

## Rozdział I

DARIUSZ FILIP\*

# Krzywa wieloryba – analiza skumulowanej zyskowności

---

## Wprowadzenie

W złożonych warunkach rynkowych zachodzi konieczność zbierania, analizy oraz przetwarzania informacji finansowych i niefinansowych, uzyskanych za pomocą metod i narzędzi rachunkowości zarządczej, do podejmowania decyzji gospodarczych i do kontroli ich realizacji. Ponadto wiedza o kosztach, ale również zyskowności poszczególnych obiektów kosztów jest niezbędna do świadomego zarządzania przedsiębiorstwem. Przy dostatecznej informacji dotyczącej relacji „koszty-zyski” możliwe jest podejmowanie operacyjnych i strategicznych decyzji związanych z różnorodnością produktów, wielkością świadczeń, rozwijaniem dochodowych produktów, ale i decyzji o charakterze marketingowym. W związku z tym zrozumienie przyczyn, jak i efektów związanych z kosztami jest ważne dla planowania działań w krótkim oraz długim horyzoncie czasowym.

Według klasycznego podejścia rachunek kosztów (ang. *cost accounting*) oznacza badanie i transformowanie – według przyjętego modelu – informacji o kosztach działalności podmiotu, służące użytkownikom do oceny sytuacji, podejmowania decyzji gospodarczych i kontroli ich urzeczywistnienia<sup>1</sup>. Ale dopiero narzędzia wykorzystujące przetworzone informacje o kosztach, takie jak m.in. krzywa wieloryba, służą ocenie zyskowności produktów czy też zyskowności

---

\* Dr Dariusz Filip, adiunkt, Instytut Socjologii Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

<sup>1</sup> A. Jarugowa, W. Malc, K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1983, s. 44.

klientów, ponieważ pokazują one powiązania pomiędzy działaniami i zużywanymi zasobami oraz bezpośrednio określają perspektywy zysku.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja koncepcji skumulowanej zyskowności, opartej na rachunku kosztów działań, oraz przedstawienie możliwości jej zastosowania. Ponadto dzięki wykorzystaniu analizy zyskowności możliwe będzie obserwowanie tworzonego zysku przez produkty, jak i klientów. Podejmowane zagadnienie stanowi wciąż rozwijający się obszar zarządzania finansami oraz rachunkowości menedżerskiej.

Prezentowany rozdział zbudowany jest w następujący sposób. W części pierwszej dokonany będzie krótki przegląd literatury przedmiotu, dotyczący wykorzystania analizy zyskowności w organizacjach, które wdrożyły metodę ABC. W części drugiej przedstawiona będzie konstrukcja modelu skumulowanej zyskowności. W punkcie trzecim opisane zostaną korzyści, wynikające z zastosowania krzywej wieloryba ze wskazaniem pożądanego jej kształtu. Punkt czwarty zawiera zaś podsumowanie najważniejszych ustaleń.

## I. Krótki przegląd literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka etapów rozwoju rachunkowości menedżerskiej. Jedną z bardziej współczesnych faz rozwoju, trwającą od połowy lat 80. XX wieku, charakteryzuje się wyraźnym dostosowywaniem systemów informacji ekonomicznej przedsiębiorstw do wymagań silnie konkurencyjnych rynków. Ponadto współczesne systemy rachunkowości dostarczają informacji wspomagających procesy podejmowania decyzji strategicznych. Przesunięcie obszaru zainteresowania z „produkcji” na „sprzedaż” oraz skoncentrowanie działań na zadowolenie klienta przejawia się w dążeniu do nieustannego doskonalenia procesów zachodzących w organizacjach<sup>2</sup>. Dążenie do redukcji kosztów, wysokiej jakości, optymalizacji czasu dostaw, terminowości wykonania zamówienia czy choćby szybkiego wprowadzenia nowego, innowacyjnego produktu/usługi staje się wyzwaniem dla dzisiejszych przedsiębiorstw.

Jednym z rozwiązań, które mogą być pomocne w sprostaniu ww. wyzwaniom, jest koncepcja kalkulacji kosztów, umożliwiająca odniesienie kosztów pośrednich i wspomagających przede wszystkim do działań i procesów, a w dalszej kolejności do wyrobów, usług i obsługi klientów, nazywana metodą ABC lub rachunkiem

---

<sup>2</sup> A. Jarugowa (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, Stowarzyszenie księgowych w Polsce, Warszawa 2000, s. 18.

kosztów działań (ang. *Activity-Based Costing*)<sup>3</sup>. Rachunek kosztów działań, opracowany w latach 80. XX wieku przez Kaplana oraz Coopera, powstał w wyniku rozwoju koncepcji zarządzania procesowego, w ramach którego funkcjonuje system tzw. zarządzania kosztami działań (ang. *Activity-Based Management*).

Wśród najważniejszych narzędzi zarządzania kosztami działań, oprócz samego rachunku kosztów działań, można wymienić sterowanie rentownością według asortymentu produktów, grup klientów czy choćby obszarów sprzedaży<sup>4</sup>. Z kolei sama metoda ABC pozwala na identyfikację działań, które nie zwiększają wartości przedsiębiorstwa, oraz umożliwia uzyskanie informacji o kosztach, która jest bardziej wiarygodna i użyteczna w procesie podejmowania decyzji w porównaniu z tradycyjnymi systemami rachunku kosztów. Ponadto metoda ta pozwala odpowiedzieć na pytania: jakim działaniom służą zasoby przedsiębiorstwa, jak kosztowne są działania przedsiębiorstwa oraz procesy gospodarcze, jaka część każdego z działań dotyczy produktów, usług i klientów przedsiębiorstwa?<sup>5</sup> Dzięki tym informacjom, płynącym z wdrażanego rachunku kosztów, możliwa jest ocena oraz kierowanie tzw. zyskownością obiektów kosztów. Metoda ABC stała się narzędziem profilowania zyskowności klientów, ponieważ dostarczała ona informacji o najbardziej zyskownych klientach oraz produktach, pozwalała określić, które działania są nastawione na klienta oraz czy działania podjęte na rzecz poprawy relacji z klientami powinny być kontynuowane, czy też nie.

Zgodnie z oficjalną definicją instytutu CIMA analiza zyskowności klientów (ang. *customer profitability analysis* – CPA) oznacza badanie strumieni przychodów i obsługi kosztów związanych ze specyficznymi klientami lub grupami klientów<sup>6</sup>. CPA pokazuje, jak różni klienci (grupy klientów) przyczyniają się do osiągniętego zysku przy uwzględnieniu zużywanych zasobów. Samą zyskowność klientów (ang. *customer profitability*) można definiować jako różnicę między osiągniętymi przychodami oraz kosztami związanymi z relacjami z klientem w analizowanym okresie. Analiza zyskowności pozwala na identyfikację potencjału zysku poszczególnych obiektów, np. klientów.

Twórcy metody ABC – Kaplan i Cooper, wykorzystując analizę przypadku, pokazali znaczenie indywidualnego mierzenia zyskowności klientów w przedsiębiorstwach mierzących koszty działań. Zestawiając na osi poziomej klientów, uszeregowanych od najbardziej do najmniej dochodowych, oraz na osi pionowej – skumulowany zysk w ujęciu procentowym, ustalili oni, że jedynie 40% klientów

---

<sup>3</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 20.

<sup>4</sup> E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 210.

<sup>5</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, s. 126.

<sup>6</sup> G. Eaton (red.), *Management Accounting Official Terminology*, CIMA 2000 edition, Oxford 2005, s. 17.

w omawianym przykładzie okazywało się dochodowymi dla firmy. Wspomniana grupa klientów generowała jednocześnie 250% zysku, natomiast 10% najmniej dochodowych klientów powodowało zmniejszenie zysków o 120 punktów procentowych<sup>7</sup>. Zjawisko to nazwano skumulowaną zyskowością (ang. *cumulative profitability*) klientów lub też efektem *Kanthala*<sup>8</sup>.

Na przykładzie firmy produkującej i sprzedającej produkty do profesjonalnego sprzętania, w której zaprojektowano i skutecznie wdrożono rachunek kosztów działań, Raaij, Vernooij i Triest badali możliwe korzyści wynikające z wykorzystania analizy zyskowości klientów. Swoje badanie zawęzili jedynie do aktywnych klientów, klasyfikując ich pod względem osiąganych korzyści jako platynowi, złoci, żelazni oraz ołowiani. Ustalili oni, że najwięksi klienci, stanowiący 1% ogólnej liczby aktywnych odbiorców, dostarczają firmie 49% zysku. Klienci będący dużymi podmiotami, stanowiący 4% wszystkich klientów, generują 25% zysku. Z kolei grupa średnich klientów, stanowiąca 15% całkowitej ich liczby, przyniosła 21% zysku. Natomiast mali klienci, których było 80%, dostarczyli firmie jedynie 5% zysku. Wspomniani autorzy nie podjęli się bardziej szczegółowej analizy zyskowości ostatniej z wymienionych grup klientów<sup>9</sup>.

W innym prezentowanym badaniu, przeprowadzonym na jednym z przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, w celu przeprowadzenia analizy zyskowości klientów również wdrożono rachunek kosztów działań. Rezultaty, jakie osiągnięto, mówią o tym, że z 1400 klientów jedynie 400 okazało się zyskowymi. Najlepsi z nich (20%) generowali 155% skumulowanego zysku, a maksymalny poziom zyskowości (157%) osiągnięty był dzięki ok. 30% klientów. Najmniej zyskowni klienci (20%) przynosili stratę w postaci 31% zmniejszenia skumulowanego zysku. Dzięki analizie zyskowości możliwe było zidentyfikowanie największego problemu firmy – dużej liczby małowartościowych zamówień<sup>10</sup>.

W późniejszym okresie wykorzystywano graficzne metody nie tylko do określania zyskowości klientów, ale również dostosowano to narzędzie do oceny zyskowości produktów. Omawiany w niniejszej pracy model określał skumulowane zyski przedsiębiorstwa zarówno jako funkcje produktów, jak i klientów zestawionych według poziomu ich zyskowości.

Przykładowo Sievanen, Suomala i Paranko w swojej pracy skoncentrowali się na przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym, które wytwarzało wyroby o cha-

<sup>7</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 183-189.

<sup>8</sup> Kanthal jest szwedzkim przedsiębiorstwem, należącym do grupy Sandvik AB, produkującym materiały oporowe, takie jak druty oraz elementy grzejne.

<sup>9</sup> E.M. van Raaij, M.J.A. Vernooij, S. van Triest, *The implementation of customer profitability analysis: A case study*, „Industrial Marketing Management” 2003, vol. 32, s. 573-583.

<sup>10</sup> D. Kuchta, M. Troska, *Activity-Based Costing and Customer Profitability*, „Cost Management” 2007, vol. 21, no. 3, s. 18-25.

rakterze masowym. Po zidentyfikowaniu działań, występujących w ramach procesów zachodzących w firmie, zaprojektowano i wdrożono rachunek kosztów oparty na metodzie ABC. Koszty działań związane z produktami zostały porównane z cenami sprzedaży w celu ustalenia zyskowności. Otrzymane wyniki wskazują na istnienie istotnych różnic w zyskowności. Około 20% najbardziej zyskownych produktów generowało więcej niż 150% zysku i 50% sprzedaży netto<sup>11</sup>.

W wyżej wymienionych pracach wskazano, że dzięki rachunkowi kosztów działań możliwe jest odnotowanie większych różnic w zyskowności produktów niż przy użyciu tradycyjnych systemów rachunku kosztów. Ponadto do oceny zyskowności zaczęto wykorzystywać odpowiednie narzędzia. Jednym z takich narzędzi była krzywa skumulowanej zyskowności obrazująca efekt *Kanthal*. Przypominała ona kształtem największe zwierzęta na Ziemi, w związku z tym w literaturze fachowej zaczęła funkcjonować nazwa – krzywa wieloryba.

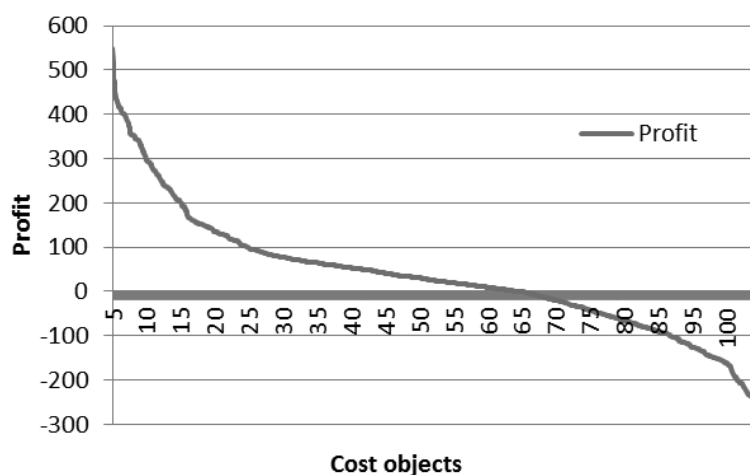
## 2. Konstrukcja modelu skumulowanej zyskowności

W celu zaprezentowania modelu skumulowanej zyskowności zostaną przyjęte pewne uproszczenia związane z wolumenem, ceną itp. Oczywiście jest, że część klientów kupuje więcej produktów niż pozostali. W rzeczywistości również nabywane dobra sprzedawane są po różnych cenach z uwagi na wynegocjowane rabaty przez poszczególnych klientów. W związku z tym przychody osiągnane ze sprzedaży utrzymują się na różnym poziomie w zależności od rodzaju produktów, jak i klientów. Ponadto analiza kosztów wskazuje na niejednolite nakłady związane z wytworzeniem różnych produktów, ale i różną wycenę obsługi każdego z klientów. Oznacza to, że zysk ze sprzedaży będzie zestawieniem osiągniętych przychodów z kombinacją kosztów działań związanych z produktami oraz klientami.

Pomimo przyjętych uproszczeń łatwo zauważyć, że niektóre obiekty kosztów (produkty/klienci) są bardziej zyskowne niż pozostałe, natomiast pewna część z nich w ostatecznym rachunku generuje stratę. Odpowiednia technika wizualizacji zyskowności umożliwi lepsze zrozumienie zyskowności obiektów kosztów oraz wsparcie dla właściwych decyzji, dotyczących klientów oraz produktów, które zmierzają do poprawy wyników finansowych. Na rysunku 1 przedstawiono przykładową funkcję określającą poziom zyskowności w zależności od centyla obiektów kosztów (produktów lub klientów) uszeregowanych od najbardziej do najmniej zyskownych.

---

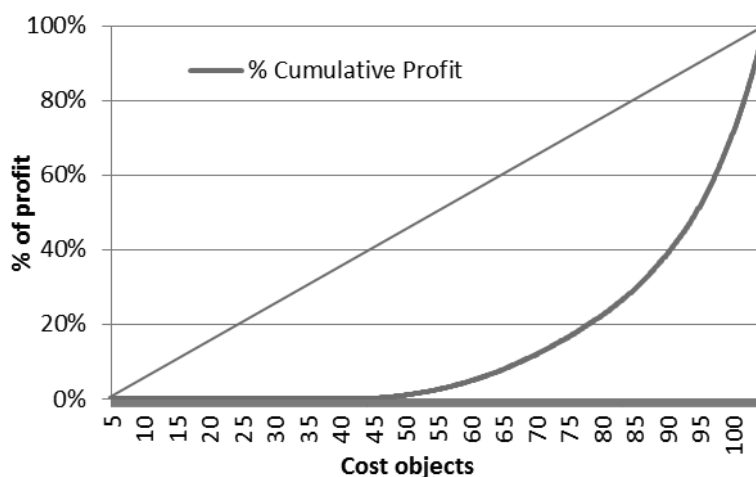
<sup>11</sup> M. Sievanen, P. Suomala, J. Paranko, *Product profitability: Causes and effects*, „Industrial Marketing Management” 2004, vol. 33, s. 393-401.



Rys. 1. Przykładowe zestawienie zysków i obiektów kosztów

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych QlikFix.com

Początki analizy zyskowności można łączyć z wykorzystaniem krzywej Lorenza (ang. *Lorenz curve*), która służy do opisywania stopnia nierówności dystrybucji dochodów w społeczeństwie<sup>12</sup>. Odkładając na osi poziomej obiekty kosztów, uszeregowane według rosnącego poziomu zysku, a na osi pionowej wartości procentowe skumulowanego zysku, powstaje wykres funkcji wypukłej (w kształcie litery U). Najwyższy punkt na krzywej oznacza poziom osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku. W przypadku równomiernego rozkładu zysku, czyli gdy każdy procent klientów dostarcza 1% zysku, krzywa będzie posiadała nachylenie równe 45 stopni. Im większe odchylenie od linii 45 stopni, tym większe różnice w rozkładzie zysku (patrz rysunek 2).



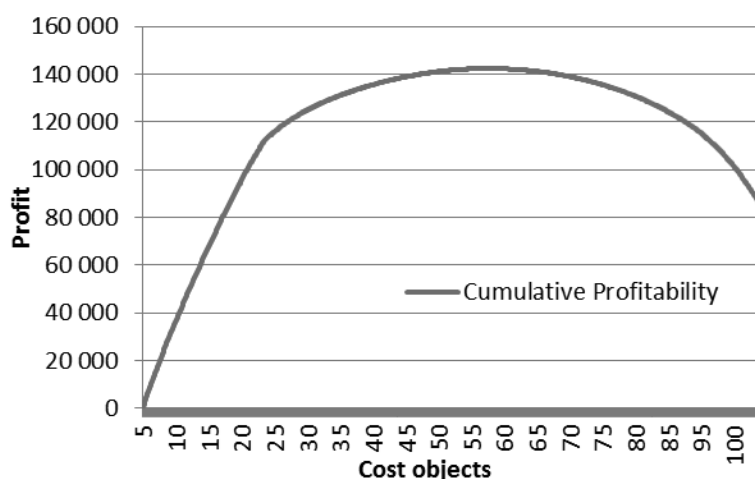
Rys. 2. Przykładowa krzywa Lorenza – skumulowany rozkład zysku

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych QlikFix.com

<sup>12</sup> M.D. Troutt, W. Acar, *A Lorenz-Pareto measure of pure diversification*, „European Journal of Operational Research” 2005, vol. 167, no. 2, s. 543-549.

W ostatnich latach coraz częściej korzysta się jednak z krzywej wieloryba jako narzędzia oceny skumulowanej zyskowności. Dostarcza ona, w przeciwieństwie do wcześniej wymienionych graficznych metod, szerszej informacji na temat obiektów kosztów (produkty/klienci), które w różny sposób wpływają na zysk przedsiębiorstwa.

Krzywa wieloryba (ang. *whale curve*) jest graficzną prezentacją koncentracji zysku firmy, zwykle zestawionego według kryterium malejącego zysku (tj. od najbardziej zyskownych do generujących największe straty), na poszczególne obiekty kosztów (produkty, usługi, klientów itp.). W wyniku zastosowania krzywej wieloryba uzyskuje się informacje o tych obiektach kosztów (produktach lub klientach), które tworzą zysk przedsiębiorstwa. Na rysunku 3 przedstawiono przykładową krzywą wieloryba.



Rys. 3. Przykładowa krzywa wieloryba – model skumulowanej zyskowności

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych QlikFix.com.

Interpretując ukształtowanie analizowanej krzywej, można zauważyć, że w części krzywej o nachyleniu dodatnim odłożone są zyskowne obiekty. Oznacza to, że część obiektów (produktów/klientów) przynosi zysk przedsiębiorstwu na różnym poziomie. Obiekty umiejscowione bliżej początku układu współrzędnych charakteryzują się największą zyskownością. W punkcie maksimum znajdują się obiekty, które balansują na progu rentowności. Z kolei ujemne nachylenie krzywej oznacza, że na osi poziomej znajdują się obiekty kosztów generujące stratę. Niezyskowne obiekty również charakteryzują się różnym poziomem ujemnej zyskowności. Wynik końcowy z obsługi całego portfela obiektów prezentuje prawy koniec krzywej wieloryba.

Generalnie przyjmuje się, że 20% klientów generuje 80% przychodów firmy. Z kolei wyniki zestawione na typowej krzywej wieloryba dla produktów znacznie wyolbrzymiają zasadę *Pareto*. Zgodnie z omawianą krzywą ok. 20-30% produktów generuje do 300% zysków, natomiast pozostałe 70-80% produktów niszczy

200% zysku. Inne badania mówią o tym, że 20% najlepszych klientów/produktów generuje 130% zysków, środkowe 60% nieznacznie buduje zyski przedsiębiorstwa, a najgorsze 20% zmniejsza zyski.

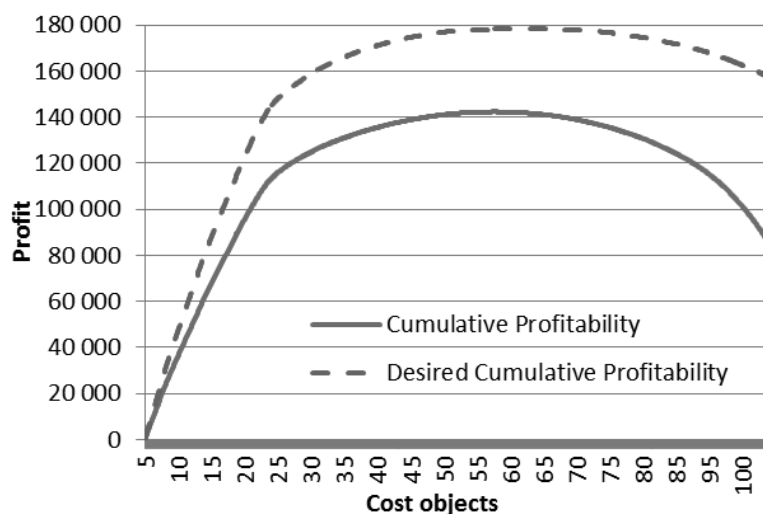
### 3. Praktyczne zastosowanie krzywej wieloryba

W literaturze finansowej występuje pojęcie erozji wyników (ang. *erosion effect*), które stosowane jest w teorii finansów. Jednak można zastosować ten termin do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach. Osiągane przez firmy przychody charakteryzują się znacznie mniejszą zyskownością niż hipotetycznie mogłyby. Potencjał zysku zostaje istotnie zmniejszony w wyniku właśnie erozji spowodowanej niezyskownymi klientami lub produktami. Wiele firm nie zdaje sobie sprawy z tego, że wykorzystując wycenę podejmowanych działań, związanych np. z dostarczaniem produktów do poszczególnych klientów, część produktów/klientów charakteryzuje się wyższymi kosztami niż osiągnęte na ich podstawie przychody. W związku z tym obiekty kosztów można podzielić na te, które przynoszą korzyści firmie, oraz te, które doprowadzają do erozji zysków.

Nie ma jednak jednoznacznych wskazówek, co zrobić z niezyskownymi klientami/produktami czy choćby, jak przekonać klientów do zaakceptowania zmian w ofercie, by jednocześnie nie przestali oni nabywać zyskowne produkty i nie odeszli do konkurencji. Często okazuje się, że część największych klientów należy jednocześnie do grupy najbardziej niezyskownych. W związku z tym przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na utratę znacznej części dotychczasowych przychodów, utrzymując się ze sprzedaży osiągnętej jedynie dzięki grupie zyskownych, ale jednocześnie drobnych klientów.

Niemniej jednak właściwe wykorzystanie wiedzy o zyskowności produktów czy też zyskowności klientów, przy użyciu technik wizualizacji, takich jak np. krzywa wieloryba, może doprowadzić do obrania przez zarządzających odpowiednich kierunków rynkowych. Oczywiście pożądaną sytuacją będzie podjęcie takich działań, które doprowadzą do podniesienia krzywej o nachyleniu dodatnim w wyniku wykorzystania potencjału 20% najlepiej dochodowych klientów. Na horyzontalnym odcinku krzywej powinno się dążyć do spłaszczenia oraz wydłużenia pozostałej części krzywej, dążąc do przeciągnięcia zyskowności obiektów powyżej progu rentowności. Z kolei na ostatnim odcinku wskazana jest minimalizacja ujemnego nachylenia krzywej poprzez optymalizację relacji z niezyskownymi klientami w ramach działań CRM (ang. *customer relationship management*). Na rysunku 4 zaprezentowano ukształtowanie pożądanej krzywej skumulowanej zyskowności.





Rys. 4. Pożądana krzywa wieloryba – model skumulowanej zyskowności

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych QlikFix.com.

Podstawową zasadą przy posługiwaniu się omawianym narzędziem oceny zyskowności jest wiedza o tym, że obiekty kosztów charakteryzują się różnym poziomem zyskowności. Stosunek firmy do niezyskownych klientów czy też produktów zależy zawsze od sytuacji, w jakiej dane przedsiębiorstwo się znajduje. Oczywiście jest, że nie da się rozwiązać problemu niedochodowych produktów poprzez ich wycofanie ze sprzedaży, ponieważ część kosztów nie jest bezpośrednio związana z podejmowanymi decyzjami (tzw. koszty nieistotne). Ponadto trudno jest ustalić minimalną wielkość, określającą limit zyskowności dla indywidualnych klientów czy choćby produktów, ponieważ podjęte decyzje będą wpływały na osiągnięte cele sprzedażowe. Ponadto najbardziej dochodowe oraz najmniej dochodowe produkty należą zazwyczaj do najlepiej sprzedających się wyrobów.

Przyjmuje się, że krzywa wieloryba dla skumulowanej zyskowności produktów opartej na rachunku kosztów działań konstruowana jest dla jednostek gospodarczych, które spełniają dwa warunki. Po pierwsze, koszty pośrednie są wysokie. Po drugie, koszty te są w zróżnicowany sposób rozłożone na produkty, klientów i procesy. Wykorzystując krzywą wieloryba jako narzędzie do wspomaganego zarządzania, w celu zmiany jej kształtu oraz podniesienia poziomu zyskowności powinno się zrewidować cenę produktów, podjąć próbę przeprojektowania lub zastąpienia niezyskownych produktów, usprawnić proces produkcji, ewentualnie wycofać niezyskowne produkty<sup>13</sup>.

Zyskowność klientów wydaje się z kolei znacznie bardziej istotna niż zyskowność produktów – z perspektywy zarządzania jednostkami gospodarczymi – szczególnie dla przedsiębiorstw usługowych, ponieważ koszty związane z ofe-

<sup>13</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, s. 165-166.

rowaniem produktów są zazwyczaj wyznaczone poprzez zachowania klientów. Kaplan i Anderson opisują ten fakt na przykładzie usług bankowych. Stwierdzają oni, że organizacje świadczące tego typu usługi powinny zidentyfikować różnice w zyskowności klientów, nawet tych, którzy korzystają ze standardowych produktów. Klienci banków, w przeciwieństwie do klientów przedsiębiorstw produkcyjnych, praktycznie całkowicie wyznaczają wielkość zapotrzebowania na podejmowane przez organizacje działania. W związku z tym usługi bankowe w ujęciu kosztowym znacznie bardziej wymuszane są przez klientów niż przez oferowane produkty<sup>14</sup>.

Przedsiębiorstwa mają możliwość przekształcenia relacji z klientami, balansującymi na progu rentowności lub przynoszącymi stratę, w relacje dochodowe. Wspomniani Kaplan i Anderson wymieniają w tym obszarze:

- 1) usprawnienie procesów doprowadzające do niższych kosztów świadczenia usług;
- 2) zmodyfikowanie relacji z klientem poprzez zaoferowanie dodatkowych usług, które w stosunku do danego klienta okażą się dochodowe;
- 3) zrewidowanie ceny bieżących usług i przygotowanie indywidualnej oferty<sup>15</sup>.

Dzięki implementacji rachunku kosztów działań w analizie zyskowności klientów przedsiębiorstwa mogą świadomie akceptować relacje z częścią niezyskownych klientów oraz są w stanie dostosowywać ofertę do ich potrzeb. Może to mieć miejsce w kilku przypadkach. Po pierwsze, gdy dotyczy to nowych klientów, posiadających perspektywę rozwoju, lub też rynek, na którym oni działają, postrzegany jest jako rosnący. Po drugie, klientami godnymi dalszej współpracy są klienci, którzy dostarczają jakościowych korzyści w postaci kreowania nowych trendów. Po trzecie z kolei, część klientów może być postrzegana jako liderzy rynkowi lub środowisko eksperckie, które jest wysoko oceniane społecznie<sup>16</sup>.

W tym miejscu warto jednak odróżnić zyskowność klientów od oceny wartości klienta w czasie dokonywanej na podstawie analizy *lifetime value* (LTV). Przykładowo, Pfeifer, Haskins i Conroy definiują analizę LTV jako narzędzie służące określeniu obecnej wartości przyszłych przepływów pieniężnych związanych z relacjami z klientem. W przypadku podejścia LTV analizuje się wartość w czasie, posługując się teorią finansów, a z kolei w analizie zyskowności bada się wynik finansowy osiągnięty na produkcie lub kliencie w ujęciu księgowym. W literaturze przedmiotu występują również inne metody oceny związane z klientami, np. ocena kapitału klienta (ang. *customer equity*), która jest określana jako suma ocze-

---

<sup>14</sup> 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. 245-247.

<sup>15</sup> Tamże, s. 247-249.

<sup>16</sup> M. Smith, S. Dikolli, *Customer profitability analysis: An activity-based costing approach*, „Managerial Auditing Journal” 1995, vol. 10, no. 7, s. 3-7.

kiwanej wartości klienta w czasie oraz wartości potencjału aktywów klienta (jego możliwości i perspektyw)<sup>17</sup>.

Ponadto, jak zauważa Mulhern, analiza zyskowności klientów ma istotne implikacje dla podejmowania decyzji marketingowych. Wiedza o zyskowności indywidualnych klientów jest pomocna organizacjom w przygotowaniu segmentacji rynkowej, alokacji zasobów marketingowych czy choćby określeniu elementów marketingu mix. Ponadto uwzględnienie analizy zyskowności w rozwijanych strategiach marketingowych przedsiębiorstw doprowadza do stosowania przez nie bezpośrednich i interaktywnych form komunikacji<sup>18</sup>.

Niemniej jednak w celu podejmowania właściwych decyzji rynkowych, po wcześniejszym odpowiednim zdefiniowaniu zyskownych i niezyskownych obiektów, przedsiębiorstwa mogą dokonywać np. segmentacji klientów, w zależności od tego, czy wpisują się oni w realizowaną strategię działania, tzn. czy są oni grupą docelową, czy też nie. Najbardziej pożądanymi dla firmy nabywcami oferowanych produktów są dochodowi klienci, którzy wpisują się w realizowaną strategię (stanowią grupę docelową). Zazwyczaj to oni stanowią o potencjale zysku firmy. Kolejną grupą odbiorców są klienci przynoszący stratę, ale pozostający wciąż w grupie docelowej. Najlepszym rozwiązaniem w tym przypadku jest modyfikacja relacji z tymi klientami w celu zniwelowania osiągniętych strat. W stosunku do zyskownych klientów, ale niebędących grupą docelową, uzasadnione jest podjęcie działań monitorujących poprzez dalszą analizę zyskowności produktów w celu badania, czy nie stali się oni niezyskownymi odbiorcami. W przypadku klientów niezyskownych, „niepożądanych” i nieakceptujących zmiany warunków handlowych nic nie uzasadnia rozwijania z nimi relacji handlowych. Oczywiście, podejmowanie działania w stosunku do poszczególnych grup klientów zależy od indywidualnych warunków i możliwości firm wykorzystujących analizę zyskowności.

Generalnie krzywa wieloryba wykorzystywana jest do określenia zyskowności produktów lub klientów w krótkim okresie. Niemniej jednak korzystne jest wydłużenie okresu mierzenia zyskowności (np. powyżej roku) oraz podjęcie analiz na podstawie cyklu życia produktów (ang. *Product Life Cycle*) czy choćby dokonanej segmentacji. Dla produktów o dłuższym okresie życia poziom zyskowności będzie różny w zależności od danej fazy cyklu. Może się tak zdarzyć, że produkt jest niezyskowny w fazie produkcyjnej, ale usługi posprzedażowe powodują, że stanie się on wartościową pozycją w ofercie przedsiębiorstwa. Również klienci, którzy do tej pory balansowali na progu zyskowności, w kolejnych okresach mogą stać się kluczowi dla generowania zysku przedsiębiorstwa.

---

<sup>17</sup> Ph.E. Pfeifer, M.E. Haskins, R.M. Conroy, *Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending*, „Journal of Managerial Issues” 2005, vol. 17, no. 1, s. 11-25.

<sup>18</sup> F.J. Mulhern, *Customer profitability analysis. Measurement, concentration, and research directions*, „Journal of Interactive Marketing” 1999, vol. 13, no. 1, s. 25-40.

## Podsumowanie

Posiadanie informacji o kosztach produktów, związanych z klientami czy choćby dostawcami, jest niezbędne przy podejmowaniu decyzji przez menedżerów wyższego szczebla. Ponadto implementacja rachunku kosztów działań umożliwia nie tylko zidentyfikowanie tych działań, które nie przynoszą wartości firmy, ale również odnotowanie większych różnic w zyskowności produktów niż przy użyciu tradycyjnych systemów rachunku kosztów. Informacja o zyskowności obiektów kosztów (np. uzyskana z krzywej wieloryba), wynikająca właśnie z wdrożonej metody ABC, pozwala na dokładne określenie dochodowych i nie-dochodowych produktów (ale również i klientów) oraz stanowi wsparcie dla strategicznych decyzji podejmowanych przez zarządzających.

Decyzje na temat kierunków rynkowych zależą od zyskowności poszczególnych obiektów kosztów. Należy jednak pamiętać, że nie zawsze niezyskowni klienci kupują wyłącznie generujące stratę produkty. Często rezygnacja z klientów, którzy przyczyniają się do obniżenia zysku, może doprowadzić do eliminacji pożądaných produktów o teoretycznie wyższej zyskowności. Niemniej jednak nakreślenie krzywej wieloryba może wyznaczać perspektywę zysku. Jak pokazano w niniejszej pracy, analiza zyskowności produktów oraz klientów powinna być prowadzona z wykorzystaniem informacji o fazie cyklu życia, dokonanej segmentacji, ale i przy uwzględnieniu potencjalnych przyszłych korzyści związanych z poszczególnymi klientami. Łączna analiza ww. obiektów, tj. klientów i produktów, w ocenie zyskowności stanowi wciąż wolne pole badawcze, które powinno być sukcesywnie wypełniane.

## Bibliografia

- Eaton G. (red.), *Management Accounting Official Terminology*, CIMA 2000 edition, Oxford 2005.
- Jarugowa A., Malc W., Sawicki K., *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1983.
- Jarugowa A. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, Stowarzyszenie księgowych w Polsce, Warszawa 2000.
- 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.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

- Kuchta D., Troska M., *Activity-Based Costing and Customer Profitability*, „Cost Management” 2007, vol. 21, no. 3, s. 18-25.
- Mulhern F.J., *Customer profitability analysis. Measurement, concentration, and research directions*, „Journal of Interactive Marketing” 1999, vol. 13, no. 1, s. 25-40.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa, 2011.
- Pfeifer Ph.E., Haskins M.E., Conroy R.M., *Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending*, „Journal of Managerial Issues” 2005, vol. 17, no. 1, s. 11-25.
- van Raaij E.M., Vernooij M.J.A., van Triest S., *The implementation of customer profitability analysis: A case study*, „Industrial Marketing Management” 2003, vol. 32, s. 573-583.
- Sievanen M., Suomala P., Paranko J., *Product profitability: Causes and effects*, „Industrial Marketing Management” 2004, vol. 33, s. 393-401.
- Smith M., Dikolli S., *Customer profitability analysis: An activity-based costing approach*, „Managerial Auditing Journal” 1995, vol. 10, no. 7, s. 3-7.
- Troutt M.D., Acar W., *A Lorenz-Pareto measure of pure diversification*, „European Journal of Operational Research” 2005, vol. 167, no. 2, s. 543-549.