celu przygotowania modelu należy prześledzić proces sprzedaży i obsługi oferowanych produktów przez przedsiębiorstwo leasingowe, który składa się z takich elementów jak:

- ofertowanie klienta (przygotowanie oferty finansowania przedmiotu leasingu),
- zaoferowanie produktów dodatkowych, na przykład: ubezpieczenie przedmiotu leasingu, karta paliwowa, pakiety serwisowe, itp.,
- podjęcie decyzji kredytowej o przyznaniu finansowania oraz akceptacja (ocena) dostawcy i przedmiotu leasingu,
- zawarcie umowy leasingu,
- bieżąca obsługa umowy leasingu po jej zawarciu, która dotyczy takich czynności jak: fakturowanie opłat leasingowych, gotowość obsługi po stronie działu obsługi klienta, monitorowanie płatności klienta,
- zakończenia umowy leasingu, co skutkuje w większości wypadków wykupieniem przedmiotu leasingu przez klienta (korzystającego).

Ponadto w modelu wartości klienta, należy uwzględnić elementy charakterystyczne dla branży leasingowej, a mające wpływ na rentowność transakcji leasingowej, a tym samym rentowność klienta. Można wymienić następujące elementy mające wpływ na rentowność transakcji po stronie finansującego czyli leasingodawcy:

- ryzyko kredytowe, dotyczące zaniechania płatności przez klienta,
- ryzyko branży, w której działa klienta (np. branża transportowa, branża rolnicza, branża medyczna),
- ryzyko nie wykupienia przedmiotu leasingu po zakończeniu umowy,
- ryzyko związane z dostawcą przedmiotu leasingu i przedmiotem leasingu,

- ryzyko nie ubezpieczenia przedmiotu leasingu przez klienta,
- ryzyko podatkowe,
- ryzyko rodzaju przedmiotu leasingu - zbywalności przedmiotu,
- ryzyko zmiennej stopy procentowej,
- ryzyko kursowe,
- wyższe koszty obsługi umowy leasingu niż umowy kredytowej. Właścicielem przedmiotu leasingu jest finansujący stąd na przykład takie czynności jak przerejestrowanie samochodu, obsługa ubezpieczeniowa przedmiotu wymagają udziału leasingodawcy (finansującego),
- koszty związane z obsługą podatkową leasingu, amortyzacją przedmiotu leasingu i przepływami dotyczącymi podatku VAT - w przypadku banku, który udziela kredytu taka sytuacja nie występuje.

Chcąc obliczyć wartość klienta należy ustalić kategorie przychodów oraz kosztów, które składają się na ofertę produktową firmy leasingowej. Dopiero po precyzyjnej analizie przychodowo-kosztowej składającej się na dany produkt i proces obsługi możliwe jest alokowanie przychodów i kosztów na danego klienta, i tym samym obliczenie jego wartości wyrażonej w środkach pieniężnych.

Do przychodów realizowanych przez przedsiębiorstwo leasingowe zaliczyć można przychody odsetkowe (część odsetkowa raty leasingu, a także odsetki za opóźnienia liczone od kwoty należności przeterminowanych) oraz pozaodsetkowe. Rata leasingu wyraża się wzorem:

$$RL = K + O$$

Zatem część odsetkowa raty leasingu to:

$$O = RL - K$$

gdzie: RL - rata leasingu; K - kapitał; O - odsetki.

Przychody odsetkowe to strumień odsetkowy rat leasingu, w trakcie trwania umowy leasingu, liczony według następującego wzoru³⁴⁰:

$$O = K * R * d/365$$

gdzie:

³⁴⁰ M. Matłoka, J. Świtalski, Matematyka finansowa i funkcje finansowe arkusza kalkulacyjnego, WSB, Poznań 2004, s. 10.

O - wartość odsetek; K - wartość pożyczonego kapitału (aktualne zadłużenie klienta z umowy leasingu, tj. suma części kapitałowych rat leasingu pozostałych do spłaty); R - roczna stopa oprocentowania leasingu - IRR umowy leasingu³⁴¹; d - okres kredytowania w dniach (różnica w dniach między datami wymagalności rat leasingowych).

Powyższy wzór jest elementarnym równaniem matematyki finansowej pozwalający obliczyć ratalną spłatę długu (w tym przypadku płatności leasingowych). W starszych podręcznikach matematyki finansowej ratalną spłatę długu przedstawia się jako zbiór historycznie ukształtowanych metod obliczania wysokości rat oraz odsetek (prostych lub składanych) od długu. Współcześnie przyjmuje się, że udzielenie kredytu, pożyczki czy leasingu jest szczególnym przypadkiem inwestycji finansowej, w której inwestorem jest strona udzielająca finansowania, a raty spłaty długu stanowią ciąg zwrotów z tej inwestycji³⁴². Należy zwrócić uwagę, iż na rynku leasingowym nie funkcjonuje pojęcie oprocentowania leasingu, jak w przypadku kredytu. Pojęciem oprocentowania umowy leasingu, w celu ustalenia przychodów odsetkowych, posługuje się natomiast leasingodawca, tj. finansujący. IRR umowy leasingu to oprocentowanie umowy leasingu wyliczane wg poniższego wzoru, które następnie sprowadzone zostaje do wartości nominalnej rocznej stopy procentowej:

$$0 = \sum_{i=1}^n RL_i / (1 + IRR \text{ umowy leasingu})^{d/365}$$

gdzie:

RL_i - i -ta rata umowy leasingu zgodnie z harmonogramem rat leasingowych;

d - liczba dni pomiędzy i -tą datą wymagalnej raty (d_i) a datą początkową raty (d_0) zgodnie z harmonogramem rat leasingowych.

Oprocentowanie umowy leasingu umożliwia bowiem obliczenie marży finansującego oraz stanowi punkt odniesienia do ustalenia rentowności leasingu. Cena leasingu wyrażana jest w sumie rat leasingowych, które uwzględniają udział własny, sumę poszczególnych rat leasingowych oraz wartość końcową przedmiotu leasingu (wartość rezydualną), za którą leasingobiorca może zakupić przedmiot po terminowym zakończeniu umowy

³⁴¹ IRR (Internal Rate of Return) - wewnętrzna stopa zwrotu, jest to jedna z metod oceny efektywności projektów inwestycyjnych i pokazuje stopę zwrotu z inwestycji.

³⁴² M. Podgórska, J. Klimkowska, Matematyka finansowa, PWN, Warszawa 2005, s. 183.

leasingu.

Przychody pozaodsetkowe są to przychody osiągnięte ze sprzedaży produktów uzupełniających ofertę finansowania, do których zalicza się sprzedaż produktów komplementarnych, oferowanych przez firmy leasingowe, m.in.:

- ubezpieczenia: majątkowe, komunikacyjne, na życie, assistance, ochronę prawną, ubezpieczenie od utraty wartości pojazdu,
- karty paliwowe,
- sklep internetowy z akcesoriami samochodowymi,
- usługi serwisowe dotyczące pojazdów,
- usługi typu „full service leasing” - umowa leasingu wraz z kompleksową obsługą techniczną pojazdu.

Ponadto przychody pozaodsetkowe powiększają:

- przychody na różnicach kursowych, w przypadku finansowania w walucie obcej, tzw. spread,
- przychody uzyskane na działalności windykacyjnej,
- opłaty pobierane zgodnie z tabelą opłat i prowizji stanowiące integralną część ogólnych warunków umowy leasingu, do których zaliczyć można na przykład następujące opłaty za:

- prowizję przygotowawczą związaną z zawarciem umowy leasingu,
- zmianę waluty umowy,
- zmianę harmonogramu rat leasingowych,
- zmianę korzystającego, formy prawnej,
- wydanie opinii o korzystającym,
- dokonanie czynności rejestracyjnych przedmiotu,
- ustanowienie dodatkowych zabezpieczeń umowy,
- inne aneksy do umowy,
- wysłanie monitów,
- zmiany pozostałych warunków umowy.

Obliczając wartość klienta ustala się również koszty związane z transakcją leasingu. Koszty transakcji leasingu stanowią istotny element mający wpływ na rentowność umowy, a tym samym wartość klienta. Koszty powinny być przypisane do

danego klienta, co pozwoli oszacować, jakie koszty ponosi przedsiębiorstwo leasingowe związane z transakcją leasingu. W tym celu należy zastosować odpowiedni model kosztów. Rozwiązaniem pozwalającym alokować koszty na klienta jest skorzystanie z rachunku kosztów działań. Rachunek kosztów działań umożliwi wydzielenie kosztów charakterystycznych dla transakcji leasingu i przypisanie ich danemu klientowi. Wyróżnić można następujące koszty dla transakcji leasingu:

- koszty zawarcia,
- koszty obsługi,
- koszty promocji,
- koszty prawne,
- koszty ryzyka (rezerwy),
- koszty finansowania,
- koszty doradcy leasingowego (sprzedawcy usługi leasingu),
- koszty prowizji dla pośrednika finansowego.

Koszty zawarcia są to koszty związane z zawarciem transakcji leasingu, w tym koszty produktów komplementarnych. Koszt ten zawiera koszty funkcjonowania biur, które procesowo uczestniczą w procesie zawierania umowy leasingu lub sprzedaży dodatkowych produktów. Proces zawarcia umowy leasingu powinien uwzględnić koszty od chwili pozyskania klienta, oceny jego zdolności kredytowej, weryfikacji przedmiotu leasingu, dostawcy oraz aktywowania umowy leasingu - momentu odbioru przedmiotu leasingu przez klienta od dostawcy. Koszty obsługi to koszty bieżącej obsługi transakcji leasingu w tym produktów komplementarnych. Wyróżnić można, na przykład koszty dotyczące fakturowania, gotowości do bieżącej obsługi klienta. Do kosztów obsługi zaliczane są również koszty związane z windykacją przedmiotu leasingu, jeżeli klient zaniechał płatności leasingowych oraz monitorowaniem płatności. Koszt ten zawiera koszty biur związanych z bieżącą obsługą umowy po jej podpisaniu. Koszty promocji dotyczą kosztów związanych z działalnością marketingową w tym PR (public relations). Koszty prawne uwzględniają obsługę prawną transakcji leasingu, która dotyczy nietypowych zapisów w umowie leasingu, uzyskiwania opinii prawnych oraz podatkowych, spraw procesowych. Koszty ryzyka to rezerwy dotyczące portfela leasingowego czyli udzielonych leasingów lub innych

produktów. Tworzenie rezerw wynika z przepisów Międzynarodowych Standardów Rachunkowości oraz ustawy o rachunkowości³⁴³. W przypadku stosowania systemów ratingowych (metoda wewnętrznych ratingów) rezerwy wyliczane są dla każdego klienta z tzw. z puli ryzyka, w której znajduje się klient, czyli grupy ratingowej. Rezerwy mogą być także wyliczane indywidualnie. Od strony ryzyka kredytowego istotne znaczenie odgrywa wskaźnik PD (*probability of default*, prawdopodobieństwo zaniechania regularnej spłaty³⁴⁴) oraz LGD (*loss given default*, wartość straty z tytułu zaniechania spłaty)³⁴⁵. Default to zdarzenie polegające na tym, że leasingodawca uznaje, iż klient nie jest zdolny do spłaty zobowiązań. Te dwie kategorią występują, w przypadku stosowania metody wewnętrznych ratingów przy ocenie ryzyka kredytowego. Koszt ryzyka można wyrazić poglądowo następującym wzorem³⁴⁶:

$$EL = PD * EAD * LGD$$

gdzie:

EL - oczekiwana strata, np. z tytułu udzielonego leasingu (*expected loss*); *PD* - prawdopodobieństwo niewykonania zobowiązania; *EAD* - wartość ekspozycji w momencie niewykonania zobowiązania (*exposure at default*); *LGD* - wartość straty z tytułu zaniechania spłaty.

Na wartość klienta, a tym samym rentowność umowy leasingu istotne znaczenie ma zatem poziom rezerw, co wpływa jakością portfela leasingowego. Portfel leasingowy to suma wszystkich aktualnych zaangażowań z tytułu udzielonego finansowania (kapitał pozostały do spłaty). Portfel leasingowy jest sumą pracującego portfela leasingowego (nie spełniony warunek default'u) oraz nie pracującego portfela leasingowego (spełniony warunek default'u). Koszty finansowania to koszty pozyskania kredytu przez przedsiębiorstwo leasingowe na finansowanie bieżącej działalności, w szczególności zakupu przedmiotu leasingu lub finansowania innych produktów leasingowych. Koszt finansowania składa się ze stopy bazowej, marży kredytowej

³⁴³ Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2010, s. 103.

³⁴⁴ W. Żółtkowski, Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce w kontekście nowej umowy kapitałowej (Basel II), CeDeWu, Warszawa 2008, s. 75.

³⁴⁵ T. Walker, Managing Lease Portfolio. How to increase Return and Control Risk, John Wiley & Sons, New Jersey 2006, s. 48.

³⁴⁶ Basel Committee on Banking Supervision. An Explanatory Note on the Basel II IRB Risk Weight Functions, Bank for International Settlements, Basel 2005, s. 4.

oraz prowizji banku za udzielony kredyt. Koszty doradcy leasingowego (sprzedawcy usługi leasingu) - to koszty wypłacanej prowizji za zawarcie transakcji leasingu dla doradcy leasingowego oraz koszty stałe związane z utrzymaniem stanowiska pracy doradcy. Koszty prowizji dla pośrednika finansowego to koszty płacone podmiotom pośredniczącym w transakcji leasingu, które przyczyniły się do pozyskania klienta - np. dostawcom przedmiotów leasingu za pozyskanie klientów, z którymi podpisana została umowa leasingu.

6.2. Estymacja wartości klienta

W działalności leasingowej sprzedaż nie jest na zasadzie jednorazowego zakupu, ale cyklicznych spłat rat leasingowych stąd znaczenie ma ryzyko kredytowe i zarządzanie nim. Dla branży leasingowej istnieją jednak dwa znaczące ryzyka związane z klientem - ryzyko kredytowe oraz ryzyko związane z utratą klienta - to znaczy wyboru innego leasingodawcy (ryzyko to nie jest powiązane z ryzykiem kredytowym). Zaletą umowy leasingu jest przewidzenie przyszłych rat leasingowych, które są znane na podstawie harmonogramu. Należy stwierdzić, że umowa leasingu dzięki swej konstrukcji prawnej - każda umowa leasingu zawarta jest na czas określony - pozwala przewidzieć przyszłe przychody (przepływy) od klienta. Prezentowany w dalszej części pracy model wartości klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego uwzględnia bieżące i przyszłe przepływy pieniężne. Podejście takie umożliwia uwzględnienie przyszłych przepływów pieniężnych klienta, które zostaną zdyskontowane do bieżącej wartości pieniądza. Przedsiębiorstwo powinno analizować wartość finansową, którą dostarczy klient w przyszłości, a nie koncentrować się głównie na dochodach wygenerowanych przez klienta w przeszłości. Podejście to wydaje się być właściwe, ponieważ osoby zarządzające firmą, są oceniane za osiągnięty wynik finansowy w danym roku przez właścicieli przedsiębiorstwa, akcjonariuszy, a nie za historyczne wyniki finansowe.

Proces szacowania wartości klienta w przedsiębiorstwie leasingowym może przebiegać następująco:

1. Ustalenie harmonogramu przyszłych rat leasingowych i obliczenie różnic w dniach pomiędzy poszczególnymi terminami wymagalności płatności leasingowych.

2. Podział rat leasingowych na część kapitałową oraz odsetkową (przychód odsetkowy leasingodawcy). Od kwoty aktualnego zadłużenia klienta z umowy leasingu (kapitał pozostały do spłaty, czyli suma części kapitałowych rat leasingu pozostałych do spłaty) obliczana jest część odsetkowa poszczególnej raty. Należy uwzględnić dla strumienia odsetkowego okres kredytowania między poszczególnymi datami wymagalności płatności rat leasingu. Przychody odsetkowe powiększa się o odsetki karne o ile występują. Przepływy powinny również uwzględniać przychody ze sprzedaży produktów pozaodsetkowych.

3. Uwzględnienie w przepływach pieniężnych kosztów związanych z transakcją leasingu, takich jak:

- koszty doradcy leasingowego (np. prowizja od sumy strumienia odsetkowego raty leasingowej) - koszty rozliczane na początku umowy,
- koszty prowizji dla pośrednika finansowego (np. % od wartości netto przedmiotu leasingu) - koszty rozliczane na początku umowy,
- koszty zawarcia umowy - koszty rozliczane na początku umowy,
- koszty ryzyka - rezerwy ustalane są na koniec każdego miesiąca na cały okres trwania umowy,
- koszty obsługi umowy - koszty rozliczane przez cały okres umowy,
- koszty finansowania - koszty rozliczane przez cały okres umowy,
- koszty promocji, w tym koszty pozyskania klienta - koszty rozliczane na początku umowy lub w zależności od momentu powstania kosztów,
- koszty prawne - w zależności od momentu powstania kosztów: na początku, w trakcie, na zakończenie umowy.

4. Wymienione kategorie przychodów i kosztów wyliczane są dla każdego klienta indywidualnie. Przychody i koszty powinny uwzględniać specyfikę produktu, w tym proces sprzedaży, obsługi i zakończenia umowy. Warunkiem koniecznym jest przypisanie przychodów odsetkowych, pozaodsetkowych i kosztów do danego klienta, które zostały przez niego wygenerowane. Jeżeli klient posiada kilka umów leasingu, przychody i koszty z poszczególnych umów są sumowane.

5. Wyliczenie wartości klienta na podstawie przyjętego modelu matematycznego dla przyszłych przepływów pieniężnych oraz bieżącego przepływu. Przepływy

pieniężne mogą być skorygowane np. stopą utrzymania klienta.

6. Zdyskontowanie przyszłych przepływów pieniężnych transakcji leasingu. Na moment dyskontowania przepływów pieniężnych przyjmuje się stopę dyskontową, która jest kosztem kapitału własnego.

7. Zsumowanie uzyskanych wartości klientów, wyrażonych kwotowo, w celu obliczenia kapitału klienta.

8. Ponadto przyjmuje się dodatkowe założenia:

a. przepływy pieniężne rozłożone są w czasie na jaki została zawarta umowa leasingu w odstępach miesięcznych, według momentu ich wystąpienia. Istnieje możliwość powiększenia przepływów o przepływy z transakcji, które nie zostały jeszcze zawarte, na podstawie modelu skłonności klientów do zawierania kolejnych transakcji leasingowych,

b. jeżeli klient zaniecha płatności leasingowych, wartość klienta będzie liczona do momentu zaniechania płatności i umniejszona o rezerwy oraz koszty związane z zaniechaniem płatności - na przykład koszty windykacji. Klient, który zaniechał płatności (brak wymaganych spłat rat leasingu) leasingowych zaliczony jest do niepracującego portfela leasingowego,

c. wartość klienta zdyskontowana i niezdykontowana może być prezentowana dla serii przepływów w odstępach miesięcznych lub rocznych (przepływy miesięczne agregowane są do przepływu rocznego). Wskazane jest oceniać wartość klienta uwzględniając przepływy pieniężne w cyklach miesięcznych i rocznych. Przykłady obliczeń zaprezentowano w załączniku nr 1,

d. płatność bieżąca oraz kolejne przepływy pieniężne uwzględniają tę część kosztów z poprzednich okresów, które nie zostały pokryte przychodami - w początkowej fazie trwania transakcji leasingu przepływy pieniężne mogą być ujemne. Dotyczy to sytuacji, gdzie koszty uruchomienia transakcji leasingu przewyższają przychody odsetkowe i pozaodsetkowe. Przepływy pieniężne bieżące (t_0) nie są dyskontowane, kolejne przepływy pieniężne (przyszłe) podlegają dyskontowaniu. Przykłady obliczeń zaprezentowano w załączniku nr 1,

e. przyjęto założenie, że przedsiębiorstwo leasingowe nie dokonuje amortyzacji

przedmiotu leasingu zgodnie z art. 3 ust. 4 i 5 ustawy o rachunkowości (kwestia ta została poruszona w rozdziale czwartym pracy),

- f. pominięto trudne do oszacowania wartości wynikające z kolejnych transakcji leasingu, a także wartości niematerialne dostarczane przez klienta firmie (wiedza, korzyści wizerunkowe, rekomendacje).

Model wartości klienta przedsiębiorstwa leasingowego oparty jest na przepływach pieniężnych z transakcji leasingu. Transakcja leasingu oznacza bieżące oraz przyszłe przepływy z umowy leasingu, przychodów pozaodsetkowych (w tym produkty komplementarne). Formuła matematyczna transakcji leasingu jest następująca:

$$CF \text{ transakcji leasingu}_j = \sum_{i=1}^n (\text{przychody odsetkowe} + \text{przychody pozaodsetkowe} - \text{koszty ryzyka} - \text{koszty obsługi} - \text{koszty finansowania}) - (\text{koszty doradcy leasingowego} + \text{koszty zawarcia} + \text{koszty promocji} + \text{koszty prowizji dla pośrednika finansowego} + \text{koszty prawne})$$

gdzie:

j - j -ta transakcja leasingu danego klienta (oznacza kolejną zawartą transakcję leasingu); i - i -ty przepływ (kolejna płatność) j -tej transakcji leasingu; CF (cash flow) *transakcji leasingu* - przepływ pieniężny j -tej transakcji leasingu zgodnie z harmonogramem rat leasingowych umowy leasingu oraz przepływy pieniężne przychodów pozaodsetkowych; n - liczba przepływów pieniężnych transakcji leasingu j .

CF *transakcji leasingu* jest zyskiem brutto dla przedsiębiorstwa leasingowego (Profit Before Tax).

$$CF \text{ transakcji leasingu} = PBT$$

CF *transakcji leasingu* może być skorygowany o podatek dochodowy, w celu ustalenia zysku netto (Profit After Tax):

$$PAT = PBT * (1 - \text{Podatek dochodowy w \%})$$

$$CF \text{ transakcji leasingu} = PAT$$

Przedsiębiorstwo leasingowe może wyznaczać wartość klienta na podstawie zysku netto lub zysku brutto. W prezentowanych obliczeniach stosowane są wymiennie dwa podejścia.

Poniższy wzór umożliwia obliczenie wartości klienta dla firmy leasingowej. Równanie to uwzględnia przyszłe przepływy pieniężne (w tym bieżące przepływy) ze wszystkich zawartych transakcji leasingowych danego klienta:

$$CLV = \sum_{j=1}^n CF \text{ transakcji leasingu } j / (1+k)^{d/365}$$

gdzie:

CLV - wartość klienta; k - stopa dyskontowa; d - liczba dni pomiędzy i -tą datą wymagalnej płatności (d_i) a datą początkową płatności (d_0) zgodnie z harmonogramem rat leasingowych.

W przypadku przepływów pieniężnych w odstępach rocznych, regularnych (przepływy miesięczne sumowane są do przepływu rocznego) można zastosować poniższy wzór:

$$CLV = \sum_{j=1}^n CF \text{ transakcji leasingu } j / (1+k)^n$$

gdzie: n - liczba przepływów pieniężnych transakcji leasingu j .

Do ustalenia stopy dyskontowej zastosowano koszt kapitału własnego. Koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa, według najprostszej definicji to rentowność netto oczekiwana przez właściciela firmy lub inwestora. Koszt ten można również zdefiniować jako wartość utraconych korzyści, które inwestor mógłby uzyskać, angażując swoje środki w alternatywne przedsięwzięcia na rynku kapitałowym³⁴⁷. Wypracowano wiele metod ustalania tego wskaźnika, spośród których wymienić można:

- metodę stopy zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka zwiększonej o premię za ryzyko,
- metodę bazującą na modelu wyceny aktywów kapitałowych (CAPM, Capital Assets Pricing Model),

³⁴⁷ I. Jakubiec, Koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa, *Controlling i rachunkowość zarządcza* 2011, nr 2, s. 25.

- metodę bazującą na modelu zdyskontowanych dywidend (DDM, Discounted Dividend Model),
- model oparty na teorii arbitrażu cenowego (APT, Arbitrage Pricing Theory).

Wymienione metody wykorzystywane są do obliczania kosztu kapitału własnego pochodzącego z zysków zatrzymanych, jak i z istniejącego w firmie kapitału podstawowego³⁴⁸.

Zaprezentowany model wartości klienta (*CLV*) pozwala obliczyć bieżącą wartość przepływów pieniężnych, z zawartych transakcji leasingu, które będą miały miejsce w nieregularnych odstępach czasowych. Wartość klienta (*CLV*) przyjmuje następujące wartości:

- $CLV > 0$ - dany klient przyczynia się do zwiększenia wartości firmy i tym samym wartości dla akcjonariuszy (uzyskane przychody z klienta przewyższają poniesione koszty na klienta),
- $CLV = 0$ - dany klient nie zmienia wartości firmy i tym samym wartości dla akcjonariuszy (uzyskane przychody z klienta zrównały się z poniesionymi kosztami na klienta),
- $CLV < 0$ - dany klient przyczynia się do zmniejszenia wartości firmy i tym samym wartości dla akcjonariuszy (uzyskane przychody z klienta są mniejsze niż poniesione koszty na klienta).

Działaniem przedsiębiorstwa jest umacnianie relacji z klientami o dodatniej wartości klienta, podjęcie działań wobec klientów, których wartość klienta równa jest zeru, w celu migracji tej grupy klientów do portfela klientów dochodowych. W przypadku klientów, których wartość klienta jest mniejsza od zera należy wdrożyć strategię biznesową, która pozwoli zmienić klientów nierentownych na rentownych. Ewentualnym działaniem, jeżeli klient nadal jest nierentowny, jest zakończenie relacji z danym klientem, ponieważ utrzymywanie klienta generuje straty dla firmy.

Wartość klienta wyrażana jest poprzez równanie matematyczne, które zawsze stanowi formę uogólnienia rzeczywistości biznesowej, stąd wartość klienta może być odmiennie oceniana przez podmioty biorące udział w sprzedaży produktu, usługi. P. Kwiatek w książce „Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie” wyraża

³⁴⁸ Tamże, s. 25.

pogląd, że dobór nieodpowiedniej metody pomiaru wartości klienta może rodzić frustracje wśród klientów. Istnieje ryzyko, iż definicja wartości klienta przyjęta przez przedsiębiorstwo może różnić się od tego, jak postrzega wartość dany klient. Im większe jest niedopasowanie między postrzeganiem wartości przez klienta i przedsiębiorstwo, tym większa niechęć klienta do podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań marketingowych³⁴⁹. Szacowanie wartości klienta powinno być zatem poprzedzone refleksją nad ideą wartości i jej składnikami. Zbytne zawężenie lub rozszerzenie idei wartości, bez możliwości pozyskania wiarygodnych danych w celu jej obliczenia, może dawać wyniki wprowadzające w błąd - powodując utracone korzyści z „niedoszacowanych” klientów, albo nadmierne koszty poniesione w celu pozyskania przeszacowanych klientów³⁵⁰. Wartość klienta jest jednym z elementów pozwalających poznać klienta, a dokładniej jego wartość dla firmy. Nie można jednak stawiać tezy, że wartość klienta w finansowym ujęciu (*customer lifetime value*) jest jedynym miernikiem, którym powinno posługiwać się przedsiębiorstwo przy budowaniu długofalowych relacji z klientem. Jest to jeden ze wskaźników pozwalających opisać korzyści związane z relacją z klientem, należy jednak uwzględnić także elementy pozafinansowe takie jak, pozyskanie dodatkowej wiedzy od klienta z obszaru jego działalności, rekomendacje udzielane przez klienta innym potencjalnym nabywcom, prestiż współpracy z klientem. Wspomnianych elementów pozafinansowych trudno nie doceniać - stanowią element rozwoju przedsiębiorstwa, tworzenia wartości firmy a zarazem wartości dla akcjonariuszy. W opinii T. Doligalskiego sprowadzenie relacji z klientem jedynie do wartości ekonomicznej oznacza zmniejszenie roli lub wręcz pominięcie istotnych elementów relacji. Wartość klienta przedstawia wyłącznie ekonomiczny wynik relacji, co oznacza, że nie dostarcza informacji o jej przyczynach, takich jak klient oraz jego charakterystyka. Pomija się w ten sposób istotne informacje dotyczące satysfakcji klienta, danych demograficznych czy sposób użycia produktu. Trzeba także podkreślić, że ten sam poziom wartości może cechować klientów mających bardzo różną charakterystykę, odmienny scenariusz korzyści generowanych dla firmy czy inny poziom ryzyka.

³⁴⁹ P. Kwiatek, Programy lojalnościowe..., op.cit., s. 129.

³⁵⁰ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię..., op.cit., s. 98.

Wartość klienta nie może być zatem jedynym kryterium w tworzeniu strategii ukierunkowanych na wzrost wartości portfela klientów. Pozwala ona jednak określenie wartości klientów dla firmy, a tym samym identyfikację najcenniejszych klientów³⁵¹.

Suma wszystkich poszczególnych wartości klientów umożliwia obliczenie kapitału klienta przedsiębiorstwa w danym okresie:

$$CE = \sum_{i=1}^n CLV$$

gdzie:

CE - kapitał klienta (*customer equity*); *CLV* - wartość danego klienta w badanym okresie; *n* - liczba klientów.

Kapitał klienta (*CE*) przyjmuje następujące wartości:

- $CE > 0$ - relacja ze wszystkimi klientami przyczynia się do zwiększenia wartości firmy i tym samym wartości dla akcjonariuszy,
- $CE = 0$ - relacja ze wszystkimi klientami nie zmienia wartości firmy i tym samym wartości dla akcjonariuszy,
- $CE < 0$ - relacja ze wszystkimi klientami przyczynia się do zmniejszenia wartości firmy i tym samym wartości dla akcjonariuszy.

Sam pomiar wartości klientów nie wnosi jeszcze możliwości budowania odpowiednich strategii marketingowych przedsiębiorstwa, pojawia się natomiast pytanie, jak tę wiedzę wykorzystać, analizować oraz jak interpretować. Suma wszystkich wartości klientów tworzy kapitał klientów, a tym sam portfel klientów w firmie. Umiejętność grupowania aktywów w portfele ma istotne znaczenie dla zarządzania finansami, także umiejętność grupowania klientów w odpowiednie portfele klientów przekłada się na właściwe decyzje biznesowe przedsiębiorstwa i ograniczenie ryzyka działalności leasingowej.

Wartości liczbowe uzyskane poprzez zastosowanie opisanego modelu wartości klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego prezentuje tabela nr 13. Do obliczenia przykładowej wartości klienta dla transakcji leasingu przyjęto następujące założenia:

- wartość netto przedmiotu leasingu: 50 000 zł,
- przedmiot leasingu: samochód osobowy,

³⁵¹ Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie..., op.cit., s. 83-84.

- udział własny: 10% wartości netto przedmiotu leasingu,
- wartość końcowa: 19% wartości netto przedmiotu leasingu,
- okres finansowania: 24 miesiące,
- prowizja przygotowawcza za zawarcie umowy leasingu: 1% wartości netto przedmiotu leasingu,
- prowizja dla pośrednika: brak,
- koszty finansowania: stopa bazowa - WIBOR jednomiesięczny zmienny w wysokości 4,65 % oraz marża kredytowa 1,20 % od udzielonego kredytu przedsiębiorstwu leasingowemu, tj. (0,4875% * aktualne zadłużenie klienta w danym miesiącu,
- koszty doradcy leasingowego: 200 zł,
- koszty ryzyka (wskaźnik pokrycia rezerwą) dla danego klienta: 0,616% * aktualne zadłużenie klienta (ekspozycja kredytowa) w danym miesiącu,
- koszty zawarcia umowy: 150 zł,
- koszty obsługi: 20 zł (koszt miesięczny),
- koszty promocji: 100 zł,
- stopa dyskontowa: 8,0%,
- marża ponad WIBOR (do ustalenia oprocentowania umowy leasingu): 4,29%,
- IRR umowy leasingu (oprocentowanie umowy leasingu) to stopa bazowa + marża ponad stopę bazową), wynosi: 8,94%,
- podatek dochodowy: 19%
- uwzględniono przyszłe miesięczne przepływy pieniężne, w tym bieżące, z zawartej transakcji leasingu.

Przyjęto, że wartość klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego jest równa sumie zdyskontowanych zysków netto w okresie trwania umowy leasingu. Dla zaprezentowanego przykładu zdyskontowana wartość klienta wynosi 774,49 zł (suma przepływów dla kolumny „Zdyskontowany zysk netto” w tabeli nr 13 została pomniejszona o podatek dochodowy).

Tabela 13. Przepływy pieniężne modelu wartości klienta

Data wymagalności raty leasingu	Okres	Przepływy pieniężne (rata)	Kapitał	Odsetki	Zadłużenie	Prowizja przygotow.	Koszty ryzyka	Koszty doradcy	Koszty zawarcia	Koszty obsługi	Koszty promocji	Koszty finansowania	Współcz. dyskont.	Zdyskontowany zysk netto
2011-08-22	0	-45 000,00 zł	5 000,00 zł	0,00 zł	45 000,00 zł	500,00 zł	-277,20 zł	-200,00 zł	-150,00 zł	-20,00 zł	-100,00 zł	0,00 zł	1,000	-200,23 zł
2011-09-20	1	1 694,01 zł	1 374,27 zł	319,74 zł	43 625,73 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-219,38 zł	0,993	64,67 zł
2011-10-20	2	1 694,01 zł	1 373,34 zł	320,67 zł	42 252,39 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-212,68 zł	0,987	70,33 zł
2011-11-21	3	1 694,01 zł	1 362,73 zł	331,28 zł	40 889,66 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-205,98 zł	0,980	83,61 zł
2011-12-20	4	1 694,01 zł	1 403,47 zł	290,54 zł	39 486,18 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-199,34 zł	0,974	56,16 zł
2012-01-20	5	1 694,01 zł	1 394,10 zł	299,91 zł	38 092,09 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-192,50 zł	0,967	68,50 zł
2012-02-20	6	1 694,01 zł	1 404,68 zł	289,33 zł	36 687,40 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-185,70 zł	0,961	65,09 zł
2012-03-20	7	1 694,01 zł	1 433,33 zł	260,68 zł	35 254,07 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-178,85 zł	0,955	47,80 zł
2012-04-20	8	1 694,01 zł	1 426,24 zł	267,77 zł	33 827,83 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-171,86 zł	0,948	58,30 zł
2012-05-21	9	1 694,01 zł	1 437,07 zł	256,94 zł	32 390,76 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-164,91 zł	0,942	54,95 zł
2012-06-20	10	1 694,01 zł	1 455,92 zł	238,09 zł	30 934,83 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-157,90 zł	0,936	45,61 zł
2012-07-20	11	1 694,01 zł	1 466,63 zł	227,38 zł	29 468,21 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-150,81 zł	0,930	42,60 zł
2012-08-20	12	1 694,01 zł	1 470,19 zł	223,82 zł	27 998,02 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-143,66 zł	0,923	45,00 zł
2012-09-20	13	1 694,01 zł	1 481,35 zł	212,66 zł	26 516,67 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-136,49 zł	0,917	41,73 zł
2012-10-22	14	1 694,01 zł	1 486,11 zł	207,90 zł	25 030,56 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-129,27 zł	0,911	43,27 zł
2012-11-20	15	1 694,01 zł	1 516,16 zł	177,85 zł	23 514,40 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-122,02 zł	0,905	26,27 zł
2012-12-20	16	1 694,01 zł	1 521,17 zł	172,84 zł	21 993,23 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-114,63 zł	0,899	27,83 zł
2013-01-21	17	1 694,01 zł	1 521,57 zł	172,44 zł	20 471,66 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-107,22 zł	0,893	32,72 zł
2013-02-20	18	1 694,01 zł	1 543,53 zł	150,48 zł	18 928,12 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-99,80 zł	0,887	22,05 zł
2013-03-20	19	1 694,01 zł	1 564,16 zł	129,85 zł	17 363,97 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-92,27 zł	0,881	12,55 zł
2013-04-22	20	1 694,01 zł	1 553,61 zł	140,40 zł	15 810,35 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-84,65 zł	0,876	25,35 zł
2013-05-20	21	1 694,01 zł	1 585,54 zł	108,47 zł	14 224,81 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-77,08 zł	0,870	8,02 zł
2013-06-20	22	1 694,01 zł	1 585,97 zł	108,04 zł	12 638,84 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-69,35 zł	0,864	13,09 zł
2013-07-22	23	1 694,01 zł	1 594,92 zł	99,09 zł	11 043,93 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-61,61 zł	0,858	12,15 zł
2013-08-20	24	1 694,01 zł	1 615,54 zł	78,47 zł	9 428,39 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-53,84 zł	0,853	3,20 zł
2013-09-20	25	9 500,00 zł	9 428,39 zł	71,61 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	-20,00 zł	0,00 zł	-45,96 zł	0,847	3,88 zł
-	-	-	50 000,00 zł	5 156,24 zł	-	500,00 zł	-277,20 zł	-200,00 zł	-150,00 zł	-520,00 zł	-100,00 zł	-3 377,75 zł	-	774,49 zł

Zródło: opracowanie własne.

Opracowując model wartości klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego należy uwzględnić specyfikę leasingu. Konieczna jest analiza przychodów i kosztów generowanych przez transakcję leasingu, a zatem z: umowy leasingu, produktów komplementarnych, opłat pozaodsetkowych. Zaprezentowany model wartości klienta umożliwia oszacowanie finansowej wartości klienta oraz ustalenie kapitału klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego. Należy jednak podkreślić, że wartość klienta nie może być rozpatrywana wyłącznie poprzez wyrażanie wartości klienta w jednostkach pieniężnych. Przedsiębiorstwo powinno zwrócić uwagę także elementy niefinansowe wartości klienta takie jak: prestiż współpracy z klientem, nabytą wiedzę, liczbę nowych klientów dzięki referencjom stałych klientów³⁵². Elementy te bywają pomijane w analizie wartości klienta, są one jednak ważne, ponieważ przyczyniają się do wzrostu wartości i kapitału klientów. Następnym etapem estymacji wartości każdego klienta jest opracowanie strategii biznesowych w celu wzrostu wartości klientów. Zaprojektowanie modelu wartości klienta jest pierwszym krokiem. Kolejny krok to implementacja modelu poprzez dostosowanie polityk wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz systemów IT, w szczególności systemów sprzedażowych, które pozwolą na przygotowanie oferty leasingu z uwzględnieniem wartości klienta. Od wartości klienta należy uzależnić między innymi: cenę leasingu, strategię obsługi klienta, klasy segmentacji klientów.

6.3. Kompleksowe zarządzanie wartością klienta

Przedsiębiorstwo, które chce zarządzać wartością klienta musi wartość klienta zmierzyć. Po dokonaniu pomiaru wartości klienta kolejnym krokiem jest analiza czynników, które mają wpływ na kreowanie tej kategorii. Ze względu na ograniczone zasoby, przedsiębiorstwo ma również ograniczone możliwości aby zarządzać wartością poszczególnego klienta i tworzyć dla danego klienta dedykowane, indywidualne strategie wartości dla klienta. Potrzebne jest zatem globalne podejście do zarządzania wartością klienta i wartością dla klienta. Zarządzanie wartością klienta polega na pomiarze i kontroli wartości klienta oraz dostarczaniu kompozycji wartości

³⁵² V. Kumar, *Managing Customers for Profit. Strategies to increase profits and build loyalty...*, op.cit., s. 225.

dla klienta określonym portfelom (segmentom) klientów, w zależności od ich wartości. Pojęcie wartości klienta i zarządzania wartością klienta nie jest jednoznaczne, co zostało przedstawione w rozdziale trzecim niniejszej pracy. Zarządzanie wartością klienta powinno być działaniem kompleksowym i dotyczyć zarządzania wartością dla klienta oraz wartością klienta. Działania o charakterze ilościowym (wartość klienta wyrażona w postaci pieniężnej, finansowej) oraz jakościowym (wartość dla klienta o charakterze produktowo-marketingowym) pozwalają zarządzać wartością klienta. Zarządzanie wartością klienta polega na kreowaniu strategii przedsiębiorstwa zwiększającej: wartość klienta oraz wartość dla klienta.

Z perspektywy wzrostu wartości klienta w przedsiębiorstwie leasingowym zarządzanie wartością klienta dotyczy optymalizowania przychodów odsetkowych oraz pozaodsetkowych, a także kosztów wpływających na wartość klienta, które zostały uwzględnione w modelu wartości klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego. Analiza wartości klienta powinna polegać na przypisaniu do każdego klienta wartości, którą generuje dla przedsiębiorstwa z alokowaniem przychodów i kosztów zrealizowanych na kliencie. Istotne znaczenie odgrywa rachunek kosztów umożliwiający przypisanie przychodów i kosztów do klienta, co zostało omówione w rozdziale drugim. Kolejnym krokiem zarządzania wartością klienta jest analiza elementów składowych modelu wartości klienta, w celu ustalenia jakie czynniki mają największy wpływ na wzrost lub spadek wartości klienta. Analiza ta określana jest mianem analizy wrażliwości, której celem jest zidentyfikowanie najbardziej istotnych elementów wpływających na wartość klienta i jego kapitał (załącznik nr 2). Następnie przedsiębiorstwo powinno stworzyć strategię mającą na celu zarządzanie czynnikami tworzącymi wartość klienta z uwzględnieniem poziomu ich istotności.

Z perspektywy oferowania wartości dla klienta zarządzanie wartością klienta polega na kreowaniu strategii oferowania (propozycji) kompozycji wartości dla klienta uzależnionej od wartości klienta, danego portfela klientów o określonej dochodowości.

Optymalną strategię wartości klienta oraz wartości dla klienta należy opracować tak aby uwzględniała cele SMART³⁵³:

1. konkretne (specific),

³⁵³ M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, Skuteczne wdrażanie strategii, PWN, Warszawa 2010, s. 66.

2. wymierne (measurable),
3. osiągalne (achievable),
4. przewidziane w zasobach (resourced),
5. określone czasowo (time-bound).

Zarządzanie wartością klienta można przedstawić także w ujęciu podstawowych procesów zarządzania, do których zaliczyć można ³⁵⁴:

- planowanie,
- organizowanie,
- przewodzenie (kierowanie),
- kontrolowanie działalności członków organizacji i wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów.

Planowanie w organizacji jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia³⁵⁵. Planowanie polega na prognozowaniu w danym miesiącu, kwartale, roku wartości klienta i elementów wartości dla klienta. Planowanie wartości klienta - wartości portfeli klientów oraz wartości dla klienta - wartości dla portfeli klientów jest elementem planowania sprzedaży oraz elementem polityki sprzedażowej - cenowej. Dobór dwóch wymiarów wartości z perspektywy klienta i przedsiębiorstwa określa cele organizacji i strategię. W pierwszym etapie wdrażania zarządzania wartością klienta przedsiębiorstwo leasingowe uczy się planować, przewidywać wartość klienta oraz oferować wartość dla klienta na poziomie portfelowym.

Zarządzanie wartością klienta na etapie planowania, ze względu na wartość relacji z klientem polega na ustaleniu kryteriów klasyfikujących wartość danego klienta oraz zdefiniowaniu portfeli klientów według ich wartości. Proces zarządzania wartością portfeli klientów na etapie planowania przebiega następująco:

1. Obliczenie dla każdego klienta jego wartości. Estymacja wartości klienta odbywa się zgodnie z zaprezentowanym matematycznym modelem. Uwzględnia się przepływy pieniężne w roku bieżącym oraz przyszłych latach na podstawie płatności, zgodnie z preliminarzem opłat leasingowych. Do realizacji wymagane są dwa rodzaje danych klienta:

³⁵⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2011, s. 24.

³⁵⁵ Tamże, s. 263.

- pozwalające opisać klienta - dane identyfikujące nazwę klienta,
- wartość danego klienta wyrażoną w jednostkach pieniężnych.

Dodatkowo warto uzyskać informacje o przeszłej wartości klienta - na przykład za ostatnie minione dwanaście miesięcy, co pozwoli ocenić dynamikę wartości klienta.

2. Obliczenie kapitału klienta. Kapitał klienta oblicza się jako sumę wszystkich wartości klientów z uwzględnieniem dodatniej i ujemnej wartości klienta. Kapitał klienta wyrażony jest w ujęciu ilościowym w jednostkach pieniężnych.

3. Segmentacja klientów. Głównym kryterium segmentacji jest wartość klienta. Klient w zależności od dostarczanej wartości zostaje przypisany do określonego portfela klientów. Segmentacji klientów można dokonać na cztery grupy, a zatem cztery portfele (A, B, C, N). Portfele A, B, C obejmują klientów o dodatniej wartości klienta. Portfel N oznacza klientów (z reguły) o ujemnej wartości klienta, który skład się z:³⁵⁶ a) podportfela klientów N1, którzy dokonują regularnej spłaty rat (płatności) leasingowych; b) podportfela klientów N2, którzy zaniechali spłaty rat leasingowych. Podział klientów wg wartości (segmentacja klientów) może przebiegać wg poniższych zakresów, tj. przedziałów dla poszczególnych portfeli:

- Portfel A o wartości w przedziale $<0; P_1$),
- Portfel B o wartości w przedziale $<P_1; P_2$),
- Portfel C o wartości w przedziale $<P_2; +\infty$),
- Portfel N (N1, N2) o wartości w przedziale $(-\infty; 0)$.

Dodatkowo należy ustalić dodatkowe reguły wyłączenia klientów z portfeli A, B, C, N1, jeżeli klient spełnia na przykład następujące kryteria:

- zdarzenie fraud - m.in. oszustwa finansowe,
- zdarzenie default - czyli zdarzenie polegające na tym, że leasingodawca uznaje, iż klient nie jest zdolny do spłaty zobowiązań. *Default* to zdefiniowane zdarzenia zaprzestania regularnej spłaty³⁵⁷,
- przeterminowania płatności leasingowych z okresu ostatnich 12 miesięcy > 90 dni i określonej kwoty zaległości.

³⁵⁶ Liczba portfeli uzależniona jest od decyzji biznesowej przedsiębiorstwa i może być inna.

³⁵⁷ W. Żółtkowski, Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce w kontekście nowej umowy kapitałowej..., op.cit., s. 75.

Należy również uwzględnić zjawisko migracji klientów między portfelami A, B, C, N1, tzn. klient może zostać zaliczony z portfela wyższej wartości do portfela o niższej wartości, jeżeli w portfelu o niższej wartości przebywa przez okres np. 6 miesięcy od daty spełnienia kryteriów dla portfela o niższej wartości - zależność ta może być również odwrotna. W celu ograniczenia ryzyka częstej migracji klientów w portfelach oraz zaniżenia wartości klienta można przyjąć założenia, iż klient kwalifikowany jest do danego portfela klientów na podstawie początkowej wartości klienta na przykład za ostatnie 3 lat (sumowana jest początkowa wartość danego klienta z zawartych transakcji leasingu za ostatnie 3 lata) - „CLV początkowe roczne” lub „CLV początkowe miesięczne” (przykład obliczeń zawiera załącznik 1).

Poniższa tabela prezentuje segmentację klientów ze względu na wartość klienta. Tabela zawiera: kod klienta (indywidualny numer klienta), wartość klienta (*CLV*) w zł okresie t_0 oraz t_1 , a także segment (portfel), do którego przypisany jest klient w okresie t_0, t_1 .

Tabela 14. Zestawienie wartości klientów

Kod klienta	CLV t_0	CLV t_1	Segment t_0	Segment t_1
1	1	10	A	A
2	21	19	A	A
3	500	521	B	B
4	41	44	A	A
5	-1000	55	N	A
6	61	67	A	A
7	71	78	A	A
8	81	90	A	A
9	91	-20	A	N
10	101	35	A	A
11	111	100	A	A
12	121	126	A	A
13	131	-137	A	N
14	141	240	A	A
15	151	262	A	A
16	161	249	A	A
17	171	193	A	A
18	181	184	A	A
19	191	195	A	A
20	201	207	A	A
21	211	218	A	A
22	221	229	A	A
23	-300	240	N	A
24	241	197	A	A

25	251	251	A	A
26	261	239	A	A
27	271	272	A	A
28	281	283	A	A
29	291	294	A	A
30	301	306	A	A
31	311	316	A	A
32	321	327	A	A
33	600	338	B	A
34	341	349	A	A
35	351	355	A	A
36	361	366	A	A
37	371	377	A	A
38	381	388	A	A
39	391	399	A	A
40	401	410	B	B
41	411	421	B	B
42	421	432	B	B
43	431	443	B	B
44	441	454	B	B
45	451	465	B	B
46	461	476	B	B
47	471	487	B	B
48	481	498	B	B
49	491	509	B	B
50	501	520	B	B
51	511	531	B	B
52	521	542	B	B
53	531	553	B	B
54	541	564	B	B
55	551	575	B	B
56	561	586	B	B
57	571	597	B	B
58	581	608	B	B
59	591	619	B	B
60	601	630	B	B
61	611	641	B	B
62	621	652	B	B
63	631	663	B	B
64	641	674	B	B
65	651	685	B	B
66	661	696	B	B
67	671	707	B	B
68	681	669	B	B
69	691	679	B	B
70	701	695	B	B
71	711	704	B	B
72	721	713	B	B
73	731	722	B	B
74	741	731	B	B
75	751	740	B	B
76	761	749	B	B

77	771	758	B	B
78	781	767	B	B
79	791	776	B	B
80	801	785	C	B
81	811	794	C	B
82	821	803	C	C
83	831	812	C	C
84	841	821	C	C
85	851	830	C	C
86	861	839	C	C
87	871	848	C	C
88	881	857	C	C
89	1200	2066	C	C
90	901	875	C	C
91	911	884	C	C
92	921	893	C	C
93	931	902	C	C
94	941	911	C	C
95	-200	920	N	C
96	961	929	C	C
97	971	938	C	C
98	981	947	C	C
99	991	956	C	C
100	2000	965	C	C

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo w celu w celu identyfikacji kluczowych klientów powinno kierować się następującymi kryteriami³⁵⁸:

- znaczeniem strategicznym klienta,
- ważności klienta w procentowym udziale w przychodach i zyskach brutto ogółem,
- dochodowością klienta,
- współczynnikiem lojalności.

Nie należy za główne kryterium przyjmować jedynie wartość klienta. W portfolio kluczowych klientów mogą znaleźć się klienci o wartości niższej niż wymagana, lecz dostarczający firmie wiedzę, zapewniający korzyści wizerunkowe lub rekomendujący itp.

4. Analiza statystyczna wartości klientów. Przeprowadzenie wstępnej analizy zgromadzonych danych dotyczących wartości klienta dla badanego okresu umożliwi opisanie zbioru wartości klientów w danym (badanym) okresie za pomocą statystyki

³⁵⁸ P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit, s. 103.

opisowej. Przykładową analizę prezentują poniższe tabele oraz wykresy (obliczenia bazują na danych zaprezentowanych w tabeli nr 14), gdzie t_0 oznacza wartość klienta w 2010 roku a t_1 w 2011 roku.

Tabela 15. Analiza statystyczna wartości klientów na poziomie portfela (kapitał klienta)

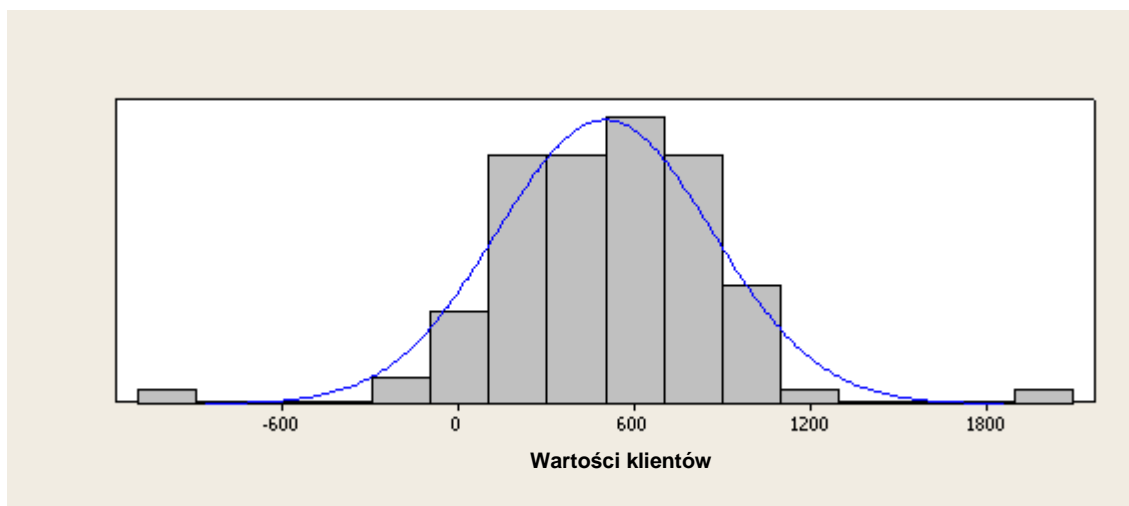
Miara	Wartości w okresie t_0	Wartości w okresie t_1
Średnia	499,03 zł	521,78 zł
Kwartyl 1	258,50 zł	269,50 zł
Mediana	506 zł	526 zł
Kwartyl 3	743,50 zł	742,25 zł
Odchylenie standardowe	367,16 zł	320,99 zł
Skośność	-0,08	0,90
Zakres	3000 zł	2203 zł
Minimum	-1000 zł	-137 zł
Maksimum	2000 zł	2066 zł
Suma	49903 zł	52178 zł
Liczba klientów	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że średnia wartość klienta w okresie t_0 wynosi 499,03 zł, a w okresie t_1 521,78 zł. Kwartyl pierwszy informuje, że 25% portfela klientów ma wartość nie wyższą niż 258,50 zł w okresie t_0 (269,50 zł w okresie t_1) a 75% portfela klientów nie niższą niż 258,50 zł (269,50 zł w okresie t_1). Mediana informuje, że połowa klientów w okresie t_0 ma wartość nie wyższą niż 506 zł (w okresie t_1 526 zł), a druga połowa wartość nie niższą niż 506 zł (w okresie t_1 526 zł). Kwartyl trzeci informuje, że 75% portfela klientów ma wartość nie wyższą niż 743,50 zł w okresie t_0 (742,25 zł w okresie t_1), a 25% klientów nie niższą niż 743,50 zł (742,25 zł w okresie t_1). Odchylenie standardowe w okresie t_0 wyniosło 367,16 zł, w t_1 natomiast 320,99 zł, co wskazuje, jakie jest zróżnicowanie w stosunku do średniej wartości klienta, czyli o ile przeciętnie wartości klientów odchylają się od średniego poziomu wartości klienta. Badany zbiór wartości klientów w okresie t_0 i t_1 ma skośność w przedziale między -1 i +1, co oznacza względną symetryczność zbioru danych. Zakres (rozstęp) wskazuje na różnicę między największą wartością i najmniejszą w badanym zbiorze - dla okresu t_0 rozstęp wynosi 3000 zł, a dla t_1 2203

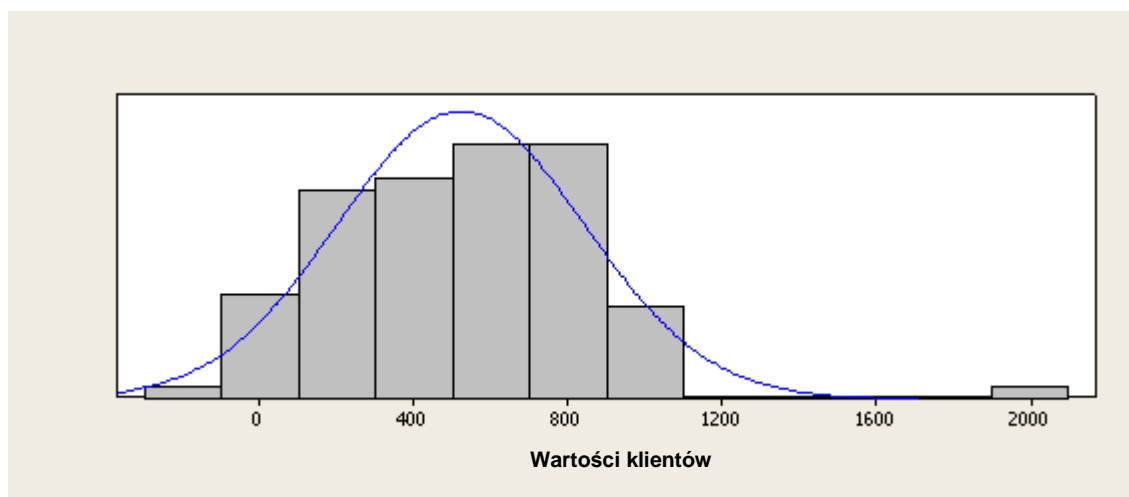
zł. Suma wartości klientów w okresie t_0 wynosi 49903 zł, a w okresie t_1 52178 zł. W okresie t_0 i t_1 przedsiębiorstwo dysponuje stałą ilością klientów wynoszącą 100.

Wykresy (histogramy) nr 16, 17 prezentują graficznie rozkład wartości klientów w okresie t_0 , t_1 i stanowią podsumowanie danych zawartych w tabeli nr 14.



Wykres 16. Rozkład wartości klientów w okresie t_0

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 17. Rozkład wartości klientów w okresie t_1

Źródło: opracowanie własne.

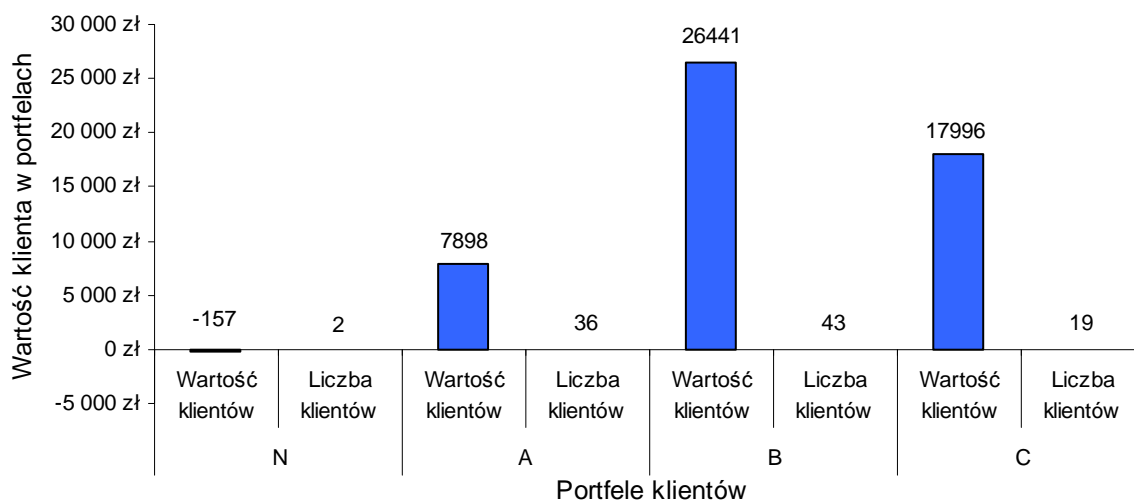
Dokonanie segmentacji wg wartości klienta pozwala, na przeprowadzenie analizy ilościowej kapitału klienta (portfel ogółem), w podziale na liczbę klientów,

wartość klientów oraz procentowy udział klientów danym portfelu. Poniżej zaprezentowane zostały wyniki przykładowej analizy.

Tabela 16. Analiza ilościowa i wartościowa kapitału klienta

Dane	Portfel klientów w okresie t_1	Suma
Liczba klientów w portfelu	N	2
	A	36
	B	43
	C	19
Wartość portfela klientów	N	-157 zł
	A	7898 zł
	B	26441 zł
	C	17996 zł
Procentowy udział wybranego portfela klientów (ilość)	N	2%
	A	36%
	B	43%
	C	19%
Łączna liczba klientów	-	100
Łączny kapitał klienta (wartości wszystkich klientów)	-	52178 zł

Źródło: opracowanie własne.

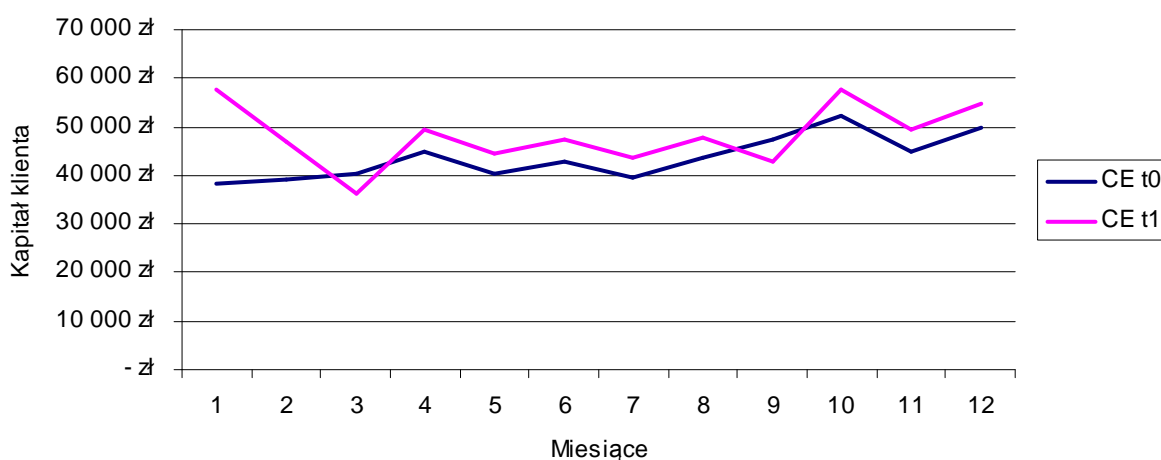


Wykres 18. Liczebności i wartości portfeli klientów

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo przedsiębiorstwo leasingowe może dokonywać analizy dynamiki zmiany kapitału klienta w okresie rok do roku w ciągu 12 miesięcy. Wykres nr 19 prezentuje

zdyskontowane wartości wszystkich klientów (kapitał klienta - CE) dla każdego miesiąca w roku t_0 i t_1 .



Wykres 19. Kapitał klienta w okresie od t_0 do t_1

Źródło: opracowanie własne.

5. Tworzenie planów, prognoz dotyczących wartości portfeli klientów oraz sprzedaży produktów leasingowych. Zarządzanie wartością klienta oznacza tworzenie planów wartości poszczególnych portfeli klientów, planów sprzedażowych na dany miesiąc, kwartał, rok, dotyczących osiągniętych przychodów z portfeli, kapitału klienta. Wdrożenie koncepcji zarządzania wartością klienta wymaga zmian dotyczących sposobu sprzedaży usług leasingu. Cena leasingu dla poszczególnej transakcji leasingu powinna być zależna od minimalnej wartości klienta dla danej transakcji, zapewniającej rentowność klienta i rentowność produktu.

6. Opracowanie zmiany w systemach IT w celu raportowania wartości klienta. W przedsiębiorstwie leasingowym należy zaplanować zmiany w systemach IT, które pozwolą mierzyć, raportować wartość klienta. Do wdrożenia wydajnego modelu pomiaru i zarządzania wartością klienta (wartość klienta oraz wartość dla klienta) konieczne jest wsparcie ze strony analityków danych, hurtowni danych, zespołów informatycznych. Warto podkreślić, iż w celu sprawnego zarządzania wartością klienta niezbędne jest zastosowanie rozwiązań z dziedziny business intelligence, które mają na celu wspieranie decyzji biznesowych. Business intelligence jest to zorientowany na użytkownika proces zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych, który prowadzi do usprawnienia i racjonalizowania procesu podejmowania

decyzji. Systemy te wspierają kadre menedżerską w podejmowaniu decyzji biznesowych, w celu kreowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa³⁵⁹. Tak rozumiane systemy wspomaganie decyzji biznesowych obejmują szerokie spektrum technologii, w tym głównie³⁶⁰:

- narzędzia OLAP (on-line analytical processing) - oprogramowanie umożliwiające analizę wielowymiarową danych biznesowych, poprzez integrację, agregację i odpowiedni sposób prezentacji, wizualizacji różnego rodzaju danych,
- narzędzia eksploracji danych - algorytmy do automatycznej analizy dużych wolumenów danych, wykorzystujące metody statystyczne i ekonometryczne, umożliwiające analizę danych o charakterze nie tylko ilościowym, ale również jakościowym,
- narzędzia zarządzania wiedzą - umożliwiające składowanie, indeksowanie i analizę dokumentów tekstowych oraz powiązanie ich z innymi danymi.

Technologiczne systemy tej klasy są budowane z wykorzystaniem wspomnianych hurtowni danych, tj. systemów baz danych stworzonych do zbierania danych z różnych źródeł oraz efektywnego udostępniania ich użytkownikom biznesowym. Stosując systemy klasy business intelligence można dokonać pomiaru wartości poszczególnego klienta czy portfela klientów, sprzedaży produktów oraz ich rentowności. Dzięki identyfikacji informacji na temat indywidualnego klienta jest możliwe podjęcie działań opartych na bezpośrednich relacjach z klientem, a tym samym dedykowanie oferty produktowej, wykorzystując marketing bezpośredni. W związku z analizą danych dotyczących klienta zarówno od strony finansowej jak i marketingowej powstała dziedzina analizy klienta Customer Intelligence czyli analitycznego przetwarzania danych o kliencie w celach marketingowych. W ramach tego podejścia realizowany jest proces zbierania, analizy i wykorzystania danych o kliencie³⁶¹. Model zarządzania wartością klienta powinien być zatem uwzględniony w systemie informatycznym przedsiębiorstwa typu Enterprise Resource Planning (ERP), w szczególności w takich modułach jak: sprzedaż, zarządzanie relacjami z klientami,

³⁵⁹ J. Surma, Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych, PWN, Warszawa 2009, s. 13.

³⁶⁰ Tamże, s. 13.

³⁶¹ Tamże, s. 95.

księgowość i rachunkowość zarządcza, obsługa klienta, ocena kredytowa, finanse. Hurtownia danych (baza danych) dedykowana wartości klienta powinna charakteryzować się poniższymi cechami³⁶²:

- zorientowaniem na temat (zbierane dane dotyczą konkretnego zagadnienia, czyli wartości klienta, wartości dla klienta)
- nieulotnością (dane są archiwizowane i dostępne),
- zintegrowaniem (dane są jednolite, czyli przechowywane są w tym samym formacie danych),
- zmiennością w czasie (gromadzone dane zmieniają się w czasie).

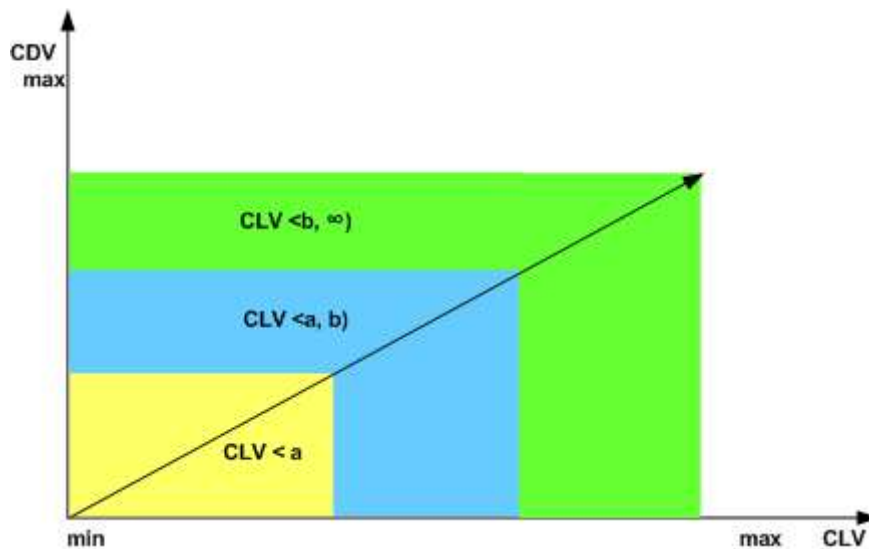
7. Planowanie oferowanej wartości dla klienta, w zależności od wartości portfeli klientów. Oferowanie określonej kompozycji wartości dla klienta uzależnione jest zatem od portfela, do którego został przypisany klient na podstawie wartości klienta. Proces planowania wartości dla klienta dedykowanej portfelom klientów składa się z następujących etapów:

7.1. Analiza czynników tworzących wartość dla klienta. Etap ten dotyczy zaplanowania strategii zawierającej propozycję wartości dla klienta i wymaga przeprowadzenia analizy czynników tworzących wartość dla klienta. Analizę poprzedzają badania dotyczące oczekiwań klientów oraz badania oferty konkurencji, co zostało opisane w rozdziale piątym.

7.2. Przygotowanie mapy wartości dla klienta uzależnionej między innymi od wartości portfela klientów A, B, C, N lub/i cyklu życia klienta. Przeprowadzenie analizy ilościowej kapitału klienta (wartości klienta) jest punktem wyjścia do zbudowania strategii wartości dla klienta dedykowanej portfelom klientów. Przedsiębiorstwo ma za zadanie zbudować strategię dla każdego portfela klientów, co określić można tworząc mapę wartości (wartości dla klienta) dla danego portfela klientów - uwzględniając zaplanowany poziom kosztów i przychodów na danym portfelu. Strategia dla portfeli klientów powinna uwzględniać planowaną: a) wartość klienta, b) wartość dla klienta. Strategia wartości dla klienta może przewidywać między innymi: klasy obsługi klienta, dostępność określonych parametrów

³⁶² Ch. Todman, Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM), WNT, Warszawa 2003, s. 35.

oferowanego produktu, politykę cenową, ofertę produktową. Przedsiębiorstwo planuje zatem, jaką chce osiągnąć wartość pieniężną na danym portfelu oraz jaką wartość dla klienta będzie oferować danemu portfelowi. Tworząc strategię pozwalającą zwiększać wartość klienta dla przedsiębiorstwa oraz wartość dla klienta należy uwzględnić cykl umowy leasingu w przedsiębiorstwie leasingowym. Wykres nr 20 prezentuje wartość klienta, wartości dla klienta w zależności od portfela, do którego został przypisany klient.

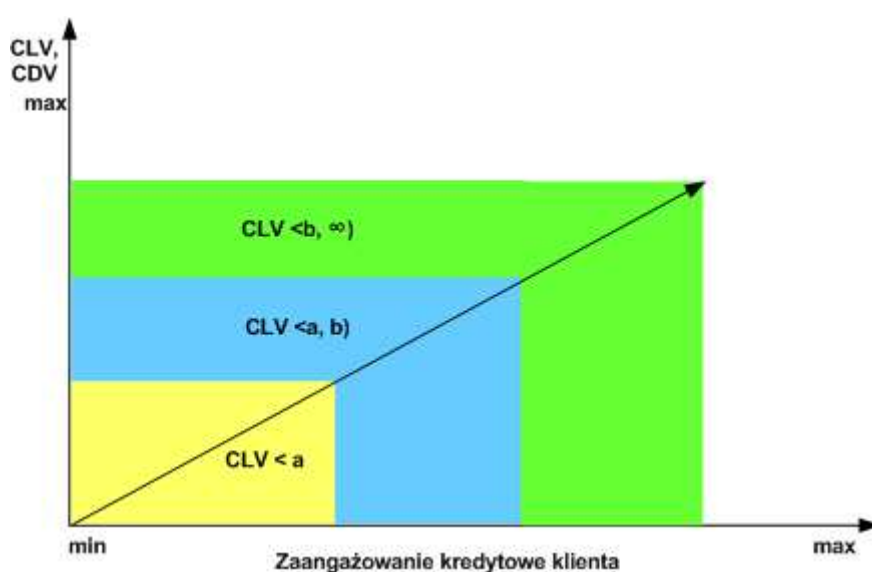


Wykres 20. Zależność wartości dla klienta od wartości klienta

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie nr 20, oś „CDV” oznacza dostarczoną wartość dla klienta (customer delivered value), oś „CLV” to wartość klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego (customer lifetime value). Budowanie strategii wartości dla klienta powinno być uzależnione od wartości klienta. Zatem im większa wartość klienta tym bardziej wartość dla klienta powinna wzrastać. Jeżeli klientowi ma być dostarczana wysoka wartość dla klienta wówczas przedsiębiorstwo leasingowe będzie oczekiwać w zamian wysokiej wartości klienta. Dla klientów ujętych w portfelu o wartości $< a$ oferowana jest wartość dla klienta w polu żółtym, dla klientów mających wartość $< a$; b) oferowana jest wartość dla klienta określona polem żółtym powiększona o kompozycję wartości dla klienta oznaczoną polem niebieskim. Dla klientów o wartości w przedziale $< b; \infty)$ oferowana jest kompozycja wartości dla klienta – pole zielone, niebieskie, żółte. Wzrost oferowanej wartości dla klienta oznacza wzrost wartości klienta dla przedsiębiorstwa leasingowego.

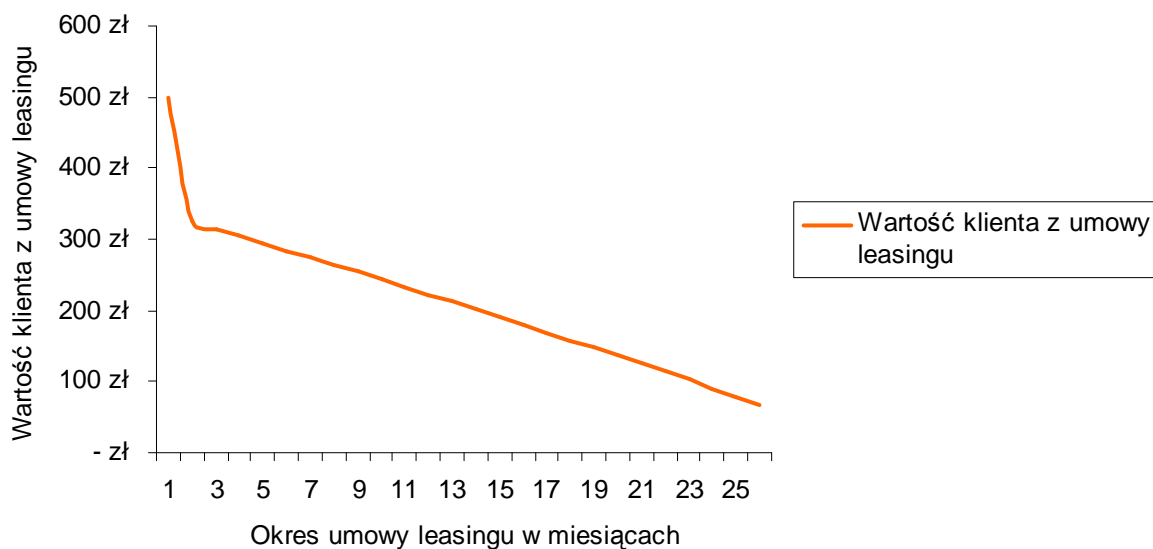
Strategia przedsiębiorstwa leasingowego dotycząca wartości dla klienta oraz wartości klienta powinna być skorelowana z zaangażowaniem kredytowym klienta tj. zadłużeniem klienta z umowy leasingu. Zatem im większe zadłużenie (zaangażowanie) z tytułu udzielonych leasingów (kapitał umowy leasingu pozostały do spłaty przez korzystającego), z wyłączeniem sytuacji zaliczenia klienta do niepracującego portfela leasingowego, tym wartość klienta oraz oferowana wartość dla klienta powinny wzrastać. Wartość dla klienta będzie wzrastać jednak do pewnego poziomu, który wyznaczają ograniczone zasoby przedsiębiorstwa oraz koszty związane z dostarczeniem wartości klientom. Opisaną zależność prezentuje wykres nr 21.



Wykres 21. Zaangażowanie kredytowe klienta a wartość klienta i wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

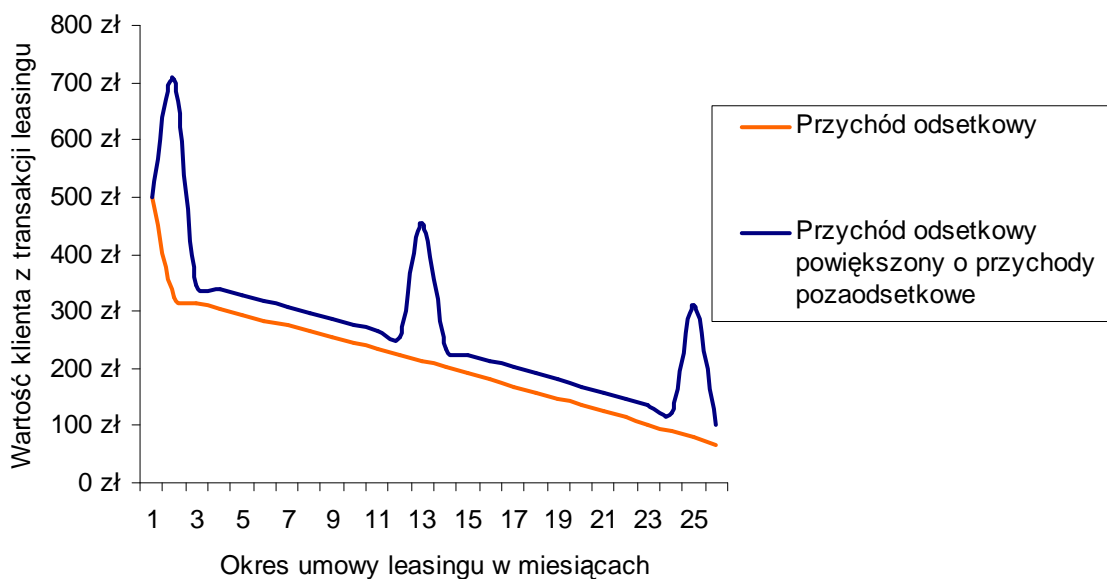
Stworzenie mapy wartości dla klienta umożliwia: a) zwiększenie wartości klienta, b) dostosowanie propozycji wartości dla klienta w zależności od wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Wykres nr 22 prezentuje przykładową krzywą wartości klienta uwzględniającą jedynie przychody odsetkowe z umowy leasingu.



Wykres 22. Wartość klienta a czas trwania umowy leasingu

Źródło: opracowanie własne.

Cechą charakterystyczną umowy leasingu jest spadek wartości klienta wraz z upływem czasu na jaki została zawarta umowa leasingu. Spadek wartości klienta wynika ze spłaty przez klienta części kapitałowych rat, co skutkuje zmniejszeniem zaangażowania klienta i tym samym niższych przychodów odsetkowych. Jeżeli przedsiębiorstwo leasingowe w strategii wartości dla klienta oraz wartości klienta zaoferuje klientowi dodatkowe produkty czy uzależni zawarcie transakcji leasingu od zakup produktów dodatkowych, w zależności od wysokości zrealizowanej marży odsetkowej na umowie - wartość transakcji leasingu wzrośnie, co oznacza wzrost wartości klienta. Na wykresie nr 23 krzywa oznaczona kolorem pomarańczowym oznacza przychód odsetkowy. Sprzedaż dodatkowych (pozaodsetkowych) produktów, np. przychody z ubezpieczenia przedmiotu leasingu powiększają rentowność transakcji leasingu, a tym samym wartość klienta - krzywa oznaczona kolorem niebieskim.



Wykres 23. Sprzedaż produktów pozaodsetkowych do umowy leasingu

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo leasingowe powinno zaplanować strategię wzrostu wartości klienta oraz wartości dla klienta. Kompozycja wartości dla klienta dedykowana danemu portfelowi powinna być zależna od wartości danego portfela i uwzględniać ograniczenia kosztowe. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada portfele klientów A, B, C, N1, N2 należy zbudować strategię wartości dla klienta dedykowane portfelom oraz strategię wartości klienta uwzględniające część przychodową oraz kosztową. Podstawowe działania obejmują: a) uszeregowanie klientów wg ich wartości dla przedsiębiorstwa, w celu ustalenia najbardziej wartościowych klientów, b) opracowanie odpowiednich strategii marketingowych, z wykorzystaniem instrumentów marketingu mix, dostosowanych do klientów (wartość dla klienta) poprzez analizę potrzeb, oczekiwań klientów. Strategie marketingowe powinny przyczyniać się do wzrostu wartości klientów, utrzymania klientów najbardziej rentownych, migracji klientów do portfeli o wyższej wartości.

Stworzenie mapy, macierzy wartości dla klienta uzależnionej od wartości klienta ma na celu pozycjonować ofertę oraz motywować nabywcę do tego by być lojalnym klientem. Tabela nr 17 prezentuje przykładową macierz, niektórych wartości dla klienta, uzależnioną od wartości klienta na poziomie portfelowym. Parametry macierzy wartości dla klienta można także uzależnić od etapu cyklu życia klienta.

Tabela 17. Macierz wartość dla klienta oferowana przez przedsiębiorstwo leasingowe

Parametr	Portfel				
	A	B	C	N1	N2
min. marża ponad stopę bazową [%]:	3,5	3	2,5	4,2	b.o.
- pojazdy					
- maszyny i urządzenia	3,8	3,3	2,8	4,5	b.o.
- nieruchomości	negocjacje				b.o.
negocjacja ceny ubezpieczenia	nie		tak	nie	b.o.
provizja od zawarcia umowy	od 1,5%	od 1%	negocjacje	2%	b.o.
powiadomianie SMS o zdarzeniach umowy (opłata miesięczna)	5zł	3 zł	bezpłatna	7 zł	b.o.
Sprzedawca leasingu	DL	DL/ Ekspert	Ekspert	DL	DL
ubezpieczenie PL w pakiecie Finansującego	tak	nie	nie	tak	b.o.
ubezpieczenie ochrona prawna w pakiecie Finansującego	nie	nie	nie	tak	b.o.
ubezpieczenie assistance w pakiecie Finansującego	179 zł	169 zł	155 zł	199 zł	b.o.
klasa obsługi klienta:					
- czas rozpatrywania standardowej reklamacji	3 dni	1 dzień	12 godzin	7 dni	7 dni
- pierwszeństwo kontaktu z doradcą klienta	nie	nie	tak	nie	nie
- maksymalny czas oczekiwania na połączenie z infolinią w sekundach	60	40	30	70	70
- dedykowany specjalista do obsługi umowy	nie	nie	tak	nie	nie
- cena opłat w tabeli opłat i prowizji	+ 10%	+5%	bez zwyżki	+15%	wg umowy
- negocjowanie opłat w tabeli opłat i prowizji	nie	wybrane opłaty	tak	nie	nie
- czas realizacji standardowego zlecenia od klienta	3 dni	2 dni	6 godzin	4 dni	4 dni
- niestandardowe raporty na życzenie klienta	za opłatą	za opłatą	bezpłatne	za opłatą	za opłatą
rodzaj fakturowania opłat leasingowych:					
- faktura papierowa	tak	tak	tak	tak	tak
- faktura elektroniczna	tak	tak	tak	tak	tak
dodatkowe działania CRM dla klienta:					
- upominki	nie	tak	tak	nie	nie
- zaproszenia na eventy, konferencje	nie	tak	tak	nie	nie
- cykliczne kontakty	2 rocznie	3 rocznie	1 na kwartał	2 rocznie	nie
kampanie sprzedażowe leasingu	tak	tak	tak	tak	nie
klasa podjęcia typowej decyzji kredytowej:					
- procedura uproszczona	6 godzin	4 godziny	3 godziny	6 godzin	b.o.
- procedura standardowa do 1 mln zł	3 dni	2 dni	1 dzień	3 dni	b.o.
- procedura standardowa powyżej 1 mln zł	7 dni	6 dni	4 dni	7 dni	b.o.
negocjowane parametry umowy leasingu	częściowe	tak	tak	nie	nie
negocjowanie zapisów warunków umowy leasingu	nie	częściowe	tak	nie	nie
czas oczekiwania na przygotowania standardowej ofert leasingu	4 godziny	3 godziny	2 godziny	4 godziny	b.o.
czas oczekiwania na rejestrację pojazdu	1 dzień	4 godziny	2 godziny	1 dzień	b.o.
czas oczekiwania na kontrolę standardowej umowy leasingu	3 godziny	1,5 godziny	45 minut	3 godziny	b.o.
limit kredytowy w ramach w decyzji kredytowej	tak	tak	tak	nie	nie

Opis symboli: DL – doradca leasingowy, b.o. – brak oferty

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo leasingowe może również przygotować dedykowaną ofertę wartości dla klienta w zależności od branży działalności gospodarczej klienta czy formy prawnej, na przykład dla: rolnictwa, jednostek samorządu terytorialnego, branży budowlanej, a także klientów, którzy wykonują wolne zawody: adwokatów, architektów, dziennikarzy, lekarzy i weterynarzy. Takie podejście umożliwia specjalizację w oferowaniu wartości dla klienta w zależności od rodzaju działalności klienta.

8. Następnym etapem zarządzania wartością klienta jest zaplanowanie zmian w strukturze organizacyjnej, procesach sprzedaży i obsługi przedsiębiorstwa, celów pracowników, co ma przyczynić się do oferowania wartości dla klienta oraz osiągnięcia planowanej wartości klientów. Budowanie strategii dla portfela powinno dotyczyć całej struktury organizacji. Plany dotyczące wartości klienta i wartości dla klienta nie zostaną zrealizowane jeżeli przedsiębiorstwo nie określi zbieżnych celów dla pracowników realizujących planowane strategie. Istotne jest zaplanowanie celów pracowników w następujących obszarach zarządzania przez cele:³⁶³

- zaangażowanie pracowników,
- ustalania celów na najwyższym szczeblu zarządzania,
- cele indywidualne,
- uczestnictwo w działaniach,
- samodzielność w wykonywaniu planów,
- przeglądy efektywności.

Planując cele pracowników oraz strukturę organizacyjną należy mieć na uwadze proces zawarcia oraz obsługi posprzedażowej umowy leasingu. Analizując proces zawarcia i obsługi umowy leasingu wyróżnić można następujące etapy umowy leasingu:

- sprzedaż leasingu oraz produktów dodatkowych,
- decyzja kredytowa,
- podpisanie i kontrola umowy leasingu,
- trwanie umowy leasingu,
- zakańczanie umowy leasingu.

³⁶³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie...*, op.cit., s. 295.

Cele pracowników oraz strukturę organizacyjną, należy przygotować tak aby uwzględniały planowaną strategię wartości dla klienta i tym samym strategię wartości klienta:

8.1 Na etapie sprzedaży produktów leasingowych oraz jakości obsługi oferowanych produktów. Cele pracowników biorących udział w procesie sprzedaży (doradców leasingowych) mogą być następujące:

- realizowanie planów sprzedażowych dotyczących liczby zawartych umów leasingu, wartości umów leasingu w danych okresie,
- realizowanie planów sprzedażowych dotyczących produktów pozafinansowych takich jak ubezpieczenia, karty paliwowe itp.,
- zachowanie minimalnego poziomu rentowności z transakcji leasingu oraz rentowności klienta,
- określenie maksymalnego czasu na przygotowanie oferty leasingu w zależności od klasy obsługi klienta.
- jakość obsługi klienta badana satysfakcją klienta oraz badaniami „tajemniczy klient” w sieci sprzedaży,
- określenie ilości błędów na etapie składania wniosku o leasing oraz kontroli umowy po jej podpisaniu,
- określenie czasu wysyłki dokumentów umowy leasingu do kontroli,
- określenie wysokości kapitału klienta, wartości klienta dla danych portfeli klientów, którymi opiekuje się doradca leasingowy,
- realizowanie kampanii CRM oraz sprzedażowych dla klientów, których opiekunem jest dany doradca leasingowy,
- budowanie relacji z dostawcami przedmiotów leasingu,
- zachowanie standardów obsługi i ubioru zgodnie z wytycznymi,
- wskaźnik odebranych rozmów > 98%,
- przygotowanie oferty dla klienta (wysyłka e-mail) w czasie zgodnym z mapą wartości dla klienta.

8.2 Przedsiębiorstwo leasingowe wyznacza cele jednostkom organizacyjnym o charakterze koncepcyjnym, odpowiedzialnym za aktywne wspieranie sprzedaży. Pracownikom odpowiedzialnym za wsparcie i rozwój sprzedaży przypisane są

następujące cele:

- kreowanie nowych produktów leasingowych,
- działania marketingowe dedykowane portfelom klientów,
- działania PR,
- przygotowywanie kampanii CRM, sprzedażowych,
- badania satysfakcji klientów oraz badania konkurencji,
- tworzenie modeli skłonności klientów do zakupu produktów leasingowych,
- regularny przegląd procesów funkcjonujących w danej jednostce i przepływów dokumentowych oraz aktywna postawa wobec innych biur, pod kątem usprawnienia, automatyzacji i optymalizacji wykonywanych działań,
- bieżące odpowiedzi i konsultacje dla sieci sprzedaży, innych jednostek organizacji,
- pomiar kosztów oraz realizowanych przychodów na kliencie, alokowanych na etapie sprzedaży produktów leasingowych,
- projektowanie i programowanie w module sprzedaży systemu ERP (Enterprise Resource Planning) uwzględniające pomiar wartości klienta, oferowaną wartość dla klienta oraz sprzedaż produktów leasingowych,
- analiza portfela klientów uwzględniająca:
 - wolumen sprzedaży,
 - marżę na umowie,
 - wskaźnik utrzymania klienta,
 - wskaźnik sprzedaży dodatkowej,
 - wskaźnik pozyskania klienta oraz utraty klienta,
 - wskaźnik migracji klientów między portfelami klientów,
 - wskaźnik odzyskanych klientów,
 - % klientów dostarczających zysk,
 - % klientów dostarczających stratę.

8.3 Na etapie podejmowania decyzji kredytowej, przez pracowników pełniących funkcję analityków ryzyka kredytowego i oceny dostawców przedmiotu leasingu cele mogą być następujące:

- szybkość podjęcia decyzji kredytowej, w zależności od rodzaju procedury

- oceny wniosku o leasing,
- jakość kredytowa podejmowanych decyzji kredytowych,
- analiza jakości portfela leasingowego pod kątem niepracującego portfela leasingowego, rezerw, fraud'ów,
- weryfikacja i klasyfikacja dostawców,
- weryfikacja przedmiotu leasingu pod względem prawnym oraz stanu technicznego,
- optymalizowanie liczby wymaganych dokumentów do oceny kredytowej klienta,
- pomiar kosztów oraz realizowanych przychodów na kliencie alokowanych na etapie oceny kredytowej klienta,
- projektowanie i programowanie modułu oceny ryzyka kredytowego systemu ERP uwzględniającego pomiar wartości klienta oraz oferowaną wartość dla klienta,
- raportowanie parametrów ryzyka,

8.4 Na etapie obsługi klienta przed aktywowaniem umowy (przekazaniem przedmiotu leasingu korzystającemu), cele pracowników mogą uwzględniać poniższe obszary:

- szybkość i jakość kontroli umowy leasingu,
- czas zapłaty do dostawcy z przedmiot leasingu od podpisania umowy leasingu,
- czas rejestracji pojazdu od podpisania umowy leasingu,
- czas ubezpieczenia od rejestracji / podpisania umowy leasingu w zależności od rodzaju przedmiotu leasingu,
- ocena jakości obsługi przez klientów poprzez badania satysfakcji,
- wsparcie dla doradcy leasingowego przy zawieraniu umowy leasingu,
- monitorowanie liczby błędów, czasu obsługi i realizacji umowy oraz ich usuwanie,
- wskaźnik odebranych rozmów > 98%,
- pomiar kosztów oraz realizowanych przychodów alokowanych na kliencie na etapie obsługi umowy leasingu przed aktywowaniem,
- wprowadzanie do systemu informatycznego faktur zakupowych za przedmioty

leasingu i sprawne dokonywanie płatności za przedmioty leasingu do dostawców,

- projektowanie i programowanie systemu ERP uwzględniającego pomiar wartości klienta, oferowaną wartość dla klienta, obsługę klienta – moduł obsługi klienta przed aktywowaniem umowy.

8.5 Na etapie obsługi umowy leasingu w trakcie trwania oraz jej zakańczania wyróżnić można następujące cele:

- wskaźnik odebranych rozmów > 98%,
- czas oczekiwania klienta na odebranie połączenie zgodnie z mapą wartości dla klienta,
- określenie czasu rozpatrywania reklamacji w zależności od jej rodzaju oraz typu klienta.
- wysoka jakości obsługi klientów mierzona poprzez badania satysfakcji klientów oraz badania „tajemniczy klient”,
- przygotowywanie aneksów w terminie zgodnym z mapą wartości dla klienta,
- monitorowanie płatności klientów,
- naliczania opłat zgodnie z tabelą opłat i prowizji w zależności od wartości klienta,
- terminowa ewidencja i rozliczanie wpłat klientów,
- wystawianie faktur VAT, generacja not odsetkowych i informacji o stanie rozliczeń,
- rozwiązywanie i rozliczanie umów,
- działania windykacyjne klientów leasingowych,
- prowadzenie negocjacji z klientami i ustalanie warunków spłaty należności z tytułu zawartych umów leasingu,
- raportowanie wskaźników dotyczących obsługi umowy leasingu w trakcie trwania oraz jej zakańczania,
- archiwizowanie dokumentów,
- projektowanie i programowanie systemu ERP uwzględniające pomiar wartości klienta oraz oferowaną wartość dla klienta – moduł obsługi klienta w trakcie trwania i zakańczania umowy.

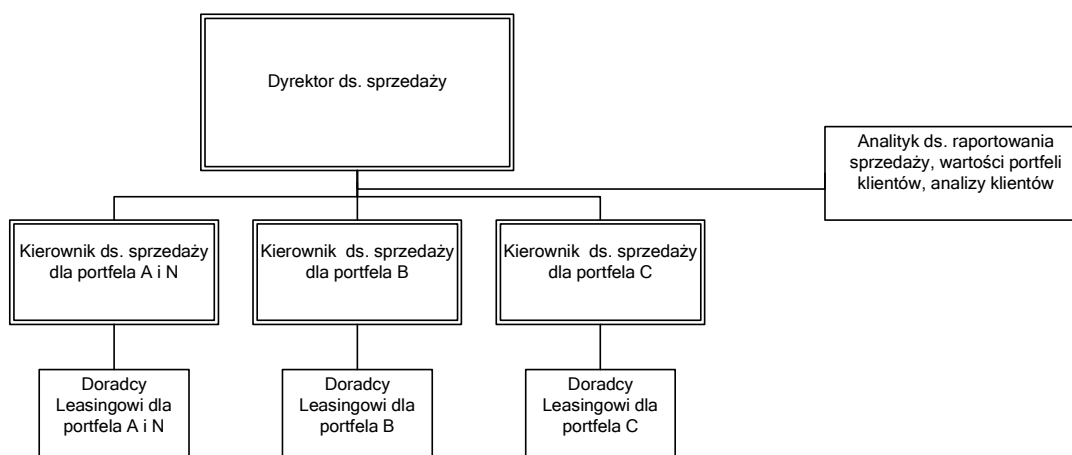
Kolejnym etapem zarządzania wartością klienta jest organizowanie. Organizowanie polega na zgromadzeniu zasobów przedsiębiorstwa zapewniających zrealizowanie strategii, które pozwolą osiągnąć zaplanowane cele dotyczące wartości klienta oraz wartości dla klienta. Tworzenie strategii wynika z celów jakie przedsiębiorstwo wyznaczyło do realizacji strategii wartości klienta oraz wartości dla klienta. Przedsiębiorstwo leasingowe, którego celem jest wzrost wartości klienta i wartości dla klienta przygotowuje odpowiednie zasoby przedsiębiorstwa. Istotne jest właściwe zaprojektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa leasingowego oraz zorganizowanie zasobów. Zmiany te należy poprzedzić analizą procesu zawarcia umowy leasingu. Zasoby przedsiębiorstwa powinny być dedykowane do etapów umowy leasingu z uwzględnieniem tworzenia wartości klienta oraz wartości dla klienta. Przedsiębiorstwo leasingowe alokuje zatem kluczowe zasoby przedsiębiorstwa do poszczególnych portfeli klientów. Struktura organizacyjna dedykowana portfelom klientów nie musi dotyczyć wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, a jedynie tych, które mają bezpośredni wpływ na wartość klienta oraz wartość dla klienta. Zmiany organizacyjne nie są zatem konieczne w takich obszarach jak na przykład podatki i rachunkowość finansowa czy w obszarze finansowym, ponieważ są one wspólne dla ogółu klientów. Zdaniem M. Armstronga struktura to sieć ról i relacji, która ma pomóc w organizowaniu zbiorowych starań w celu osiągnięcia określonych celów³⁶⁴. Podział struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa leasingowego dotyczy takich obszarów jak:

- sprzedaż produktów leasingowych,
- rozwój produktów leasingowych oraz marketing,
- ryzyko kredytowe,
- windykacja i monitorowanie płatności,
- kontrola umowy leasingu,
- obsługa trwającej umowy leasingu,
- zakańczanie umowy leasingu.

Poniższe rysunki prezentują przykładowe struktury organizacyjne dedykowanym portfelom klientów ze względu na wartość klienta oraz wartość dla klienta. Zaproponowana struktura pozwala wyodrębnić zespoły odpowiedzialne za portfele

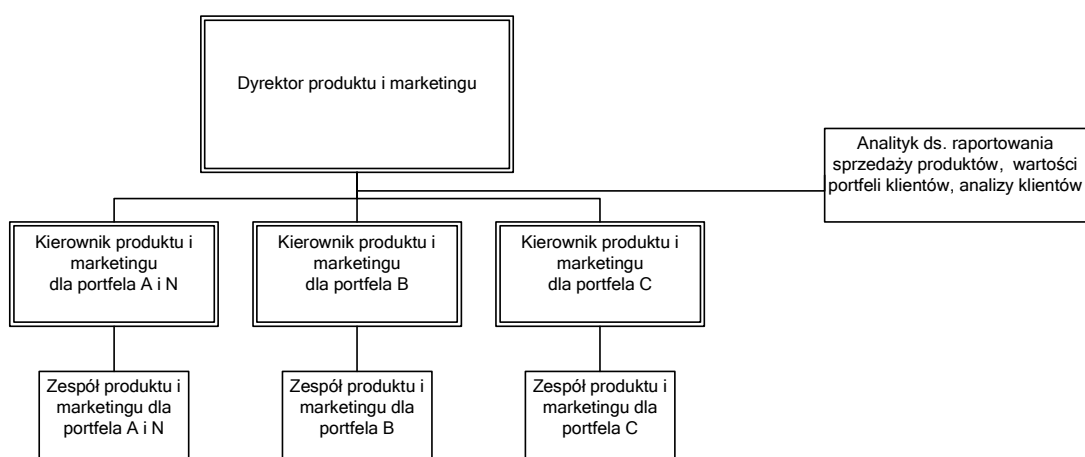
³⁶⁴ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 326.

klientów A, B, C oraz N, co ma umożliwić realizowanie strategii wzrostu wartości klienta oraz oferowania wartości dla klienta uzależnionej od danego portfela, cech klientów poprzez specjalizację.



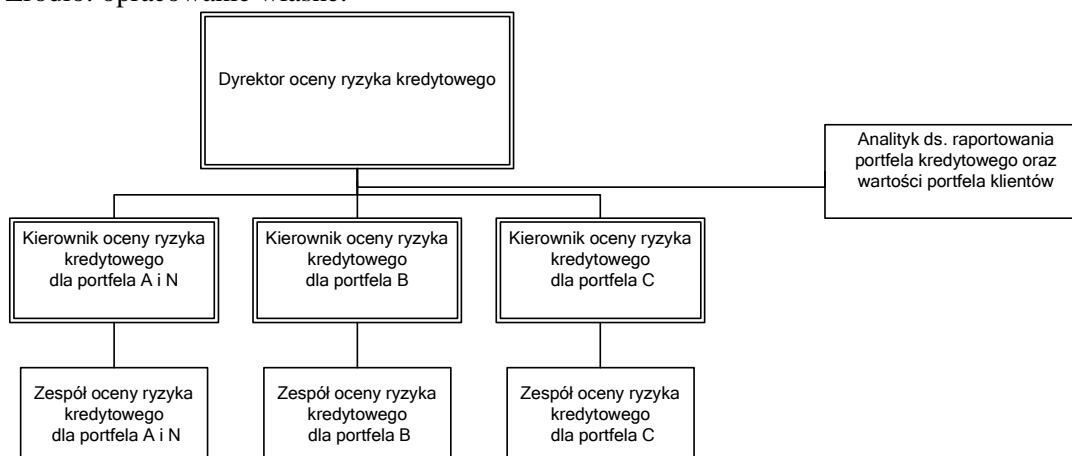
Rysunek 14. Struktura sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 15. Struktura produktu i marketingu

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 16. Struktura oceny ryzyka kredytowego

Źródło: opracowanie własne.

Proponowane zmiany organizacyjne dedykowane są do portfeli klientów wg wartości klienta, w celu zapewnienia oferowania wysokiej wartości dla klienta. Zaprezentowane rozwiązania pozwalają budować organizację leasingową zorientowaną na klienta, koncentrującą się na potrzebach klientów oraz wzroście wartości klientów dla przedsiębiorstwa leasingowego. P. Doyle jest zdania, że organizacja musi posiadać aktywa i zdolności umożliwiające dostarczenie klientowi unikatowej wartości. Wypracowanie i wdrażanie strategii, która skutkuje powstawaniem wartości dla klienta, oparte jest na posiadanych przez firmę zasobach i zdolnościach³⁶⁵.

Dodatkowo, zmiany struktury organizacyjnej skutkują zmianami w procesach sprzedaży i obsługi produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo leasingowe. Ponadto konieczne są również zmiany w systemach IT oraz alokowaniu przychodów i kosztów na poszczególne jednostki struktury organizacyjnej. Dostarczanie wysokiej wartości dla klienta jest uzależnione od odpowiedniego doboru pracowników niższego i wyższego szczebla, którzy zapewnią wysoką jakość obsługi oraz realizację strategii dedykowanej portfelom klientów, a tym samym strategii przedsiębiorstwa. Znaczenie ma kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz wizja ukierunkowana na podnoszenie wartości klienta oraz oferowanej wartości dla klienta.

Przewodzenie - kierowanie jest kolejnym etapem zarządzania wartością klienta, które polega na kierowaniu zasobami ludzkimi pozwalającym osiągnąć zamierzone cele wzrostu wartości klienta oraz oferowanej wartości dla klienta. Kierowanie związane jest z planowaniem, organizowaniem oraz motywowaniem, a zatem wpływaniem na zachowania ludzi i wspieraniu personelu, któremu powierzono realizację celów organizacji. Przewodzenie polega na kierowaniu pracownikami, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu w taki sposób aby wykonywali istotne zadania, które pozwolą zwiększać wartość klienta i wartość dla klienta. Chcąc kierować wartością z perspektywy klienta i przedsiębiorstwa należy mieć na uwadze proces zawarcia umowy leasingu oraz podstawową strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa leasingowego. Dopiero powyższa analiza pozwala przygotowywać odpowiednie sposoby kierowania pracownikami oraz narzędzia motywacji pieniężnej

³⁶⁵ P. Doyle, Marketing wartości..., op.cit., s. 108.

(wynagrodzenia, premie, nagrody, programy emerytalne) oraz niepieniężnej (programy socjalne, opieka medyczna, nauka języków obcych, pakiet szkoleń). Na etapie kierowania lider zespołu powinien wspierać pracownika w realizacji jego celów związanych z wartością klienta oraz wartością dla klienta. Działania wspierające pracownika mogą być realizowane poprzez coaching, który jest procesem pomagania pracownikowi w określeniu indywidualnych rozwiązań dotyczących kwestii zawodowych, celem poprawy jego wydajności³⁶⁶. W przedsiębiorstwie leasingowym obszary kierowania personelem dotyczą zaproponowanej struktury organizacyjnej ze względu na wartość klienta oraz wartość dla klienta. Proces kierowania pracownikami powinien zmierzać do realizacji powierzonych pracownikom zadań poprzez odpowiednie przewodzenie oraz motywowanie. Pracownik ma znać misję przedsiębiorstwa dotyczącą planowanej wartości portfeli klientów oraz oferowania wysokiej wartości dla klienta. Wynagrodzenie pracownika o charakterze finansowym oraz pozafinansowym należy uzależnić od zrealizowanych celów, które są ukierunkowane na wzrost wartości klienta oraz zapewnienie wysokiej wartości dla klienta w obszarach działalności, za które pracownik jest odpowiedzialny. Kierownicy jako bezpośredni przełożeni mają na celu spotykać się okresowo z pracownikami i wspólnie analizować realizowane cele - coaching. W organizacji zorientowanej na kapitał klienta pracownicy a także menedżerowie wyższego i niższego szczebla muszą przyjąć za swój cel zarządzanie klientami w sposób umożliwiający wzrost wartości klientów, portfeli klientów. Koncepcja zarządzania wartością klienta wymaga starannego planowania nie tylko zaangażowania pracowników z pierwszej linii kontaktów z klientem, lecz również zaangażowania, motywowania i ukierunkowania działań menedżerów firmy³⁶⁷. Działania powinny dotyczyć wskazania pożądanych zachowań, otwartą i nieskrępowaną dyskusję z menedżerami na temat ich oczekiwań oraz aktywne korygowanie wszelkich zachowań utrudniających wykorzystanie koncepcji wartości klienta³⁶⁸. Wartość klienta stanowi parametr wykorzystywany do podejmowania decyzji biznesowych, kategoria ta powinna być elementem kreującym politykę cenową oraz politykę obsługi klienta poprzez oferowanie odpowiedniej

³⁶⁶ R.K.C. Ryan, *Rozwój zdolności przywódczych*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2010, s. 97.

³⁶⁷ R.C. Blattberg, G. Getz, J. S. Thomas, *Klient jako kapitał...*, op.cit., s. 277.

³⁶⁸ Tamże, s. 277.

wartości dla klienta. Zarządzanie wartością klienta jest elementem realizowanej strategii firmy. Konieczne jest przekonanie kadry zarządzającej oraz pracowników do słuszności i skuteczności wdrożonej koncepcji. Niezbędne jest przeprowadzenie szkolenia dla kadry zarządzającej, a w dalszej kolejności dla pracowników, w celu wyjaśnienia zasadności wdrożenia koncepcji zarządzania wartością klienta.

Zarządzanie wartością klienta wymaga zintegrowania wiedzy z wymienionych obszarów. Przygotowanie wizji zarządzania wartością klienta bez udziału poszczególnych jednostek organizacyjnych jest zadaniem niezmiernie trudnym i może przyczynić się do zbudowania modelu wartości klienta z błędnymi założeniami, bez uwzględnienia wszystkich obszarów biznesowych przedsiębiorstwa leasingowego. Istotne jest aby model wartości klienta oraz wartości dla klienta powstał w interdyscyplinarnych zespołach roboczych. Opracowanie koncepcji wartości klienta, a zarazem wartości dla klienta powinno być zatem traktowane jako projekt i wdrażany przy stosowaniu odpowiedniej metodyki zarządzania projektem.

Kontrolowanie jest kolejnym etapem zarządzania wartością klienta pozwalającym sprawdzić czy realizowane są założenia biznesowe dotyczące poziomu wartości klienta oraz wartości dla klienta. Kontrolowanie obejmuje następujące elementy³⁶⁹:

- ustalenie norm efektywności,
- pomiar bieżącej efektywności,
- porównanie efektywności z przyjętymi normami,
- podejmowanie działań korygujących w razie wykrycia odchyleń.

Kontrola to proces zapewniający, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi³⁷⁰. Istotnym elementem kontroli jest podejmowanie w razie potrzeby działań korygujących³⁷¹. Kontrola pozwala kierownikom na sprawdzenie skuteczności realizacji założonych planów dotyczących wartości klienta i wartości dla klienta, dedykowanych zasobów przedsiębiorstwa (organizowaniu) a także skuteczności kierowania. W trakcie trwania umowy należy analizować wartość portfela klientów oraz oferowaną wartość dla portfeli klientów. Ponadto właściwe jest monitorowanie

³⁶⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., Kierowanie, ..., op.cit., s. 26.

³⁷⁰ Tamże, s. 538.

³⁷¹ Tamże, s. 538.

celów poszczególnych jednostek organizacyjnych, które pozwalają zwiększać kapitał klienta.

Kontrola w zarządzaniu wartością klienta odbywa się na etapie kontroli wartości klienta oraz wartości dla klienta. Na etapie kontroli wartości klienta pomiar powinien dotyczyć między innymi parametrów uwzględnionych w modelu wartości klienta oraz analizie wskaźników umożliwiających pomiar wartości klienta w czasie. Dokonywanie na bieżąco analizy zmiany wartości klientów oraz portfeli umożliwia monitorowanie wartości klienta. Dzięki bieżącej analizie przedsiębiorstwo może kształtować politykę zarządzania wartością klienta. Odchylenia od planowanych celów dotyczących wartości klienta i wartości dla klienta powinny być na bieżąco monitorowane i uwzględniane w strategii przedsiębiorstwa. Częste zmiany zakresów przedziałów zaliczania klienta do danego portfela (rozpiętość przedziałów), w krótkim okresie czasu nie są wskazane. Na etapie kontroli jakości oferowanej wartości dla klienta konieczny jest pomiar wskaźników jakościowych i ilościowych związanych z poszczególnymi etapami umowy leasingu. Kontrola wartości klienta może być jednym z elementów strategicznej karty wyników. Stosowanie strategicznej karty wyników jako narzędzia służącego do formułowania celów dotyczących wartości klienta, jego pomiaru i kontroli umożliwia realizację strategii przedsiębiorstwa leasingowego dotyczącej wartości klienta oraz wartości dla klienta. W tym celu można zastosować kartę wyników dla usług wg R.K. Tyagi oraz P. Gupta autorów książki „Strategiczna karta wyników firm usługowych”. Prezentowana strategiczna karta wyników dla usług jest unikatowym modelem pomiaru wyników, który umożliwia ujmowanie ilościowe, prognozowanie oraz zarządzanie efektywnością firmy usługowej³⁷². Przedsiębiorstwo leasingowe oprócz monitorowania wartości portfeli klientów powinno także monitorować na jakim etapie cyklu życia klienta znajduje się dany klient. Koncepcja strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa leasingowego z uwzględnieniem elementów wartości dla klienta oraz wartości klienta opisana została przez Andre’a Florinett w książce „Leasing und Balanced Scorecard. Möglichkeiten und Grenzen”³⁷³

³⁷² R.K. Tyagi, P. Gupta, *Strategiczna karta wyników firm usługowych*, PWN, Warszawa 2010, s. 109.

³⁷³ A. Florinett, *Leasing und Balanced Scorecard. Möglichkeiten und Grenzen*, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007, s. 74-77.

Zakończenie

Kreowanie wartości klienta oraz wartości dla klienta jest istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa. Z jednej strony przedsiębiorstwo powinno oferować klientowi wysoką wartość z drugiej strony dążyć do wzrostu wartości klienta. Kombinacja czynników tworzących wartość dla klienta powinna być dostosowana do wartości, jaką klient dostarcza przedsiębiorstwu. Wartość jest postrzegana z perspektywy klienta poprzez wartość dla klienta, którą oferuje przedsiębiorstwo i z perspektywy przedsiębiorstwa oraz jego akcjonariuszy poprzez wartość klienta. Takie podejście wymaga zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co oznacza między innymi przejście z orientacji produktowej do orientacji na klienta. Kadra zarządzająca powinna mieć świadomość, że wartość przedsiębiorstwa zależy od wartości klientów.

Kluczowym zagadnieniem w niniejszej rozprawie doktorskiej była problematyka wartości klienta oraz wartości dla klienta w działalności przedsiębiorstwa leasingowego. Celem rozprawy było opracowanie modelu pomiaru wartości klienta (w tym koncepcji zarządzania wartością klienta) oraz określenie czynników tworzących wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym. Model wartości klienta zweryfikowany został poprzez jego praktyczne zastosowanie do oceny wartości klienta, a także oceny rentowności transakcji leasingu na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK.

W części teoretycznej rozprawy wyjaśniono pojęcia wartości klienta, wartości dla klienta oraz kapitału klienta - stwierdzono, że są to pojęcia różnorodnie interpretowane, brak jest jednoznacznej definicji. Zwrócono również uwagę, że do pomiaru wartości klienta wskazane jest stosowanie rachunku kosztów działań, który pozwala alokować przychody i koszty na klienta. W dalszej części rozprawy wyjaśniono genezę, istotę oraz pojęcie leasingu. Opisano uwarunkowania prawne stosowania leasingu w polskim systemie prawnym, wskazując na brak spójności i odmienne ujęcie leasingu na gruncie prawa podatkowego, cywilnego oraz bilansowego.

W części empirycznej rozprawy przedstawiono analizę tworzenia wartości dla klienta na przykładzie Spółek Leasingowych BZ WBK. Z przeprowadzonych badań

wynika, iż dla klienta korzystającego z oferty przedsiębiorstwa leasingowego duże znaczenie ma cena leasingu, jakość obsługi oraz sam fakt bycia klientem badanych Spółek. Ważne są również biznesowe relacje budowane między klientem a doradcą leasingowym. Różne czynniki tworzą satysfakcję, wartość dla klientów stałych, utraconych oraz niepozyskanych. Badanie oferty Spółek Leasingowych (instrumenty marketingu mix) wykazało, że wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym oferowana jest na poziomie ogólnym - uniwersalna oferta leasingu (finansowanie) oraz dedykowanym, uwzględniającym specyfikę działalności klienta - branża medyczna, rolnicza, budowlana. Istotne znaczenie ma również alternatywna forma finansowania inwestycji w postaci pożyczki, ułatwiająca skorzystanie z funduszy europejskich. Ofertę Spółek charakteryzuje także wielokanałowość dystrybucji poprzez doradców leasingowych, oddziały Banku Zachodniego WBK, wybranych dealerów - dostawców i producentów (finansowanie fabryczne), a także elektroniczny kanał sprzedaży poprzez stronę Spółek - leasing24.pl. Zastosowanie całościowej koncepcji instrumentów marketingu mix w tworzeniu wartości dla klienta ma na celu zaspokojenie potrzeb jak największej grupy klientów przy jednoczesnej specjalizacji dla wybranych branż. Przykład dedykowanej wartości dla klienta został ukazany poprzez badania oczekiwań klientów w finansowaniu maszyn drogowych i budowlanych. Przeprowadzone badanie wśród klientów działających w branży budowlanej pozwoliło stworzyć odpowiednią konstrukcję oferty produktowej i tym samym elementów tworzących wartość dla klienta - np. sezonować spłaty rat, inne podejście do oceny kredytowej, długie okresy finansowania maszyn i urządzeń budowlanych ze względu na zwiększoną wytrzymałość i wolniejsze zużycie ekonomiczne maszyn.

Wartością dla klienta przedsiębiorstwa leasingowego jest niewątpliwie uzyskanie korzyści podatkowych poprzez skorzystanie z leasingu oraz zaspokojenie potrzeby inwestycyjnej. Dlatego oferta leasingu pozwala sfinansować te środki trwałe, na które jest zapotrzebowanie ze strony klientów: poczynając od samochodów, zaawansowanych technologicznie maszyn i urządzeń, sprzętu medycznego, rolniczego kończąc na nieruchomościach i elektrowniach wiatrowych. Wartość dla klienta tworzona jest nie tylko poprzez wyłącznie finansowanie leasingiem, ale także poprzez

alternatywne finansowanie pożyczką, oraz szeroki wachlarz produktów komplementarnych. Należy mieć na uwadze, że leasing jest złożonym produktem finansowym, w porównaniu do kredytu. Złożoność leasingu przekłada się również na szczególne wymagania leżące po stronie leasingodawcy w zakresie oferowania wartości dla klienta korzystającego z oferty leasingu. Wartość dla klienta powinna spełniać oczekiwania klienta, z drugiej zaś strony mieć na uwadze złożoność transakcji i bezpieczeństwo prawne leasingu. Korzyści podatkowe związane z wyborem leasingu jak formy finansowania inwestycji uzależnione są od formy opodatkowania korzystającego (leasingobiorcy). W przypadku, gdy forma opodatkowania leasingobiorcy nie pozwala na uzyskanie korzyści podatkowych z leasingu, wybór leasingu w tym aspekcie nie będzie stanowić wartości dla klienta przy wyborze formy finansowania. Skomplikowane uregulowania prawne mogą być także czynnikiem zniechęcającym klientów do korzystania z leasingu - np. inne ewidencjonowanie umowy leasingu w prawie bilansowym i podatkowym. Wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym można postrzegać w dwóch wymiarach: podatkowym i pozapodatkowym. Zaspokojenie wartości dla klienta poprzez korzyści podatkowe i / lub pozapodatkowe decyduje o skorzystaniu z oferty przedsiębiorstw leasingowego - istotnym czynnikiem jest zrealizowanie potrzeby inwestycyjnej i uzyskanie korzyści podatkowych. Wartość dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym tworzy odpowiednia kombinacja instrumentów marketingu mix, które decydują o wyborze przez klienta oferty danego przedsiębiorstwa leasingowego. Odpowiedni dobór instrumentów marketingu mix, które tworzą wartość dla klienta stanowi element przewagi różnicującej dla przedsiębiorstwa leasingowego.

W ostatniej części rozprawy zaprezentowano model pomiaru wartości klienta, który uwzględnia najważniejsze kategorie przychodowe i kosztowe transakcji leasingu. Model opracowany został przez autora rozprawy i stosowany jest w Departamencie Marketingu i Wsparcia Sprzedaży Spółek Leasingowych BZ WBK do pomiaru wartości klienta oraz oceny rentowności transakcji leasingu czy też poszczególnych produktów leasingowych. Praktyczne zastosowanie modelu pomiaru wartości klienta wraz z analizą wrażliwości zaprezentowano w aneksie (załącznik 1 oraz 2). W rozprawie, wartość klienta przedstawiona jest jako bieżąca wartość

przyszłych przepływów pieniężnych danego klienta. Przepływy pieniężne uwzględniają przychody pomniejszone o koszty, w całym cyklu trwania relacji z klientem (transakcji leasingu). Stosowanie zaproponowanego modelu pomiaru wartości klienta umożliwia przedsiębiorstwu leasingowemu ustalenie wyniku finansowego relacji z danym klientem, a zatem ustalenie zysku lub straty ze współpracy. Takie podejście pozwala na traktowanie wartości klienta jak miernika stosowanego do wyceny wartości firmy, podejmowania bardziej trafnych decyzji marketingowych dotyczących choćby nakładów marketingowych, podniesienia jakości obsługi, czy rozwoju sieci sprzedaży dla danego portfela klientów. Należy mieć jednak na uwadze, że wartości klienta nie można jedynie sprowadzić do wartości ekonomicznej - wyłącznie pieniężnej, ponieważ powoduje to zmniejszenie roli elementów niefinansowych (niematerialnych relacji z klientem. Przykładem elementów niefinansowych wartości klienta może być: prestiż współpracy, wymiana doświadczenia, rekomendacje od klienta. Możliwe są oczywiście negatywne skutki niefinansowej wartości klienta dla przedsiębiorstwa: ryzyko współpracy z danym klientem, czy utrata reputacji. Analiza i ocena relacji z klientem powinna być całościowa, czyli uwzględniać elementy finansowe i niefinansowe. Ponadto klienci niedochodowi lub o niskiej wartości w perspektywie rozwoju i upływu czasu mogą zostać klientami o wysokiej wartości czy wręcz klientami kluczowymi. Rozprawa zawiera także koncepcję zarządzania wartością klienta w przedsiębiorstwie leasingowym, w podejściu całościowym, w wymiarze wartości dla przedsiębiorstwa (wartość klienta) oraz nabywcy oferty (wartość dla klienta). Wdrożenie koncepcji zarządzania wartością klienta wymaga zmian w strategii, strukturze organizacyjnej oraz wsparcia informatycznego umożliwiającego pomiar wartości klienta oraz oferowanie wartości dla klienta. Istotne znaczenie ma również raportowanie (z uwzględnieniem implementacji modelu wartości klienta) dotyczące: podziału klientów na portfele, finansowej wartości klienta, oferowanej wartości dla klienta. Koncepcję zarządzania wartością klienta należy uwzględnić w systemie ERP przedsiębiorstwa, w celu ułatwienia obsługi klienta i kształtowania polityki cenowo - sprzedażowej, w zależności od wartości klienta. Znaczenie w zarządzaniu wartością klienta ma również analiza statystyczna, prognozowanie przyszłej wartości klientów oraz portfeli

klientów, co powinno stanowić element budżetowania w przedsiębiorstwie leasingowym. Ważne są również analizy marketingowe umożliwiające ocenę dostarczanej wartości klientowi (wartość dla klienta) przez przedsiębiorstwo leasingowe - badania jakościowe, badania ilościowe pozwalające ocenić jakość oferowanych produktów, usług.

Zarządzanie wartością klienta jest podstawą współczesnego zarządzania. Podejście to oznacza zmianę orientacji z produktu na klienta. Przedsiębiorstwo nie powinno koncentrować się przede wszystkim na zarządzaniu portfelem produktów lecz zarządzaniu portfelem klientów. Strategię przedsiębiorstwa należy opracować tak aby głównym celem był wzrost wartości klienta poprzez dostarczanie konkurencyjnej wartości dla klienta. Stosowanie pomiaru wartości klienta umożliwia uzyskanie informacji o klientach najbardziej i najmniej wartościowych i tym samym stwarza możliwość podjęcia działań zmierzających do utrzymania klientów najbardziej rentownych i migracji klientów nierentownych do grupy klientów rentownych.

Bibliografia

Pozycje zwarte:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna ekonomiczna, Warszawa 2011.
2. Basel Committee on Banking Supervision. An Explanatory Note on the Basel II IRB Risk Weight Functions, Bank for International Settlements, Basel 2005.
3. Blattberg R.C., Getz G., Thomas J. S., Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.
4. Brigham E., Gapenski L.C., Zarządzanie finansami, PWE, Warszawa 2000.
5. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
6. Brol J., Umowa leasingu, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
7. Bukowska-Piestrzyńska A., Leasing, WSFII, Łódź 2003.
8. Capiga M., Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny, Twigger, Warszawa 2005.
9. Churchill G.A., Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne, PWN, Warszawa 2002.
10. Customer Lifetime Value. Reshaping the way we manage to maximize profits, red. D. Bejou, T.L. Keiningham, L. Askoy, Best Business Books, Binghamton 2006.
11. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., Marketing usług, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
12. Davis J., Measuring marketing. 103 key metrics every marketer needs, John Wiley & Sons, Singapur 2007.
13. Dejnaka A., Budowanie lojalności klientów, One Press, Gliwice 2007.
14. Dębowski J., Mała encyklopedia filozofii, Branta, Bydgoszcz 2002.
15. Dębski W., Kozera K., Leasing czy kredyt, Poltext, Warszawa 1991.
16. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Konkurowanie o klienta e-marketingiem, Difin, Warszawa 2004.

17. Kierunki rozwoju zarządzania wartością klienta i stan badań empirycznych. Konferencja Zarządzanie wartością klienta na rynku konsumenckim i instytucjonalnym, red. B. Dobiegała-Korona, SGH, Warszawa 2010.
18. Doyle P., Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa 2003.
19. Dudycz T., Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2005.
20. Efektywność marketingu, red. W. Wrzoska, PWN, Warszawa 2005.
21. Ekspansja czy regres marketingu?, red. E. Duliniec, PWE, Warszawa 2006.
22. Encyklopedia filozofii, red. T. Honderich, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
23. Fedak Z., Rachunek kosztów produkcji przemysłowej. Zagadnienia wybrane, PWE, Warszawa 1962.
24. Finansowe przesłanki decyzji marketingowych, red. A. Czubała, R. Niestrój, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004.
25. Florinett A., Leasing und Balanced Scorecard. Möglichkeiten und Grenzen, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007.
26. Friedag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników, C.H. Beck, Warszawa 2004.
27. Glynn J.J., Perrin J., Murphy M.P., Rachunkowość dla menedżerów, PWN, Warszawa 2003.
28. Gogol K., Bank a leasing, Twigger, Warszawa 2001.
29. Gołda M., Leasing, Difin, Warszawa 2003.
30. Gordon I. H., Relacje z klientem. Marketing partnerski, PWE, Warszawa 2001.
31. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna, Difin, Warszawa 2002.
32. Gupta S., Lehmann D.R., Managing Customers As Investments. The strategic value of customers in the long run, Wharton School Publishing, Upper Saddle River 2006.
33. Harry M., Schroeder R., Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
34. Hawkins D.I., Best R.J., Coney K.A., Koch E.C., Consumer Behavior Building Marketing Strategy, McGraw-Hill, New York 2004.

35. Helin A., Sztuczyńska H., Szymański K.G., Leasing w księgach korzystającego. Ujęcie bilansowe i podatkowe, ODiDK, Gdańsk 2003.
36. Hemp P., Zarządzanie wzrostem przychodów, Helion, Gliwice 2006.
37. Horowitz J., Strategia obsługi klienta, PWE, Warszawa 2006.
38. Huszcz Z., Tkaczyk-Osińska I., Leasing. Prawo, podatki, rachunkowość. Przewodnik praktyczny, ODiDK, Gdańsk 2008.
39. Jajuga K., Jajuga T., Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżyniera finansowa, PWN, Warszawa 2008.
40. Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A., Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania, SWSPiZ, Łódź 2001.
41. Jenkinson A., Valuing Your Customer: from quality information to quality relationships through database marketing, McGraw-Hill, Berkshire 1995.
42. Kaplan R.S., Anderson S.R, Time-Driven Activity-Based Costing. A simpler and more powerful path to higher profits, Harvard Business School Press, Boston 2007.
43. Kaplan R.S., Cooper R., Zarządzanie kosztami i efektywnością, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
44. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2001.
45. Koralewski M., Umowa leasingu. Aspekty podatkowe, CeDeWu, Warszawa 2008.
46. Kotler Ph., Marketing od A do Z, PWE, Warszawa 2004.
47. Kotler Ph., Marketing, Rebis, Warszawa 2005.
48. Kowalska A., Baran B., Rastawiecki P., Kowalski A., Leasing - skutki prawne, podatkowe i rachunkowe w 2009 roku, Difin, Warszawa 2009.
49. Kruczałak K., Umowy w obrocie krajowym i międzynarodowym, PWN, Warszawa 1996.
50. Kufel J., Siuda W., Prawo gospodarcze dla ekonomistów, Scriptus, Poznań 2003.
51. Kumar V., Managing Customers for Profit. Strategies to increase profits and build loyalty, Wharton School Publishing, New Jersey 2008.

52. Kwiatek P., Programy lojalnościowe, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
53. Langer B., Unlocking the Value of Your CRM Initiative, Peppers & Rogers Group, Minneapolis 2003.
54. Luenberger D.G., Teoria inwestycji finansowych, PWN, Warszawa 2003.
55. Leksykon rachunkowości, red. E. Nowak, PWN, Warszawa 1996.
56. Maison D., Noga-Bogomilski A., Badania marketingowe. Od teorii do praktyki, GWP, Gdańsk 2007.
57. Mały słownik etyczny, red. S. Jedynek, Branta, Bydgoszcz 1999.
58. Marcinkowska M., Kształtowanie wartości firmy, PWN, Warszawa 2000.
59. Marcinkowska M., Wartość banku, kreowanie wartości, i pomiar wyników działalności banków, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003.
60. Marek M., Geschichte des Leasing. Abriss einer beeindruckenden Entwicklung, Universität Paderborn, Paderborn 2001.
61. Matłoka M., Świtalski J., Matematyka finansowa i funkcje finansowe arkusza kalkulacyjnego, WSB, Poznań 2004.
62. Mazurek-Łopacińska K., Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2002.
63. Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2006.
64. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w interpretacjach i przykładach, Aktywa trwałe, utrata wartości, leasing, red. M. Bonham, LexisNexis, Warszawa 2006.
65. Morgan M., Levitt R.E., Malek W., Skuteczne wdrażanie strategii, PWN, Warszawa 2010.
66. Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., Marketing: koncepcje, strategie, trendy, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
67. Murphy J.A., Burton J., Gleaves R., Kitshoff J., Converting Customer Value: from retention to profit, John Wiley & Sons, Chichester 2006.
68. Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M., Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004.

69. Peppers D., Rogers M., Return on customer. Creating maximum value from your scarcest resource, Cyan Communications, London 2005.
70. Piechocka-Kałużna A., Rachunkowość zarządcza w banku, PWN, Warszawa 2008.
71. Piechota R., Projektowanie rachunku kosztów działań - Activity Based Costing, Difin, Warszawa 2005.
72. Plaster G., Alderman J., Beyond Six Sigma. Profitable growth through customer value creation, John Wiley and Sons, New Jersey 2006.
73. Poczobut J., Umowa leasingu w prawie krajowym i międzynarodowym, PWN, Warszawa 1996.
74. Podgórska M., Klimkowska J., Matematyka finansowa, PWN, Warszawa 2005.
75. Prace z ekonometrii finansowej, red. W. Jurek, Zeszyty naukowe AE nr 27, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.
76. Prahalad C.K., Ramaswamy V., Przyszłość konkurencji, PWE, Warszawa 2005.
77. Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny, red. H Zgółkowa, Kurpisz, Poznań 2004.
78. Przewodnik po leasingu w Polsce, red. A. S. Martowski, M. Kośmirda, FRR w Polsce, Warszawa 2004.
79. Pyzdek T., The Six Sigma Handbook. A complete guide for Green Belts, Black Belts and managers at all levels, McGraw-Hill, New York 2003.
80. Rachunek ekonomiczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. W. Kurek, UMCS, Lublin 1998.
81. Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa 2003.
82. Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2010.
83. Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2002.
84. Rachunkowość 2002. Przewodnik po nowej ustawie: Leasing 2002, red. A. Kozakiewicz, Infor, Warszawa 2002.

85. Raport „MŚP po lupą” - badanie TNS Pentor dla EFL przeprowadzone w dniach 9-23.08.2011, Warszawa 2011.
86. Raport Budownictwo w Polsce. Druga połowa 2010 roku, CCE Research, KPMG, Norstat, Warszawa 2010.
87. Reidenbach E.R., Goeke R.W., Competing for customers and winning with value, ASQ Quality Press, Milwaukee 2006.
88. Rekowski M., Wprowadzenie do mikroekonomii, Akademia, Poznań 1998.
89. Rogoziński K., Nowy marketing usług, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
90. Romanow Z., Historia myśli ekonomicznej w zarysie, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999.
91. Romanow Z., Teorie wartości i ceny w rozwoju myśli ekonomicznej, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995.
92. Rust R.T., Zeithaml V.A, Lemon K.N., Driving Customer Equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy, The Free Press, New York 2000.
93. Ryan R.K.C., Rozwój zdolności przywódczych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
94. Sasin W., Nowe zasady leasingu dla przedsiębiorców, Framax, Skierniewice 2001.
95. Stecki L., Leasing, TNOIK Dom Organizatora, Toruń 1999.
96. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2011.
97. Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa, teoria i praktyka gospodarcza, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
98. Surma J., Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych, PWN, Warszawa 2009.
99. Suszyński C., Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie, PWE, Warszawa 2007.
100. Szafarowska M., ABC Leasingu, Związek Przedsiębiorstw Leasingowych, Warszawa 2011.
101. Szafarowska M., Wpływ regulacji prawnych na działalność firm leasingowych. Konferencja MDDP Doradztwo Podatkowe, Warszawa 2011.

102. Szymura-Tyc M., Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2005.
103. Świdorska G.K., Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów, MAC, Warszawa 2003.
104. Todman Ch., Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM), WNT, Warszawa 2003.
105. Turzyński M., Umowy leasingu w prawie bilansowym i podatkowym, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
106. Tyagi R.K., Gupta P., Strategiczna karta wyników firm usługowych, PWN, Warszawa 2010.
107. Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
108. Walker T., Managing Lease Portfolio. How to increase Return and Control Risk, John Wiley & Sons, New Jersey 2006.
109. Whistley R.C., The Customer Driver Company. Moving from talk to action, Basic Books, Boston 1993.
110. Wielka encyklopedia powszechna PWN, red. J. Wojnowski, PWN, Warszawa 1996.
111. Wielka encyklopedia PWN, red. J. Wojnowski, PWN, Warszawa 2005.
112. Wskaźniki marketingowe, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
113. Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
114. Załupka D., Żynkiewicz M., Leasing ABC oraz D, Unimex, Wrocław 2001.
115. Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce, red. B. Dobiegała Korona, T. Doligalski, OW SGH, Warszawa 2011.
116. Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
117. Zieliński T.M., Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M, Akademia Menedżera, Poznań 2007.

118. Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, red. H. Szulce, T. Żyminkowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
119. Zogniskowany wywiad grupowy. Studia nad metodą, red. J. Lisek-Michalska, P. Daniłowicz, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
120. Żółtkowski W., Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce w kontekście nowej umowy kapitałowej (Basel II), CeDeWu, Warszawa 2008.
121. Żyrek M. P., Leasing w podatkach i księgowości, Difin, Warszawa 2003.

Artykuły:

1. Broł J., Umowa leasingu wg kodeksu cywilnego, Przegląd Podatkowy 2001, nr 6.
2. Dhar R., Glazer R., Hedging Customers, Harvard Business Review 2003, nr 5.
3. Dobiegała-Korona B., Wartość klienta czy wartość dla klienta, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie 2006, nr 1.
4. Jakubiec I., Koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa, Controlling i rachunkowość zarządcza 2011, nr 2.
5. Kaczka J., W księgach leasing finansowy, dla celów podatkowych - operacyjny, Rzeczpospolita, 11.02.2010.
6. Kamiński B., Dobrze oszacuj wartość swoich klientów, Harvard Business Review Polska 2009, nr 5.
7. Koleśnik A., Rzeczpospolita, Dobra Firma 2006, nr 247.
8. Kowalski. A, Jak rozliczyć umowę leasingu, Rzeczpospolita, Dobra Firma 2003, nr 177.
9. Król J., Jak ujmujemy leasing w księgach rachunkowych, a jak dla celów podatkowych, Rzeczpospolita, 08.03.2010.
10. Modzelewski G., Nie jest łatwo prawidłowo ująć umowy leasingu, Rzeczpospolita, 7.01.2009.
11. Ostrowska, K., Kredyt, leasing, factoring - dodatek do Rzeczpospolitej, 28.04.2011.

12. Schoder D., Błąd w obliczaniu życiowej wartości, Harvard Business Review Polska 2008, nr 4.
13. Staniszewski M., Olśnienie klientem, Marketing w praktyce 2009, nr 7.
14. Żak P., Leasing w księgach rachunkowych, Rzeczpospolita, 04.12.2006.

Źródła internetowe:

1. <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna.html>.
2. <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>.
3. <http://www.leaseurope.org>.
4. <http://www.leasing.org.pl/statystyki>.
5. <http://www.rp.pl>.
6. <http://leasing24.pl>.

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst ujednolicony, Dz.U. 2009 nr 152 poz. 1223).
2. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst ujednolicony, Dz.U. 2010 nr 51 poz. 307).
3. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (tekst ujednolicony, Dz.U. 2011 nr 85 poz. 458).
4. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst ujednolicony, Dz.U. 2011 nr 74 poz. 397).
5. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (tekst ujednolicony, Dz.U. 2011 nr 177 poz. 1054).
6. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2010 r. w sprawie Klasyfikacji Środków Trwałych (KŚT).
7. Krajowy Standard Rachunkowości nr 5 „Leasing, najem i dzierżawa” (Dz.U. MF 2008 nr 4, poz. 35).

ANEKS

Załącznik 1

Analiza wartości wybranych klientów Spółek Leasingowych BZ WBK

W poniższych przykładach zaprezentowano analizę wartości wybranych losowo sześciu klientów Spółek Leasingowych BZ WBK, którzy posiadają trwałe i aktywne umowy leasingu (regularnie dokonywane płatności leasingowe), w jednym przypadku umowa leasingu jest zakończona. W celu obliczenia wartości klienta zastosowany został model wartości klienta opisany w rozdziale szóstym.

Zaprezentowane umowy leasingu odzwierciedlają autentyczne transakcje leasingu. Zmieniono wyłącznie takie parametry jak: koszty transakcji leasingu, z wyłączeniem kosztów ryzyka, oraz stopę dyskontową. Dla uproszczenia obliczeń przyjęto niezmiennosc kosztów transakcji leasingu, stopy dyskontowej, stopy bazowej. W rzeczywistości rynkowej parametry te ulegają zmianie - szczegółowe dane zawarto w tabeli nr 20.

W tabeli nr 18 ujęto charakterystykę parametrów przyjętych w przeprowadzonej analizie wartości klienta.

Tabela 18. Opis parametrów zastosowanych w analizie wartości klienta

Parametr	Opis
Typ przedmiotu	Środek trwały będący przedmiotem umowy leasingu
Rodzaj umowy	Umowa leasingu operacyjnego lub finansowego wg kryterium ustawy o podatku dochodowym
Wartość netto przedmiotu	Wartość netto przedmiotu leasingu zgodnie z fakturą VAT wystawioną przez dostawcę przedmiotu
Udział własny	Wpłata własna klienta wyrażona w procentach, liczona od wartości netto przedmiotu leasingu
Okres umowy	Okres, na który zawarto umowę leasingu (liczba rat)
Wykup	Wartość końcowa przedmiotu leasingu ustalana zgodnie z przepisami ustawy o podatku

	dochodowym, wyrażona w procentach, liczona od wartości netto przedmiotu leasingu
Stopa bazowa	WIBOR 1M, na dzień zawarcia umowy leasingu
Rata	Płatność dokonywana przez klienta zgodnie z preliminarzem opłat (rat) leasingowych. Rata w % = rata kwotowo / wartość netto przedmiotu leasingu
Opłaty inne	Opłaty inne zawierają m.in. opłatę przygotowawczą od zawarcia umowy leasingu, opłaty za rejestrację przedmiotu leasingu, dochód z produktów komplementarnych - np. ubezpieczenia przedmiotu
CLV	Wartość klienta, tj. zdyskontowany zysk netto z danych transakcji leasingu
CLV początkowe roczne	Wartość klienta dla rocznych przepływów transakcji leasingu w dniu aktywacji umowy leasingu
CLV początkowe miesięczne	Wartość klienta dla miesięcznych przepływów transakcji leasingu w dniu aktywacji umowy leasingu
CLV bieżące roczne	Wartość klienta dla rocznych przepływów transakcji leasingu dla bieżącego (wybranego) terminu wymagalności raty leasingu lub danej daty pomiaru
CLV bieżące miesięczne	Wartość klienta dla miesięcznych przepływów transakcji leasingu bieżącego (wybranego) terminu wymagalności raty leasingu lub danej daty pomiaru
Dzień podpisania umowy	Dzień podpisania umowy leasingu między

leasingu	finansującym a korzystającym
Dzień aktywacji umowy leasingu	Dzień zapłaty za przedmiot leasingu do dostawcy przedmiotu
Termin wymagalność raty leasingu	Dzień wymagalności danej raty leasingu zgodnie z preliminarzem (harmonogramem) rat leasingu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela nr 19 zawiera podstawowe informacje o klientach poddanych analizie wartości, natomiast w tabeli nr 20 wskazano wartości parametrów na podstawie, których dokonano obliczeń wartości klienta.

Tabela 19. Podstawowe informacje o klientach

Nr klienta	Opis działalności	Ilość umów
Klient 1	usługi komunalne	3
Klient 2	sprzedaż artykułów papierniczych	2
Klient 3	prywatna praktyka lekarska	2
Klient 4	sprzedaż detaliczna wyrobów farmaceutycznych	1
Klient 5	działalność rolnicza	1
Klient 6	usługi budowlane	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Parametry zastosowane w modelu wartości klienta

Parametr Klient	Stopa dyskontowa	Koszty finansowania	Koszty zawarcia	Koszty obsługi	Koszty doradcy leasingowego	Koszty ryzyka	Podatek dochodowy
Klient 1	8%	stopa bazowa + 1%	500 zł	15 zł miesięcznie	0,5% *(wartość netto przedmiotu leasingu - udział własny)	0,129%	19%
Klient 2						0,078%	
Klient 3						0,105%	
Klient 4						0,033%	
Klient 5						0,048%	
Klient 6						0,299%	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Analiza wartości klienta 1

Typ przedmiotu	Rodzaj umowy	Data zawarcia umowy	Wartość netto przedmiotu	Udział własny	Okres umowy	Wykup	Stopa bazowa	Rata	Oplaty inne	CLV początkowe miesięczne	CLV początkowe roczne	CLV bieżące miesięczne*	CLV bieżące roczne*
Ciągnik rolniczy	Leasing operacyjny	2011-06-11	169 000 zł	30%	36	20%	4,34%	1,689%	1810 zł	2 748,06 zł	2 766,54 zł	1 406,76 zł	1 715,34 zł
Samochód ciężarowy	Leasing operacyjny	2011-08-16	300 000 zł	30%	36	20%	4,62%	1,685%	3168 zł	4 286,86 zł	4 273,46 zł	2 050,32 zł	2 477,98 zł
Koparka	Leasing operacyjny	2011-12-20	249 800 zł	30%	36	1%	4,74%	2,188%	0 zł	4 301,71 zł	4 098,81 zł	4 456,41 zł	4 549,04 zł
Suma										11 336,63 zł	11 138,81 zł	7 913,49 zł	8 742,36 zł

*CLV bieżące liczone na dzień: 2012-04-30

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. Analiza wartości klienta 2

Typ przedmiotu	Rodzaj umowy	Data zawarcia umowy	Wartość netto przedmiotu	Udział własny	Okres umowy	Wykup	Stopa bazowa	Rata	Oplaty inne	CLV początkowe miesięczne	CLV początkowe roczne	CLV bieżące miesięczne*	CLV bieżące roczne*
Sklejarka liniowa	Leasing operacyjny	2010-07-05	80 000 zł	10%	36	20%	3,61%	2,426%	800 zł	4 337,23 zł	4 345,60 zł	1 275,79 zł	1 686,80 zł
Samochód osobowy	Leasing operacyjny	2011-10-06	93 495,93 zł	10%	35	1%	4,63%	2,884%	984,96 zł	1 621,02 zł	1 590,01 zł	1 081,78 zł	1 367,84 zł
Suma										5 958,25 zł	5 935,61 zł	2 357,57 zł	3 054,64 zł

*CLV bieżące liczone na dzień wymagalności raty leasingu: 2012-04-20

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Analiza wartości klienta 3

Typ przedmiotu	Rodzaj umowy	Data zawarcia umowy	Wartość netto przedmiotu	Udział własny	Okres umowy	Wykup	Stopa bazowa	Rata	Oplaty inne	CLV początkowe miesięczne	CLV początkowe roczne	CLV bieżące miesięczne*	CLV bieżące roczne*
Aparat USG	Leasing finansowy	2010-02-09	13 450 zł	19%	24	100 zł	3,63%	4,068%	134,50 zł	618,59 zł	652,90 zł	0,00 zł	74,15 zł
Samochód osobowy	Leasing operacyjny	2010-06-25	42 008,30 zł	20%	36	1%	3,61%	2,493%	864,58 zł	878,05 zł	887,10 zł	53,52 zł	121,21 zł
Suma										1 496,64 zł	1 540,00 zł	53,52 zł	195,36 zł

*CLV bieżące liczone na dzień wymagalności raty leasingu: 2012-04-20

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Analiza wartości klienta 4

Typ przedmiotu	Rodzaj umowy	Data zawarcia umowy	Wartość netto przedmiotu	Udział własny	Okres umowy	Wykup	Stopa bazowa	Rata	Oplaty inne	CLV początkowe miesięczne	CLV początkowe roczne	CLV bieżące miesięczne*	CLV bieżące roczne*
Samochód osobowy	Leasing operacyjny	2010-11-15	53 575,41 zł	4,77%	47	1%	3,61%	2,290%	982,50 zł	862,69 zł	846,53 zł	201,81 zł	281,99 zł
Suma										862,69 zł	846,53 zł	201,81 zł	281,99 zł

*CLV bieżące liczone na dzień wymagalności raty leasingu: 2012-04-25

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25. Analiza wartości klienta 5

Typ przedm.	Rodzaj umowy	Data zawarcia umowy	Wartość netto przedmiotu	Udział własny	Okres umowy	Wykup	Stopa bazowa	Rata	Oplaty inne	CLV początkowe miesięczne	CLV początkowe roczne	CLV bieżące miesięczne	CLV bieżące roczne*
Kombajn zbożowy	Leasing operacyjny	2012-04-19	1 126 080 zł	1%	36	20%	4,75%	raty sezonowe	11 260,80 zł	19 315,21 zł	19 660,09 zł	19 315,21 zł	19 660,09 zł
Suma										19 315,21 zł	19 660,09 zł	19 315,21 zł	19 660,09 zł

*CLV bieżące liczone na dzień wymagalności raty leasingu: 2012-04-26

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 26. Analiza wartości klienta 6

Typ przedmiotu	Rodzaj umowy	Data zawarcia umowy	Wartość netto przedmiotu	Udział własny	Okres umowy	Wykup	Stopa bazowa	Rata	Oplaty inne	CLV początkowe miesięczne	CLV początkowe roczne	CLV bieżące miesięczne*	CLV bieżące roczne*
Maszyna budowlana	Leasing operacyjny	2012-04-12	20 5000 zł	1%	60	1%	4,72%	2,016%	2050 zł	8 521,75 zł	8 705,88 zł	8 521,75 zł	8 705,88 zł
Suma										8 521,75 zł	8 705,88 zł	8 521,75 zł	8 705,88 zł

*CLV bieżące liczone na dzień wymagalności raty leasingu: 2012-04-19

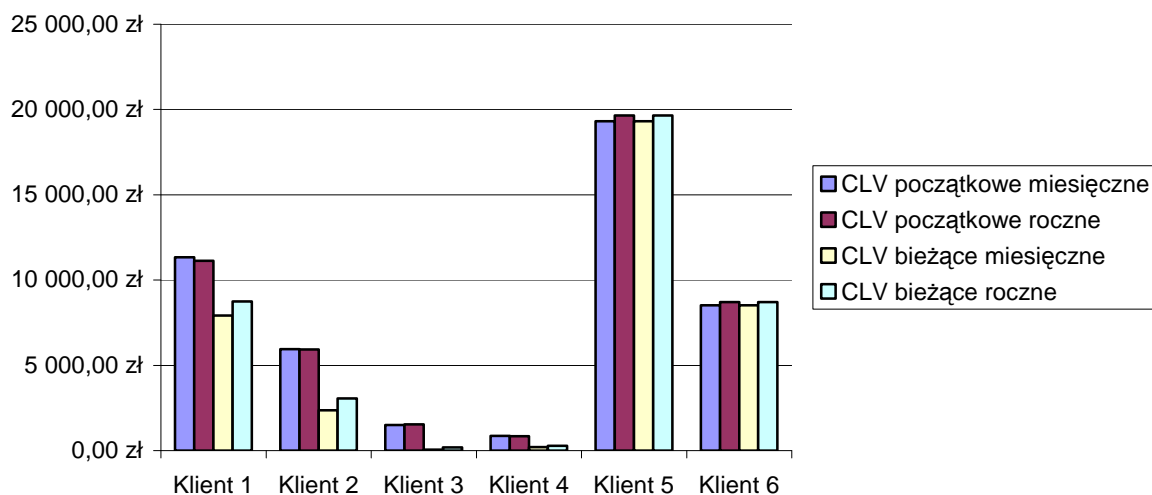
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. Zestawienie wartości klientów

Klient	CLV początkowe miesięczne	Klient	CLV początkowe roczne	Klient	CLV bieżące miesięczne	Klient	CLV bieżące roczne
Klient 4	862,69 zł	Klient 4	846,53 zł	Klient 3	53,52 zł	Klient 3	195,36 zł
Klient 3	1 496,64 zł	Klient 3	1 540,00 zł	Klient 4	201,81 zł	Klient 4	281,99 zł
Klient 2	5 958,25 zł	Klient 2	5 935,61 zł	Klient 2	2 357,57 zł	Klient 2	3 054,64 zł
Klient 6	8 521,75 zł	Klient 6	8 705,88 zł	Klient 1	7 913,49 zł	Klient 6	8 705,88 zł
Klient 1	11 336,63 zł	Klient 1	11 138,81 zł	Klient 6	8 521,75 zł	Klient 1	8 742,36 zł
Klient 5	19 315,21 zł	Klient 5	19 660,09 zł	Klient 5	19 315,21 zł	Klient 5	19 660,09 zł

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wartości klienta wynika, że dla „CLV początkowe roczne” oraz „CLV początkowe miesięczne” najbardziej wartościowy jest Klient 5 i 1. Natomiast dla „CLV bieżące roczne” największą wartość ma klient 5 i 1, dla „CLV bieżące miesięczne” Klient 5 oraz 6.



Wykres 24. Wyniki przeprowadzonej analizy wartości klienta

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2

Analiza wrażliwości modelu wartości klienta

Analiza wrażliwości ma na celu wykazanie, jak zmienia się rentowność danego projektu, jeżeli zmianie ulegają wartości różnych zmiennych wykorzystywanych w obliczeniach³⁷⁴.

Analiza wrażliwości modelu wartości klienta została przeprowadzona dla umowy leasingu operacyjnego z uwzględnieniem kosztów i przychodów transakcji leasingu. Do analizy zastosowany został model wartości klienta zaprezentowany w rozdziale szóstym pracy:

$$CLV = \sum_{j=1}^n CF \text{ transakcji leasingu }_j / (1+k)^n$$
$$CF \text{ transakcji leasingu} = PAT$$
$$PAT = PBT * (1 - \text{Podatek dochodowy w } \%)$$

Celem przeprowadzenia analizy wrażliwości było ustalenie, jaka zmienna ma największy wpływ na zmianę wartości klienta (zdyskontowany zysk netto).

Analiza wrażliwości modelu wartości klienta przeprowadzona została dla trzech kategorii zmiennych:

1. Kosztów:
 - koszty finansowania (stopa bazowa + marża),
 - koszty doradcy leasingowego,
 - koszty prawne,
 - koszty promocji,
 - koszty zawarcia,
 - koszty obsługi,
 - koszty ryzyka,
 - koszty kapitału własnego (stopa dyskontowa).
2. Przychodów pozaodsetkowych:
 - prowizja za zawarcie umowy,
 - przychody z produktów komplementarnych.
3. Parametrów brzegowych umowy leasingu:

³⁷⁴ Rachunek ekonomiczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. W. Kurek, UMCS, Lublin 1998, s. 72.

- udział własny,
- liczba rat (okres umowy),
- wykup (wartość końcowa),
- rata.

Wartość netto przedmiotu leasingu wynosi 100 000 zł (wartość stała). Stawka amortyzacji przedmiotu leasingu ustalona została w wysokości 20%. Stopa bazowa (WIBOR 1M) jest na poziomie 4,72% (wartość stała). Podatek dochodowy wynosi 19%. Kalkulacja jest dokonywana na dzień 2 kwietnia 2012 r.

Dokonując analizy wrażliwości modelu wartości klienta przyjęto, że zmieniana jest dana zmienna przy założeniu, że pozostałe zmienne nie ulegają zmianie „ceteris paribus”. Tabele nr 28-30 prezentują wartości dla poszczególnych zmiennych. W tabelach, szarym kolorem, oznaczono wartości bazowe, tj. wartości „wyjściowe” do analizy wrażliwości - wartości te zmieniają się o - 45%, - 30%, - 15%, 15%, 30%, 45%.

Tabela 28. Wartości kosztów zastosowane w analizie wrażliwości

Zmiana	Koszty finansowania*	Koszty doradcy leasing.	Koszty prawne	Koszty promocji	Koszty zawarcia	Koszty obsługi	Koszty ryzyka**	Stopa dyskontowa
-45%	0,550%	247,50 zł	137,50 zł	55,00 zł	275,00 zł	11,00 zł	0,083%	4,400%
-30%	0,700%	315,00 zł	175,00 zł	70,00 zł	350,00 zł	14,00 zł	0,105%	5,600%
-15%	0,850%	382,50 zł	212,50 zł	85,00 zł	425,00 zł	17,00 zł	0,128%	6,800%
0%	1,000%	450,00 zł	250,00 zł	100,00 zł	500,00 zł	20,00 zł	0,150%	8,000%
15%	1,150%	517,50 zł	287,50 zł	115,00 zł	575,00 zł	23,00 zł	0,173%	9,200%
30%	1,300%	585,00 zł	325,00 zł	130,00 zł	650,00 zł	26,00 zł	0,195%	10,400%
45%	1,450%	652,50 zł	362,50 zł	145,00 zł	725,00 zł	29,00 zł	0,218%	11,600%

*Marża kredytu dla przedsiębiorstwa leasingowego. W obliczeniach koszt finansowania uwzględnia stopę bazową powiększoną o marżę; ** Wskaźnik pokrycia rezerwą.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. Wartości przychodów pozaodsetkowych zastosowane w analizie wrażliwości

Zmiana	Prowizja za zawarcie umowy*	Przychody z produktów komplementarnych
-45%	0,55%	165,00 zł
-30%	0,70%	210,00 zł
-15%	0,85%	255,00 zł
0%	1,00%	300,00 zł
15%	1,15%	345,00 zł
30%	1,30%	390,00 zł
45%	1,45%	435,00 zł

* Prowizja za zawarcie umowy leasingu = wartość prowizji w % x wartość netto przedmiotu leasingu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 30. Wartości parametrów brzegowych umowy leasingu zastosowane w analizie wrażliwości

Zmiana	Udział własny*	Liczba rat	Wykup**	Rata***
-45%	5,50%	20	8,25%	1,389%
-30%	7,00%	25	10,50%	1,768%
-15%	8,50%	31	12,75%	2,147%
0%	10,00%	36	15,00%	2,526%
15%	11,50%	41	17,25%	2,905%
30%	13,00%	47	19,50%	3,284%
45%	14,50%	52	21,75%	3,663%

* Udział własny w zł = udział własny w % x wartość netto przedmiotu leasingu; ** Wykup w zł = wykup w % x wartość netto przedmiotu leasingu; *** Rata w zł = rata w % x wartość netto przedmiotu leasingu.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wrażliwości modelu wartości klienta zostały zaprezentowane w tabelach nr 31-33 oraz wykresach nr 25-27. Wyniki prezentują wartość klienta tj. zdyskontowany zysk netto.

Tabela 31. Wyliczenia wartości klienta dla kosztów

Zmiana	Koszty finansowania	Koszty doradcy leasingowego	Koszty prawne	Koszty promocji	Koszty zawarcia	Koszty obsługi	Koszty ryzyka	Stopa dyskontowa
-45%	4 611,40 zł	4 220,28 zł	4 147,38 zł	4 092,70 zł	4 238,50 zł	4 301,88 zł	4 105,46 zł	4 217,59 zł
-30%	4 426,35 zł	4 165,60 zł	4 117,00 zł	4 080,55 zł	4 177,75 zł	4 220,00 zł	4 089,06 zł	4 162,70 zł
-15%	4 241,30 zł	4 110,93 zł	4 086,63 zł	4 068,40 zł	4 117,00 zł	4 138,13 zł	4 072,65 zł	4 108,93 zł
0%	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł
15%	3 871,20 zł	4 001,58 zł	4 025,88 zł	4 044,10 zł	3 995,50 zł	3 974,38 zł	4 039,85 zł	4 004,63 zł
30%	3 686,15 zł	3 946,90 zł	3 995,50 zł	4 031,95 zł	3 934,75 zł	3 892,50 zł	4 023,45 zł	3 954,04 zł
45%	3 501,10 zł	3 892,23 zł	3 965,13 zł	4 019,80 zł	3 874,00 zł	3 810,62 zł	4 007,04 zł	3 904,46 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 32. Wyliczenia wartości klienta dla przychodów pozaodsetkowych

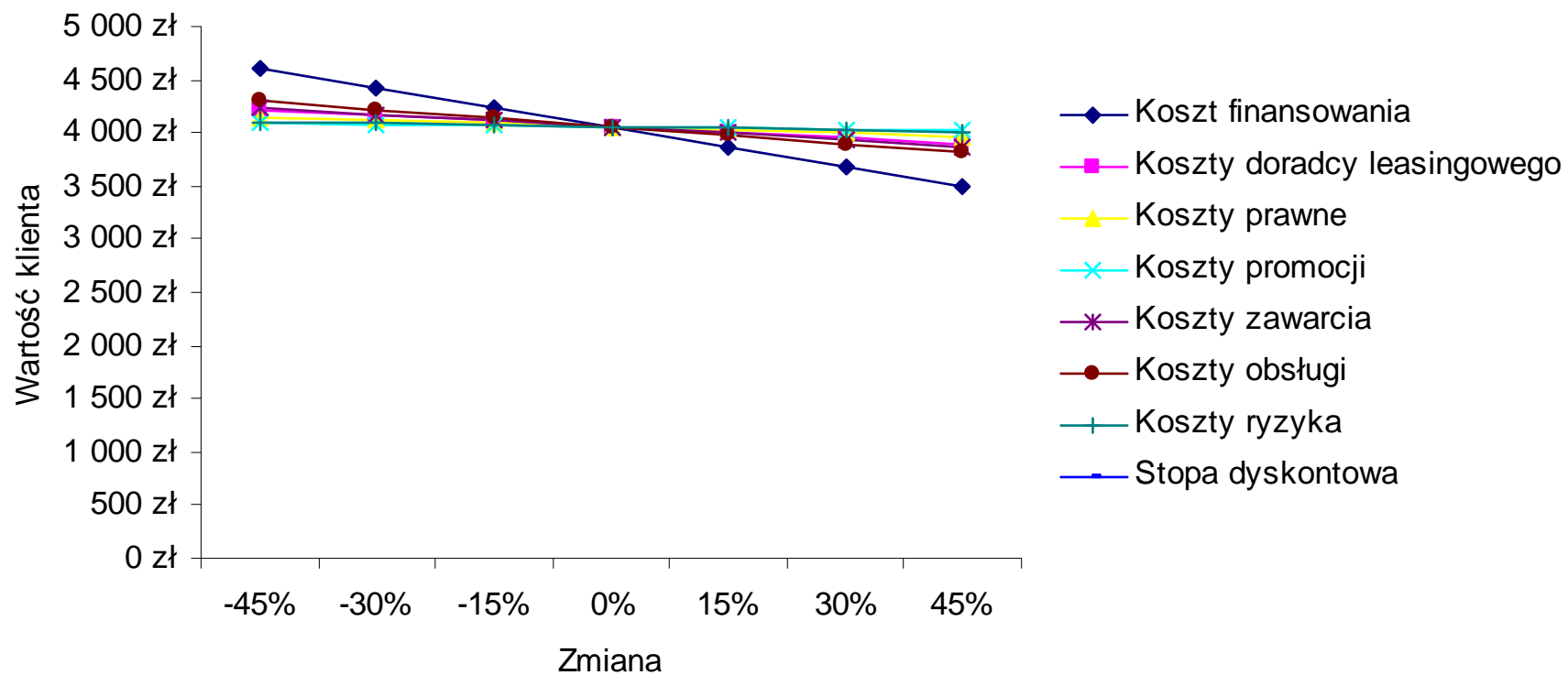
Zmiana	Prowizja za zawarcie umowy	Przychody z produktów komplementarnych
-45%	3 691,75 zł	3 947,63 zł
-30%	3 813,25 zł	3 983,84 zł
-15%	3 934,75 zł	4 020,04 zł
0%	4 056,25 zł	4 056,25 zł
15%	4 177,75 zł	4 092,46 zł
30%	4 299,25 zł	4 128,67 zł
45%	4 420,75 zł	4 164,88 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 33. Wyliczenia wartości klienta dla parametrów brzegowych umowy leasingu

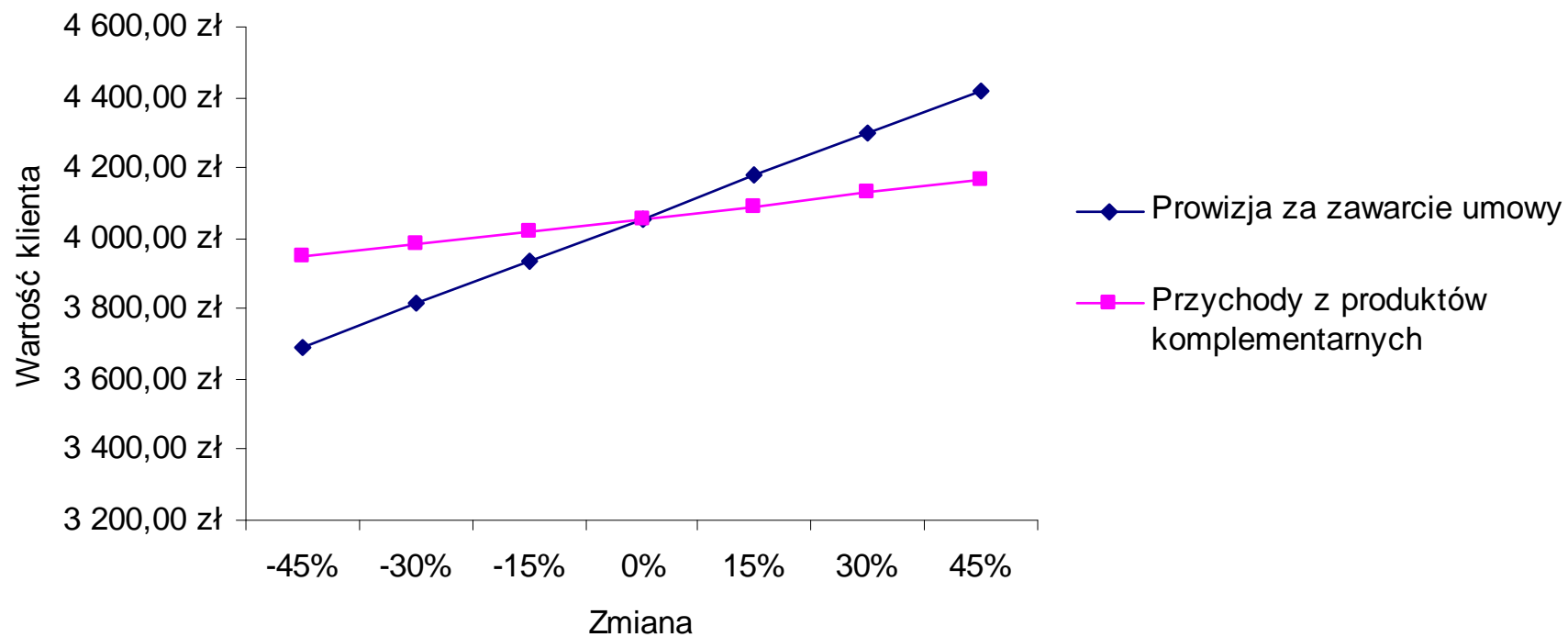
Zmiana	Udział własny	Liczba rat	Wykup	Rata
-45%	499,61 zł	- 23 065,00 zł	- 411,60 zł	-25 577,07 zł
-30%	1 685,33 zł	- 14 302,67 zł	1 079,00 zł	-15 694,39 zł
-15%	2 870,87 zł	- 4 134,80 zł	2 568,25 zł	-5 816,73 zł
0%	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł	4 056,25 zł
15%	5 241,46 zł	11 997,36 zł	5 543,11 zł	13 924,90 zł
30%	6 426,48 zł	21 206,66 zł	7 028,90 zł	23 789,54 zł
45%	7 611,32 zł	28 621,08 zł	8 513,70 zł	33 650,48 zł

Źródło: opracowanie własne.



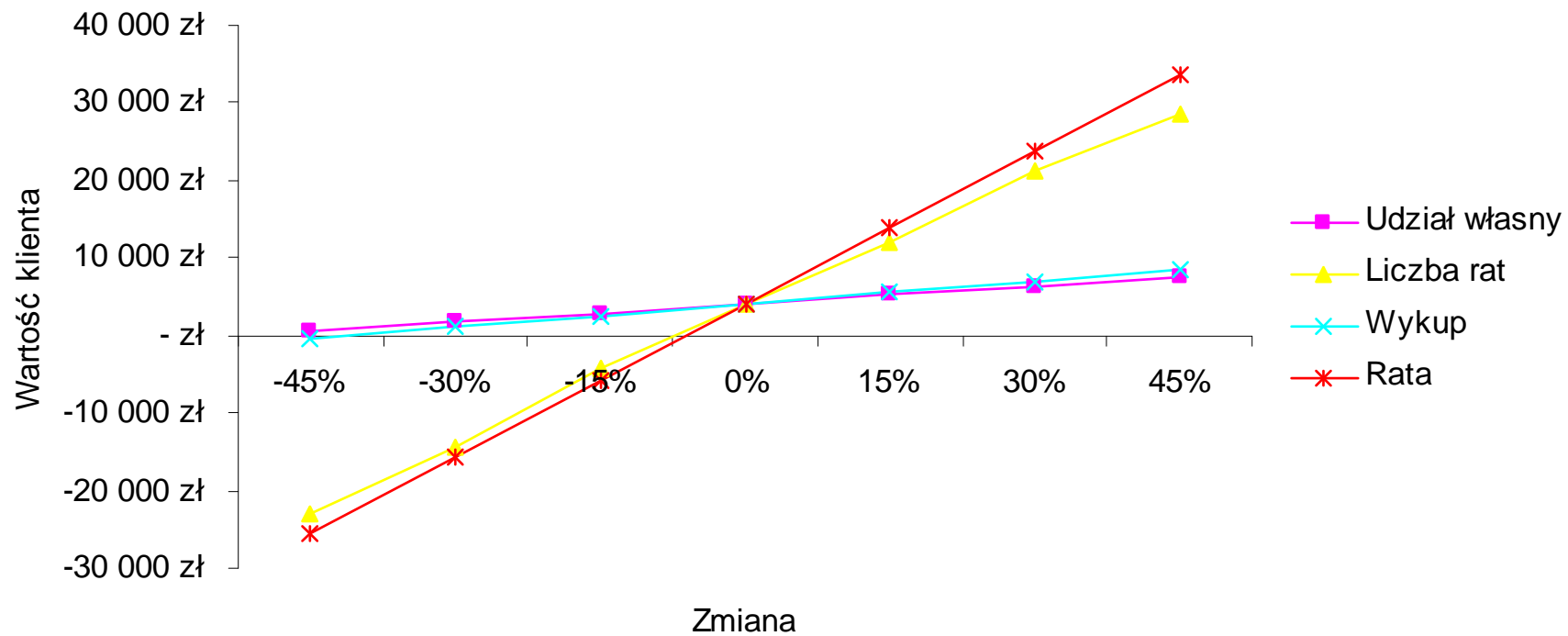
Wykres 25. Graficzna prezentacja wartości klienta dla kosztów

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 26. Graficzna prezentacja wartości klienta dla przychodów pozaodsetkowych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 27. Graficzna prezentacja wartości klienta dla parametrów brzegowych umowy leasingu

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wrażliwości modelu wartości klienta dotycząca kategorii kosztów wykazała wysoką wrażliwość modelu na zmianę kosztów finansowania - wzrost kosztów finansowania o 45% (1,45%) w stosunku do wartości bazowej (1%) oznacza spadek wartości klienta z 4 056,25 zł do wartości 3 501,10 zł. Natomiast spadek kosztów finansowania o 45% (0,55%) przyczynia się do wzrost wartości klienta, która wynosi 4 611,40 zł. W dalszej kolejności wpływ na wartość klienta mają koszty obsługi i zawarcia umowy leasingu. Marginalny wpływ odgrywają koszty promocji. Należy podkreślić, że znaczący wpływ na wartość klienta mają koszty ryzyka - koszt ten nie został wskazany jako najbardziej wrażliwy ze względu na przyjęty niski poziom rezerw (od 0,083% do 0,218%). W przypadku wysokiego kosztu ryzyka w zakresie np. od 0,935% do 2,465% koszt ten będzie miał kluczowe znaczenie dla wartości klienta.

Analiza wrażliwości modelu wartości klienta ze względu na kategorie przychodów pozaodsetkowych wskazuje, iż istotny wpływ na wartość klienta ma prowizja za zawarcie umowy leasingu. W scenariuszu bazowym prowizja za zawarcie umowy leasingu wynosi 1% (1000 zł), co oznacza wartość klienta 4 056,25 zł, wzrost prowizji o 45% w stosunku do kwoty bazowej powoduje wzrost wartości klienta, która wynosi 4 420,75 zł. W przypadku spadku prowizji za zawarcie umowy leasingu o 45% (550 zł) wartość klienta wynosi 3 691,75 zł. Wzrost przychodów ze sprzedaży produktów komplementarnych o 45% (435 zł) w stosunku do kwoty 300 zł powoduje wzrost wartości klienta do kwoty 4 164,88 zł, a spadek o 45% (165 zł) oznacza zmniejszenie wartości klienta, wynosi ona 3 947,63 zł.

Analizie wrażliwości modelu wartości klienta poddano również parametry brzegowe umowy leasingu takie jak: udział własny, liczba rat (okres umowy), wykup (wartość końcowa), rata. Dokonana dla powyższych zmiennych analiza ma wyłącznie aspekt teoretyczny, gdyż w praktyce zmiana jednej z danych zmiennych powoduje zmianę innej zmiennej - zazwyczaj poziomu raty leasingu. Z reguły oznacza to utrzymanie takiego samego oprocentowania umowy leasingu tj. *IRR umowy leasingu*, niezależnie od tego jaką wartość będą przyjmowały poszczególne zmienne dla warunków brzegowych umowy leasingu. Spośród badanych zmiennych największy wpływ na wartość klienta ma wysokość raty. Wzrost raty, w stosunku do raty bazowej

2,526%, tj. 2 526,19 zł, do poziomu 3,663%, tj. 3 662,98 zł oznacza wzrost wartości klient z 4 056,25 zł do kwoty 33 650,48 zł. Spadek raty o 45% w porównaniu z ratą bazową, tj. do poziomu 1,389% (1 389,41 zł) powoduje spadek wartości klienta, która przyjmie wartość ujemną -25 577,07 zł. W dalszej kolejności wpływ na wartość klienta ma liczba rat. Wydłużenie okresu umowy z 36 miesięcy (okres bazowy, liczba rat) do 52 miesięcy (zwiększenie liczby rat o 45% w stosunku do okresu bazowego) oznacza wzrost wartości klienta z 4 056,25 zł do 28 621,08 zł. Natomiast skrócenie umowy leasingu z 36 miesięcy (36 rat) do 20 miesięcy (20 rat) powoduje, że wartości klienta przyjmie wartość ujemną -23 065,00 zł. Zawarcie umowy leasingu na okres krótszy niż 24 miesiące dla stawki amortyzacji 20% oznacza także negatywne konsekwencje podatkowe - umowa ta nie będzie umową leasingu ze względu na wymogi prawa podatkowego, gdyż umowa musi być zawarta na co najmniej 40% normatywnego okresu amortyzacji - kwestia ta wyjaśniona została w rozdziale czwartym.

Przeprowadzona analiza wykazała także wpływ udziału własnego oraz kwoty wykupu na wartość klienta. Im wyższa wartość tych zmiennych tym wyższa wartość klienta przy zachowaniu zasady *ceteris paribus* – w tym niezmienności bazowego poziomu raty leasingu (2,526%) . Natomiast zakładając zmienność raty leasingu, przy tym samym bazowym poziomie *IRR umowy leasingu* (9,291%), wnioski z analizy są inne (sytuacja ta odzwierciedla realia rynkowe). Wysoki udział własny oznacza niższą rentowność transakcji leasingu i tym samym wartość klienta, gdyż pozostaje do spłaty niższy kapitał, od którego obliczane są odsetki. Wzrost udziału własnego do poziomu 50% (50 000 zł) przy zachowaniu *IRR umowy leasingu* = 9,291% oznacza spadek bazowej wartości klienta z 4056,25 zł do wartości 2 247,07 zł. Opisane przypadki są jedynie teoretyczne, w praktyce rynkowej zakładając racjonalność decyzji leasingodawcy i leasingobiorcy nie będą miały miejsca. Wysoki udział własny i wysoka wartość końcowa są ograniczane poprzez odpowiednie warunki brzegowe parametrów transakcji leasingu. Przedsiębiorstwo leasingowe wykluczy także sytuację, gdzie na moment zakończenia umowy leasingu wartość końcowa przedmiotu z umowy będzie wyższa niż rynkowa wartość przedmiotu przy założeniu normatywnego zużycia przedmiotu.

Na podstawie powyższej analizy należy stwierdzić, że największy wpływ na wartość klienta obliczoną na podstawie zaproponowanego modelu mają koszty, finansowania, obsługi oraz zawarcia umowy, a także wysokość raty i liczba rat. Istotne jest zwrócenie uwagi na znaczenie kosztów ryzyka w analizie wrażliwości modelu wartości klienta. Ze względu na zastosowanie niskiego wskaźnika pokrycia rezerwą, w wyliczeniach koszt ten nie został wykazany jako znaczący. W analizie przyjęto założenie, iż przedsiębiorstwo leasingowe nie udzieli finansowania klientowi, który charakteryzować się będzie wysokim kosztem ryzyka. Natomiast dla trwającej umowy leasingu, koszt ryzyka może ulec istotnej zmianie. Przedsiębiorstwo leasingowe powinno optymalizować koszty finansowania poprzez pozyskiwanie kapitału obcego, w celu finansowania działalności leasingowej, po możliwie najniższej marży kredytowej. W celu zwiększania wartości klienta wskazane jest podjęcie działań zmierzających do obniżenia kosztów obsługi oraz zawarcia, co możliwe jest poprzez upraszczanie procesów. Koszty obsługi umowy można obniżyć np. poprzez zastosowanie elektronicznych kanałów obsługi klienta w tym dostarczania klientom faktur za raty leasingu w formie elektronicznej. Zmniejszenia kosztów zawarcia umowy można dokonać za pomocą zautomatyzowania procesu przyznającego leasing (decyzja kredytowa). Przedsiębiorstwo leasingowe powinno dążyć do niskich kosztów ryzyka (rezerw) poprzez zawieranie umowy leasingu z klientami, którzy charakteryzują się niskim ryzykiem kredytowym.

Ponadto zawierając umowy leasingu i dokonując ewentualnych zmian w trwających umowach leasingu (aneks) istotny jest odpowiedni poziom parametrów brzegowych umowy leasingu (udział własny, liczba rat, wykup, rata). W szczególności ustalając wysokość rat leasingu, sumę wszystkich opłat leasingu, w sposób, który zapewni rentowność transakcji leasingu i tym samym dodatnią wartość klienta. Spełnienie tego jest możliwe, jeżeli zostanie zachowany warunek: *IRR umowy leasingu, $CLV > 0$* .

Spis tabel

1. Różnice między kalkulacjami kosztów	51
2. Nośniki kosztów działań	52
3. Porównanie definicji leasingu w ustawodawstwie prawnym Polski	105
4. Różnice między umową leasingu w prawie cywilnym i podatkowym.....	115
5. Rodzaje wartości dla klienta w przedsiębiorstwie leasingowym.....	136
6. Okres trwania umowy leasingu operacyjnego w zależności od stawki amortyzacyjnej przedmiotu leasingu.....	149
7. Wartość końcowa przedmiotu leasingu po zakończeniu umowy leasingu	149
8. Tabela opłat i prowizji pobieranych przez Spółki Leasingowe BZ WBK za czynności związane z obsługą umowy leasingu	153
9. Finansowanie sprzętu budowlanego w branży leasingowej - wartość netto w mln PLN po III kwartale 2010.....	162
10. Wyniki badania oferty produktowej dla branży budowlanej	165
11. Konfiguracja oferty leasingowej - ważność cech oferty dla badanych.....	177
12. Cechy oferty idealnej	179
13. Przepływy pieniężne modelu wartości klienta.....	198
14. Zestawienie wartości klientów	203
15. Analiza statystyczna wartości klientów na poziomie portfela (kapitał klienta) ...	206
16. Analiza ilościowa i wartościowa kapitału klienta	208
17. Macierz wartość dla klienta oferowana przez przedsiębiorstwo leasingowe	216
18. Opis parametrów zastosowanych w analizie wartości klienta	243
19. Podstawowe informacje o klientach.....	246
20. Parametry zastosowane w modelu wartości klienta.....	246
21. Analiza wartości klienta 1	247
22. Analiza wartości klienta 2	247
23. Analiza wartości klienta 3	248
24. Analiza wartości klienta 4	248
25. Analiza wartości klienta 5	249
26. Analiza wartości klienta 6	249

27. Zestawienie wartości klientów	249
28. Wartości kosztów zastosowane w analizie wrażliwości.....	252
29. Wartości przychodów pozaodsetkowych zastosowane w analizie wrażliwości ..	252
30. Wartości parametrów brzegowych umowy leasingu zastosowane w analizie wrażliwości.....	253
31. Wyliczenia wartości klienta dla kosztów	253
32. Wyliczenia wartości klienta dla przychodów pozaodsetkowych	253
33. Wyliczenia wartości klienta dla parametrów brzegowych umowy leasingu.....	254

Spis rysunków

1. Hierarchiczny model wartości dla klienta i jej związek z satysfakcją	16
2. Determinanty wartości dostarczanej klientowi	18
3. Elementy kapitału klienta.....	19
4. Narzędzia tradycyjnej strategii marketingowej.....	23
5. Cztery kroki bazujące na planowaniu zorientowanym na kliencie	24
6. Źródła wartości dla klienta	25
7. Wartość oferowana klientowi.....	26
8. Pięć poziomów produktu.....	27
9. Zarządzanie wartością dla klienta	33
10. Tworzenie przewagi różnicującej.....	35
11. Podział rachunku kosztów	43
12. Czynniki wpływające na wartość klienta	89
13. Rodzaje umów leasingu ze względu na prawo podatkowe	121
14. Struktura sprzedaży	223
15. Struktura produktu i marketingu	223
16. Struktura oceny ryzyka kredytowego.....	223

Spis wykresów

1. Ogólny poziom zadowolenia klientów aktualnych.....	139
2. Najwyżej oceniane czynniki tworzące wartość dla klienta	139
3. Czynniki tworzące wartość dla klienta, które powinny ulec poprawie	140
4. Występowanie problemów w czasie współpracy	140
5. Kluczowe czynniki tworzące wartość dla klienta w powiązaniu z ogólnym poziomem satysfakcji.....	141
6. Czynniki wpływające na skorzystanie z oferty.....	142
7. Rozpoznanie konkurencji przed podpisaniem umowy	142
8. Wskaźnik Net Promoter Score.....	143
9. Klienci utraceni, którzy korzystają z oferty innych firm leasingowych.....	144
10. Powody nie korzystania klientów utraconych z usług leasingowych.....	144
11. Czas nawiązania współpracy klientów utraconych z konkurencją.....	144
12. Główne czynniki decydujące o wyborze oferty konkurencji przez klientów utraconych	144
13. Czynniki decydujące o wyborze oferty konkurencji przez klientów niepozyskanych	145
14. Powody rezygnacji z oferty przez klientów niepozyskanych.....	145
15. Proponowane zmiany w ofercie Spółek przez klientów utraconych i niepozyskanych.....	146
16. Rozkład wartości klientów w okresie t_0	207
17. Rozkład wartości klientów w okresie t_1	207
18. Liczebności i wartości portfeli klientów	208
19. Kapitał klienta w okresie od t_0 do t_1	209
20. Zależność wartości dla klienta od wartości klienta	212
21. Zaangażowanie kredytowe klienta a wartość klienta i wartość dla klienta	213
22. Wartość klienta a czas trwania umowy leasingu	214
23. Sprzedaż produktów pozaodsetkowych do umowy leasingu	215
24. Wyniki przeprowadzonej analizy wartości klienta.....	250
25. Graficzna prezentacja wartości klienta dla kosztów	255

26. Graficzna prezentacja wartości klienta dla przychodów pozaodsetkowych.....	256
27. Graficzna prezentacja wartości klienta dla parametrów brzegowych umowy leasingu	257