



Akademia  
Controllingu

## Controlling i nowoczesny rachunek kosztów - zasobowo-procesowy rachunek kosztów



### **SZKOLENIE ZAMKNIĘTE**

I stopień: 13-14.11.2017 Warszawa

- edycja 33 BRAK MIEJSC

II stopień: 14-15.12.2017 Warszawa

- edycja 33 BRAK MIEJSC



AKREDYTACJA WIELKOPOLSKIEGO  
KURATORA OŚWIATY  
(Decyzja nr 110.2.870.2015)

[WWW.AKADEMIACONTROLLINGU.PL](http://WWW.AKADEMIACONTROLLINGU.PL)



## Controlling i nowoczesny rachunek kosztów - zasobowo-procesowy rachunek kosztów

I stopień: 13-14.11.2017 Warszawa

- edycja 33 BRAK MIEJSC

II stopień: 14-15.12.2017 Warszawa

- edycja 33 BRAK MIEJSC

### KONTAKT

Marta Elimer

marta.elimer@akademiacontrollingu.pl

Tel. + 48 61 852 33 53

Fax. + 48 61 666 03 63

Koszt za udział w dwóch STOPNIACH szkolenia (2 szkolenia razy 2 dni)

\* Cena dotyczy zgłoszeń nadesłanych na 7 dni roboczych przed rozpoczęciem szkolenia. Po tym terminie cena wzrasta o 200 zł netto.

Koszt szkolenia obejmuje: udział jednej osoby w dwóch (STOPIEŃ I i II) dwudniowych szkoleniach, komplet materiałów szkoleniowych, certyfikat ukończenia szkolenia, napoje, ciastka oraz lunch podczas szkoleń. Dla zainteresowanych, koszt obejmuje również egzamin kompetencji zawodowych.

Promocje:

Promocja 20% Przy zgłoszeniu powyżej 2 osób z danej firmy, dla drugiej i kolejnej osoby udzielamy 20% rabatu.

Dofinansowanie:

Wystarczy 3 proste kroki, by pozyskać dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej na szkolenie Controlling i nowoczesny rachunek kosztów &#8211; dowiedz się więcej.

### TRENERZY

dr Tomasz M. Zieliński

## Opis szkolenia

### Proces edukacyjny proponowanego szkolenia składa się z następujących elementów:

- I stopień - szkolenie 2 - dniowe.
- Czas pomiędzy stopniami:
- Projekt do samodzielnego wykonania w przerwie pomiędzy I i II stopniem. Uczestnicy

mają za zadanie samodzielnie zaprojektować układ miejsc powstawania kosztów zgodnie z założeniami koncepcji Centrów Kosztów Zasobów. Zadanie to wykonują na przykładzie własnej firmy w oparciu o przekazywane po szkoleniu przykłady oraz modele referencyjne.

- Dostęp do bazy filmów edukacyjnych (baza VideoCenter).
- Przekazanie dodatkowych materiałów edukacyjnych, celem utrwalenia zdobytej wiedzy w postaci artykułów, case studies.
- II stopień - szkolenie 2 - dniowe.

### Akredytacja

Uczestnicy otrzymują certyfikat z Akredytacją Wielkopolskiego Kuratora Oświaty (Decyzja nr 110.2.870.2015).

### Certyfikat kompetencji zawodowych

Uczestnicy, którzy po zakończeniu szkolenia pozytywnie zaliczą pisemny egzamin, otrzymają certyfikat potwierdzający posiadanie kwalifikacji zawodowych w obrębie zawodu: specjalista ds. controllingu (controllingu) – kod zawodu 241102 oraz specjalista ds. rachunkowości zarządczej – kod zawodu 241106 – zgodnie z wytycznymi Krajowego Standardu Kompetencji Zawodowych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.

### Szkolenie oparte jest na kilkudziesięciu wdrożeniach nowoczesnych rachunków kosztów ZPRK/ABC/GPK/RCA w Polsce oraz na pracach naukowych realizowanych na czołowych uczelniach ekonomicznych.

Znajomość rekomendowanych na świecie koncepcji rachunków kosztów pozwoli uczestnikom tego szkolenia w sposób praktyczny i samodzielny rozwijać nowoczesne rachunki kosztów we własnych przedsiębiorstwach.

## Adresaci szkolenia

Szkolenie adresowane jest do:

- Dyrektorów Finansowych
- Dyrektorów Controllingu
- Głównych Księgowych
- Controllerów
- Analityków Kosztów
- Pracowników Działów Controllingu i Księgowości
- Kadry kierowniczej i menedżerskiej odpowiedzialnej za zarządzanie kosztami i rentownością w swoich przedsiębiorstwach

## Dlaczego warto

### Klienci są coraz bardziej wymagający, rynki ulegają podziałowi, skracają się cykle życia produktów, a producenci inwestują w elastyczne technologie.

Era masowej produkcji i masowego marketingu została zastąpiona erą elastycznej produkcji i mikro marketingu.

Systemy tradycyjnego rachunku kosztów, jakie zostały opracowane w erze masowej produkcji i ciągle funkcjonujące w przedsiębiorstwach, nie są w stanie już dłużej objaśniać zjawisk zachodzących na współczesnych rynkach.

Tradycyjny rachunek kosztów nie umożliwia zasadniczo ujawnienia istotnych związków przyczynowo – skutkowych, które mają lub mogą mieć znaczenie z punktu widzenia podejmowania decyzji menedżerskich.

Sposób mierzenia kosztów w ujęciu tradycyjnym powoduje swoiste oderwanie informacji o kosztach od rzeczywistych, źródłowych operacji gospodarczych (produkcyjnych,

usługowych, sprzedażowych czy logistycznych), które stanowią podstawę zaawansowanych rachunków kosztów.

Większość przedsiębiorstw w Polsce osiąga poziomy zaawansowania rachunku kosztów tylko od drugiego do piątego na 12 poziomów wskazanych przez International Federation of Accountants – IFAC (Międzynarodowa Federacja Księgowych)

### **W trakcie szkolenie uczestnicy poznają odpowiedzi na pytania:**

- Jakie są zasady projektowania i wdrażania nowoczesnych rachunków kosztów takich jak Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK), Resource Consumption Accounting (RCA), Grenzplankostenrechnung (GPK) i Activity Based Costing (ABC)?
- Jakie koncepcje rachunku kosztów rekomendują największe na świecie stowarzyszenia controllerów: IMA (Institute of Management Accountants), IFAC (International Federation of Accountants), ICV (Internationaler Controller Verein), IGC (International Group of Controlling)?
- Jakich informacji dostarcza nowoczesny rachunek kosztów w porównaniu z informacjami, jakie generuje tradycyjny rachunek kosztów?
- Czy zarządczy rachunek kosztów powinien być odrębny od sprawozdawczego? Od czego zależy konieczność jego wyodrębnienia?
- Jak zorganizować optymalny i spójny rachunek kosztów dla całej firmy?
- Jaki jest stopień zaawansowania posiadanego przez moje przedsiębiorstwo rachunku kosztów i jaka powinna być strategia jego rozwoju?

## Cele szkolenia

Celem szkolenia jest przekazanie uczestnikom praktycznych umiejętności i wiedzy z zakresu:

### **Zdobądź wiedzę z zakresu:**

1. Samodzielnego projektowania i wdrażania nowoczesnych rachunków kosztów:
  - Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK)
  - Resource Consumption Accounting (RCA)
  - Activity Based Costing (ABC)
  - Grenzplankostenrechnung (GPK)
  - Time Driven ABC
  - Rachunek kosztów stałych i zmiennych
  - Rachunek kosztów niewykorzystanych zasobów i inne
2. Zasad projektowania i wdrażania nowoczesnych rachunków kosztów ZPRK/ABC/GPK/RCA
3. Wykorzystania Modelu 12 Poziomów Dojrzałości w Kalkulacji Kosztów opracowanego przez Międzynarodową Federację Księgowych (IFAC) do oceny zaawansowania rachunku kosztów
4. Realizacji wdrożeń najnowszych koncepcji rachunku kosztów w dużych i średnich polskich firmach

### **Zdobądź umiejętności:**

- Zdolność projektowania rachunku kosztów bazującego na najnowocześniejszych koncepcjach rachunkowości zarządczej ZPRK/ABC/GPK/RCA
- Zdolność opracowania strategii rozwoju rachunku kosztów przedsiębiorstwa
- Samodzielność projektowania Centrów Kosztów Zasobów jako podstawy do wykonywania zaawansowanej kalkulacji kosztów
- Umiejętność samodzielnego i trafnego doboru optymalnego rachunku kosztów dla własnej firmy
- Umiejętność samodzielnego wykonywania kalkulacji kosztów produktów, klientów procesów i zasobów

## Program

## I Stopień – Controlling i nowoczesny rachunek kosztów

### 1. Procesy czy koszty? – oto jest pytanie ...

Sposób przedstawiania informacji kosztowych menedżerom ma znaczenie. W nowoczesnych koncepcjach rachunku kosztów nie chodzi wyłącznie o samo policzenie kosztów, ale również zaprezentowanie informacji wynikowych w sposób zwiększający skuteczność podejmowanych decyzji. Przedstawianie informacji kosztowych w ujęciu procesów i działań w sposób automatyczny kieruje menedżerów do myślenia w kategoriach usprawnień, a nie wyłącznie cięcia kosztów. Procesowy sposób ujęcia kosztów promowany jest w ramach amerykańskiej koncepcji Activity Based Costing (ABC), jednakże wiele zespołów wdrożeniowych napotkało problemy związane z wiarygodnością i pracochłonnością kalkulacji kosztów działań w tym rachunku kosztów. W ostatnich latach wypracowane zostały na świecie koncepcje rachunku kosztów jak Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK) czy Resource Consumption Accounting (RCA), które przejmują zasobowe ujęcie kosztów z powodzeniem stosowane przez 60% przedsiębiorstw niemieckojęzycznych w ramach rachunku Grenzplankostenrechnung (GPK). Powiązanie niemieckiego GPK i amerykańskiego ABC w ramach jednego rachunku kosztów sprawia, że w przedsiębiorstwie pojawia się wiarygodna i transparentna informacja zarówno o kosztach, jak i procesach biznesowych przedsiębiorstwa.

### 2. Model 12 Poziomów Dojrzałości Rachunku Kosztów (IFAC)

Międzynarodowa Federacja Księgowych (International Federation of Accountants – IFAC) w 2009 roku opublikowała Model 12 Poziomów Dojrzałości Rachunku Kosztów. Celem modelu jest pomoc dyrektorom finansowym, controllerom, księgowym i menedżerom w ocenie stopnia zaawansowania posiadanego rachunku kosztów. Większość przedsiębiorstw w Polsce osiąga poziomy zaawansowania kalkulacji tylko od drugiego do piątego na 12 poziomów zaawansowania. Podczas szkolenia omówione zostaną poszczególne etapy dojrzałości rachunków kosztów, co pozwoli na określenie poziomu dojrzałości rachunku kosztów stosowanego w przedsiębiorstwach uczestników szkolenia. Ocena ta jest doskonałym punktem startowym dla szczegółowego rozpoznawania nowoczesnych rachunków kosztów.

### 3. Struktura Zasobowo-Procesowego Rachunku Kosztów (ZPRK/RCA)

- a. Zasoby (resources)
- b. Działania (activities)
- c. Obiekty kosztowe (cost objects)

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów jest kompleksowo obejmującym całość przedsiębiorstwa zarządczym rachunkiem kosztów, dostarczającym menedżerom informacji niezbędnych do identyfikowania obszarów nieefektywności oraz potencjalnych usprawnień. Aktualnie rekomendowane na świecie koncepcje rachunku kosztów koncentrują się na dostarczaniu precyzyjnych informacji zarówno o zasobach, realizowanych procesach, jak i o produktach i klientach przedsiębiorstwa. Oznacza to, że nowoczesne koncepcje rachunków kosztów przedstawiają informację w sposób wielowymiarowy, wyraźnie rozróżniając w ramach swojej struktury podstawowe obiekty grupowania kosztów jak: zasoby, działania oraz obiekty kosztowe klientów i produktów.

### 4. Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK)-Resource Consumption Accounting (RCA)

Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów to połączenie silnej kultury niemieckiego controllingu, za którym stoi rygorystyczny i szczegółowy pomiar zużycia zasobów (Grenzplankostenrechnung-GPK) oraz angloamerykańskiej rachunkowości zarządczej, której symbolem jest koncepcja Activity Based Costing-ABC (nastawiona na optymalizację i usprawnianie procesów biznesowych). Ideą przyświecającą wykonanej w ramach Zasobowo-Procesowego Rachunku Kosztów integracji jest osiągnięcie efektu synergii i chęć zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb wewnętrznych odbiorców informacji w ramach jednego, kompleksowego i systematycznego zarządczego rachunku kosztów. Na gruncie amerykańskim Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów rozwija się pod nazwą



Resource Consumption Accounting (RCA). Koncepcja RCA jest uznawana przez autorytety dziedziny rachunkowości zarządczej jak: International Federation of Accountants – IFAC, Consortium for Advanced Management International – CAM-I czy Institute of Management Accountants – IMA, za najbardziej zaawansowaną koncepcję rachunku kosztów. Rachunek ten jest w stanie dostarczyć kompleksowej informacji o kosztach i rentowności, skutecznie wspierając podejmowanie decyzji menedżerskich na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawą koncepcji ZPRK oraz RCA jest przyczynowo – skutkowa kalkulacja kosztów w całym modelu kosztowym firmy oraz silna integracja tego rachunku z systemami operacyjnymi firmy. Zmiany technologiczne w informatyce oraz zwiększenie dostępności danych operacyjnych w przedsiębiorstwach sprawiają, że wdrażanie rachunków kosztów, które jeszcze kilkanaście lat temu uznawane były za zbyt trudne do wdrożenia, dzisiaj mogą być wdrażane samodzielnie i efektywnie przez coraz bardziej doświadczonych zespoły controllerów przedsiębiorstw.

## **5. Centra Kosztów Zasobów – istota, rodzaje i zasady wyodrębniania (ZPRK/RCA/GPK)**

Aktualnie najbardziej na świecie promowane koncepcje rachunku kosztów, jak Grenzplankostenrechnung – GPK (stosowany przez ponad 60% firm niemieckojęzycznych), czy Resource Consumption Accounting – RCA (metodyka aktualnie uznawana w USA za najbardziej zaawansowaną) promują szczegółowe podejście do analizy kosztów zasobów organizacyjnych stawiając je jako pierwszy z obiektów zarządzania i kalkulacji kosztów. Koncepcja Centrów Kosztów Zasobów w porównaniu z rachunkami kosztów, jakie aktualnie funkcjonują w polskich przedsiębiorstwach można ująć jak 1 do 50. Oznacza to, że aktualnie na świecie promuje się zdecydowanie bardziej szczegółowe podejście do analizy kosztów zasobów niż jest to stosowane w Polsce. Podczas szkolenia zostanie zaprezentowana koncepcja Centrów Kosztów Zasobów i wskazana jej rola we wdrażaniu nowoczesnych koncepcji rachunku kosztów jak ZPRK, GPK, RCA czy ABC.

## **6. Case: Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów cz.1**

Case „Zasobowo-procesowy rachunek kosztów” to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy podzieleni na zespoły projektują zaawansowany, przyczynowo skutkowy rachunek kosztów przykładowej firmy. Podczas ćwiczenia omawiane są zasady wyodrębniania centrów kosztów zasobów, działań oraz finalnych i pośrednich obiektów kosztowych. Ćwiczenie to w doskonały sposób pozwala zrozumieć ideę funkcjonowania najbardziej zaawansowanego rachunku kosztów oraz potencjał informacji menedżerskich, jaki jest on w stanie dostarczyć. Przykład obejmuje przedsiębiorstwo produkcyjne oraz przedsiębiorstwo usługowe.

## **7. Koszty stałe i zmienne – definiowanie stałych i zmiennych bezpośrednich elementów kosztowych (ZPRK/RCA/GPK)**

Kluczowym założeniem najbardziej zaawansowanych na świecie rachunków kosztów, jak Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK), Grenzplankostenrechnung – GPK, czy Resource Consumption Accounting – RCA, jest podział kosztów zasobów na stałe i proporcjonalne (zmiennie). Podział ten daje doskonałą informację menedżerom o zmianach w kosztach krańcowych (marginalnych), jakie wywoływane są zmianami w popycie na produkty i usługi firmy. Podejście to jest zgoła inne od tradycyjnego podziału na koszty stałe i zmienne zwłaszcza w zakresie precyzji określania zmienności kosztów organizacyjnych. Rachunek kosztów zmiennych, oparty na założeniach koncepcji RCA i GPK, dostarcza firmom informacji o elastyczności kosztów zasobów firmy na zmiany w skali produkcji oraz usług logistycznych i sprzedażowych. Istota działania nowoczesnych przedsiębiorstw i ich duże uzależnienie w zakresie skali działania od wymagań klientów sprawia, że kluczowym jest utrzymywanie wysokiego udziału kosztów zmiennych w kosztach całkowitych. Pilnowanie zmienności kosztów pozwala firmom bardzo elastycznie dopasowywać swoje koszty do rozmiarów produkcji oraz usług logistycznych, sprzedażowych i unikać ponoszenia kosztów niewykorzystanych zasobów. Rachunek kosztów zmiennych pokazany również będzie jako podstawa do realizacji rachunku marż pokrycia kosztów. Ćwiczenie to pokazuje w sposób praktyczny, jak kalkulować koszty stałe i zmienne zasobów z wykorzystaniem metodyki Resource Consumption Accounting (RCA).

## **8. Case: Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów cz.2**

Ćwiczenie to jest drugim podejściem do projektowania zaawansowanego rachunku kosztów, ale w oparciu o przykład z innej branży. Case „Zasobowo-procesowy rachunek kosztów” to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy podzieleni na zespoły projektują zaawansowany, przyczynowo skutkowy rachunek kosztów przykładowej firmy. Podczas ćwiczenia omawiane są zasady wyodrębniania centrów kosztów zasobów, działań oraz finalnych i pośrednich obiektów kosztowych. Ćwiczenie to w doskonały sposób pozwala zrozumieć ideę funkcjonowania najbardziej zaawansowanego rachunku kosztów oraz potencjał informacji menedżerskich, jaki jest on w stanie dostarczyć. Przykład obejmuje przedsiębiorstwo produkcyjne oraz przedsiębiorstwo usługowe. Projektowanie nowoczesnego rachunku kosztów na przykładzie własnego przedsiębiorstwa.

W przerwie pomiędzy I i II stopniem szkolenia Uczestnicy mają za zadanie samodzielnie zaprojektować układ miejsc powstawania kosztów zgodnie z założeniami koncepcji Centrów Kosztów Zasobów. Zadanie to wykonują na przykładzie własnej firmy w oparciu o przekazywane po szkoleniu przykłady oraz modele referencyjne .

Koncepcja Centrów Kosztów Zasobów jest powszechnie stosowana w rachunkach ZPRK, RCA oraz GPK. Podejście to uznawane jest aktualnie na świecie jako merytorycznie najbardziej poprawne oraz istotnie wpływające na usprawnienie oraz dokładność przyczynowo – skutkowej kalkulacji kosztów.

Celem realizacji tego zadania jest pokazanie Uczestnikom realnej możliwości samodzielnego projektowania i wdrażania nowoczesnych rachunków kosztów przez Zespoły Controllerów w przedsiębiorstwach.

## II Stopień – Controlling i nowoczesny rachunek kosztów

### 1. Rozliczanie centrów kosztów zasobów wspierających na podstawowe centra kosztów (ZPRK/RCA/GPK)

#### a. Rozliczanie centrów kosztów zasobów współdzielonych – metoda bezpośrednia

#### b. Rozliczanie centrów kosztów zasobów realizujących usługi wewnętrzne – metoda pośrednia

#### c. Koszt całkowity zasobu – bezpośrednie i pośrednie elementy kosztowe zasobu

Wiele organizacji ma problemy z rozliczaniem kosztów ogólnych, które często zbyt pochopnie uznawane są za niemożliwe do przyczynowo – skutkowego rozliczenia. Skutkuje to traktowaniem tych kosztów jako arbitralny narzut, z którym nie godzą się komórki operacyjne firmy. Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów, podobnie jak RCA, rozróżnia wspierające od podstawowych centrów kosztów i stosuje dwie metody przyczynowo – skutkowego rozliczania wspierających centrów kosztów (metoda bezpośrednia oraz pośrednia). Zastosowanie tego podejścia zapewnia przyczynowo – skutkowe rozliczenie kosztów ogólnych, rzetelną wycenę kosztu całkowitego zasobów oraz prawidłowe kalkulowanie jednostkowych stawek zużycia zasobów organizacyjnych.

### 2. Zasady kalkulacji kosztów jednostkowych stałych i zmiennych centrów kosztów zasobów (stawki zużycia zasobów) (ZPRK/RCA/GPK)

Jednym z podstawowych mankamentów tradycyjnych rachunków kosztów jest nieoszacowywanie stawek kosztowych, przez co zaniżane są koszty produktów i usług oraz powstają wysokie odchylenia kosztów. W rachunkach ZPRK, RCA i GPK problem ten adresowany jest poprzez prawidłowe odzwierciedlenie współzależności pomiędzy zasobami. Celem odzwierciedlenia tych współzależności jest dostarczenie informacji o kosztach w pełni wyposażonych zasobów, przygotowanych do efektywnej realizacji działań. W efekcie kalkulacja kosztów jednostkowych zarówno stałych jak i zmiennych dostarcza informacji o stawkach kosztowych uwzględniających koszty całkowite tych zasobów. Zaawansowane rachunki kosztów w różny sposób wyznaczają podstawę do

określania stawek kosztowych. Podczas szkolenia omówione zostaną zasady kalkulowania stawek kosztowych w różnych odmianach rachunków kosztów ze wskazaniem na metody najbardziej rekomendowane.

### **3. CASE: Kalkulacja kosztów całkowitych i jednostkowych centrów kosztów zasobów (ZPRK/RCA/GPK)**

Najbardziej zaawansowane rachunki kosztów jak ZPRK, RCA, GPK, ABRP oraz TD ABC opierają kalkulacje kosztów w oparciu o stawki kosztowe zasobów. Ponadto w Zasobowo-Procesowym Rachunku Kosztów oraz RCA i GPK, stawki te ustalane są osobno dla kosztów stałych oraz zmiennych. Przykład ma za zadanie praktyczne pokazanie uczestnikom, w jaki sposób powinny być określone stawki kosztowe z wykorzystaniem koncepcji praktycznej i rzeczywistej dostępności zasobów (practical, actual capacity). Ponadto celem przykładu jest pokazanie rozliczeń kosztów zasobów wspierających wykonywane z zachowaniem podziałów kosztowych na koszty stałe i zmienne, co pozwala na prawidłowe odzwierciedlenie konsumpcji zasobów w całym przedsiębiorstwie.

### **4. Wyznaczanie poziomów dostępności i wykorzystania (zużycia) centrów kosztów zasobów**

Wyznaczanie poziomów dostępności i wykorzystania zasobów realizowane jest z wykorzystaniem miar wielkości przerobu zasobów. Miary te są podstawą w zarządzaniu potencjałem i kosztami niewykorzystanych zasobów. Podczas szkolenia uczestnicy zapoznają się z koncepcjami dostępności teoretycznej, praktycznej, planowanej oraz dostępności autoryzowanej oraz rzeczywistej. Pokazane zostanie zastosowanie tych koncepcji w kalkulowaniu stopnia i kosztów niewykorzystanych zasobów. Wykorzystanie tak przedstawionej koncepcji potencjału znajduje zastosowanie w rachunkach kosztów: ZPRK, RCA, ABC, GPK, TD ABC i innych.

### **5. Zasady kalkulacji kosztów wykorzystanych i niewykorzystanych centrów kosztów zasobów (ZPRK/RCA/GPK)**

Kalkulowanie kosztów niewykorzystanych zasobów ułatwia menedżerom podejmowanie decyzji dotyczących poziomu zasobów oraz skutecznego dopasowywania poziomu zasobów do rozmiarów działalności. Świadomość tych kosztów motywuje menedżerów do podejmowania czasem trudnych decyzji, dlatego też kalkulowanie kosztów niewykorzystanych zasobów jest niezwykle istotne. Kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów zostanie zaprezentowana z wykorzystaniem metodyki stosowanej w rachunkach kosztów ZPRK, RCA i GPK.

### **6. CASE: Stopień wykorzystania zasobów oraz koszty wykorzystane i niewykorzystane centrów kosztów zasobów**

Ćwiczenie ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom, w jaki sposób wyznaczać praktyczne miary wielkości przerobu zasobów oraz kalkulować stopień wykorzystania zasobów. Kalkulacja stopnia wykorzystania zasobów to podstawa dla kalkulacji kosztów niewykorzystanych zasobów. Wyodrębnianie kosztów niewykorzystanych zasobów pozwala na unikanie zjawiska „spirali śmierci kosztów stałych”, które może skutkować nieuzasadnionym zawyżaniem kosztów produktów i usług.

### **7. Działania – istota, rodzaje i zasady wyodrębniania**

Wyodrębnianie działań w kalkulacji kosztów zapoczątkowane zostało w ramach koncepcji rachunku kosztów działań (ABC). Działania w modelu kosztowym warunkują dokładność kalkulacji, zapewniają wysokie walory interpretacyjne informacji wynikowej oraz dostarczają niezbędnych informacji do podejmowania inicjatyw dotyczących usprawniania i przebudowy procesów biznesowych. Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów oraz Resource Consumption Accounting to rachunki kosztów, które integrują podejście stosowane w rachunku kosztów działań z niemieckim Grenzplankostenrechnung. Powiązanie to stanowi odpowiedź na wiele niepowodzeń wdrożeniowych samego rachunku kosztów działań. Istotnym elementem szkolenia jest zwrócenie uwagi na szczegółowe kryteria wyodrębniania działań oraz ich klasyfikacji w zależności od rozliczania kosztów działań w modelu kosztowym.

### **8. Zasady kalkulacji kosztów działań (ZPRK/RCA/ABC) – nośniki kosztów zasobów**



Przyczynowo skutkowa kalkulacja kosztów działań realizowana jest z wykorzystaniem nośników kosztów zasobów. Założenie przyczynowo – skutkowości kalkulacji kosztów wymaga stosowania różnego rodzaju nośników kosztów zasobów do wyceny działań. Podejście, jakie stosowane jest do kalkulacji kosztów działań w koncepcjach ZPRK, RCA, w porównaniu do klasycznego podejścia w rachunku ABC, znacznie upraszcza i zwiększa walory interpretacyjne wykonywanych kalkulacji.

### 9. CASE: Kalkulacja kosztów działań (ZPRK/RCA/ABC)

Ćwiczenie ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom, w jaki sposób kalkulować koszty działań oraz interpretować wyniki wykonanej kalkulacji kosztów. Podczas przykładu nacisk kładziony jest na poprawną kalkulację kosztów działań oraz istotę poprawnego wyodrębniania działań w rachunku kosztów.

### 10. Finalne i pośrednie obiekty kosztowe (produktu, usługi i klienci) – istota, rodzaje i zasady wyodrębniania

Finalne i pośrednie obiekty kosztowe to zwieńczenie kalkulacji kosztów, jaka ma miejsce w zaawansowanym rachunku kosztów. Z jednej strony rachunek kosztów dostarcza informacji o produktach i usługach a z drugiej zapewnia informację o kosztach i rentowności klientów. Kluczem prawidłowej kalkulacji kosztów produktów, usług i klientów jest przyczynowo-skutkowe rozliczanie kosztów z wykorzystaniem odpowiednich nośników kosztów. Modele kosztowe niejednokrotnie rozliczają koszty w sposób wieloetapowy. Dobre zrozumienie nośników kosztów oraz umiejętność ich odpowiedniego doboru w modelu kosztowym są kluczowe dla prawidłowych wyników kalkulacji.

### 11. Pięć Podstawowych Poziomów Kosztów

Hierarchia poziomów kosztów, stosowana w ujęciu Pięciu Podstawowych Poziomów Kosztów, ma na celu umożliwienie agregowania kosztów zgodnie z koncepcją przypisywalności, czyli alokowania kosztów do tego poziomu, gdzie istnieją najsilniejsze związki przyczynowo-skutkowe. Ujęcie kosztów w wyznaczonych poziomach pozwala na analizowanie informacji wynikowej w ujęciu wielostopniowych marż pokrycia kosztów. Stosowanie koncepcji poziomów kosztów jest zakładane we wszystkich zaawansowanych rachunkach kosztów jak: ZPRK, RCA, ABC, GPK, gdzie stanowi podstawowy układ prezentacji wyników menedżerom. Marże pokrycia kosztów pozwalają na odróżnianie kosztów istotnych i nieistotnych dla podejmowanej decyzji. Wielostopniowość i wieloblokowość to podstawa każdego nowoczesnego systemu controllingu kosztów i rentowności.

### 12. CASE: Pięć Podstawowych Poziomów Kosztów

Przykład ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom, w jaki sposób kalkulować koszty produktów i klientów w oparciu o założenia zaawansowanych rachunków kosztów ZPRK, RCA z wyodrębnianiem z kalkulacji kosztów niewykorzystanych zasobów. Podczas ćwiczenia uczestnicy będą mogli zrozumieć konsekwencje decyzyjne, jakie może za sobą nieść nieświadome alokowanie kosztów niewykorzystanych zasobów do produktów, usług i klientów oraz poznać konsekwencje działania spirali śmierci kosztów stałych. Ćwiczenie to, pokazuje w sposób praktyczny jak kalkulować produkty, usługi i klientów oraz prezentować informację wynikową w ujęciu wielostopniowych marż pokrycia kosztów.

### 13. Wdrażanie i zastosowania nowoczesnego kosztów

Jedno, co jest pewne to fakt, że nowoczesne rachunki kosztów stają się coraz bardziej złożone i zaawansowane, a co za tym idzie pojawia się coraz większa potrzeba informatyzacji i automatyzacji rachunku kosztów. Ręczna kalkulacja oparta na arkuszach Excel przestaje się sprawdzać, gdy w rachunku kosztów pojawia się wiele tysięcy ścieżek alokacji kosztów. Oznacza to, że wdrażając nowoczesny rachunek kosztów należy zrozumieć również jego funkcjonowanie w przedsiębiorstwie. Podczas tej części szkolenia zostaną omówione przykłady wdrożeń nowoczesnego rachunku kosztów.

## Sylwetka trenera

## dr Tomasz M. Zieliński

Prezes Zarządu ABC Akademia Sp. z o.o.

**Jeden z najlepszych Ekspertów w zakresie systemów controllingowych do zarządzania kosztami i rentownością w Polsce, doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i wykładowca na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, Szkole Głównej Handlowej oraz Uniwersytecie Łódzkim.**

Autor koncepcji Zasobowo-Procesowego Rachunku Kosztów (RCA) wdrażanego w przedsiębiorstwach takich jak: ORLEN LABORATORIUM, ELECTROLUX, FIRSDATA POLAND (POLCARD), ENERGA OBRÓT, SPOMLEK, KUPIEC, PROFIM, CERAMIKA TUBĄDZIN, GÓRNOŚLĄSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW, JURAJSKA, BALCERZAK, VISOTEC SOCHA i szereg innych.

Prezes Zarządu firmy ABC Akademia specjalizującej się we wdrażaniu nowoczesnych rachunków kosztów ZPRK/ABC/RCA/GPK.

Jego największy sukces, to skuteczne powiązanie nauki i praktyki oraz najszerze w Polsce rozpowszechnianie zaawansowanych rachunków kosztów przedsiębiorstwach z różnych branż

Już ponad 1700 osób uznało szkolenia i wykłady dr Tomasza M. Zielińskiego za inspirujące, motywujące edukacyjnie niezbędne i dające nowe spojrzenie na rachunek kosztów. Jego wykłady to połączenie najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania kosztami, doświadczenia praktycznego oraz aktywnej dyskusji,

Posiada wieloletnie doświadczenie we wdrażaniu rozwiązań controllingowych oraz nowoczesnych rachunków kosztów w przedsiębiorstwach z wielu branż.