

Adam Putyra

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RACHUNEK KOSZTÓW KLIENTA

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany dokonujące się w otoczeniu gospodarczym wymagają podjęcia przez kadry zarządzające przedsiębiorstwami odpowiednio zaplanowanych i ukierunkowanych działań. Szczególną uwagę należy zwrócić na zmianę orientacji współczesnych jednostek gospodarczych, które to jednostki coraz częściej koncentrują się na kliencie w przeciwieństwie do powszechnie spotykanej jeszcze do niedawna produktowej orientacji przedsiębiorstw [Shah i in. 2006]. Zaistniała sytuacja jest w dużej części implikacją powiększającej się presji ze strony klientów, którzy dysponując coraz szerszą informacją, uzyskują mocniejszą pozycję przetargową. Proces ten przekłada się naturalnie na znaczny wzrost konkurencji na rynku.

W zaistniałych okolicznościach występuje konieczność dostosowania metod, jakie oferuje menedżerom rachunkowość zarządcza, do nowych uwarunkowań gospodarczych. Jednym z głównych instrumentów wspomagających zarządzających przedsiębiorstwami w zmienionym otoczeniu gospodarczym jest właściwie zaprojektowany rachunek kosztów klienta.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja różnych ujęć rachunku kosztów klienta w świetle tradycyjnych i nowoczesnych systemów rachunku kosztów.

2. Klient jako kluczowy obiekt odniesienia kosztów

Procesy globalizacyjne, które miały miejsce w ostatnich kilkudziesięciu latach, doprowadziły do zmiany czynników mających zasadniczy wpływ na działalność każdego przedsiębiorstwa. G. Cokins [2004] wyróżnia pięć zasadniczych czynników determinujących sposób działania współczesnych przedsiębiorstw, tj.:

- **konieczność utrzymania klienta** – jak się powszechnie uważa, pozyskanie nowego klienta jest dużo kosztowniejsze niż utrzymanie dotychczasowego klienta; co więcej, usatysfakcjonowany klient nie tylko ponowi zakup, ale często przyczyni się również do pozyskania nowego klienta; z tych względów obecnie

większe znaczenie przypisuje się usatysfakcjonowaniu klienta oraz podniesieniu poziomu jego lojalności aniżeli skupieniu uwagi na pozyskiwaniu nowych klientów;

- **zmianę źródła przewagi konkurencyjnej** – w przeszłości przedsiębiorstwa koncentrowały się na wytworzeniu ujednoliconych produktów, które następnie sprzedawały możliwie dużej liczbie klientów; obecnie, w dobie szybkiego przepływu informacji i technologii, nieco traci na znaczeniu efekt pierwszeństwa na rynku, gdyż produkty przedsiębiorstw są w krótkim czasie kopiowane przez konkurentów; zatem wobec bardzo zbliżonych ofert produktowych poszczególnych przedsiębiorstw ogromnego znaczenia nabiera obsługa klienta; wydaje się dziś niepodważalne, iż następuje zmiana źródła przewagi konkurencyjnej z wyróżniającego się produktu na wyróżniającą się, szeroko rozumianą, obsługę klienta; wobec braku możliwości stworzenia wyróżniającego się na dłuższą metę produktu istotne są relacje z klientami;
- **marketing ukierunkowany na indywidualnego klienta** – dynamiczny rozwój technologii znacznie przyczynił się do lepszego poznania klientów przedsiębiorstwa; nowe technologie pomocne są przy identyfikowaniu poszczególnych segmentów rynku oraz, co ważniejsze, istotnie ułatwiają stworzenie indywidualnej oferty marketingowej; z tego względu można zaobserwować wyraźną zmianę mentalności zarządzających przedsiębiorstwami, którzy przestali wierzyć w skuteczność masowego marketingu, zwracając się ku marketingowi ukierunkowanemu na pojedynczego klienta, w którym uwzględnione zostają jego indywidualne preferencje;
- **dywersyfikację asortymentową** – wraz z obserwowanym obecnie powiększaniem się portfeli produktów i usług współczesnych przedsiębiorstw rośnie również złożoność działalności; w efekcie odnotowuje się niespotykany dotąd wzrost wartości kosztów pośrednich; co więcej, koszty te rosną szybciej niż koszty bezpośrednie i zaczynają dominować w strukturze kosztów całkowitych przedsiębiorstw; wzrost kosztów pośrednich wiąże się zatem ze sposobem działalności współczesnych przedsiębiorstw, które dostrzegają konieczność dostosowania swojej oferty do potrzeb zindywidualizowanych klientów; nowe uwarunkowania stają się wyzwaniem dla współczesnych systemów rachunku kosztów; powszechnie uważa się, że dotychczas stosowane w rachunkach kosztów arbitralne klucze rozliczeniowe są nieefektywne w kalkulacji rentowności wyróżnionych obiektów kosztowych; zadaniu temu może sprostać rachunek kosztów działań, w którym alokacja kosztów pośrednich odbywa się z zachowaniem ścisłej relacji przyczynowo-skutkowej;
- **wzmocnienie pozycji klienta** – Internet nieodwracalnie wzmacnia pozycję klienta w stosunku do przedsiębiorstw; dzięki niemu klienci mogą dużo efektywniej pozyskiwać nowe informacje, co znacznie poszerza ich możliwości dokonywania zakupów; czas uzyskania informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o wyborze oferty konkretnego przedsiębiorstwa uległ znacznemu skróceniu,

co sprawiło, że dziś to klienci kontrolują oferentów, a nie odwrotnie; w efekcie, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, coraz większego znaczenia nabiera proces utrzymania klienta i traktowania go jako „przyszłego strumienia przychodów”.

Powyższe przesłanki przyczyniają się do konieczności zmiany orientacji przedsiębiorstw z produktowej na orientację na klienta. Przedsiębiorstwa są niejako zmuszone do nawiązywania bliższych relacji z klientami, aby móc wychodzić naprzeciw ich zindywidualizowanym potrzebom. „O przesunięciu orientacji z produktu na klienta mówi się wręcz jako o elemencie ewolucji w priorytetach biznesu, który warunkuje wzrost wartości przedsiębiorstwa, a usatysfakcjonowani klienci postrzegani są jako podstawowy zasób firm ukierunkowanych na sukces i wzrost wartości” [Szablewski, Tuzimek 2007, s. 367]. Z tego względu w praktyce gospodarczej można zaobserwować dokonujące się zmiany organizacyjne oraz technologiczne [Shah i in. 2006], których ogół ma stanowić podstawę dla procesu zarządzania relacjami z klientami CRM (*Customer Relationship Management*).

Uwzględniając przedstawione przesłanki, można stwierdzić, że o ile produkt stanowi centrum produkcyjnej działalności przedsiębiorstw, o tyle klient jest centralnym punktem nieprodukcyjnej części działalności jednostki gospodarczej. Wobec wspomnianej już wcześniej ograniczonej możliwości konkurowania przedsiębiorstw na gruncie działalności produkcyjnej znaczenia nabiera skuteczność przedsiębiorstw na gruncie działań nieprodukcyjnych. Implikacją takiego stanu rzeczy jest rosnący udział i wartość kosztów związanych z działalnością nieprodukcyjną jednostek gospodarczych. Z tego względu od systemów rachunku kosztów oczekuje się wspólnie, aby identyfikowały klienta jako kluczowy obiekt odniesienia kosztów, a przynajmniej jako współwiodący, oprócz produktu, obiekt kosztowy.

Mając to na uwadze, można stwierdzić, że współczesne potrzeby informacyjne przedsiębiorstw implikują konieczność ukształtowania się rachunku kosztów klienta. W niniejszej pracy przyjmuje się, że rachunek kosztów klienta nie jest odrębnym systemem rachunku kosztów (jak np. rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów pełnych). **Przyjęto natomiast, że rachunek kosztów klienta to taka odmiana dowolnego systemu rachunku kosztów, w której głównym obiektem odniesienia kosztów jest klient. Podstawową przyczyną sporządzenia rachunku kosztów klienta jest potrzeba kalkulacji rzeczywistej rentowności współpracy z klientami przedsiębiorstwa (rachunek wyników klienta).** W niniejszym artykule przedstawiono rachunek kosztów klienta oparty na:

- tradycyjnym systemie rachunku kosztów¹,
- systemie rachunku kosztów działań,
- systemie rachunku kosztów docelowych.

W kolejnych punktach przedstawiono wyróżnione powyżej elementy.

¹ Poprzez tradycyjny rachunek kosztów w niniejszym artykule rozumie się system rachunku kosztów pełnych, na podstawie którego sporządzany jest rachunek zysków i strat w układzie kalkulacyjnym.

3. Rachunek kosztów klienta a tradycyjny rachunek kosztów

W ramach rachunku kosztów klienta uwarunkowanego tradycyjnym rachunkiem kosztów wyróżnić można trzy zasadnicze składniki kosztów działalności operacyjnej. Do tych składników należą:

- koszty wytworzenia produktów sprzedanych (wartość sprzedanych towarów i materiałów),
- koszty ogólnego zarządu,
- koszty sprzedaży.

Przedstawione powyżej składniki kosztów podlegają przypisaniu (bezpośrednie przyporządkowanie) lub alokacji (pośrednie przyporządkowanie) na klientów stanowiących obiekty odniesienia kosztów.

Wśród wyróżnionych składników kosztów działalności operacyjnej jedynie koszty wytworzenia sprzedanych produktów (wartość sprzedanych towarów i materiałów) mogą być w całości jednoznacznie przypisane do poszczególnych klientów przedsiębiorstwa. Przyjmując za pewnik wiarygodne wyniki wyceny produktów sprzedanych, należy stwierdzić, że koszty wytworzenia tych produktów stanowią indywidualne koszty klientów, którzy te produkty nabyli.

W przypadku kosztów ogólnego zarządu oraz kosztów sprzedaży tak jednoznaczne przyporządkowanie nie jest w pełni możliwe. Należy przy tym zaznaczyć, że zarówno koszty ogólnego zarządu, jak i koszty sprzedaży można podzielić na dwie grupy, tj.:

- koszty bezpośrednie klientów,
- koszty pośrednie klientów.

Zaproponowany powyżej podział został przedstawiony w tab. 1.

Tabela 1. Podział kosztów ogólnego zarządu oraz kosztów sprzedaży

	Koszty ogólnego zarządu	Koszty sprzedaży	Koszty razem
Koszty bezpośrednie klientów	KOZ_{KB}	KS_{KB}	Suma nieprodukcyjnych kosztów bezpośrednich klientów
Koszty pośrednie klientów	KOZ_{KP}	KS_{KP}	Suma nieprodukcyjnych kosztów pośrednich klientów
Koszty razem	KOZ	KS	$KOZ + KS$

KOZ_{KB} – koszty ogólnego zarządu stanowiące koszty bezpośrednie klientów,

KS_{KB} – koszty sprzedaży stanowiące koszty bezpośrednie klientów,

KOZ_{KP} – koszty ogólnego zarządu stanowiące koszty pośrednie klientów,

KS_{KP} – koszty sprzedaży stanowiące koszty pośrednie klientów,

KOZ – łączne koszty ogólnego zarządu,

KS – łączne koszty sprzedaży.

Należy stwierdzić, że im bardziej organizacja rachunkowości w jednostce gospodarczej, w tym zakładowy plan kont, jest determinowana potrzebami informacyjnymi rachunku kosztów klienta, tym większa część kosztów nieprodukcyjnych (kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży) może być zidentyfikowana jako koszty bezpośrednie klientów. Koszty te mogą być następnie jednoznacznie przyporządkowane (przypisane) do poszczególnych klientów, zwiększając pulę kosztów obciążających danego klienta.

W odniesieniu do pozostałej części kosztów nieprodukcyjnych, tj. kosztów pośrednich klientów, w rachunku kosztów klienta uwarunkowanym tradycyjnym systemem rachunku kosztów można przyjąć dwa podejścia:

- koszty te są alokowane na poszczególnych klientów za pomocą określonych kluczy rozliczeniowych,
- koszty te nie są alokowane na poszczególnych klientów i obciążają przedsiębiorstwo jako całość.

W przypadku, gdy koszty nieprodukcyjne w części stanowiącej koszty pośrednie klientów są alokowane na klientów, występuje konieczność wyboru właściwych kluczy rozliczeniowych. Biorąc pod uwagę przyczynę ponoszenia poszczególnych składników kosztów pośrednich, można przyjąć, że:

- koszty ogólnego zarządu w części stanowiącej koszty pośrednie klientów mogą być alokowane na poszczególnych klientów, jeśli przyjmie się jako klucz rozliczeniowy koszty wytworzenia produktów (wartość towarów i materiałów) sprzedanych na rzecz klientów,
- koszty sprzedaży w części stanowiącej koszty pośrednie klientów mogą być alokowane na poszczególnych klientów, jeśli jako klucz rozliczeniowy przyjmie się przychody ze sprzedaży osiągane od klientów.

Powyższe spostrzeżenia stanowią podstawę do alokacji kosztów nieprodukcyjnych (w części stanowiącej koszty pośrednie klientów) na poszczególnych klientów zgodnie z przedstawionymi niżej wzorami.

Koszty ogólnego zarządu stanowiące koszty pośrednie klientów	Koszty sprzedaży stanowiące koszty pośrednie klientów
$WN_{KOZ_{KP}} = \frac{KOZ_{KP}}{KW}$	$WN_{KS_{KP}} = \frac{KS_{KP}}{P}$
$KOZ_{KP}(i) = WN_{KOZ_{KP}} \times KW_i$	$KS_{KP}(i) = WN_{KS_{KP}} \times P_i$

$WN_{KOZ_{KP}}$ – wskaźnik narzutu kosztów ogólnego zarządu stanowiących koszty pośrednie klientów,

KW – koszty wytworzenia (wartość towarów i materiałów sprzedanych na rzecz klientów),

$KOZ_{KP}(i)$ – koszty ogólnego zarządu stanowiące koszty pośrednie klientów alokowane na i -tego klienta,

KW_i – koszty wytworzenia (wartość towarów i materiałów sprzedanych na rzecz i -tego klienta),

- $WN_{KS_{KP}}$ – wskaźnik narzutu kosztów sprzedaży stanowiących koszty pośrednie klientów,
 P – przychody ze sprzedaży osiągnięte od klientów,
 $KS_{KP}(i)$ – koszty sprzedaży stanowiące koszty pośrednie klientów alokowane na i -tego klienta,
 P_i – przychody ze sprzedaży osiągnięte od i -tego klienta.

Przedstawione rozliczenie kosztów nieprodukcyjnych stanowiących pośrednie koszty klientów stanowi końcowy etap ustalenia pełnych kosztów klientów. Zaprezentowane do tej pory zasady przypisywania i alokowania kosztów na poszczególnych klientów są podstawą sporządzenia rachunku wyników klienta uwarunkowanego tradycyjnym rachunkiem kosztów (tab. 2).

Zaprezentowany w tab. 2 rachunek wyników klienta umożliwia ocenę opłacalności współpracy z klientem na poziomie wyniku ze sprzedaży, tj. po rozliczeniu wszystkich kosztów działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

Przedstawiony powyżej rachunek wyników klienta uwarunkowany tradycyjnym rachunkiem kosztów został sporządzony przy założeniu, że zasadna jest alokacja kosztów nieprodukcyjnych w części stanowiącej koszty pośrednie klientów na poszczególnych klientów. Alternatywą dla takiego rozwiązania jest przyjęcie założenia, że koszty te nie podlegają alokacji i są przypisywane (bezpośrednie przyporządkowanie) w łącznej kwocie do przedsiębiorstwa jako całości. W takim wypadku rachunek wyników klienta uwarunkowany tradycyjnym systemem rachunku kosztów wymaga niewielkiej modyfikacji (tab. 3).

Tabela 2. Rachunek wyników klienta uwarunkowany tradycyjnym rachunkiem kosztów (przy założeniu dokonania alokacji nieprodukcyjnych kosztów pośrednich klientów na poszczególnych klientów)

	Klient 1	Klient 2	...	Klient n	Razem
Przychody ze sprzedaży					
Koszty wytworzenia sprzedanych produktów, wartość sprzedanych towarów i materiałów					
Marża I					
stopa marży I					
Koszty bezpośrednie klientów, w tym:					
koszty ogólnego zarządu					
koszty sprzedaży					
Marża II					
stopa marży II					
Koszty pośrednie klientów, w tym:					
koszty ogólnego zarządu					
koszty sprzedaży					
Wynik ze sprzedaży					
stopa wyniku ze sprzedaży					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Rachunek wyników klienta uwarunkowany tradycyjnym rachunkiem kosztów (przy założeniu niedokonania alokacji nieprodukcyjnych kosztów pośrednich klientów na poszczególnych klientów)

	Klient 1	Klient 2	...	Klient n	Razem
Przychody ze sprzedaży					
Koszty wytworzenia sprzedanych produktów, wartość sprzedanych towarów i materiałów					
Marża I					
stopa marży I					
Koszty bezpośrednie klientów, w tym:					
koszty ogólnego zarządu					
koszty sprzedaży					
Marża II					
stopa marży II					
Koszty pośrednie klientów, w tym:					
koszty ogólnego zarządu					
koszty sprzedaży					
Wynik ze sprzedaży					
stopa wyniku ze sprzedaży					

Źródło: opracowanie własne.

Rezygnacja z dokonywania alokacji nieprodukcyjnych kosztów pośrednich klientów na poszczególnych klientów sprawia, że poszczególni klienci nie zostaną obciążeni łączną kwotą kosztów działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Z tego względu *Marża II* jest tym poziomem marży, na podstawie którego można dokonać oceny rentowności współpracy z danym klientem oraz można oszacować wkład danego klienta w pokrycie łącznej kwoty nieprodukcyjnych kosztów pośrednich klientów.

W uzupełnieniu rozważań na temat rachunku kosztów klienta uwarunkowanego tradycyjnym rachunkiem kosztów należy wyraźnie zaznaczyć, że wszelkie zarzuty stawiane tradycyjnemu systemowi rachunku kosztów (a dotyczące przede wszystkim arbitralnego charakteru kluczy rozliczeniowych) [Nowak 2003, s. 218; Karmańska 2006, s. 694] naturalnie obciążają również przedstawioną odmianę rachunku kosztów klienta. Zaprezentowana powyżej kalkulacja kosztów klienta może być wystarczająca dla jednostek gospodarczych, w których koszty wytworzenia sprzedanych produktów stanowią dominujący udział w całości kosztów działalności operacyjnej. W takiej sytuacji zniekształcenia informacyjne wynikające z nieprecyzyjnej alokacji niewielkich kosztów nieprodukcyjnych nie będą miały istotnego wpływu na jakość informacji kosztowej.

Należy jednak ponownie zaznaczyć, że obecnie obserwuje się rosnący udział kosztów nieprodukcyjnych w całości kosztów działalności operacyjnej. Z tego

względu można wnioskować, że w większości przypadków współczesnych przedsiębiorstw rozluźnienie relacji przyczynowo-skutkowej przy rozliczeniu kosztów nieprodukcyjnych na klientów (na podstawie arbitralnych kluczy rozliczeniowych, jak np. kosztów wytworzenia sprzedanych produktów oraz przychodów ze sprzedaży) może prowadzić do poważnych uchybień informacyjnych. Z tego względu występuje konieczność poszukiwania innych odmian rachunku kosztów klienta, tzn. bazujących na nowoczesnych systemach rachunku kosztów.

4. Rachunek kosztów klienta a rachunek kosztów działań

Rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing* – ABC) jest systemem rachunku kosztów, który w ostatnich latach najbardziej zyskiwał na popularności. Jednymi z wielu źródeł sukcesu koncepcji ABC są trafne spostrzeżenia stanowiące fundament tejże koncepcji. Do spostrzeżeń tych należy zaliczyć m.in.:

- określenie działań i procesów wykonywanych w przedsiębiorstwie jako pierwotnych przyczyn ponoszenia kosztów,
- wyróżnienie w systemie ABC wielu obiektów odniesienia kosztów (kanały dystrybucji, klienci, zamówienia, linie asortymentowe itd.).

Drugie z wyróżnionych spostrzeżeń, tj. dotyczące zidentyfikowania wielu obiektów kosztowych, ma szczególne znaczenie w kontekście rachunku kosztów klienta. Można stwierdzić, że w systemie rachunku kosztów działań klient staje się, oprócz produktu, współwiodącym obiektem odniesienia kosztów, co wychodzi naprzeciw współczesnym uwarunkowaniom gospodarczym. W systemie ABC wszystkie inne obiekty kosztowe pojawiające się w ramach działalności przedsiębiorstwa są pochodnymi wyróżnionych dwóch głównych obiektów odniesienia kosztów (np. pochodnymi kategoriami dla produktu są serie produkcyjne czy też asortyment produkcyjny, natomiast pochodnymi kategoriami dla klienta są kanały dystrybucji czy też pojedyncze zamówienia od klienta).

W ramach rachunku kosztów klienta uwarunkowanego rachunkiem kosztów działań można wyróżnić kilka zasadniczych poziomów działań². Zalicza się do nich:

- działania na poziomie zamówień od klientów,
- działania na poziomie klientów,
- działania na poziomie kanałów dystrybucji,
- działania na poziomie całego przedsiębiorstwa.

W powyższym zestawieniu przyjęto założenie, że koszty wytworzenia produktów/usług są bezpośrednio odnoszone na poszczególne zamówienia od klientów³.

² W literaturze poziomy działań określa się również jako hierarchię działań lub strukturę obiektów kosztowych. Szersze rozważania na temat struktury obiektów kosztowych można znaleźć w pracy [Putyra 2007].

³ Należy przy tym zauważyć, że właściwe określenie kosztu wytworzenia produktu wymaga zaprojektowania modelu rachunku kosztów działań dla procesów produkcyjnych. W tym celu można wykorzystać przedstawioną przez R. Kaplana i R. Coopera [Kaplan, Cooper 2000, s. 120] hierarchię

Przykładowe działania wykonywane w przedsiębiorstwie i odnoszące się do wyróżnionych poziomów działań przedstawiono w tab. 4.

Tabela 4. Przykładowe działania na danym poziomie w hierarchii

Poziom działań	Przykładowe działania
Działania na poziomie całego przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowywanie sprawozdań podatkowych • opracowanie strategii rozwoju firmy
Działania na poziomie kanału dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowywanie oferty handlowej dla kanałów dystrybucji • opracowanie reklamy kanałowej
Działania na poziomie klienta	<ul style="list-style-type: none"> • składanie wizyt przez przedstawicieli handlowych • obsługa klienta poprzez call center
Działania na poziomie zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> • kompletowanie zamówienia w magazynie wyrobów gotowych • przyjmowanie zamówień

Źródło: opracowanie własne.

Koszty wszystkich działań zdefiniowanych w przedsiębiorstwie obciążają ostatecznie wyróżnione obiekty kosztowe. Sposób kalkulacji kosztów działań, a następnie kosztów wyróżnionych obiektów kosztowych (zamówień, klientów, kanałów dystrybucji), jest szeroko omawiany w literaturze [Karmańska 2006, s. 715 i nast.; Miller i in. 2002, s. 43 i nast.] i z tego względu aspekt ten został w niniejszej pracy pominięty.

Wyróżniona w przedsiębiorstwie hierarchia działań jest fundamentem zarządzania kosztami działań (*Activity Based Management* – ABM). Zarządzanie kosztami działań jest nurtem zarządzania również szeroko opisywanym w literaturze [Kaplan, Cooper 2000; Miller i in. 2002]. Zagadnienie to jednak znacznie wybiega poza zakres niniejszego artykułu.

Zdefiniowanie działań wykonywanych na różnych poziomach, a następnie kalkulacja kosztów wyróżnionych obiektów kosztowych, jest podstawą sporządzenia rachunku wyników klienta uwarunkowanego rachunkiem kosztów działań (tab. 5).

Przedstawiony w tab. 5 wieloblokowy i wielostopniowy rachunek wyników jest źródłem wielu informacji na potrzeby właściwej oceny rentowności współpracy z klientami. Należy zauważyć przede wszystkim, że:

- marża na poziomie zamówienia odzwierciedla opłacalność realizacji danego zamówienia od klienta oraz jego wkład do pokrycia kosztów związanych z działaniami na rzecz klientów, kanałów dystrybucji i całego przedsiębiorstwa,

działań, których centrum stanowi obiekt kosztowy *produkt*. W hierarchii tej wyróżniono m.in. działania na poziomie jednostki produktu, działania na poziomie serii produkcyjnej, działania na poziomie asortymentu produkcji. Właściwie zaprojektowany system rachunku kosztów działań dla procesów produkcyjnych przedsiębiorstwa umożliwi precyzyjne określenie kosztów wytworzenia produktów obciążających poszczególne zamówienia od klientów.

- marża na poziomie klienta odzwierciedla opłacalność współpracy z danym klientem oraz jego wkład do pokrycia kosztów związanych z działaniami na rzecz kanałów dystrybucji i całego przedsiębiorstwa,
- marża na poziomie kanału dystrybucji odzwierciedla opłacalność obsługi danego kanału dystrybucji oraz jego wkład do pokrycia kosztów związanych z działaniami na rzecz całego przedsiębiorstwa.

Uzyskanie powyższych informacji umożliwi następnie dokonanie przekrojowej analizy rentowności współpracy z klientami przedsiębiorstwa, co jest jednym z głównych zadań rachunku kosztów klienta.

5. Rachunek kosztów klienta a rachunek kosztów docelowych

Przedstawiony w poprzednim punkcie rachunek kosztów klienta uwarunkowany rachunkiem kosztów działań może służyć do oceny bieżącej działalności jednostki gospodarczej i stanowić podstawę działań naprawczych i optymalizacyjnych. Działania te winny być ukierunkowane na osiągnięcie wymaganej (docelowej) stopy marży na kliencie. Podstawowym problemem może okazać się wybór właściwej drogi do osiągnięcia tak sformułowanego celu współpracy z klientami.

Sposób sformułowania problemu wskazuje możliwość wykorzystania analogii do systemu rachunku kosztów docelowych. Niemniej jednak opisana wcześniej zmiana orientacji przedsiębiorstw z produktowej na orientację na klienta wymaga zmiany postrzegania rachunku kosztów docelowych jako rachunku kosztów docelowych produktu na rzecz rachunku kosztów docelowych klienta. Takie spojrzenie umożliwi określenie zadań dla procesu zarządzania kosztami klienta w celu osiągnięcia docelowego poziomu stopy marży na kliencie (tj. marży uzyskiwanej po odjęciu od przychodów ze sprzedaży kosztów wytworzenia sprzedanych produktów oraz kosztów działań na rzecz zamówień od klientów i kosztów działań na rzecz klientów – tab. 5). W niniejszym artykule przyjęto zatem, że ramową podstawą rachunku kosztów docelowych klienta jest rachunek kosztów działań ukierunkowany na klienta (przedstawiony w poprzednim punkcie pracy).

Schemat ideowy wyznaczenia docelowych kosztów klienta przedstawiono na rys. 1. Wykorzystano przy tym szeroko opisaną w literaturze procedurę wyznaczania docelowych kosztów produktu [Sojak, Józwiak 2004, s. 66 i nast.; Nowak i in. 2004, s. 121 i nast.].

Punktem wyjścia do określenia docelowych kosztów działań jest określenie kilku parametrów:

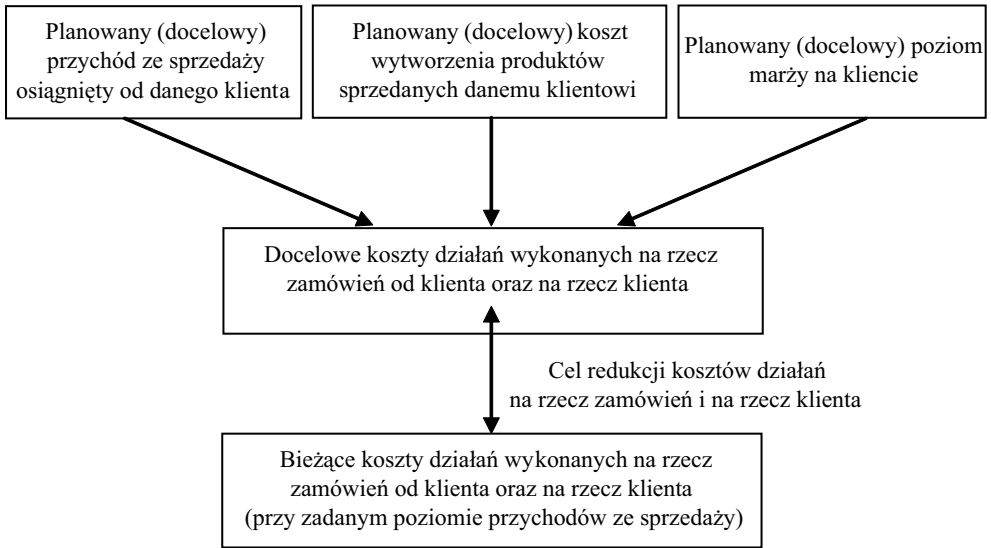
- planowanego (docelowego) przychodu ze sprzedaży osiągniętego od danego klienta – wielkość ta winna być spójna ze średniookresowym planem finansowym przedsiębiorstwa,
- planowanego (docelowego) kosztu wytworzenia produktów (planowanej wartości towarów) sprzedanych danemu klientowi – wielkość ta również wynika z planu finansowego przedsiębiorstwa; określenie jej poziomu może również

Tabela 5. Wieloblokowy i wielostopniowy rachunek wyników klienta w systemie ABC

	Przedsiębiorstwo ALFA											Razem			
	Kanał dystrybucji A					Kanał dystrybucji B									
	Klient I		Klient II			Klient III		Klient IV							
	Zam. * 1	Zam. 2	Zam. 3	Zam. 4	Zam. 5	Zam. 6	Zam. 7	Zam. 8	Zam. 9	Zam. 10	Zam. 11				
Przychód ze sprzedaży															
Koszt wytworzenia sprzedanych produktów															
Wynik brutto ze sprzedaży															
stopa wyniku brutto ze sprzedaży															
Koszty działań na poziomie zamówień															
Marża na zamówieniu															
stopa marży na zamówieniu															
Koszty działań na poziomie klienta															
Marża na kliencie															
stopa marży na kliencie															
Koszty działań na poziomie kanału dystrybucji															
Marża na kanale dystrybucji															
stopa marży na kanale dystrybucji															
Koszty na poziomie całego przedsiębiorstwa															
Wynik ze sprzedaży															
stopa wyniku ze sprzedaży															

* Zam. – zamówienie.

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Schemat ideowy rachunku kosztów docelowych klienta

Źródło: opracowanie własne.

poprzedzić rachunek kosztów docelowych produktu; w przypadku towarów wartość ta może odpowiadać planowanej cenie nabycia towarów zawartej w umowach zawartych z dostawcami,

- planowanego (docelowego) poziomu marży na kliencie – wielkość ta powinna być implikacją wymagań dawców kapitału co do minimalnej stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa.

Przedstawione parametry wpływają na wysokość docelowych kosztów działań wykonywanych na rzecz zamówień od klienta oraz działań na rzecz klienta. Zestawienie wartości docelowych z wartościami bieżącymi umożliwi wyznaczenie tzw. celu redukcji kosztów działań

Zgodnie z zasadami rachunku kosztów docelowych wyznaczony cel redukcji kosztów działań na rzecz zamówień od klienta oraz działań na rzecz klienta powinien podlegać dezagregacji. Pomocna może się przy tym okazać, znana z rachunku kosztów docelowych produktu, metoda kalkulacji kosztów docelowych oparta na ważności poszczególnych funkcji produktu [Sojak, Józwiak 2004, s. 142], z tym wyjątkiem, że w rachunku kosztów docelowych klienta uwzględniana będzie ważność działań podejmowanych na rzecz zamówień od danego klienta oraz działań na rzecz klienta. Istotność poszczególnych działań powinna być określona na podstawie preferencji klientów w zakresie pożądanego poziomu i zakresu obsługi. Przykładową kalkulację docelowych kosztów działań wykonywanych na rzecz klienta oraz na rzecz zamówień od danego klienta zaprezentowano w tab. 6 i 7.

Tabela 6. Kalkulacja docelowych kosztów działań na rzecz zamówień i na rzecz klienta

Wyszczególnienie	Wartość
Prognozowany przychód ze sprzedaży od klienta X	200 000 zł
Prognozowany koszt wytworzenia sprzedanych produktów (wartość sprzedanych towarów)	70 000 zł
Prognozowany wynik brutto ze sprzedaży	130 000 zł
Docelowa stopa marży na kliencie X	35%
Docelowa marża na kliencie X	70 000 zł
Docelowy koszt działań na rzecz zamówień od klienta X oraz działań na rzecz klienta X	60 000 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Kalkulacja docelowych kosztów poszczególnych działań wykonywanych na rzecz klienta X i na rzecz zamówień od klienta X

Wyszczególnienie	Działania				Suma
	D1	D2	D3	D4	
Znaczenie działania (%)	20%	30%	40%	10%	100%
Hipotetyczny docelowy koszt działania (zł)	12 000	18 000	24 000	6 000	60 000
Koszt bieżący działania (zł)	15 000	17 000	22 000	11 000	65 000
Koszt docelowy działania (zł)	14 000 ^a	17 000 ^b	22 000 ^c	7 000 ^d	60 000
Kwota redukcji kosztów działania (zł)	1 000	0	0	4 000	5 000

^a Koszt docelowy działania A = $(60\ 000 - 17\ 000 - 22\ 000) \times (20\% / (20\% + 10\%))$.

^b Hipotetyczny koszt docelowy działania B jest większy od kosztu bieżącego, więc koszt docelowy odpowiada kosztowi bieżącemu.

^c Hipotetyczny koszt docelowy działania C jest większy od kosztu bieżącego, więc koszt docelowy odpowiada kosztowi bieżącemu.

^d Koszt docelowy działania D = $(60\ 000 - 17\ 000 - 22\ 000) \times (10\% / (20\% + 10\%))$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sojak, Józwiak 2004, s. 143].

Przedstawiona w powyższych tabelach kalkulacja docelowych kosztów działań wykonywanych na rzecz zamówień oraz na rzecz klienta stanowi punkt wyjścia dla inicjowania zmian organizacyjnych oraz rekonstrukcji współpracy i relacji z klientem. Inicjatywy te mają na celu osiągnięcie zakładanego poziomu redukcji kosztów określonych działań. W tym procesie główną rolę odgrywać będą instrumenty zarządzania opartego na działaniach (ABM), którego podstawą jest rachunek kosztów działań. Istotny wkład w proces redukcji kosztów wyróżnionych działań może mieć również najnowsze ujęcie rachunku kosztów działań – *Time-Driven ABC* [Kaplan, Anderson 2008; 2004].

Ukierunkowane wpływanie na wysokość kosztów działań wykonywanych na rzecz klienta oraz na rzecz zamówień od klienta, zmierzające do osiągnięcia kosztów docelowych, stanowi zatem kolejny element wspomagający przedsiębiorstwa zorientowane na klienta w nowych uwarunkowaniach gospodarczych. Dzięki niemu możliwe jest kształtowanie takich relacji z klientem, które prowadzić będą przedsiębiorstwo do osiągania nadrzędnego celu jego działalności, tj. do powiększania wartości dla właścicieli.

6. Podsumowanie

Zmieniające się uwarunkowania gospodarcze, w tym głównie nasilenie się globalnej konkurencji, sprawiły, że przedsiębiorstwa zaczęły coraz większą wagę przywiązywać do zakresu i sposobu kształtowania relacji z klientami. Idea usytuowania klienta w centrum działalności jednostek gospodarczych nie jest nowa, gdyż już w latach 50. ubiegłego wieku P.F. Drucker stwierdził, że to właśnie klient decyduje o tym, czym zajmuje się przedsiębiorstwo, co produkuje i czy będzie możliwa kontynuacja jego działalności [Shah i in. 2006].

Niemniej jednak jednostki gospodarcze nie powinny, w imię oddania władzy klientom, walczyć o jak najszersze grono odbiorców. Z tego względu konieczne jest dysponowanie przez współczesne przedsiębiorstwa określonymi instrumentami umożliwiającymi ocenę poszczególnych klientów w kontekście zasadniczych celów działalności jednostki gospodarczej. Jednym z takich instrumentów jest rachunek kosztów klienta.

Rachunek kosztów klienta nie stanowi odrębnego systemu rachunku kosztów, lecz może przybierać postać dowolnego systemu rachunku kosztów, w którym kluczowym obiektem kosztowym jest klient. Ponadto rachunek kosztów klienta może stanowić podstawę do integracji różnych nowoczesnych systemów rachunku kosztów (np. rachunku kosztów działań, rachunku kosztów docelowych, rachunku kosztów ciągłego doskonalenia). Co więcej, odpowiednio ukształtowany rachunek kosztów klienta może stać się ważnym elementem zdobywającej w ostatnich latach coraz więcej zwolenników koncepcji kapitału klienta [Bauer i in. 2003; Berger i in. 2006].

Literatura

- Bauer H.H., Hammerschmidt M., Braehler M., *The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2003 vol. 1, s. 47-67.
- Berger P.D., Echambadi N., George M., Lehmann D.R., Rizley R., Venkatesan R., *From customer lifetime value to shareholder value: theory, empirical evidence, and issues for future research*, „Journal of Service Research”, vol. 9, no 2, November 2006, s. 156-167.

- Cokins G., *How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability*, www.sas.com, 2004.
- Kaplan R.S., Anderson S., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*, PWN, Warszawa 2008.
- Kaplan R.S., Anderson S., *Time-Driven Activity Based Costing*, Harvard Business Review, November 2004, www.hbr.org.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Miller J.A., Pniewski K., Polakowski M., *Zarządzanie kosztami działań*, Wyd. Finanse i Przedsiębiorstwo, Warszawa 2002.
- Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- Putyra A., *Struktura obiektów kosztowych a hierarchia działań*, [w:] *Problemy rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1178, AE, Wrocław 2007, s. 134-146.
- Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S., *The path to customer centricity*, „Journal of Service Research” 2006, vol. 9, no 2, November, s. 113-124.
- Sojak S., Józwiak H., *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2007.

CUSTOMER COSTING

Summary

The dynamic changes identified recently in the business environment imply a significant shift in companies' behaviour. The main change concerns rejection of product centricity in favour of customer centricity. Such circumstances require new management instruments that provide managers with critical financial and nonfinancial information. One of the most important ones is customer costing. The paper presents a few types of customer costing system.