

Wykorzystanie rachunku kosztów do efektywnego zarządzania organizacją

„Tworzenie, funkcjonowanie, zmienianie i wstrzymanie każdego działania lub funkcji w organizacji, zarówno prywatnej i publicznej, wiąże się z kosztami. Kalkulacja kosztów – gromadzenie informacji o nich i przypisanie do różnych działań organizacji, pozwala zrozumieć, wyjaśnić i poprawić jej strukturę kosztów.”

IFAC Międzynarodowe wytyczne odnośnie Dobrych Praktyk

Rosnąca rola zespołów finansowych jako partnerów biznesowych mających stanowić wsparcie w zarządzaniu organizacją zwiększa wymagania stawiane przed narzędziami stosowanymi w kontrolingu. Kluczowe miejsce w rachunkowości zarządczej przypada rachunkowi kosztów, który zaczyna być wykorzystywany nie tylko w obszarze finansów, ale również do zarządzania zasobami i procesami, polityki cenowej, programów redukcji kosztów, monitorowania inwestycji i projektów, systemów motywacyjnych, zarządzania kosztami produkcji, HR, czy IT, a także zmianami regulacyjnymi. Tak szerokim wymaganiom są w stanie sprostać jedynie:

- **dobrze zaprojektowane,**
 - **kompleksowe,**
 - **nowoczesne**
- modele alokacji kosztów.**

Tradycyjne rachunki kosztów powstały w mniej złożonej rzeczywistości, kiedy to występowała ograniczona liczba produktów, a większość kosztów stanowiły koszty bezpośrednie. W **nowoczesnych organizacjach** koszty pośrednie pełnią coraz większą rolę, rośnie też liczba procesów niezwiązanych bezpośrednio z działalnością podstawową. Dlatego kluczowe dla **efektywnego zarządzania kosztami** staje się właściwe przyporządkowanie wszystkich kosztów do produktów, usług, linii biznesowych i klientów.

Wyzwaniom związanym z koniecznością odzwierciedlenia bardziej złożonej rzeczywistości oraz zaspokojenia rosnącego zapotrzebowania informacyjnego są w stanie sprostać **nowoczesne modele alokacji kosztów**, które:

- **uwzględniają złożoność oferty** produktowej i usługowej oraz konieczność dostosowania jej do konkretnych klientów, segmentów i rynków,
- pozwalają prawidłowo zidentyfikować **związki przyczynowo-skutkowe między kosztami a produktami i usługami**,
- umożliwiają **zarządzanie** coraz bardziej **złożonymi strukturami kosztów**.

Przesłanki do wdrożenia nowoczesnego modelu alokacji kosztów

Rosnąca sprzedaż przy spadających zyskach

Planowana optymalizacja portfolio produktowego lub usługowego

Rosnące znaczenie cen transferowych

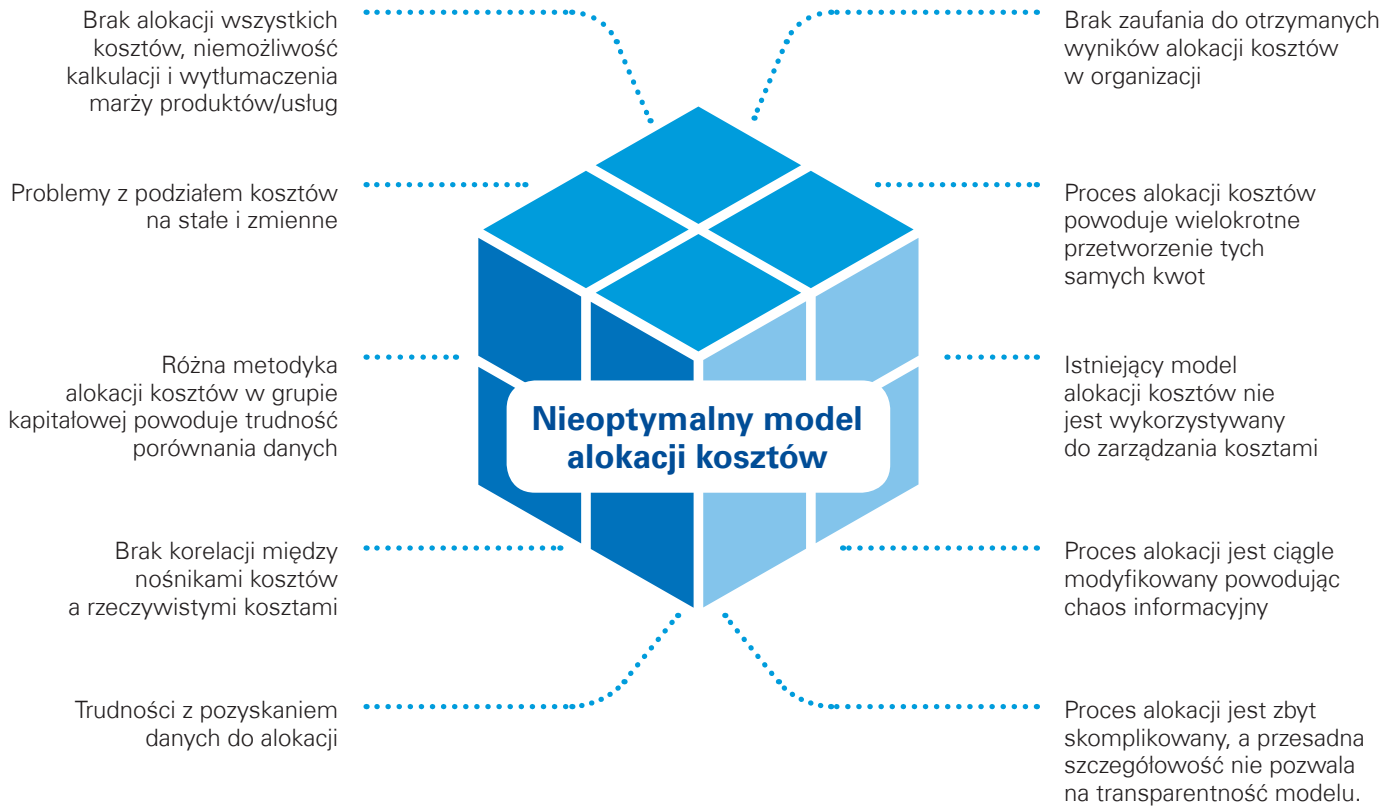
Potrzeba kompleksowego zarządzania kosztami w organizacji

Rosnąca liczba procesów niezwiązanych bezpośrednio z działalnością podstawową

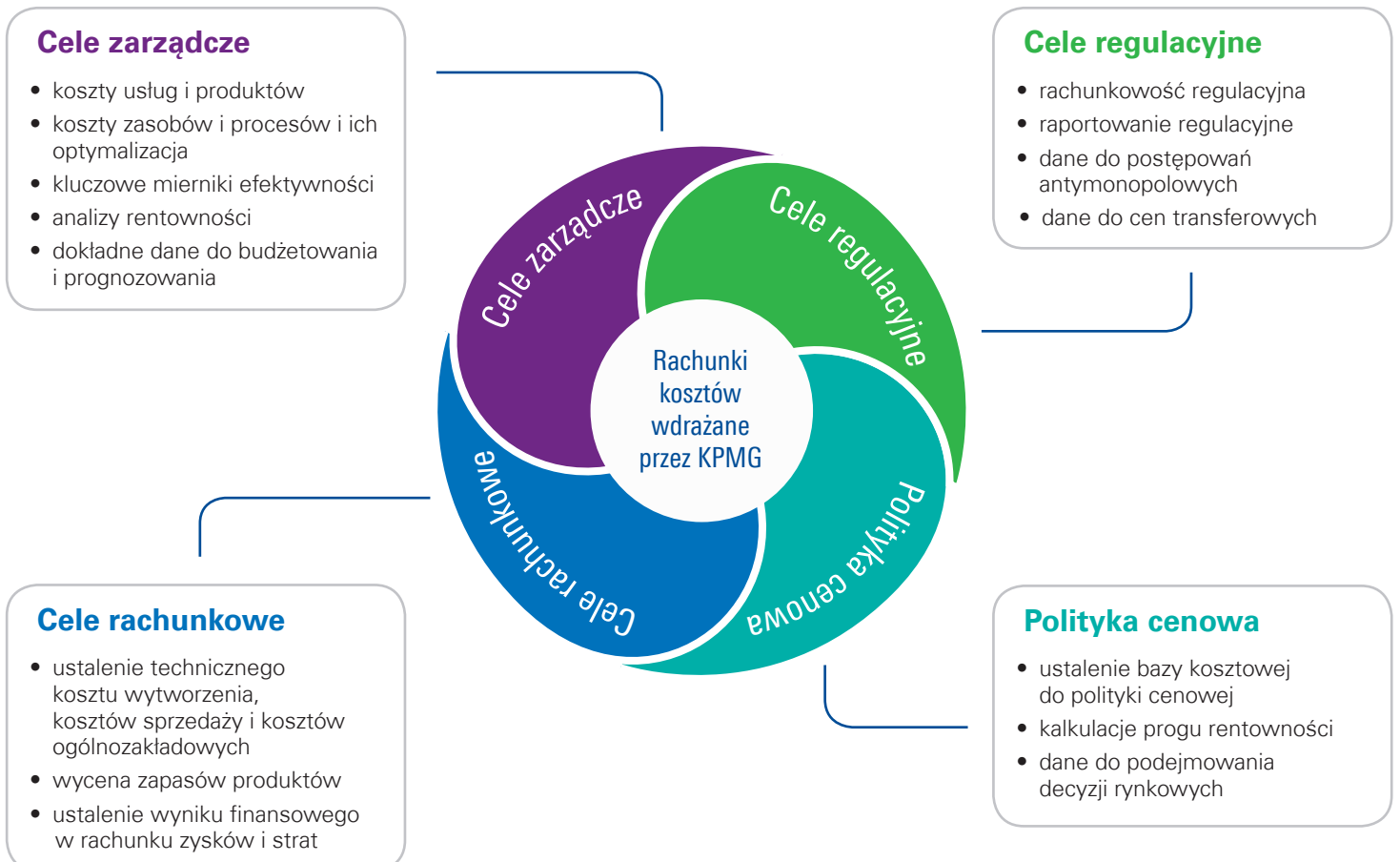
Płace bezpośrednie i materiały stanowią niewielki procent kosztów, przeważają koszty pośrednie



Symptomy niewłaściwej alokacji kosztów



Wykorzystanie rachunków kosztów





Nowoczesne rachunki kosztów

W ostatnich latach dużą popularność zyskały rachunki kosztów zasobowo-procesowe, które są odpowiedzią na potrzeby informacyjne związane z efektywnością i stopniem wykorzystania zasobów oraz z zarządzaniem poprzez działania i procesy (**Activity Based Management – ABM**). Rachunki kosztów działań (**Activity Based Costing – ABC**) niwelują niedostatki w zakresie systematycznej informacji kosztowej, jakie mają dwa podstawowe systemy rachunku kosztów, tj. rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych i pozwalają bardziej dokładnie identyfikować związki przyczynowo-skutkowe między kosztami, zasobami, działaniami oraz produktami i usługami.

Rosnącą popularność zdobywają nowe modele alokacji kosztów, w związku z zapotrzebowaniem na skuteczne **instrumenty kontroli kosztów**, takie jak Kaizen Costing czy Target Costing.

Wybór optymalnego rachunku kosztów jest kluczową decyzją, którą podejmuje się biorąc pod uwagę cele stawiane przed modelem alokacji, a także dostępność danych źródłowych.

Metodyka wdrożenia modelu alokacji kosztów



Wybrane doświadczenia KPMG



Firma z branży logistycznej

Zaprojektowanie i wdrożenie modelu alokacji kosztów opartego o metodykę rachunku kosztów działań sterowanego czasem (Time-Driven ABC) wykorzystywanego do:

- wyceny kosztów usług, działań i zasobów,
- rachunkowości regulacyjnej,
- raportowania zarządczego,
- decyzji cenowych.



Bank

Wdrożenie rachunku kosztów działań (ABC) pozwalającego na:

- zwiększenie wartości poznawczej prowadzonych analiz związanych z rentownością produktów, linii biznesowych, kanałów dystrybucji i klientów Banku,
- wycenę usług wewnętrznych świadczonych przez poszczególne jednostki organizacyjne Banku,
- zapewnienie poprawności kalkulacji dochodów uzyskanych przez Bank na klientach pozyskanych przez partnerów Banku.



Firma usługowa z branży medycznej

Stworzenie metodyki alokacji kosztów oraz wdrożenie narzędzia umożliwiającego:

- przeprowadzanie analiz rentowności usług,
- zmodyfikowanie systemu oceny kadry menedżerskiej,
- wprowadzenie usprawnień w podejmowaniu decyzji strategicznych o rozwoju lub zamykaniu określonych działalności.

Korzyści z dobrze zaprojektowanego rachunku kosztów:



Ustalenie rzeczywistej rentowności produktów/usług, klientów, kanałów dystrybucji, linii biznesowych



Lepsze zrozumienie natury kosztów w organizacji, zwiększenie odpowiedzialności za koszty oraz dyscyplinę kosztową



Podejmowanie bardziej trafnych decyzji cenowych oraz decyzji inwestycyjnych



Możliwość uzyskania bardziej profitogennego portfolio produktowego



Ocena efektywności procesów i zasobów oraz możliwość skutecznej ich optymalizacji



Budowa spójnego i wiarygodnego systemu raportowania zarządczego, mierników efektywności i oceny pracowników



Stworzenie efektywnego systemu zarządzania kosztami i ich monitorowania

Dlaczego KPMG?



Wypracowaliśmy odpowiednie narzędzia i metodyki pozwalające na skuteczną i szybką realizację projektu



Pracujemy jako zespół razem z Klientem na sukces firmy oraz jej pracowników, budujemy zaufanie



Dział KPMG Financial Management to dedykowany zespół ekspertów odpowiedzialny za stronę merytoryczną (zgodną z najlepszymi praktykami)



KPMG oferuje klientom wysokiej jakości wsparcie przy projektowaniu modeli alokacji kosztów, projektowaniu kluczy alokacyjnych oraz dobieraniu odpowiednich narzędzi do branży i skali działalności Klienta

Kontakt

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Jan Karasek
Partner
Management Consulting
T: +48 22 528 1226
E: jkarasek@kpmg.pl

Piotr Michniak
Starszy Menedżer
Management Consulting
T: +48 22 528 1831
E: pmichniak@kpmg.pl

Wojciech Pankowski
Menedżer
Management Consulting
T: +48 22 528 1896
E: wpankowski@kpmg.pl



KPMG Poland

Zeskanuj kod, aby
przejsć do strony
kpmg.pl

