

## **MODUŁ 1 Analityk kosztów – podstawy controllingu**

1. Wprowadzenie do rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej/controllingu (1 godzina):  
a) pojęcie rachunku kosztów; cele rachunku kosztów w organizacji i sposoby oceny stopnia realizacji tych celów; pojęcie i rola rachunkowości zarządczej; rachunkowość zarządcza jako narzędzie wspomagania planowania, kontroli, organizowania i motywowania; rachunkowość zarządcza a rachunkowość finansowa; controlling.

2. Kluczowe klasyfikacje kosztów dla potrzeb zarządzania (1 godzina):  
a) znaczenie poprawnej klasyfikacji kosztów w praktyce; koszty proste i koszty złożone; koszty produktu i koszty okresu; koszty wytworzenia, sprzedaży i zarządu; koszty według funkcji, poziomów zarządzania i miejsc powstawania; koszty bezpośrednie i pośrednie; koszty stałe i zmienne; koszty istotne i nieistotne; koszty utraconych korzyści; koszty uznaniowe; koszty kontrolowane i niekontrolowane.

3. Wprowadzenie do rozliczania kosztów w organizacji (2 godziny):  
a) rodzaje obiektów kosztów w organizacji; znaczenie rozliczania kosztów w organizacji; przypisywanie kosztów bezpośrednich do wyodrębnionych obiektów kosztów; grupowanie kosztów pośrednich w przekroju wyodrębnionych miejsc powstawania kosztów; rozliczanie kosztów działów pomocniczych/wsparcia; ustalanie stawek kosztów pośrednich dla podstawowych miejsc powstawania kosztów; rozliczanie kosztów pośrednich na obiekty kosztów wyodrębnione w organizacji – wyroby, usługi, projekty, klientów itd.

### ***AdvisorsCo case***

*(problematyka: rozliczanie kosztów prostych na wyodrębnione ośrodki odpowiedzialności; rozliczanie kosztów działów pomocniczych; ustalanie stawek kosztów pośrednich w działach podstawowych; kalkulacja kosztów usług)*

4. Podejmowanie decyzji w krótkim okresie (2 godziny):  
a) wprowadzenie do zasad podejmowania decyzji krótkookresowych przy zastosowaniu wybranych narzędzi rachunkowości zarządczej/controllingu.

### ***ServisCo case***

*(problematyka: złożony przykład podejmowania decyzji w krótkim okresie przy wykorzystaniu narzędzi rachunkowości zarządczej/controllingu; uwzględnienie przy podejmowaniu decyzji zmian w cenach, ilości sprzedaży, kosztach zmiennych i stałych, zakupu aktywów trwałych itd.; kryteria wyboru najlepszego projektu; zalety, wady i zagrożenia proponowanych projektów)*

5. Wprowadzenie do analizy dokonań i wielowymiarowych analiz rentowności (2 godziny):  
a) scentralizowane i zdecentralizowane zarządzanie organizacją; zalety i wady decentralizacji zarządzania; kryteria wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności w organizacji; ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności za koszty, zyski i inwestycje; budowa i wykorzystanie wielowymiarowych systemów analizy rentowności.

### ***MultiProfit case***

*(problematyka: wymiary analizy wyniku finansowego; analiza kosztów i rentowności w*

*przekroju regionów sprzedaży; analiza kosztów i rentowności w przekroju kluczowych klientów i grup klientów; analiza rentowności w przekroju produktów i grup produktów)*

6. Budżetowanie i kontrola kosztów, przychodów i wyników (2 godziny):

a) krótkie wprowadzenie do budżetowania przychodów, kosztów i wyników organizacji; sporządzanie budżetu głównego – master budget.

#### **TradeCo case**

*(problematyka: budżetowanie przychodów, wpływów ze sprzedaży i należności; budżetowanie kosztów, wydatków i zobowiązań; sporządzanie wstępnego budżetu wpływów i wydatków; sposoby postępowania w przypadku wystąpienia niedoboru środków pieniężnych; tworzenie master budżetu – przygotowanie końcowego budżetu środków pieniężnych, rachunku wyników i bilansu)*

7. Implementacja i wykorzystanie do zarządzania rachunku kosztów działań – ABC (2 godziny):

a) krótkie wprowadzenie do rachunku kosztów działań; wyodrębnianie zasobów, działań i obiektów kosztów; rozliczanie kosztów zasobów na działania i kosztów działań na obiekty; wykorzystanie informacji z rachunku kosztów działań do zarządzania.

#### **MasterLogistics case**

*(problematyka: wyodrębnianie zasobów; nośniki zasobów i rozliczanie kosztów zasobów; nośniki działań i rozliczanie kosztów działań; kalkulacja kosztów klientów w rachunku kosztów działań; zastosowanie rachunku kosztów działań do analizy rentowności klientów; podejmowanie decyzji o klientach na podstawie rachunku kosztów działań)*

#### **Extra do samodzielnej analizy**

##### **AutoMan case**

*(problematyka: koszty i przychody istotne dla podjęcia decyzji; koszty i przychody nieistotne dla podjęcia decyzji; ocena opłacalności decyzji o outsourcingu; szacowanie poziomu działalności, przy którym outsourcing jest opłacalny)*

##### **FastTrade case**

*(problematyka: sporządzanie wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników dla regionów sprzedaży; analiza opłacalności zwiększenia kosztów reklamy w regionach sprzedaży; analiza zasadności rozliczania kosztów centrali spółki na regiony sprzedaży)*

## **MODUŁ 2 Controller kosztów kurs 6-dniowy**

### **SESJA I**

#### **ROZLICZANIE KOSZTÓW I KALKULACJA KOSZTÓW PRODUKTÓW**

(wykład 30% zajęć, case studies 70% zajęć)

1. Istota i zadania controllingu kosztów (1 godzina):

a) istota rachunku kosztów; analiza zadań rachunku kosztów w organizacji; przekroje ewidencyjne kosztów; istota rachunkowości zarządczej; rola rachunkowości zarządczej w zarządzaniu; relacje między rachunkiem kosztów, rachunkowością finansową i rachunkowością zarządczą/controllingiem.

2. Klasyfikacje kosztów dla potrzeb kalkulacji (2 godziny):

a) znaczenie poprawnej klasyfikacji kosztów dla funkcjonowania narzędzi rachunkowości zarządczej/controllingu; koszty proste i koszty złożone; koszty produktu i koszty okresu; koszty wytworzenia, sprzedaży i zarządu; koszty według funkcji, poziomów zarządzania i miejsc powstawania; koszty bezpośrednie i pośrednie; koszty stałe i zmienne; metody podziału kosztów na stałe i zmienne; koszty rzeczywiste i standardowe.

***MarketSpec case***

*(problematyka: wyodrębnianie kosztów bezpośrednich i pośrednich; kosztów zmiennych i stałych; kosztów zmiennych na poziomie jednostki i grupy)*

***QualityMeat case***

*(problematyka: wyodrębnianie kosztów zmiennych i stałych; kosztów prostych i złożonych; kosztów wytworzenia, sprzedaży i zarządu; kosztów bezpośrednich i pośrednich produktu)*

***ClinicCo case***

*(problematyka: zastosowanie do podziału kosztów metody księgowej i metody dwóch punktów; wykorzystanie podziału kosztów na stałe i zmienne do planowania)*

3. Przypisywanie kosztów bezpośrednich i rozliczanie kosztów pośrednich (5 godzin):

a) rodzaje obiektów kosztów w organizacji; znaczenie rozliczania kosztów dla decyzji i kontroli; przypisywanie kosztów bezpośrednich do wyodrębnionych obiektów kosztów; czynniki determinujące rozliczanie kosztów pośrednich; dobór kluczy podziałowych do rozliczania kosztów pośrednich na miejsca powstawania kosztów i produkty; czynniki wpływające na dokładność kalkulacji kosztów produktów; rozliczanie kosztów pośrednich na miejsca powstawania kosztów; rozliczanie kosztów działów pomocniczych; wyznaczanie stawek kosztów pośrednich w działach podstawowych; obciążanie produktów kosztami pośrednimi.

***AquaNet case***

*(problematyka: zastosowanie do rozliczania kosztów działów pomocniczych metody bezpośredniej, metody stopniowej, metody kolejnych przybliżeń, metody układu równań i metody stawek planowanych)*

***AdvisorsCo case***

*(problematyka: rozliczanie kosztów prostych na wyodrębnione ośrodki odpowiedzialności; rozliczanie kosztów działów pomocniczych; ustalanie stawek kosztów pośrednich w działach podstawowych; kalkulacja kosztów usług)*

***FacultyMan case***

*(problematyka: rozliczanie kosztów pomieszczeń; ustalanie kosztów produktów; ewidencja na kontach analitycznych)*

4. Obliczanie kosztów produktów z wykorzystaniem kalkulacji doliczeniowej (2 godziny):  
a) przydatność informacji o koszcie jednostkowym produktu; czynniki wpływające na dokładność obliczania kosztów produktu; kalkulacja wstępna i wynikowa; ogólne zasady kalkulacji doliczeniowej; kalkulacja skumulowana i zróżnicowana; kalkulacja zleceniowa i asortymentowa.

***CrystalGlass case***

*(problematyka: rozliczanie kosztów działów pomocniczych metodą stopniową; kalkulacja asortymentowa; ewidencja na kontach zespołu 5 ZPK; warunki zastosowania różnych odmian kalkulacji doliczeniowej)*

***ProControlling case***

*(problematyka: kalkulacja zleceniowa; rozliczanie kosztów pośrednich wytworzenia, kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu; ewidencja na kontach zespołu 5 ZPK)*

***TaxAssociates case***

*(problematyka: kalkulacja zleceniowa; usprawnienie kalkulacji poprzez właściwe odnoszenie kosztów bezpośrednich na zlecenia oraz poprawę rozliczania kosztów pośrednich)*

5. Obliczanie kosztów produktów z wykorzystaniem kalkulacji łącznej (2 godziny)  
a) specyfika procesów łącznych; przykłady procesów łącznych w różnych rodzajach organizacji; punkt rozdziału; koszty łączne i koszty indywidualne; produkty główne, uboczne i odpady; obliczanie kosztów produktów głównych metodą jednostek fizycznych, metodą przychodów ze sprzedaży, metodą zysku brutto i metodą stałego procentu zysku brutto; uwzględnienie w alokacji kosztów łącznych produktów ubocznych i odpadów; alokacja kosztów łącznych a podejmowanie decyzji; koszty łączne w firmach usługowych i organizacjach non-profit.

***SeafoodCo case 1***

*(problematyka: alokacja kosztów łącznych metodą jednostek fizycznych, alokacja kosztów łącznych metodą przychodów ze sprzedaży)*

***SeafoodCo case 2***

*(problematyka: alokacja kosztów łącznych metodą zysku brutto, alokacja kosztów łącznych metodą stałego procentu zysku brutto)*

***CokingPlant case 1***

*(problematyka: obliczanie kosztów wytworzenia produktów ubocznych, ustalanie kosztów procesu łącznego przypadającego na produkty główne, rozliczanie kosztów łącznych metodą jednostek fizycznych)*

***MilkCo case***

*(problematyka: opłacalność przerobu po punkcie rozdziału, przyrostowe przychody i przyrostowe koszty, nieistotność kosztów łącznych przy podejmowaniu decyzji o dalszym przerobie, alokacja kosztów łącznych a ocena dokonań menedżerów)*

## Extra do samodzielnej analizy

### **ComSa case**

*(problematyka: rozliczanie kosztów działalności pomocniczej metodą bezpośrednią, stopniową, układu równań; kolejnych przybliżeń i stawek umownych; ewidencja na kontach; wady i zalety poszczególnych metod)*

### **CementCo case 1**

*(problematyka: obliczanie kosztu półproduktów i produktów gotowych; zasadność wyodrębniania miejsc powstawania kosztów z punktu widzenia kalkulacji kosztów półproduktów i produktów gotowych oraz z punktu widzenia budżetowania i kontroli kosztów; analiza możliwości zastąpienia kalkulacji doliczeniowej asortymentowej, kalkulacją podziałową prostą lub kalkulacją doliczeniową zleceniową do obliczania kosztów wytworzenia półproduktów i produktów gotowych; zalety i wady wykorzystania do kalkulacji kosztów półproduktów i produktów gotowych kalkulacji podziałowej, kalkulacji doliczeniowej asortymentowej i kalkulacji doliczeniowej zleceniowej)*

## SESJA II

### **KALKULACJA KOSZTÓW PRODUKTÓW CD., POLITYKA CENOWA I SYSTEMY RACHUNKU KOSZTÓW**

(wykład 30% zajęć, case studies 70% zajęć)

1. Obliczanie kosztów produktów z wykorzystaniem kalkulacji podziałowej (3 godziny):  
a) ogólne zasady kalkulacji podziałowej; wycena produkcji nie zakończonej na koniec okresu; uwzględnianie wydania materiałów na początku procesu; kalkulacja podziałowa prosta; kalkulacja podziałowa ze współczynnikami; kalkulacja podziałowa procesowa; wykorzystanie do wyceny produkcji w toku z okresu poprzedniego metody średniej ważonej i metody FIFO.

### **TilesFactory case**

*(problematyka: kalkulacja podziałowa prosta; brak wyceny produkcji w toku; wycena produkcji w toku w koszcie materiałów bezpośrednich; wycena produkcji w toku w koszcie bezpośrednim; wycena produkcji w toku w koszcie wytworzenia)*

### **HardWood case**

*(problematyka: kalkulacja podziałowa prosta, zastosowanie metody średniej ważonej do wyceny produkcji w toku z okresu poprzedniego, zastosowanie metody pierwsze weszło pierwsze wyszło do wyceny produkcji w toku z okresu poprzedniego)*

### **PavementCompany case**

*(problematyka: kalkulacja podziałowa ze współczynnikami, ewidencja na kontach, obliczanie wyniku finansowego spółki)*

### **ProcessCo case**

*(problematyka: kalkulacja fazowa; kalkulacja kosztów wyrobów gotowych, półproduktów i produkcji w toku w różnych fazach procesu produkcyjnego; wycena zapasów wyrobów gotowych, półproduktów i produkcji w toku w magazynach międzyfazowych i magazynie wyrobów gotowych)*



2. Obliczanie kosztów produktów z uwzględnieniem napraw, braków i odpadów (1 godzina):  
a) braki, naprawy i odpady; metody uwzględniania braków w kalkulacji podziałowej i doliczeniowej; metody uwzględniania napraw w kalkulacji podziałowej i doliczeniowej; metody uwzględniania odpadów w kalkulacji podziałowej i doliczeniowej.

**InstalFinish case**

*(problematyka: kalkulacja zleceniowa, uwzględnienie w kalkulacji kosztów napraw i odpadów, kalkulacja kosztów usług na kontach)*

3. Wyznaczanie cen produktów w krótkim i długim okresie (2 godziny)  
a) kluczowe czynniki wpływające na politykę cenową; ustalanie cen w oparciu o formuły kosztowe; zalety i wady wyznaczania cen w oparciu o formuły kosztowe.

**ProHouse case**

*(problematyka: kalkulacja cen metodą „koszty całkowite plus” przy założonej stopie marży zysku; obliczanie opłacalności produktu przy niepełnym wykorzystaniu potencjału; obliczanie dolnej granicy ceny w krótkim okresie, dolnej granicy ceny w długim okresie, normalnej ceny w długim okresie; poziom cen na usługi w różnych sytuacjach; kosztowe formuły ustalania cen)*

**TaxPartner case**

*(problematyka: szacowanie stawek plac oraz stawek narzutu kosztów pośrednich przydatnych do kalkulacji cen usług; wyliczenie ceny za realizację usługi bez oraz z premią za sukces; ocena stosowania ceny w oparciu o formułę kwota „za przepracowane godziny” oraz prowizja za sukces)*

**AutoFine case**

*(problematyka: kalkulacja ceny za godzinę usługi; kalkulacja procentowego narzutu na koszt materiałów bezpośrednich; kalkulacja cen za usługi metodą „czas plus materiały” (time plus material); ocena prowadzonej polityki cenowej)*

4. Zastosowanie rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych w zarządzaniu (2 godziny):

a) klasyfikacja systemów rachunku kosztów; przydatność systemów rachunku kosztów do podejmowania decyzji w krótkim i długim okresie oraz do kontroli działalności; zasady funkcjonowania i wykorzystanie rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych; obszary zastosowania rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych; rachunek kosztów super zmiennych i rachunek kosztów super pełnych.

**VolleyBall case**

*(problematyka: obliczanie wyniku finansowego w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych; uzgodnienie krótkookresowych różnic w wyniku finansowym; przydatność rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych do zarządzania)*

**BestTransport case**

*(problematyka: wyodrębnianie kosztów stałych i kosztów zmiennych; podział kosztów*

*mieszanych na część zmienną i stałą; budowa rachunku kosztów zmiennych; wykorzystanie rachunku kosztów zmiennych do planowania)*

**GoodClean case**

*(problematyka: analiza rentowności usług w rachunku kosztów zmiennych; wykorzystanie rachunku kosztów zmiennych do planowania)*

5. Wykorzystanie rachunku kosztów rzeczywistych i rachunku kosztów normalnych (2 godziny):

a) rzeczywiste stawki kosztów stałych pośrednich a normalne stawki kosztów stałych pośrednich; zasady funkcjonowania rachunku kosztów rzeczywistych i rachunku kosztów normalnych; wykorzystanie rachunku kosztów normalnych dla potrzeb rachunkowości finansowej i dla potrzeb zarządzania; poprawa kalkulacji kosztów produktów z wykorzystaniem rachunku kosztów normalnych.

**KiteFactory case 1**

*(problematyka: wynik finansowy i zmiana stanu zapasów w rachunku kosztów pełnych rzeczywistych; wynik finansowy i zmiana stanu zapasów w rachunku kosztów pełnych normalnych (rzeczywisty poziom działalności niższy niż normalny, a rzeczywiste koszty równe kosztom planowanym dla normalnego poziomu działalności))*

**Kitefactory case 2**

*(problematyka: wynik finansowy i zmiana stanu zapasów w rachunku kosztów pełnych rzeczywistych; wynik finansowy i zmiana stanu zapasów w rachunku kosztów pełnych normalnych (rzeczywisty poziom działalności wyższy niż normalny, a rzeczywiste koszty równe kosztom planowanym dla normalnego poziomu działalności))*

**ProBike case**

*(problematyka: wyznaczanie normalnego potencjału; wykorzystanie kosztów rzeczywistych jako podstawy do ustalenia kosztu niewykorzystanego potencjału; wykorzystanie do ustalenia kosztu niewykorzystanego potencjału kosztów planowanych)*

6. Pomiar potencjału organizacji (2 godziny):

a) wyznaczanie poziomu potencjału dla potrzeb wyceny produktów; potencjał teoretyczny, praktyczny, budżetowany i rzeczywisty; obszary wykorzystania i przeciwwskazania w wykorzystaniu różnych miar potencjału; pomiar wykorzystania potencjału na poziomie przedsiębiorstwa, zakładu/wydziału/departamentu, linii produkcyjnej/gniazda maszyn/pojedynczej maszyny; działania/zasobu; wybór jednostki pomiaru potencjału; zastosowanie dla potrzeb wyceny produktów rachunku kosztów pełnych, rachunku kosztów zmiennych i rachunku kosztów przerobu; zastosowanie dla potrzeb wyceny produktów rachunku kosztów rzeczywistych, rachunku kosztów normalnych i rachunku kosztów standardowych.

**CapacityCo case**

*(problematyka: potencjał teoretyczny; praktyczny, normalny, budżetowany i rzeczywisty; zastosowanie do wyceny produktów rachunku kosztów rzeczywistych, rachunku kosztów normalnych i rachunku kosztów standardowych; przydatność poszczególnych systemów rachunku kosztów dla potrzeb rachunkowości finansowej i zarządzania)*

## Extra do samodzielnej analizy

### **ManuCo case**

*(problematyka: obliczanie wyniku w wielu okresach w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych; obliczanie zmiany stanu produktów w wielu okresach w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych; uzgadnianie różnic w wyniku finansowym w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych)*

### **WellesleyPaint case**

*(problematyka: ocena linii produktów pod względem jakości, kosztów i czasu; szacowanie marży brutto i zysku na poszczególnych liniach produktów w scenariuszu z bieżącą produkcją, z utratą kontraktu i z dodatkową reklamą zwiększającą sprzedaż jednej z linii produktów)*

## SESJA III

### **RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ I ZARZĄDZANIE NA PODSTAWIE DZIAŁAŃ** (wykład 40% zajęć, case studies 25% zajęć, warsztaty komputerowe 35% zajęć)

1. Zadania rachunku kosztów w nowoczesnej organizacji (1 godzina):

a) cele rachunku kosztów; czynniki wpływające na kształt rachunku kosztów; rodzaje decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów; rozliczanie kosztów pośrednich w ujęciu tradycyjnym; problemy związane z tradycyjnymi metodami rozliczania kosztów pośrednich.

2. Etapy implementacji rachunku kosztów działań (5 godzin):

a) wprowadzenie do rachunku kosztów działań – cele wdrożenia, inne spojrzenie na strukturę firmy, produkty i koszty, model ABC, perspektywa procesów; podstawowe pojęcia rachunku kosztów działań – procesy, działania i czynności; etapy wdrażania rachunku kosztów działań; identyfikacja obiektów kosztów – rodzaje obiektów kosztów, przykładowe obiekty kosztów; identyfikacja działań – analiza działań z uwzględnieniem ich hierarchii, przykłady wyodrębniania procesów, działań i czynności, wzór karty działania, analiza działań; ustalenie kosztów działań – przyporządkowanie kosztów poszczególnym działaniom; ustalenie nośników kosztów działań – analiza działań pod kątem kalkulacji kosztów produktów, cechy nośników kosztów, wymogi co do nośników, przykłady nośników kosztów działań; rozliczenie kosztów na obiekty kosztów; problemy związane z rachunkiem kosztów działań.

### **ActivityCo case**

*(problematyka: charakterystyka działań w różnych rodzajach organizacji; identyfikacja procesów i działań; identyfikacja obiektów kosztów do rozliczania kosztów działań; koszty bezpośrednie działań; rozliczanie kosztów zasobów na działania; koszty jednostkowe działań; mierniki efektywności działań; przykłady kart kosztów działań)*

### **MasterLogistics Case**

*(problematyka: wyodrębnianie zasobów; nośniki zasobów i rozliczanie kosztów zasobów; nośniki działań i rozliczanie kosztów działań; kalkulacja kosztów klientów w rachunku kosztów działań; zastosowanie rachunku kosztów działań do analizy rentowności klientów; podejmowanie decyzji o klientach na podstawie rachunku kosztów działań)*

3. Warsztaty komputerowe (4 godziny)





### ***ProdActiv Case***

*(warsztaty komputerowe oparte są na jednym kompleksowym studium przypadku; podczas zajęć uczestnicy pracują samodzielnie, ale pod kontrolą prowadzącego w specjalnie stworzonym modelu działającym w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL; szczególną cechą pracy podczas warsztatów komputerowych jest praktyczne – kompleksowe ujęcie wszystkich analizowanych zagadnień związanych z opracowaniem i wykorzystaniem rachunku kosztów działań)*

- Wyodrębnianie obiektów kosztów, zasobów i działań w ProdActiv (1 godzina):  
koszty bezpośrednie produktów, klientów, działań i zasobów; działania pomocnicze/podstawowe/ogólne, działania tworzące/nie tworzące wartości; działania operacyjne/strategiczne; działania na poziomie jednostki/serii/rodzaju produktów/firmy; działania wchodzące w skład kosztu wytworzenia i nie wchodzące w skład kosztu wytworzenia; działania na poziomie jednostki, serii, rodzajów produktów i firmy jako całości.
- Ustalanie kosztów działań w ProdActiv (1 godzina):  
nośniki zasobów i rozliczanie kosztów zasobów na działania; rozliczanie kosztów działań pomocniczych; ustalanie stawek kosztów na jednostki nośników działań.
- Analiza rentowności produktów i grup klientów w ProdActiv (2 godziny):  
rozliczanie kosztów działań na produkty; rozliczanie kosztów działań na grupy klientów; analiza rentowności produktów; analiza rentowności grup klientów; działania tworzące i nie tworzące wartości w organizacji.

#### **4. Zarządzanie na podstawie działań (1,5 godziny):**

a) wprowadzenie do zarządzania na podstawie działań (Activity-Based Management – ABM); analiza działań z punktu widzenia celowości ich wykonywania – działania fundamentalne i dodatkowe, działania wspomagające i operacyjne, działania poniżej i powyżej oczekiwań, działania istotne i nieistotne; postępowanie z nieefektywnymi działaniami; analiza rentowności produktów – hierarchia produktów, alokacja kosztów na produkty, sposoby postępowania z nierentownymi produktami; analiza rentowności klientów – segmentacja klientów, elementy składowe analizy rentowności klientów i zarządzanie klientami, sposoby postępowania z nierentownymi klientami; budżetowanie według działań.

#### **5. Problemy implementacji rachunku kosztów działań (0,5 godziny):**

a) przesłanki, korzyści i problemy związane z wdrażaniem rachunku kosztów działań; zakres szczegółowości rachunku kosztów działań; optymalna wielkość modelu Activity-Based Costing; etapy wdrażania rachunku kosztów działań; czynniki sukcesu i ryzyka przy wdrażaniu rachunku kosztów działań; kryteria oceny oprogramowania do rachunku kosztów działań.

### **Extra do samodzielnej analizy**

#### ***WesternProducts case***

*(problematyka: szacowanie kosztów produktów przy wykorzystaniu kalkulacji doliczeniowej; kalkulacja kosztów produktów z wykorzystaniem rachunku kosztów działań; porównanie wyników kalkulacji; wnioski dla zarządzania)*

### ***MachineryParts case***

*(problematyka: wykorzystanie rachunku kosztów działań do rozliczania kosztów działów wsparcia na działy podstawowe; wycena usług działów wsparcia świadczonych na zewnątrz; wady i zalety świadczenia usług na zewnątrz organizacji; możliwości wykorzystania rachunku kosztów działań dla potrzeb wyceny usług wewnętrznych i zewnętrznych)*

## **MODUŁ 3 Specjalista ds. Controllingu (kod zawodu 241102) kurs V sesji**

### **SESJA: PODEJMOWANIE DECYZJI I WIELOWYMIAROWA ANALIZA RENTOWNOŚCI**

**(WYKŁAD – 30% ZAJĘĆ, CASE STUDIES – 70% ZAJĘĆ)**

1. Istota i zadania controllingu operacyjnego:

a) (istota controllingu według IFAC, IMA, CIMA i SKwP, zadania controllera).

2. Klasyfikacje kosztów dla potrzeb podejmowania decyzji:

a) koszty stałe i zmienne, koszty uznaniowe, koszty istotne i nieistotne, koszty kontrolowane i niekontrolowane, koszty utraconych korzyści, koszty zapadłe.

### ***AutoMan case***

*(problematyka: koszty i przychody istotne dla podjęcia decyzji; koszty i przychody nieistotne dla podjęcia decyzji; ocena opłacalności decyzji o outsourcingu; szacowanie poziomu działalności przy którym outsourcing jest opłacalny)*

### ***PrintCo case***

*(problematyka: szacowanie rentowności klienta; koszty utraconych korzyści; wyznaczanie minimalnej ceny jednostkowej nowego zlecenia)*

3. Analiza relacji koszty-wolumen-zysk i analiza dźwigni:

a) obiekty kosztów i nośniki kosztów; istota i możliwości wykorzystania relacji koszty-wolumen-zysk; próg rentowności ilościowy i wartościowy; strefa bezpieczeństwa; docelowy zysk operacyjny; uwzględnienie w analizie podatku dochodowego; analiza wrażliwości; próg rentowności w przedsiębiorstwie wieloproduktowym; ograniczenia analizy progu rentowności; dźwignia operacyjna, finansowa i łączna; dźwignie szczegółowe).

### ***LuxuryCars case***

*(problematyka: ilościowy i wartościowy próg rentowności przy sprzedaży jednego produktu; ilościowy i wartościowy próg rentowności przy sprzedaży wielu produktów; obliczanie wyniku finansowego przy sprzedaży wielu produktów; zmiany w poziomie progu rentowności przy sprzedaży wielu produktów)*

### ***HomeBuild case***

*(problematyka: dźwignia operacyjna; dźwignia finansowa; dźwignia łączna; szczegółowe dźwignie operacyjne)*

4. Narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji w krótkim okresie:

a) ogólne zasady podejmowania decyzji w krótkim okresie; decyzje o przyjęciu/odrzuconiu oferty w różnych sytuacjach; dolne granice cen przy podejmowaniu decyzji krótkookresowych; decyzje o likwidacji segmentu; decyzje w sytuacji z czynnikiem ograniczającym.



### **TraditionalPils**

(problematyka: ocena opłacalności specjalnego zamówienia przy wzroście kosztów zmiennych; ocena opłacalności specjalnego zamówienia przy wzroście kosztów stałych; ocena opłacalności specjalnego zamówienia przy utracie marży na sprzedaży innych produktów; ocena wad i zalet poszczególnych ofert)

### **BrakePad case**

(problematyka: obliczanie kosztu wytworzenia produktu; podejmowanie decyzji typu zrobić we własnym zakresie czy kupić na zewnątrz; podejmowanie decyzji przy niepełnym wykorzystaniu potencjału)

### **BrakeLining case**

(problematyka: identyfikacja decyzji z czynnikiem ograniczającym; ustalanie atrakcyjności produktów przy zastosowaniu kryterium marży brutto na sztukę; ustalanie atrakcyjności produktów przy zastosowaniu kryterium marży brutto na jednostkę czynnika ograniczającego)

### **ServisCo case**

(problematyka: złożony przykład podejmowania decyzji w krótkim okresie przy wykorzystaniu narzędzi controllingu; uwzględnienie przy podejmowaniu decyzji zmian w cenach, ilości sprzedaży, kosztach zmiennych i stałych, zakupu aktywów trwałych itd.; kryteria wyboru najlepszego projektu; zalety, wady i zagrożenia proponowanych projektów)

## 5. Wielowymiarowa analiza kosztów i rentowności:

a) zarządzania scentralizowane i zdecentralizowane; wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności za koszty, zyski i inwestycje; narzędzia oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za koszty, zyski i inwestycje; wielowymiarowa analiza kosztów i rentowności.

### **FastTrade case**

(problematyka: sporządzanie wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników dla regionów sprzedaży; analiza opłacalności zwiększenia kosztów reklamy w regionach sprzedaży; analiza zasadności rozliczania kosztów centrali spółki na regiony sprzedaży)

### **MultiProfit case**

(problematyka: wymiary analizy wyniku finansowego; pogłębiona analiza kosztów i rentowności w przekroju regionów sprzedaży; pogłębiona analiza kosztów i rentowności w przekroju kluczowych klientów i grup klientów; pogłębiona analiza rentowności w przekroju produktów i grup produktów)

### **ManufacturerCo**

(problematyka: dostosowanie ujmowania przychodów i kosztów w ZPK dla potrzeb wielowymiarowej analizy rentowności; wyodrębnienie obiektów przychodów i kosztów, w tym sprzedaży, przydatnych do analizy i zarządzania; pogłębienie ewidencji przychodów i kosztów sprzedanych produktów oraz rabatów (konto Sprzedaż produktów i Koszt sprzedanych produktów); ujęcie kosztów bezpośrednich sprzedaży wg obiektów (konto Koszty sprzedaży); wyodrębnienie działań sprzedażowych i ich kosztów (konto Koszty ogólnego zarządu); rozliczenie kosztów działań sprzedażowych (konto Koszty ogólnego zarządu); koszty i rentowność grup produktów; koszty i rentowność grup klientów; rentowność i koszty regionów i kanałów sprzedaży; kształtowanie kosztów sprzedaży i rentowności firmy)



## Extra do samodzielnej analizy

### **HotelSpa case**

*(problematyka: sporządzanie wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników w przekroju rodzajów usług i lokalizacji, przygotowanie rachunku kosztów zmiennych i analiza różnic między rachunkiem kosztów zmiennych a wielostopniowym i wieloblokowym rachunkiem kosztów zmiennych, indywidualne koszty stałe różnych obiektów kosztów)*

### **HardwareSystems 1 case**

*(problematyka: analiza zysku operacyjnego firmy z punktu widzenia realizacji jej strategii; analiza wyniku finansowego z perspektywy wzrostu, cen i efektywności; analiza wyniku firmy z perspektywy realizacji strategii przywództwa kosztowego i strategii różnicowania).*

## **SESJA: POMIAR I OCENA DOKONAŃ OŚRODKÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI (WYKŁAD – 25% ZAJĘĆ; CASE STUDIES – 50% ZAJĘĆ; WARSZTATY KOMPUTEROWE 25% ZAJĘĆ)**

1. Systemy kontroli zarządczej, decentralizacja i wydzielanie ośrodków odpowiedzialności:  
a) ocena systemów kontroli menedżerskiej; korzyści i koszty decentralizacji; rodzaje ośrodków odpowiedzialności; zasady wydzielania ośrodków odpowiedzialności).

2. Pomiar i ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności za koszty:

a) przykłady ośrodków odpowiedzialności za koszty w różnych rodzajach organizacji; raporty służące do oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za koszty; poziom działalności ośrodka odpowiedzialności za koszty; koszty proste i złożone ośrodka odpowiedzialności za koszty; wykorzystanie budżetów elastycznych do oceny ośrodków odpowiedzialności za koszty; miary efektywności częściowej i całkowitej.

### **FlowerCo case**

*(problematyka: obliczanie budżetu wyjściowego, budżetu elastycznego i rzeczywistego poziomu zmiennych kosztów wytworzenia; obliczanie i interpretacja odchyleń materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich i zmiennych kosztów pośrednich produkcji; wykorzystanie budżetu elastycznego do oceny efektywności zarządzania)*

### **HardwareSystems 2 case**

*(problematyka: obliczanie i analiza zmian w efektywności częściowej – koszty bezpośrednie, koszty pośrednie i koszty ogólne; obliczanie i analiza zmian w efektywności całkowitej; zalety i wady poszczególnych miar oceny efektywności; możliwości zastosowania poszczególnych miar efektywności w organizacji)*

3. Pomiar i ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności za przychody:

a) przykłady ośrodków odpowiedzialności za przychody w różnych rodzajach organizacji; zasady oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za przychody; ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności za przychody – mierniki przychodów, mierniki efektywności, mierniki niefinansowe; przykłady pakietów produktów; metody alokacji przychodów ze sprzedaży pakietów produktów – alokacja oparta na informacjach specyficznych dla produktów, resztowe metody alokacji.



## Warsztaty komputerowe

### **ProductPackage case**

*(problematyka: alokacja przychodów ze sprzedaży pakietów produktów – alokacja w oparciu o informacje specyficzne dla produktów, alokacja w oparciu o metody resztowe; analiza porównawcza przydatności zastosowania poszczególnych metod)*

4. Pomiar i ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności za zyski:

a) przykłady ośrodków odpowiedzialności za zyski w różnych rodzajach organizacji; zasady oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za zyski; analiza rentowności w przekroju produktów i grup produktów, klientów i grup klientów, jednostek wewnętrznych i kanałów dystrybucji.

### **CementCo case 2**

*(problematyka: analiza wyniku finansowego przy wykorzystaniu odchyleń cen sprzedaży, kosztów zmiennych, kosztów stałych, poziomu sprzedaży, ilości sprzedaży i struktury sprzedaży; przygotowanie raportu kontrolno-wynikowego uzgadniającego planowany i rzeczywisty wynik finansowy; wykorzystanie do oceny dokonań odchyleń struktury sprzedaży, wielkości rynku i udziału w rynku; analiza wyniku finansowego z punktu widzenia realizacji strategii).*

## Warsztaty komputerowe

### **MultiDimension case**

*(problematyka: zastosowanie do oceny dokonań Activity-Based Costing i rachunku kosztów zmiennych; analiza struktury kosztów i rentowności grup klientów; analiza struktury kosztów i rentowności kanałów dystrybucji; analiza struktury kosztów i rentowności przedstawicieli handlowych; analiza rentowności produktów; pogłębiona analiza budżetowanej i rzeczywistej rentowności produktów z wykorzystaniem odchyleń poziomu sprzedaży, struktury sprzedaży, ilości sprzedaży, wielkości rynku i udziału w rynku)*

5. Pomiar i ocena dokonań ośrodków odpowiedzialności za inwestycje:

a) przykłady ośrodków odpowiedzialności za inwestycje w różnych rodzajach organizacji; zasady oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za inwestycje; wykorzystanie do oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za inwestycje kryterium Return on Investments; Residual Income i Economic Value Added; wyznaczanie poziomu kapitału zaangażowanego do oceny ośrodków odpowiedzialności za inwestycje.

### **LanguagesSchool case**

*(problematyka: ocena dokonań przy zastosowaniu kryterium Return on Investments, Residual Income i Economic Value Added; analiza zasadności akceptacji projektu przy wykorzystaniu różnych kryteriów; analiza dokonań ośrodków odpowiedzialności przy różnych sposobach definiowania kapitału zaangażowanego).*

6. Ceny transferowe w strukturach zdecentralizowanych:

a) istota cen transferowych i ich wpływ na ocenę rentowności ośrodków odpowiedzialności;

metody ustalania cen transferowych – ceny rynkowe, ceny oparte na kosztach, ceny negocjowane; zalety i wady poszczególnych systemów cen transferowych; zasady ustalania optymalnych cen transferowych do oceny dokonań; międzynarodowe uwarunkowania systemu cen transferowych.

### ***IvexCo case***

*(problematyka: analiza dokonań ośrodków odpowiedzialności w zależności od stosowanego systemu cen transferowych; analiza atrakcyjności oferty zakupu z punktu widzenia poszczególnych ośrodków odpowiedzialności i firmy jako całości; minimalna i maksymalna cena transferowa zapewniająca zgodność celów poszczególnych ośrodka odpowiedzialności i firmy jako całości; system podwójnych cen transferowych; wpływ cen transferowych na ocenę dokonań w kontekście międzynarodowym).*

### **Extra do samodzielnej analizy**

#### ***FriendlyFurniture case***

*(problematyka: przygotowanie raportu z wyniku finansowego poprzez porównanie wielkości z budżetu wyjściowego z wielkościami rzeczywistymi; porównanie budżetu wyjściowego z budżetem elastycznym (odchylenie poziomu działalności); porównanie budżetu elastycznego z wielkościami rzeczywistymi (odchylenie efektywności))*

#### ***CataloniaVineyard case***

*(problematyka: ocena funkcjonującego w firmie raportu kontrolno-wynikowego i sformułowanie propozycji jego poprawy; analiza przyczyn odchylenia wyniku finansowego i ocena dokonań przy wykorzystaniu podziału odchyleń na kontrolowane i niekontrolowane przez kierownika)*

## **SESJA: BUDŻETOWANIE I KONTROLA KOSZTÓW, PRZYCHODÓW I WYNIKÓW**

**(WYKŁAD – 40% ZAJĘĆ; CASE STUDIES – 60% ZAJĘĆ)**

1. Miejsce budżetowania i kontroli w procesie zarządzania organizacją:
  - a) rola rachunkowości zarządczej we wspieraniu budżetowania, kontroli, organizowania i motywowania.
2. Przygotowanie procesu budżetowania:
  - a) funkcje budżetowania; powiązanie budżetowania ze strategią i planowaniem długookresowym; budżetowanie przyrostowe i budżetowanie „od zera”; budżetowanie sztywne i elastyczne; rodzaje budżetów operacyjnych i finansowych.
3. Budżetowanie poziomu działalności, przychodów, kosztów oraz budżetu głównego:
  - a) budżetowanie sprzedaży – czynniki wpływające na prognozy sprzedaży, jakościowe i ilościowe techniki prognozowania, czynniki kształtujące jakość prognoz; budżetowanie poziomu działalności w firmach produkcyjnych, handlowych i usługowych; budżetowanie kosztów bezpośrednich – normy i budżety materiałów i płac bezpośrednich; metody budżetowania i zbierania danych rzeczywistych oraz analizy odchyleń i ich wpływ na jakość analizy kosztów bezpośrednich; budżetowanie kosztów pośrednich – źródła danych do budżetowania kosztów pośrednich, budżetowanie poszczególnych rodzajów kosztów prostych

pośrednich, budżetowanie złożonych kosztów pośrednich; budżetowanie wyniku finansowego – wycena produktów, budżetowanie wielowymiarowego wyniku finansowego; budżetowanie przepływów pieniężnych i bilansu; organizacja systemu budżetowania – funkcjonowanie systemu budżetowania, etapy procesu budżetowania.

#### **TradeCo case**

*(problematyka: budżetowanie przychodów, wpływów ze sprzedaży i należności; budżetowanie kosztów, wydatków i zobowiązań; sporządzanie wstępnego budżetu wpływów i wydatków; sposoby postępowania w przypadku wystąpienia niedoboru środków pieniężnych; tworzenie master budżetu – przygotowanie końcowego budżetu środków pieniężnych, rachunku wyników i bilansu).*

5. Zarządzanie kosztami, przychodami i wynikami przez odchylenia:

a) wprowadzenie do zarządzania kosztami przez odchylenia – funkcjonowanie rachunku kosztów standardowych, rachunek kosztów standardowych w systemie ewidencyjnym i poza nim; procedury wyznaczania i rodzaje standardów – metody wyznaczania standardów, wyznaczanie standardów materiałów bezpośrednich, wyznaczanie standardów płac bezpośrednich, wyznaczanie standardów kosztów pośrednich, weryfikacja standardów, rodzaje standardów i wpływ rodzaju standardu na analizę odchyleń; ogólny model analizy odchyleń i odpowiedzialność menedżerów za odchylenia; analiza przyczyn powstawania odchyleń i zarządzanie kosztami przez odchylenia.

#### **ServiceCo case**

*(problematyka: krytyczna analiza stosowanego w firmie raportu kontrolno-wynikowego dla ośrodka odpowiedzialności za zysk; wyodrębnienie kosztów stałych, zmiennych i mieszanych; podział kosztów mieszanych na część stałą i zmienną; budowa prawidłowego raportu kontrolno-wynikowego z wykorzystaniem budżetowania elastycznego; przygotowanie raportu z odchyleń przydatnego do zarządzania)*

#### **ProduCo 1 case**

*(problematyka: analiza odchyleń w rachunku kosztów standardowych zmiennych; pogłębiona analiza odchyleń kosztów materiałów i płac bezpośrednich; pogłębiona analiza odchyleń kosztów pośrednich zmiennych i stałych; analiza odchyleń kosztów zarządu i sprzedaży; pogłębiona analiza odchyleń marży brutto, cen i ilości sprzedaży; budowa raportów dla menedżerów – dla zarządu, dla menedżerów ośrodków odpowiedzialności za koszty, dla menedżerów ośrodków odpowiedzialności za zyski, dla zarządu; ewidencja odchyleń na kontaktach)*

#### **ProduCo 2 case**

*(problematyka: uzupełniająca analiza odchyleń w rachunku kosztów standardowych pełnych; dodatkowe analizy odchyleń kosztów stałych pośrednich; dodatkowe analizy odchyleń zysku na sprzedaży; budowa raportu dla zarządu; ewidencja odchyleń na kontaktach).*

#### **ServiceCorp case**

*(problematyka: zaawansowana analiza odchyleń marży na sprzedaży – odchylenia poziomu sprzedaży, struktury sprzedaży, ilości sprzedaży, wielkości rynku i udziału w rynku; wykorzystanie odchyleń do zarządzania – określanie odpowiedzialności za odchylenia i identyfikacja ich przyczyn).*

## Extra do samodzielnej analizy

### *ApeLtd Case*

*(problematyka: sporządzanie wyjściowego budżetu przychodów, kosztów i wyniku projektu; uwzględnienie zmian w budżecie i przygotowanie ostatecznej wersji budżetu wyjściowego projektu; sporządzanie budżetu elastycznego projektu; sporządzanie raportu kontrolno-wynikowego projektu; rozbudowana analiza odchyleń od budżetu projektu; analiza możliwych przyczyn odchyleń od budżetu i propozycje reakcji na odchylenia).*

### *DirectAdv case*

*(problematyka: zaawansowana analiza odchyleń kosztów materiałów bezpośrednich – odchylenie struktury zużycia materiałów i odchylenie ilości zużytych materiałów; zaawansowana analiza odchyleń kosztów plac bezpośrednich – odchylenie struktury wykorzystania robocizny bezpośredniej i odchylenie wykorzystanej robocizny bezpośredniej).*

## **SESJA: ZARZĄDZANIE KOSZTAMI I RENTOWNOŚCIĄ – CASE STUDY (WARSZTATY KOMPUTEROWE – 100% ZAJĘĆ)**

- Warsztaty komputerowe oparte są na **jednym kompleksowym studium przypadku** (jest to przykład firmy średniej wielkości z kilkudziesięcioma ośrodkami odpowiedzialności, produkującej wiele wyrobów i świadczącej usługi, prowadzącej sprzedaż w różnych regionach i kanałach dystrybucji, mającej wiele grup klientów itp.).
- Podczas zajęć **uczestnicy pracują samodzielnie** ale pod kontrolą prowadzącego w specjalnie stworzonym modelu działającym w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL.
- Celem warsztatów komputerowych nie jest jednak nauka programu EXCEL – program ten jest tylko narzędziem dla poznania praktycznych aspektów controllingu – **możliwie zbliżonych do wyzwań jakim Controllerzy mają sprostać w organizacji.**
- Szczególną cechą pracy podczas warsztatów komputerowych jest **praktyczne i kompleksowe ujęcie wszystkich analizowanych zagadnień.**
- Warsztaty komputerowe stanowią **najbardziej zaawansowaną część całego programu szkoleniowego.**

1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa CorMax:

a) struktura organizacyjna; charakterystyka procesów, produktów, klientów i grup klientów; normy kosztów bezpośrednich; założenia dotyczące kosztów pośrednich i ich nośniki.

2. Przygotowanie wielowymiarowych budżetów sprzedaży w CorMax:

a) planowanie sprzedaży w przekroju regionów sprzedaży, klientów i produktów; planowanie poziomu działalności w podmiotach wewnętrznych przedsiębiorstwa.

3. Sporządzanie budżetów kosztów ośrodków odpowiedzialności w CorMax:

b) projektowanie budżetów kosztów; opracowywanie budżetów kosztów materiałów bezpośrednich, plac bezpośrednich oraz prostych kosztów pośrednich w podmiotach działalności podstawowej, pomocniczej i pozostałych; rozliczanie budżetowanych kosztów działalności pomocniczej i tworzenie całkowitych budżetów kosztów wszystkich ośrodków odpowiedzialności w organizacji; wyznaczanie normalnego poziomu wykorzystania potencjału i wyodrębnianie kosztów niewykorzystanego potencjału; specyfika i sporządzanie budżetów kosztów podmiotów sprzedażowo-marketingowych i podmiotów ogólnego zarządu.



4. Szacowanie budżetowanych kosztów produktów w CorMax:

a) powiązanie wyceny produktów z procesami realizowanymi w organizacji; powiązanie planowanego kosztu produktów z budżetami kosztów dla miejsc powstawania kosztów w ramach działalności podstawowej; kalkulacja kosztów wyrobów i usług.

5. Sporządzanie zbiorczych budżetów kosztów w CorMax:

a) hierarchiczna struktura budżetowania w podmiotach wewnętrznych; powiązanie budżetów zbiorczych z budżetami centrów kosztowych i wyceną produktów; budżety kosztów według pionów, budżet kosztów wytworzenia wyrobów i usług, budżet kosztów nie stanowiących kosztu wytworzenia wyrobów i usług.

6. Budowa planowanego wyniku finansowego CorMax:

a) rachunek kosztów i wyników dla regionów sprzedaży, klientów i produktów; wykorzystanie wieloblokowych i wielosegmentowych systemów rachunku kosztów w zarządzaniu; pogłębiona analiza rentowności regionów sprzedaży; pogłębiona analiza rentowności klientów i grup klientów; pogłębiona analiza rentowności produktów i grup produktów; analiza wyniku finansowego organizacji w rachunku kosztów pełnych i zmiennych.

7. Konstruowanie raportów z wykonania budżetów ośrodków odpowiedzialności w CorMax:

a) analiza rzeczywistego wykorzystania potencjału; raporty kontrolno-wynikowe dla ośrodków odpowiedzialności; wyliczanie i analiza odchyleń kosztów bezpośrednich i kosztów pośrednich prostych i złożonych.

8. Analiza wykonania planowanego wyniku finansowego w CorMax:

a) monitorowanie rentowności organizacji jako całości; analiza odchyleń kosztów zmiennych i kosztów stałych; analiza odchyleń marży na sprzedaży – odchylenie poziomu sprzedaży, odchylenie struktury sprzedaży i odchylenie ilości sprzedaży; interpretacja i analiza odchyleń; określenie odpowiedzialności za odchylenia i analiza przyczyn odchyleń; uzgadnianie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego; przygotowanie raportu dla zarządu.

## **SESJA: PLANOWANIE I KONTROLA FINANSOWA – CASE STUDY (WARSZTATY KOMPUTEROWE – 100% ZAJĘĆ)**

• Sesja ta jest **ciągłem dalszym poprzednich zajęć** i obejmuje planowanie i kontrolę finansową (w szczególności planowanie sprzedaży, należności, zobowiązań, rachunku wyników, przepływów pieniężnych, bilansu, analizę wskaźnikową, analizę prognozy rentowności, analizę dźwigni i analizę wrażliwości modelu na zmiany kluczowych parametrów).

• Łącznie z pierwszą częścią warsztatów (sesja IV) **sesja ta stanowi dopełnienie systemu planowania i kontroli w organizacji.**

1. Budżetowanie sprzedaży i poziomu działalności w CorMax:

a) (sporządzanie rocznego budżetu sprzedaży i cen z wykorzystaniem współczynników sezonowości; przygotowanie budżetu przychodów ze sprzedaży; planowanie poziomu działalności i zapasów).

2. Budżetowanie należności, zobowiązań i kredytów w CorMax:

a) planowanie wpływów ze sprzedaży i poziomu należności handlowych; planowanie wydatków i zobowiązań handlowych z tytułu kosztów materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich i kosztów pośrednich; planowanie poziomu zadłużenia i obciążeń z tytułu zadłużenia kredytami długo i krótkoterminowymi).

3. Sporządzanie sprawozdań finansowych pro-forma w CorMax:

a) rachunek wyników pro-forma – planowanie i analiza wyniku organizacji; budżetowanie cash flow pro-forma – planowanie i analiza budżetu przepływu środków pieniężnych; bilans pro-forma – planowanie i analiza bilansu.

4. Analiza wskaźnikowa sprawozdań finansowych w CorMax:

a) analiza płynności – liczenie i interpretacja wskaźników płynności; analiza rentowności – liczenie i interpretacja wskaźników rentowności sprzedaży, aktywów i kapitału; analiza efektywności zarządzania – liczenie i interpretacja wskaźników efektywności gospodarowania; analiza zadłużenia – liczenie i interpretacja wskaźników poziomu zadłużenia i obsługi zadłużenia; problemy w analizie wskaźnikowej.

5. Analiza Du-Ponta i zaawansowana analiza kapitału pracującego w CorMax:

a) wykorzystanie zaawansowanej piramidy Du-Ponta do analizy rentowności kapitału własnego; planowanie optymalnego poziomu aktywów bieżących; analiza wskaźników rotacji dla celów porównań z głównymi konkurentami i średnimi w branży; wyznaczanie i analiza wskaźników rotacji dla celów zarządzania organizacją – aspekt biznesowy; ograniczenia w analizie rotacji; wyznaczanie i analiza poziomu kapitału pracującego; podział aktywów bieżących na trwałe i sezonowe; finansowanie aktywów bieżących.

6. Planowanie progu rentowności oraz analiza dźwigni w CorMax:

a) analiza relacji koszty-wolumen-zysk; obliczanie progu rentowności organizacji – obliczanie progu rentowności dla organizacji wieloproduktowej, liczenie przeciętnego, minimalnego i maksymalnego progu rentowności, obliczanie progu rentowności i wyniku finansowego w przypadku zmiany struktury asortymentowej sprzedaży; obliczanie i analiza dźwigni operacyjnej, finansowej i łącznej – obliczanie i analiza dźwigni szczegółowych; wykorzystanie analizy dźwigni do zarządzania.

7. Analiza wrażliwości sprawozdań finansowych w CorMax:

b) analiza wrażliwości wyniku finansowego i przepływów pieniężnych – analiza wpływu różnorodnych czynników (jednego i wielu czynników jednocześnie) na planowaną rentowność i płynność przedsiębiorstwa.

### Extra do samodzielnej analizy

#### ***BudgetCo case***

*(problematyka: budżetowanie poziomu sprzedaży, produkcji i zapasów; przygotowanie budżetów ośrodków odpowiedzialności; kalkulacja planowanych kosztów produktów; budżety regionów sprzedaży; budżety centrów zysku; budżety kosztów produkcji, sprzedaży i ogólnego zarządu; budżet wyniku finansowego, przepływów pieniężnych i bilansu; przygotowanie raportów kontrolno-wynikowych dla ośrodków odpowiedzialności za koszty i zyski)*



***SalesPerc case***

*(problematyka: budżetowanie zapotrzebowania na kapitał metodą procentu od sprzedaży;  
wady i zalety planowania metodą procentu od sprzedaży; wyliczanie i analiza wskaźników)*