

MICHAŁ KOWALSKI

MONIKA KLICH

RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Zarządzanie przez wartość jest koncepcją zarządzania, która wyznacza nowy cel organizacjom, jakim jest kreowanie wartości. Ocena wartości generowanej przez przedsiębiorstwo dokonywana jest zazwyczaj przez menedżerów najwyższych szczebli zarządzania. Zwykle to tutaj dokonywany jest pomiar i interpretacja mierników efektywności ekonomicznej oraz ewaluacja wielkości budowanej przez przedsiębiorstwo wartości, natomiast wartość jest budowana na najniższym poziomie zarządzania, na poziomie operacyjnym. Dlatego też aktualnym problemem jest poszukiwanie narzędzi, które pozwolą przenieść możliwość pomiaru budowanej wartości dodanej na poziom operacyjny. Jednym z kierunków poszukiwania rozwiązań zasygnalizowanych problemów jest proponowana w literaturze integracja koncepcji procesowego zarządzania kosztami z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa poprzez włączenie do rachunku kosztów działań – kosztu kapitału.

Celem artykułu jest ocena możliwości wykorzystania rachunku kosztów działań na potrzeby zarządzania wartością przedsiębiorstwa poprzez integrację koncepcji ABC i EVA oraz weryfikacja i ocena przydatności zintegrowanego systemu ABC-EVA w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W artykule zaprezentowano opracowany przez autorów model ABC-EVA, dedykowany dla przedsiębiorstwa produkcyjnego OutdoorFun.

Istniejący stan wiedzy

Z punktu widzenia zarządzania wartością przedsiębiorstwem ocena rentowności obiektów kosztowych wymaga uwzględnienia wszystkich kosztów, w tym również uwzględnienia kosztu kapitału. Poszukiwania narzędzi wspierających zarządzanie wartością przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym uzasadniają integrację rachunku kosztów działań z ekonomiczną wartością dodaną. Owa integracja umożliwi całościowe ujęcie

kosztów w przedsiębiorstwie oraz ocenę poszczególnych obiektów kosztowych z punktu widzenia ich ekonomicznej rentowności¹.

Twórcy ABC, Kaplan i Cooper, stwierdzają, że tego rodzaju integracja, czyli przeniesienie EVA z poziomu oddziały w dół do działań, produktów i klientów daje menedżerom dużo większe możliwości zwiększenia łącznej EVA dla jednostki. W ten sposób, zamiast „strzelać ze śrutówki” do wszystkich wydatków, aktywów, produktów i usług, można precyzyjnie określić rozwiązanie, dostosowane do potrzeb poszczególnych działań, klientów i tych produktów, które wykazują ujemną wartość EVA². Więcej zalet integracji koncepcji wskazują Cwynarowie³. Torrance L. Pohlen i B. Jay Coleman wskazują możliwość wykorzystania integracji EVA i ABC w ocenie działań wewnętrznych oraz wydajności łańcucha dostaw⁴, z kolei Roztocki wskazuje na możliwość zastosowania integracji ABC i EVA w systemach informacyjnych zarządzania projektami⁵.

Analiza tematu integracji koncepcji ABC i EVA wskazuje, że jednym z najistotniejszych problemów z tym związanym jest zagadnienie przypisania kosztów składników aktywów, a właściwie związanego z nimi kosztu kapitału, do odpowiednich elementów rachunku kosztów działań. Nie we wszystkich przypadkach alokacja kosztu kapitału do produktów będzie zasadna, gdyż zgodnie z logiką przepływu kosztów (w tym kosztu kapitału) należy alokować go do poszczególnych klientów, Kaplan i Cooper⁶. Putyra i Dudycz twierdzą, że koszt zainwestowanego kapitału może być rozliczany bezpośrednio na obiekty kosztowe lub poprzez działania⁷. Analizę sposobu alokacji kosztu kapitału przedstawił także Kowalski⁸.

Pomimo szerokiej obecności tematu integracji koncepcji ABC i EVA, brak w literaturze opisów przykładów takich zastosowań. Brakuje wniosków z praktycznych prób

¹ A. Putyra: *Wartość jak kryterium efektywności*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 128–129; Haibo Hu: *Primary Research of the Advantages and the Cost Control of the ABC & EVA Integrated System*, International Business Research Vol. 3, No. 3, July 2010; B. Nita: *Integracja rachunku kosztów działań i ekonomicznej wartości dodanej*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 19(75), Wydawnictwo SKP, Warszawa 2004, s. 88; R. Piechota: *Projektowanie rachunku kosztów działań Activity Based Costing*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005, s. 104–105; N. Roztocki: *The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System as a Strategic Management Tool: A Field Study*, 2000 Pacific Conference on Manufacturing Proceedings, September 6–8, Southfield-Detroit, MI, USA 2000, s. 84–89.

² R.S. Kaplan, C. Robin: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 321–325.

³ A. Cwynar, W. Cwynar: *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej, Koncepcje-systemy narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 136.

⁴ T.L. Pohlen, B.J. Coleman: *Evaluating internal operations and supply chain performance using EVA and ABC*, SAM Advanced Management Journal, Spring, 2005.

⁵ N. Roztocki: *Using the Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added Information System for Project Management*, Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems, August 2–5, 2001, Boston, MA, USA, s. 1454–1460.

⁶ R.S. Kaplan, C. Robin: *op. cit.*, s. 325–326.

⁷ A. Putyra: *op.cit.*

⁸ M.J. Kowalski: *Procesowe zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Ubiwersytetu szczecińskiego 2010, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 25, s. 715–725.

wdrożeń, pozwalających nakreślić trudności implementacyjne, czy określić korzyści oraz ewentualne wady pomysłu.

Model zarządzania wartością dla przedsiębiorstwa produkcyjnego

Firma OutdoorFun zajmuje się produkcją trzech głównych grup:

- sprzęt Outdoor Fitness, np. siłownie na powietrzu,
- urządzenia komunalne, np. ławki, kosze na śmieci,
- place zabaw, np. stoły pingpongowe, huśtawki.

Spółka zapewnia dostawę towaru do odbiorców i montaż, pomoc w projektowaniu terenów rekreacyjnych oraz małej architektury. Przedsiębiorstwo pozyskuje klientów poprzez sporządzanie ofert handlowych oraz uczestnictwo w przetargach organizowanych przez gminy i powiaty, oraz niektóre spółdzielnie. Każdy klient, wybierając produkty, może skorzystać z oferty katalogowej, lub też zamówić produkt wykonywany na zamówienie indywidualnie projektowany.

Główna działalność przedsiębiorstwa – produkcja – jest realizowana w trzech etapach: produkcja elementów betonowych, obróbka elementów stalowych oraz lakierowanie i montowanie urządzeń. Każdy z przedstawionych etapów realizowany jest w oddzielnej hali produkcyjnej.

Model rachunku kosztów działań

Suma kosztów w analizowanym okresie to 2165 tys. zł. Koszty pośrednie zostały pogrupowane w pule reprezentujące zasoby. W przedsiębiorstwie zidentyfikowano 13 podstawowych działań, a następnie ustalono nośniki kosztów zasobów, które umożliwiły rozliczenie kosztów zasobów. Efekty przeprowadzonych rozliczeń przedstawiono w tabeli 1.

W celu ustalenia kosztów obiektów kosztowych dokonano analizy wszystkich działań, określono beneficjenta produktów działań, wskazując odpowiednie obiekty kosztowe oraz zdefiniowano nośniki kosztów obiektów kosztowych. Przykładowo, koszty działania Pozyskiwanie klienta będą rozliczone na obiekty kosztowe typu Grupy klientów na podstawie nośnika Ilość klientów.

Na podstawie dokumentacji księgowej ustalono jaka część spośród wszystkich klientów przedsiębiorstwa to klienci indywidualni, jaka część to gminy i powiaty, a jaka to spółdzielnie i deweloperzy. W ten sposób ustalono proporcję pozwalającą wyliczyć koszty przypadające na poszczególne obiekty kosztowe. Tabela 2 prezentuje wynik drugiego etapu rozliczeń kosztów, czyli obiekty kosztowe wraz z rozliczonymi na nie kosztami.

Tabela 1

Koszty działań (tys. zł)

Razem koszty działań		2165
1	Pozyskiwanie klienta	81
2	Sporządzanie oferty	81
3	Obsługiwanie przetargu	81
4	Reklamowanie i promowanie przedsiębiorstwa	119
5	Realizowanie administracyjne zamówienia katalogowego	81
6	Realizowanie administracyjne zamówienia pozakatalogowego	155
7	Zarządzanie przedsiębiorstwem – kontrolowanie i koordynowanie	81
8	Utrzymywanie maszyn i urządzeń	63
9	Transportowanie i montaż	16
10	Prowadzenie księgowości i kadr	238
11	Produkcowanie – elementy betonowe	166
12	Produkcowanie – obróbka	196
13	Produkcowanie – lakierowanie	808

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Koszty obiektów kosztowych (tys. zł)

Typ obiektów kosztowych	Obiekty kosztowe	Koszt obiektu kosztowego	Koszt typu obiektów kosztowych
Grupy produktów	urządzenia komunalne	415	1 433
	place zabaw	501	
	urządzenia sportowe	517	
Kanały dystrybucji	przetargi	81	161
	oferty	81	
Grupy zamówień	zamówienia standardowe	307	474
	zamówienia pozakatalogowe	167	
Grupy klientów	klienci indywidualni	5	97
	gminy i powiaty	63	
	deweloperzy i spółdzielnie	29	
Suma		2 165	2 165

Źródło: opracowanie własne.

Włączenie kosztu kapitału do modelu kalkulacji

W celu ustalenia kosztu kapitału zastosowano procedurę postępowania zgodną z metodyką prowadzenia rachunku EVA. Stopę zwrotu z kapitału oszacowano na 12%. Analizowane przedsiębiorstwo nie korzystało w momencie prowadzenia analiz z obcych źródeł finansowania. Kapitał zaangażowany określono na podstawie bilansu na 7 390 tys. zł.

$$\text{Koszt kapitału zaangażowanego} = 7\,390 \text{ tys. zł} \times 12\% = 887 \text{ tys. zł.}$$

Warto wskazać, że koszt kapitału stanowi blisko 41% kosztów pośrednich przedsiębiorstwa. Koszty kapitału stanowią zatem istotną wartość decydującą o rachunku efektywności ekonomicznej i wyborze strategii działania podnoszących wartość przedsiębiorstwa.

W celu integracji rachunku kosztów działań oraz zarządzania wartością przedsiębiorstwa, określono koszt kapitału dla każdej grupy aktywów. W wymagających tego przypadkach analizie podawano zapisy na kontach księgowych. Analiza poszczególnych składników kapitału zaangażowanego pozwoliła zaproponować odpowiedni sposób rozliczania. Tabela 3 prezentuje składniki kapitału zaangażowanego i odpowiadające im obciążenia kosztowe. W kolejnych kolumnach został przedstawiony sposób rozliczenia, tj. wskazany obiekt docelowy i zastosowany klucz rozliczeniowy.

Tabela 3

Koszt kapitału w przedsiębiorstwie OutdoorFun

Składnik kapitału	Kapitał/ koszt kap. (tys. zł)	Sposób rozliczenia	Nośnik kosztu kapitału
1	2	3	4
Inne wartości niematerialne i prawne	4 / 0,5	na zasób: budynki biurowe i urządzenia biurowe	w całości przypisanie do zasobu urządzeń biurowych
Grunty, budynki, lokale i obiekty	1 394 / 167	na zasoby: budynki betoniarni, obróbki lakierni oraz biura	powierzchnia budynków
Urządzenia techniczne i maszyny	969 / 116	na zasoby: budynki betoniarni, obróbki lakierni oraz biura	wartość maszyn i urządzeń
Środki transportu	376 / 45	na zasób: środki transportu	w całości przypisany do zasobu: środki transportu
Inne środki trwałe	25 / 3	na zasoby: budynki betoniarń, obróbki lakierni i biura oraz środki transportu	proporcjonalnie do ilości zasobów w których skład wchodzi środki trwałe
Zaliczka na środki trwałe w budowie	20 / 2	na zasób: lakiernia	w całości do rozbudowywanej hali lakierni
Krótkoterminowe rozliczenie międzyokresowe	33 / 4	na zasoby: budynki betoniarń, obróbki lakierni i biura oraz środki transportu	wartość budynków i maszyn

1	2	3	4
Zapasy	1 610 / 193	na obiekty kosztowe z grupy produktów	wartości produkcji
Należności krótkoterminowe	727 / 87	na obiekty kosztowe z grupy klientów	wartości sprzedaży dla danej grupy klientów
Inwestycje krótkoterminowe	3 100 / 371	na działanie	
Zobowiązania bieżące	-867 / -104	na obiekty kosztowe z grupy produktów	wartości produkcji
SUMA	7 391		

Źródło: opracowanie własne.

Znacząca część kosztów kapitału została rozliczona na zasoby zwiększając pule kosztów z nimi związane. W niektórych przypadkach koszt kapitału reprezentowany przez daną grupę aktywów został wprost włączony w określony zasób. Przykładowo aktywa związane z wartościami niematerialnymi i prawnymi to przede wszystkim oprogramowanie niezbędne do pracy biurowej, dlatego też koszt kapitału związany z tym aktywem został w całości włączony w zasób budynki biurowe i urządzenia biurowe. Podobnie koszt kapitału dotyczący środków transportu został włączony do puli kosztowej, reprezentującej zasób Środki transportu. W analizowanym okresie przedsiębiorstwo realizowało inwestycję związaną z rozbudową linii lakierniczej, której nakłady są odnoszone na środki trwałe w budowie. Przeprowadzona analiza wskazała, że koszt kapitału związany z tym składnikiem aktywów zwiększy pule zasobów Lakiernia – budynek i maszyny. Oczywiście w kolejnym etapie analizy ekonomicznej wartości dodanej można się zastanowić, czy wspomniany koszt kapitału od realizowanej inwestycji nie powinien stanowić korekty w myśl rachunku EVA⁹, lecz rozstrzygnięcie tego typu kwestii wykracza poza zakres niniejszego opracowania.

W niektórych przypadkach koszt kapitału związany z danym składnikiem kapitału zaangażowanego podlegał rozliczeniu na kilka pul reprezentujących zasoby, przy zastosowaniu odpowiedniego nośnika kosztów kapitału. Przykładowo koszt kapitału związany z maszynami i urządzeniami technicznymi został rozliczony na pule reprezentujące następujące zasoby (i) Betoniarnia – budynek i maszyny, (ii) Obróbka – budynek i maszyny, (iii) Lakiernia – budynek i maszyny, (iv) Budynki biurowe i urządzenia biurowe, gdzie jako nośnik kosztów kapitału zastosowano wartość księgową aktywów trwałych przypadającą na poszczególne zasoby.

Aktywa, takie jak zapasy oraz należności krótkoterminowe i zobowiązania, można bezpośrednio przypisać odpowiednio do produktów oraz klientów, co uzasadnia rozliczenie kosztu kapitału reprezentującego te aktywa na obiekty kosztowe. Przykładowo koszty kapitału zaangażowanego w należności rozliczono na obiekty kosztowe typu grupy klientów przy wykorzystaniu nośnika kosztu kapitału: wartość sprzedaży, nie identyfikuje się

⁹ A. Cwynar, W. Cwynar: *op. cit.*

bowiem istotnych różnic w terminach płatności poszczególnych grup kontrahentów. Oczywiście możliwe jest w tym zakresie bezpośrednie alokowanie kosztu kapitału związanego z należnościami do kontrahentów, którzy je generują.

Koszty związane z kapitałem zaangażowanym gotówkę operacyjną przedsiębiorstwa w całości zakwalifikowano jako koszty związane z zarządzaniem spółką i przy przyjętym sposobie modelowania kosztów przypisano w całości do działania „zarządzanie przedsiębiorstwem – koordynowanie i kontrola”, natomiast przedstawione działanie zostanie rozliczone finalnie na obiekty kosztowe z grupy produktów.

Porównanie wyników

W zaproponowanym rachunku marż pierwszy wynik ekonomiczny uwzględnia wszelkie koszty bezpośrednie oraz koszty pośrednie produktów, kanałów dystrybucji oraz zamówień. Natomiast drugi wynik ekonomiczny uwzględnia także koszty pośrednie klientów, które nie są rozliczane na produkty. Koszty i przychody bezpośrednie pochodzą z systemu finansowo-księgowego przedsiębiorstwa i są identyczne w obu prezentowanych w dalszej części pracy wariantach rozliczeń. W tabeli 4 zaprezentowano rachunek marż dla kalkulacji ABC nieuwzględniającej kosztów kapitału. Dalej, w tabeli 5, przedstawiono opracowany rachunek marż ekonomicznych dla zintegrowanego systemu ABC-EVA, co oznacza, że prócz wyróżnienia kosztów pośrednich na poszczególnych poziomach rachunku, wyszczególniono tu także koszty kapitałów.

Tabela 4

Rachunek marż kalkulacja ABC

Wyszczególnienie	Urządzenia komunalne	Place zabaw	Urządzenia sportowe	Razem
Przychody	3 504	8 989	3 361	15 854
Koszty bezpośrednie	2 522	6 315	2 420	11 257
Koszty pośrednie produktów	415	501	517	1 433
Koszty pośrednie kanałów dystrybucji – przetargi	24	44	12	81
Koszty pośrednie kanałów dystrybucji – oferty	12	48	20	81
Koszty pośrednie zamówień – katalogowych	169	83	55	307
Koszty pośrednie zamówień – pozakatalogowych	38	84	45	167
Wynik ekonomiczny I	324	1 914	291	2 529
Rentowność I	9,25%	21,29%	8,66%	15,95%
Koszty pośrednie klientów	97			
Wynik ekonomiczny II	2433			
Rentowność II	15,34%			

Źródło: opracowanie własne.

Analizując oba rachunki marż można stwierdzić, że rentowność II po uwzględnieniu kosztów kapitałów spadła z 15,34 do 10,31%. W rachunku marż dotyczącym ABC, spadek rentowności pomiędzy I a II rentownością ekonomiczną to zaledwie 0,6%, natomiast w przypadku systemu ABC-EVA spadek ten jest znacznie wyższy i wynosi ponad 1,4%. Oznacza to, że istotny wpływ na rentowność mają koszty kapitałów związane z klientami.

Analizując rentowność ekonomiczną I można także zauważyć, że włączenie kosztów kapitału do rozliczenia wpłynęło w największym stopniu na rentowność urzędzeń sportowych, doprowadzając do jej spadku o blisko 7%, natomiast w przypadku placów zabawa rentowność ta spadła zaledwie o 2,6%. Analiza rentowności dla zintegrowanego systemu ABC-EVA wykazała także, że urządzenia komunalne, jak i urządzenia sportowe, mają bardzo małą rentowność ekonomiczną już na jej I poziomie. Zatem realizacja zamówień z tego segmentu przy dotychczasowym sposobie realizacji procesów w nieznacznym stopniu przyczynia się do kreowania wartości analizowanego przedsiębiorstwa, a z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że nie wszystkie zlecenia tego segmentu mają dodatnią EVA.

Tabela 5

Rachunek marż kalkulacja ABC-EVA

Wyszczególnienie	Urządzenia komunalne	Place zabaw	Urządzenia sportowe	Razem
Przychody	3 504	8 989	3 361	15 854
Koszty bezpośrednie	2 522	6 315	2 420	11 257
Koszty pośrednie produktów	415	501	517	1 433
Koszty pośrednie kanałów dystrybucji – przetargi	24	44	12	81
Koszty pośrednie kanałów dystrybucji – oferty	12	48	20	81
Koszty pośrednie zamówień – katalogowych	169	83	55	307
Koszty pośrednie zamówień – pozakatalogowych	38	84	45	167
Koszt kapitału	211	233	222	667
Wynik ekonomiczny I	113	1 681	69	1 862
Rentowność ekonomiczna I	3,23%	18,70%	2,04%	11,75%
Koszty pośrednie klientów	97			
Koszt kapitału związany z klientami	131			
Wynik ekonomiczny II	1 635			
Rentowność ekonomiczna II	10,31 %			

Źródło: opracowanie własne.

Jakkolwiek spadek efektywności lub obniżka cen może spowodować, że przedsiębiorstwo, działając w tych segmentach, przyczynia się do utraty, a nie budowania swojej

wartości. Z tego powodu działania przedsiębiorstwa powinny się skupić na dokładnej analizie procesów, zarówno w obszarze efektywności operacyjnej, jak i efektywności zarządzania wykorzystywanym kapitałem dla tych właśnie produktów. Należy zauważyć, że place zabaw nie pochłaniają istotnie więcej kosztów kapitału zaangażowanego, mimo że cechuje je istotnie większa sprzedaż niż w przypadku pozostałych grup produktów.

Przeprowadzona analiza wskazuje zaledwie kierunek sposobu zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Ze względu na ograniczony dostęp do danych źródłowych analiza została przeprowadzona na poziomie zbiorczych grup obiektów kosztowych takich jak: grupy asortymentowe, segmenty klientów, oraz przy wykorzystaniu ogólnych nośników do rozliczeń kosztów. Bardziej szczegółowa analiza prowadząca do oszacowania rentowności ekonomicznej poszczególnych realizowanych przez przedsiębiorstwo zleceń pozwoliłaby na obnażenie faktycznych miejsc kreowania i niszczenia wartości w tej organizacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy teoretyczne oraz próba praktycznej weryfikacji wskazują, że koncepcja integracji ABC i EVA może stanowić istotne narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Włączenie kosztu kapitału może stanowić drogę do poznania przyczyn wpływających na zdolność przedsiębiorstwa do zwiększania swojej wartości zarówno związanych z efektywnością operacyjną, jak również sposobem wykorzystania kapitału. Analiza ABC-EVA może ułatwić poznanie związków przyczynowo skutkowych związanych z dostarczaniem wartości przez poszczególne produkty, klientów, kanały dystrybucji. Narzędzie przyczynia się do zidentyfikowania działań pochłaniających największą ilość kapitału, stwarza możliwości poznania mechanizmów, które przesądzają, czy przedsiębiorstwo pochłania więcej, czy też mniej kapitału zaangażowanego, oraz wskazuje, które elementy realizowanych procesów za to odpowiadają. W efekcie zintegrowane narzędzie ABC-EVA może stanowić rozwiązanie, które pozwoli przenieść pomiar i zarządzanie wartością na poziom operacyjny. Wydaje się zatem, że zintegrowane narzędzia typu ABC-EVA może wspierać kierowników na każdym stopniu zarządzania w podejmowaniu decyzji mających wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Literatura

- Cwynar A., Cwynar W.: *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje-systemy-narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- Hubbell W.W.: *Combining Economic Value Added and Activity-Based Management*, Journal of Cost Management 1996, Spring, 18–29.
- Haibo H.: *Primary Research of the Advantages and the Cost Control of the ABC & EVA Integrated System*, International Business Research Vol. 3, No. 3, July 2010.
- Kaplan R.S., Robin C.: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- Kowalski M.J.: *Procesowe zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 25.
- Nita B.: *Integracja rachunku kosztów działań i ekonomicznej wartości dodanej*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości nr 19(75), Wydawnictwo SKP, Warszawa 2004.
- Piechota R.: *Projektowanie rachunku kosztów działań Activity Based Costing*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.
- Pohlen T.L., Coleman B.J.: *Evaluating internal operations and supply chain performance using EVA and ABC*, SAM Advanced Management Journal, Spring, 2005.
- Roztocki N.: *Using the Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added Information System for Project Management*, Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems, August 2–5, 2001, Boston, MA, USA.
- Roztocki N.: *The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System as a Strategic Management Tool: A Field Study*, 2000 Pacific Conference on Manufacturing Proceedings, Southfield-Detroit, MI, USA, September 6–8, 2000.
- Roztocki N.: *The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added information system*, Society for Advancement of Management (SAM) International Management Conference. March 30 – April 1, 2000, Radisson Resort, St. Augustine, Florida 2000.
- Wartość jak kryterium efektywności*, red. T. Dudycz, A. Putyra, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.

dr inż. Michał Kowalski
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

mgr inż. Monika Klich
Akademia Górniczo-Hutnicza

Streszczenie

W artykule zaprezentowano procesowe narzędzia zarządzania wartością. Przeanalizowano krótko istniejący stan wiedzy w zakresie integracji rachunku kosztów działań oraz ekonomicznej wartości dodanej. Zasadnicza część artykułu przedstawia zastosowanie zintegrowanego modelu ABC-EVA w środowisku produkcyjnym. Przedstawiono rozliczenie kosztów pośrednich przedsiębiorstwa za pomocą rachunku ABC, a następnie w procedurę rozliczenia włączono również koszt kapitału. W podsumowaniu porównano otrzymane wyniki oraz dokonano próby oceny użyteczności modeli ABC-EVA.

**ACTIVITY BASED COSTING
AS A TOOL SUPPORTING VALUE BASED MANAGEMENT**

Summary

In the article value based management tools were presented. The current state of knowledge about activity based costing and economic value added was analysed. The main part of the article presents case study of supplementation of integrated ABC-EVA model in a manufacturing company. The settlement of indirect costs of the company using ABC was described. Next capital costs were added to this model (procedure) . In the summary both models were compared and the utility of ABC-EVA model was assessed.

