

CONTROLLING W FIRMACH RODZINNYCH RENTOWNOŚĆ METODĄ ABC

DR ADRIANNA LEWANDOWSKA, BUSINESS DISCOVERY

**FIRMY RODZINNE – NOWE DROGI ROZWOJU
ZAKOŃCZENIE PROJEKTU SZKOLENIOWO-
DORADCZEGO FIRMY RODZINNE**

7-8-9 WRZEŚNIA 2011

ZAWIERCIE, HOTEL VILLA VERDE



CONTROLLING

W FIRMACH RODZINNYCH

ROZLICZANIE RENTOWNOŚCI METODĄ ABC

**informacje
ilościowe
i wartościowe**

**adresaci
zewnętrzni**

**adresaci
wewnętrzni**

rachunkowość przedsiębiorstwa

rachunkowość zewnętrzna

rachunkowość wewnętrzna

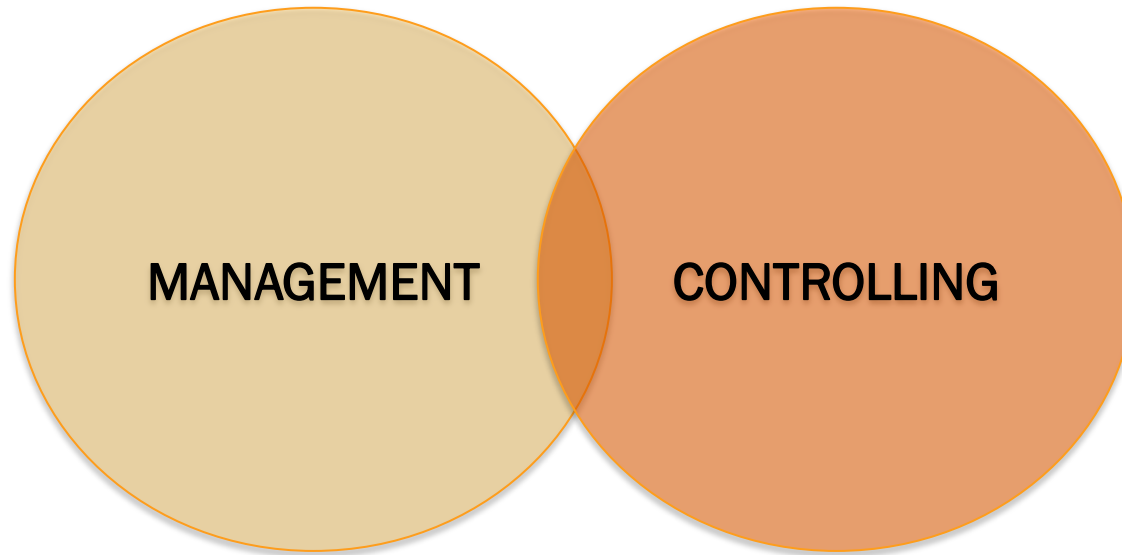


Elementy systemu informacyjnego


Controlling = kontrola?

Porównanie założono – jest	tradycyjna kontrola	nowoczesna kontrola	Controlling
Analiza odchyleń			
Działania korygujące			

Controlling ≠ kontrola?



Controlling jest ...

- ... całościowym traktowaniem przedsiębiorstwa
 - ... wczesnym rozpoznawaniem wąskich gardeł i słabych miejsc w przedsiębiorstwie
 - ... planowaniem i sterowaniem przedsiębiorstwa ukierunkowanym na wąskie gardła i słabe miejsca, zakładające znajdowanie rozwiązań
 - ... przygotowywaniem dla konkretnych adresatów informacji controllingowych („sprzedaż” informacji)
- 

- ★ Gromadzenie informacji celem przygotowania i wspierania decyzji
- ★ Ustalenie i ocena wyniku finansowego
- ★ Określenie założeń (budżet)
- ★ Kontrola działalności przedsiębiorstwa
- ★ Dokumentacja (rachunkowość zewnętrzna)

Zadania rachunkowości wewnętrznej

Controlling wymaga ...

- ... danych i informacji o i z wszystkich obszarów przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia
- ... „narzędzi” (komputerowo wspomaganych)
- ... wiedzy (przynajmniej dostępu do niej) z obszarów ważnych dla procesów powstawania świadczeń w przedsiębiorstwie

**„MIEĆ WIĘCEJ KLIENTÓW
CZY MIEĆ WIĘCEJ Z KLIENTÓW”**



Rachunek wyników firmy określa rentowność całej firmy, gdyż zawiera wszystkie elementy jej działalności gospodarczej. Jednak niekoniecznie pokazuje jak rentowny jest każdy z elementów z osobna i nie wskazuje obszarów gdzie istnieją możliwości działania.

*Najwięksi klienci są źródłem **wielkich zysków**, ale również **wielkich strat**, jest to najbardziej ryzykowny instrument w zarządzaniu przedsiębiorstwem, dlatego też sztuka zarządzania kluczowymi klientami jest tak istotna i ważna z punktu widzenia ograniczania ryzyka funkcjonowania firmy.*

Odpowiedź na ww. pytanie ma dla firmy ma **znaczenie strategiczne**. Poznanie faktycznej rentowności na produktach i klientach powinno przede wszystkim:

- ★ wpływać bezpośrednio na decyzje właścicieli odnośnie miejsc alokowania zasobów przedsiębiorstwa
- ★ ochraniać aktualnych wysoce dochodowych / rentownych klientów przed konkurencją,
- ★ „odstępować” konkurencji klientów przynoszących ciągłe straty.

**CZY WSZYSCY KLIENCI FIRMY
SĄ OPŁACALNI ?**

Przychody

Koszty:

- Rozróżnienie KWN_K / KWN_M
- Pośrednie (TPK)
- Bezpośrednie Klienta (100%)
- Bezpośrednie (ABC)

WYNIK FINANSOWY

**ROZLICZANIE RENTOWNOŚCI
NA KLIENTACH**

firma A**firma B**

SP	100 000	zł
- KWN	80 000	zł
= MPO	20 000	zł

SP	100 000	zł
- KWN	80 000	zł
= MPO	20 000	zł

- K.POZ TPK	18 000	zł
= WF (% do sprzedaży)	2 000	zł

- K.POZ TPK	18 000	zł
= WF (% do sprzedaży)	2 000	zł

- K.POZ. ABC	15 000	zł
= WF (ABC)	5 000	zł

- K.POZ. ABC	22 000	zł
= WF (ABC)	-2 000	zł

TPK -
tradycyjny
podział
kosztów

ABC -
rachunek
kosztów
działań

PRZYKŁAD



- ✦ Firma handlowo-produkcyjna działająca w branży budowlanej, B2B
- ✦ Obroty: powyżej 250 mln PLN (kraj + eksport),
- ✦ Zatrudnienie 380 osób,
- ✦ Firma stosująca zaawansowane technologie: ERP, CRM, BI, Internet,
- ✦ Duża ilość rynków zbytu, klientów i produktów.

OPIS FIRMY PRZYKŁADOWEJ

Grupa kosztowa RKD	Podział kosztów na : ...	Lp.	Nazwisko / Dział	RH / ZOK / ALL	[(Ko_RKD_KR:xyz) - (Rez_NAL/KR zak. w JDE)]	Ilość pracowników w ...	Średni koszt na pracownika	Koszt pracownika
H_Handlowcy								
Handlowcy_Terenowi	Koszt_ALL do podziału na : RH-01	1	1	RH ...	-312 001			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-06	2	6	RH ...	-346 277			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-13	3	13	RH ...	-355 863			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-03	4	3	RH ...	-337 300			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-05	5	5	RH ...	-191 072			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-09	6	9	RH ...	-228 712			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-04	7	4	RH ...	-388 248			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-07	8	7	RH ...	-346 442			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-08	9	8	RH ...	-272 001			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-10	10	10	RH ...	-334 290			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-02	11	2	RH ...	-490 522			
	Koszt_ALL do podziału na : RH-15	12	15	RH ...	-313 644			
TT_Technicy_Terenowi								
Technicy_Terenowi	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	1	..	ZOK_...				-131 220
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	2	..		-393 659			-131 220
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	3	..			3	-131 220	-131 220
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	4	..	ZOK_...	-276 576			-138 288
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	5	..			2	-138 288	-138 288
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	6	..					-202 779
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	7	..	ZOK_...	-608 338			-202 779
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	8	..			3	-202 779	-202 779
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	9	..	ZOK_...	-284 634			-142 317
	Koszt_ALL do podziału na : TT_...	10	..			2	-142 317	-142 317
INF_Informatycy_Terenowi								
Informatycy_Terenowi	Koszt_ALL do podziału na : INFT_...	1	...	ZOK_...	-227 108			-113 554
	Koszt_ALL do podziału na : INFT_...	2	...			2	-113 554	-113 554
	Koszt_ALL do podziału na : INFT_...	3	...	ZOK_...	-128 133			-128 133
	Koszt_ALL do podziału na : INFT_...	4	...			1	-128 133	-128 133
	Koszt_ALL do podziału na : INFT_...	5	...	ZOK_...	-310 226			-155 113
	Koszt_ALL do podziału na : INFT_...	6	...			1	-147 196	-147 196
DT_Drzwiowcy_Terenowi								
Drzwiowcy_Terenowi (ALU+STV+WSS)	Koszt_ALL do podziału na : DT_ALL		...					-159 638
	Koszt_ALL do podziału na : DT_ALL		...		-798 190			-159 638
	Koszt_ALL do podziału na : DT_ALL		...					-159 638
	Koszt_ALL do podziału na : DT_ALL		...					-159 638
	Koszt_ALL do podziału na : DT_ALL		...			5	-159 638	-159 638
SKO_Sprzedaż_KR_DGÓLEM								
Sprzedaż "Akwarium"	Koszt_ALL do podziału na : SKO_ALL		Dział		-982 240			
SKW_Sprzedaż_KR_Wkładkowcy								
Sprzedaż _WSS	Koszt_ALL do podziału na : SKW_ALL		Dział		-200 695			
TR_Technicy_Rydzyńscy								
Technicy_Rydzyńscy	Koszt_ALL do podziału na : TR_ALL		Dział		-777 077			
M_Marketing								
Marketing	Koszt_ALL do podziału na : M_ALL		Dział		-447 349			
W_Windykacja_KR								
Windykacja	Koszt_ALL do podziału na : W_ALL		Dział		-556 819			
PROG_Programiści_"WH-OKNA/-DILER"								
Programiści	Koszt_ALL do podziału na : PROG_ALL		Dział		-12 498 547			

PODZIAŁ KOSZTÓW
HANDLOWYCH:
ETAP POŚREDNI
DO PRZELICZANIA
KOSZTÓW
BEZPOŚREDNIO NA
KLIENTA!

Dział :		Handlowcy	%_udział_KD_w_PK:															100%	
Uwagi :		0																	H1
"Suma_Działu" :		3 916 372	(PLN)	Działanie : H1_Wizyta handlowa							KD_H1							Wizyta handlowa	
"Stan Zaawansowania Prac"				RH_01	RH_06	RH_13	RH_03	RH_05	RH_09	RH_04	KD_OKRES : RH_01	KD_OKRES : RH_06	KD_OKRES : RH_13	KD_OKRES : RH_03	KD_OKRES : RH_05	KD_OKRES : RH_09	KD_OKRES : RH_04		KD_OKRES : RH_07
Lp.	FAN / POZ	Nr_klienta	Nazwa_klienta	OGÓŁEM_KR	Wpisz liczbę wykonanych działań w badanym okresie dla wyszczególnionych firm (kategorii FAN+POZ, bez ZERO) - w podziale na poszczególne rejony (handlowe, techniczne, informatyczne, ...) !!!														
1	FAN	1	Klient 1	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 589	
2	FAN	3	Klient 3	OGÓŁEM_KR	0	0	0	4	0	0	0	0	5 552	0	0	0	0	0	
3	FAN	4	Klient 4	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	FAN	5	Klient 5	OGÓŁEM_KR	0	0	1	0	0	0	0	0	1 671	0	0	0	0	0	
5	FAN	7	Klient 7	OGÓŁEM_KR	0	0	6	0	0	0	0	0	10 024	0	0	0	0	0	
6	FAN	8	Klient 8	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	FAN	16	Klient 16	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	FAN	17	Klient 17	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	FAN	18	Klient 18	OGÓŁEM_KR	0	0	3	0	3	0	0	0	5 012	0	2 866	0	0	0	
10	FAN	22	Klient 22	OGÓŁEM_KR	0	0	8	0	0	0	0	0	13 366	0	0	0	0	0	
11	FAN	32	Klient 32	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	FAN	33	Klient 33	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	FAN	41	Klient 41	OGÓŁEM_KR	0	0	4	0	0	0	0	0	6 683	0	0	0	0	0	
14	FAN	44	Klient 44	OGÓŁEM_KR	1	0	0	0	0	0	0	1 773	0	0	0	0	0	0	
15	FAN	47	Klient 47	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	FAN	58	Klient 58	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 030	
17	FAN	63	Klient 63	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	FAN	66	Klient 66	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	FAN	97	Klient 97	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	FAN	106	Klient 106	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	FAN	107	Klient 107	OGÓŁEM_KR	0	0	0	15	0	0	0	0	0	20 821	0	0	0	0	
22	FAN	112	Klient 112	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	FAN	117	Klient 117	OGÓŁEM_KR	0	0	3	0	0	0	0	0	5 012	0	0	0	0	0	
24	FAN	118	Klient 118	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	FAN	138	Klient 138	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	FAN	141	Klient 141	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	FAN	145	Klient 145	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	11 464	0	0	0	
28	FAN	153	Klient 153	OGÓŁEM_KR	0	0	0	3	0	0	0	0	4 164	0	0	0	0	0	
29	FAN	165	Klient 165	OGÓŁEM_KR	0	5	0	0	0	0	0	0	13 117	0	0	0	0	0	
30	FAN	180	Klient 180	OGÓŁEM_KR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ALOKACJA HANDLOWYCH KOSZTÓW DZIAŁAŃ DO POSZCZEGÓLNYCH KLIENTÓW

KRAJ: Wielostopniowy Rachunek Kosztów "TPK" + Rachunek Kosztów Działania "ABC"

Przygotowane przez dział Controllingu

Legenda:		
1	Sprzedaż	Sprzedaż po korekcie 2 - właściwa sprzedaż na klienta w roku 2002
2	MB	Marża brutto - (wartość sprzedaży - koszty materiałowe tj. KVN koszty wytworzenia i nabycia)
3	Koszty ABC + rezerwa 2002	Wszystkie koszty liczone wg metodologii ABC (Rachunek Kosztów Działania) z uwzględnieniem utworzonych rezerw na należnościach
4	WF 1 (bez rezerwy)	Wynik finansowy "WF1" to marża brutto (MB) minus wszystkie koszty
5	WF 2 (z rezerwą)	Wynik finansowy WF1 minus utworzone w tym roku rezerwy (2002)
6	ROS 1	Rentowność na sprzedaży, czyli WF1/SP
7	ROS 2	Rentowność na klienta: WF2 / SP (rentowność uwzględnia koszty finansowania niezapłaconych należności)
8	OP	Średniomiesięczne otwarte pozycje (należności)
9	PT	Stan należności przeterminowanych na dzień 31.12.2002

LP	Nr klienta	Nazwa klienta	RH	1 Sprzedaż	2 MB	3 Koszty ABC + rezerwa 2002	4 WF 1 (bez rezerwy)	5 WF 2 (z rezerwą)	6 ROS 1	7 ROS 2	8 OP	9 PT
1:	A		X	885 276	276 441	118 947	157 495	157 495	17,8%	17,8%	37 720	45 606
2:	B		X	847 246	278 622	116 928	161 694	161 694	19,1%	19,1%	56 932	
3:	C		X	822 653	148 442	118 221	30 220	30 220	3,7%	3,7%	79 698	0
4:	D		X	790 809	187 563	126 103	61 460	61 460	7,8%	7,8%	182 664	83 628
5:	E		X	765 352	245 774	105 184	140 589	140 589	18,4%	18,4%	16 834	
6:	F		X	762 335	198 763	118 030	80 733	80 733	10,6%	10,6%	36 450	37 249
7:	G		X	750 114	265 574	85 918	179 656	179 656	24,0%	24,0%	305 660	189 033
8:	H		X	739 652	235 361	98 680	136 680	136 680	18,5%	18,5%	19 325	
9:	I		X	736 870	238 023	94 492	143 531	143 531	19,5%	19,5%	19 464	
10:	J		X	713 818	221 500	89 651	131 849	131 849	18,5%	18,5%	19 423	
11:	K		X	688 605	238 468	89 086	149 382	149 382	21,7%	21,7%	81 477	0
12:	L		X	663 549	245 393	82 766	162 627	162 627	24,5%	24,5%	44 280	7 510
13:	M		X	646 714	239 188	75 993	163 195	163 195	25,2%	25,2%	39 767	-325
14:	N			638 691	164 008	122 932	41 075	41 075	6,4%	6,4%	44 514	10

**WYNIKI FINANSOWE
W ROZBICIU NA REGIONY HANDLOWE**

Relacja: wyniki finansowe grupy "A" i pozostałych do wyników ogółem

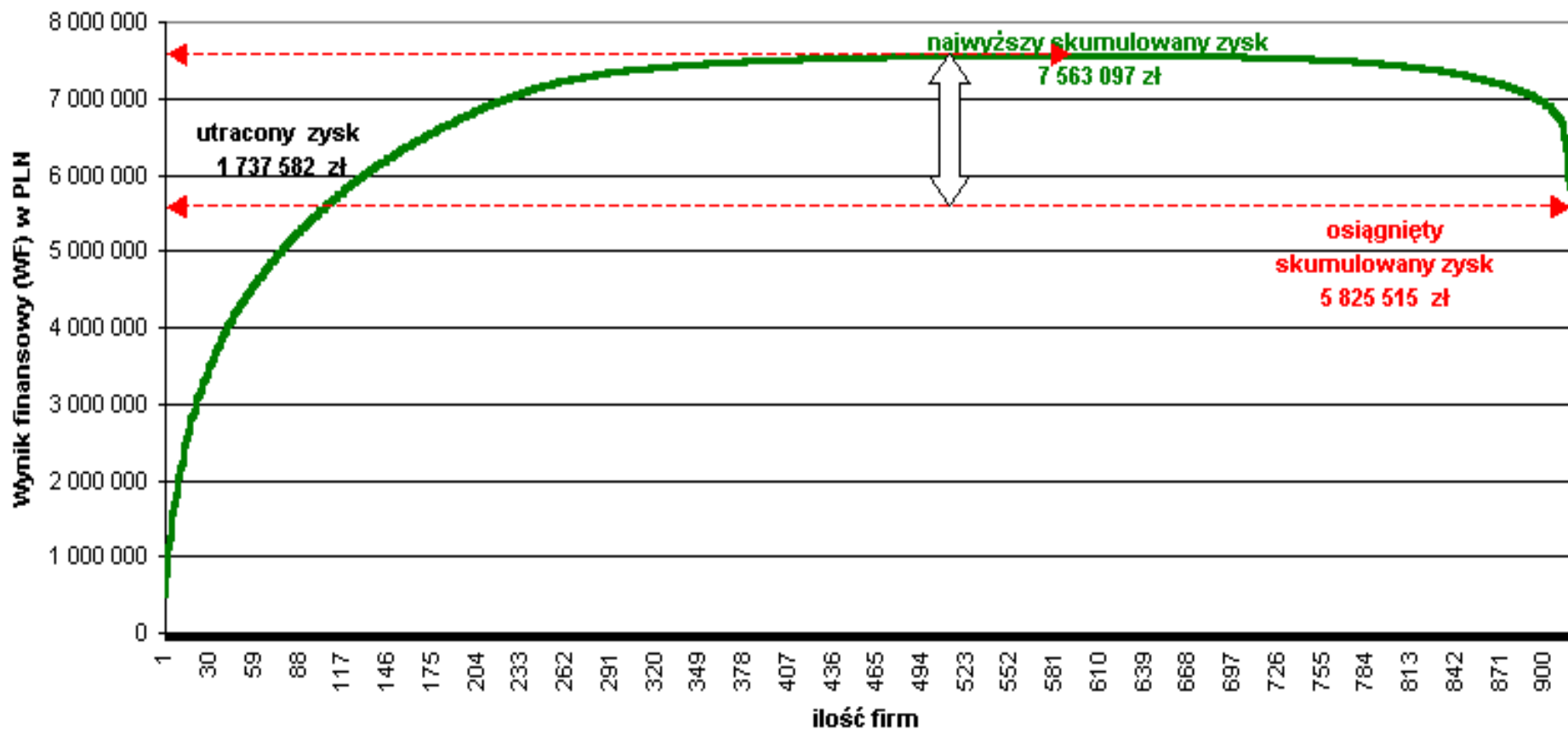
Legenda:

1	SP*_K2	sprzedaż po korekcie 2 - właściwa sprzedaż na klienta
2	MPO*_K1	marża pokrycia "0" - (wartość sprzedaży - koszty materiałowe tj. KVMN koszty wytworzenia i nabycia)
3	OP_12	otwarte pozycje na koniec roku (grudzień)
4	OP_śr	otwarte pozycje średnia całoroczna
5	PT_12	przeterminowane pozycje na koniec roku (grudzień)
6	PT_śr	przeterminowane pozycje średnia całoroczna
7	Rezerwa	rezerwa utworzona na należności - w przyporządkowaniu na konkretnego klienta
8	WF-Rez_TPK	WF=MPO*_K1-Ko_All-Rez_TPK - wynik finansowy bez uwzględnienia utworzonej rezerwy
9	WF	WF=MPO*_K1-Koszty_ALL_TPK - wynik finansowy uwzględniający rezerwę
10	ROS 9/1	Return on Sales rentowność sprzedaży na kliencie: WF / SP

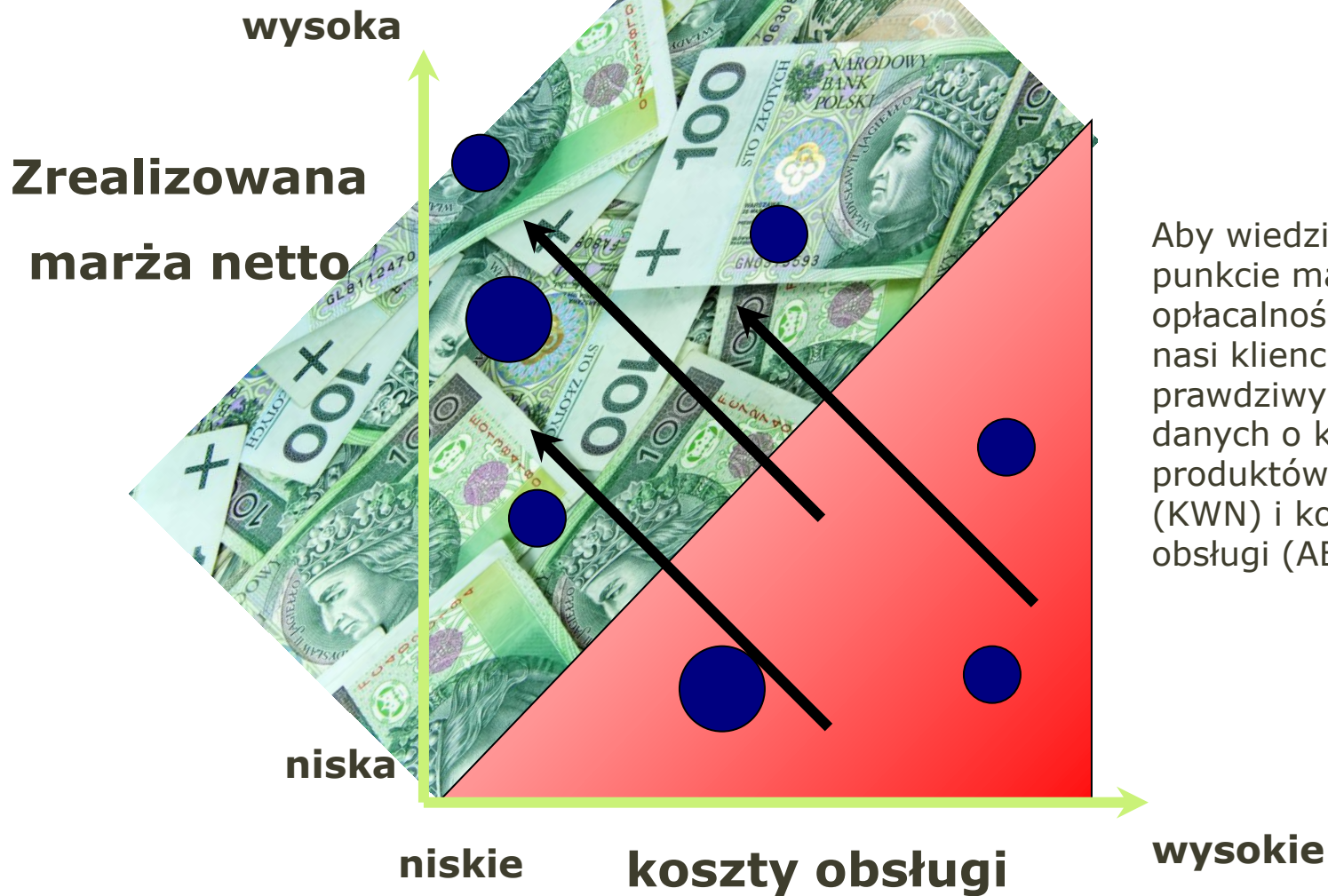
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nr_klienta	Nazwa_klienta	SP*_K2	MPO*_K1	OP_12	OP_śr	PT_12	PT_śr	Rezerwa	WF-Rez_TPK	WF	ROS 9/1
	ogółem	148 874 164	36 807 164	25 880 542	25 335 646	14 839 258	12 892 838	1 918 967	12 562 290	10 643 323	7,1%
	klienci "A" suma	127 935 082	30 321 956	19 888 524	20 354 090	10 171 335	9 132 030	415 459	9 224 630	8 809 171	6,9%
	udział w ogółem	85,9%	82,4%	76,8%	80,3%	68,5%	70,8%	21,7%	73,4%	82,8%	
	klienci "B,C,D" -pozostali	20 939 082	6 485 208	5 992 018	4 981 557	4 667 923	3 760 808	1 503 508	3 337 660	1 834 152	8,8%
	udział w ogółem	14,1%	17,6%	23,2%	19,7%	31,5%	29,2%	78,3%	26,6%	17,2%	

**WYNIKI FINANSOWE
W ODNIESIENIU DO GRUPY „A”
I GRUP POZOSTAŁYCH**

Skumulowana rentowność wszystkich firm



**WYNIKI FINANSOWE
KLIENTÓW OGÓŁEM**



Aby wiedzieć, w jakim punkcie macierzy opłacalności znajdują się nasi klienci, potrzebujemy prawdziwych pełnych danych o kosztach produktów, które kupują (KWN) i kosztach ich obsługi (ABC)

MIGRACJA KLIENTÓW W KIERUNKU WYŻSZEJ OPŁACALNOŚCI WG ABC

- ★ Dokładniejsze przyporządkowanie kosztów pośrednich (ogólnozakładowych i handlowych) konkretnym rynkom zbytu i klientom,
- ★ Dokładniejsza informacja o kliencie,
- ★ Dostosowanie oferty cenowej i produktowej dla poszczególnych grup klientów,
- ★ Dostosowanie poziomu zaangażowania zasobów firmy w stosunku do konkretnego klienta, w taki sposób, aby zapewnić jego rentowność.
- ★ Migracja w kierunku wyższej opłacalności

**KORZYŚCI Z ZASTOSOWANIA CONTROLLINGU
I RACHUNKÓW KOSZTÓW ABC**

★ A w firmie rodzinnej ...

podejmowanie decyzji na bardziej
obiektywnych danych,
co sprzyja wyważeniu emocji 😊



**KORZYŚCI Z ZASTOSOWANIA CONTROLLINGU
I RACHUNKÓW KOSZTÓW ABC**



DZIĘKUJĘ ZA WASZĄ UWAGĘ
I ZAANGAŻOWANIE

W sieci:
WWW.BD7.PL
AL@BD7.PL

KONTAKT

dr Adrianna Lewandowska
Manager & Advisory; Business Discovery
STRATEGIE DLA FIRM RODZINNYCH
Ul. Fredry 7/1
61-809 POZNAŃ
0 618 53 20 10