



Tomasz M. Zieliński

Mądrość strategiczna, doskonałość operacyjna i zysk

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów



Akademia
Controllingu

AKADEMIA CONTROLLINGU

Co to jest zasobowo-
procesowy rachunek
kosztów (ZPRK/RPCA)?

Jak z wykorzystaniem
konceptji ZPRK można
podejmować decyzje
zwiększające zyskowość
oraz efektywność
przedsiębiorstwa?

Jak prawidłowo kalkulować
koszty produktów, usług
i klientów?

Tego wszystkiego dowiesz się z książki:

Mądrość strategiczna, doskonałość operacyjna i zysk

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów

KSIĄŻKA „MĄDROŚĆ STRATEGICZNA, DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA I ZYSK – ZASOBOWO-PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW” ZAWIERA PODSTAWY TEORII I PRAKTYKI ZAAWANSOWANEGO ZASOBOWO-PROCESOWEGO RACHUNKU KOSZTÓW (ZPRK/RPCA).

Głównym celem niniejszej książki jest przekazanie czytelnikom podstawowej wiedzy na temat najważniejszych założeń zasobowo-procesowego rachunku kosztów oraz wykorzystania tego rachunku kosztów w zarządzaniu. Książka przedstawia najważniejsze założenia dotyczące projektowania i zastosowania koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwami z branż produkcyjnych, handlowych oraz usługowych.



 Akademia
Controllingu



Tomasz M. Zieliński

MĄDROŚĆ STRATEGICZNA,
DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA
I ZYSK

ZASOBOWO-PROCESOWY
RACHUNEK KOSZTÓW

Wydanie 1



Akademia Controllingu Sp. z o.o.
Poznań 2017

Spis treści

Przedmowa	13
1 Wstęp	15
1.1 Geneza powstania zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK)	15
1.2 Poziomy dojrzałości rachunku kosztów a ZPRK	22
1.3 Zarządczy rachunek kosztów a ZPRK	27
1.4 Przesłanki, doświadczenia i korzyści z wdrażania ZPRK	28
1.4.1 Przesłanki wdrażania ZPRK	28
1.4.2 Doświadczenia wdrożeniowe ZPRK	29
1.4.3 Korzyści z wdrażania zasobowo-procesowego rachunku kosztów	31
2 Istota i zastosowania zasobowo-procesowego rachunku kosztów	35
2.1 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a działalność produkcyjna	36
2.2 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a działalność usługowa	55
2.3 ZPRK a zarządzanie strategiczne	73
2.3.1 Mądrość strategiczna, doskonałość operacyjna i zysk	73
2.3.2 ZPRK a strategiczna karta wyników (BSC)	75
2.4 ZPRK a zarządzanie łańcuchem dostaw	78
2.5 ZPRK a zrównoważony rozwój	81
3 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów – wprowadzenie	83
3.1 Definicja zasobowo-procesowego rachunku kosztów	83
3.2 Struktura zasobowo-procesowego rachunku kosztów	84
3.3 Główne założenia zasobowo-procesowego rachunku kosztów	87
3.4 Obiekty grupowania kosztów i relacje pomiędzy tymi obiektami	92
3.5 Przedmioty kalkulacji kosztów w ZPRK	98
3.5.1 ZPRK a koszty zasobów	98
3.5.2 ZPRK a koszty działań	99
3.5.3 ZPRK a koszty wytworzenia produktów	101
3.5.4 ZPRK a koszty nabycia towarów	103
3.5.5 ZPRK a koszty świadczenia usług	104
3.5.6 ZPRK a koszty obsługi klientów	107
3.5.7 ZPRK a koszty projektów badawczych, rozwojowych marketingowych i strategicznych	108
3.6 Trzy podstawowe warianty zasobowo-procesowego rachunku kosztów (RPCA)	112
4 Zasoby i ich koszty w modelu zasobowo-procesowego rachunku kosztów	119
4.1 Istota i definicja zasobu w ZPRK	119

4.1.1	Definicja zasobu w ZPRK	119
4.1.2	Problemy ujęcia zasobów w rachunku ABC	120
4.1.3	Zasób jako pierwszy obiekt grupowania kosztów w ZPRK	121
4.1.4	Zasoby podstawowe i wspierające w ZPRK	122
4.2	Koncepcja centrów kosztów zasobów w ZPRK	125
4.2.1	Istota centrów kosztów zasobów	125
4.2.2	Kryteria wyodrębniania centrów kosztów zasobów w ZPRK	127
4.2.3	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w wydziale produkcyjnym	127
4.2.4	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w dziale logistyki.....	129
4.2.5	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w dziale sprzedaży.....	131
4.3	Elementy kosztowe w centrach kosztów zasobów w ZPRK	132
4.3.1	Bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe w centrach kosztów zasobów.....	132
4.3.2	Stałe i zmienne bezpośrednie elementy kosztowe zasobów	132
4.3.3	Pośrednie elementy kosztowe zasobów.....	134
4.3.4	Rozliczanie kosztów zasobów wspierających a koncepcje rachunku kosztów	135
4.3.5	Metody i założenia odzwierciedlania współzależności pomiędzy zasobami w ZPRK.....	136
4.3.6	PRZYKŁAD: Rozliczenia wspierających centrów kosztów do centrum kosztu „Linii Produkcyjnej”	138
4.3.7	PRZYKŁAD: Rozliczenia wspierających centrów kosztów do centrum kosztu „Zespołu Telemarketerów”	140
4.4	Koszt całkowity centrum kosztu zasobu i jego interpretacja.....	142
4.5	Miary wielkości przerobu zasobów (centrów kosztów zasobów) w ZPRK	150
4.5.1	Istota i definicja miary wielkości przerobu zasobu	150
4.5.2	Miary wielkości przerobu a outsourcing	152
4.5.3	Równanie miary wielkości przerobu zasobu i nośnika kosztu zasobu.....	152
4.6	Poziomy dostępności i wykorzystania zasobów w ZPRK	154
4.6.1	Koncepcja potencjału a dostępność i wykorzystanie zasobów.....	154
4.6.2	Poziomy dostępności zasobów	155
4.6.3	Poziomy wykorzystania zasobów.....	156
4.6.4	Stopień wykorzystania zasobów.....	159
4.6.5	Model dostępności i wykorzystania zasobu w ZPRK	160
5	Działania i ich koszty w modelu zasobowo-procesowego rachunku kosztów	163
5.1	Istota procesów i działań	163
5.1.1	Definicja procesu.....	163
5.1.2	Definicja działania.....	166
5.1.3	Działania podstawowe, wspierające i zarządcze	168
5.1.4	Kryteria wyodrębniania działań	169
5.2	Działania w modelu ZPRK.....	171
5.2.1	PRZYKŁAD: Działania w wydziale produkcyjnym.....	171

5.2.2	PRZYKŁAD: Działania w dziale logistyki	172
5.2.3	PRZYKŁAD: Działania w dziale sprzedaży	174
5.3	Nośniki kosztów działań.....	175
5.4	Koszt całkowity działania i jego interpretacja.....	178
5.4.1	Założenia i istota rozliczania zasobów podstawowych do działań.....	178
5.4.2	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań.....	180
6	Obiekty kosztowe w zasobowo-procesowym rachunku kosztów	187
6.1	Wieloblokowość oraz hierarchia produktów i hierarchia klientów	187
6.2	Finalne i pośrednie obiekty kosztowe.....	190
6.2.1	Finalne i pośrednie obiekty kosztowe a struktura ZPRK	190
6.2.2	Finalne obiekty kosztowe (FOK)	191
6.2.3	Pośrednie obiekty kosztowe (POK).....	192
6.2.4	PRZYKŁADY: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwach	193
6.2.4.1	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	193
6.2.4.2	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie usługowym BPO.....	196
6.2.4.3	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie logistycznym.....	198
6.3	Pięć podstawowych poziomów kosztów – PPPK (hierarchia poziomów kosztów)	200
6.3.1	Wielostopniowość	200
6.3.2	Hierarchia poziomów kosztów	200
6.3.3	Pięć podstawowych poziomów kosztów w ZPRK	201
6.3.3.1	Koszty i marża poziomu produktu	203
6.3.3.2	Koszty i marża poziomu grupy produktowej	207
6.3.3.3	Koszty i marża poziomu klienta	209
6.3.3.4	Koszty i marża poziomu segmentu klienta	212
6.3.3.5	Koszty i marża poziomu przedsiębiorstwa	214
6.3.3.6	Koszty niewykorzystanych zasobów i zysk ze sprzedaży	217
6.3.4	Rozliczanie kosztów na finalne i pośrednie obiekty kosztowe.....	219
6.3.5	Analiza rentowności z wykorzystaniem koncepcji pięciu podstawowych poziomów kosztów (PPPK).....	227
6.3.5.1	PRZYKŁAD: Analiza rentowności produktów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	227
6.3.5.2	PRZYKŁAD: Analiza rentowności klientów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	231
6.3.5.3	PRZYKŁAD: Analiza rentowności grup produktowych a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	235
6.3.5.4	PRZYKŁAD: Analiza rentowności segmentów klientów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	240

6.4 ZPRK standardowych w analizie rentowności	245
6.4.1 ZPRK standardowych a cele dla zarządzających	245
6.4.2 Budżety elastyczne w ZPRK standardowych	246
6.4.3 Analiza rentowności z wykorzystaniem ZPRK standardowych	248
6.4.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla całego przedsiębiorstwa	248
6.4.3.2 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla grupy produktowej	250
6.4.3.3 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla segmentu klienta	252
6.4.3.4 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla produktu	255
6.4.3.5 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla klienta	257
Zakończenie	261
Spis rysunków	263
Spis tabel	265
Bibliografia	267