

# Controller jako partner biznesowy ery digitalizacji

Prelegent:

**dr Tomasz M. Zieliński**

Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA  
International Association of Controllers (ICV)

[www.icvpolska.pl](http://www.icvpolska.pl)



# dr Tomasz M. Zieliński

Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA,

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



International  
Association  
of Controllers



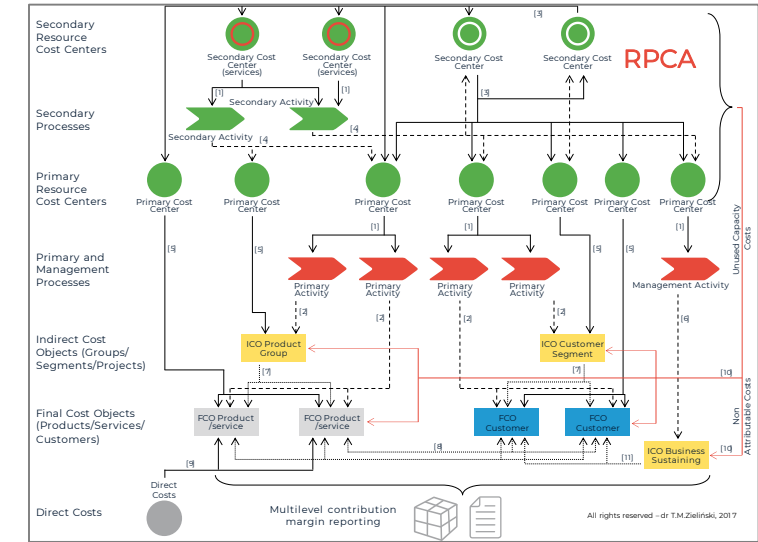
International  
Association  
of Controllers



# dr Tomasz M. Zieliński

## ZASOBOWO & PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW

- Doktor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dziedzina: finanse, specjalność: **controlling, rachunkowość**.
- Autor zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA).
- **ZPRK/RPCA jest wdrażany w dużych grupach kapitałowych oraz w przedsiębiorstwach jak:** ORLEN Laboratorium, LOTOS Kolej, FirstData Poland, Electrolux, Komputronik, Sun Garden, Profim, Energa Obrót, Blachotrapez, z branż produkcyjnych, usługowych, finansowych i handlowych.
- **ZPRK/RPCA na uniwersytetach:** UEP, SGH, UŁ, US, SGGW.
- Wykładowca na: **UEP, SGH, UMK, UŁ**.
- Stały współpracownik Katedry Controllingu Analizy Finansowej i Wyceny w UEP.



---

**dr Tomasz M. Zieliński**  
Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA

t. +48 61 852 33 53  
m. +48 509 053 777  
tomasz.zielinski@akademiacontrollingu.pl

Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV)  
Akademia Controllingu Sp. z o.o. (ICV POLSKA)  
ul. Towarowa 35/403a  
61-896 Poznań  
NIP: 778-14-34-368

---

**icv**  
International  
Association  
of Controllers

[www.icv.pl](http://www.icv.pl)

Zapraszam do kontaktu:



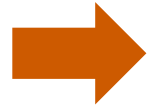
**A**  
**C** Akademia  
Controllingu

**abc** akademia

**icv**  
International  
Association  
of Controllers

4

# Plan prezentacji



- Controlling według Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV)
- Rola controllerów w erze digitalizacji
- Controlling Process Model 2.0 – nowoczesne podejście do controllingu
- Istota partnerstwa biznesowego w controllingu
- Partnerstwo biznesowe z wykorzystaniem koncepcji ZPRK/RPCA

# Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów – ICV

*Internationaler Controller Verein*



# CONTROLLING COMPETENCE

Come together

Work together

Grow together



## Jak siebie postrzegamy

Co możemy zaoferować dla Twojego osobistego i zawodowego sukcesu

- Jesteśmy **liderami** opinii w dziedzinie controllingu.
- Rozwijamy **kompetencje** Controllerów, aby mogli stać się **partnerami biznesowymi**.
- **Ułatwiamy** karierę Controllerom. Członkowie ICV odnoszą większe **sukcesy** zawodowe.
- Zapewniamy **szeroką** sieć kontaktów dla Dyrektorów Finansowych (CFO) i controllerów.
- ICV jest **międzynarodową** przestrzenią nowoczesnych kompetencji controllingowych.





## Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów Początek w 1975 r.

- **1975:** Założone przez absolwentów CA Controller Akademie
- Dziś:
  - > **6,500** członków w ponad 30-stu krajach
  - > **60** regionalnych Grup Roboczych w różnych krajach
  - > **14** eksperckich grup roboczych
  - Dream Factory jako think-tank Naszego Stowarzyszenia
  - Controller Congress: Największa, prestiżowa konferencja controllingowa w Europie dla ponad 600 uczestników
  - Kongresy w różnych krajach, łącznie dla ok. 2000 uczestników
  - Strony www, newslettery oraz publikacje Know-How, ...

**44**  
**years**



## Organizacja i administracja ICV w Polsce



# Akademia Controllingu

## Twój pierwszy wybór

Partner strategiczny  
i wyłączny przedstawiciel  
Międzynarodowego Stowarzyszenia  
Controllerów (ICV) w Polsce



International  
Association  
of Controllers

# I see the **value** in ICV!

ICV Life Cycle Model



[www.icvpolska.pl](http://www.icvpolska.pl)



# I see the value in ICV!

## Korzyści dla członków ICV:

- Kariera i uznanie
- Współpraca i rozwój
- Networking
- Know-how

## Działania ICV:

- Regionalne Grupy Robocze
- Ekspertckie grupy robocze
- Międzynarodowe kongresy
- Zaawansowana edukacja
- Coroczne raporty
- Fundamentowe know-how, publikacje
- Badania
- Artykuły i czasopisma
- Nagrody
- Komunikacja w Social Media
- Newslettery



**ICV International Association of Controllers**

**Come together! Work together! Grow together!**

**I see the value in**

**Korzyści dla członków ICV**

KARIERA I UZNANIE	WSPÓLPRACA I ROZWÓJ	NETWORKING	KNOW-HOW
Dołączysz do prestiżowej, międzynarodowej Społeczności profesjonalistów – to będzie ważny krok oraz siła napędowa Twojej kariery!	Come together! Work together! Grow together! – dzięki udziałowi w spotkaniach Grup Roboczych oraz Kongresach ICV zyskasz dostęp do najnowszego know-how oraz praktycznej wymiany doświadczeń.	Zdobędziesz wartościowe kontakty biznesowe, rozwiniesz swoją sieć networkingową i poznasz ludzi na różnych stanowiskach oraz poziomach hierarchii z wielu branż.	Zyskasz dostęp do praktycznego, specjalistycznego i unikatowego know-how, w którym znajdziesz aktualne i interesujące publikacje oraz koncepcje wykorzystywane w najlepszych firmach z całego świata.
<b>Awards</b> Chcesz być najlepszym? Chcesz mieć nowości i trendy, które wpływają na Twoją pracę oraz Twoich pracowników? Jako członek ICV każdego roku otrzymasz raport opracowany przez ekspertów Think Tanku ICV na temat najnowszych trendów i technologii wdrożeniowych na profesji controllingowej?	<b>Dream Car Reports</b> Chcesz być ekspertem i chcieć podzielić się swoją wiedzą z międzynarodową społecznością ICV? Chcesz rozprzecznić wybitnymi i innowacyjnymi ekspertami? Jako członek ICV możesz zaistnieć na międzynarodowej arenie jako ekspert.	<b>Expert / Sector Work Groups</b> Chcesz z poznać najlepszych controllingerów i finansistów w Twoim regionie? Interesuje Cię praktyczne wiedza i realne doświadczenia wdrożeniowe? Chcesz nawiązać profesjonalne przyjaźnie?	<b>Regional Work Groups</b> Kongresy ICV stanowią miejsce spotkań dla międzynarodowej społeczności controllingerów. Każdego roku na kongresach ICV przodkujemy najnowsze trendy, innowacyjne rozwiązania oraz najważniejsze kwestie z obszaru controllingu. Kongresy ICV to również dla naszych Członków doskonałe miejsce wymiany doświadczeń i poszerzania sieci kontaktów.
<b>Congresses</b> Chcesz zdobyć prestiżową wiedzę z finansów i controllingu? Chcesz zdobyć certyfikaty kompetencyjne? Chcesz rozwinąć się i zostać partnerem biznesowym?	<b>Congress of Controllers Munich</b> Kongresy ICV to również doskonałe miejsce wymiany doświadczeń i poszerzania sieci kontaktów.	<b>Advanced Education and Certification</b> Chcesz zdobyć prestiżową wiedzę z finansów i controllingu? Chcesz zdobyć certyfikaty kompetencyjne? Chcesz rozwinąć się i zostać partnerem biznesowym?	<b>Executive CFO</b> W Polsce partnerem strategicznym i wyłącznym przedstawicielem ICV jest Akademia Controllingu Sp. z o.o.
<b>Social media</b> Chcesz być na bieżąco? Szukasz okazji do ciekawego i szybkiego rozwoju? Obserwuj profile ICV w mediach społecznościowych i bądź z nami na bieżąco.	<b>CA controller akademie</b> Chcesz zdobyć prestiżową wiedzę z finansów i controllingu? Chcesz zdobyć certyfikaty kompetencyjne? Chcesz rozwinąć się i zostać partnerem biznesowym?	<b>Social media</b> Chcesz być na bieżąco? Szukasz okazji do ciekawego i szybkiego rozwoju? Obserwuj profile ICV w mediach społecznościowych i bądź z nami na bieżąco.	<b>Newsletter</b> Chcesz być poinformowany? Nie chcesz przegapić ważnych wydarzeń, informacji oraz wydarzeń? Zapisz się do newslettera ICV!
<b>Researches and Studies</b> Myślisz o oryginalności? Chcesz wyprzedzić co myślisz przedsięwzięcia? Potrzebujesz nagleżyci w/wangodnej opinii?	<b>Magazines</b> Interesuje Cię aktualna wiedza? Możesz chcesz sam publikować i przegapić się swoimi osiągnięciami?	<b>Researches and Studies</b> Myślisz o oryginalności? Chcesz wyprzedzić co myślisz przedsięwzięcia? Potrzebujesz nagleżyci w/wangodnej opinii?	<b>Researches and Studies</b> Myślisz o oryginalności? Chcesz wyprzedzić co myślisz przedsięwzięcia? Potrzebujesz nagleżyci w/wangodnej opinii?
<b>Fundamentals Know-How</b> Chcesz poznać najnowsza wiedzę na temat controllingu, finansów i zarządzania? Chcesz rozwinąć swoje kompetencje i poznać praktyczne know-how?	<b>Magazines</b> Interesuje Cię aktualna wiedza? Możesz chcesz sam publikować i przegapić się swoimi osiągnięciami?	<b>Researches and Studies</b> Myślisz o oryginalności? Chcesz wyprzedzić co myślisz przedsięwzięcia? Potrzebujesz nagleżyci w/wangodnej opinii?	<b>Researches and Studies</b> Myślisz o oryginalności? Chcesz wyprzedzić co myślisz przedsięwzięcia? Potrzebujesz nagleżyci w/wangodnej opinii?

**Entry Student** → **Young professional** → **Senior professional** → **Executive CFO** → **Silver professional**

**Advanced Education and Certification**  
Chcesz zdobyć prestiżową wiedzę z finansów i controllingu? Chcesz zdobyć certyfikaty kompetencyjne? Chcesz rozwinąć się i zostać partnerem biznesowym?

**Social media**  
Chcesz być na bieżąco? Szukasz okazji do ciekawego i szybkiego rozwoju? Obserwuj profile ICV w mediach społecznościowych i bądź z nami na bieżąco.

**Newsletter**  
Chcesz być poinformowany? Nie chcesz przegapić ważnych wydarzeń, informacji oraz wydarzeń? Zapisz się do newslettera ICV!

**Researches and Studies**  
Myślisz o oryginalności? Chcesz wyprzedzić co myślisz przedsięwzięcia? Potrzebujesz nagleżyci w/wangodnej opinii?

**Magazines**  
Interesuje Cię aktualna wiedza? Możesz chcesz sam publikować i przegapić się swoimi osiągnięciami?

**Fundamentals Know-How**  
Chcesz poznać najnowsza wiedzę na temat controllingu, finansów i zarządzania? Chcesz rozwinąć swoje kompetencje i poznać praktyczne know-how?

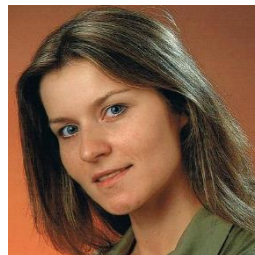
## Regionalne Grupy Robocze ICV POLSKA



Anna Woźniak  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Białystok**



Dariusz Okniński  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Dolny Śląsk**



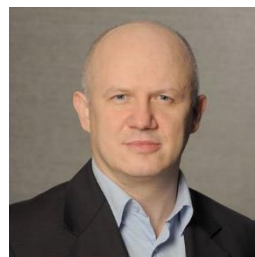
Katarzyna Żuławska  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Lublin**



Bartłomiej Szymaniak  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Pomorze**



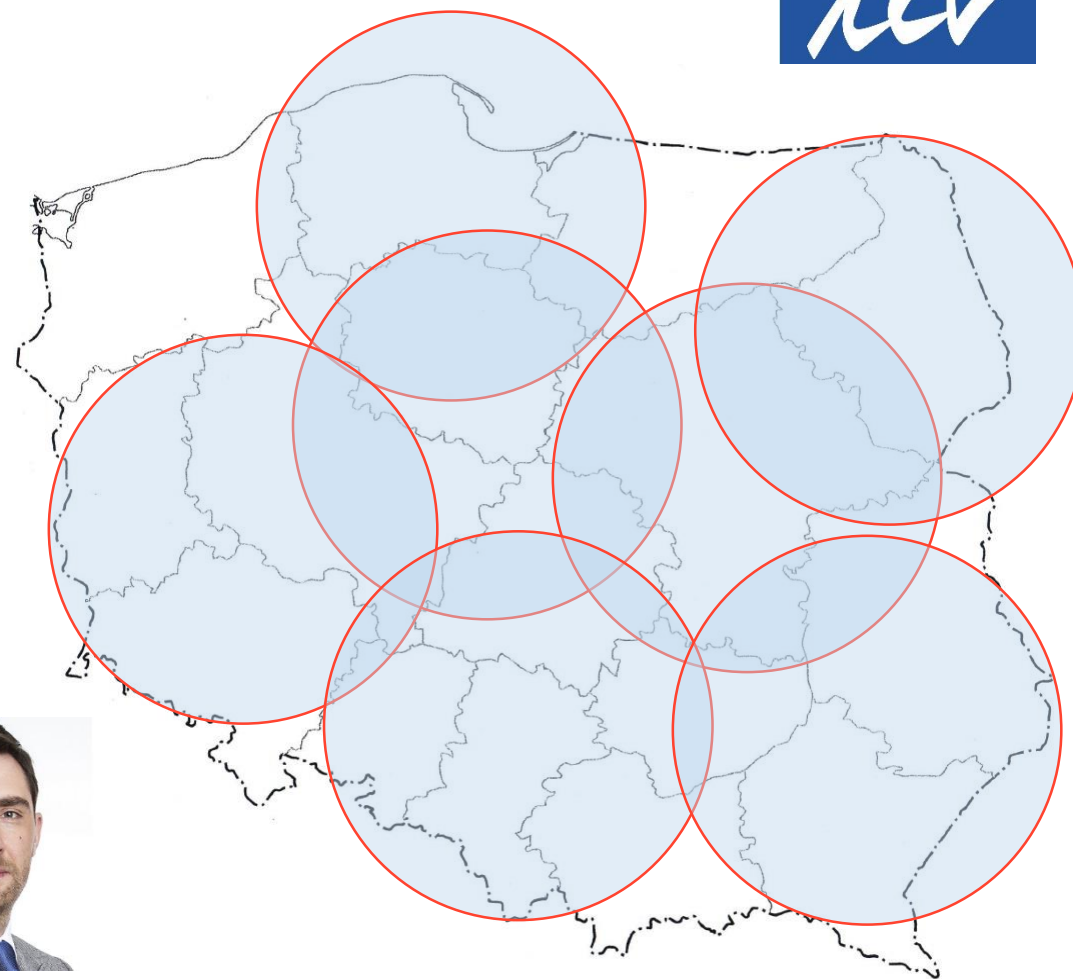
Maciej Czosnowski  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Poznań**



Andrzej Derkowski  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Toruń-Bydgoszcz**



Karol Sikora  
Lider Grupy Roboczej  
**ICV Warszawa**



- Unikatowa platforma wymiany doświadczeń
- Merytoryczne spotkania dla Członków ICV
- Aktualna tematyka i know-how
- Szeroka sieć kontaktów
- 60 Regionalnych Grup Roboczych
- Ekspertkie, sektorowe i tematyczne grupy robocze
- Dwa razy w roku spotkanie każdej grupy



## Korzyści dla członków ICV

### Dołącz do nas!

#### ■ KARIERA I UZNANIE

Dołączysz do prestiżowej, międzynarodowej Społeczności profesjonalistów – to będzie ważny krok oraz siła napędowa Twojej kariery!

#### ■ WSPÓŁPRACA I ROZWÓJ

Come together! Work together! Grow together! – dzięki udziałowi w spotkaniach Grup Roboczych oraz Kongresach ICV zyskasz dostęp do najnowszego know-how oraz praktycznej wymiany doświadczeń.

#### ■ NETWORKING

Zdobędziesz wartościowe kontakty biznesowe, rozwinięsz swoją sieć networkingową i poznasz ludzi na różnych stanowiskach oraz poziomach hierarchii z wielu branż.

#### ■ KNOW HOW

Zyskasz dostęp do praktycznego, specjalistycznego i unikatowego know-how, w którym znajdziesz aktualne i interesujące publikacje oraz koncepcje wykorzystywane w najlepszych firmach z całego świata.




# Filozofia controllingu według **ICV**



# Control

- the power to make decisions<sup>1</sup>
- the power to rule or govern an area<sup>2</sup>
- the power to influence or direct people's behaviour<sup>3</sup>

- 
- A large, thick red 'X' mark is drawn over the Polish list of terms, indicating that these terms are not the correct definition of 'Control' according to the slide's context.
- kontrolowanie
  - ograniczanie
  - nadzór
  - audyt

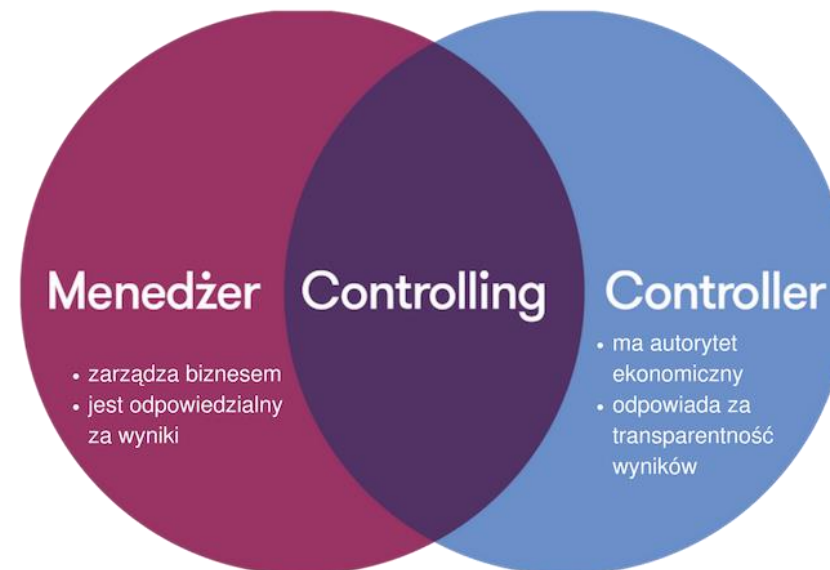
1 - Macmillan Dictionary  
2 - Cambridge Dictionary  
3 - Oxford Dictionary

**Control = the power to**


# Controlling = ?

# 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.



# Plan prezentacji

- Controlling według Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV)
-  • Rola controllerów w erze digitalizacji
- Controlling Process Model 2.0 – nowoczesne podejście do controllingu
- Istota partnerstwa biznesowego w controllingu
- Partnerstwo biznesowe z wykorzystaniem koncepcji ZPRK/RPCA



## Cyfrowe innowacje modeli biznesowych

### Controlling w erze cyfrowej transformacji

Raport „Dream Car” Think Tanku ICV w 2017/2018 roku

We współpracy z:



Na podstawie doświadczenia i przykładów :



# Digitalizacja a controlling według ICV

# Digitalizacja a controlling według ICV


- To właśnie **controllerzy** będący partnerami biznesowymi kadry zarządzającej, **pełnią ważną rolę w procesie digitalizacji przedsiębiorstw.**
- Rola controllerów w erze digitalizacji ma **dwie** perspektywy:

# Digitalizacja a controlling według ICV

1. Po pierwsze, controlling wspiera cały proces digitalizacji, ponieważ umożliwia rozwój cyfrowych innowacji w modelu biznesowym. Controllerzy znają nowoczesne technologie takie jak: **platformy internetowe, Robotic Process Automation (RPA), technologie Industry 4.0, BIG DATA, Advanced Analytics** itp. W tym sensie **controllerzy są inspiratorami zmian**, inicjującymi wdrożenia nowoczesnych technologii w procesach z wszystkich obszarów biznesowych swoich przedsiębiorstw.
2. Po drugie, controllerzy patrzą na digitalizację i narzędzia z nią związane jako czynnik napędzający **zmiany w samym controllingu**. Wówczas celem jest usprawnianie funkcjonowania procesów controllingowych zarówno po stronie ewidencyjnej, kalkulacyjnej jak i raportowej.



# Plan prezentacji

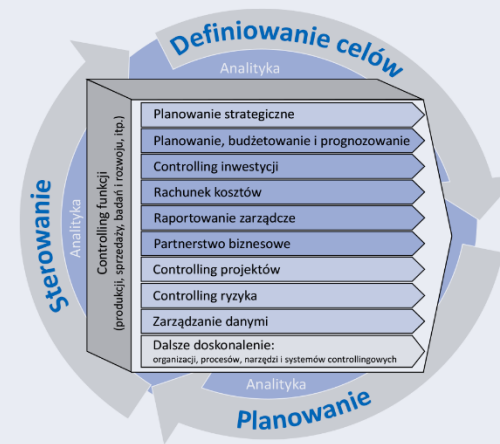
- Controlling według Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV)
- Rola controllerów w erze digitalizacji
-  • Controlling Process Model 2.0 – nowoczesne podejście do controllingu
- Istota partnerstwa biznesowego w controllingu
- Partnerstwo biznesowe z wykorzystaniem koncepcji ZPRK/RPCA

# Controlling Process Model 2.0

Opracowanie:  
International Group of Controlling (IGC)  
Wydawnictwo:  
Akademia Controllingu Sp. z o.o. 2019

Celem tej książki jest:

- zapewnienie standardowej, wzorcowej mapy procesów controllingowych;
- przedstawienie wytycznych do projektowania procesów controllingowych w przedsiębiorstwach;
- szybkie wyjaśnienie istoty procesów controllingowych;
- wsparcie controllerów i menedżerów w weryfikacji wdrożonych przez nich koncepcji controllingu oraz oceny ich mocnych i słabych stron;
- stworzenie podstawy do spójnego i nowoczesnego rozumienia controllingu w teorii i praktyce.

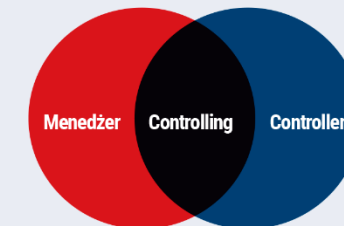


Publikacje IGC

## Controlling Process Model 2.0

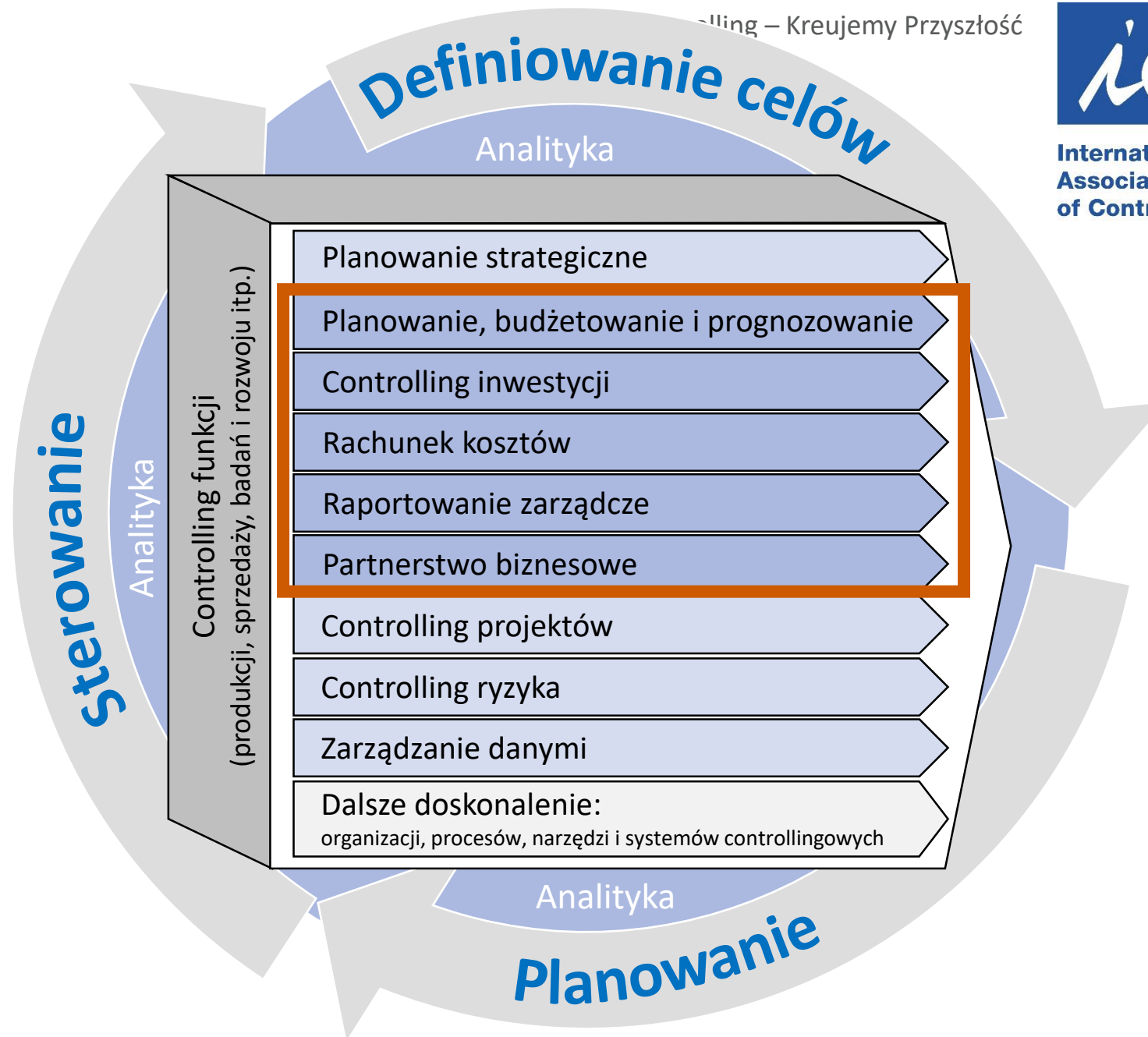
### Wytyczne do opisu i projektowania procesów controllingowych

Wydanie drugie

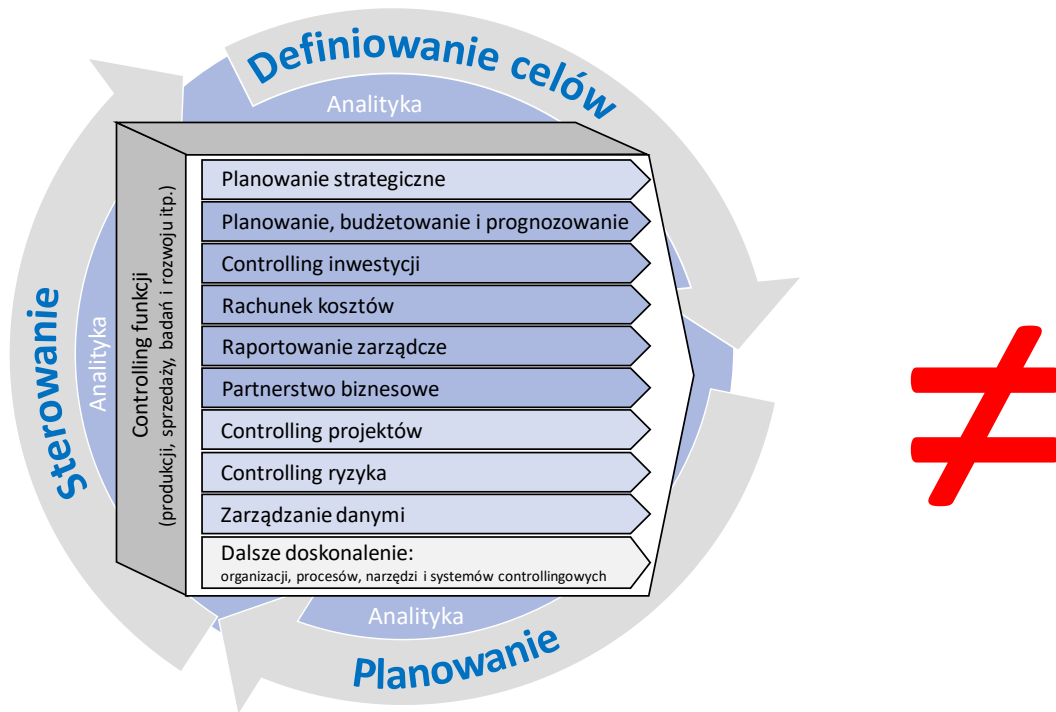


## Proces Controllingu

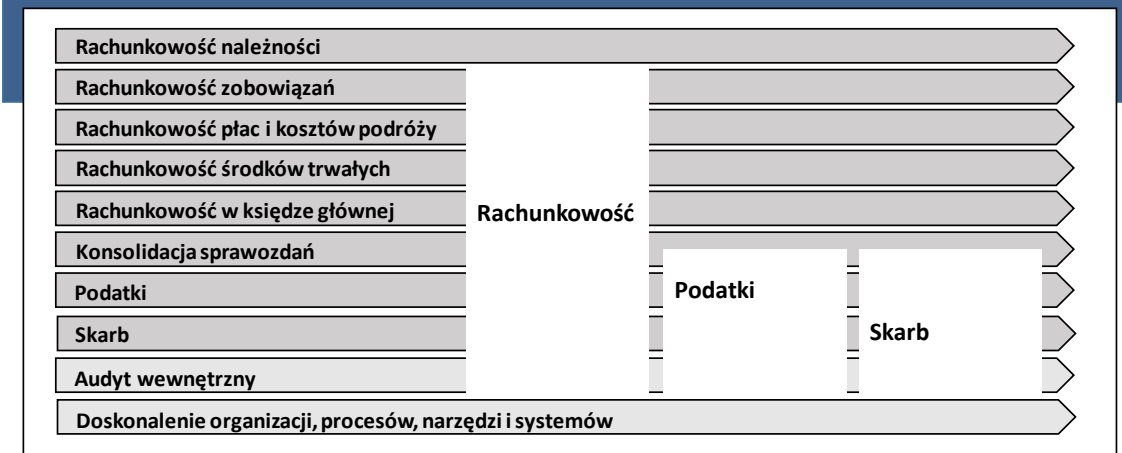
- Controlling polega na **definiowaniu celów**, **planowaniu i sterowaniu** organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał **zorientowany na ustalony cel**.
- Proces controllingu składa się z 10 głównych procesów controllingowych
- **Pięć** z nich to sedno pracy controllerów, są ich najważniejszymi procesami
- **Cztery** realizowane są one we współpracy z innymi funkcjami przedsiębiorstwa
- **Doskonalenie** controllingu
- Controlling **funkcyjny**




# Controlling vs. finanse



## Model procesu finansowego



# Plan prezentacji

- Controlling według Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV)
- Rola controllerów w erze digitalizacji
- Controlling Process Model 2.0 – nowoczesne podejście do controllingu
-  • Istota partnerstwa biznesowego w controllingu
- Partnerstwo biznesowe z wykorzystaniem koncepcji ZPRK/RPCA

## PARTNERSTWO BIZNESOWE

- Celem **konsultingu biznesowego** i wsparcia menedżerów jest **koordynacja** celów pomiędzy poszczególnymi działami i zapewnienie **racjonalności** decyzji w ramach procesu zarządczego polegającego na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu.
- **Myślenie i działanie** biznesowe powinno być zakorzenione na wszystkich szczeblach zarządzania.
- Ze względu na potrzebę ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa controllerzy stają się w coraz większym stopniu konsultantami biznesowymi **inicjującymi oraz wprowadzającymi zmiany**.

## Partnerstwo biznesowe

## Początek procesu

## Podprocesy

## Koniec procesu

Zidentyfikowana  
potrzeba współdziałania

Współdziałanie i moderowanie procesów decyzyjnych

Decyzje są podjęte;  
Miernik osiągnięty/  
projekt zakończony

Aktywne inicjonowanie i współdziałanie w zarządzaniu  
wynikami / kosztami

Inicjowanie i praca w procesach analitycznych  
i optymalizacyjnych

Praca w projektach (organizacja, restrukturyzacja itp.)

## Rezultat

## Wsad

- Informacje o wszystkich wydarzeniach związanych z firmą (wewnętrznych i zewnętrznych)

Aktywna promocja biznesowego know-how w firmie

...

- Menedżerowie mają przejrzystość w zakresie trendów biznesowych
- Biznesowe zorientowane działania w firmie
- Dobrze uzasadnione decyzje biznesowe

## Rekomendacje dotyczące **PARTNERSTWA BIZNESOWEGO**

- **Upewnij** się, że masz głęboką wiedzę dotyczącą modelu biznesowego Twojej firmy, jej procesów biznesowych, produktów, rynków, konkurencji i klientów.
- **Zapoznaj** się z celami, procesami i ogólnymi warunkami w poszczególnych obszarach biznesowych Twojej firmy.
- **Zapewnij** we wszystkich jednostkach organizacyjnych (pionach, departamentach, działach):
  - (1) orientację na cele główne firmy,
  - (2) holistyczne postrzeganie przedsiębiorstwa oraz
  - (3) rozumienie zależności pomiędzy celami różnych poziomów organizacyjnych.
- **Wyjaśnij** innym działanie narzędzi controllingowych i metod oraz używaj ich w kontekście badanego obszaru biznesowego.
- **Uczestnicz** proaktywnie w codziennej działalności biznesowej, projektach oraz rozwoju firmy i rozwoju organizacyjnym.
- **Upewnij** się, że jest controller jako kontakt/osoba odpowiedzialna za każdy obszar biznesowy.





**A C B P**

ADVANCED CONTROLLING  
BUSINESS PARTNER



# Advanced Controlling Business Partner



**ACBP**

ADVANCED CONTROLLING  
BUSINESS PARTNER

- Zostań wysoko cenionym partnerem biznesowym
- Rozwiń i pozyskaj interdyscyplinarne oraz unikatowe kompetencje
- Poznaj oraz zastosuj najnowsze rozwiązania z controllingu i rachunkowości zarządczej
- Rozwiń sieć profesjonalnych kontaktów
- Zdobądź prestiżowy Dyplom ACBP

[www.icvpolska.pl](http://www.icvpolska.pl)

## RAMY KWALIFIKACYJNE I ŚCIEŻKA DYPLOMOWA PROGRAMU ACBP

MODUL	PROJEKT	CERTYFIKAT
<b>MODUŁ I</b> NOWOCZESNY CONTROLLING I CONTROLLING INWESTYCJI	3 DNI CONTROLLING INWESTYCJI	SPECJALISTA DS. CONTROLLINGU INWESTYCJI E1 P1
<b>MODUŁ II</b> PLANOWANIE, BUDŻETOWANIE I PROGNOZOWANIE	3 DNI BUDŻETOWANIE I PROGNOZOWANIE	SPECJALISTA DS. BUDŻETOWANIA I PROGNOZOWANIA E2 P2
<b>MODUŁ III</b> NOWOCZESNY RACHUNEK KOSZTÓW (ZPRK/RPCA)	4 DNI RACHUNEK KOSZTÓW	SPECJALISTA DS. RACHUNKU KOSZTÓW (ZPRK/RPCA) E3 P3
<b>MODUŁ IV</b> RAPORTOWANIE ZARZĄDCZE	2 DNI RAPORTOWANIE ZARZĄDCZE	SPECJALISTA DS. RAPORTOWANIA ZARZĄDCZEGO E4 P4
<b>MODUŁ V</b> PARTNERSTWO BIZNESOWE	4 DNI PARTNERSTWO BIZNESOWE I PREZENTACJA	DYPLOM: ACBP D5 P5



UDZIAŁ WE WSZYSTKICH 5 MODUŁACH

ZALICZENIE 4 EGZAMINÓW  
REALIZACJA 5 PROJEKTÓW  
DOSWIADCZENIE ZAWODOWE  
ZALICZENIE EGZAMINU DYPLMOWEGO



**International  
Association  
of Controllers**

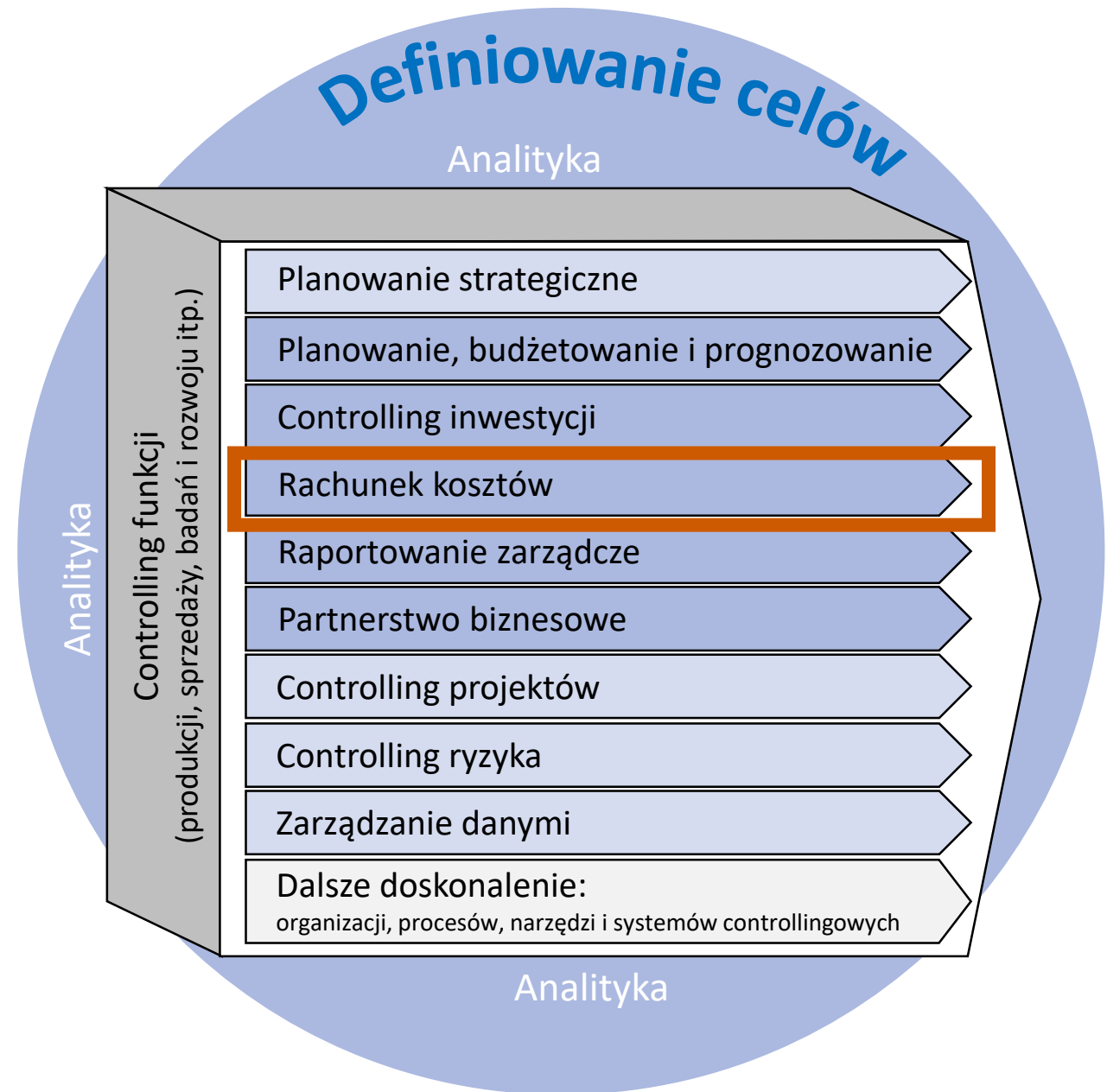
Patronat:

# Plan prezentacji

- Controlling według Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (ICV)
- Rola controllerów w erze digitalizacji
- Controlling Process Model 2.0 – nowoczesne podejście do controllingu
- Istota partnerstwa biznesowego w controllingu
- ➔ • Partnerstwo biznesowe z wykorzystaniem koncepcji ZPRK/RPCA

# Proces Controllingu

- Controlling Process Model 2.0.  
[IGC 2018]
- Koncepcja zasobowo-  
procesowego rachunku kosztów  
(ZPRK/RPCA) wpisuje się w  
proces „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

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.

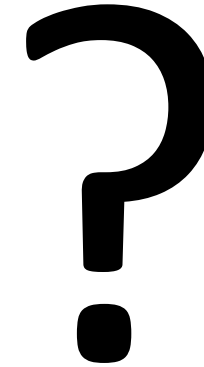
Przekroczyliśmy budżet na usługi remontowe.

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 przezbrojeń 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 degressywną.

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?

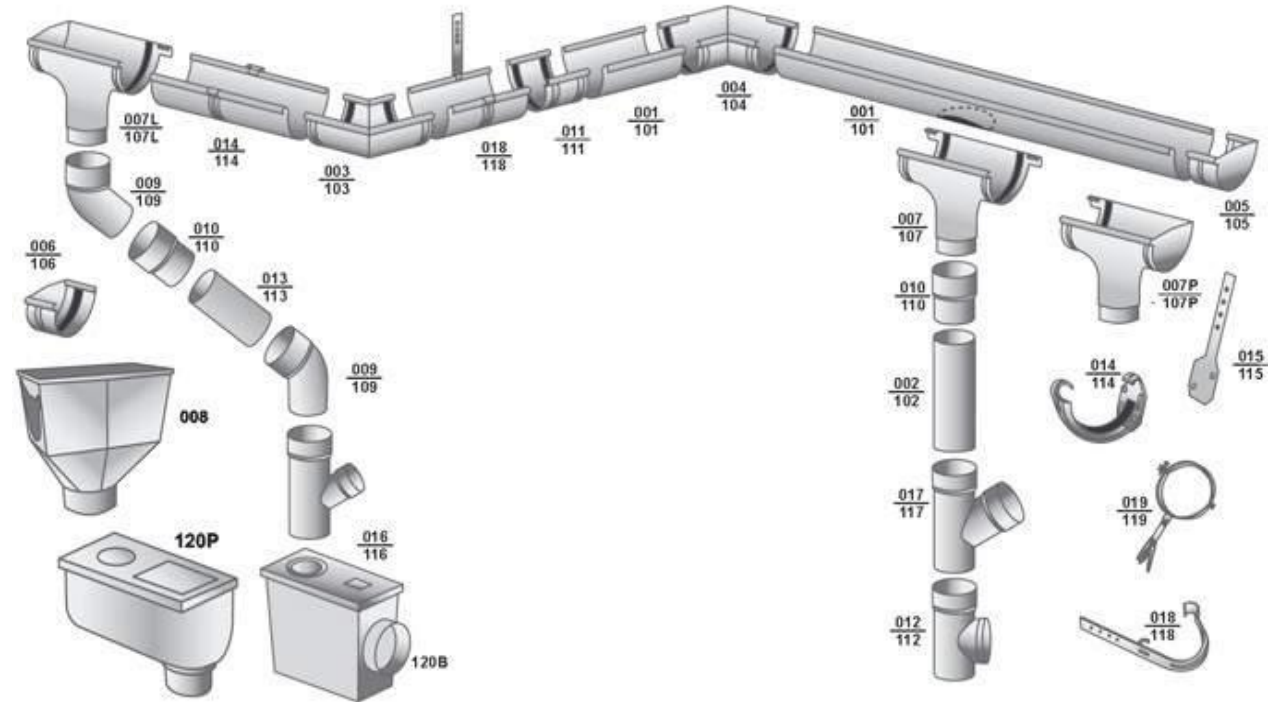
**Po co nam controlling?**

**Rafał**  
Menedżer Wydziału  
Tworzyw Sztucznych



# Firma GUTTERPIPE

## Case study



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
<b>Razem</b>		<b>3 204 000 zł</b>



# 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!!!

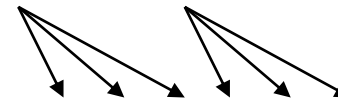
Przedstawianie informacji kosztowej w ujęciu procesów skłania menedżerów do myślenia w kategoriach optymalizacji i usprawnień.

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%
<b>Razem</b>		<b>3 011 760 zł</b>				

# 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
<b>Razem</b>		<b>3 204 000 zł</b>



WYDZIAŁ TWORZYW SZTUCZNYCH (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość	j.m.	Koszt. jedn.	Odch. (R/R)
D.01	Wytlaczanie	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%
<b>Razem</b>		<b>3 011 760 zł</b>				



# 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%
<b>Razem</b>		<b>3 204 000 zł</b>				



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
<b>Razem</b>		<b>3 204 000 zł</b>

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 Wylączania	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 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%
<b>Razem</b>		<b>3 204 000 zł</b>				

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



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	Przezbajanie linii wytłaczania	235 000 zł	200	przebr. 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	przebr. wtr.	1 880,00 zł	111,11%
D.09	Stabilizowanie produkcji wytłaczania	141 000 zł	200	przebr. linii	705,00 zł	93,75%
D.10	Kontrolowanie jakości produkcji	112 800 zł	800	kontrole	141,00 zł	125,00%
<b>Razem</b>		<b>3 011 760 zł</b>				

Koszty działań rozliczane w oparciu o wielkości ich wykonania



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	<b>14,56%</b>	<b>60,70%</b>
P.02	Rynna dachowa czerwień 4m (75mm)	843 293 zł	455 378 zł	387 915 zł	800 880 zł	- 42 413 zł	<b>-5,30%</b>	<b>51,56%</b>
P.03	Rura Spustowa brąz 4m (75mm)	632 470 zł	341 534 zł	290 936 zł	727 560 zł	95 090 zł	<b>13,07%</b>	<b>60,01%</b>
P.04	Lej spustowy brąz (75mm)	391 529 zł	211 426 zł	180 103 zł	366 600 zł	- 24 929 zł	<b>-6,80%</b>	<b>50,87%</b>
P.05	Narożnik wewnętrzny czerw. (75mm)	180 706 zł	97 581 zł	83 125 zł	225 600 zł	44 894 zł	<b>19,90%</b>	<b>63,15%</b>
<b>Razem</b>		<b>3 011 760 zł</b>	<b>1 626 350 zł</b>	<b>1 385 410 zł</b>	<b>3 248 640 zł</b>	<b>236 880 zł</b>	<b>7,29%</b>	<b>57,35%</b>

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

Koszty niewykorzystanych zasobów



## Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (ZPRK/RPCA)

- Przyczynowo skutkowa kalkulacja kosztów.
- Wyodrębnianie kosztów niewykorzystanych zasobów.
- Wielowymiarowa analiza kosztów.
- Wspólny język menedżera i controllera – partnera biznesowego.



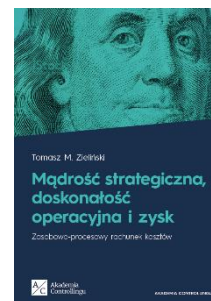


Autor: **Tomasz M. Zieliński**

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**

# Czy Ty jesteś **partnerem** **biznesowym** menedżerów?



**dr Tomasz M. Zieliński**  
Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA  
Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV)