

Zbigniew Leszczyński

**Projektowanie i wdrażanie  
rachunku kosztów działań  
w przedsiębiorstwie**



Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.

Gdańsk 2012

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> . . . . .	7
-------------------------------	---

## **Rozdział 1**

Warunki funkcjonowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo . . . . .	9
1.1. Tradycyjne systemy rachunku kosztów a rachunek kosztów działań . . . . .	9
1.1.1. Związki tradycyjnych systemów rachunku kosztów z rachunkiem kosztów działań . . . . .	9
1.1.2. Przesłanki implementacji rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie . . . . .	14
1.2. Identyfikacja słabości tradycyjnego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie . . . . .	19
1.3. Rachunek kosztów działań w przedsiębiorstwie . . . . .	24
1.4. Wdrażanie rachunku kosztów działań a zmiany w polityce i organizacji przedsiębiorstwa . . . . .	32

## **Rozdział 2**

Analiza procesowa i analiza wartości procesów jako podstawa implementacji rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie . . . . .	39
2.1. Cel prowadzenia analizy procesowej w przedsiębiorstwie . . . . .	39
2.2. Analiza procesowa jako punkt wyjścia do wdrażania programów usprawniających przedsiębiorstwo i redukujących koszty . . . . .	45
2.3. Analiza procesowa w przedsiębiorstwie jako punkt wyjścia dla wdrażania rachunku kosztów działań, metod pomiaru efektywności oraz poprawy jakości procesu decyzyjnego . . . . .	49
2.4. Analiza procesowa w przedsiębiorstwie produkcyjnym . . . . .	52
2.4.1. Ogólny model procesów i działań gospodarczych . . . . .	53
2.4.2. Metodyka identyfikowania procesów i działań . . . . .	57
2.4.3. Mapowanie procesów i działań . . . . .	61
2.5. Analizy wartości procesów i działań w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo . . . . .	65
2.5.1. Wybór procesu w celu przeprowadzenia analizy wartości . . . . .	67
2.5.2. Cykl procesu i działań . . . . .	70
2.5.3. System wartościowania działań. Działania kreujące wartość i niekreujące wartości . . . . .	73

2.6. Analiza wartości procesu jako wsparcie wdrażania udoskonaleń procesowego modelu przedsiębiorstwa . . . . .	80
2.6.1. Przyczyny generowania problemów zakłócających optymalny przebieg procesów . . . . .	80
2.6.2. Eliminowanie problemów zakłócających optymalny przebieg procesów . . . . .	84

### **Rozdział 3**

Projektowanie systemu informacyjnego rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie . . . . .	91
3.1. Metodyka projektowania struktur informacyjnych rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie . . . . .	91
3.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa . . . . .	93
3.3. Identyfikowanie działań i struktury rodzajowej zasobów . . . . .	94
3.4. Schemat przepływu zużywanych zasobów . . . . .	100
3.5. Projektowanie nośników kosztów zasobów i działań . . . . .	105
3.6. Model akumulacji kosztów według działań . . . . .	114
3.7. Metodyka przygotowania informacji wykorzystywanych w modelu akumulacji kosztów działań . . . . .	121
3.8. Struktury informacyjne modelu akumulacji kosztów działań . . . . .	128
3.8.1. Architektura modelu akumulacji kosztów wynagrodzeń, narzutów na wynagrodzenia i koszty dodatków do wynagrodzeń . . . . .	128
3.8.2. Architektura modelu akumulacji kosztów konkretnych zadań . . . . .	148
3.8.3. Architektura modelu akumulacji kosztów wyodrębnionych działań . . . . .	170
3.9. Weryfikacja i wdrażanie zaprojektowanego rachunku kosztów działań . . . . .	200
3.10. Przyczyny niepowodzeń wdrażania rachunku kosztów działań oraz sugerowane rozwiązania eliminujące niepowodzenia . . . . .	203

### **Rozdział 4**

Zarządzanie kosztami i rentownością w przedsiębiorstwie w warunkach stosowania rachunku kosztów działań . . . . .	205
4.1. Zarządzanie rentownością produktu . . . . .	205
4.2. Zarządzanie rentownością klientów i kanałów dystrybucji . . . . .	213
4.3. Analiza wartości dodanej w procesie redukcji kosztów . . . . .	222
4.4. Elastyczne budżetowanie kosztów działań i analiza odchyleń kosztów działań . . . . .	230
4.5. Zarządzanie kosztami jakości . . . . .	244
4.6. Zarządzanie operacyjne „Lean” . . . . .	249
4.7. Integracja rachunku kosztów działań i strategicznej karty wyników . . . . .	254

<b>Bibliografia</b> . . . . .	259
-------------------------------	-----