

Profitability modeling and optimization - jak controller pełni rolę partnera biznesowego z wykorzystaniem ZPRK/RPCA

Prelegent:

dr Tomasz M. Zieliński

Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA

International Association of Controllers (ICV)

Prezes Zarządu ABC Akademia Sp. z o.o.

Prezes Zarządu Akademia Controllingu Sp. z o.o.

Współpracownik Katedry Controllingu, Analizy Finansowej i Wyceny UEP





dr Tomasz M. Zieliński

Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA,

Delegat na Polskę International Association of Controllers (ICV) – *Internationaler Controller Verein*



International
Association
of Controllers



International
Association
of Controllers

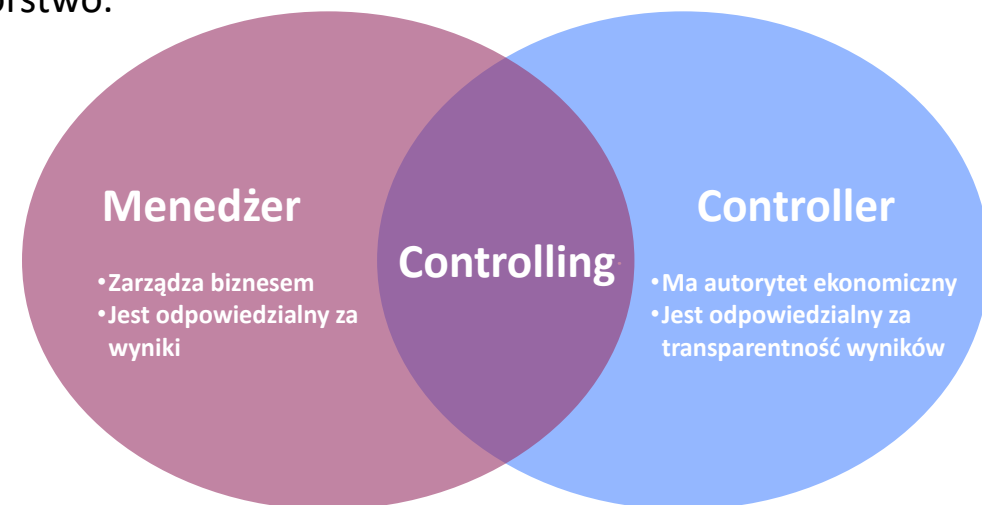
Plan prezentacji



- Controlling i controller jako partner biznesowy (filozofia ICV) kadry zarządzającej,
- Miejsce rachunku kosztów w procesie controllingowym,
- Koncepcja ZPRK/RPCA i controller jako partner biznesowy,
- Osiąganie doskonałości operacyjnej i wyznaczanie celów w ZPRK,
- Przyczynowo-skutkowe modelowanie kosztów i rentowności a ZPRK,
- Podsumowanie

Filozofia Controllingu według ICV

- Controlling jest **procesem zarządczym** i jego sednem jest **wspólna praca zespołowa menedżerów i controllerów**.
- Controlling polega na **definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu** organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał **zorientowany na ustalony cel**. Nasza filozofia postrzegania controllingu za główny cel stawia zapewnienie **zrównoważonego rozwoju i sukcesu** przedsiębiorstw.
- Współpraca menedżera i controllera, rozumiana jest jako **partnerstwo biznesowe** i musi odbywać się na **równorzędnym i równoprawnym poziomie**. Wprawdzie to menedżer wyznacza kierunek działania, ale controllerzy również są **współodpowiedzialni** za osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo.



Controller jako partner biznesowy kadry zarządzającej




Controllerzy, którzy chcą być postrzegani przez menedżerów jako równorzędni partnerzy biznesowi muszą wystarczająco znać **działalność biznesową** własnej firmy.

Znajomość zadań menedżera oznacza zrozumienie biznesu, który jest przez niego prowadzony.

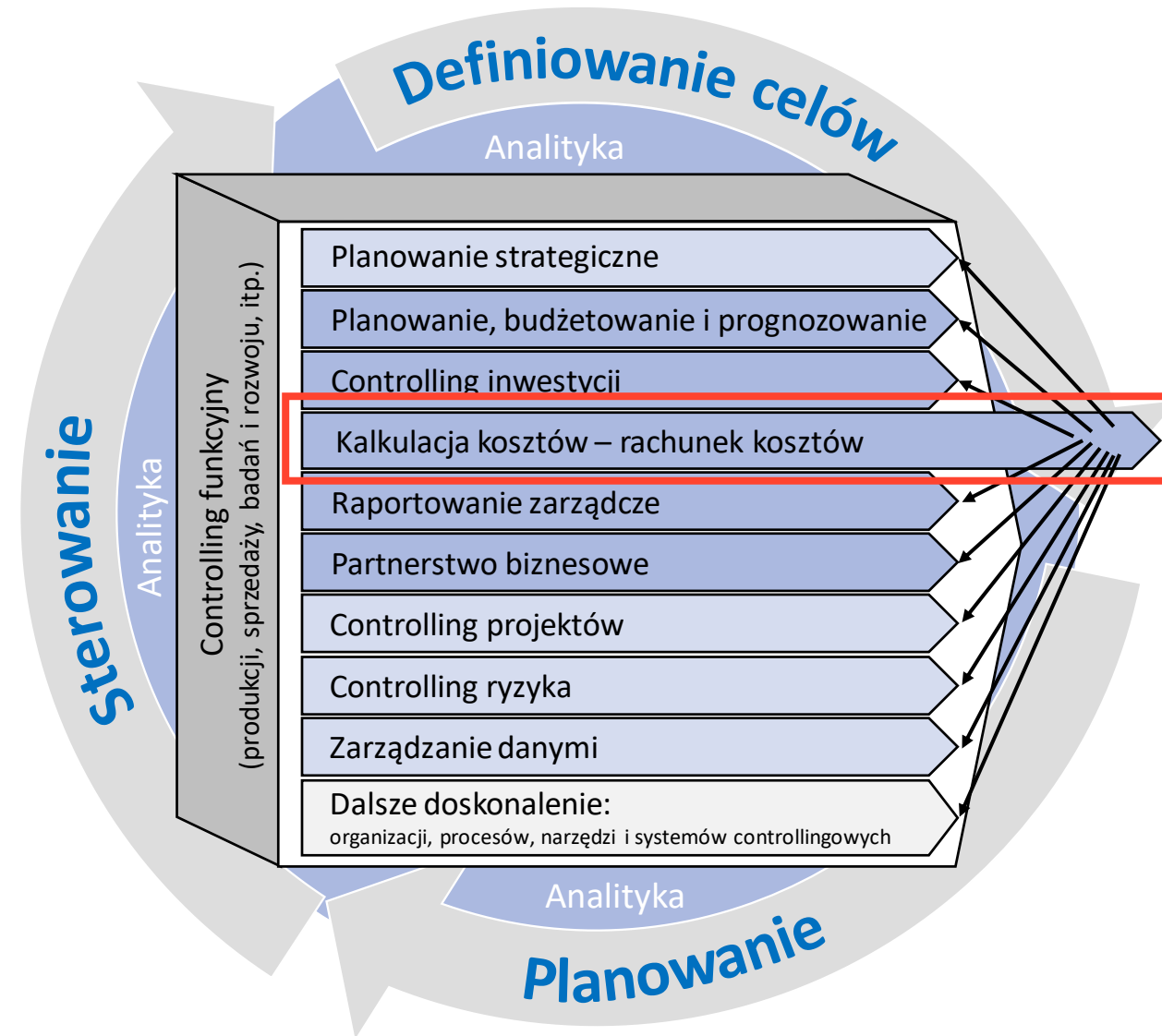
W przeciwnym przypadku liczby łatwo tracą znaczenie i sens.

Plan prezentacji

- Controlling i controller jako partner biznesowy (filozofia ICV) kadry zarządzającej,
-  • Miejsce rachunku kosztów w procesie controllingowym,
- Koncepcja ZPRK/RPCA i controller jako partner biznesowy,
- Osiąganie doskonałości operacyjnej i wyznaczanie celów w ZPRK,
- Przyczynowo-skutkowe modelowanie kosztów i rentowności a ZPRK,
- Podsumowanie

Proces Controllingu

- Controlling Process Model 2.0.
[IGC 2018]
- Koncepcja zasobowo-
procesowego rachunku kosztów
(ZPRK/RPCA) wpisuje się w
proces „kalkulacja kosztów –
rachunek kosztów” i stanowi
podstawę dla pozostałych
procesów głównych




Model Poziomów Dojrzałości Rachunku Kosztów

Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC)



Opracowanie: T.M. Zieliński na podstawie IFAC 2009

Plan prezentacji

- Controlling i controller jako partner biznesowy (filozofia ICV) kadry zarządzającej,
- Miejsce rachunku kosztów w procesie controllingowym,
-  • Koncepcja ZPRK/RPCA i controller jako partner biznesowy,
- Osiąganie doskonałości operacyjnej i wyznaczanie celów w ZPRK,
- Przyczynowo-skutkowe modelowanie kosztów i rentowności a ZPRK,
- Podsumowanie



akademia



Doctor Coster[®]
powered by ABC/RPCA experts

Cel prezentacji

- Przedstawienie koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA) jako narzędzia:
 - **wspierającego osiągnięcie doskonałości operacyjnej poprzez wyznaczanie szczegółowych celów i ich monitorowanie oraz**
 - **stanowiącego wspólny język menedżerów i controllerów będących partnerami biznesowymi.**

Co moglibyśmy zrobić, aby nasza działalność była jeszcze bardziej efektywna i zyskowna?

Na których produktach zarabiamy najwięcej, a których wytwarzanie jest zbyt drogie?



Beata
Controller Produkcji,
Business Partner



Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych

TKW nie uwzględnia kosztów magazynów surowcowych.

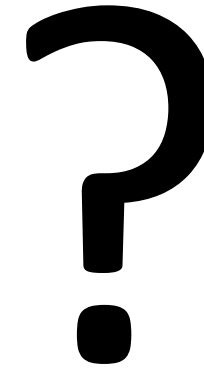
Przekroczyliśmy budżet na usługi remontowe.

Stosujemy amortyzację degresywną.

Największy narzut kosztów pośrednich
ma grupa kształtki?

Koszty pośrednie rozliczamy
proporcjonalnie do robocizny!

Mamy duże odchylenia na surowcach.



Beata
Controller Produkcji,
Business Partner



Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych

Ile zyskamy jak skrócimy czasy przebrojeń o 20%?

Jaki mamy stopień wykorzystania linii wytłaczania?

Ile kosztuje utrzymanie wtryskarek?

Poprawimy OEE o 10% jaka będzie z tego korzyść?

Jak przyspieszymy wytłaczanie o 10% to jak spadnie koszt wytworzenia rynien?

Zastosujemy nowe mieszanki surowcowe jak zmieni to nasze wyniki?



Beata
Controller Produkcji,
Business Partner



Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych

TKW nie uwzględnia kosztów magazynów surowcowych.

Przekroczyliśmy budżet na usługi remontowe.

Stosujemy amortyzację degresywną.

Największy narzut kosztów pośrednich
ma grupa kształtki?

Koszty pośrednie rozliczamy
proporcjonalnie do robocizny!

Mamy duże odchylenia na surowcach.



Nie umiem pomóc?

Beata
Controller Produkcji,
Business Partner

Ile kosztuje utrzymanie wtryskarek?

Jaki mamy stopień wykorzystania linii wytłaczania?

Ile zyskamy jak skrócimy czasy przezbrojeń o 20%

Poprawimy OEE o 10% jaka będzie z tego
korzyść?

Jak przyspieszymy wytłaczanie o 10% to jak spadnie
koszt wytworzenia rynien?

Zastosujemy nowe mieszanki surowcowe
jak zmieni to nasze wyniki?

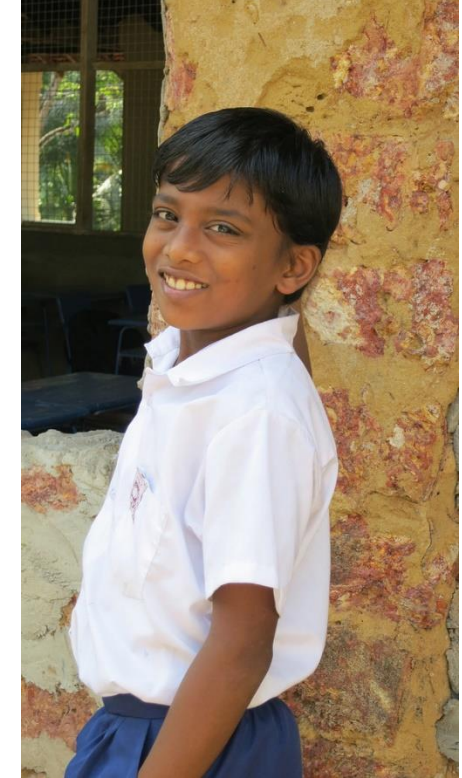
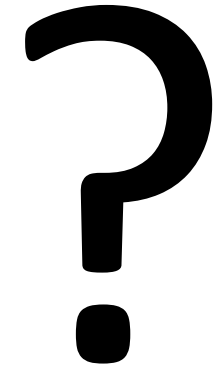
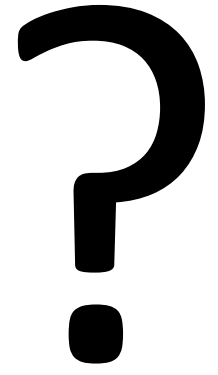
Po co nam controlling?

Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych



Cześć, mam na imię Bruno. Jak Ty masz na imię i gdzie mieszkasz?

මගේ නම ජෙරොන් සහ මම ගේ ලංකාවේ ජීවත් වෙමි



Hi, my name is Bruno.
What is your name and
where do you live?



My name is Jerron
and I live in Sri Lanka.



Angielski
wspólny język

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (ZPRK)

wspólny język

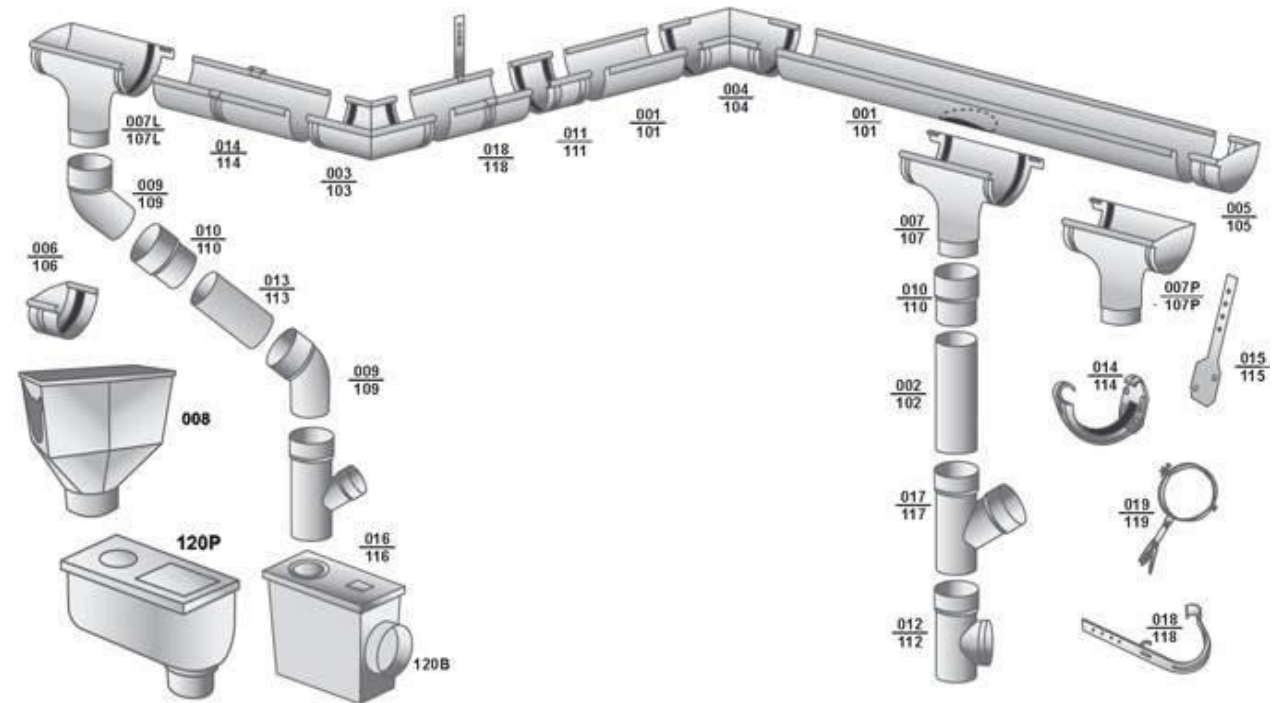


Beata
Controller Produkcji,
Business Partner



Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych

Firma GUTTERPIPE



Co moglibyśmy zrobić, aby nasza działalność była jeszcze bardziej efektywna i zyskowna?

Na których produktach zarabiamy najwięcej, a których wytwarzanie jest zbyt drogie?



Beata
Controller Produkcji,
Business Partner



Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych

Tradycyjne zarządzanie kosztami w Dziale Produkcji

Jak informacja o kosztach rodzajowych wspiera:

- Podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień i obniżania kosztów,
- Wyodrębnianie kosztów niewykorzystanych zasobów,
- Rozliczenie przyczynowo-skutkowe kosztów do wytwarzanych produktów?



MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (KOSZTY RODZAJOWE)		
numer konta rodzajowego	nazwa konta rodzajowego	Koszt
404-01	Wynagrodzenia	860 000 zł
402-04	Leasing	500 000 zł
405-01	Świadczenia na rzecz pracowników	360 000 zł
400-01	Amortyzacja	280 000 zł
404-02	Wynagrodzenia (umowy zlecenia)	260 000 zł
402-01	Usługi obce – remontowe	240 000 zł
401-01	Zużycie Energii Elektrycznej	180 000 zł
402-02	Czynsze i dzierżawy	160 000 zł
401-02	Zużycie materiałów	116 000 zł
402-03	Usługi obce pozostałe	100 000 zł
409-01	Pozostałe koszty rodzajowe	78 000 zł
403-03	Podatki	70 000 zł
Razem		3 204 000 zł



Zarządzanie kosztami działań/procesów w Dziale Produkcji

Jak informacja o kosztach działań wspiera:

- Podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień i obniżania kosztów,
- Rozliczenie przyczynowo-skutkowe kosztów do wytwarzanych produktów?

Różnica pomiędzy kosztami rodzajowymi a kosztami procesów wynika z kosztów niewykorzystanych zasobów!!!

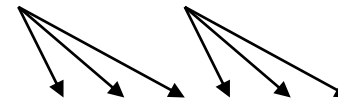
Przedstawianie informacji kosztowej w ujęciu procesów skłania menedżerów do myślenia w kategoriach optymalizacji i usprawnień.

WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość	j.m.	Koszt. jedn.	Odch. (R/R)
D.01	Wytłaczanie	812 160 zł	80 000	metry bież.	10,15 zł	98,18%
D.02	Formowanie wtryskowe	507 600 zł	5 200	cykle prod.	97,62 zł	115,38%
D.03	Montowanie produktów	432 400 zł	40 000	montaże	10,81 zł	95,83%
D.04	Przezbajanie linii wytłaczania	235 000 zł	200	przezbr. linii	1 175,00 zł	83,33%
D.05	Pakowanie wyrobów	225 600 zł	9 000	opakowania	25,07 zł	106,67%
D.06	Przewożenie wyrobów do magazynu	225 600 zł	4 000	jedn. log.	56,40 zł	103,45%
D.07	Przygotowywanie mieszanek surowcowych	169 200 zł	11 000	tony miesz.	15,38 zł	96,26%
D.08	Przezbajanie wtryskarek	150 400 zł	80	przezbr. wtr.	1 880,00 zł	111,11%
D.09	Stabilizowanie produkcji wytłaczania	141 000 zł	200	przezbr. linii	705,00 zł	93,75%
D.10	Kontrolowanie jakości produkcji	112 800 zł	800	kontrole	141,00 zł	125,00%
Razem		3 011 760 zł				

Od rodzajowego do procesowego rachunku kosztów

- Pytanie:
 - Jak przyczynowo-skutkowo rozliczyć koszty rodzajowe na procesy?
- Odpowiedź:
 - Do rozliczenia kosztów rodzajowych na procesy potrzebne są Centra Kosztów Zasobów.
- Brak odpowiedniego ujęcia zasobów w rachunku kosztów jest jedną z podstawowych przyczyn niepowodzeń wdrażania ABC.

MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (KOSZTY RODZAJOWE)		
numer konta rodzajowego	nazwa konta rodzajowego	Koszt
404-01	Wynagrodzenia	860 000 zł
402-04	Leasing	500 000 zł
405-01	Świadczenia na rzecz pracowników	360 000 zł
400-01	Amortyzacja	280 000 zł
404-02	Wynagrodzenia (umowy zlecenia)	260 000 zł
402-01	Usługi obce – remontowe	240 000 zł
401-01	Zużycie Energii Elektrycznej	180 000 zł
402-02	Czynsze i dzierżawy	160 000 zł
401-02	Zużycie materiałów	116 000 zł
402-03	Usługi obce pozostałe	100 000 zł
409-01	Pozostałe koszty rodzajowe	78 000 zł
403-03	Podatki	70 000 zł
Razem		3 204 000 zł



WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość	j.m.	Koszt. jedn.	Odch. (R/R)
D.01	Wytłaczanie	812 160 zł	80 000	metry bież.	10,15 zł	98,18%
D.02	Formowanie wtryskowe	507 600 zł	5 200	cykle prod.	97,62 zł	115,38%
D.03	Montowanie produktów	432 400 zł	40 000	montaże	10,81 zł	95,83%
D.04	Przezbieranie linii wytłaczania	235 000 zł	200	przezbr. linii	1 175,00 zł	83,33%
D.05	Pakowanie wyrobów	225 600 zł	9 000	opakowania	25,07 zł	106,67%
D.06	Przewożenie wyrobów do magazynu	225 600 zł	4 000	jedn. log.	56,40 zł	103,45%
D.07	Przygotowywanie mieszanek surowcowych	169 200 zł	11 000	tony miesz.	15,38 zł	96,26%
D.08	Przezbieranie wtryskarek	150 400 zł	80	przezbr. wtr.	1 880,00 zł	111,11%
D.09	Stabilizowanie produkcji wytłaczania	141 000 zł	200	przezbr. linii	705,00 zł	93,75%
D.10	Kontrolowanie jakości produkcji	112 800 zł	800	kontrole	141,00 zł	125,00%
Razem		3 011 760 zł				



Centra Kosztów Zasobów w Dziale Produkcji

Układ zasobowy kosztów
pozwala na poprawne:

- wyodrębnienie kosztów niewykorzystanych zasobów,
- kalkulacje stawek zużycia i wykorzystania zasobów produkcyjnych.

Centra kosztów zasobów stanowią podstawę przyczynowo-skutkowych kalkulacji kosztów oraz bazę do zarządzania kosztami i wykorzystaniem zasobów organizacyjnych.

MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (ZASOBY)						
indeks Centrum Kosztu Zasobu	nazwa Centrum Kosztu Zasobu	Koszt	Wielkość zużycia (wykorz.)	j.m.	Koszt. jedn.	% wykorzyst.
520-01	Operatorzy Wtryskarek	642 000 zł	35 000	rbh	18,34 zł	87,50%
520-02	Operatorzy Linii Wyłaczania	498 000 zł	19 000	rbh	26,21 zł	95,00%
520-03	Linie produkcyjne 150	420 000 zł	900	mh	466,67 zł	94,74%
520-04	Wtryskarki 150	340 000 zł	2 700	mh	125,93 zł	93,10%
520-05	Zespół ds. Przebrojeń	250 000 zł	2 400	rbh	104,17 zł	97,96%
520-06	Hala Produkcyjna	210 000 zł	6 000	m2	35,00 zł	88,24%
520-07	Gaz technologiczny	190 000 zł	76 000	m3	2,50 zł	100,00%
520-08	Energia Elektryczna	180 000 zł	360 000	kwh	0,50 zł	100,00%
520-09	Pozostałe zasoby	140 000 zł	10 000	tony prod.	14,00 zł	100,00%
520-10	Mieszalniki	130 000 zł	900	mh	144,44 zł	75,00%
520-11	Wózki widłowe czołowe	90 000 zł	1 350	mth	66,67 zł	90,00%
520-12	Wózki widłowe boczne	74 000 zł	1 080	mth	68,52 zł	90,00%
520-13	Silosi do granulatu PCV	40 000 zł	200	m3	200,00 zł	80,00%
Razem		3 204 000 zł				



Koszty rodzajowe ujmowane na poziomie jednorodnych zasobów produkcyjnych



MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (KOSZTY RODZAJOWE)		
numer konta rodzajowego	nazwa konta rodzajowego	Koszt
404-01	Wynagrodzenia	860 000 zł
402-04	Leasing	500 000 zł
405-01	Świadczenia na rzecz pracowników	360 000 zł
400-01	Amortyzacja	280 000 zł
404-02	Wynagrodzenia (umowy zlecenia)	260 000 zł
402-01	Usługi obce – remontowe	240 000 zł
401-01	Zużycie Energii Elektrycznej	180 000 zł
402-02	Czynsze i dzierżawy	160 000 zł
401-02	Zużycie materiałów	116 000 zł
402-03	Usługi obce pozostałe	100 000 zł
409-01	Pozostałe koszty rodzajowe	78 000 zł
403-03	Podatki	70 000 zł
Razem		3 204 000 zł

reujemy Przyszłość



MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (ZASOBY)						
indeks Centrum Kosztu Zasobu	nazwa Centrum Kosztu Zasobu	Koszt	Wielkość zużycia (wykorz.)	j.m.	Koszt. jedn.	% wykorzyst.
520-01	Operatorzy Wtryskarek	642 000 zł	35 000	rbh	18,34 zł	87,50%
520-02	Operatorzy Linii Wytłaczania	498 000 zł	19 000	rbh	26,21 zł	95,00%
520-03	Linie produkcyjne 150	420 000 zł	900	mh	466,67 zł	94,74%
520-04	Wtryskarki 150	340 000 zł	2 700	mh	125,93 zł	93,10%
520-05	Zespół ds. Przebroyń	250 000 zł	2 400	rbh	104,17 zł	97,96%
520-06	Hala Produkcyjna	210 000 zł	6 000	m2	35,00 zł	88,24%
520-07	Gaz technologiczny	190 000 zł	76 000	m3	2,50 zł	100,00%
520-08	Energia Elektryczna	180 000 zł	360 000	kwh	0,50 zł	100,00%
520-09	Pozostałe zasoby	140 000 zł	10 000	tony prod.	14,00 zł	100,00%
520-10	Mieszalniki	130 000 zł	900	mh	144,44 zł	75,00%
520-11	Wózki widłowe czolowe	90 000 zł	1 350	mh	66,67 zł	90,00%
520-12	Wózki widłowe boczne	74 000 zł	1 080	mh	68,52 zł	90,00%
520-13	Silosy do granulatu PCV	40 000 zł	200	m3	200,00 zł	80,00%
Razem		3 204 000 zł				

Koszty zasobów rozliczane w oparciu o wielkości operacyjne ich zużycia (wykorzystania)



Koszty niewykorzystanych zasobów

Koszty działań rozliczane w oparciu o wielkości ich wykonania



WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość	j.m.	Koszt. jedn.	Odcz. (R/R)
D.01	Wytłaczanie	812 160 zł	80 000	metry bież.	10,15 zł	98,18%
D.02	Formowanie wtryskowe	507 600 zł	5 200	cykle prod.	97,62 zł	115,38%
D.03	Montowanie produktów	432 400 zł	40 000	montaże	10,81 zł	95,83%
D.04	Przezbroyń linii wytłaczania	235 000 zł	200	przezbroyń. linii	1 175,00 zł	83,33%
D.05	Pakowanie wyrobów	225 600 zł	9 000	opakowania	25,07 zł	106,67%
D.06	Przewożenie wyrobów do magazynu	225 600 zł	4 000	jedn. log.	56,40 zł	103,45%
D.07	Przygotowywanie mieszanek surowcowych	169 200 zł	11 000	tony miesz.	15,38 zł	96,26%
D.08	Przezbroyń wtryskarek	150 400 zł	80	przezbroyń. wtr.	1 880,00 zł	111,11%
D.09	Stabilizowanie produkcji wytłaczania	141 000 zł	200	przezbroyń. linii	705,00 zł	93,75%
D.10	Kontrolowanie jakości produkcji	112 800 zł	800	kontrole	141,00 zł	125,00%
Razem		3 011 760 zł				

KOSZTY I RENTOWOŚĆ PRODUKTÓW								
numer produktu	nazwa produktu	Koszt całkowity wytworzenia	Koszt stały wytworzenia	Koszt zmienny wytworzenia	Przychód	Marża I stopnia	Marża I stopnia	Marża I st. K. zmienne
P.01	Rynna dachowa brąz 4m (75mm)	963 763 zł	520 432 zł	443 331 zł	1 128 000 zł	164 237 zł	14,56%	60,70%
P.02	Rynna dachowa czerwień 4m (75mm)	843 293 zł	455 378 zł	387 915 zł	800 880 zł	- 42 413 zł	-5,30%	51,56%
P.03	Rura Spustowa brąz 4m (75mm)	632 470 zł	341 534 zł	290 936 zł	727 560 zł	95 090 zł	13,07%	60,01%
P.04	Lej spustowy brąz (75mm)	391 529 zł	211 426 zł	180 103 zł	366 600 zł	- 24 929 zł	-6,80%	50,87%
P.05	Narożnik wewnętrzny czerw. (75mm)	180 706 zł	97 581 zł	83 125 zł	225 600 zł	44 894 zł	19,90%	63,15%
Razem		3 011 760 zł	1 626 350 zł	1 385 410 zł	3 248 640 zł	236 880 zł	7,29%	57,35%

Koszty niewykorzystanych zasobów	192 240 zł
Zysk ze sprzedaży [zł]	44 640 zł
Zysk ze sprzedaży [%]	1,37%

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (ZPRK/RPCA)

- Przyczynowo skutkowa kalkulacja kosztów wytworzenia produktów.
- Wyodrębnianie kosztów niewykorzystanych zasobów.
- Zróżnicowanie kosztów produkcji krótko- i długoseryjnej.
- Spełnienie wymogów sprawozdawczych UoR i MSSF.

Plan prezentacji

- Controlling i controller jako partner biznesowy (filozofia ICV) kadry zarządzającej,
- Miejsce rachunku kosztów w procesie controllingowym,
- Koncepcja ZPRK/RPCA i controller jako partner biznesowy,
- ➔ • Osiąganie doskonałości operacyjnej i wyznaczanie celów w ZPRK,
- Przyczynowo-skutkowe modelowanie kosztów i rentowności a ZPRK,
- Podsumowanie



4

Cel III: Zapewnienie, aby rzeczywiste stawki kosztowe zużycia (utrzymania) zasobów (pracowników, maszyn, systemów, materiałów, budynków, itp.) były zgodne lub niższe od zaplanowanych stawek w budżecie.

Koszty rodzajowe ujmowane na poziomie jednorodnych zasobów produkcyjnych



MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (KOSZTY RODZAJOWE)		
numer konta rodzajowego	nazwa konta rodzajowego	Koszt
404-01	Wynagrodzenia	860 000 zł
402-04	Leasing	500 000 zł
405-01	Świadczenia na rzecz prac	
400-01	Amortyzacja	
404-02	Wynagrodzenia (umowy	
402-01	Usługi obce – remontow	
401-01	Zużycie Energii Elektrycz	
402-02	Czyszcze i dzierżawy	
401-02	Zużycie materiałów	
402-03	Usługi obce pozostałe	
409-01	Pozostałe koszty rodzaj	
403-03	Podatki	

Cel IV: Wyeliminowanie lub „sprzedaż” niewykorzystanych zasobów.

Cel II: Zapewnienie, aby rzeczywiste zużycie (wydajność) zasobów było zgodne lub mniejsze od ustalonych przez technologów standardów wydajności zasobów (pracowników, maszyn, systemów, itp.) w operacjach i całych procesach

MPK 520 WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (ZASOBY)						
Indeks Centrum	nazwa Centrum Kosztu Zasobu	Koszt	Wielkość zużycia (wykorz.)	j.m.	Koszt jedn.	% wykorzyst.
	Wtryskarka	642 000 zł	35 000	rbh	18,34 zł	87,50%
	Wtryskarka	498 000 zł	19 000	rbh	26,21 zł	95,00%
	Wtryskarka	420 000 zł	900	mh	466,67 zł	94,74%
	Wtryskarka	340 000 zł	2 700	mh	125,93 zł	93,10%
520-05	Zespół ds. Przebrojeń	250 000 zł	2 400	rbh	104,17 zł	97,96%
520-06	Hala Produkcyjna	210 000 zł	6 000	m2	35,00 zł	88,24%
520-07	Gaz technologiczny	190 000 zł	76 000	m3	2,50 zł	100,00%
520-08	Energia Elektryczna	180 000 zł	360 000	kwh	0,50 zł	100,00%
520-09	Pozostałe zasoby	140 000 zł	10 000	tony prod.	14,00 zł	100,00%
520-10	Mieszalniki	130 000 zł	900	mh	144,44 zł	75,00%
520-11	Wózki widłowe czolowe	90 000 zł	1 350	mh	66,67 zł	90,00%
520-12	Wózki widłowe boczne	74 000 zł	1 080	mh	68,52 zł	90,00%
520-13	Silozy do granulatu PCV	40 000 zł	200	m3	200,00 zł	80,00%
Razem		3 204 000 zł				

Koszty zasobów rozliczane w oparciu o operacyjne zużycie (wyk...)



Cel I: Prowadzenie działalności operacyjnej w sposób uznany przez menedżerów za „optymalny”

Koszty działań rozliczane w oparciu o wielkości ich wykonania

WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość			
D.01	Wytłaczanie	812 160 zł	80 000			
D.02	Formowanie wtryskowe	507 600 zł	5 200	cykle prod.	97,62 zł	115,38%
D.03	Montowanie produktów	432 400 zł	40 000	montaże	10,81 zł	95,83%
D.04	Przezbajanie linii wytłaczania	235 000 zł	200	przezb. linii	1 175,00 zł	83,33%
D.05	Pakowanie wyrobów	225 600 zł	9 000	opakowania	25,07 zł	106,67%
D.06	Przewożenie wyrobów do magazynu	225 600 zł	4 000	jedn. log.	56,40 zł	103,45%
D.07	Przygotowywanie mieszanek surowcowych	169 200 zł	11 000	tony miesz.	15,38 zł	96,26%
D.08	Przezbajanie wtryskarek	150 400 zł	80	przezb. wtr.	1 880,00 zł	111,11%
D.09	Stabilizowanie produkcji wytłaczania	141 000 zł	200	przezb. linii	705,00 zł	93,75%
D.10	Kontrolowanie jakości produkcji	112 800 zł	800			
Razem		3 011 760 zł				

Jeżeli zostaną również zrealizowane cele dotyczące cen sprzedaży produktów to ...

Realizacja czterech celów pozwala na osiągnięcie zaplanowanego kosztu wytworzenia produktu oraz kosztu obsługi klientów

	Kosztorys wytworzenia	Koszt stały wytworzenia	Koszt zmienny wytworzenia	Przychód	Marża I stopnia	Marża II stopnia	Marża III stopnia
P.01	3 763 zł	520 432 zł	443 331 zł	1 128 000 zł	164 237 zł	13,67%	57,35%
P.02	3 293 zł	455 378 zł	387 915 zł	800 880 zł	- 42 415 zł	-1,28%	57,35%
P.03	2 470 zł	341 534 zł	290 936 zł	727 560 zł	95 090 zł	13,07%	57,35%
P.04	391 529 zł	211 426 zł	180 103 zł	366 600 zł	- 24 929 zł	-6,80%	50,87%
P.05	180 706 zł	97 581 zł	83 125 zł	225 600 zł	44 894 zł	19,90%	63,15%
Razem		3 011 760 zł	1 385 410 zł	3 248 640 zł	236 880 zł	7,29%	57,35%

Koszty niewykorzystanych zasobów	192 240 zł
Zysk ze sprzedaży [zł]	44 640 zł
Zysk ze sprzedaży [%]	1,37%



Cel prezentacji

- Przedstawienie koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA) jako narzędzia:
 - **wspierającego osiągnięcie doskonałości operacyjnej poprzez wyznaczanie szczegółowych celów i ich monitorowanie oraz**
 - **stanowiącego wspólny język menedżerów i controllerów będących partnerami biznesowymi.**

Co moglibyśmy zrobić, aby nasza działalność była jeszcze bardziej efektywna i zyskowna?

Na których produktach zarabiamy najwięcej, a których wytwarzanie jest zbyt drogie?

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (ZPRK)

wspólny język



Beata
Controller Produkcji,
Business Partner



Rafał
Menedżer Wydziału
Tworzyw Sztucznych

CUSTOMERS



SERVICES



DISTRIBUTION



BUILDING MATERIALS



FINANCIAL SERVICES



FMCG



ASSEMBLY



WATER SUPPLY



PLASTICS



AUTOMOTIVE



LOGISTICS



CHEMICALS



UTILITY



FURNITURE



TELECOMMUNICATION



PRINTING



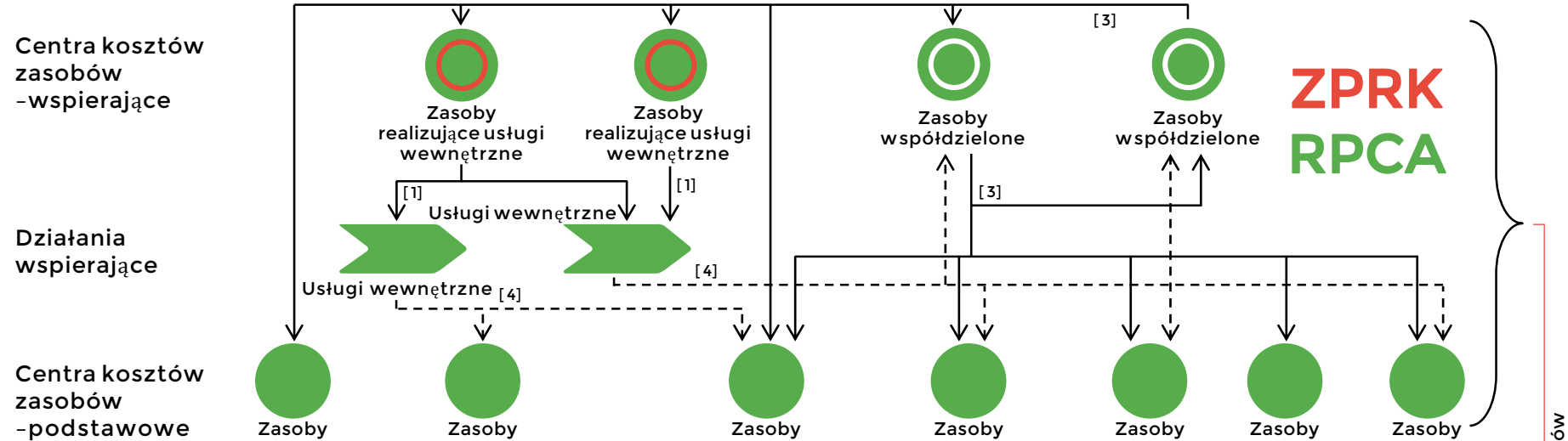
EDUCATION



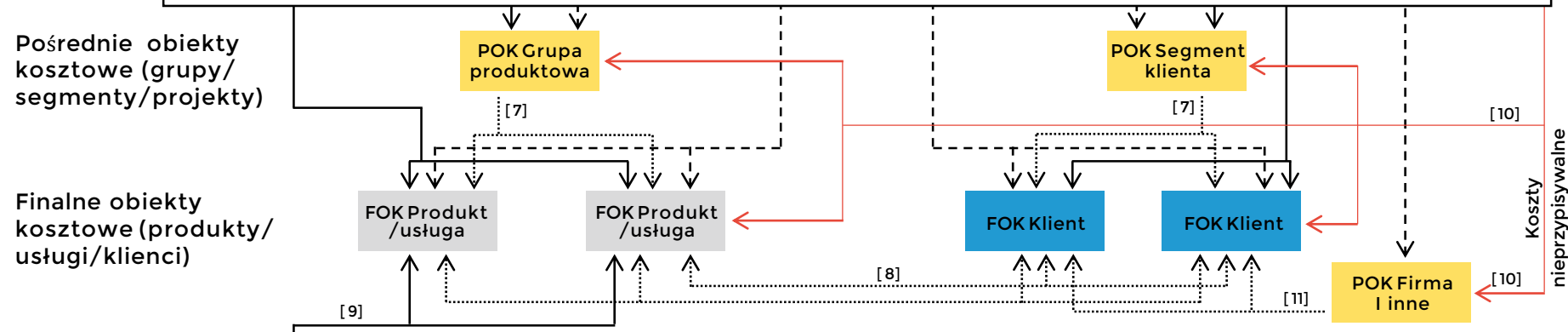
Plan prezentacji

- Controlling i controller jako partner biznesowy (filozofia ICV) kadry zarządzającej,
- Miejsce rachunku kosztów w procesie controllingowym,
- Koncepcja ZPRK/RPCA i controller jako partner biznesowy,
- Osiąganie doskonałości operacyjnej i wyznaczanie celów w ZPRK,
- ➔ • Przyczynowo-skutkowe modelowanie kosztów i rentowności a ZPRK,
- Podsumowanie

Profitability modeling and optimization

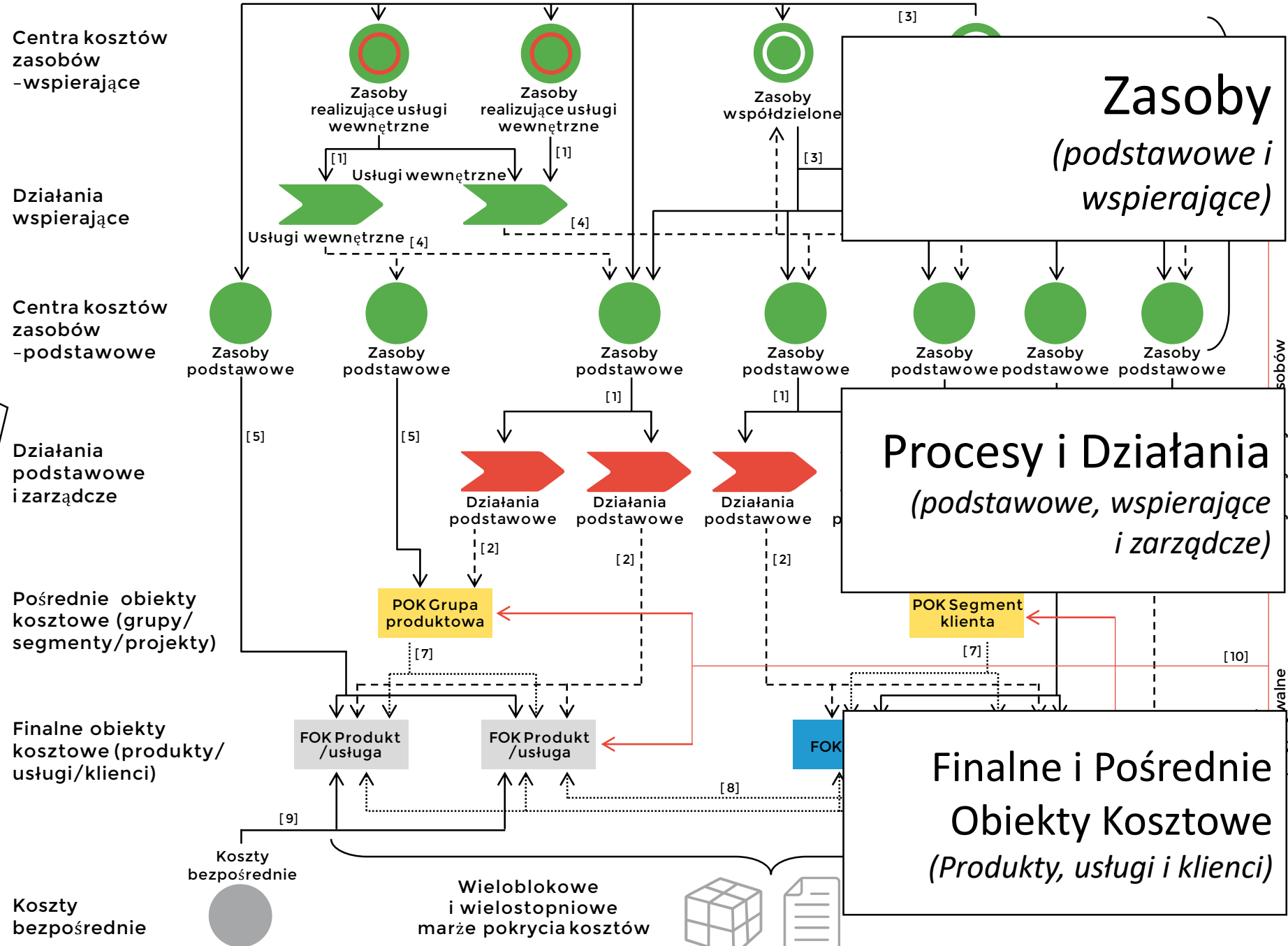


Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów ZPRK/RPCA



Profitability modeling and optimization

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów to **połączenie** szczegółowej informacji o **zasobach**, ich kosztach i wykorzystaniu z informacją na temat kosztów oraz efektywności **działań** i **procesów**.



Połączenie to wykonane jest w sposób zapewniający przyczynowo-skutkowe rozliczanie kosztów do **produktów, usług i klientów** oraz wysokie walory interpretacyjne informacji **wynikowej**.

Korzyści z wdrożenia ZPRK

- **Zwiększenie konkurencyjności i zyskowności** dzięki dostępowi do kluczowych informacji zarządczych o rentowności produktów, usług i klientów bazujących na przyczynowo - skutkowym rachunku kosztów
- Budowa i wzmocnienie wizerunku **nowocześnie zarządzanego przedsiębiorstwa**
- **Poprawa wykorzystania** zasobów oraz **unikanie** ponoszenia **kosztów niewykorzystanych zasobów**
- **Zmniejszenie ryzyka „Spirali Śmierci Kosztów Stałych”** wynikającej z nieuzasadnionego alokowania kosztów niewykorzystanych zasobów do produktów, usług i klientów
- **Wsparcie procesu ustalania cen i ofertowania klientów** rzetelną informacją o kosztach i rentowności klientów oraz produktów
- Uzyskanie **lepszego zrozumienia elastyczności kosztowej** przedsiębiorstwa poprzez dostarczenie informacji o kosztach marginalnych
- **Zwiększenie efektywności procesów** operacyjnych, usługowych oraz sprzedażowych
- **Zwiększenie świadomości** kosztowej wśród szerokiego grona pracowników
- **Skuteczne delegowanie i podniesienie trafności decyzji** w na wszystkich poziomach zarządzania
- Spełnienie wymagań stawianych przez **ustawę o rachunkowości oraz Krajowe Standardy Rachunkowości (KSR) i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF/MSR).**

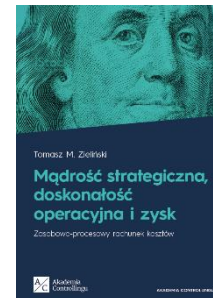


Autor: **Tomasz M. Zieliński**

Tytuł: **Zasobowo-procesowy rachunek kosztów. ZPRK/RPCA**

Książka jest doskonałym oraz kompletnym zbiorem teoretycznej i praktycznej wiedzy na temat zaawansowanego zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA)

967 stron



Autor: **Tomasz M. Zieliński**

Tytuł: **Mądrość strategiczna, doskonałość operacyjna i zysk.**

Książka zawiera podstawy zasobowo-procesowego rachunku kosztów

272 strony

Plan prezentacji

- Controlling i controller jako partner biznesowy (filozofia ICV) kadry zarządzającej,
- Miejsce rachunku kosztów w procesie controllingowym,
- Koncepcja ZPRK/RPCA i controller jako partner biznesowy,
- Osiąganie doskonałości operacyjnej i wyznaczanie celów w ZPRK,
- Przyczynowo-skutkowe modelowanie kosztów i rentowności a ZPRK,
- Podsumowanie





dr Tomasz M. Zieliński

Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA,
Delegat na Polskę International Association of
Controllers (ICV) – *Internationaler Controller Verein*



**International
Association
of Controllers**

Zapraszam do kontaktu:



Jaki rachunek kosztów prowadzi Twoja firma?