

Ujmowanie kosztów na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie wydawnictwa książkowego

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobu ujmowania kosztów działalności przedsiębiorstwa na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie wydawnictwa książkowego oraz przedstawienia adekwatnych rozwiązań ewidencyjnych w tym zakresie. W publikacji został wykorzystany zakładowy plan kont i inne materiały wewnętrzne jednego z wrocławskich wydawnictw książkowych. Przeprowadzono analizę literatury w zakresie rachunkowości i rachunku kosztów. Wykorzystano własne doświadczenia z wdrożeń zakładowych planów kont w przedsiębiorstwach. Przedstawiono rozwiązania ewidencyjne w zakresie kosztów działalności wydawnictwa książkowego. Przekłada się do poprawy systemu informacyjnego zarządzania wydawnictwa książkowego.

Słowa kluczowe: rachunkowość, koszty działalności przedsiębiorstwa, koszty wydawnictwa książkowego, koszty produkcji, rachunek kosztów, zarządzanie przedsiębiorstwem, zakładowy plan kont

Wprowadzenie

Sytuacja na rynku wydawniczym w Polsce jest coraz trudniejsza. Do najważniejszych czynników, które w ostatnich latach wpłynęły na obraz rynku książki w Polsce, należą¹:

- spadek czytelnictwa,
- zmniejszenie nakładów książek,
- wzrost kosztów produkcji książek,
- wzrost marż na rynku księgarskim,
- niedorozwój „księgarskich” sieci sprzedaży i rynku hurtowego w Polsce,
- nowoczesne formy prezentowania treści, np. e-booki,
- konkurencja innych form dotarcia do wiedzy, np. portale internetowe.

Stąd też znajomość kosztów działalności wydawnictwa jest coraz bardziej istotna.

Znajomość kosztów działalności wydawnictwa i odpowiednie ich ujmowanie w systemie ewidencji księgowej ułatwi planowanie i kontrolowanie kosztów jego działalności. Odpowiednie wykorzystanie rachunkowości i rachunku kosztów w działalności

¹ A. Janczak, R. Kotapski, *Wpływ realizacji projektu książki Słownik polsko@polski z Miodkiem na zmiany w systemie controllingu wydawnictwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 181, 2011, s. 234–235.

przedsiębiorstwa pozwoli na lepszą budowę systemu informacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobu ujmowania kosztów działalności przedsiębiorstwa na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie wydawnictwa książkowego oraz przedstawienia adekwatnych rozwiązań ewidencyjnych. W publikacji zostały wykorzystane własne doświadczenia autora w tworzeniu zakładowych planów kont dla przedsiębiorstw, materiały wewnętrzne wydawnictwa książkowego, w tym jego zakładowy plan kont. Przeprowadzono analizę literatury w zakresie ewidencji kosztów działalności przedsiębiorstw.

Rola rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Rachunkowość jest jednym z systemów informacyjnych, który służy do zarządzania przedsiębiorstwem i ma swoje specyficzne zadania. Istotę rachunkowości jako systemu informacyjnego oddaje poniższa definicja.

Rachunkowość jest to uniwersalny, elastyczny, podmiotowy system informacyjno-kontrolny, zdeterminowany metodą bilansową, która jest nierozzerwalnie z nim związana metodą poznawczą umożliwiającą tworzenie liczbowego obrazu powstawania, podziału i przepływu wartości oraz wynikających stąd rozrachunków między podmiotami gospodarczymi². System rachunkowości:

- umożliwia gromadzenie i weryfikację dokumentów źródłowych,
- zapewnia wiarygodność, bezbłędną i kompletność dokumentów przychodowych i kosztowych,
- pozwala ujmować dane o przychodach, kosztach i wynikach w różnych przekrojach ewidencyjnych i informacyjnych,
- tworzy podstawową bazę danych.

Rachunkowość ma umożliwić:

- podejmowanie decyzji gospodarczych,
- przeprowadzenie analizy i kontroli,
- zebranie udokumentowanych danych dla rachunku ekonomicznego,
- dokonywanie wszelkich rozliczeń pieniężnych, jakie wynikają z prowadzonej działalności,
- współdziałanie w konstrukcji systemu informacji ekonomicznej³.

² E. Burzym, *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, Wyd. PWE, Warszawa 1980, s. 18.

³ B. Siwoń, *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1977.

Przedstawiona tradycyjna definicja rachunkowości⁴ oddaje jej idee, do których została stworzona i przez lata ukształtowana. Potrzeby informacyjne odbiorców rachunkowości zmieniają się w czasie i w zależności od okoliczności. W dużej mierze zależą one od potrzeb informacyjnych jej użytkowników czy też obowiązującego prawa. Niemniej ten system wypełniany jest zawartością przez ich użytkowników. Oznacza to, że muszą mieć oni sprecyzowane potrzeby informacyjne. Z przedstawionej definicji, zadań oraz możliwości wynika, że rachunkowości nie można sprowadzić tylko i wyłącznie do zadań ewidencyjnych. Zrozumienie idei rachunkowości przez zarządzających pozwala na tworzenie efektywnych systemów informacyjnych.

Elementem składowym rachunkowości jest **rachunek kosztów**. Określany jest jako ogół działań zmierzających do odzwierciedlenia procesów zaopatrzenia, produkcji i zbytu zachodzących w jednostkach gospodarczych poprzez ustalenie, ujęcie, zgrupowanie i interpretację w odpowiednich przekrojach kosztów wytworzenia i zbytu produktów pracy za pewien okres w celu otrzymania możliwie pełnych informacji potrzebnych do obliczenia wyniku i zarządzania jednostką⁵. Zadania rachunku kosztów⁶:

- gromadzenie i weryfikacja dokumentów kosztowych,
- zapewnienie wiarygodności, bezbłędności i kompletności dowodów kosztowych,
- dostarczenie danych liczbowych charakteryzujących koszty przedsiębiorstwa w odpowiednich przekrojach na potrzeby zarządzania,
- tworzenie kosztowej bazy danych,
- umożliwienie kierownictwu i załodze przedsiębiorstwa oszczędnego gospodarowania,
- zapewnienie informacji dotyczących kosztów i efektów oraz kosztów i korzyści umożliwiających podejmowanie decyzji strategicznych, taktycznych, operacyjnych i specjalnych (dostosowawczych),
- tworzenie i utrzymywanie systemu pomiaru i obliczenia kosztów pozwalającego określić dolną granicę cen wyrobów i usług w różnych warunkach otoczenia

⁴ Na temat definicji, funkcji i zadań rachunkowości traktują prace m.in.: K. Czubakowska, K. Winiarska, *Rachunkowość bez konta*, Wyd. ODDK, Gdańsk 1997, s. 7–11; T. Kiziukiewicz, *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWE SA, Warszawa 2002, s. 9–12; R. Kotapski, *Rachunkowość jako element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 79–82; W. Turowska, A. Węgrzyn, *Rachunkowość*, wyd. 3, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2013, s. 13–17.

⁵ K. Sawicki, *Zarządzanie kosztami a polskie prawo bilansowe i podatkowe*, [w:] *Zarządzanie kosztami w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, cz. 1, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1999, s. 28.

⁶ R. Kotapski, R. Kowalak, G. Lew, *Rachunkowość zarządcza. Kompendium Wiedzy*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2008, s. 10.

i przy zastosowaniu różnych czynników produkcji będących w dyspozycji przedsiębiorstwa,

- umożliwienie podmiotowego rozliczania z odpowiedzialności za efektywne gospodarowanie (ośrodki odpowiedzialności za koszty, zysk i zwrot zainwestowanego kapitału),
- wycena zasobów i pomiar wyniku działalności,
- systematyczne informowanie menedżerów w formie wewnętrznych budżetów,
- sprawozdań i raportów w zakresie planowania oraz kontroli procesów gospodarczych, oceny działalności i pracowników za nią odpowiedzialnych, tak aby mogły służyć do podejmowania decyzji,
- dostarczenie informacji dla odbiorców zewnętrznych, głównie w postaci obligatoryjnych sprawozdań.

Z powyższych zadań wynika, że rachunek kosztów ma istotne znaczenie w kształtowaniu systemów informacyjnych zarządzania przedsiębiorstwem. Punktem wyjścia jest pomiar i znajomość kosztów jego działalności. A wymaga to wyodrębnienia obszarów jego działalności i istotnych z punktu widzenia ponoszonych kosztów ich miejsc powstawania.

Koszty działalności wydawnictwa

Każde przedsiębiorstwo ma swoje indywidualne koszty działalności. W dużej mierze poziom ponoszonych kosztów przez przedsiębiorstwo będzie zależeć m.in. od przyjętej technologii wytwarzania, sposobu jego organizacji, posiadanej infrastruktury, zasobów itp. W przypadku wydawnictwa książkowego można wyróżnić następujące grupy kosztów:

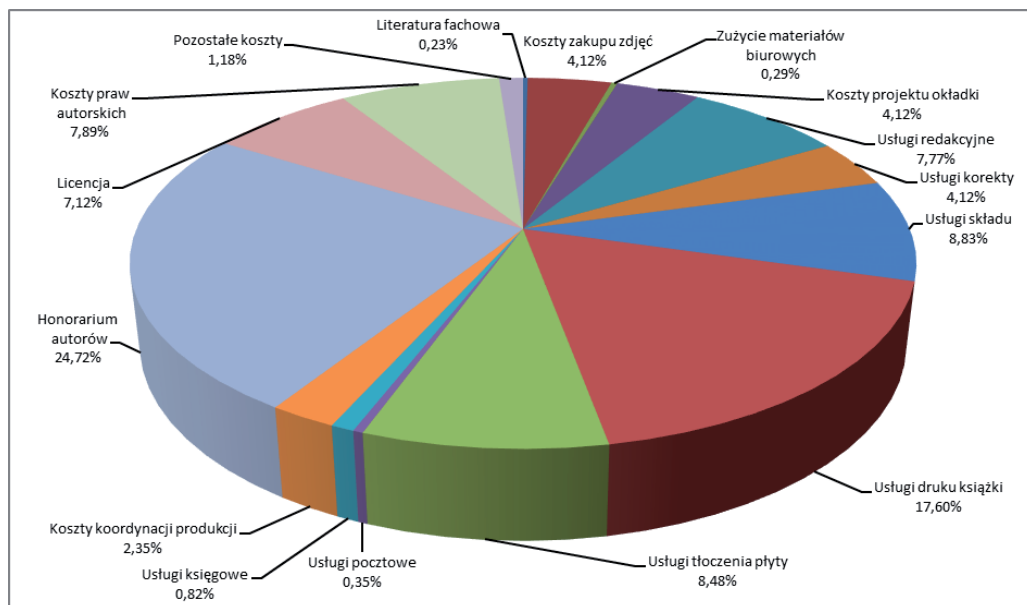
- koszty produkcji książek,
- koszty redakcji,
- koszty dystrybucji książek,
- koszty działań marketingowych,
- koszty działu handlowego,
- koszty zarządzania wydawnictwem,
- koszty ogólne działalności wydawnictwa.

Poniżej zostaną one pokrótce scharakteryzowane.

Koszty produkcji książek zależą od rodzaju książki. W przypadku typowej książki są to honoraria autorów książki, honorarium za recenzję, honorarium redaktora prowadzącego, usługi projektu okładki, usługi korekty, usługi składu i łamania, usługi księgo-we, usługi pocztowe oraz koszty druku. Są to typowe pozycje kosztów, które występują przy każdej pozycji książkowej.

Produkcja niektórych książek wymaga zakupu np. zdjęć lub też przygotowania rysunków. W przypadku dołączenia do książki płyty ponoszone są koszty jej wytłoczenia, zrobienia projektu płyty, zakupu opakowania na płytę. Najczęściej wymaga to też uzyskania licencji na powielanie utworu, np. filmu od producenta. W dalszej kolejności należy doliczyć koszty praw autorskich na rzecz organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi⁷, np. ZAiKS, ZAiPA. Czasami może wystąpić koszt literatury fachowej, aby móc stworzyć nową książkę. Również wymagane są konsultacje prawne. Stąd też mogą wystąpić koszty usług doradczych i prawniczych. Dodatkowo są ponoszone koszty zużycia materiałów biurowych. W przypadku konsultacji z autorami można doliczyć koszty podróży służbowych. Aktualnie wiele książek obok edycji papierowej od razu wydawana jest w formie e-booka. Stąd też wystąpią koszty konwersji książki na format elektroniczny. Każda książka jest indywidualna i zawsze trzeba zrobić jej kosztorys. Przykładowa struktura kosztów bezpośrednich kosztów produkcji książki, do której był załączony film, przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Struktura kosztów produkcji książki



Źródło: opracowanie własne. Za zgodą Wydawnictwa MARINA www.e-marina.eu.

W każdym wydawnictwie jest redakcja, która zajmuje się przygotowaniem książek. Zadania redakcji dotyczą m.in. kwalifikacji nadesłanych propozycji wydawniczych, koordynacji produkcji książek. W redakcji zatrudnieni są redaktorzy prowadzący oraz współpracownicy. W małych wydawnictwach wiele osób świadczy tylko usługi i nie są zatrudnieni na umowach o pracę. Najczęściej zatrudniani są do konkretnych zadań

⁷ Zdaniem autora ten problem w Polsce wymaga porządnego uregulowania.

i wtedy podpisywane są z nimi umowy o dzieło. Taka struktura zatrudnienia wynika z faktu, że wydawnictwa redukują swój personel i zlecają usługi na zewnątrz, np. korekty, składu itp. Na rynku powstały wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, które świadczą tego typu usługi.

W zależności od struktury organizacyjnej i wielkości wydawnictwa mogą być w nich zatrudnieni koordynatorzy ds. produktu. Zadaniem ich jest koordynacja produkcji książek. Odpowiadają oni za kontakty z autorami, współpracownikami, którzy zaangażowani są w powstanie książki, i drukarnią. Wcześniej jest sporządzony harmonogram produkcji książki i zatwierdzony budżet kosztów jej produkcji. Ich zadaniem jest dotrzymanie terminów realizacji książki i nieprzekroczenie kosztów jej produkcji.

Na *koszty redakcji* składają się koszty wynagrodzeń z narzutami zatrudnionych pracowników, w tym redaktora naczelnego, redaktorów, koordynatorów ds. produktu, zużycia materiałów biurowych, literatury fachowej, podróży służbowych, usług telekomunikacyjnych, utrzymania sprzętu biurowego, w tym komputerów z odpowiednimi programami, wyposażenia redakcji, szkoleń, udziału w specjalistycznych konferencjach.

W dzisiejszych warunkach wyprodukować książkę jest bardzo łatwo. Nie ma większych problemów. Natomiast trudno dotrzeć do docelowego odbiorcy, czyli czytelnika. Stąd też ponoszone są coraz większe *koszty sprzedaży* i *koszty działań marketingowych*.

Książki muszą być dostarczone do czytelnika. Docierają do nich różnymi kanałami dystrybucyjnymi. Sprzedawane są:

- poprzez hurtownie i sieci księgarni,
- bezpośrednio do bibliotek publicznych i szkół wyższych,
- poprzez własny sklep internetowy wydawnictwa,
- poprzez zamówienia instytucjonalne (np. na potrzeby szkoleniowe),
- dzięki kanałom niekonwencjonalnym (np. poprzez współpracę z partnerami medialnymi),
- bezpośrednio na potrzeby indywidualnych klientów, przez których nakład w całości jest odbierany.

Każdy z tych kanałów dystrybucyjnych kosztuje, co wpływa na rentowność samej książki i wydawnictwa. Odbiorca książek, zwłaszcza sieciowy i hurtowy, otrzymuje wynegocjowany rabat od ceny detalicznej książki. Dodatkowo ponoszone są koszty kompletacji zamówienia i koszty sprzedaży.

Koszty sprzedaży książek dotyczą w zasadzie ich wysyłki do klienta i zależą głównie od wagi i liczby wysyłanych paczek. Stąd też istotna jest liczba zamówień od klienta. Decyzje te są wspólnie podejmowane przez dział handlowy i klienta. Jednym z elementów zwiększenia rentowności sprzedaży do klientów jest odpowiednia organizacja

procesu sprzedaży. Dzięki temu koszty sprzedaży i kompletacji zamówienia mogą być mniejsze.

Koszty kompletacji zamówienia dotyczą jego przygotowania dla klienta. Pracownik działu handlowego przygotowuje paczkę zgodnie z zamówieniem odbiorcy. Zużywane są przy tym materiały biurowe, w tym papier, kartony, folia bąbelkowa, taśma itp. Paczka musi być właściwie przygotowana, aby podczas przesyłki książki nie uległy uszkodzeniu. W przypadku indywidualnego zamówienia przez klienta, np. poprzez sklep internetowy, książka jest wsadzana do koperty bąbelkowej i wysyłana. Czas przygotowania zamówienia dla klienta zależy od wielkości zamówienia, w tym jego zawartości, np. liczby tytułów i ich ilości⁸.

Kolejną istotną grupą kosztów są *koszty działań marketingowych* realizowanych przez wydawnictwo. Do tych kosztów zalicza się koszty promocji i reklamy książek. Promocja książek będzie w dużej mierze zależęć od jej tematyki. Przykładowo książki specjalistyczne, np. z rachunkowości, promowane są w gazetach specjalistycznych lub na portalach internetowych w postaci konkursów. Niekiedy wykupywane są reklamy. Wiąże się to z przygotowaniem projektu reklamy przez grafika oraz kosztami reklamy według wynegocjowanej kwoty. W przypadku książki autorskiej również organizowane są spotkania z autorem. Jeśli chodzi o całe wydawnictwo, to też ponoszone są koszty związane z przygotowaniem katalogu wydawniczego i jego wysyłki do kontrahentów i odbiorców indywidualnych. W wydawnictwie prowadzi się różne działania marketingowe i z tego tytułu są ponoszone koszty. Zakres i charakter działań marketingowych w dużej mierze zależy od przyjętej strategii dla danego tytułu i możliwości finansowych wydawnictwa⁹. Koszty działań marketingowych nie należą do niskich. Dlatego też koszty poszczególnych działań marketingowych należy odrębnie kalkulować, np. koszty udziału w targach książki.

Każde wydawnictwo musi zatrudniać handlowców. Bez nich trudno prowadzić sprzedaż książek czy też prowadzić skuteczne akcje marketingowe. Oprócz kosztów związanych z utrzymaniem biura i jego wyposażenia oraz kosztów pracowniczych, w szczególności należy do nich zaliczyć koszty podróży służbowych. Handlowcy muszą odwiedzać księgarnie czy też innych odbiorców hurtowych i sieciowych. Kontakt z księgarniami pozwala sprawdzić, jak np. są eksponowane książki wydawnictwa, dowiedzieć się, o co pytają klienci, rozwiązać materiały reklamowe itp. Stąd też nie jest bez znaczenia określenie ich marszruty i oceny ich pracy, a w szczególności ich wpływu na rezultaty tych działań.

⁸ Problematykę kosztów sprzedaży i kompletacji zamówienia w wydawnictwie książkowym omówiono w pracy R. Kotapski, *Czy nasz klient jest rentowny?*, „Controlling i Zarządzanie” 2015, nr 1, s. 34–37.

⁹ Por. T. Woll, *Jak osiągnąć zysk w wydawnictwie*, Wyd. BMR, Kraków 1998, s. 215–235.

Jak w każdym przedsiębiorstwie, tak i w wydawnictwie ponoszone są koszty związane z zarządzaniem, prowadzeniem obsługi kadrowej i księgowej. Również ponoszone są koszty wynajmu biur lub utrzymania własnej siedziby.

W zależności od wielkości wydawnictwa i jego struktury organizacyjnej mogą istnieć odrębne działy księgowości, kadr czy też inne jednostki organizacyjne, jak np. dział marketingu. Wydawnictwo może również posiadać swój budynek, w którym znajdują się pomieszczenia biurowe, magazyny czy garaże. Na stanie też mogą być samochody dostawcze i osobowe dla handlowców. Wszystko to zależy od jego wielkości i przyjętej filozofii zarządzania przez właścicieli.

Rozwiązania ewidencyjne

Rachunkowość jest systemem informacyjnym, który dostarcza danych do zarządzania przedsiębiorstwem. Jednakże system ten korzysta z różnych narzędzi, m.in. zakładowego planu kont. Zakładowy plan kont musi być tak zbudowany, aby ewidencja przychodów i kosztów działalności przedsiębiorstwa zapewniła dane do szeregu sprawozdań, np. raportowania na potrzeby zarządzania, sporządzania sprawozdań finansowych, ustalania podatków itp. Ewidencja przychodów i kosztów zależy m.in. od:

- potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem,
- systemu wewnętrznej sprawozdawczości kosztowej,
- wewnętrznych zarządzeń (np. rady nadzorczej),
- systemu kontroli kosztów,
- rodzaju sprawozdawczości zewnętrznej,
- statystyki GUS-u (np. informacji o kosztach w sprawozdaniu F-01, DG-1, Z-06).

Dlatego też nie można ujmować kosztów tylko i wyłącznie na potrzeby księgowe.

Budowę ewidencji kosztów działalności przedsiębiorstwa należy rozpocząć od wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności i miejsc powstawania kosztów. Należy przy tym poznać działalność przedsiębiorstwa. Następnie zaś dopiero opracować zakładowy plan kont w zakresie kosztów działalności przedsiębiorstwa.

Dla omawianego wydawnictwa w ramach zespołu 5 *Koszty według typów działalności i ich rozliczenie* należy wyodrębnić takie konta syntetyczne i analityczne, które później pozwolą planować i kontrolować działalność wydawniczą. Zatem muszą być to koszty produkcji książek, utrzymania wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, istotnych z punktu widzenia ponoszonych kosztów procesów. Zestawienie kont w zespole 5 dla małego wydawnictwa książkowego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wykaz kont syntetycznych i analitycznych

Nr konta	Nazwa konta
501	Koszty wydania książki
501-01	<i>Rachunkowość</i>
501-02	<i>Słownik polsko@polski z Miodkiem</i>
501-03	<i>Budżetowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlano-montażowym</i>
520	Koszty działań marketingowych
520-01	<i>Koszty reklamy w mediach</i>
520-02	<i>Koszty udziału w targach</i>
520-03	<i>Koszty wydania katalogu wydawnictwa</i>
530	Koszty sprzedaży książek
530-01	<i>Hurtownia 1</i>
530-02	<i>Hurtownia 2</i>
530-03	<i>Sieć księgarska</i>
531	Koszty windykacji
535	Koszty utrzymania samochodu
549	Koszty jednostek organizacyjnych
549-01	<i>Koszty redakcji</i>
549-02	<i>Koszty działu handlowego</i>
550	Koszty ogólne działalności wydawnictwa

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione rozwiązanie w tabeli 1 uwzględnia istotne koszty działalności wydawnictwa. Na podstawie takiego układu kont księgowych można planować i kontrolować koszty jego działalności.

W ramach kont analitycznych wyodrębniono koszty wydania poszczególnych książek. Jest to istotne z punktu widzenia kontrolowania kosztów oraz wyliczenia wyniku, jakie wydawnictwo osiągnęło. Również, jeśli w przedsiębiorstwie wdrożono zarządzanie projektami, a do takich bezwzględnie można zaliczyć wydanie książki, trudno sobie wyobrazić brak takich danych.

Istotnymi kosztami są też koszty ponoszonych działań marketingowych. Jak już wspomniano, mogą występować różne działania marketingowe. Dlatego też warto wyodrębnić konta analityczne, na których będą ujmowane koszty poszczególnych działań marketingowych lub ich rodzaje.

Ze względu na rentowość współpracy z dystrybutorami należy znać koszty sprzedaży książek dla poszczególnych kanałów dystrybucji. W celu wyliczenia tej rentowności

niezbędne są koszty sprzedaży dla każdego ważnego dystrybutora. Te dane są też niezbędne do zarządzania sprzedażą, w tym do planowania ilości wysyłek do odbiorcy.

Inne wyodrębnione konta syntetyczne i analityczne dotyczą poszczególnych jednostek organizacyjnych w wydawnictwie, utrzymania samochodu, windykacji należności i kosztów ogólnych funkcjonowania wydawnictwa. Wyodrębnienie tych kont pozwala sporządzić rachunek wyników działalności wydawnictwa z uwzględnieniem wyników na poszczególnych ksiązkach, na działalności wydawniczej i wyniku wydawnictwa.

Do kont musi być bezwzględnie sporządzony opis kont, w którym znajdzie się m.in. opis konta, zasady tworzenia kont analitycznych w ramach konta syntetycznego, układ kalkulacyjny kosztów dla konta syntetycznego¹⁰. Jest to bardzo istotne ze względu na jakość danych. Brak opracowania takiej instrukcji spowoduje to, że można spodziewać się braku spójności danych w systemie rachunkowości oraz zarządzania przedsiębiorstwem.

Podsumowanie

Ujmowanie kosztów w różnych układach ewidencyjnych wymaga znajomości działalności przedsiębiorstwa oraz uwzględnienia potrzeb informacyjnych zarządzających przedsiębiorstwem. Stan ewidencji kosztów działalności przedsiębiorstwa odzwierciedla wiedzę kadry menedżerskiej o kosztach jego działalności. Stąd też z przygotowanych przez dział księgowości zestawieniach dotyczących kosztów jego działalności wynika, czy rzeczywiście są znane koszty działalności przedsiębiorstwa. Dotyczą one np. kosztów wyrobów gotowych czy usług, kosztów istotnych procesów czy też utrzymania infrastruktury. Budowę zakładowego planu kont należy bezwzględnie rozpocząć od wyodrębnienia obszarów odpowiedzialności i istotnych z punktu ponoszonych kosztów miejsc ich powstawania. Następnie zaś dokładnie zdefiniować zakres kosztów dla wyodrębnionych miejsc powstawania kosztów.

Przedstawione w artykule studium przypadku jednego z wrocławskich wydawnictw pokazuje, że można w bardzo prosty, ale też i skuteczny sposób pokazać koszty jego działalności z uwzględnieniem wyodrębnionych istotnych procesów i ich kosztów. W konsekwencji, odzwierciedlić je w zakładowym planie kont. Dlatego też odpowiedni zakładowy plan kont może być skutecznym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem.

¹⁰ Szerzej w pracy Kotapski R., *Jak prawidłowo opisać w zasadach rachunkowości funkcjonowanie kont zespolu 5*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2006, nr 1, s. 25–27.

Literatura

- Burzym E., *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, Wyd. PWE, Warszawa 1980.
- Czubakowska K., Winiarska K., *Rachunkowość bez konta*, Wyd. ODDK, Gdańsk 1997.
- Janczak A., Kotapski R., *Wpływ realizacji projektu książki Słownik polsko@polski z Miodkiem na zmiany w systemie controllingu wydawnictwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 181, 2011.
- Kotapski R., *Rachunkowość jako element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Kotapski R., *Jak prawidłowo opisać w zasadach rachunkowości funkcjonowanie kont zespołu 5*, „Biuletyn Rachunkowości i Finansów” 2006, nr 1.
- Kotapski R., *Czy nasz klient jest rentowny?*, „Controlling i Zarządzanie” 2015, nr 1.
- Kotapski R., Kowalak R., Lew G., *Rachunkowość zarządcza. Kompendium Wiedzy*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2008.
- Kiziukiewicz T., *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWE SA, Warszawa 2002.
- Sawicki K., *Zarządzanie kosztami a polskie prawo bilansowe i podatkowe*, [w:] *Zarządzanie kosztami w polskich przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, cz. 1, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1999.
- Siwoń B., *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1977.
- Turowska W., Węgrzyn A., *Rachunkowość*, wyd. 3, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2013.
- Woll T., *Jak osiągnąć zysk w wydawnictwie*, Wyd. BMR, Kraków 1998.

A method of recognizing the costs for company's management based on example of publishing house

Summary: The purpose of this article is to provide a method of recognizing the costs of the company's activities for the needs of the enterprise based on the example of publishing house and provide appropriate registration solutions. There were a chart of accounts and other internal material of one of the publishing houses used in the publication. An analysis of the literature in the field of accounting and cost accounting was performed. Own experiences in the conduction of implementation of chart of accounts in companies were used in the paper. The recording solution for the publishing house operating costs was presented. This improves the information system managing the publishing house.

