

Controlling kosztów i rentowność klientów z wykorzystaniem koncepcji pięciu podstawowych poziomów kosztów (PPPK)



Autor: Tomasz M. Zieliński

Doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; autor koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA); prezes zarządu firm ABC Akademia Sp. z o.o. oraz Akademia Controllingu Sp. z o.o.

Niniejszy artykuł prezentuje założenia oraz przykład wielostopniowego prezentowania informacji wynikowych o kosztach i rentowności klientów z wykorzystaniem założeń zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA)¹.

Wielostopniowość i istotność kosztów

Ponieważ nie wszystkie decyzje menedżerskie powinny być oparte na informacji o pełnym koszcie, to istotne jest zapewnienie wynikowej rozdzielczości określonych poziomów kosztów oraz ich podziału na zmienne i stałe. Wielostopniowa prezentacja informacji wynikowej zakłada rozpatrywanie kosztów oraz wyników w ujęciu stopni, których zadaniem jest zapewnienie rozdzielczości informacji wynikowej i umożliwienie uznawania określonych zakresów informacji za istotne lub nieistotne dla rozważanego scenariusza decyzyjnego. Wielostopniowe prezentowanie informacji wynikowej jest szeroko stosowane zarówno w zaawansowanych koncepcjach rachunku kosztów, jak ZPRK/RPCA, RCA, ABC, GPK², a także w tradycyjnych modelach rachunku kosztów.

Pięć podstawowych poziomów kosztów w ZPRK/RPCA

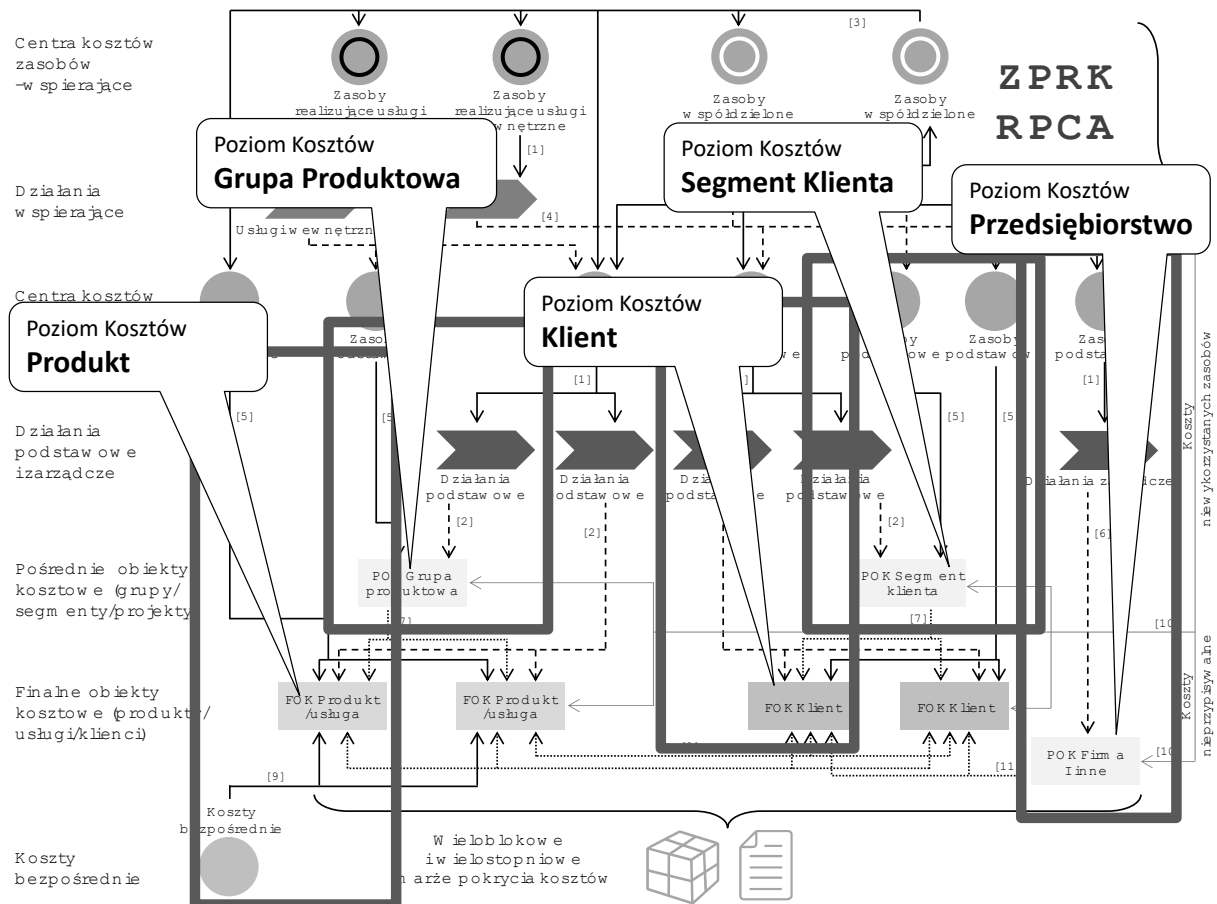
W zasobowo-procesowym rachunku kosztów koncepcja uzyskiwania informacji o poziomach kosztów określana jest jako „pięć podstawowych poziomów kosztów” (PPPK).

¹ Szerzej w książce: T.M. Zieliński, *Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (ZPRK/RPCA)*, Poznań 2017, s. 617-658.

² Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (*Resource and Process Consumption Accounting*), *Resource Consumption Accounting*, *Activity Based Costing*, *Grenzplankostenrechnung*.

Jest to podstawowa kategoria wynikowa przyjmowana w analizie kosztów i wielostopniowych marż pokrycia kosztów oraz jest ściśle powiązana ze strukturą zasobowo-procesowego rachunku kosztów (rysunek 1).

Rysunek 1. Pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK) a struktura ZPRK



Źródło: T.M. Zieliński, *Zasobowo-procesowy ...*, Poznań 2017, s. 619.

Poszczególne poziomy kosztów mają za zadanie rozdzielić koszty przedsiębiorstwa w zależności od poziomu zarządzania produktami i klientami (tabela 1).

Tabela 1. Podstawowe zakresy kosztów ujmowane w pięciu podstawowych poziomach kosztów (PPPK)

Poziom kosztu	Zakres kosztów
Koszty Poziomu Produktu	Koszty bezpośrednio związane z wytwarzaniem produktów, świadczeniem usług oraz nabyciem towarów.
Koszty Poziomu Grupy Produktowej	Koszty ogólne utrzymania, rozwoju i marketingu grup produktowych/usługowych.
Koszty Poziomu Klienta	Koszty bezpośrednio związane z obsługą sprzedażową, marketingową, logistyczną i posprzedażową klientów.
Koszty Poziomu Segmentu Klienta	Koszty ogólne utrzymania, rozwoju i marketingu skierowane na segmenty klientów, regiony sprzedaży lub skierowane do grup potencjalnych klientów.
Koszty Poziomu Przedsiębiorstwa	Koszty ogólne zarządzania przedsiębiorstwem np. koszty zarządu, rady nadzorczej, koszty udziału w grupach kapitałowych itp.

Źródło: T.M. Zieliński, *Zasobowo-procesowy...*, Poznań 2017, s. 620.

Podkreślić należy, że przedstawiona wielostopniowość pięciu podstawowych poziomów kosztów dopełniona jest rozdzieleniem tych poziomów na koszty zmienne i stałe. Jest to rezultatem odrębnego śledzenia rozliczeń kosztów zmiennych i stałych w całym modelu controllingowym ZPRK, co w kontekście analizy kosztów i rentowności klientów, pozwala na pogłębioną analizę kosztów marginalnych ich obsługi³.

Koszty poziomu produktu

Poziom pierwszy to poziom produktu. Na tym poziomie agregowane są koszty bezpośrednio związane ze sprzedanymi produktami, towarami lub usługami. W przedsiębiorstwach produkcyjnych na tym poziomie agregowane są koszty wytworzenia sprzedanych produktów. W przedsiębiorstwach handlowych poziom produktu uwzględnia koszty nabycia sprzedanych towarów, a w firmach usługowych poziom produktu powinien pokazywać te koszty, które bezpośrednio związane są ze świadczeniem poszczególnych usług, projektów przychodowych lub zleceń.

³ T.M. Zieliński, 2017, *Zasobowo-procesowy ...*, s. 620-636.

Koszty poziomu grupy produktowej

Poziom drugi to poziom grupy produktowej. Zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych, jak i usługowych na tym poziomie prezentowane powinny być koszty ogólne utrzymania, rozwoju i marketingu grup produktowych oraz te, których nie można przypisać wprost do konkretnych produktów, ale można przypisać do grup produktowych⁴. Na poziomie kosztów grupy produktowej najczęściej ujmowane są:

- koszty projektów marketingowych,
- koszty wewnętrznych i zewnętrznych projektów badawczych i rozwojowych itp.

Koszty poziomu grupy produktowej uznawane są za istotne przy analizie kosztów i rentowności poszczególnych grup produktowych i usługowych. Pomiedzy kosztami poziomu grupy produktowej a konkretną grupą produktową lub usługową istnieje silna relacja przyczynowo-skutkowa i koszt ten uznawany jest za istotny do podejmowania decyzji dotyczących poszczególnych grup produktowych i usługowych. W pozostałych przypadkach, np. przy analizie konkretnego produktu lub klienta, koszty te powinny być interpretowane jako narzut kosztu, który oznacza wpływ kosztu grupy produktowej na rentowność produktów z tej grupy oraz klientów kupujących te produkty.

Koszty poziomu klienta

Poziom trzeci to poziom klienta. Zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych, jak i usługowych na tym poziomie prezentowane powinny być koszty bezpośrednio związane z obsługą sprzedażową, marketingową, logistyczną i posprzedażową poszczególnych klientów. Na poziomie kosztów klienta najczęściej ujmowane są:

- koszty wydatków trade marketingowych,
- koszty logistycznej obsługi klientów,
- koszty sprzedażowej obsługi klientów itp.

Koszty te uznawane są za istotne przy analizie kosztów i rentowności poszczególnych klientów. W pozostałych przypadkach, np. przy analizie konkretnego produktu lub grupy produktowej, powinny być interpretowane jako narzut kosztu, który oznacza wpływ kosztów obsługi klientów na rentowność kupowanych przez nich produktów, towarów i usług.

Koszty poziomu klienta uznawane są za istotne przy analizie kosztów i rentowności poszczególnych klientów i kupowanych przez nich produktów. Pomiedzy kosztami

⁴ Przypisywanie kosztów na poziom grupy produktowej jest przykładem zastosowania koncepcji przypisywalności. Więcej w: T.M. Zieliński, 2017, *Zasobowo-procesowy ...*, s. 162.



poziomu klienta a konkretnym klientem istnieje silna relacja przyczynowo-skutkowa i koszt ten uznawany jest za istotny do podejmowania decyzji dotyczących poszczególnych klientów.

Koszty poziomu segmentu klienta

Poziom czwarty to poziom segmentu klienta. Zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych, jak i usługowych na tym poziomie prezentowane powinny być koszty ogólne zarządzania, utrzymania i rozwoju segmentów klientów, których nie można przypisać wprost do konkretnych klientów, ale można przypisać do całych segmentów. Na poziomie kosztów segmentu klienta najczęściej ujmowane są:

- koszty projektów marketingowych,
- koszty targów, eventów,
- koszty pozyskiwania nowych, potencjalnych klientów itp.

Koszty poziomu segmentu klienta uznawane są za istotne przy analizie kosztów i rentowności poszczególnych segmentów. Pomiedzy kosztami poziomu segmentu klienta a konkretnym segmentem istnieje silna relacja przyczynowo-skutkowa i koszt ten uznawany jest za istotny do podejmowania decyzji dotyczących poszczególnych segmentów. W pozostałych przypadkach, np. przy analizie konkretnego produktu lub klienta, koszty te powinny być interpretowane jako narzut kosztu, który oznacza wpływ kosztów segmentu klienta na rentowność klientów z tego segmentu oraz produkty kupowane przez tych klientów.

Koszty poziomu przedsiębiorstwa

Poziom piąty to poziom przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych na tym poziomie prezentowane powinny być koszty ogólne zarządzania przedsiębiorstwem, np. koszty zarządu, rady nadzorczej, koszty udziału w grupach kapitałowych, czyli te, których nie można przypisać wprost do konkretnych produktów, usług, klientów, grup produktowych, segmentów klientów, ale można przypisać do całego przedsiębiorstwa. Koszty te uznawane są za istotne przy analizie kosztów i rentowności całego przedsiębiorstwa. W pozostałych przypadkach, np. przy analizie konkretnego produktu lub klienta, powinny być interpretowane jako narzut kosztu, który oznacza wpływ kosztów ogólnych przedsiębiorstwa na rentowność klientów oraz rentowność produktów i usług.

Koszty niewykorzystanych zasobów

Ostatni poziom kosztów, który pozwala na wyznaczenie zysku ze sprzedaży to poziom kosztów niewykorzystanych. Na tym poziomie prezentowane są koszty niewykorzystanych zasobów. W modelach rachunków kosztów, w których nie są wyodrębniane koszty niewykorzystanych zasobów, na tym poziomie nie będą prezentowane żadne koszty.

PRZYKŁAD: Analiza rentowności klientów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)

Tabela 2 prezentuje przykład analizy rentowności dwóch klientów: klienta FAGO oraz klienta DOMINO z wykorzystaniem koncepcji PPPK. Obaj klienci przypisani są jednego segmentu klientów: SIECI HANDLOWE. Przychody ze sprzedaży uzyskane od obu klientów są takie same i wynoszą 4 mln zł⁵.

Finalny zysk ze sprzedaży do klienta FAGO wynosi 575 000 zł, co stanowi 14,38% rentowności. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku klienta DOMINO, do którego sprzedaż wygenerowała stratę na poziomie -225 000 zł, a rentowność osiągnęła ujemną wartość -5,63%. Zinterpretujmy poszczególne poziomy marży.

Zróznicowanie marży I stopnia (marży poziomu produktu) pokazuje, że różny jest koszt wytworzenia produktów sprzedawanych klientom (FAGO 2,8 mln zł, DOMINO 3,2 mln zł). W przypadku klienta FAGO marża I stopnia wynosi 30% (1,2 mln zł) i jest korzystniejsza w porównaniu do marży I stopnia klienta DOMINO, która wynosi 20% (800 000 zł). Może to wynikać z odmiennych kosztów surowców lub organizacji produkcji (długie, krótkie serie produkcyjne) i kosztochłonności operacji produkcyjnych dotyczących produktów kupowanych przez tych klientów. Dodatnia marża pokazuje, że obaj klienci pokrywają koszty wytworzenia kupowanych przez siebie produktów. Pomiędzy kosztami poziomu produktu a konkretnym klientem istnieje silna relacja przyczynowo-skutkowa i koszt ten uznawany jest za istotny do podejmowania decyzji dotyczących poszczególnych klientów. Relacja ta wynika z faktu, że klient nabył te produkty.

⁵ Oznacza to, że w przykładzie pominięto wpływ cen sprzedaży na rentowność klientów.

Tabela 2. Przykład analizy rentowności klientów z wykorzystaniem koncepcji PPPK

Wieloblokowość i wielostopniowość w analizie kosztów i rentowności Klientów	Segment SIECI HANDLOWE			
	KLIENT: FAGO		KLIENT: DOMINO	
Przychody ze sprzedaży	4 000 000 zł		4 000 000 zł	
Koszty Poziomu Produktu	2 800 000 zł	30,00%	3 200 000 zł	20,00%
Marża I stopnia - (Marża poziomu Produktu)	1 200 000 zł		800 000 zł	
Koszty Poziomu Grupy Produktowej	100 000 zł	27,50%	200 000 zł	15,00%
Marża II stopnia - (Marża poziomu Grupy Produktowej)	1 100 000 zł		600 000 zł	
Koszty Poziomu Klienta	400 000 zł	17,50%	700 000 zł	-2,50%
Marża III stopnia - (Marża poziomu Klienta)	700 000 zł		- 100 000 zł	
Koszty Poziomu Segmentu Klienta	50 000 zł	16,25%	50 000 zł	-3,75%
Marża IV stopnia - (Marża poziomu Segmentu Klienta)	650 000 zł		- 150 000 zł	
Koszty Poziomu Przedsiębiorstwa	75 000 zł	14,38%	75 000 zł	-5,63%
Marża V stopnia - (Marża poziomu Przedsiębiorstwa)	575 000 zł		- 225 000 zł	
Koszty niewykorzystanych zasobów	- zł	14,38%	- zł	-5,63%
Zysk ze sprzedaży	575 000 zł		- 225 000 zł	

 Źródło: T.M. Zieliński, *Zasobowo-procesowy...*, Poznań 2017, s. 646.

Koszty poziomu grupy produktowej w przypadku klienta FAGO wynoszą 100 000 zł, a klienta DOMINO 200 000 zł. Zróżnicowanie to może być efektem podejmowanych w przedsiębiorstwie prac badawczych i rozwojowych lub wydatków marketingowych związanych z grupami produktowymi nabywanymi przez tych klientów. Wyższe koszty poziomu grupy produktowej wskazane dla klienta DOMINO oznaczają, że klient ten kupuje produkty z tych grup produktowych, których koszty rozwoju, marketingu i utrzymania są wyższe niż grup, które kupuje klient FAGO. Zależność pomiędzy grupami produktowymi a klientami FAGO i DOMINO ma charakter przyczynowo-skutkowy w tym sensie, że produkty z tych grup produktowych zostały kupione przez tych klientów. Uwzględnianie tego poziomu kosztów w marżach pokrycia kosztów ma pomóc odpowiedzieć na pytanie, czy przychód uzyskany od klienta FAGO i DOMINO pokrywa swoją część kosztów ogólnych związanych z utrzymaniem, marketingiem i rozwojem grup produktowych. Przyjęte założenia w przykładzie sprawiają, że spadek procentowy marży dla obu klientów jest inny. W rezultacie marża II stopnia klienta FAGO wynosi 27,5% (1,1 mln zł), a klienta DOMINO 15% (600 000 zł). Obaj klienci pokrywają „swoją” część kosztów związanych z utrzymaniem i rozwojem kupowanych przez siebie grup produktowych.

Kolejny poziom marży to marża III stopnia (marża poziomu klienta). Zróżnicowanie w kosztach poziomu klienta (w przypadku klienta FAGO to 400 000 zł, a klienta DOMINO – 700 000 zł) wynika ze zróżnicowanej kosztochłonności sprzedażowej, marketingowej i logistycznej ich obsługi. Wyższe koszty tego poziomu dla klienta DOMINO pokazują, że przedsiębiorstwo ponosi większe koszty związane z jego obsługą. Wysokie koszty obsługi mogą wynikać z większej częstotliwości dostaw, większych odległości transportowych, konieczności większego wsparcia marketingowego itp. Pomiedzy kosztami poziomu klienta a konkretnym klientem istnieje silna relacja przyczynowo-skutkowa i koszt ten uznawany jest za istotny do podejmowania decyzji dotyczących poszczególnych klientów. Uwzględnianie tego poziomu kosztów w marżach pokrycia kosztów ma pomóc odpowiedzieć na pytanie, czy przychody uzyskiwane od klientów FAGO i DOMINO pokrywają całość kosztów związanych z ich bezpośrednią obsługą sprzedażową, marketingową i logistyczną. Pozostałe, wyższe poziomy mają charakter narzutów kosztów, a związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi poziomami kosztów a wybranym danym klientem mają różną siłę, tym samym mogą zostać subiektywnie uznawane przez zarządzających za istotne lub nieistotne dla rozważanego problemu decyzyjnego. W rezultacie poniesionych kosztów obsługi poszczególnych klientów marża III stopnia klienta FAGO wynosi 17,5% (700 000 zł), a klienta DOMINO –2,5% (strata, –100 000 zł). W przypadku klienta FAGO, pokrywa on całość kosztów związanych jego obsługą, natomiast w przypadku klienta DOMINO widać, że nie pokrywa on przypisanych bezpośrednio do niego kosztów poziomu klienta. Strata wygenerowana na tym poziomie informuje nas, że przychody ze sprzedaży uzyskane od klienta DOMINO pokrywają koszty związane z wytworzeniem kupowanych przez niego produktów i rozwojem grup produktowych, ale już nie pokrywają w pełni kosztów jego

bezpośredniej sprzedażowej obsługi oraz pozostałych poziomów kosztów przedsiębiorstwa.

Marża IV stopnia w przypadku klienta FAGO wynosi 16,25% (650 000 zł), a klienta DOMINO -3,75% (strata, -150 000 zł) i wynika ona z odjęcia od poprzedniego poziomu marży tych kosztów poziomu segmentu klienta, które zostały przypisane do klientów. Wartość narzuconego kosztu wynosząca dla klientów FAGO i DOMINO po 50 000 zł, jest efektem rozliczania kosztów utrzymania i rozwoju segmentów klientów na klientów z tych segmentów. Ta sama wysokość kosztów poziomu segmentu klienta wskazuje również, że klienci FAGO i DOMINO są w tym samym segmencie klienta (tj.: SIECI HANDLOWE). Uwzględnianie tego poziomu kosztów w marżach pokrycia kosztów klientów ma pomóc odpowiedzieć na pytanie, czy przychody ze sprzedaży uzyskane od klientów FAGO i DOMINO pokrywają przypisaną do nich „swoją” (odpowiednią) część kosztów ogólnych związanych z utrzymaniem, marketingiem i rozwojem segmentów klientów. W przypadku klienta FAGO, pokrywa on „swoją” część kosztów segmentu, natomiast w przypadku klienta DOMINO widać, że nie pokrywa on przypisanych do niego kosztów poziomu segmentu klienta. Strata wygenerowana na tym poziomie informuje nas, że przychody ze sprzedaży klienta DOMINO nie pokrywają kosztów tego poziomu.

Marża V stopnia w przypadku klienta FAGO wynosi 14,38% (575 000 zł), a klienta DOMINO -5,63% (strata, -225 000 zł) i wynika ona z odjęcia od poprzedniego poziomu marży tych kosztów poziomu przedsiębiorstwa przypisanych do klientów. Wartość narzuconego kosztu wynosząca dla klientów FAGO i DOMINO po 75 000 zł, wskazuje, że w przykładzie założono równomierne rozliczanie tych kosztów. Uwzględnianie tego poziomu kosztów w marżach pokrycia kosztów ma pomóc odpowiedzieć na pytanie, czy przychody uzyskane od klientów FAGO i DOMINO pokrywają przypisaną do nich („swoją”) część kosztów ogólnych przedsiębiorstwa. W przypadku klienta FAGO, pokrywa on „swoją” część kosztów ogólnych przedsiębiorstwa, natomiast w przypadku produktu DOMINO widać, że nie pokrywa on przypisanych do niego kosztów poziomu przedsiębiorstwa. Strata wygenerowana na tym poziomie informuje nas, że przychody ze sprzedaży klienta DOMINO nie pokrywają kosztów tego poziomu.

W przykładzie, do klientów FAGO i DOMINO nie zostały przypisane żadne koszty niewykorzystanych zasobów, dlatego też marża V stopnia równa się finalnemu zyskowi ze sprzedaży⁶.

Podsumowanie

Zaprezentowana koncepcja pięciu podstawowych poziomów kosztów (PPPK) pozwala na poznanie pełnego kosztu i rentowności poszczególnych klientów, jednakże z możliwością uznawania określonych zakresów (poziomów) kosztów za istotne lub

⁶ Więcej o przypisywalności kosztów niewykorzystanych zasobów w: T.M. Zieliński, *Zasobowo-procesowy ...*, Poznań 2017, s. 343.



nieistotne dla danej decyzji. Połączenie w zasobowo-procesowym rachunku kosztów koncepcji pięciu podstawowych poziomów kosztów oraz rozdziału kosztów na zmienne i stałe jeszcze bardziej zwiększa zakres dostępnych informacji wynikowych, co daje szerokie możliwości uznawania poszczególnych pozycji kosztów za istotne lub nieistotne do podejmowania określonych decyzji.

Omówiony przykład pokazał, że wpływ na koszty i rentowność danego klienta mogą mieć różne czynniki, np.:

- ustalone założenia organizacji produkcji (np. długie, krótkie serie produkcyjne), rodzaj technologii, wykorzystywane typy surowców;
- podejmowane projekty i ponoszone wydatki związane z rozwojem, utrzymaniem i marketingiem grup produktowych kupowanych przez klienta;
- warunki sprzedażowej marketingowej i logistycznej obsługi tego klienta;
- podejmowane projekty i ponoszone wydatki związane z rozwojem, utrzymaniem i marketingiem adresowanym do segmentu klientów, w którym znajduje się dany klient;
- koszty ogólne przedsiębiorstwa;
- (no i oczywiście) ceny sprzedaży produktów do tego klienta.

Przykład ten obrazuje również, że wielostopniowe prezentowanie informacji o kosztach i rentowności zapewnia łatwość interpretacji wyników oraz szerokie spektrum możliwości decyzyjnych, których celem jest świadome zwiększanie efektywności i rentowności przedsiębiorstwa nawet na poziomie poszczególnych klientów.