

Tomasz M. Zieliński

ODKRYWANIE PRAWDY O ZYSKACH
Teoria i praktyka systemów ABC/M



Akademia Menedżera Sp. z o.o.
Poznań, 2007

Prawa autorskie © Tomasz M. Zieliński, 2007

Wszelkie prawa zastrzeżone

Kopiowanie treści książki w całości lub części, jakkolwiek techniką, bez pisemnej zgody autora jest zabronione

Wydawca:

Akademia Menedżera Sp. z o.o.

ul. Niezlomnych 1/210A

61-894 Poznań

Tel.: +48 (61) 8523-353

Fax: +48 (61) 8330-589

www.akademiamenedzera.pl

info@akademiamenedzera.pl

Projekt graficzny okładki i skład:

MADE – www.madebymade.pl

Druk i oprawa: MJP – www.mjpdruk.pl

ISBN 978-83-926335-0-1

Partnerem pierwszego wydania książki
„Odkrywanie prawdy o zyskach”
jest firma ABC Akademia sp. z o.o.



ABC/M Competence Center

 [***www.abcakademia.com.pl***](http://www.abcakademia.com.pl)

SPIS TREŚCI

1. Rozdział I Odkrywanie prawdy o zyskach	19
1.1 „Zysk = Przychody - Koszty”	21
1.2 O czym jest ta książka	21
2. Rozdział II ABC Akademia Sp. z o.o. – Centrum Kompetencyjne ABC/M	27
3. Rozdział III Wprowadzenie do rachunku kosztów działań (ABC/M)	33
3.1 Wyzwania stojące przed nowoczesnym rachunkiem kosztów	35
3.2 Koszt procesu obsługi klienta	36
3.3 Koszt procesu wytworzenia produktów.....	40
3.4 Rachunek kosztów działań (ABC).....	43
3.5 Działanie (activity).....	46
3.6 Zarządzanie kosztami działań (ABM) ...	48
3.7 Oprogramowanie klasy ABC/M	52
3.8 Czy warto zainwestować w ABC	55
4. Rozdział IV As Easy As ABC – rachunek kosztów działań prosty jak abecadło	59

4.1	Procesowy rachunek kosztów	61
4.2	ABC proste jak abecadło	62
4.3	Menedżerowie zarządzają działaniami.....	62
4.4	Zasoby do realizacji działań	64
4.5	Działania na rzecz klienta i produktu....	65
4.6	Koszty ABC/M Klienta i Produktu	67
4.7	Dwumodułowa budowa modelu ABC/M.....	69
4.8	Koszt całkowity produktu	70
4.9	Koszt całkowity klienta.....	70
4.10	Przyczyny niepowodzeń wdrożeńowych.....	71

5.	Rozdział V Zasobowy rachunek kosztów a system ABC/M.....	75
5.1	Zasoby mile widziane	77
5.2	Do czego służy zasobowy rachunek kosztów.....	78
5.3	Tradycyjny rachunek kosztów a zasoby	80
5.4	Zasobowy rachunek kosztów a ABC/M.....	84
5.5	Wdrożenie zasobowego rachunku kosztów.....	90
5.6	Zalety zasobowego rachunku kosztów.....	91

6. Rozdział VI Zarządzanie i kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów w systemach ABC/M.....	95
6.1 Spirala śmierci kosztów stałych.....	97
6.2 Alokować czy nie alokować	98
6.3 Niewykorzystane zasoby a ABC/M	100
6.4 Potencjał i miara wielkości przerobu zasobu	101
6.5 Niewykorzystane zasoby w KERAMIK S.A.....	103
6.6 Koszty stałe i zmienne zasobów	104
6.7 Zatrzymanie kosztów niewykorzystanych zasobów	107
6.8 Rozliczanie kosztów niewykorzystanych zasobów	110
6.9 Porównanie wariantów kalkulacji.....	113
6.10 Lepsze decyzje menedżerskie	114
7. Rozdział VII Koszty produktu i krzywe wieloryba zyskowności produktów w systemach ABC/M.....	117
7.1 Produkty takie same a jednak inne	119
7.2 Klienci tacy sami a jednak inni.....	120
7.3 Krzywa wieloryba zyskowności produktów.....	122

7.4	Wieloryby produktów w KERAMIK S.A.....	123
7.5	Zarządzanie kosztami i rentownością produktu.....	126
7.6	Całkowity (pełen) koszt produktu	129
7.7	Odkrywanie prawdy o zyskach produktów.....	130
7.8	Cena sprzedaży a koszt produktu.....	131

8.	Rozdział VIII Koszty klienta i krzywe wieloryba zyskowości klientów w systemach ABC/M.....	135
8.1	Klienci tacy sami a jednak inni.....	137
8.2	Produkty takie same a jednak inne	139
8.3	Krzywa wieloryba zyskowości klientów	140
8.4	Wieloryby klientów w KERAMIK S.A.....	142
8.5	Zarządzanie kosztami i rentownością klienta	144
8.6	Całkowity (pełen) koszt klienta	148
8.7	Odkrywanie prawdy o zyskach klientów	148
8.8	System rabatowy a koszt klienta	150

9.	Rozdział IX Jak uniknąć porażki przy wdrożeniu systemu ABC/M.....	153
9.1	Cała firma wdraża ABC	155
9.2	Czy gra jest warta świeczki	157
9.3	4 główne przyczyny niepowodzeń wdrożeniowych.....	159
9.4	Przyczyna 1. Niedocenianie istoty wdrożenia.....	160
9.5	Przyczyna 2. Brak zasobowego rachunku kosztów.....	161
9.6	Przyczyna 3. Nadmierny apetyt na informacje.....	162
9.7	Przyczyna 4. Brak odpowiedniego środowiska informatycznego	163
9.8	Przewodzenie rewolucji mentalnej.....	164
10.	Rozdział X Zastosowania menedżerskie systemu ABC/M.....	167
10.1	System ABC/M i zarządzanie relacjami z klientami (CRM).....	169
10.2	System ABC/M i zarządzanie portfelem produktów (PPM).....	170
10.3	System ABC/M i zarządzanie portfelem dostawców (SRM).....	170
10.4	System ABC/M i sieć dystrybucji.....	171

10.5	System ABC/M i zarządzanie strategiczne	171
10.6	System ABC/M i Kadra Menedżerska.....	172
10.7	System ABC/M i zarządzanie procesami biznesowymi przedsiębiorstwa.....	172
10.8	System ABC/M i system cenowo rabatowy.....	173
10.9	System ABC/M i system produkcyjny	173
10.10	System ABC/M i rozwój sprzedaży.....	174
10.11	System ABC/M i maksymalizacja zysku oraz maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy	174
10.12	System ABC/M i fuzje oraz przejęcia ..	174
11.	Rozdział XI Terminy i definicje	177
12.	Rozdział XII Referencyjny Słownik Działań firmy ABC Akademia.....	191
	Bibliografia	199
	Spis rysunków	203
	Spis tabel	207

ROZDZIAŁ I

ODKRYWANIE PRAWDY O ZYSKACH

1.1 „Zysk = Przychody - Koszty”

„Zysk = Przychody – Koszty”, to najważniejsze równanie w biznesie. Równanie to wydaje się być bardzo proste i oczywiste, jednakże tkwi w nim wielka tajemnica, którą ciągle próbują odkrywać menedżerowie, controllerzy i ekonomiści.

Odkrywanie prawdy o zyskach polega na świadomym kształtowaniu równania zysku dzięki zrozumieniu czynników wpływających na przychody i koszty przedsiębiorstwa.

W niniejszej książce skoncentrowano się na kosztowej części równania zysku pokazując jak z wykorzystaniem koncepcji rachunku kosztów działań (Activity Based Costing / Management) menedżerowie mogą odkrywać prawdę o zyskach i kształtować zyskowność swoich przedsiębiorstw.

Pokazana zostanie również rola informacji kosztowej w podejmowaniu decyzji cenowych i rabatowych oraz wskazane zostanie to, jak prawidłowe zrozumienie kosztochłonności procesów biznesowych motywuje pracowników firmy do podejmowania trafnych decyzji kierujących całe organizacje na maksymalizację zysku.

1.2 O czym jest ta książka

Rozdział 3 - Wprowadzenie do rachunku kosztów działań (ABC/M)

Celem rozdziału jest wprowadzenie czytelnika w zagadnienia związane z zarządzaniem procesowym i procesowym rachunkiem kosztów oraz pokazanie istoty koncepcji Activity Based Costing (rachunek kosztów działań)

oraz Activity Based Management (zarządzanie kosztami działań).

Rozdział 4 - As Easy As ABC – rachunek kosztów działań prosty jak abecadło

Rachunek kosztów działań jest prezentowany w Polsce zarówno z dobrej, jak i złej strony. Jak pokazują doświadczenia, przedstawianie koncepcji ABC/M jako skomplikowanego i niewdrażalnego systemu rachunkowości zarządczej, wynika wyłącznie z braku praktycznych doświadczeń wdrożeniowych. Ponadto, w polskiej literaturze, próbuje się przedstawiać koncepcję ABC/M za pomocą terminologii używanej w tradycyjnych rachunkach kosztów (np. koszty wydziałowe, pomocnicze, sprzedaży). Terminologia ta jest jednak nieodpowiednia do wyjaśniania koncepcji procesowego rachunku kosztów, gdzie podstawowe definicje i terminy wywodzą się z nurtu zarządzania procesowego przedsiębiorstwem. Celem rozdziału jest logiczne i proste przedstawienie, na bazie polskich i zagranicznych doświadczeń wdrożeniowych, głównych zasad projektowania i skutecznego wdrażania systemów ABC/M.

Rozdział 5 - Zasobowy rachunek kosztów a system ABC/M

Jedną z podstawowych przyczyn niepowodzeń wdrożeniowych systemów ABC/M jest niedostępność informacji o kosztach poszczególnych zasobów organizacyjnych, przez co już w pierwszej fazie rozliczania kosztów zespoły wdrożeniowe napotykają na duże problemy. Odpowiedzią na te problemy jest zasobowy rachunek kosztów dostarczający informacji o kosztach zasobów. Celem

rozdziału jest przedstawienie i uporządkowanie koncepcji zasobowego rachunku kosztów oraz pokazanie jego istotnej roli przy wdrożeniu systemu ABC/M.

Rozdział 6 - Zarządzanie i kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów w systemach ABC/M

Podczas projektowania modeli kosztowych przedsiębiorstw, również tych opartych na koncepcji rachunku kosztów działań, niezwykle ważny jest pomiar kosztów niewykorzystanych zasobów. Prawidłowa kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów sprawia, że w modelach kosztowych nie ma zjawiska subsydiowania kosztów oraz minimalizowane jest ryzyko wystąpienia tzw. „spirali śmierci kosztów stałych”. Celem rozdziału jest pokazanie zasad kalkulacji kosztów niewykorzystanych zasobów w koncepcji ABC/M.

Rozdział 7 - Koszty produktu i krzywe wieloryba zyskowności produktów w systemach ABC/M

Kosztochłonność i rentowność produktu zależy nie tylko organizacji produkcji i efektywności procesów produkcyjnych, ale również od zachowań zakupowych, marketingowych oraz logistycznych klientów kupujących dany produkt. Celem rozdziału jest pokazanie, jak systemy ABC/M poprzez przyczynowo-skutkowe alokowanie kosztów do produktów prawidłowo kalkulują pełen koszt produktu.

Rozdział 8 - Koszty klienta i krzywe wieloryba zyskowności klientów w systemach ABC/M

Menedżerowie często zastanawiają się czy „trudni”

lub odległe zlokalizowani klienci warci są ponoszonych wysiłków organizacyjnych. Najczęściej zadawane pytanie przez menedżerów to: „Jeżeli dodamy koszty całego czasu i wysiłków, jakie ponosimy na rzecz tego klienta do kosztów wytworzenia kupowanych przez niego produktów, to czy w rezultacie współpraca z tym klientem daje nam jakikolwiek zysk?” Celem rozdziału jest pokazanie jak systemy ABC/M poprzez przyczynowo-skutkowe alokowanie kosztów do klientów odpowiadają właśnie na to pytanie.

Rozdział 9 - Jak uniknąć porażki przy wdrożeniu systemu ABC/M

Decyzja o wdrożeniu systemu ABC/M wynika zwykle z chęci posiadania dostępu do informacji, które będą wyjaśniać zawłość i wielowariantowość procesów biznesowych przedsiębiorstwa oraz wspierać menedżerów w dążeniu do zwiększania zyskowności przedsiębiorstwa. Cel jest bardzo ambitny, a przeszkód wiele. Zadaniem rozdziału jest przedstawienie głównych przyczyn niepowodzeń wdrożeniowych oraz wskazówek do skutecznego ich unikania.

Rozdział 10 - Zastosowania menedżerskie systemu ABC/M

Ważną korzyścią z wdrożenia systemu ABC/M jest włączenie go w procesy zarządcze przedsiębiorstwa. Zakres wsparcia menedżerskiego przez procesowy rachunek kosztów obejmuje pełen łańcuch dostaw i wszystkie podstawowe procesy biznesowe realizowane w organizacji. W rozdziale przedstawiono zakres przykładowych zastosowań systemu ABC/M w strategiach zarządczych i obszarach zarządzania przedsiębiorstwa.

Rozdział 11 - Terminy i definicje

Celem rozdziału jest uporządkowanie i zebranie wybranych terminów i definicji dotyczących koncepcji i systemów ABC/M.

Rozdział 12 - Referencyjny Słownik Działań firmy ABC Akademia

Przedstawiony w rozdziale referencyjny Słownik Działań został opracowany przez Doradców Biznesowych firmy ABC Akademia Sp. z o.o. jako efekt doświadczeń konsultingowych i wdrożeniowych zrealizowanych w firmach produkcyjnych i dystrybucyjnych. Referencyjny Słownik Działań może stanowić punkt wyjścia i być przewodnikiem ułatwiającym budowanie słownika działań systemu ABC/M.