

ZPRK RPCA

Tomasz M. Zieliński

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów

ZPRK/RPCA



Akademia
Controllingu

AKADEMIA CONTROLLINGU

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

**Jak wykorzystać ZPRK
do wyznaczenia
szczegółowych
celów i zarządzania
przedsiębiorstwem?**

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

**Jak prawidłowo kalkulować
koszty produktów, usług
i klientów?**

**Jak projektować i wdrażać
koncepcję ZPRK?**

Tego wszystkiego dowiesz się z przełomowej książki:

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów

ZPRK/RPCA

KSIĄŻKA „ZASOBOWO-PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW” JEST DOSKONAŁYM ORAZ KOMPLETNYM ZBIOREM TEORETYCZNEJ I PRAKTYCZNEJ WIEDZY NA TEMAT ZAAWANSOWANEGO ZASOBOWO-PROCESOWEGO RACHUNKU KOSZTÓW (ZPRK/RPCA). PODSTAWOWYM CELEM KSIĄŻKI JEST PRZEKAZANIE CZYTELNIKOM KOMPLEKSOWEJ WIEDZY, KTÓRA MA POMÓC SZEROKO ROZPOWSZECHNIĆ I WYKORZYSTAĆ ZAAWANSOWANĄ KONCEPCJĘ ZASOBOWO-PROCESOWEGO RACHUNKU KOSZTÓW W PRAKTYCE POLSKICH, EUROPEJSKICH I ŚWIATOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW.

Książka szczegółowo przedstawia założenia dotyczące projektowania i wdrażania koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów oraz możliwości jego wykorzystania do wsparcia procesów zarządczych przedsiębiorstw z wielu branż gospodarki. Jest jednocześnie podręcznikiem akademickim, którego zadaniem jest szerzenie zaawansowanej wiedzy controllingowej zarówno wśród praktyków reprezentujących pionierskie finansowe, organy zarządcze i pionierskie operacyjne przedsiębiorstw, jak i wśród studentów studiów ekonomicznych.

Przedstawiane w książce zagadnienia bogato ilustrowane są wieloma przykładami zaczerpniętymi z praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych. Takie podejście ma za zadanie interdyscyplinarnie przygotować czytelników do wdrażania i wykorzystywania zasobowo-procesowego rachunku kosztów w różnych przedsiębiorstwach i branżach.



 Akademia
Controllingu

ISBN 978-83-926335-2-5



9 788392 633525

Tomasz M. Zieliński

ZASOBOWO-PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW

Wydanie 1



Akademia
Controllingu

Akademia Controllingu Sp. z o.o.
Poznań 2017

Spis treści

Przedmowa	31
1 Wstęp	33
1.1 Geneza powstania zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK)	33
1.2 Poziomy dojrzałości rachunku kosztów a ZPRK	40
1.3 Zarządczy rachunek kosztów a ZPRK	45
1.4 Przesłanki, doświadczenia i korzyści z wdrażania ZPRK	46
1.4.1 Przesłanki wdrażania ZPRK	46
1.4.2 Doświadczenia wdrożeniowe ZPRK	47
1.4.3 Korzyści z wdrażania zasobowo-procesowego rachunku kosztów	49
2 Istota i zastosowania zasobowo-procesowego rachunku kosztów	53
2.1 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a działalność produkcyjna	54
2.2 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a koszty obsługi klienta	73
2.3 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a działalność usługowa	91
2.4 ZPRK a zarządzanie strategiczne	109
2.4.1 Mądrość strategiczna, doskonałość operacyjna i zysk	109
2.4.2 ZPRK a strategiczna karta wyników (BSC)	111
2.5 ZPRK a zarządzanie łańcuchem dostaw	114
2.6 ZPRK a zrównoważony rozwój	117
3 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów – wprowadzenie	119
3.1 Definicja zasobowo-procesowego rachunku kosztów	119
3.2 Struktura zasobowo-procesowego rachunku kosztów	123
3.3 Główne założenia zasobowo-procesowego rachunku kosztów	126
3.4 Obiekty grupowania kosztów i relacje pomiędzy tymi obiektami	131
3.5 Przedmioty kalkulacji kosztów w ZPRK	137
3.5.1 ZPRK a koszty zasobów	137
3.5.2 ZPRK a koszty działań	138
3.5.3 ZPRK a koszty wytworzenia produktów	140
3.5.4 ZPRK a koszty nabycia towarów	142
3.5.5 ZPRK a koszty świadczenia usług	143
3.5.6 ZPRK a koszty obsługi klientów	146
3.5.7 ZPRK a koszty projektów badawczych, rozwojowych marketingowych i strategicznych	147
3.6 Trzy podstawowe warianty zasobowo-procesowego rachunku kosztów (RPCA)	151
3.7 Założenia ogólne dotyczące ZPRK	158
3.7.1 Reaktywność w ZPRK	158
3.7.2 Przypisywalność w ZPRK	162
3.7.3 Rozdzielczość w ZPRK	164

3.7.4	Istotność kosztów w ZPRK	165
3.7.5	Wieloczynnikowe określanie zmienności kosztów w ZPRK	167
4	Zasoby i ich koszty w modelu zasobowo-procesowego rachunku kosztów.....	169
4.1	Istota i definicja zasobu w ZPRK	169
4.1.1	Definicja zasobu w ZPRK	169
4.1.2	Problemy ujęcia zasobów w rachunku ABC	171
4.1.3	Zasób jako pierwszy obiekt grupowania kosztów w ZPRK	172
4.1.4	Zasoby podstawowe i wspierające w ZPRK	173
4.1.5	Model zasobu w ZPRK	175
4.2	Koncepcja centrów kosztów zasobów w ZPRK	178
4.2.1	Istota centrów kosztów zasobów	178
4.2.2	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w wydziale produkcyjnym	180
4.2.3	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w dziale logistyki.....	181
4.2.4	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w dziale sprzedaży.....	183
4.2.5	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w dziale marketingu	184
4.2.6	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w laboratorium	185
4.2.7	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w przewozach kolejowych	186
4.2.8	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w oddziale szpitala	187
4.2.9	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w dziale call center (BPO).....	188
4.2.10	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w wodociągach	189
4.2.11	PRZYKŁAD: Centra kosztów zasobów w rolnictwie	190
4.3	Kryteria wyodrębniania centrów kosztów zasobów w ZPRK	192
4.3.1	Wprowadzenie.....	192
4.3.2	Jednorodność centrów kosztów zasobów	192
4.3.2.1	Jednorodność centrów kosztów zasobów	192
4.3.2.2	PRZYKŁAD: Kryterium jednorodności a centra kosztów zasobów w produkcji	193
4.3.2.3	PRZYKŁAD: Kryterium jednorodności a centra kosztów zasobów w logistyce	194
4.3.2.4	PRZYKŁAD: Kryterium jednorodności a centra kosztów zasobów w sprzedaży	195
4.3.3	Jedna miara wielkości przerobu zasobu dla centrum kosztu zasobu	197
4.3.3.1	PRZYKŁAD: Kryterium jednej miary przerobu a centra kosztów zasobów w produkcji	197
4.3.3.2	PRZYKŁAD: Kryterium jednej miary przerobu a centra kosztów zasobów w logistyce	199
4.3.3.3	PRZYKŁAD: Kryterium jednej miary przerobu a centra kosztów zasobów w sprzedaży	200
4.3.4	Dostępność danych rzeczywistych i planowanych centrum kosztu zasobu.....	202
4.3.4.1	Dostępność danych o centrum kosztu zasobu.....	202
4.3.4.2	PRZYKŁAD: Kryterium dostępności danych a centra kosztów zasobów w produkcji	202

4.3.4.3	PRZYKŁAD: Kryterium dostępności danych a centra kosztów zasobów w logistyce	203
4.3.4.4	PRZYKŁAD: Kryterium dostępności danych a centra kosztów zasobów w sprzedaży	204
4.3.5	Odpowiedzialność menedżerów za centra kosztów zasobów.....	205
4.3.6	Rozproszenie terytorialne a centra kosztów zasobów	206
4.3.7	Uproszczenia w wyodrębnianiu centrów kosztów zasobów.....	206
4.4	Elementy kosztowe w centrach kosztów zasobów w ZPRK	208
4.4.1	Bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe w centrach kosztów zasobów.....	208
4.4.2	Stałe i zmienne bezpośrednie elementy kosztowe zasobów	208
4.4.3	Pośrednie elementy kosztowe zasobów.....	210
4.4.3.1	PRZYKŁAD: Rozliczenia wspierających centrów kosztów do centrum kosztu „Linii Produkcyjnej”	212
4.4.3.2	PRZYKŁAD: Rozliczenia wspierających centrów kosztów do centrum kosztu „Zespołu Telemarketerów”	213
4.5	Koszt całkowity centrum kosztu zasobu i jego interpretacja.....	215
4.5.1	PRZYKŁADY: Bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe zasobów produkcyjnych	216
4.5.2	PRZYKŁADY: Bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe zasobów wspierających	223
4.5.3	PRZYKŁADY: Bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe zasobów logistycznych.....	227
4.5.4	PRZYKŁADY: Bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe zasobów sprzedażowych	237
4.6	Zasoby zaangażowane i elastyczne a zmienność kosztów	244
4.7	Miary wielkości przerobu zasobów (centrów kosztów zasobów) w ZPRK	247
4.7.1	Istota i definicja miary wielkości przerobu zasobu	247
4.7.2	Miary wielkości przerobu a outsourcing	249
4.7.3	Równanie miary wielkości przerobu zasobu i nośnika kosztu zasobu.....	249
4.7.3.1	PRZYKŁAD: Linia produkcyjna – równanie miary przerobu i nośnika kosztu zasobu	251
4.7.3.2	PRZYKŁAD: Magazynierzy – równanie miary przerobu i nośnika kosztu zasobu	252
4.7.3.3	PRZYKŁAD: Budynek biurowy – równanie miary przerobu i nośnika kosztu zasobu	253
4.7.4	Cechy miary wielkości przerobu zasobu	254
4.8	Poziomy dostępności i wykorzystania zasobów w ZPRK.....	255
4.8.1	Koncepcja potencjału a dostępność i wykorzystanie zasobów.....	255
4.8.2	Poziomy dostępności zasobów	257
4.8.2.1	PRZYKŁAD: Wyznaczanie praktycznej wielkości przerobu (dostępności) zasobu dla linii produkcyjnej.....	259

4.8.2.2	PRZYKŁAD: Wyznaczanie praktycznej wielkości przerobu (dostępności) zasobu dla operatorów maszyn.....	261
4.8.2.3	PRZYKŁAD: Wyznaczanie praktycznej wielkości przerobu (dostępności) zasobu dla wózków widłowych.....	263
4.8.2.4	PRZYKŁAD: Wyznaczanie praktycznej wielkości przerobu (dostępności) zasobu dla zespołu telemarketerów	265
4.8.2.5	PRZYKŁAD: Wyznaczanie praktycznej wielkości przerobu (dostępności) zasobu dla powierzchni biurowej	267
4.8.3	Poziomy wykorzystania zasobów.....	268
4.8.3.1	PRZYKŁAD: Wyznaczanie standardowej, autoryzowanej oraz rzeczywistej wielkości przerobu (wykorzystania) zasobu dla linii szlifierskiej	271
4.8.3.2	PRZYKŁAD: Wyznaczanie standardowej, autoryzowanej oraz rzeczywistej wielkości przerobu (wykorzystania) zasobu dla laborantów	273
4.8.4	Stopień wykorzystania zasobów.....	275
4.8.5	Model dostępności i wykorzystania zasobu w ZPRK	276
4.8.6	Poziomy dostępności i wykorzystania zasobów a warianty ZPRK	278
4.8.6.1	Poziomy dostępności i wykorzystania zasobów a warianty ZPRK	278
4.8.6.2	Sytuacja braku informacji o rzeczywistych wielkościach przerobu (wykorzystania) zasobów	279
4.8.6.3	Sytuacja braku informacji o standardowych wielkościach przerobu (wykorzystania) zasobów	280
4.9	Typy kosztów a centra kosztów zasobów w ZPRK.....	282
4.9.1	Koszt i jego definicja w ZPRK.....	282
4.9.2	Typy kosztów zasobów i odchyłeń a warianty ZPRK.....	282
4.9.3	Koszt rzeczywisty centrów kosztów zasobów.....	284
4.9.3.1	Koszt rzeczywisty zasobów w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz standardowych	284
4.9.3.2	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla centrów kosztów zasobów obszaru produkcji.....	286
4.9.3.3	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla centrów kosztów zasobów wspierających.....	288
4.9.3.4	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla centrów kosztów zasobów obszaru logistyki	289
4.9.3.5	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla centrów kosztów zasobów obszaru sprzedaży	292
4.9.4	Stawki rzeczywiste stałe i zmienne centrów kosztów zasobów	294
4.9.4.1	Stawki rzeczywiste zasobów w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz standardowych	294
4.9.4.2	PRZYKŁADY: Wyznaczanie rzeczywistych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów obszaru produkcji	296

4.9.4.3	PRZYKŁADY: Wyznaczanie rzeczywistych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów wspierających	297
4.9.4.4	PRZYKŁADY: Wyznaczanie rzeczywistych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów obszaru logistyki.....	299
4.9.4.5	PRZYKŁADY: Wyznaczanie rzeczywistych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów obszaru sprzedaży.....	302
4.9.5	Budżet statyczny centrów kosztów zasobów.....	303
4.9.5.1	Proces opracowywania budżetu statycznego	303
4.9.5.2	Budżet statyczny w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	307
4.9.5.3	PRZYKŁADY: Wyznaczanie budżetu statycznego dla centrów kosztów zasobów obszaru produkcji	309
4.9.5.4	PRZYKŁADY: Wyznaczanie budżetu statycznego dla centrów kosztów zasobów wspierających	311
4.9.5.5	PRZYKŁADY: Wyznaczanie budżetu statycznego dla centrów kosztów zasobów obszaru logistyki.....	313
4.9.5.6	PRZYKŁADY: Wyznaczanie budżetu statycznego dla centrów kosztów zasobów obszaru sprzedaży.....	317
4.9.6	Stawki planowane stałe i zmienne centrów kosztów zasobów.....	319
4.9.6.1	Stawki planowane w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	319
4.9.6.2	PRZYKŁADY: Wyznaczanie planowanych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów obszaru produkcji	320
4.9.6.3	PRZYKŁAD: Wyznaczanie planowanych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów wspierających	322
4.9.6.4	PRZYKŁADY: Wyznaczanie planowanych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów obszaru logistyki.....	323
4.9.6.5	PRZYKŁADY: Wyznaczanie planowanych stawek stałych i zmiennych dla centrów kosztów zasobów obszaru sprzedaży.....	326
4.9.7	Koszt planowany centrów kosztów zasobów	328
4.9.7.1	Koszt planowany zasobu w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	328
4.9.7.2	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów planowanych dla centrów kosztów zasobów	330
4.9.8	Koszt autoryzowany centrów kosztów zasobów	331
4.9.8.1	Koszt autoryzowany zasobu w ZPRK standardowych	331
4.9.8.2	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów autoryzowanych dla centrów kosztów zasobów	333
4.9.9	Koszt standardowy centrów kosztów zasobów	335
4.9.9.1	Koszt standardowy zasobu w ZPRK standardowych.....	335
4.9.9.2	PRZYKŁADY: Wyznaczanie kosztów standardowych dla centrów kosztów zasobów	337
4.9.10	Koszt wykorzystany i niewykorzystany zasobów (centrów kosztów zasobów).....	339

4.9.10.1	Problem kosztów wykorzystanych i niewykorzystanych zasobów a koncepcje rachunku kosztów	339
4.9.10.2	Spirala śmierci kosztów stałych i przypisywalność kosztów niewykorzystanych zasobów	343
4.9.10.3	Koszt wykorzystany i niewykorzystany zasobu a warianty ZPRK	347
4.9.10.4	Koszt wykorzystany i niewykorzystany zasobu w ZPRK rzeczywistych	348
4.9.10.5	PRZYKŁADY: ZPRK rzeczywistych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych oraz kosztów niewykorzystanych dla centrów kosztów zasobów	349
4.9.10.6	Koszt wykorzystany i niewykorzystany zasobu w ZPRK planowanych	351
4.9.10.7	PRZYKŁADY: ZPRK planowanych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych oraz kosztów niewykorzystanych dla centrów kosztów zasobów	353
4.9.10.8	Koszt wykorzystany i niewykorzystany zasobu w ZPRK standardowych	355
4.9.10.9	PRZYKŁADY: ZPRK standardowych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych oraz kosztów niewykorzystanych dla centrów kosztów zasobów	358
4.9.11	Odchylenia kosztów centrów kosztów zasobów	360
4.9.11.1	Odchylenia cenowe kosztów zasobów w ZPRK planowanych i ZPRK standardowych	360
4.9.11.2	PRZYKŁADY: ZPRK planowanych i standardowych: Wyznaczanie odchyleń cenowych kosztów dla centrów kosztów zasobów	363
4.9.11.3	Odchylenia autoryzowanego zużycia (wykorzystania) kosztów w ZPRK standardowych	364
4.9.11.4	PRZYKŁADY: ZPRK standardowych: Wyznaczanie odchyleń autoryzowanego zużycia (wykorzystania) kosztów dla centrów kosztów zasobów	367
4.9.11.5	Odchylenia nieautoryzowanego zużycia (wydajności) kosztów w ZPRK standardowych	368
4.9.11.6	PRZYKŁADY: ZPRK standardowych: Wyznaczanie odchyleń nieautoryzowanego zużycia (wydajności) kosztów dla centrów kosztów zasobów	371
4.9.12	Koszty gotowości centrów kosztów zasobów	372
4.9.12.1	Istota kosztów gotowości zasobów	372
4.9.12.2	Wielkość przerobu (dostępność) zasobu przeznaczona na gotowość	376
4.9.12.3	Koszty gotowości zasobu w ZPRK rzeczywistych	377
4.9.12.4	PRZYKŁADY: ZPRK rzeczywistych: wyznaczanie kosztów gotowości dla centrów kosztów zasobów	377

4.9.12.5 Koszty gotowości zasobu w ZPRK planowanych i ZPRK standardowych	378
4.9.12.6 PRZYKŁADY: ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych: wyznaczanie kosztów gotowości dla centrów kosztów zasobów	379
4.10 Rozliczanie kosztów centrów kosztów zasobów wspierających w ZPRK	381
4.10.1 Rozliczanie kosztów zasobów wspierających a koncepcje rachunku kosztów	381
4.10.2 Metody i założenia odzwierciedlania współzależności pomiędzy zasobami w ZPRK	382
4.10.3 Zmiana natury kosztów w trakcie ich rozliczania	384
4.10.4 Rozliczanie kosztów centrów kosztów zasobów współdzielonych	391
4.10.5 Rozliczanie zasobów współdzielonych w ZPRK rzeczywistych	394
4.10.5.1 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „powierzchni biurowej” – ZPRK rzeczywistych	394
4.10.5.2 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „serwerów aplikacji” - ZPRK rzeczywistych	396
4.10.6 Rozliczanie zasobów współdzielonych w ZPRK planowanych	398
4.10.6.1 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „budynku produkcyjnego” – ZPRK planowanych	399
4.10.6.2 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „energii elektrycznej” - ZPRK planowanych (symbole)	402
4.10.6.3 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „systemu informatycznego” - ZPRK planowanych	405
4.10.7 Rozliczanie zasobów współdzielonych w ZPRK standardowych	408
4.10.7.1 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „energii elektrycznej” – ZPRK standardowych	409
4.10.8 Rozliczanie kosztów centrów kosztów zasobów realizujących usługi wewnętrzne	414
4.10.9 Rozliczanie kosztów zasobów realizujących usługi wewnętrzne w ZPRK rzeczywistych	417
4.10.9.1 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „przeглядów okresowych” (usługi wewnętrzne) – ZPRK rzeczywistych	418
4.10.9.2 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „szkoleń wewnętrznych” (usługi wewnętrzne) – ZPRK rzeczywistych	420
4.10.10 Rozliczanie kosztów zasobów realizujących usługi wewnętrzne w ZPRK planowanych	422
4.10.10.1 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „remontowania maszyn” (usługi wewnętrzne) – ZPRK planowanych	423
4.10.10.2 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „projektów programistycznych” (usługi wewnętrzne) – ZPRK planowanych	427
4.10.10.3 PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „rekrutowania pracowników” (usługi wewnętrzne) – ZPRK planowanych	431

4.10.11	Rozliczanie kosztów zasobów realizujących usługi wewnętrzne w ZPRK standardowych.....	435
4.10.11.1	PRZYKŁAD: Rozliczanie kosztów „remontowania maszyn” (usługi wewnętrzne) – ZPRK standardowych.....	436
5	Działania i ich koszty w modelu zasobowo-procesowego rachunku kosztów	443
5.1	Istota procesów i działań	443
5.1.1	Definicja procesu.....	443
5.1.2	Definicja działania.....	446
5.1.3	Działania podstawowe, wspierające i zarządcze	447
5.1.4	Model działania	449
5.2	Działania w modelu ZPRK.....	452
5.2.1	PRZYKŁAD: Działania w wydziale produkcyjnym	452
5.2.2	PRZYKŁAD: Działania w dziale logistyki	453
5.2.3	PRZYKŁAD: Działania w dziale sprzedaży	455
5.2.4	PRZYKŁAD: Działania w laboratorium.....	456
5.2.5	PRZYKŁAD: Działania w wydziale przewozów kolejowych	457
5.2.6	PRZYKŁAD: Działania w oddziale szpitala	459
5.2.7	PRZYKŁAD: Działania w dziale call center (BPO)	460
5.2.8	PRZYKŁAD: Działania w wodociągach	462
5.2.9	PRZYKŁAD: Działania w rolnictwie	463
5.3	Kryteria wyodrębniania działań.....	465
5.3.1	Jednorodność a definiowanie działań	467
5.3.1.1	PRZYKŁAD: Kryterium jednorodności a działania produkcyjne	467
5.3.1.2	PRZYKŁAD: Kryterium jednorodności a działania logistyczne.....	468
5.3.1.3	PRZYKŁAD: Kryterium jednorodności a działania sprzedażowe.....	470
5.3.2	Policzalność rezultatu a definiowanie działań.....	471
5.3.2.1	PRZYKŁAD: Policzalność rezultatu a działania produkcyjne	472
5.3.2.2	PRZYKŁAD: Policzalność rezultatu a działania logistyczne	473
5.3.2.3	PRZYKŁAD: Policzalność rezultatu a działania sprzedażowe	474
5.3.3	Mierzalność czasu a definiowanie działań	475
5.3.3.1	PRZYKŁAD: Mierzalność czasu a działania produkcyjne.....	476
5.3.3.2	PRZYKŁAD: Mierzalność czasu a działania logistyczne	477
5.3.3.3	PRZYKŁAD: Mierzalność czasu a działania sprzedażowe.....	478
5.3.4	Przypisanie zasobów a definiowanie działań	479
5.3.4.1	PRZYKŁAD: Przypisanie zasobów a działania produkcyjne.....	479
5.3.4.2	PRZYKŁAD: Przypisanie zasobów a działania logistyczne	480
5.3.4.3	PRZYKŁAD: Przypisanie zasobów a działania sprzedażowe.....	481
5.4	Nośniki kosztów działań.....	483
5.5	Standardowa i rzeczywista wielkość przerobu działania.....	485
5.5.1	Standardowa i rzeczywista wielkość przerobu działania (liczba działań)	485

5.5.2	PRZYKŁADY: Standardowa i rzeczywista wielkość przerobu działania (liczba działań).....	487
5.6	Rozliczanie kosztów zasobów podstawowych do działań.....	489
5.6.1	Założenia i istota rozliczania zasobów podstawowych do działań.....	489
5.6.2	Rozliczanie zasobów podstawowych do działań w ZPRK rzeczywistych.....	492
5.6.2.1	Wprowadzenie do rozliczania kosztów zasobów do działań w ZPRK rzeczywistych.....	492
5.6.2.2	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów „pracowników produkcji” do działań produkcyjnych.....	492
5.6.2.3	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów „ciągników siodłowych” do działań transportowych.....	494
5.6.3	Rozliczanie zasobów podstawowych do działań w ZPRK planowanych.....	496
5.6.3.1	Wprowadzenie do rozliczania zasobów podstawowych do działań w ZPRK planowanych.....	496
5.6.3.2	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów „linii produkcyjnej” do działań produkcyjnych.....	497
5.6.3.3	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów „wózków widłowych” do działań logistycznych.....	499
5.6.3.4	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów „Zespołu BOK” do działań sprzedażowych.....	502
5.6.4	Rozliczanie zasobów podstawowych do działań w ZPRK standardowych.....	506
5.6.4.1	Wprowadzenie do rozliczania zasobów podstawowych do działań w ZPRK standardowych.....	506
5.6.4.2	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów „linii produkcyjnej” do działań produkcyjnych.....	507
5.6.4.3	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów „zespołu magazynierów” do działań logistycznych.....	512
5.7	Koszt całkowity działania i jego interpretacja.....	518
5.7.1	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań produkcyjnych.....	518
5.7.2	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań logistycznych.....	525
5.7.3	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań sprzedażowych.....	530
5.7.4	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań laboratoryjnych.....	535
5.7.5	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań (etapów) projektowych.....	538
5.7.6	PRZYKŁADY: Koszt całkowity i jednostkowy działań wspierających (usług wewnętrznych).....	542
5.8	Typy kosztów działań a warianty ZPRK.....	545

5.8.1	Koszt rzeczywisty działania	546
5.8.1.1	Koszt rzeczywisty działania w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz standardowych	546
5.8.1.2	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla działań produkcyjnych	547
5.8.1.3	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla działań logistycznych	549
5.8.1.4	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla działań sprzedażowych.....	550
5.8.1.5	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów rzeczywistych dla działań projektowych	551
5.8.2	Koszt planowany działania.....	553
5.8.2.1	Koszt planowany działania w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	553
5.8.2.2	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów planowanych dla działań produkcyjnych	555
5.8.2.3	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów planowanych dla działań logistycznych	556
5.8.2.4	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów planowanych dla działań sprzedażowych.....	557
5.8.2.5	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów planowanych dla działań projektowych	559
5.8.3	Koszt autoryzowany działania.....	560
5.8.3.1	Koszt autoryzowany działania w ZPRK standardowych	560
5.8.3.2	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów autoryzowanych dla działań produkcyjnych.....	562
5.8.3.3	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów autoryzowanych dla działań logistycznych.....	564
5.8.3.4	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów autoryzowanych dla działań sprzedażowych	565
5.8.3.5	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów autoryzowanych dla działań projektowych.....	567
5.8.4	Koszt standardowy działania.....	568
5.8.4.1	Koszt standardowy działania w ZPRK standardowych	568
5.8.4.2	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów standardowych dla działań produkcyjnych.....	571
5.8.4.3	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów standardowych dla działań logistycznych.....	573
5.8.4.4	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów standardowych dla działań sprzedażowych	575
5.8.4.5	PRZYKŁAD: Wyznaczanie kosztów standardowych dla działań projektowych.....	576
5.8.5	Stawki rzeczywiste, planowane oraz standardowe działań	578
5.8.5.1	Stawki działań (koszty jednostkowe działań) a warianty ZPRK	578

5.8.5.2	PRZYKŁADY: Porównanie stawek rzeczywistych, planowanych oraz autoryzowanych/standardowych działań	579
5.8.5.3	Stawka rzeczywista działania w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz standardowych	581
5.8.5.4	PRZYKŁADY: Wyznaczanie stawek rzeczywistych działań w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz standardowych	582
5.8.5.5	Stawka planowana działania w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	583
5.8.5.6	PRZYKŁADY: Wyznaczanie stawek planowanych działań w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	584
5.8.5.7	Stawka autoryzowana/standardowa działania w ZPRK standardowych	585
5.8.5.8	PRZYKŁADY: Wyznaczanie stawek autoryzowanych/standardowych działań w ZPRK standardowych	586
5.8.6	Koszt wykorzystany działania	588
5.8.6.1	Koszt wykorzystany działania a warianty ZPRK	588
5.8.6.2	Koszt wykorzystany działania w ZPRK rzeczywistych	589
5.8.6.3	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych dla działań	590
5.8.6.4	Koszt wykorzystany działania w ZPRK planowanych	591
5.8.6.5	PRZYKŁADY: ZPRK planowanych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych dla działań	592
5.8.6.6	Koszt wykorzystany działania w ZPRK standardowych	593
5.8.6.7	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych dla działań	595
6	Obiekty kosztowe w zasobowo-procesowym rachunku kosztów	597
6.1	Wieloblokowość oraz hierarchia produktów i hierarchia klientów	597
6.2	Finalne i pośrednie obiekty kosztowe	600
6.2.1	Finalne i pośrednie obiekty kosztowe a struktura ZPRK	600
6.2.2	Finalne obiekty kosztowe (FOK)	601
6.2.3	Pośrednie obiekty kosztowe (POK)	602
6.2.4	PRZYKŁADY: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwach	603
6.2.4.1	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie produkcyjnym	603
6.2.4.2	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie usługowym BPO	606
6.2.4.3	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie logistycznym	608
6.2.4.4	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie handlowym	610
6.2.4.5	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w szpitalu	612

6.2.4.6	PRZYKŁAD: Finalne i pośrednie obiekty kosztowe w przedsiębiorstwie rolniczym	614
6.3	Pięć podstawowych poziomów kosztów – PPPK (hierarchia poziomów kosztów)	617
6.3.1	Wielostopniowość	617
6.3.2	Hierarchia poziomów kosztów	617
6.3.3	Pięć podstawowych poziomów kosztów w ZPRK	619
6.3.4	Koszty i marża poziomu produktu	620
6.3.5	Koszty i marża poziomu grupy produktowej	624
6.3.6	Koszty i marża poziomu klienta	626
6.3.7	Koszty i marża poziomu segmentu klienta	629
6.3.8	Koszty i marża poziomu przedsiębiorstwa	631
6.3.9	Koszty niewykorzystanych zasobów i zysk ze sprzedaży	634
6.3.10	Więcej poziomów kosztów i stopni marż pokrycia	636
6.3.11	Pięć podstawowych poziomów kosztów a istotność kosztów	637
6.3.12	Wieloblokowe i wielostopniowe podejście w ZPRK	639
6.3.13	PRZYKŁADY: Analiza rentowności z wykorzystaniem koncepcji pięciu podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	641
6.3.13.1	PRZYKŁAD: Analiza rentowności produktów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	641
6.3.13.2	PRZYKŁAD: Analiza rentowności klientów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	645
6.3.13.3	PRZYKŁAD: Analiza rentowności grup produktowych a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	649
6.3.13.4	PRZYKŁAD: Analiza rentowności segmentów klientów a pięć podstawowych poziomów kosztów (PPPK)	654
6.4	Typy kosztów wyznaczanych dla obiektów kosztowych a ZPRK	659
6.4.1	Wprowadzenie	659
6.4.2	Elementy kosztowe a koszt całkowity produktu/usługi	661
6.4.2.1	Elementy kosztowe finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa	661
6.4.2.2	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity produktu przedsiębiorstwa produkcyjnego	663
6.4.2.3	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity kontraktu usługowego	665
6.4.2.4	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity usługi – zlecenia transportowego	666
6.4.2.5	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity produktu przedsiębiorstwa wodociągowego	668
6.4.3	Elementy kosztowe a koszt całkowity klienta	670
6.4.3.1	Elementy kosztowe finalnego obiektu kosztowego typu: klient	670
6.4.3.2	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity klienta przedsiębiorstwa produkcyjnego	672

6.4.3	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity klienta przedsiębiorstwa logistycznego	673
6.4.3.4	PRZYKŁAD: Elementy kosztowe oraz koszt całkowity klienta przedsiębiorstwa usługowego	675
6.4.4	Zasady kalkulowania rzeczywistych kosztów stałych i zmiennych dla finalnych obiektów kosztowych	676
6.4.4.1	Koszt rzeczywisty finalnego obiektu kosztowego w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz ZPRK standardowych	676
6.4.4.2	Koszt rzeczywisty finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa	677
6.4.4.3	Koszt rzeczywisty finalnego obiektu kosztowego typu: klient.....	679
6.4.5	Zasady kalkulowania planowanych kosztów stałych i zmiennych dla finalnych obiektów kosztowych	681
6.4.5.1	Koszt planowany finalnego obiektu kosztowego w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	681
6.4.5.2	Koszt planowany finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa	682
6.4.5.3	Koszt planowany finalnego obiektu kosztowego typu: klient	685
6.4.6	Zasady kalkulowania autoryzowanych kosztów stałych i zmiennych dla finalnych obiektów kosztowych.....	687
6.4.6.1	Koszt autoryzowany finalnego obiektu kosztowego w ZPRK standardowych	687
6.4.6.2	Koszt autoryzowany finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa	688
6.4.6.3	Koszt autoryzowany finalnego obiektu kosztowego typu: klient	690
6.4.7	Zasady kalkulowania standardowych kosztów stałych i zmiennych dla finalnych obiektów kosztowych	692
6.4.7.1	Koszt standardowy finalnego obiektu kosztowego w ZPRK standardowych	692
6.4.7.2	Koszt standardowy finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa	693
6.4.7.3	Koszt standardowy finalnego obiektu kosztowego typu: klient.....	696
6.4.8	Zasady kalkulowania rzeczywistych, planowanych, autoryzowanych oraz standardowych stawek stałych i zmiennych dla finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	698
6.4.8.1	Stawki finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa (koszty jednostkowe produktów i usług) a warianty ZPRK	698
6.4.8.2	PRZYKŁAD: Porównanie stawek rzeczywistych, planowanych, autoryzowanych i standardowych finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	700
6.4.8.3	Stawka rzeczywista finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa w ZPRK rzeczywistych, planowanych oraz standardowych	702

6.4.8.4	Stawka planowana finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa w ZPRK planowanych oraz ZPRK standardowych	703
6.4.8.5	Stawka autoryzowana finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa w ZPRK standardowych	704
6.4.8.6	Stawka standardowa finalnego obiektu kosztowego typu: produkt/usługa w ZPRK standardowych	706
6.4.9	Zasady kalkulowania kosztów wykorzystanych dla finalnych obiektów kosztowych	707
6.4.9.1	Koszt wykorzystany finalnego obiektu kosztowego a warianty ZPRK	707
6.4.9.2	Koszt wykorzystany finalnego obiektu kosztowego w ZPRK rzeczywistych	708
6.4.9.3	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych stałych, zmiennych i całkowitych dla finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	709
6.4.9.4	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych stałych, zmiennych i całkowitych dla finalnych obiektów kosztowych typu: klient	710
6.4.9.5	Koszt wykorzystany finalnego obiektu kosztowego w ZPRK planowanych	711
6.4.9.6	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych stałych, zmiennych i całkowitych dla finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	712
6.4.9.7	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych stałych, zmiennych i całkowitych dla finalnych obiektów kosztowych typu: klient	714
6.4.9.8	Koszt wykorzystany finalnego obiektu kosztowego w ZPRK standardowych	715
6.4.9.9	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych stałych, zmiennych i całkowitych dla finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	717
6.4.9.10	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: Wyznaczanie kosztów wykorzystanych stałych, zmiennych i całkowitych dla finalnych obiektów kosztowych typu: klient	718
6.5	ZPRK standardowych w analizie rentowności	720
6.5.1	ZPRK standardowych a cele dla zarządzających	720
6.5.2	Budżety elastyczne w ZPRK standardowych	721
6.5.3	Analiza rentowności z wykorzystaniem ZPRK standardowych	723
6.5.3.1	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla całego przedsiębiorstwa	723
6.5.3.2	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla grupy produktowej	725

6.5.3.3	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla segmentu klienta	727
6.5.3.4	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla produktu.....	729
6.5.3.5	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych: analiza kosztów i marż pokrycia kosztów dla klienta	732
6.6	Rozliczanie kosztów na finalne i pośrednie obiekty kosztowe.....	735
6.7	Rozliczanie kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt	744
6.7.1.1	ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do rozliczania kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych produktów	745
6.7.1.2	ZPRK planowanych – wprowadzenie do rozliczania kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych produktów	746
6.7.1.3	ZPRK standardowych – wprowadzenie do rozliczania kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych produktów	747
6.7.2	ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt.....	748
6.7.2.1	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów bezpośrednich KAKAO do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt.....	748
6.7.3	ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt.....	749
6.7.3.1	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów bezpośrednich „Blat Stołu 0,7x1,2” do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt.....	749
6.7.4	ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów bezpośrednich do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt.....	751
6.7.4.1	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów bezpośrednich Foliowe Rękawy – Opakowanie do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt.....	751
6.8	Rozliczanie kosztów działań do finalnych i pośrednich obiektów kosztowych.....	755
6.8.1.1	ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do rozliczania kosztów działań do finalnych i pośrednich obiektów kosztowych	757
6.8.1.2	ZPRK planowanych – wprowadzenie do rozliczania kosztów działań do finalnych i pośrednich obiektów kosztowych	758
6.8.1.3	ZPRK standardowych – wprowadzenie do rozliczania kosztów działań do finalnych i pośrednich obiektów kosztowych	759
6.9	PRODUKCJA: Rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt (koszty poziomu produktu)	761
6.9.1	Wprowadzenie.....	761
6.9.2	ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt	762

6.9.2.1	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Wytłaczanie Wyrobów Gotowych do FOK Produkt	762
6.9.2.2	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Przebieranie Linii Produkcyjnej do FOK Produkt	764
6.9.3	ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt	766
6.9.3.1	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Szlifowanie Wyrobów Gotowych do FOK Produkt	766
6.9.3.2	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Montowanie Obudowy do FOK Produkt	770
6.9.4	ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt	773
6.9.4.1	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działania Prasowanie do FOK Produkt	773
6.9.4.2	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działania Spawanie do FOK Produkt	778
6.10	USŁUGI: Rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: usługa (koszty poziomu produktu)	783
6.10.1	Wprowadzenie	783
6.10.2	ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: usługa	784
6.10.2.1	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Księgowanie Dokumentów Kosztowych do FOK Usługa	784
6.10.2.2	PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Przyjmowanie wniosków o kredyt do FOK Usługa	786
6.10.3	ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: usługa	789
6.10.3.1	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Badanie Zawartości Wody w Paliwach do FOK Usługa	789
6.10.3.2	PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Telemarketingowe Badania Ankiety do FOK Usługa	792
6.10.4	ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: usługa	795
6.10.4.1	PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działania Przewóz Kolejowy do FOK Usługa	795
6.11	Rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: klient (koszty poziomu klienta)	801
6.11.1	Wprowadzenie	801
6.11.2	ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: klient	802

6.11.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Kompletowanie Zamówień do FOK Klient.....	802
6.11.2.2 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Wystawianie Faktur do FOK Klient.....	804
6.11.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: klient.....	806
6.11.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Przetwarzanie Zamówień do FOK Klient.....	806
6.11.3.2 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Transportowanie Dostaw do FOK Klient.....	809
6.11.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działań do finalnych obiektów kosztowych typu: klient.....	812
6.11.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działania Kompletowanie Dostaw do FOK Klient.....	812
6.12 Rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa (koszty poziomu grupy produktowej).....	818
6.12.1 Wprowadzenie.....	818
6.12.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	819
6.12.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Opracowywanie Promocji Produktowych do POK Grupa Produktowa.....	819
6.12.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	821
6.12.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania PROJEKT: Usprawnianie i Optymalizacja Produkcji do POK Grupa Produktowa.....	821
6.12.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	824
6.12.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działania Oczyszczanie Ścieków Przemysłowych do POK Grupa Produktowa.....	824
6.13 Rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta (koszty poziomu segmentu klienta).....	830
6.13.1 Wprowadzenie.....	830
6.13.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	831
6.13.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Planowanie Strategiczne Sprzedaży do POK Segment Klienta.....	831
6.13.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	833

6.13.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Pozyskiwanie Nowych Klientów do POK Segment Klienta	833
6.13.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	836
6.13.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów działania Archiwizowanie Bazy Faktur do POK Segment Klienta	836
6.14 Rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: firma (koszty poziomu przedsiębiorstwa)	842
6.14.1 Wprowadzenie.....	842
6.14.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: firma	843
6.14.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów działania Opracowywanie Raportów Controllingowych do POK Firma.....	843
6.14.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działań do pośrednich obiektów kosztowych typu: firma	845
6.14.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów działania Opracowywanie Sprawozdań Finansowych do POK Firma.....	845
6.15 Rozliczanie centrów kosztów zasobów bezpośrednio do obiektów kosztowych.....	849
6.15.1 ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do rozliczania kosztów zasobów do FOK finalnych i pośrednich obiektów kosztowych.....	852
6.15.2 ZPRK planowanych – wprowadzenie do rozliczania kosztów zasobów do FOK finalnych i pośrednich obiektów kosztowych.....	852
6.15.3 ZPRK standardowych – wprowadzenie do rozliczania kosztów zasobów do FOK finalnych i pośrednich obiektów kosztowych.....	853
6.16 Rozliczanie centrów kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa (koszty poziomu produktu).....	856
6.16.1 Wprowadzenie.....	856
6.16.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	857
6.16.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi Podwykonawcze Budowlane do FOK Produkt/Usługa	857
6.16.2.2 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi Pakowania do FOK Produkt/Usługa	859
6.16.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa.....	860
6.16.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi Cynkowania Ogniwego do FOK Produkt/Usługa	860

6.16.3.2 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu „Opakowania Kartonowe 40x40x40” do FOK Produkt/Usługa	863
6.16.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: produkt/usługa	865
6.16.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobu Foliowe Rękawy – Opakowanie do FOK Produkt/Usługa	865
6.17 Rozliczanie centrów kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: klient (koszty poziomu klienta)	869
6.17.1 Wprowadzenie	869
6.17.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: klient	870
6.17.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu „Usługi Transportowe” do FOK Klient	870
6.17.2.2 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu „Gazetki Promocyjne” do FOK Klient	872
6.17.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: klient	873
6.17.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu „Usługi Kurierskie” do FOK Klient	873
6.17.3.2 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu Lodówki Sprzedażowe do FOK Klient	875
6.17.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobów do finalnych obiektów kosztowych typu: klient	877
6.17.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi Kurierskie do FOK Klient	877
6.18 Rozliczanie centrów kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa (koszty poziomu grupy produktowej)	881
6.18.1 Wprowadzenie	881
6.18.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa	882
6.18.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu Reklama Telewizyjna do POK Grupa Produktowa	882
6.18.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa	884
6.18.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu Cenniki Drukowane do POK Grupa Produktowa	884
6.18.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa	886
6.18.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobu Drukowane Foldery Reklamowe do POK Grupa Produktowa	886

6.19 Rozliczanie centrów kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta (koszty poziomego segmentu klienta).....	890
6.19.1 Wprowadzenie.....	890
6.19.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	891
6.19.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi Telemarketingowe (potencjalni) do POK Segment Klienta.....	891
6.19.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	893
6.19.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu Reklama Radiowa – lokalna do POK Segment Klienta.....	893
6.19.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta	895
6.19.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów zasobu „Próbki Reklamowe (Produktowe)” do POK Segment Klienta	895
6.20 Rozliczanie centrów kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: firma (koszty poziomego przedsiębiorstwa)	899
6.20.1 Wprowadzenie.....	899
6.20.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: firma	900
6.20.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi audytorskie do POK Firma.....	900
6.20.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobów do pośrednich obiektów kosztowych typu: firma	902
6.20.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów zasobu Usługi prawne do POK Firma	902
6.21 Rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	905
6.21.1 Wprowadzenie.....	905
6.21.1.1 ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: grupa produktowa	907
6.21.1.2 ZPRK planowanych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: grupa produktowa	907
6.21.1.3 ZPRK standardowych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: grupa produktowa.....	908
6.21.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	908
6.21.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów POK grupa produktowa Marka Premium	908
6.21.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	910

6.21.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów POK grupa produktowa Kredyty Konsumenckie	910
6.21.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: grupa produktowa.....	911
6.21.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów POK grupa produktowa Transport Kolejowy Komercyjny	911
6.22 Rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta	913
6.22.1 Wprowadzenie.....	913
6.22.1.1 ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: segment klienta	915
6.22.1.2 ZPRK planowanych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: segment klienta	915
6.22.1.3 ZPRK standardowych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: segment klienta.....	916
6.22.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	916
6.22.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów POK segment klienta „Segment Sieci Handlowe”	916
6.22.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	918
6.22.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów POK segment klienta Region 1.....	918
6.22.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: segment klienta.....	919
6.22.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów POK segment klienta Segment Małe Sklepy	919
6.23 Rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: firma	921
6.23.1 Wprowadzenie.....	921
6.23.1.1 ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: firma	922
6.23.1.2 ZPRK planowanych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: firma	923
6.23.1.3 ZPRK standardowych – wprowadzenie do rozliczania kosztów POK typu: firma	923
6.23.2 ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: firma.....	924
6.23.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów POK firma Nasza Firma	924
6.23.3 ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: firma.....	925
6.23.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów POK firma Korporacja.....	925

6.23.4 ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów pośrednich obiektów kosztowych typu: firma.....	927
6.23.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów POK firma Gielda Papierów Wartościowych.....	927
6.24 Rozliczanie kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi typu: produkt/usługa a finalnymi obiektami kosztowymi typu: klient	929
6.24.1 Wprowadzenie.....	929
6.24.1.1 ZPRK rzeczywistych – wprowadzenie do wzajemnego rozliczania kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi (FOK \leftrightarrow FOK)	931
6.24.1.2 ZPRK planowanych – wprowadzenie do wzajemnego rozliczania kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi (FOK \leftrightarrow FOK)	931
6.24.1.3 ZPRK standardowych – wprowadzenie do wzajemnego rozliczania kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi (FOK \leftrightarrow FOK)	932
6.24.2 ZPRK rzeczywistych – wzajemne rozliczanie kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi typu: produkt/usługa oraz klient	932
6.24.2.1 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów FOK Produkt/Usługa do FOK Klient	932
6.24.2.2 PRZYKŁAD: ZPRK rzeczywistych – rozliczanie kosztów FOK Klient do FOK Produkt/Usługa	934
6.24.3 ZPRK planowanych – wzajemne rozliczanie kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi typu: produkt/usługa oraz klient	935
6.24.3.1 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów FOK Produkt/Usługa do FOK Klient	935
6.24.3.2 PRZYKŁAD: ZPRK planowanych – rozliczanie kosztów FOK Klient do FOK Produkt/Usługa	937
6.24.4 ZPRK standardowych – wzajemne rozliczanie kosztów pomiędzy finalnymi obiektami kosztowymi typu: produkt/usługa oraz klient	938
6.24.4.1 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów FOK Produkt/Usługa do FOK Klient	938
6.24.4.2 PRZYKŁAD: ZPRK standardowych – rozliczanie kosztów FOK Klient do FOK Produkt/Usługa	940
Spis rysunków.....	943
Spis tabel.....	953
Bibliografia	961