

Marcin Wierzbński

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W ZARZĄDZANIU PRZEZ WARTOŚĆ

1. Wstęp

Obecnie w otoczeniu wielu przedsiębiorstw zachodzą szybkie zmiany, które są związane między innymi z globalizacją działalności gospodarczej, ekspansją przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, skracaniem się przeciętnego cyklu życia produktów, nasilaniem się walki konkurencyjnej oraz szybkim rozwojem różnego rodzaju technologii. Przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć sukces, muszą nie tylko podążać za zachodzącymi zmianami, lecz powinny je przewidywać i z odpowiednim wyprzedzeniem uwzględniać w swojej praktyce gospodarczej. Aby tego dokonać z pozytywnym skutkiem dla wyników finansowych, przedsiębiorstwa powinny implementować oraz doskonalić różne sposoby konkurowania i metody zarządzania.

W dobie szybko zachodzących zmian i nasilającej się konkurencji, rośnie znaczenie odpowiedniego kształtowania relacji z klientami. Satysfakcja klientów, która determinuje pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz osiągane wyniki finansowe, zależy od wartości tworzonej dla odbiorców produktów. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć wartość dla klientów różnymi sposobami. Duże znaczenie dla osiągnięcia sukcesu rynkowego ma antycypowanie potrzeb klientów, a następnie ich zaspokajanie w tempie szybszym niż jest tego w stanie dokonać konkurencja.

Należy jednak pamiętać, iż tworzenie wartości dla klientów powinno się ściśle wiązać z tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Nadrzędnym celem każdego podmiotu gospodarczego powinno być generowanie dla właścicieli stopy zwrotu z zaangażowanego przez nich kapitału w wysokości nie mniejszej niż wynosi koszt kapitału. Kreowanie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa poprzez osiągnięcie wysokiej satysfakcji klientów z nabywanych produktów jest uwarunkowane sformułowaną i realizowaną strategią. Do formułowania i skutecznej realizacji długookresowych zadań ukierunkowanych na tworzenie wartości dla właścicieli powinno wykorzystywać się odpowiednie instrumentarium.

Podstawową tezę artykułu jest stwierdzenie, iż rachunkowość zarządcza dysponuje instrumentami zarządzania kosztami, które umożliwiają wspomaganie zarządzania przez wartość. Prawdziwość postawionej tezy została wykazana przez analizę określonych instrumentów zarządzania kosztami w kontekście tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Głównym przedmiotem zainteresowania autora są instrumenty, które mogą zostać wykorzystane w dążeniu do osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa. O wyborze tego typu instrumentów przesądził fakt, iż wartość tworzona dla właścicieli przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od realizowanej strategii działania.

2. Znaczenie kosztów w zarządzaniu przez wartość

Rynkowa wartość przedsiębiorstwa zależy od wysokości generowanych w przyszłości wolnych przepływów środków pieniężnych oraz kosztu kapitału. Kreowanie wartości jest ściśle związane z podejmowaniem działań i decyzji, w wyniku których nastąpi wzrost generowanych w przyszłości wolnych przepływów środków pieniężnych. Ich wartość zależy od wielu wielkości ekonomicznych. Do ważniejszych należą przychody ze sprzedaży oraz koszty operacyjne. Od tych dwóch kategorii ekonomicznych zależy wysokość stopy zysku operacyjnego, która jest jednym z ważniejszych ogólnych czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa.

Ponoszenie kosztów przez przedsiębiorstwo jest ściśle związane z transformacją zasobów na produkty gotowe lub usługi, których sprzedaż ma zapewnić osiągnięcie efektów w postaci przychodów ze sprzedaży. Istotą skutecznego zarządzania jest takie oddziaływanie menedżerów, poprzez proces zarządzania, na wysokość m.in. osiąganych przychodów ze sprzedaży i ponoszonych kosztów, aby długookresowe cele przedsiębiorstwa zostały w pełni osiągnięte. W tym przypadku przez długookresowy cel przedsiębiorstwa należy rozumieć kreowanie wartości dla jego właścicieli.

Tworzenie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od zajmowanej pozycji rynkowej i od przewagi konkurencyjnej względem rywali. Podstawowym wyznacznikiem pozycji zajmowanej na rynku jest długofalowa strategia przedsiębiorstwa, określająca przede wszystkim zakres działalności, rodzaj rynków, na których przedsiębiorstwo zamierza zaistnieć, a także strukturę asortymentową sprzedaży. Strategia przedsiębiorstwa oddziałuje więc nie tylko na wysokość i strukturę osiąganych przychodów ze sprzedaży, lecz również na wysokość i strukturę ponoszonych kosztów, a także na konieczne do poniesienia wydatki inwestycyjne. W związku z tym nieodłącznym elementem oceny programów rozwojowych stało się badanie wpływu obieranych strategii na strukturę oraz wysokość ponoszonych kosztów.

Niestety tradycyjne instrumenty rachunku kosztów nie mogą zostać zaaplikowane do badania zakresu i stopnia oddziaływania różnych opcji strategicznych na przyszłe koszty. W związku z tym zrodziła się potrzeba poszukiwania takich metod

zarządzania kosztami, które byłyby nastawione prospektywnie oraz które umożliwiałyby ocenę kształtowania się kosztów w długim okresie. Prospektywne metody zarządzania kosztami w perspektywie długoterminowej zyskały miano strategicznego zarządzania kosztami. Do instrumentów strategicznego zarządzania kosztami można zaliczyć:

- rachunek kosztów cyklu życia produktu,
- rachunek kosztów docelowych,
- rachunek kosztów działań.

Istnieje wiele punktów stycznych pomiędzy stosowaniem wymienionych instrumentów zarządzania kosztami a tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Wymienione instrumenty odgrywają ważną rolę zarządzaniu przez wartość przede wszystkim dlatego, iż umożliwiają stosunkowo wczesne wpływanie na wysokość ponoszonych w przyszłości kosztów, od których zależy wartość generowanych wolnych przepływów środków pieniężnych i wartość tworzona dla właścicieli przedsiębiorstwa.

3. Rachunek kosztów cyklu życia produktu w zarządzaniu przez wartość

Rachunek kosztów cyklu życia produktu może wspomagać tworzenie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa poprzez:

- ułatwianie oceny różnych opcji strategicznych z perspektywy tworzenia wartości,
- określanie odpowiedniego pod względem tworzenia wartości momentu wprowadzenia produktu na rynek, jak również wycofania się z niego,
- możliwość wczesnego wpływania na czynniki kosztotwórcze, decydujące o wysokości ponoszonych w przyszłości kosztów, a więc również o wysokości generowanych wolnych przepływów środków pieniężnych i wartości tworzonej dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Jedną z istotniejszych funkcji rachunku kosztów cyklu życia produktu w tworzeniu wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa jest możliwość wpływania za jego pomocą – w fazie przedprodukcyjnej – na czynniki kosztotwórcze, decydujące o wysokości ponoszonych w przyszłości kosztów wytwarzania nowo wprowadzanego na rynek produktu. Przy zadanych z góry wielkościach dotyczących ilości oraz ceny sprzedaży sterowanie wysokością kosztów cyklu życia produktu powinno zmierzać w kierunku maksymalizowania wolnych przepływów środków pieniężnych. Dzięki temu stosowanie rachunku kosztów cyklu życia produktu przyczynia się do kreowania wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Rachunek kosztów cyklu życia produktu daje możliwość wczesnego kształtowania wysokości i struktury ponoszonych w przyszłości kosztów, ponieważ, jak się szacuje, około 80-90% tych kosztów zostaje przesądzonych na etapie projektowania nowego wyrobu. Wpływanie na wysokość ponoszonych kosztów w przysz-

łości odbywa się głównie poprzez odpowiednie zaprojektowanie produktu. Proces projektowania stwarza duże możliwości sterowania kosztami cyklu życia produktu, na tym bowiem etapie określa się wiele istotnych parametrów, które determinują wysokość kosztów wytwarzania ponoszonych w fazie produkcyjnej. Wysokość ponoszonych kosztów wytwarzania zależy od zakresu funkcjonalności produktu, jak również od nacisku położonego na jakość. Interakcje pomiędzy tymi trzema elementami, tzn. funkcjonalnością, jakością oraz kosztami wytwarzania, są precyzowane na etapie projektowania produktu. Kształtowanie tych elementów w sposób bardziej kompleksowy umożliwia jednak rachunek kosztów docelowych, który ściśle wiąże się z rachunkiem kosztów cyklu życia produktu.

4. Rachunek kosztów docelowych w zarządzaniu przez wartość

Rachunek kosztów docelowych może spełniać w tworzeniu wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa następujące funkcje:

- wspomaga osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która ściśle wiąże się z tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa,
- wspomaga projektowanie produktu w taki sposób, aby koszty jego wytwarzania umożliwiły inwestorom w wysoce konkurencyjnym otoczeniu osiągnięcie co najmniej minimalnej stopy zwrotu z kapitału w wysokości kosztu kapitału,
- wspomaga tworzenie wartości dla właścicieli przez wszystkie przedsiębiorstwa usytuowane w łańcuchu dostaw w wysoce zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu.

Rachunek kosztów docelowych umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która ściśle wiąże się z tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, poprzez zrównoważenie celów formułowanych w odniesieniu do trzech podstawowych cech produktu, tj. do ceny, funkcjonalności oraz jakości. Dążenie do osiągnięcia równowagi celów formułowanych w odniesieniu do tych trzech cech przyczynia się do tego, iż produkt odpowiada wymaganiom i preferencjom nabywców. Wpisanie się w oczekiwania nabywców jest jednym z najważniejszych czynników atrakcyjności produktu na rynku, a to z kolei ma pozytywne przełożenie na wzrost sprzedaży produktu – jeden z ważniejszych ogólnych czynników kształtujących wartość. Zatem proces wyznaczania docelowej ceny sprzedaży umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi względem jego konkurentów, co znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Rachunek kosztów docelowych wpływa również na inny bardzo istotny ogólny czynnik kształtujący wartość, którym jest stopa zysku operacyjnego. Podczas kalkulacji docelowych kosztów wytwarzania nowo wprowadzanego na rynek produktu bierze się pod uwagę wymagania dotyczące pożądanej stopy zysku operacyjnego. Uruchomienie produkcji nowego wyrobu wiąże się przeważnie z poniesieniem wydatków na zakup rzeczowych aktywów trwałych, wydatków na

badania i rozwój czy kampanię reklamową. Inwestorzy, udostępniając przedsiębiorstwu kapitał na sfinansowanie tych wydatków, żądają satysfakcjonującego wynagrodzenia, którego minimalny poziom jest określany przez koszt kapitału.

Minimalna docelowa stopa zysku operacyjnego powinna zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie stopy zwrotu z kapitału na poziomie kosztu kapitału. Jeżeli przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć z projektu stopę zwrotu wyższą niż wynosi koszt kapitału, to docelowa stopa zysku operacyjnego zostanie wyznaczona na odpowiednio wyższym poziomie. Jednakże w każdym z przypadków stosowanie rachunku kosztów docelowych gwarantuje, iż uzyskana stopa zwrotu z kapitału będzie zbliżona do pożądanej. Dzieje się tak, ponieważ odzwierciedlone w docelowej stopie zysku operacyjnego wymagania dotyczące pożądanej stopy zwrotu z kapitału zostają przeniesione na docelowy poziom kosztów wytworzenia produktu. Ten docelowy poziom kosztów jest osiągany poprzez odpowiednie zaprojektowanie produktu w fazie przedprodukcyjnej. Gwarancja na osiągnięcie pożądanej stopy zwrotu z kapitału wynika również z generalnej zasady rachunku kosztów docelowych, która mówi, iż „koszty docelowe produktu nie mogą zostać nigdy przekroczone”.

5. Rachunek kosztów działań w zarządzaniu przez wartość

W odniesieniu do rachunku kosztów działań można stwierdzić, iż dwa jego podstawowe zastosowania w zarządzaniu przez wartość dotyczą informacyjnego wspomagania:

- podejmowania decyzji ukierunkowanych na tworzenie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa,
- podnoszenia efektywności działań i procesów, co ma bezpośrednie przełożenie na wzrost wartości tworzonej dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Wartość przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od pozycji zajmowanej na rynku i od przewagi konkurencyjnej. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami, dotyczące tworzenia dla klientów określonej wartości oraz wysokości ponoszonych kosztów na wytworzenie produktów, są pochodną wykonywanych działań. Można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa konkurują między sobą na poziomie działań podejmowanych w ramach własnych struktur organizacyjnych. Wiele wskazuje na to, iż przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa osiągają poprzez efektywność właściwych działań. Działania są więc tymi elementami, od których zależy osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i wartość tworzona dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Tworzenie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa poprzez osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na poziomie procesów i działań wymaga posiadania wiarygodnych oraz aktualnych informacji przede wszystkim o kosztach oraz efektywności wykonywanych działań. Na podstawie tych informacji podejmowane są dwa typy decyzji, dotyczące tego, jakie działania należy wykonywać oraz w jaki sposób.

Do podstawowych rodzajów informacji generowanych przez rachunek kosztów działań należy zaliczyć:

- informacje o rzeczywistych kosztach działań i procesów,
- informacje o rzeczywistych kosztach współpracy z dostawcami,
- informacje o rzeczywistych kosztach wytworzenia produktów, obsługi poszczególnych klientów, kanałów dystrybucji, segmentów rynku czy wręcz całych, wyodrębnionych pod względem różnych kryteriów, rynków zbytu produktów i usług.

Posiadanie tych informacji umożliwia rozpoznanie oraz prześledzenie kosztów całego łańcucha tworzenia wartości dla klienta. Pomiedzy tworzeniem wartości dla klienta a tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa zachodzi ścisły związek, nie można bowiem tworzyć wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa bez zaproponowania klientom produktów o cechach, za które będą oni skłonni zapłacić cenę przewyższającą poniesione przez przedsiębiorstwo koszty. Rachunek kosztów działań poprzez generowanie wiarygodnych informacji o kosztach umożliwia optymalizację relacji pomiędzy korzyściami osiąganymi podczas tworzenia wartości dla klienta a ponoszonymi kosztami. Rachunek kosztów działań dostarcza więc informacji, na podstawie których można podejmować trafne decyzje oddziałujące na różne czynniki kształtujące wartość przedsiębiorstwa, a w efekcie wartość tworzoną dla jego właścicieli.

Rachunek kosztów działań ma nie tylko wymiar strategiczny, może również znaleźć zastosowanie w zarządzaniu kosztami w perspektywie krótkoterminowej. Ten instrument zarządzania kosztami zintegrowany z rachunkiem kosztów ciągłego doskonalenia (*kaizen costing*) doskonale nadaje się do podnoszenia efektywności działania, skutkującej m.in. obniżaniem kosztów operacyjnych bez szkody dla jakości i terminowości wykonywanych działań. Obniżanie kosztów operacyjnych przekłada się na wzrost stopy zysku operacyjnego i wartość tworzoną dla właścicieli przedsiębiorstwa. Jednoczesne stosowanie obu metod zarządzania kosztami może również przyczyniać się do zachowania ciągłości pomiędzy celami długo- i krótkookresowymi, co jak już stwierdzono wcześniej, jest jednym z najważniejszych warunków tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

6. Podsumowanie

Przedstawione zagadnienia wskazują na duże znaczenie instrumentów zarządzania kosztami w zarządzaniu ukierunkowanym na osiągnięcie stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału satysfakcjonującej dla inwestorów. Rola przedstawionych instrumentów w kreowaniu wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa sprowadza się przede wszystkim do wspomagania formułowania i realizacji zadań długookresowych. Niektóre z instrumentów zarządzania kosztami umożliwiają kompleksowe wspomaganie zarządzania przez wartość, a inne znajdują zastosowanie jedynie w niektórych etapach tego podejścia do zarządzania. Niemniej jednak w każdym przypadku wykorzystywanie instrumentów zarządzania kosztami może istotnie przyczynić się do wzrostu skuteczności zarządzania przez wartość.

Literatura

- Black A., Wright P., Bachman J.E., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Cooper R. Kaplan R.S., *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*, „Harvard Business Review” 1988, wrzesień–październik.
- Cooper R. Kaplan R.S., *Profit Priorities from Activity Based Costing*, „Harvard Business Review” 1991, maj–czerwiec.
- Cooper R., Slagmulder R., *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press, Portland, Oregon 1997.
- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena mierzenia i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Dhillon B.S., *Life Cycle Costing*, Gordon and Breach Science Publishers, New York 1989.
- Imai M., *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York 1986.
- Japanese Cost Management*, red. Y. Monden, Imperial College Press, London 2000.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Knight J.A., *Value Based Management. Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value*, McGraw-Hill 1998.
- Miller J.A., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- Monden Y., *Cost Reduction Systems. Target Costing and Kaizen Costing*, Productivity Press, Portland, Oregon 1995.
- Räppaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

COST MANAGEMENT INSTRUMENTS IN VALUE BASED MANAGEMENT

Summary

In the article the author tries to show the role of different cost management methods in value based management (VBM). In the beginning, the paper presents connection between cost management and creating value for shareholders. Then three cost management methods are analyzed in the context of value based management. The author analyzes the following methods: product life cycle costing, target costing, activity based costing.

Dr Marian Wierzbński jest asystentem w Katedrze Rachunkowości Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.