

---

ANNALIS  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XLIX, 1

SECTIO H

2015

---

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Katedra Marketingu

ILONA BONDOS

e-mail: [ilona.bondos@poczta.umcs.lublin.pl](mailto:ilona.bondos@poczta.umcs.lublin.pl)

*Target costing – znaczenie perspektywy klienta  
w procesie ustalania ceny*

---

Target costing – the meaning of customer's perspective in the price setting process

**Słowa kluczowe:** rachunek kosztów docelowych, ustalanie ceny, orientacja marketingowa

**Keywords:** target costing, price setting, market orientation

## Wstęp

Istotą działań marketingowych jest koncentracja na potrzebach klienta i dążenie do ich zaspokojenia na poziomie satysfakcjonującym obie strony wymiany. Koncepcja *target costing* odwołuje się do procesu ustalania kosztów i definiowania poziomu cen – obszaru działalności przedsiębiorstwa, w którym uwzględnianie roli klienta jeszcze do niedawna nie było standardem. Celem artykułu jest zaprezentowanie, z perspektywy marketingowej, istoty rachunku kosztu docelowego, w którym cena odgrywa istotną rolę – wbrew tradycyjnemu myśleniu, że to koszty decydują o poziomie cen.

## 1. Orientacja na klienta w praktyce

Z uwagi na rosnącą liczbę przedsiębiorstw realizujących orientację marketingową sam fakt posiadania statusu podmiotu zorientowanego rynkowo stał się bardziej czynnikiem zapobiegającym niepowodzeniom niż decydującym o sukcesie. Dlatego szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej wynikającej ze stosowania tej koncep-

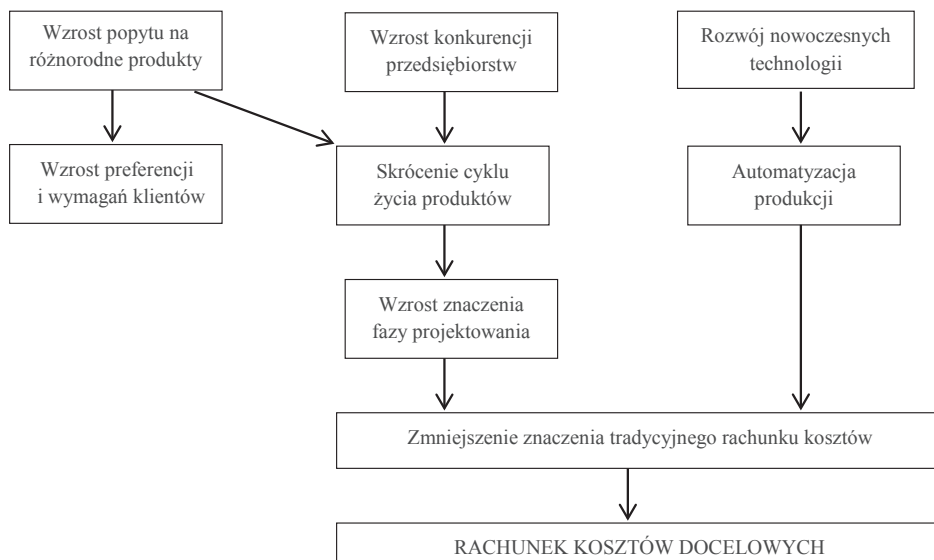
cji miały te firmy, które jako pierwsze się na to zdecydowały [Kumar i inni, 2011, s. 27, 28]. Obecnie trudno znaleźć przedsiębiorstwo deklarujące, że ignoruje ideę orientacji marketingowej, i postępujące tak w rzeczywistości. Stanowi ona filozofię w zarządzaniu marketingiem uzależniającą realizację celów firmy od rozpoznania i zrozumienia potrzeb rynków docelowych oraz zapewnienia satysfakcji na poziomie wyższym niż konkurencja [Armstrong, Kotler, 2011, s. 38]. Zdaniem T. Doligalskiego pojęciem pokrewnym wobec orientacji rynkowej (marketingowej) jest orientacja na klienta, którą definiuje jako przekonanie, że potrzeby klienta są dla przedsiębiorstwa najważniejsze, w związku z czym zasoby i procesy w firmie powinny być podporządkowane tworzeniu wartości właśnie dla niego [Doligalski, 2013, s. 21]. Podejście to bazuje na kilku istotnych praktykach – są to: słuchanie klientów oraz uzyskiwanie od nich informacji; dostarczanie im wartości przez nich pożądaných; budowanie relacji z klientami (zwłaszcza kluczowymi); udział pracowników w tworzeniu rosnącej wartości dla klienta oraz pomiar poziomu świadczonych usług i satysfakcji klientów [Mazurek-Łopacińska, 2002, s. 18]. Koncentracja na kliencie jest w pełni uzasadniona w kontekście zmieniających się realiów współczesnej gospodarki. Firmy nie są pewne swojej przyszłości, a klienci przestali być petentami, co wiąże się z możliwością zmiany dostawców, dostępem do informacji pozwalającej na sprawdzanie, porównywanie i weryfikowanie oferty oraz prawdomówności firm. R. Kozielski zadaje pytanie, czy możliwe jest zatem, aby tradycyjne sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw przynosiły oczekiwane rezultaty [Kozielski, 2012, s. 179]. Zdaje się, że każdy, kto realnie ocenia sytuację, widzi potrzebę zmian – między innymi w obszarze stanowienia cen.

Nie ulega wątpliwości, że koszty odgrywają istotną rolę w procesie ustalania ceny, a tym samym warunkują szanse na przetrwanie przedsiębiorstwa i jego rozwój. Nie oznacza to jednak, że mają stanowić główną determinantę rynkowej ceny. Jak zauważa P. Waniowski, generalną zasadą cenotwórstwa w firmie zorientowanej marketingowo powinno być traktowanie kosztów nie jako wartości niezmiennej, lecz takiej, którą zawsze można obniżyć [Waniowski, 2011, s. 105]. Firmy, które w rzeczywistości nie są zorientowane marketingowo, ustalają cenę poprzez dodanie marży zysku do całkowitych kosztów jednostkowych. Takie podejście oznacza odewanie od realiów rynkowych – absolutne ignorowanie reakcji rynku na tak ustaloną cenę [Blythe, 2005, s. 173]. W efekcie cena może być poniżej lub powyżej poziomu akceptowanego przez nabywcę [Winer, 2004, s. 334]. Efekt końcowy jest taki sam – mniejsze zyski dla przedsiębiorstwa. Jednak w pierwszym przypadku klienci kupują produkt i dostrzegają w nim wartość uzasadniającą, ich zdaniem, wyższą cenę – firma odbiera sobie szansę na większe zyski ze sprzedaży. Drugi wariant jeszcze bardziej zagraża jej kondycji finansowej, ponieważ konsumenci rezygnują z zakupu z uwagi na cenę produktu przewyższającą dostrzeganą przez nich wartość. Jednym z istotnych ograniczeń formuły „koszt plus” jest również mała motywacja przedsiębiorstw, aby redukować koszty; sposób rozumowania wydaje się stosunkowo prosty – po co ograniczać koszty, skoro i tak w całości zostają one przerzucone na klienta dzięki wyznaczeniu ceny w pełni je pokrywającej [Raju, Zhang, 2010, s. 4]?

Podczas ustalania ceny za produkt dochodzi do konfrontacji interesów dwóch grup – sprzedającego, który chce zrealizować cele finansowe, oraz kupującego, który dąży do maksymalizacji zadowolenia i wartości nabywanej za daną cenę. Jak piszą G.W. Marshall i M.W. Johnston, wymóg zachowania równowagi między tymi żądaniami czyni zarządzanie ceną szczególnie wymagającym obszarem działalności marketingowej [Marshall, Johnston, 2010, s. 386].

## 2. Zmiana warunków rynkowych – narodziny *target costing*

Idea rachunku kosztów docelowych zrodziła się w niezwykle konkurencyjnym środowisku, w jakim prowadziły swoją działalność japońskie przedsiębiorstwa w latach 60. XX wieku [Janowicz, 2005, s. 238]. Termin *target costing* pochodzi od nie w pełni precyzyjnego tłumaczenia japońskiego określenia *Genka Kikaku* (*Gen* – początek + *Ka* – cena = koszt; *Ki-kaku* – plan) [Zackiewicz, 2005, s. 242]. Na rysunku 1 zaprezentowano czynniki, które wpłynęły na popularyzację omawianego podejścia do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach, początkowo tylko japońskich. Jednak w obliczu gwałtownych zmian w otoczeniu wywołanych postępującą globalizacją również firmy amerykańskie i europejskie zainteresowały się koncepcją *target costing* [Gałązka, 2008, s. 213].



Rysunek 1. Przyczyny rozwoju rachunku kosztów docelowych

Źródło: [Gałązka, 2008, s. 213].

Jak widać, jedną z determinant była zmiana zachowania rynkowego klientów, którzy stali się bardziej wymagający wobec oferowanego produktu oraz jego funkcjonalności. Tym samym wzrosła rywalizacja o uwagę klientów oraz ich zaangażowanie. Nie bez znaczenia jest również postępujący proces globalizacji, skutkujący głębokimi zmianami gospodarczymi, jak również rozwojem nowoczesnych technologii, mogących istotnie zmieniać układ sił konkurencyjnych na rynku. Rachunek kosztów docelowych postrzega się jako istotne narzędzie służące obniżce kosztów i podniesieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku [Sabir i inni, 2011, s. 424]. Nasilająca się konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do osiągnięcia trzech celów w tym samym czasie i na jak najwyższym poziomie: projektowania i produkcji wyrobów wysokiej jakości, przy zachowaniu niskich kosztów produkcji (cen sprzedaży) oraz spełnieniu żądań i oczekiwań klientów [Pazarceviren, Celayir, 2013, s. 1]. Ostatni wymóg można określić mianem funkcjonalności produktu, co łącznie tworzy tzw. strefę/triadę przetrwania (*survival triple/zone*) – w środowisku konkurencyjnym jest to klucz do sukcesu, dlatego przedsiębiorstwa powinny przykładać szczególną wagę do jednoczesnej realizacji wszystkich trzech celów [Kumar, 2014, s. 26]. Badacze podkreślają, że w takich warunkach kosztowe metody ustalania ceny są niewystarczające, stąd pojawienie się m.in. koncepcji *target costing*. To właśnie ona pozwala przedsiębiorstwom zapewnić pożądany poziom zyskowności w całym cyklu życia produktu dzięki dostarczaniu produktu spełniającego oczekiwania konsumentów [Gałązka, 2008, s. 213].

Jak zauważa B. Gostomczyk, koncepcja *lean accounting* wiąże się z potrzebą uproszczenia zbędnych i rozbudowanych struktur oraz procedur w przedsiębiorstwie. Większość firm, które przeprowadziły „szczupłą” transformację (*lean transformation*), wcześniej czy później sięga do rachunku kosztów docelowych, dzięki czemu możliwa jest koncentracja na analizie wartości niezbędnych dla klienta, na jego oczekiwaniach związanych z samym produktem – usługą czy działaniem oraz zastosowaniem i ceną. *Target costing* to narzędzie umożliwiające zrozumienie tego, co jest wartością dla klienta i co należałoby jeszcze zrobić, aby ona wzrosła [Gostomczyk, 2013, s. 39]. W podejściu opartym na koncepcji *lean thinking*, którego elementem jest *target costing*, ceny sprzedaży są szacowane na podstawie wartości produktu, a nie kosztu jednostkowego [Sobańska, 2013, s. 468]. Takie ustalanie ceny dowodzi orientacji na klienta, któremu produkt ma dostarczać określoną wartość, za którą jest skłonny odpowiednio zapłacić. Koszty ponoszone przez producenta mają drugorzędne znaczenie – zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa powinny dążyć do redukcji generowanych kosztów [Kaur, 2014, s. 18], a nie przenosić ciężar ich pokrycia na nabywcę. Na tę ważną cechę koncepcji *target costing* wskazuje A. Karmańska, pisząc, że *target costing* ma charakter „odrynkowy, ponieważ determinuje koszt, przy którym produkt, o określonych cechach jakościowych i walorach funkcjonalności, powinien być wytwarzany, aby można było osiągnąć satysfakcjonujący wytwórcę poziom zysku przy danej z góry cenie sprzedaży” [Karmańska, 2006, s. 225]. Zorientowanie na klienta podkreśla również I. Sobańska, wskazując, że przedsiębiorstwo wdrażające

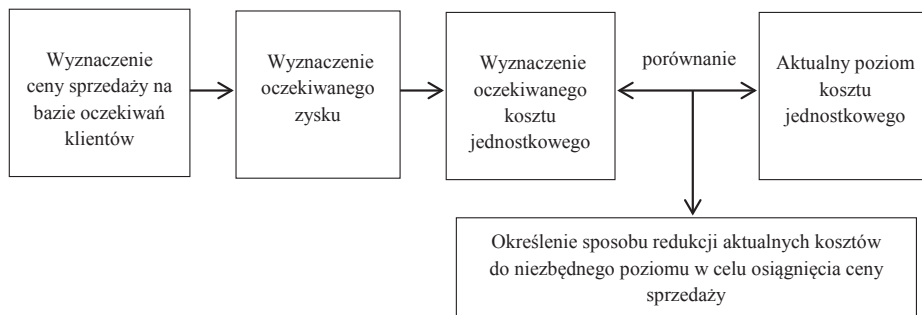
koncepcję *lean management* jest nastawione na dostarczanie produktów takich, jakich życzą sobie klienci – bez wad, dokładnie wtedy, kiedy chcą je nabyć, z minimum marnotrawstwa zasobów we wszystkich procesach [Sobańska, 2013, s. 481].

Bardzo ważne jest, aby produkt skierowany na rynek był perspektywiczny, tj. ukierunkowany nie tylko na aktualne potrzeby klientów, ale też mający cechy, które umożliwiają wyróżnienie się wśród konkurentów, zapewniając tym samym rozsądny cykl życia [Sabir i inni, 2011, s. 425]. Podsumowując istotę *target costing*, można wskazać na zasady stanowiące filary metody [Pazarceviren, Celayir, 2013, s. 4–5]:

- kalkulacja kosztów stosownie do akceptowanej przez nabywców ceny,
- koncentracja na kliencie,
- koncentracja na produkcie od etapu projektowania,
- znaczące zaangażowanie przedsiębiorstwa w cały proces,
- dążenie do redukcji kosztów w trakcie całego cyklu życia produktu,
- zwracanie uwagi na łańcuch wartości.

### 3. Target costing czy target pricing?

Jak już wykazano we wcześniejszej części artykułu, cena odgrywa istotną rolę w całym procesie zarządzania kosztami na bazie *target costing*. W formule ustalania kosztu według tej idei podkreśla się rolę ceny w całym procesie, bo to właśnie ona stanowi punkt wyjścia wszelkich działań (rysunek 2).



Rysunek 2. Proces ustalania ceny metodą kosztu docelowego (*target costing*)

Źródło: [Kozielski, 2013, s. 35].

Podstawową cechą charakterystyczną rachunku jest to, że cena produktu oznacza wypadkową oczekiwań nabywców, a nie kosztów [Witczak, 2013, s. 366]. Zatem cena w systemie *target costing* stanowi determinantę kosztu, a nie odwrotnie [Gałązka, 2008, s. 215]. Powyższe stwierdzenie stoi w sprzeczności z tradycyjnym ujęciem procesu ustalania ceny, silnie uzależnionej od wielkości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Można zatem stwierdzić, że rachunek kosztów docelowych

zrywa z tradycyjnym podejściem do ustalania ceny formułą „koszt plus”. Odejście od tradycyjnych metod kosztowych uzasadnione jest również tym, że nie pozwalają one dokładnie oszacować rzeczywistych kosztów oraz nie służą prognozowaniu ani podejmowaniu decyzji [Pazarceviren, Celayir, 2013, s. 1]. Cenę w systemie *target costing* ustala się na podstawie badań marketingowych przeprowadzonych przez przedsiębiorstwo. Przy jej wyznaczaniu uwzględnia się przewidywane uwarunkowania rynkowe sprzedaży produktu, takie jak potrzeby i preferencje klientów, przewidywany popyt na produkt, cenowa elastyczność popytu oraz strategie konkurentów. Należy wskazać na niewielki wpływ firmy na wymienione czynniki, stąd określenie „biorca ceny z rynku” [Gałązka, 2008, s. 216]. Ustalona na podstawie badań rynkowych cena sprzedaży jest podstawą obliczenia kosztu docelowego z uwzględnieniem zysku, zgodnie z formułą 1 [Kaur, 2014, s. 21]:

Formuła *target costing*: Docelowa cena sprzedaży – docelowy zysk = docelowy koszt

Formuła „koszt plus”: koszt + marża zysku = cena sprzedaży

Jak widać, *target costing* stanowi odwrócenie typowego procesu ustalania kosztów i ceny (formuła 2), w którym najpierw projektowano nowy produkt, szacowano koszty, na podstawie których ustalano cenę, i zadawano pytanie „Czy można za tyle sprzedać produkt na rynku?” [Armstrong i Kotler, 2009, s. 309]. Zatem to cena decyduje o możliwym do zaakceptowania poziomie kosztów, a nie odwrotnie.

W koncepcji kosztów docelowych istotna okazuje się zatem tzw. rynkowa wartość produktu, określana przez finalnego nabywcę, deklarującego cenę, którą skłonny jest zapłacić. Cena docelowa to cena dla danego produktu o określonej funkcjonalności, w wybranym segmencie rynku, która najprawdopodobniej będzie mogła zostać osiągnięta [Janowicz, 2005, s. 239]. Patrząc na formułę ustalania kosztów, warto wskazać na podstawowe kwestie: cena sprzedaży planowanych do wytworzenia produktów kształtuje się na rynku docelowym, natomiast marża zysku planowana do osiągnięcia jest odejmowana od wspomnianej ceny – pozostałą część stanowią koszt docelowy, w ramach którego produkcja ma zostać zrealizowana [Pazarceviren, Celayir, 2013, s. 4].

I. Witczak wskazuje na zamienne stosowanie w zagranicznej literaturze przedmiotu dwóch pojęć – *target pricing* i *target costing* [Witczak, 2013, s. 365]. Argument za takim używaniem obu terminów stanowi fakt, że zwrot *target pricing* lepiej określa istotę podejścia rynkowego i wskazuje, że wszelkie wysiłki firmy rozpoczynają się i kończą na kliencie. Zasada jest niezwykle prosta – jeżeli klienci nie będą gotowi nabyć określonego produktu po danej cenie, to praca inżynierska staje się niepotrzebna [Witczak, 2013, s. 366]. Nie sposób nie zgodzić się z takim uzasadnieniem – i mimo że używanie terminu *target pricing* nie jest praktykowane w polskiej literaturze przedmiotu, zabieganie o zmiany w nazewnictwie nie wydaje się zasadne – najważniejszy jest sposób ustalania ceny, opierający się na preferencjach konsumentów.

Marketingową orientację stosuje się od dość dawna, natomiast korzystanie z niej przy ustalaniu ceny nie było standardem. Jednak nasilająca się konkurencja wymusza coraz większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w rzeczywistą współpracę z klientem. W efekcie nawet tam, gdzie wydawałoby się, że klient nie powinien mieć wpływu – obszar wyznaczania kosztów i cen – jego obecność jest pożądana z uwagi na możliwość osiągnięcia przewagi na konkurentami. Popularność zaprezentowanej w artykule koncepcji stanowi przejaw coraz lepszego rozumienia istoty orientacji marketingowej, którą jest koncentracja na kliencie. Tyle tylko że *target costing* wymaga odejścia od tradycyjnego sposobu postrzegania kosztów i roli ceny.

### Bibliografia

1. Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing: An Introduction*, Pearson, Harlow 2009.
2. Blythe J., *Essentials of Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2005.
3. Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
4. Gałązka M., *Rachunek kosztów docelowych jako narzędzie współczesnej rachunkowości zarządczej*, „Roczniki Ekonomiczne KPSW” nr 1, Bydgoszcz 2008.
5. Gostomczyk B., *Rola analizy wrażliwości w target costing oraz jej miejsce w lean accounting*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, Szczecin 2013.
6. Holden R.K., Burton M.R., *Pricing with Confidence*, Wiley, New Jersey 2008.
7. Janowicz M., *Rachunek kosztów docelowych jako nowoczesne narzędzie zarządzania kosztami*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, Szczecin 2005.
8. Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
9. Kaur M., *Poising between price and quality using target costing*, “International Journal of Management Research” 2014, vol. 2, no. 1.
10. Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
11. Kozielski R., *Target costing – decyduje klient*, „Marketing w Praktyce” 2013, nr 7.
12. Kumar A., *Association of Quality Function Deployment and Target Costing for Competitive Market*, “International Journal of Management Research” 2014, vol. 2, no. 2.
13. Kumar V., Jones E., Venkatesan R., Leone R.P., *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?*, “Journal of Marketing” 2011, vol. 75.
14. Marshall G.W., Johnston M.W., *Marketing Management*, McGraw-Hill, Boston 2010.
15. Mazurek-Lopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
16. Pazarceviran S.Y., Celayir D., *Target costing based on the activity-based costing method and a model proposal*, “European Scientific Journal December” 2013, vol. 4, special edition.
17. Raju J., Zhang Z.J., *Smart Pricing*, Upper Saddle River, New Jersey 2010.
18. Sabir R.A., Xiping X., Sabr S.A., *Using Target Costing to Investigates Competitive Price*, “World Academy of Science, Engineering and Technology” 2011, vol. 5.
19. Sobańska I., *Rachunkowość w zarządzaniu „szczytłym” przedsiębiorstwem*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 668, Szczecin 2013.
20. Waniowski P., *Współzależność metod ustalania cen w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań własnych*, [w:] *Badania rynkowe*, red. K. Mazurek-Lopacińska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 2011, nr 161.

21. Winer R.S., *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey 2004.
22. Witeczak I., *Znaczenie rachunku kosztów docelowych w zarządzaniu kosztami zakładów przetwórstwa mięsnego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, Szczecin 2013.
23. Womack J.P., Jones D.T., *Lean thinking – szczuple myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, Prodpublishing.com, Wrocław 2012.
24. Zackiewicz B., *Ewolucja koncepcji rachunku kosztów docelowych w literaturze przedmiotu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG” nr 2, WZUG, Gdańsk 2005.

### **Target costing – the meaning of customer’s perspective in the price setting process**

The purpose of this article is to present, from marketing perspective, the essence of target costing. The concept of target costing refers to the process of determining the costs and defining the level of prices – the area of marketing activities, where taking into account the role of the client was not a standard. The idea of target costing was born in an extremely competitive environment in Japan in the 60s. of the twentieth century. And it is seen as an important tool to reduce costs and to improve the competitiveness level of the company. According to target costing, concept price plays an important role in the whole process of cost management – price is the starting point of all activities, what is important – it is a determinant of the cost not vice versa.