



Controlling w przykładach

Poradnik praktyka

Wojciech Próchnicki

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/conprz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-8719-0

Copyright © Helion 2014

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

O AUTORZE	7
WSTĘP	9
1. WIELOBLOKOWY I WIELOSTOPNIOWY RACHUNEK PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I POKRYĆ FINANSOWYCH	11
Stopnie rachunku wyników	12
Segmenty (bloki) rachunku wyników	14
Przykładowe modele wieloblokowe i wielostopniowe rachunki wyników	14
Rozbudowany model wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	17
Dostosowanie systemu finansowo-księgowego do wymogów wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	18
Wady i zalety wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	19
2. OCENA RENTOWNOŚCI ZLECEŃ Z ZASTOSOWANIEM TECHNICZNEGO KOSZTU WYTWORZENIA (TKW)	21
Sposób określania rentowności zlecenia	21
RBH w poszczególnych wydziałach produkcyjnych	22
Określenie TKW produktów	23
Rentowność zleceń	23
3. OKREŚLENIE POTRZEB RAPORTOWYCH W FIRMIE	27
Kryteria podziału sprzedaży i organizacji działu sprzedaży	27
Etapy budowy systemu raportowania	29
4. BUDŻETOWANIE ELASTYCZNE W SPRZEDAŻY	35
Budżetowanie elastyczne	36
Struktura sprzedaży jako podstawa budżetów cząstkowych	37
Wykonanie budżetu i analiza odchyleń	40

5. SYSTEM RAPORTOWANIA WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI PRACY PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH	43
Wskaźniki efektywności	43
Forma raportowania KPI	45
Graficzna prezentacja realizacji celów KPI	46
6. ORGANIZACJA DZIAŁU SPRZEDAŻY W FIRMIE USŁUGOWEJ	49
Kryteria podziału sprzedaży i organizacji działu sprzedaży	49
Funkcje podlegające ocenie	50
Struktura działu sprzedaży według kryterium geograficznego	51
Struktura działu sprzedaży według grup produktów poddawanych zdobieniu	52
Struktura działu sprzedaży według rodzaju klienta	53
Struktura działu sprzedaży według sposobu obsługi	54
Struktura działu sprzedaży według techniki zdobienia	55
Podsumowanie wszystkich koncepcji nowej organizacji działu sprzedaży	56
7. DYWERSYFIKACJA JAKO METODA ZWIĘKSZENIA SPRZEDAŻY I KONKURENCYJNOŚCI FIRMY	57
Dywersyfikacja i jej rodzaje	57
Strategia dywersyfikacji	58
Rola i zadania działu sprzedaży w budowaniu strategii dywersyfikacji	59
Planowana rentowność produktów i grup klientów	61
8. STRATEGIA POPRAWY MARŻY	65
Strategia poprawy marży I stopnia	65
Przedmiot działalności i struktura sprzedaży firmy	67
System controllingu strategicznego	67
Marża I stopnia	72
Rola szefa sprzedaży i działu sprzedaży w procesie	73
9. WYKRESY: RADAROWY, BĄBELKOWY, TYPU FLYING BRIDGES	77
Wykres radarowy — prezentacja wskaźników o różnych miarach	77
Wykres bąbelkowy — graficzna prezentacja struktury sprzedaży	80
Wykres flying bridges — graficzna prezentacja odchyleń w sprzedaży poszczególnych produktów	83

10. STRATEGIA DZIAŁANIA W NISZACH RYNKOWYCH JAKO SZANSA NA OSIĄGNIĘCIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	87
Nisza rynkowa i jej rodzaje	87
Strategia niszy rynkowej	89
Strategia niszy rynkowej jako szansa dla lokalnego biura podróży	90
Analiza ryzyka i mapa ryzyka dla biura podróży	93
11. CROSS-SELLING I UP-SELLING — STRATEGIE SPRZEDAŻY	97
Cross-selling	97
Up-selling	98
Strategie cross-sellingu i up-sellingu w hotelarstwie	99
Korzyści dla firmy i dla klienta wynikające z cross-sellingu i up-sellingu	100
12. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OPERACYJNYM ZA POMOCĄ INSTRUMENTÓW POCHODNYCH	103
Ryzyko operacyjne	103
Instrumenty pochodne	104
Swap	106
Opcje	106
Kontrakty terminowe (forward, futures)	106
Kontrakt typu forward jako narzędzie zabezpieczające przed ryzykiem kursowym w transakcjach z podmiotem zagranicznym	107
13. KOSZTY JAKOŚCI	111
Klasyfikacja kosztów jakości	111
Przykład rachunku kosztów jakości	112
14. OPTYMALIZACJA PROCESÓW SPRAWOZDAWCZYCH	119
System sprawozdawczy w firmie	119
Budowa numeru zlecenia	121
Określenie rentowności firmy w różnych aspektach	122
15. ANALIZA POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO FIRMY	127
Analiza zasobów firmy	127
Analiza kluczowych czynników sukcesu	128
Mapa kluczowych czynników sukcesu	132

16. ROLA CONTROLLERA JAKO OSOBY KSZTAŁTUJĄCEJ INFORMACJĘ ZARZĄDCZĄ W FIRMIE	135
Funkcja controllera w procesie pozyskiwania i przekazywania informacji	135
Controller jako organizator systemu informacji w przedsiębiorstwie	138
Kompetencje zawodowe i społeczne controllera	140
Współpraca controllera z kadrą zarządzającą oraz resztą przedsiębiorstwa	142
Informacja zarządcza i jej rodzaje	142
Zrównoważona karta wyników i kluczowe wskaźniki efektywności jako przykład pozyskiwania i przekazywania (prezentacji) informacji zarządczej przez controllera	144
17. MACIERZ PROCEDUR JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI W FIRMIE	147
Macierz procedur	147
Macierz procedur — przykład: dział HR	148
18. WSKAŹNIKI OCENY DOSTAWCÓW	151
Wskaźniki oceny dostawców	151
Miesięczna ocena dostawców	152
Podział na dostawców podstawowych i alternatywnych	152

DYWERSYFIKACJA JAKO METODA ZWIĘKSZENIA SPRZEDAŻY I KONKURENCYJNOŚCI FIRMY

Przedsiębiorstwo produkcyjne, które wytwarza odzież roboczą głównie dla przemysłu spożywczego, boryka się z problemem 25-procentowego spadku sprzedaży w stosunku do lat wcześniejszych. Ponieważ działalność firmy jest związana jedynie z branżą spożywczą, obniżenie poziomu sprzedaży grozi nawet upadkiem przedsiębiorstwa. Podejmowane działania marketingowe czy promocyjne mające na celu zwiększenie sprzedaży nie dały pożądanych rezultatów. Przyczyną spadku sprzedaży jest rosnąca liczba firm oferujących takie same produkty w konkurencyjnych cenach. W jednostce podjęto decyzję o dywersyfikacji przedmiotu działalności w celu zwiększenia sprzedaży, konkurencyjności firmy oraz uzyskania niezależności finansowej przedsiębiorstwa od jednej grupy docelowej klientów z branży spożywczej. Głównym celem jest zmniejszenie ryzyka upadku jednostki poprzez urozmaicenie źródeł przychodów. W tym przypadku zostanie zastosowana dywersyfikacja koncentryczna polegająca na rozszerzeniu produkcji o wyroby dla innej gałęzi przemysłu niż dotychczas, ale przy zastosowaniu obecnych powiązań technologicznych, logistycznych czy też obsługiwanego rynku.

DYWERSYFIKACJA I JEJ RODZAJE

Dywersyfikacja jest działaniem polegającym na urozmaiceniu asortymentu produkcji czy usług, mającym na celu zmniejszenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w jednej branży. Głównym celem dywersyfikacji jest wyrównanie strat w jednej gałęzi działalności firmy zyskiem w innej. Dywersyfikacja ma wiele zalet:

1. Zmniejsza się ryzyko związane z prowadzeniem działalności poprzez urozmaicenie źródeł przychodów.

2. Likwidacja jednej grupy produktów czy usług nie ma wpływu na stabilność firmy w tak wielkim stopniu jak w przypadku jednej grupy produktów czy usług.
3. Zwiększa się konkurencyjność firmy.

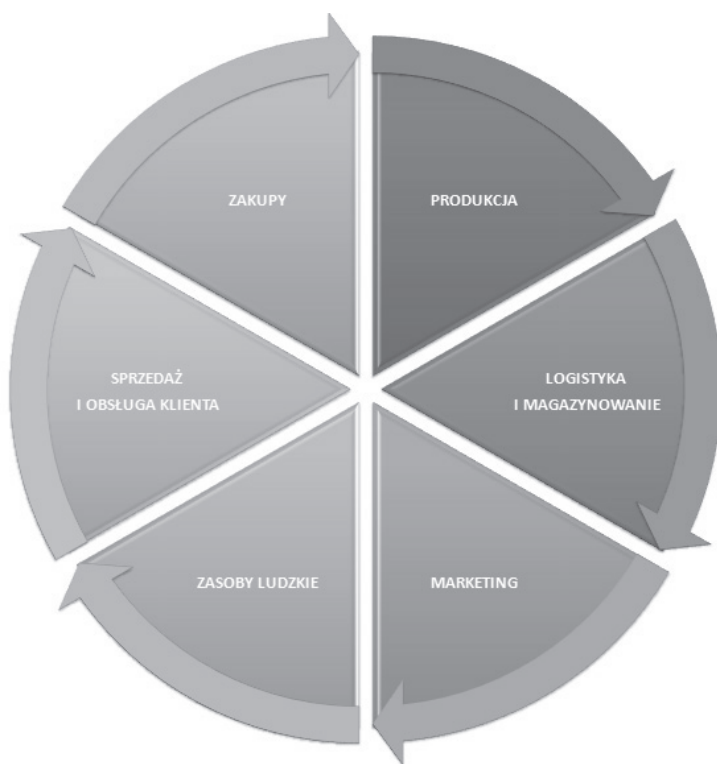
Główne rodzaje dywersyfikacji to:

1. **Dywersyfikacja horyzontalna** — przedmiot działalności firmy zostaje rozszerzony o produkty (usługi) niewykraczające poza branżę, w których przedsiębiorstwo działa obecnie.
2. **Dywersyfikacja wertykalna** — produkcja zostaje rozszerzona o działania będące fazą następną lub poprzednią względem obecnej działalności (np. rozszerzenie działalności firmy produkcyjnej o samodzielne wytwarzanie półfabrykatów używanych w produkcji).
3. **Dywersyfikacja koncentryczna** — przedsiębiorstwo rozszerza swoją działalność poza branżę, w której funkcjonowało do tej pory, ale przy zachowaniu obecnych technologii i innych procesów.
4. **Dywersyfikacja niepokrewna** — jednostka podejmuje dodatkowo nową działalność, całkowicie inną niż dotychczas prowadzona.

STRATEGIA DYWERSYFIKACJI

W ramach dywersyfikacji przedsiębiorstwo będzie się starało wejść do branży medycznej poprzez rozszerzenie asortymentu o odzież medyczną przeznaczoną dla szpitali, klinik, prywatnych przychodni stomatologicznych i innych prywatnych zakładów leczniczych. W tym celu zostanie opracowana strategia dywersyfikacji obejmująca następujące elementy składowe (rysunek 7.1):

1. **Produkcja** — określenie zadań produkcyjnych dla nowej grupy wyrobów (procesy technologiczne, dostosowanie parku maszynowego, szkolenia dla pracowników produkcyjnych).
2. **Logistyka i magazynowanie** — zbadanie, czy obecny system transportowy i magazynowy jest wystarczający dla zapewnienia obsługi związanej z nową grupą produktów.
3. **Marketing** — przygotowanie akcji marketingowych i promocyjnych dla nowej grupy wyrobów oraz przygotowanie nowej oferty produktowej.



Rysunek 7.1. Składowe strategii dywersyfikacji

4. **Sprzedaż i obsługa klienta** — zbadanie konkurencji w branży odzieży medycznej, potrzeb rynku oraz określenie grupy docelowej klientów.
5. **Zasoby ludzkie** — pozyskanie z rynku nowych pracowników (sprzedawców, technologów) mających doświadczenie i wiedzę na temat nowej grupy produktów i klientów z branży medycznej.
6. **Zakupy** — wskazanie przez dział zakupów dostawców nowych materiałów, cen materiałów oraz ich negocjacja z nowymi dostawcami.

ROLA I ZADANIA DZIAŁU SPRZEDAŻY W BUDOWANIU STRATEGII DYWERSYFIKACJI

Zadania stawiane przed działem sprzedaży, związane z tworzeniem założeń strategii dywersyfikacji, są kluczowe i stanowią podstawę do określenia założeń pozostałych elementów planu rozszerzenia działalności firmy. To w odniesieniu

do tej strategii działu: marketingu, produkcji, zakupów, logistyki i magazynowania oraz zarządzania zasobami ludzkimi będą mogły określać swoje założenia i elementy strategii. Dział sprzedaży będzie miał do wykonania kilka podstawowych zadań w ramach określania założeń strategii rozszerzenia produkcji:

1. Zadanie 1. — badanie potrzeb rynku na wyroby typu odzież medyczna.
2. Zadanie 2. — określenie grupy docelowej klientów i ich podział według kryterium wielkości planowanej sprzedaży czy też rodzaju stosowanej odzieży medycznej.
3. Zadanie 3. — badanie konkurencji na rynku medycznym.
4. Zadanie 4. — wyznaczenie nowego asortymentu odzieży medycznej dla firmy.
5. Zadanie 5. — określenie planowanych budżetów sprzedaży oraz rentowności poszczególnych produktów i wyrobów (z pomocą działów: controllingu, produkcji, magazynowania i logistyki, zarządzania zasobami ludzkimi i zakupów).

Dopiero po zakończeniu prac nad czterema pierwszymi zadaniami i przedstawieniu ich wyników będą mogły być określone kolejne założenia strategii w poszczególnych sferach (rysunek 7.2):

1. **Produkcja** — określenie procesu technologicznego dla nowych wyrobów, kalkulacja kosztów ich wytworzenia.
2. **Logistyka i magazynowanie** — określenie założeń gospodarki magazynowej dla nowych produktów, dostosowanie transportu oraz systemów magazynowych do nowych indeksów.
3. **Marketing** — przygotowanie oferty nowych wyrobów i jej promocji skierowanej do poszczególnych grup docelowych klientów.
4. **Zasoby ludzkie** — określenie potrzeb związanych z zatrudnieniem nowych pracowników mających odpowiednie doświadczenie i wiedzę dotyczącą nowych produktów.
5. **Zakupy** — określenie listy surowców, materiałów oraz ich dostawców. Przygotowanie cen materiałów, negocjacja warunków zakupowych u dostawców.

Zadanie 5. dział sprzedaży będzie mógł zrealizować dopiero po zakończeniu prac nad pozostałymi elementami składowymi strategii. Dział może określić



Rysunek 7.2. Zależności poszczególnych elementów składowych strategii

planowaną sprzedaż w nowej branży z podziałem na wyroby i klientów, a w wyniku prac poszczególnych innych działów nad założeniami strategii otrzyma część kosztową niezbędną do określenia rentowności wyrobów czy klientów.

PLANOWANA RENTOWNOŚĆ PRODUKTÓW I GRUP KLIENTÓW

Podstawą takiej analizy jest wyliczenie dla każdego klienta oraz produktu marży na trzech poziomach. W tym celu zastosowany zostanie rachunek marży zysku – poszczególne elementy rachunku przedstawia rysunek 7.3.

Kalkulacja marży składa się z następujących wartości:

1. **Przychody** – jest to najłatwiejsza do wyliczenia wartość w całej kalkulacji marżowej. Wartość sprzedaży danego produktu w analizowanym okresie można uzyskać z systemów księgowych, sprzedażowych czy też magazynowych. To samo dotyczy wartości sprzedaży do klientów.

SKŁADNIKI KALKULACJI	SPOSÓB WYLICZENIA POSZCZEGÓLNYCH SKŁADNIKÓW
Przychody ze sprzedaży	liczba sprzedanych produktów × cena sprzedaży
koszty bezpośrednie	koszty sprzedanych produktów (materiały, wynagrodzenia, pozostałe koszty produkcji)
Marża I poziomu	przychody ze sprzedaży — koszty bezpośrednie
koszty pośrednie	koszty magazynowania, koszty marketingu, koszty dystrybucji produktów
Marża II poziomu	przychody ze sprzedaży — koszty bezpośrednie — koszty pośrednie
koszty ogólne	koszty administracji, zarządu, finansów, księgowości, HR itp.
Marża III poziomu	przychody ze sprzedaży — koszty bezpośrednie — koszty pośrednie — koszty ogólne

Rysunek 7.3. Składniki rachunku marży zysku

2. **Koszty bezpośrednie** — są to koszty wytworzenia sprzedanych produktów. W skład tych kosztów mogą wchodzić koszty materiałów zużytych do produkcji, energii, pracy ludzkiej oraz inne, związane z produkcją. Te koszty można rozbić na każdy produkt, dlatego marża I poziomu jest określana jako najbardziej dokładna.
3. **Koszty pośrednie** — są to koszty sprzedaży, które do produktów czy też klientów są przypisywane poprzez zastosowanie kluczy podziału. Główne koszty pośrednie to: koszty magazynowania, marketingu czy też dystrybucji. Dotyczą one obsługi sprzedaży produktów do klientów i trudno jest je przypisać bezpośrednio do poszczególnych produktów czy klientów.
4. **Koszty ogólne** — są to koszty w żaden sposób niezwiązane ze sprzedażą produktów. Główne koszty ogólne to: zarząd, finanse, księgowość, administracja, IT, HR. Nie mają one wpływu na sprzedaż produktów, ale są niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do poszczególnych produktów również przypisywane są poprzez zastosowanie kluczy podziałowych (np. wartości sprzedaży produktów).

Dla przedsiębiorstwa została przeprowadzona produktowa analiza marży (rysunek 7.4). Dla każdego produktu wyliczono marżę I, II i III poziomu oraz określono procentowy udział jego sprzedaży w całości sprzedaży w przedsiębiorstwie. Koszty pośrednie i ogólne zostały rozdzielone w stosunku do udziału poszczególnych produktów w wartości sprzedaży firmy.

SKŁADNIKI KALKULACJI	PRODUKT 1	PRODUKT 2	PRODUKT 3	PRODUKT 4	PRODUKT 5	PRODUKT 6	PRODUKT 7	PRODUKT 8	PRODUKT 9	PRODUKT 10	RAZEM
Przychody ze sprzedaży	4 890	1 989	4 027	5 306	7 522	5 851	3 145	3 651	9 985	310	46 675
koszty bezpośrednie	1 577	1 112	1 362	3 597	7 269	1 941	2 785	848	3 333	99	23 922
Marża I poziomu	3 313	876	2 665	1 709	233	3 910	360	2 803	6 652	212	22 753
Marża I poziomu [%]	67,7%	44,1%	66,2%	32,2%	3,4%	66,8%	11,5%	76,8%	66,6%	68,2%	48,7%
koszty pośrednie	1 186	482	977	1 287	1 825	1 419	763	886	2 422	75	11 322
Marża II poziomu	2 127	394	1 688	422	-1 571	2 491	-403	1 917	4 230	136	11 431
Marża II poziomu [%]	43,5%	19,8%	41,9%	7,9%	-20,9%	42,6%	-12,8%	52,5%	42,4%	44,0%	24,5%
koszty ogólne	300	122	247	326	462	359	193	224	613	19	2 866
Marża III poziomu	1 826	272	1 441	96	-2 033	2 131	-596	1 693	3 617	117	8 565
Marża III poziomu [%]	37,4%	13,7%	35,8%	1,8%	-27,0%	36,4%	-18,9%	46,4%	36,2%	37,8%	18,3%
Udział w całej sprzedaży w przedsiębiorstwie [%]	10,5%	4,3%	8,6%	11,4%	16,1%	12,5%	6,7%	7,8%	21,4%	0,7%	100,0%

Rysunek 7.4. Produktowa analiza marży

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



Osiemnaście studiów przypadku z dziedziny controllingu

Controlling w przykładach. Poradnik praktyka to książka przeznaczona dla pracowników działów controllingu, finansów i sprzedaży. Każdy z rozdziałów stanowi studium przypadku wybranego zagadnienia wraz z propozycją optymalnych rozwiązań. Wszystkie przykłady czy zagadnienia to wynik codziennej pracy autora (praktyka!) i jego doświadczeń wyniesionych z działów controllingu wielu znanych firm.

Książka dostarczy Ci odpowiedzi na najważniejsze pytania z dziedziny controllingu:

- Jakie są najlepsze rozwiązania dotyczące budżetowania, raportowania i strategii sprzedażowych?
- Jak zbadać potrzeby raportowe w firmie?
- Jak przeprowadzić analizę strategicznego potencjału organizacji?
- Jak zorganizować procesy tworzenia i porządkowania procedur?
- Na czym polega elastyczne budżetowanie sprzedaży?
- Jak zbudować i wielostopniowy, i wieloblokowy rachunek wyników firmy?
- Jakie strategie sprzedażowe można zastosować w przedsiębiorstwie?

Wojciech Próchnicki jest specjalistą ds. controllingu i raportowania oraz analitykiem finansowym w międzynarodowych korporacjach. Praca w działach finansowych i controllingu połączona z wiedzą z zakresu używania narzędzi Microsoft Office pozwala mu na przedstawienie praktycznych przykładów, a także rozwiązań problemów, z którymi spotykają się pracownicy tych działów. Od kilku lat pracuje jako trener. Główną tematyką szkoleń prowadzonych przez autora książki jest zastosowanie Excela, Accessa oraz VBA do usprawniania procesów biznesowych w firmie oraz automatyzowania pracy działów controllingu i finansów.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 24497



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nawosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-8719-0



9 788324 687190