



## ELEMENTY ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W RACHUNKOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO

Marcin Stępień, Anna Wiśniewska-Sałek

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W opracowaniu podjęto problem identyfikacji, pomiaru i ewidencji kosztów w przedsiębiorstwie handlowym. Wskazano rolę i znaczenie informacji o ponoszonych kosztach przez jednostkę gospodarczą w systemie informacyjnym rachunkowości, wskazując ich wpływ na procesy zarządzania przedsiębiorstwem. W pierwszej części opracowania zaprezentowano identyfikację i pomiar kosztów przedsiębiorstwa handlowego z perspektywy szeroko rozumianego zarządzania przedsiębiorstwem. W kolejnej części publikacji wyeksponowano wyniki badań empirycznych w zakresie analizy kosztów działalności w przedsiębiorstwie handlowym. Uwagę skupiono na czynnikach poprawiających efektywność zarządzania dzięki identyfikacji i wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem opracowania jest poznanie i ocena zależności występujących między poziomem analitycznej identyfikacji kosztów w badanych obszarach a efektywnością zarządzania. Metodami badawczymi zastosowanymi do realizacji celu są studia literaturowe, analiza opisowa i analiza systematyzacji kosztów handlowych. Okresem badawczym objęto lata 2015-2017. Problematyka identyfikacji i pomiaru kosztów działalności handlowej w przedsiębiorstwie jest ważna i aktualna z uwagi na jej wpływ na procesy zarządzania w obszarze efektywności przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość zarządcza, koszty, zarządzanie kosztami

**DOI:** 10.17512/znpcz.2018.2.21

### Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga danych nie tylko o uzyskanych rezultatach (Nogalski 2013, s. 9-21; Stachowicz 2002, s. 290-295), lecz także o poniesionych kosztach (Otoła, Tylec 2016, s. 81-89). Pełna informacja ekonomiczna winna zawierać obok uzyskanych przychodów również zestawienie poniesionych kosztów (Romanowska, s. 13-23; Niemczyk 2010, s. 550-555). Użytkownicy informacji potrzebują coraz to lepszych danych o kosztach wykorzystywanych zasobów, procesów, działań, obecnych i przyszłych produktów, klientów, kanałów dystrybucji, dostawców, kooperantów, projektów badawczych, stanowisk pracy czy jednostek organizacyjnych (Sowier-Kasprzyk i in. 2017, s. 192-206). Potrzeby informacyjne użytkowników wyznaczają bardzo szeroki zakres potencjalnych obiektów gromadzenia, grupowania i kalkulacji kosztów (Świderska, Warowny, Świderska 2016, s. 172). Zasada ta ma także zastosowanie w przypadku, gdy przedsiębiorstwo zamierza badać koszty handlowe. Identyfikacja i pomiar kosztów

handlowych powinny uwzględniać dynamiczne cechy przepływów wartości w przedsiębiorstwie, które przyczyniają się do realizacji działalności (Rubik 2016, s. 41-50). W celu analiz kosztów handlowych przedsiębiorstwo nie jest zobligowane do tworzenia nowych rachunków kosztów. Chcąc przeprowadzić badanie systematyzacji kosztów działalności handlowej, można wykorzystać rozwiązania ewidencyjne systemu rachunkowości w zakresie podziału pozycji kosztowych, które umożliwiają identyfikację i pomiar zdarzeń gospodarczych w odniesieniu do kosztów handlowych. Celem opracowania jest poznanie i ocena zależności występujących między poziomem analitycznej identyfikacji kosztów działalności handlowej w badanych obszarach a efektywnością zarządzania. Zastosowanymi metodami badawczymi są studia literaturowe, analiza opisowa oraz analiza systematyzacji kosztów działalności handlowej. Badania empiryczne przeprowadzono w oparciu o informacje ekonomiczne wybranego przedsiębiorstwa handlowego w Polsce.

### **Istota kosztów w przedsiębiorstwie handlowym**

Działalność handlowa w wielu przedsiębiorstwach stanowi jeden z wielu czynników generujących koszty, które mogą mieć znaczący wpływ na kształtowanie się sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstw (Nowak (red.) 2004, s. 33). Pojęcie kosztów towarzyszy każdej działalności gospodarczej, a koszty działalności handlowej stanowią przejaw aktywności handlowej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, budując struktury analityczne w zakresie ewidencji i systematyki kosztów prowadzonej działalności, zmierzają między innymi do:

- a) ustalania kosztów prowadzonej działalności,
- b) ustalania wyniku finansowego podmiotów,
- c) rozliczeń z kontrahentami,
- d) wyodrębnienia czynników kształtujących koszty podmiotu,
- e) analizy, kontroli i oceny prawidłowości gospodarowania zasobami oraz osób odpowiedzialnych za to gospodarowanie,
- f) planowania kosztów działalności (Chluska 2016, s. 79-80).

Definicję kosztu, jako wyjściową kategorię rozważań, można odnaleźć w ustawie o rachunkowości. Na bazie ogólnej definicji kosztów i strat koszty stanowią uprawdopodobnione zmniejszenie w okresach sprawozdawczych korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów lub zwiększenia wartości zobowiązań, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego w inny sposób niż wycofanie środków przez właścicieli (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. ..., art. 3 ust. 1 pkt 31). Przedstawione kapitałowe ujęcie kosztów odnosi się również do kosztów działalności handlowej, które stanowią zużycie zgromadzonych zasobów, z wykorzystaniem pracy ludzkiej i usług obcych (Micherda 2003, s. 12-13). Wskazana definicja kosztów działalności handlowej jest bliższa drugiemu z zaprezentowanych ujęć pojęcia kosztu.

Koszty działalności handlowej to w pierwszej kolejności koszt sprzedanych towarów, ale również koszty ponoszone na funkcjonowanie kanału dystrybucji, działu sprzedaży, personelu obsługującego procesy pakowania, wysyłania i szeroko rozumianej komunikacji z klientami. Dająca się zaobserwować rosnąca konkuren-

cja skłania przedsiębiorstwa handlowe do utrzymywania odpowiednich relacji z klientami. Z punktu widzenia ponoszonych kosztów i osiągniętych przychodów ważne jest, aby relacje te miały długookresowy charakter. Kształtowanie odpowiednich relacji z klientami, ukierunkowane na osiągnięcie możliwie wysokich z nich korzyści finansowych, jest istotą koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Szczególne miejsce w tej koncepcji zajmuje rachunek kosztów klienta (Nowak 2014, s. 467).

Kosztami klienta są te wszystkie koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z utrzymaniem relacji z określonym klientem lub grupą klientów (Nowak, Wierziński 2010, s. 348). Zatem kosztami szeroko rozumianej działalności handlowej są koszty nabycia towarów stanowiących przedmiot dostawy oraz koszty obsługi procesu zamówienia, pakowania, dystrybucji, obsługi sprzedaży wraz z kosztami służb księgowych, administracyjnych czy zarządu.

Celem lepszego poznania kosztów obsługi działalności handlowej, koszty związane z klientami alokowane są na poszczególnych odbiorców czy – po pogrupowaniu klientów – na wyspecyfikowane nośniki kosztów. Koszty te są wyodrębnione z ogółu kosztów działalności przedsiębiorstwa. W szerokim znaczeniu koszty klienta obejmują dwie grupy kosztów: koszty wytworzenia produktów dostarczanych klientowi oraz koszty nieprodukcyjne związane ze współpracą z danym klientem. W wąskim znaczeniu jako koszty klienta traktuje się drugą grupę wymienionych kosztów (Nowak 2014, s. 467).

Koszty bezpośrednio związane z alokacją sprzedawanego zasobu są stosunkowo łatwą kategorią do wyodrębnienia w rachunku kosztów jednostki. Pośrednie koszty obsługi klienta, na które składają się między innymi koszty kształtowania relacji handlowych, czy utrzymywanego łańcucha logistycznego, odnaleźć możemy w pozycjach kosztów grupowanych w układzie rodzajowym lub kalkulacyjnym, w ramach systematycznego rachunku kosztów (Nowak, Wierziński 2010, s. 344-345). Koszty te mogą być zgrupowane następująco (Hilton, Maher, Selto 2008, s. 224-229):

- a) koszty marketingu,
- b) koszty dystrybucji,
- c) koszty ogólne.

Takie ujęcie kosztów klientów jest często zbyt ogólne dla celów efektywnego zarządzania relacjami z klientami. Tak zagregowane ogólne koszty obsługi klientów nie dostarczają informacji o kosztach, jakie są ponoszone na współpracę z konkretnymi klientami lub grupami klientów. Aby to było możliwe, należy zastosować indywidualne podejście do poszczególnych klientów lub ich grup. Ważne jest także ujmowanie kosztów według etapów utrzymywania relacji z klientami. Koszty te powinny być wyodrębnione z ogółu nieprodukcyjnych kosztów działalności przedsiębiorstwa, tj. kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu (Nowak 2014, s. 467).

Biorąc pod uwagę fazy utrzymywania relacji z klientami, J.A. Ness wyróżnia cztery grupy kosztów klienta (Ness i in. 2001):

- a) koszty pozyskania klienta,
- b) koszty dostarczania produktów klientowi,

- c) koszty obsługi klienta,
- d) koszty zatrzymania klienta.

Etapy współpracy z klientem akcentują R.C. Blattberg, G.C. Getz, J.S. Thomas, zwracając uwagę na koszty pozyskania klienta, utrzymania klienta i związanej z klientem sprzedaży dodatkowej (Blattberg, Getz, Thomas 2004, s. 62, 63).

W powyższych klasyfikacjach kosztów związanych z klientem podkreślane są procesy obsługi klienta, z których na pierwszym miejscu zostały wymienione koszty pozyskania klienta. Są to koszty, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo na pozyskiwanie nowych klientów. Jako przykłady można wymienić koszty ofertowania towarów, targów, wystaw, wyjazdów inicjujących współpracę, przygotowania cenników klienta wraz z organizacją procesu logistycznego dystrybucji towarów, a także koszty związane z przygotowaniem obsługi księgowej czy administracyjnej klienta. Są to istotne koszty związane z działalnością handlową, jednak obecnie obserwowana tendencja, zwłaszcza w aspekcie obsługi dużych klientów, pokazuje, iż koszty utrzymania klienta, związane z tym rabaty, opusty czy finansowane przez dostawców gazetki promocyjne, stanowią często większe pozycje kosztowe, niż same koszty pozyskania klienta.

Koszty utrzymania relacji z klientami na różnych etapach ich obsługi kształtują się zazwyczaj na odmiennym poziomie. Wolumen realizowanej z klientem sprzedaży wyznacza często poziom kosztów ponoszonych przez jednostkę w poszczególnych fazach obsługi sprzedaży. Ze względu na poziom kosztów obsługi R.S. Kaplan i R. Cooper wyróżniają dwie grupy klientów (Kaplan, Cooper 2000, s. 238-239):

- a) o wysokich kosztach obsługi,
- b) o niskich kosztach obsługi.

Koszty obsługi klientów z pierwszej grupy przyczyniają się do zmniejszenia wielkości sprzedaży, jednak często nie o większych marżach. Natomiast koszty obsługi klientów z drugiej grupy przynoszą przedsiębiorstwu większe marże ze sprzedaży produktów lub towarów, z uwagi na nieponoszenie różnego rodzaju wymienionych we wcześniejszej części artykułu, kosztów handlowych związanych z obsługą danego klienta.

### **Identyfikacja kosztów działalności handlowej w przedsiębiorstwie – studium przypadku**

Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie doboru celowego w oparciu o informacje ekonomiczne średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego, zlokalizowanego w województwie śląskim. Okresem badawczym są lata 2015-2017. Zastosowanym narzędziem badawczym umożliwiającym pomiar kosztów handlowych w badanym przedsiębiorstwie jest analiza kosztów generowanych przez klienta i związanych z tym procesów logistycznych, szeroko rozumianej sprzedaży, obsługi księgowo-administracyjnej, wyodrębnionych w układzie kalkulacyjnym, ponieważ charakteryzują one zjawiska w poszczególnych fazach przepływu łańcucha dostaw w przedsiębiorstwie.

Obszar działalności przedsiębiorstwa obejmuje region całej Polski oraz w dużym stopniu Litwy, Łotwy, Rosji, Węgier, Czech, Rumunii i Niemiec. Przedsiębiorstwo dystrybuuje szeroką gamę akcesoriów do wystroju okien. W 2004 roku firma uzyskała certyfikat ISO 9001:2001, natomiast w latach 2009 i 2010 została, głosami konsumentów, nagrodzona Laurem Klienta. W 2009 roku przedsiębiorstwo zmieniło formę organizacyjno-prawną, ze spółki jawnej na spółkę komandytową, co znalazło swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej i zakresie obowiązków realizowanych przez wyodrębnione komórki. Przedsiębiorstwo zaopatruje w dużej mierze klientów sieciowych, współpracując z wieloma mniejszymi podmiotami gospodarczymi, obsługując zarazem rynek klientów indywidualnych. Badane przedsiębiorstwo nie posiada własnej floty transportowej obsługującej klientów, dlatego za dostarczanie towaru klientom końcowym odpowiada odrębna firma transportowa, w której posiadaniu są cztery samochody dostawcze marki IVECO o maksymalnej dopuszczalnej masie całkowitej 3,5 tony każdy. Dodatkowo firma nawiązała współpracę z korporacyjnymi operatorami logistycznymi.

W badanym przedsiębiorstwie za obszary produkcyjno-logistyczne odpowiada członek zarządu do spraw zaopatrzenia, produkcji i logistyki. Za pośrednictwem podległych kierowników działów pełni on nadzór nad 53 pracownikami odpowiedzialnymi za bezpośredni montaż oraz konfekcjonowanie produktów.

Dział sprzedaży, marketingu i zarządzania produktem składa się z 10 osób, odpowiadających za obsługę sprzedaży na rzecz klientów poprzez przygotowywanie zamówień do realizacji oraz ich posprzedażne fakturowanie. Każdy pracownik tego działu ma na stałe przypisaną grupę klientów, z którą jest w ciągłym kontakcie. W skład działu handlowego wchodzi trzech przedstawicieli handlowych, którzy mają przydzielone obszary działalności na terenie Polski i świadczą serwis stoisk utrzymywanych u klientów, zapoznając klientów z bieżącą ofertą przedsiębiorstwa. Wyodrębniony w strukturze dział eksportu odpowiada za sprzedaż produktów poza granice kraju, wszelkiego rodzaju dokumentacje, konfiguracje transportów międzynarodowych oraz obieg dokumentów celnych. Wyodrębniony również w strukturze działu sprzedaży departament obsługi sprzedaży detalicznej odpowiada za sprzedaż produktów klientom indywidualnym, wraz z obiegiem zamówienia, płatności, realizacji wysyłki czy obiegiem dokumentów dotyczących sprzedaży. Pracownicy działu marketingu opracowują ulotki, foldery reklamowe, pracują nad wizualizacją stoisk utrzymywanych u kontrahentów oraz są odpowiedzialni za aktualizację strony internetowej przedsiębiorstwa.

Dział finansowo-księgowy wraz z działem kadr i administracji składa się z 5 osób. Pracownicy działu finansowo-księgowego odpowiadają za prowadzenie ewidencji operacji gospodarczych dokonywanych w przedsiębiorstwie, a także pełnią funkcję kontrolną wobec osób, którym powierzono pieczę nad mieniem przedsiębiorstwa. Dział administracji odpowiada za prawidłowe utrzymanie substancji majątkowej przedsiębiorstwa przy zapewnieniu jej sprawności.

W pierwszym etapie procedury badawczej w zakresie identyfikacji kosztów obsługi sprzedaży, stanowiących przedmiot badań, zidentyfikowano następujące koszty:

- koszty działalności handlowej, na których jednostka grupuje koszty związane z obsługą wytypowanych większych klientów. Klasyfikacji podlegają koszty: opakowań, robocizny związanej z pakowaniem, koszty ekspozytorów, koszty wzorników, reklama, koszty transportu;
- koszty wydziałowe sprzedaży, na których zidentyfikowano koszty obsługi klientów sieciowych nie dające się przypisać poszczególnym obsługiwanym klientom;
- koszty działu sprzedaży, z wyodrębnieniem kosztów obsługi rynku krajowego, rynków eksportowych wraz z kosztami funkcjonowania przedstawicieli handlowych.

W badanej firmie wyodrębnione koszty kalkulacyjne charakteryzują miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwie. Układ kalkulacyjny uwzględnia kryterium identyfikacji kosztów służące poprawie zarządzania kluczowymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W drugim etapie procedury badawczej zidentyfikowano koszty pozostałe ponoszone przez przedsiębiorstwo, z podziałem odpowiadającym miejscom powstawania kosztów, według następujących pozycji: koszty działu marketingu, koszty działu księgowości, koszty ogólne zarządu.

Badając pozycje analityczne wyodrębnionych kosztów działalności handlowej badanego przedsiębiorstwa, zwrócono uwagę na systematykę i trend zidentyfikowanych kosztów działalności handlowej w wymienionych pozycjach kosztowych. Rok 2015 był pierwszym rokiem działalności przedsiębiorstwa, w którym wyodrębniano koszty według powyższego schematu. Uzyskane wyniki badań zaprezentowano na poniższych wykresach.

Z przeprowadzonych badań w zakresie analizy trendu kosztów działalności handlowej wynika nieznaczny spadek kosztów tej fazy procesu, co jest rezultatem zmiany w zakresie obsługi klientów dużych (sieci handlowych) na korzyść klientów indywidualnych (*Rysunek 1*).



**Rysunek 1. Procentowy udział kosztów działalności handlowej w kosztach ogółem**

Źródło: Opracowanie własne

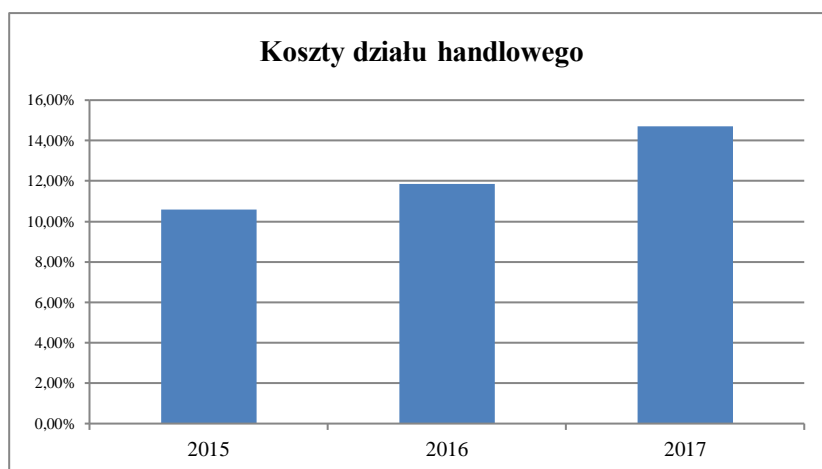
Analizując trend kosztów wydziałowych sprzedaży, zauważyć można tendencję spadkową, spowodowaną głównie zaobserwowaną w przedsiębiorstwie zmianą podmiotową obsługiwanych klientów. Przedsiębiorstwo istotnie zmniejszyło ilość obsługiwanych klientów sieciowych na korzyść klientów indywidualnych (*Rysunek 2*).



**Rysunek 2. Procentowy udział kosztów wydziałowych działalności handlowej w kosztach ogółem**

Źródło: Opracowanie własne

Badając trend kosztów działu handlowego, zauważyć można wzrost tych kosztów, kwalifikowanych w jednostce jako element kosztów handlowych. Tendencja wzrostowa jest spowodowana poszerzeniem podmiotowego rynku i zwiększaniem wolumenu obrotu na korzyść klientów indywidualnych (*Rysunek 3*).



**Rysunek 3. Procentowy udział kosztów działu handlowego w kosztach ogółem**

Źródło: Opracowanie własne

Z przedstawionych badań wynika, iż w przedsiębiorstwie systematycznie maleje udział kosztów działalności handlowej (kosztów związanych z obsługą klientów sieciowych). Obserwowany jest trend wzrostu kosztów działu handlowego, związany z kosztami obsługi klientów indywidualnych. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można stwierdzić, iż celem pomiarów kosztów działalności handlowej jest wycena procesów handlowych na poziomie kosztu obsługi klienta (czy klientów) oraz planowanie i kontrola działalności handlowej przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Celem opracowania były poznanie i ocena zależności występujących między poziomem analitycznej identyfikacji kosztów w badanych obszarach a efektywnością zarządzania. W świetle przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, iż informacje uzyskane podczas analizy kosztów działalności handlowej umożliwiają szybkie reagowanie w sytuacji zmiany czynników zewnętrznych. Ustalenie linii trendu kosztów działalności handlowej ułatwia podejmowanie trafnych decyzji w strategicznych obszarach działalności badanego przedsiębiorstwa.

Wyodrębnianie w systemie rachunkowości kosztów związanych z działalnością handlową jest możliwe do zrealizowania za pomocą układu kalkulacyjnego kosztów, z uwzględnieniem przepływu kosztów w każdym konkretnym przedsiębiorstwie. Wyodrębnienie kosztów działalności handlowej jest istotne z punktu widzenia podnoszenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż identyfikacja, pomiar i ewidencja kosztów działalności handlowej stanowi podstawowy warunek poprawy zarządzania omawianymi kosztami.

Rekomendacją dla badanego przedsiębiorstwa jest wdrożenie analitycznego podziału kosztów działalności handlowej z uwzględnieniem zarówno klientów sieciowych, mniejszych sklepów oraz klientów indywidualnych. Rozwiązanie takie pozwoliłoby na ocenę kosztów działalności handlowej rozpatrywanych jako element całościowych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w aspekcie poprawy efektywności zarządzania omawianymi kosztami. Stwierdzenie to potwierdza fakt, iż szczegółowe wyodrębnienie kosztów fazy obsługi klientów sieciowych uwidoczniło ich trend spadkowy, który informuje o poprawie efektywności zarządzania w badanym przedsiębiorstwie.

## Literatura

1. Blattberg R.C., Getz G.C., Thomas J.S. (2004), *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Czarnów.
2. Chluska J. (2016), *Kontrola kosztów w jednostce mikro*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 442. DOI: 10.15611/pn.2016.442.06
3. Hilton R.W., Maher M.W., Selto F.H. (2008), *Cost Management. Strategies for Business Decisions*, McGraw-Hill, London.
4. Kaplan R.S., Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
5. Micherda B. (2003), *Rachunek kosztów i wyników jednostek gospodarczych w świetle znowelizowanego prawa o rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.



6. Ness J.A., Schroeck M.J., Letendre R.A., Douglas W.J. (2001), *The Role of ABM in Measuring Customer Value. Part Two*, „Strategic Finance”, Vol. 82.
7. Niemczyk J. (2010), *Zarządzanie i menedżerowie – dokąd zmierzamy?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 115.
8. Nogalski B. (2013), *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22(2).
9. Nowak E. (red.) (2004), *Rachunek wyników*, Difin, Warszawa.
10. Nowak E. (2014), *Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 343. DOI: 10.15611/pn.2014.343.42
11. Nowak E., Wierzbński M. (2010), *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa.
12. Otolá I., Tylec A. (2016), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.08
13. Romanowska M. (2014), *Strategic Responses to the Crisis*, „Journal of Management and Financial Sciences”, Vol. 7, No. 18.
14. Rubik J. (2016). *Raportowanie CSR w obszarze kapitału ludzkiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.2.04
15. Sowier-Kasprzyk I., Chrzan E., Pietrasieński P., Surowiec A. (2017), *Management of the Territorial Unit in the Aspect of Sustainable Development and Social Economy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.17
16. Stachowicz J. (2002), *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstw tradycyjnych gałęzi przemysłu w procesie ich transformacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 928.
17. Świdarska G.K., Warowny P., Świdarska M. (2016), *Obiekt kosztów w rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 87(143). DOI: 10.5604/16414381.1207446
18. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 2342).

## COST MANAGEMENT IN THE ACCOUNTING STRUCTURE OF A TRADING COMPANY

**Abstract:** The subject of this article is the identification, measurement and recording of costs in a trading company. The paper emphasizes the role and importance of information on costs incurred by a company in the accounting information system by indicating their impact on business management processes. The first part of the article describes the identification and measurement of the costs of a trading company from the perspective of a broadly understood company management. The next part of the article discusses the results of an empirical analysis of operating costs in a trading company. The study focuses on factors that may affect the improvement of management efficiency through the identification and introduction of cost control mechanisms. Its purpose is to identify and evaluate the relations between the level of the analytical identification of costs in the studied areas and management efficiency. The research methods applied are literature overview, descriptive analysis, and analysis of costs systematization in a manufacturing company. The research period is 2015-2017. The issue of identifying and measuring trading costs in a company is current and important due to its impact on management processes within enterprise efficiency.

**Keywords:** management accounting, costs, cost management