



AKADEMIA
BIZNESU

www.akademiamddp.pl



PROFESJONALNY CONTROLLING

Podstawy Controllingu wprowadzenie do zagadnień controllingu

Controlling budżetowanie, zarządzanie kosztami i rentownością

Controlling pomiar i ocena dokonań,
zarządzanie produktami, klientami i inwestycjami

Kluczowe Wskaźniki Wydajności Key Performance Indicators – KPI

Programowanie VBA (Visual Basic for Application)
dla analityków biznesowych – warsztaty komputerowe

Tworzenie i modelowanie finansowe planów strategicznych – warsztaty komputerowe

Analiza finansowa przedsiębiorstwa – ocena dokonań i perspektywy rozwoju firmy

Controlling w sprzedaży

Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa Value-Based Management

Controlling i nowoczesny rachunek kosztów w branży usługowej

Projektowanie i wdrażanie strategii

rachunkowość zarządcza

AUTOR PROGRAMU I PROWADZĄCY WSZYSTKIE ZAJĘCIA:



Tomasz Wnuk-Pel – adiunkt w Katedrze Rachunkowości UŁ, Wiceprezes Zarządu w T.G. RaFiB Sp. z o.o., spółce consultingowej od 1990 roku specjalizującej się w projektowaniu i wdrażaniu nowoczesnych systemów rachunkowości zarządczej i controllingu. Autor i współautor projektów systemów rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej w prężnie działających firmach produkcyjnych, usługowych i handlowych. Autor zamkniętych, często wieloetapowych szkoleń z zakresu nowoczesnych metod rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej między innymi dla: PKO BP SA, TVP SA, TP SA, Coca-Cola Beverages Sp. z o.o., ORACLE SA, TUIR WARTA SA, KPMG Sp. z o.o., PWC Sp. z o.o., ERNST&YOUNG Sp. z o.o., MERCK Sp. z o.o., PILKINGTON IGP Sp. z o.o., Rieber Foods Polska SA (dawniej DELECTA SA), PGNiG SA, Zarządu Morskiego Portu Gdańsk SA, ORKLA PRESS POLSKA SA, ZCH Police SA, FASER SA, ZPC Jutrzenka SA, Energopol-7 Poznań SA (obecnie MAXER SA), Masters SA, POWEN SA, Polmos Wrocław SA (obecnie Vratislavia SA), FPM SA, Polifarb Wrocław SA, Trakcja Polska – PKRE SA i wielu innych.

Autor i współautor licznych książek i artykułów np.: Zarządzanie rentownością. Budżetowanie i kontrola. Activity based costing & management, T. Wnuk-Pel, DIFIN 2006; Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne, I. Sobańska (red.), CH BECK, 2009; Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne, I. Sobańska (red.), CH BECK 2010; Controlling w praktyce, Z. Leszczyński, T. Wnuk, oddik 2004 i wielu innych.

POZIOM		PRODUKT
CIĄGŁEGO DOSKONALENIA cykl konferencji dla zaawansowanych poruszający bieżące problemy związane z wdrażaniem i funkcjonowaniem systemów controllingu w przedsiębiorstwach różnych branż	KONFERENCJE	DOBRE PRAKTYKI CONTROLLINGU CONTROLLING W ORGANIZACJACH RÓŻNYCH BRANŻ
ŚREDNIOZAAWANSOWANY I ZAAWANSOWANY (4 sesje po dwa dni) (uczestnicy powinni posiadać wiedzę o metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu)	CONTROLLING II	PLANOWANIE I ANALIZA OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI – CASE STUDY KALKULACJE KOSZTÓW I ZARZĄDZANIE RENTOWNOŚCIĄ PRODUKTÓW I KLIENTÓW STRATEGICZNY POMIAR I OCENA DOKONAŃ ORGANIZACJI OPERACYJNY POMIAR I OCENA DOKONAŃ ORGANIZACJI
ŚREDNIOZAAWANSOWANY (5 sesji po dwa dni) szkolenie prowadzone jest na poziomie średnioza-awansowanym, uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu	CONTROLLING I	PLANOWANIE I KONTROLA FINANSOWA – CASE STUDY ZARZĄDZANIE KOSZTAMI I RENTOWNOŚCIĄ – CASE STUDY BUDŻETOWANIE I KONTROLA KOSZTÓW ACTIVITY BASED COSTING/MANAGEMENT FUNKCJONALNY RACHUNEK KOSZTÓW
PODSTAWOWY (1 dwudniowa sesja) szkolenie prowadzone jest na poziomie podstawowym, od uczestników nie jest wymagana wiedza z zakresu rachunkowości i finansów	WPROWADZENIE	PODSTAWY CONTROLLINGU

Podstawy Controllingu

wprowadzenie do zagadnień controllingu

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 29 – 30 marca 2012 r. - SOP 12155

KORZYŚCI

- lepsze zrozumienie informacji finansowych i sposobów ich wykorzystania
- zrozumienie zasad i metod budżetowania i kontroli kosztów
- poprawa zdolności szybkiego reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia
- zaangażowanie pracowników w zarządzanie kosztami
- i wiele, wiele więcej...

METODY PRACY

- wykłady i ćwiczenia
- do każdego z omawianych zagadnień przykłady
- CASE STUDY z polskich i zagranicznych firm
- wymiana doświadczeń
- dyskusje...

PROGRAM

- Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza, controlling (1 godzina):**
 - a) rachunek kosztów: pojęcie, cele i struktura rachunku kosztów;
 - b) rachunkowość zarządcza: pojęcie i rola;
 - c) rachunkowość zarządcza a proces zarządzania;
 - d) rachunkowość zarządcza a rachunkowość finansowa;
 - e) rachunkowość zarządcza a controlling.
- Klasyfikacje i analiza kosztów (1 godzina):**
 - a) systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania.
- Rozliczanie kosztów w przedsiębiorstwie (2 godziny):**
 - a) znaczenie grupowania i rozliczania kosztów w firmie;
 - b) ujmowanie kosztów bezpośrednich w przekroju wyróżnionych obiektów kosztów;
 - c) grupowanie kosztów pośrednich w MPK;
 - d) rozliczanie kosztów pomocniczych MPK;
 - e) obliczanie stawek kosztów pośrednich;
 - f) obciążanie produktów kosztami pośrednimi;
CASE STUDY (kompleksowy przykład pokazujący jak rozliczane są w firmie koszty i jak kalkulowany jest koszt produktu)
- Podejmowanie decyzji w krótkim okresie (3 godziny):**
 - a) analiza prognozy rentowności;
 - b) planowanie wyniku i analiza wrażliwości;
CASE STUDY (złożony problem analizy i podejmowania decyzji w krótkim okresie)
- Rozwinięte systemy rachunku kosztów (1 godzina):**
 - a) warunki zastosowania rachunków wielowymiarowych;
- b) wydziałanie i ocena działania ośrodków odpowiedzialności - centra kosztów, zysku, inwestycji, ocena działalności ośrodków odpowiedzialności;
 - c) budowa i wykorzystanie rachunków wielowymiarowych;
CASE STUDY (analiza wyniku firmy z różnych punktów widzenia)
- Budżetowanie i kontrola kosztów, przychodów i wyników (4 godziny):**
 - a) przygotowanie procesu budżetowania;
 - b) budżetowanie sprzedaży, produkcji i zapasów;
 - c) budżetowanie kosztów bezpośrednich;
 - d) budżetowanie kosztów pośrednich;
 - e) budżetowanie wyniku finansowego;
 - f) budżetowanie przepływów pieniężnych i bilansu;
 - g) organizacja systemu budżetowania;
CASE STUDY (kompleksowy przykład ilustrujący proces budżetowania kosztów, przychodów, wyniku finansowego, przepływów pieniężnych i bilansu)
- Activity based costing (2 godziny):**
 - a) wprowadzenie do activity based costing;
 - b) identyfikacja działań;
 - c) ustalenie kosztów działań;
 - d) ustalenie nośników kosztów działań;
 - e) rozliczenie kosztów na obiekty kosztów;
CASE STUDY (analiza działań, ustalenie nośników kosztów zasobów i działań, wycena działań i ich rozliczanie na produkty, porównanie rachunku kosztów działań z tradycyjną kalkulacją kosztów)

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1390 zł + VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1290 zł/os. + VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: dzień I: w godzinach 11.00 – 16.30
dzień II: w godzinach 9.00 – 15.00

Miejsce zajęć: centrum Warszawy
lub siedziba Akademii Biznesu MDDP

Informacje: Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
norbert.saks@akademiamddp.pl

Controlling budżetowanie, zarządzanie kosztami i rentownością

MIEJSCE I TERMIN

Katowice - kod SOP 12156

Cz. I 15-16 marca 2012 r.

Cz. II 3-4 kwietnia 2012 r.

Cz. III 19-20 kwietnia 2012 r.

Cz. IV 17-18 maja 2012 r.

Cz. V 5-6 czerwca 2012 r.

Warszawa - kod SOP 12157

Cz. I 17-18 kwietnia 2012 r.

Cz. II 15-16 maja 2012 r.

Cz. III 31 maja-1 czerwca 2012 r.

Cz. IV 14-15 czerwca 2012 r.

Cz. V 28-29 czerwca 2012 r.

PROWADZĄCY

dr Tomasz Wnuk-Pel

ADRESACI

- dyrektorzy generalni i finansowi, członkowie zarządu, główni księgowi, analitycy finansowo-księgowi
- wszystkie osoby zajmujące się problemami analizy kosztów oraz szeroko pojętej rachunkowości zarządczej i controllingu
- pracownicy firm produkcyjnych, usługowych, handlowych, firm budowlanych, instytucji publicznych
- wszyscy Ci, którym wiedza o problematyce rachunkowości zarządczej i controllingu jest niezbędna w praktyce

POZIOM

- szkolenie prowadzone jest na poziomie średniozaawansowanym
- uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu
- zajęcia są intensywne stąd też dla osiągnięcia maksymalnej korzyści od uczestników wymagana jest koncentracja i pełne zaangażowanie

CEL

- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących współczesnych metod rachunku kosztów
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności stosowania nowoczesnych koncepcji rachunkowości zarządczej i controllingu oraz poznanie ich wpływu na zachowania ludzi i zarządzanie w przedsiębiorstwie
- wyrobienie wśród uczestników umiejętności projektowania systemów informacyjnych rachunkowości zarządczej i controllingu dostosowanych do zmieniających się warunków funkcjonowania firmy
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności pracowania w informatycznym systemie budżetowania i kontroli kosztów oraz planowania finansowego

KORZYŚCI

- zaangażowanie pracowników w zarządzanie kosztami
- uporządkowanie kosztów i poprawa dyscypliny kosztowej
- poprawa przepływu informacji między jednostkami wewnętrznymi firmy
- poprawa zdolności szybkiego reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia
- i wiele, wiele więcej...

METODY PRACY

- wykłady i ćwiczenia (20% zajęć)
- CASE STUDY z polskich i zagranicznych przedsiębiorstw (30% zajęć)
- warsztaty komputerowe (50% zajęć)

MATERIAŁY

- komplet materiałów szkoleniowych ułatwiających pracę podczas zajęć i umożliwiających uporządkowanie nabytych umiejętności i zastosowanie poznanych metod w firmie po zakończeniu szkolenia (około 700 stron)
- podręcznik z zakresu budżetowania i kontroli: Zarządzanie rentownością. Budżetowanie i kontrola. Activity Based Costing/Management, T. Wnuk-Pel, DIFIN 2006 (400 stron)
- podręcznik z zakresu controllingu: Controlling w praktyce, Z. Leszczyński, T. Wnuk-Pel, oddk 2003 (700 stron)

SESJA I

FUNKCJONALNY RACHUNEK KOSZTÓW**1. Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza w firmie (1 godzina):**

- a) zadania rachunku kosztów (cele rachunku kosztów, czynniki wpływające na kształt rachunku kosztów, rodzaje decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów).

2. Systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania (1 godzina):

- a) systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania (koszty wg rodzaju, koszty produktu i okresu, koszty wg podmiotów, koszty bezpośrednie i pośrednie, koszty stałe i zmienne, koszty istotne i nieistotne, koszty utraczonych korzyści, koszty uznaniowe, koszty do prognozowania i planowania, koszty do planowania i kontroli).

3. Grupowanie i rozliczanie kosztów (4 godziny):

- a) znaczenie grupowania i rozliczania kosztów (cele i znaczenie rozliczania, czynniki determinujące rozliczanie, dobór kluczy podziałowych, czynniki wpływające na dokładność rozliczania kosztów);
- b) grupowanie kosztów pośrednich w MPK (przyczyny wydzielania MPK, rozliczanie kosztów prostych, rozliczanie innych kosztów, problemy rozliczania kosztów pośrednich na MPK);
- c) rozliczanie kosztów pomocniczych MPK (charakterystyka i wyodrębnianie MPK pomocniczych, metody rozliczania, częściowe i pełne zastosowanie stawek umownych, uproszczenia w rozliczaniu);
- d) obliczanie stawek kosztów pośrednich (klucze rozliczeniowe przy działalności prostej i złożonej, czynniki wpływające na dobór klucza podziałowego, szczególne przypadki doboru kluczy podziałowych);
- e) obciążanie produktów kosztami pośrednimi (wspólna stawka dla firmy, odrębne stawki dla wydziałów, odrębne stawki dla stanowisk, przewidywane stawki kosztów pośrednich);

CASE STUDY (rozliczanie działalności pomocniczej – wpływ metod rozliczania kosztów działalności pomocniczej na dokładność i koszt rozliczeń);

CASE STUDY (rozliczanie kosztów i kalkulacja kosztów produktu).

4. Podstawowe systemy rachunku kosztów w zarządzaniu (1 godzina):

- a) klasyfikacja systemów rachunku kosztów (rodzaje rachunku kosztów postulowanych);
 - b) rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych (rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych, wpływ rachunku kosztów na wynik finansowy, zalety i wady rachunku kosztów pełnych i zmiennych);
 - c) niepełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych (analiza porównawcza definicji kosztu wytworzenia);
- CASE STUDY (wielookresowy RKP/RKZ).**

5. Rozwinięte systemy rachunku kosztów i wyników (1 godzina):

- a) warunki zastosowania rachunków wielowymiarowych (zarządzanie scentralizowane i zdecentralizowane – zalety i wady oraz wymogi informacyjne);
 - b) wydzielanie i ocena działania ośrodków odpowiedzialności (centra kosztowe, centra zysku, centra inwestycyjne, ocena działalności);
 - c) budowa i wykorzystanie rachunków wielowymiarowych (koszty stałe indywidualne i wspólne, przykładowe obiekty kosztów, rachunki wielostopniowe i wieloblokowe);
- CASE STUDY (rachunek wielowymiarowy – analiza wyniku firmy z różnych punktów widzenia).**

6. Koszty w decyzjach krótkiego okresu (4 godziny):

- a) analiza prognozy rentowności i płynności (założenia i znaczenie analizy, dezagregacja kosztów stałych, uwzględnienie w analizie różnych cen, niejednorodnej produkcji i podatków, próg płynności);
 - b) planowanie wyniku i analiza wrażliwości w krótkim okresie (badanie wpływu na wynik i próg rentowności zmian kosztów stałych, zmiennych, cen i ilości sprzedaży, ograniczenia analizy prognozy rentowności);
- CASE STUDY (krótkoterminowe decyzje przedsiębiorstw – złożony problem analizy i podejmowania decyzji w krótkim okresie).**

SESJA II

ACTIVITY BASED COSTING/MANAGEMENT

(w tym 4 godziny warsztatów komputerowych)

1. Zadania rachunku kosztów (1 godzina):

- a) zadania rachunku kosztów (cele rachunku kosztów, czynniki wpływające na kształt rachunku kosztów, rodzaje decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów);
- b) rozliczanie kosztów pośrednich w ujęciu tradycyjnym (uwarunkowania rozliczania kosztów pośrednich, etapy rozliczania kosztów pośrednich, problemy związane z tradycyjnymi metodami rozliczania kosztów pośrednich).

2. Activity based costing (7 godzin):

- a) wprowadzenie do activity based costing (cele wdrożenia, inne spojrzenie na strukturę firmy, produkty i koszty, model ABC, perspektywa procesów);
- b) podstawowe pojęcia activity based costing (słownik systemu zarządzania kosztami działań);
- c) etapy wdrażania activity based costing (wpływ ABC na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa, etapy rachunku kosztów działań);
- d) identyfikacja obiektów kosztów (rodzaje obiektów kosztów, przykładowe obiekty kosztów);
- e) identyfikacja działań (identyfikacja działań w oparciu o BPA, analiza działań z uwzględnieniem ich hierarchii, przykłady wyodrębniania procesów, działań i czynności, wzór karty działania, analiza działań);
- f) ustalenie kosztów działań (struktura modułu zasobów, analiza na poziomie globalnym, analiza na poziomie poszczególnych podmiotów, przyporządkowanie kosztów poszczególnym działaniom, przykłady nośników kosztów zasobów);

- g) ustalenie nośników kosztów działań (analiza działań pod kątem kalkulacji kosztów produktu, cechy nośników kosztów, wymogi co do nośników, przykłady nośników kosztów działań);
 - h) rozliczenie kosztów na obiekty kosztów (rozliczanie kosztów pośrednich na produkty);
 - i) problemy związane z activity based costing (raportowanie z systemu ABC, niewykorzystane moce w systemie ABC, rentowność klienta w systemie ABC, wykorzystanie informacji z systemu ABC);
- CASE STUDY (charakterystyka i analiza działań – przykład kart kosztów działań z firmy handlowej);**
CASE STUDY (ABC w analizie rentowności klientów w firmie logistycznej);
CASE STUDY (przykład całościowy ABC/ABM – analiza działań, ustalanie nośników kosztów zasobów i działań, wycena działań i ich rozliczanie na produkty i klientów).

3. Activity based management (3 godziny):

- a) wprowadzenie do ABM (wykorzystanie ABC do zdobycia przewagi konkurencyjnej, analiza działań a podstawowe pytania kierowników, zakres ABM);
- b) analiza działań z punktu widzenia celowości ich wykonywania (działania fundamentalne i dodatkowe, działania wspomagające i operacyjne, działania istotne i nie istotne, działania poniżej i powyżej oczekiwań, działania drogie i tanie, działania o małych i dużych korzyściach, postępowanie z nieefektywnymi działaniami);
- c) analiza rentowności produktów (hierarchia produktów, alokacja kosztów na produkty, elementy składowe analizy kosztów produktów, analiza rentowności w cyklu życia produktu);
- d) analiza rentowności klientów (segmentacja klientów, elementy składowe analizy rentowności klientów, zarządzanie klientami na podstawie systemu ABM);
- e) analiza rentowności jednostek wewnętrznych (ośrodki odpowiedzialności za koszty, zyski i inwestycje, kryteria wyodrębniania i oceny, elementy składowe analizy efektywności działania ośrodków odpowiedzialności);
- f) analiza rentowności kanałów dystrybucji (rodzaje kanałów dystrybucji, elementy składowe analizy kanałów dystrybucji)
- g) budżetowanie kosztów działań (etapy ABB, pętla planistyczna ABB według CAM-I);

4. Wdrażanie activity based costing (1 godzina):

- a) przesłanki, korzyści i problemy związane z wdrażaniem systemu ABC (przesłanki do wdrażania ABC, korzyści i problemy związane z wdrażaniem, problemy z utrzymaniem systemu ABC);
- b) zakres szczegółowości systemu ABC (wielkość systemu ABC, wielkość modelu a cel wdrożenia i poziomy zarządzania);
- c) etapy wdrażania systemu ABC (etapy wdrażania systemu, czas wdrażania systemu – przykłady, czynniki sukcesu i ryzyka);
- d) wymagania w stosunku do oprogramowania ABC (kryteria oceny, organizacja okresów w systemie, wymagana wiedza konsultantów).

SESJA III

BUDŻETOWANIE I KONTROLA KOSZTÓW

1. Rachunkowość zarządcza w procesie zarządzania (0,5 godziny):

- a) Rachunkowość zarządcza w procesie zarządzania.

2. Budżetowanie i kontrola kosztów i przychodów (6 godzin):

- a) przygotowanie procesu budżetowania (funkcje budżetowania, powiązanie budżetowania ze strategią i planowaniem długookresowym, budżetowanie przyrostowe i „od zera”, budżetowanie sztywne i elastyczne, powiązania między budżetami, budżetowanie a rachunek kosztów);
- b) budżetowanie sprzedaży, produkcji i zapasów (czynniki wpływające na prognozy sprzedaży, jakościowe i ilościowe techniki prognozowania, czynniki kształtujące jakość prognoz, budżet sprzedaży, budżet produkcji i zapasów);
- c) budżetowanie kosztów bezpośrednich (normowanie materiałów bezpośrednich, normowanie płac bezpośrednich, budżetowanie materiałów bezpośrednich, budżetowanie płac bezpośrednich, metody budżetowania i zbierania danych rzeczywistych oraz analizy odchyleń);
- d) budżetowanie kosztów pośrednich (uwarunkowania budżetowania kosztów pośrednich, źródła danych do budżetowania kosztów pośrednich, budżetowanie poszczególnych rodzajów kosztów prostych pośrednich, budżetowanie złożonych kosztów pośrednich);
- e) budżetowanie wyniku finansowego (wycena produktów, budżetowanie wielowymiarowego wyniku finansowego);
- f) budżetowanie przepływów pieniężnych i bilansu (budżet wpływów i wydatków, budżet bilansu);
- g) analiza i kontrola wykonania budżetów (budżety elastyczne w formie tabelarycznej i w formie równań, budżetowanie za pomocą współczynników elastyczności i w formie graficznej, wykorzystanie budżetowania elastycznego na etapie planowania, realizacji budżetu i kontroli wykonania);

- h) organizacja systemu budżetowania (funkcjonowanie systemu budżetowania, etapy procesu budżetowania);
- CASE STUDY (budowa master budget – kompleksowy przykład ilustrujący proces budżetowania kosztów, przychodów, wyniku finansowego, przepływów pieniężnych i bilansu).**

CASE STUDY (budowa raportu kontrolno-wynikowego – przykład sporządzania prawidłowego raportu z wykonania budżetu dla ośrodka odpowiedzialnego za zysk).

3. Zarządzanie kosztami przez odchylenia (5,5 godziny):

- a) wprowadzenie do zarządzania kosztami przez odchylenia (rodzaje rachunków kosztów postulowanych, funkcjonowanie rachunku kosztów standardowych, rachunek kosztów standardowych w systemie ewidencyjnym i poza nim);
- b) procedury wyznaczania i rodzaje standardów (metody wyznaczania standardów, wyznaczanie standardów materiałów bezpośrednich, wyznaczanie standardów

- płat bezpośrednich, wyznaczanie standardów kosztów wydziałowych, weryfikacja standardów, rodzaje standardów, wpływ rodzaju standardu na analizę odchyleń);
- ogólny model analizy odchyleń (model analizy odchyleń, dokładność analizy odchyleń, odpowiedzialność za odchylenia);
 - analiza przyczyn powstawania odchyleń (przyczyny odchyleń cen i zużycia materiałów bezpośrednich, przyczyny odchyleń stawek i wydajności w płacach bezpośrednich);
 - zarządzanie kosztami przez odchylenia – podsumowanie (znaczenie kompleksowego pomiaru kosztów i informacji o odchyleniach);
- CASE STUDY (analiza odchyleń w RKZS – analiza odchyleń materiałów i płac bezpośrednich, analiza odchyleń kosztów wydziałowych zmiennych i stałych, analiza odchyleń kosztów zarządu i sprzedaży, analiza odchyleń cen i ilości sprzedaży, uzgodnienie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego);**
CASE STUDY (uzupełniająca analiza odchyleń w RKPS – dodatkowe analizy odchyleń kosztów stałych wydziałowych i analizy odchyleń zysku na sprzedaży);
CASE STUDY (analiza odchyleń marży – zaawansowana analiza odchyleń marży na sprzedaży).

SESJA IV ZARZĄDZANIE KOSZTAMI I RENTOWNOŚCIĄ – CASE STUDY

(warsztaty komputerowe)

UWAGA

- 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 budżetowania i kontroli oraz planowania finansowego działającym w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL
- celem warsztatów komputerowych nie jest jednak nauka programu EXCEL – program ten jest tylko narzędziem dla poznania praktycznych aspektów budżetowania i kontroli oraz planowania finansowego na praktycznym przykładzie;
- szczególną cechą pracy podczas warsztatów komputerowych jest praktyczne – kompleksowe ujęcie wszystkich analizowanych zagadnień
- warsztaty komputerowe stanowią najbardziej zaawansowaną część całego programu szkoleniowego

1. Budżetowanie kosztów, przychodów i wyników - wprowadzenie (1 godzina):

- cele i zadania budżetowania kosztów, przychodów i wyników; powiązanie procesu budżetowania ze strategią i długookresowymi celami przedsiębiorstwa;
- wpływ stosowanego w przedsiębiorstwie rachunku kosztów na proces budżetowania.

2. Planowanie w podmiotach wewnętrznych przedsiębiorstwa (1 godzina):

- charakterystyka procesów zachodzących w przedsiębiorstwie – wpływ organizacji i technologii produkcji na budżetowanie kosztów;
- planowanie sprzedaży w przekroju regionów sprzedaży, klientów i produktów;
- planowanie produkcji w podmiotach wewnętrznych przedsiębiorstwa, planowanie zapasów wyrobów gotowych i produkcji w toku.

3. Budżetowanie kosztów w podmiotach kosztowych (3 godziny):

- projektowanie budżetów kosztów;
- opracowywanie budżetów kosztów materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich oraz prostych kosztów pośrednich w podmiotach działalności podstawowej, pomocniczej i pozostałych;
- rozliczanie budżetowanych kosztów działalności pomocniczej i tworzenie całkowitych budżetów kosztów wszystkich podmiotów;
- wyodrębnianie kosztów stałych i zmiennych, wyprowadzanie współczynników zmienności kosztów;
- wyznaczanie normalnego poziomu zdolności produkcyjnych i wyodrębnianie kosztów wydziałowych stałych nie stanowiących kosztu wytworzenia;
- analiza planowanego wykorzystania zdolności produkcyjnych.

4. Tworzenie normatywnego kosztu produktu (1 godzina):

- powiązanie wyceny produktu ze stosowaną w przedsiębiorstwie technologią i organizacją procesów produkcyjnych;
- powiązanie normatywnego kosztu produktu z budżetami kosztów dla miejsc powstawania kosztów w ramach działalności podstawowej.

5. Sporządzanie budżetów zbiorczych w różnych przekrojach (1 godzina):

- hierarchiczna struktura budżetowania w podmiotach wewnętrznych;
- powiązanie budżetów zbiorczych z budżetami centrów kosztowych i wyceną produktu;
- budżety kosztów według pionów, budżet kosztów wytworzenia, budżet kosztów nie stanowiących kosztu wytworzenia.

6. Budowa planowanego wyniku finansowego przedsiębiorstwa (1 godzina):

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

7. Konstruowanie raportów kontrolno-wynikowych dla ośrodków odpowiedzialności za koszty i zyski (2 godziny):

- analiza rzeczywistego wykorzystania zdolności produkcyjnych;

b) raporty kontrolno-wynikowe dla ośrodków odpowiedzialnych za koszty i zyski.

8. Kontrola i ocena wykonania budżetów (2 godziny):

- rachunek odchyleń na poziomie ośrodków odpowiedzialności za koszty w ramach działalności podstawowej, pomocniczej oraz administracji (analiza odchyleń materiałów bezpośrednich, płac bezpośrednich, kosztów pośrednich prostych i złożonych);
- raporty z wykonania budżetów ośrodków odpowiedzialnych za zyski (analiza odchyleń przychodów, kosztów zmiennych i stałych oraz marż brutto);
- monitorowanie rentowności przedsiębiorstwa jako całości (analiza odchyleń na sprzedaży, odchyleń kosztów i uzgadnianie planowanego i rzeczywistego wyniku finansowego).

SESJA V

PLANOWANIE I KONTROLA FINANSOWA – CASE STUDY

(warsztaty komputerowe)

UWAGA

- sesja ta jest ciągiem dalszym poprzednich zajęć i obejmuje planowanie i kontrolę finansową (w szczególności zapasy, środki pieniężne, zobowiązania, należności, bilans, przepływy pieniężne, analizę wskaźnikową, analizę wrażliwości, analizę prognozy rentowności, płynności i analizę dźwigni);
- łącznie z pierwszą częścią warsztatów (sesja IV) sesja ta stanowi dopełnienie systemu planowania i kontroli w firmie.

1. Planowanie i analiza kapitału obrotowego w firmie (4 godziny):

- planowanie poziomu kapitału obrotowego (wyznaczenie poziomu aktywów bieżących i zobowiązań bieżących; analiza wskaźników kapitału obrotowego);
- zarządzanie zapasami (planowanie poziomu zapasów w firmie; analiza zapasów);
- zarządzanie zobowiązaniami i należnościami (planowanie poziomu należności i zobowiązań bieżących oraz analiza ich poziomu i struktury);

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 5100 zł + 23% VAT,
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 4700 zł/os + 23% VAT.

Koszt uczestnictwa w wybranej sesji:

- jednej osoby 1290 zł + 23% VAT,
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1190 zł/os + 23% VAT.

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, obiad, certyfikat.

Dodatkowo przy zapisie na cały kurs:

podręczniki „Controlling w praktyce”, Z. Leszczyński,

d) zarządzanie środkami pieniężnymi (planowanie i analiza wpływów i wydatków środków pieniężnych w przedsiębiorstwie).

2. Planowanie sprawozdań finansowych (2 godziny):

- rachunek wyników pro-forma (planowanie i analiza rachunku wyników przedsiębiorstwa);
- cash flow pro-forma (planowanie i analiza sprawozdania z przepływu środków pieniężnych);
- bilans pro-forma (planowanie i analiza bilansu).

3. Analiza wskaźnikowa sprawozdań finansowych (2 godziny):

- wprowadzenie do analizy wskaźnikowej sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa;
- analiza płynności (liczenie i interpretacja wskaźników płynności);
- analiza rentowności (liczenie i interpretacja wskaźników rentowności sprzedaży, aktywów i kapitału);
- analiza efektywności (liczenie i interpretacja wskaźników efektywności gospodarowania);
- analiza zadłużenia (liczenie i interpretacja wskaźników poziomu zadłużenia i obsługi zadłużenia);
- analiza wskaźników rynku kapitałowego (liczenie i interpretacja wskaźników charakteryzujących dokonania firm na rynku kapitałowym);
- analiza Du-Ponta (kompleksowa analiza wskaźników charakteryzujących efektywność przedsiębiorstwa);
- problemy w analizie sprawozdań finansowych.

4. Analiza wrażliwości sprawozdań finansowych (4 godziny):

- analiza wrażliwości wyniku finansowego i przepływów pieniężnych (analiza wpływu różnorodnych czynników na planowaną rentowność i płynność przedsiębiorstwa);
- analiza prognozy rentowności i płynności (obliczanie prognozy rentowności dla przedsiębiorstwa wieloproduktowego, liczenie przeciętnego, minimalnego i maksymalnego prognozy rentowności);
- analiza dźwigni operacyjnej, finansowej i łącznej (wykorzystanie analizy dźwigni do zarządzania).

T. Wnuk-Pel, ODDK 2003 (700 stron) oraz „Zarządzanie rentownością Budżetowanie i kontrola”, T. Wnuk-Pel, Difin, 2006 (422 strony)

Zajęcia odbywają się:

dzień I: w godzinach 11.00 – 16.30
dzień II: w godzinach 9.00 – 15.00

Miejsce zajęć: centrum Warszawy
lub siedziba Akademii Biznesu MDDP

Informacje:

Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

Controlling pomiar i ocena dokonań, zarządzanie produktami, klientami i inwestycjami

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa - kod SOP 12158

Cz. I 27-28 marca 2012 r.

Cz. II 24-25 kwietnia 2012 r.

Cz. III 22-23 maja 2012 r.

Cz. IV 21-22 czerwca 2012 r.

PROWADZĄCY

dr Tomasz Wnuk-Pel

ADRESACI

- dyrektorzy generalni i finansowi, członkowie zarządu, główni księgowi, analitycy finansowo-księgowi
- wszystkie osoby zajmujące się problemami analizy kosztów oraz szeroko pojętej rachunkowości zarządczej i controllingu
- pracownicy firm produkcyjnych, usługowych, handlowych, firm budowlanych, instytucji publicznych
- wszyscy Ci, którym wiedza o problematyce rachunkowości zarządczej i controllingu jest niezbędna w praktyce

POZIOM

- szkolenie prowadzone jest na poziomie średniozaawansowanym
- uczestnicy powinni posiadać wiedzę o podstawowych metodach i narzędziach rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu
- zajęcia są intensywne stąd też dla osiągnięcia maksymalnej korzyści od uczestników wymagana jest koncentracja i pełne zaangażowanie

CEL

- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących współczesnych metod controllingu
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności wykorzystania praktycznych narzędzi operacyjnego i strategicznego pomiaru i oceny dokonań organizacji
- przekazanie uczestnikom wiedzy i wypracowanie umiejętności dotyczących metod kalkulacji kosztów i zarządzania rentownością produktów i klientów
- wykształcenie wśród uczestników umiejętności planowania i oceny opłacalności inwestycji z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego

KORZYŚCI

- zaangażowanie pracowników w zarządzanie kosztami;
- uporządkowanie kosztów i poprawa dyscypliny kosztowej
- poprawa przepływu informacji między jednostkami wewnętrznymi firmy
- poprawa zdolności szybkiego reagowania na wewnętrzne i zewnętrzne zagrożenia
- i wiele, wiele więcej...

METODY PRACY

- wykłady i ćwiczenia (30% zajęć)
- CASE STUDY z polskich i zagranicznych przedsiębiorstw (25% zajęć)
- warsztaty komputerowe (35% zajęć)

MATERIAŁY

- komplet materiałów szkoleniowych ułatwiających pracę podczas zajęć i umożliwiających uporządkowanie nabytych umiejętności i zastosowanie poznanych metod w przedsiębiorstwie po zakończeniu szkolenia (około 500 stron)
- podręcznik z zakresu rachunkowości zarządczej: Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne, Sobańska I. (red.), CH BECK, 2010 (700 stron)

SESJA I

OPERACYJNY POMIAR I OCENA DOKONAŃ ORGANIZACJI (w tym 4 godziny warsztatów komputerowych)**UWAGA** -----

- warsztaty komputerowe oparte są na dwóch studiach przypadku (są to przykłady analizy rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji, jednostek wewnętrznych oraz odchyień od zakładanych planów);
- 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 wieloprzekrojową analizą rentowności.

1. Systemy kontroli zarządczej, struktura organizacyjna i decentralizacja (0,5 godziny):

- ocena systemów kontroli menedżerskiej (management control);
- struktura organizacyjna i decentralizacja, korzyści i koszty decentralizacji.

2. Ośrodki odpowiedzialności za koszty (cost centers) i ich ocena (2,5 godziny):

- ośrodki odpowiedzialności w firmie (rodzaje ośrodków odpowiedzialności, kryteria wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności w firmie);
- ośrodki odpowiedzialności za koszty i ich ocena (zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialnych za koszty, analiza odchyień kosztów, analiza efektywności);

CASE STUDY (pomiar efektywności firmy – miary cząstkowej i całkowitej efektywności firmy)

3. Ośrodki odpowiedzialności za przychody (revenue centers) i ich ocena (1 godzina):

- zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za przychody;
- metody alokacji przychodów ze sprzedaży pakietów produktów.

CASE STUDY (alokacja przychodów ze sprzedaży pakietów produktów, analiza porównawcza przydatności zastosowania dostępnych metod)

4. Ośrodki odpowiedzialności za zyski (profit centers) i ich ocena (4 godziny):

- zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialności za zyski;
- analiza rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji, jednostek wewnętrznych;
- analiza odchyień rynkowych (odchylenia marży na sprzedaży, cen sprzedaży, poziomu sprzedaży, ilości sprzedaży, struktury sprzedaży, wielkości rynku i udziału w rynku).

CASE STUDY (całościowa analiza odchyień dla ośrodka odpowiedzialnego za zyski)

CASE STUDY (analiza rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji, jednostek wewnętrznych, analiza odchyień rynkowych)

5. Ośrodki odpowiedzialności za inwestycje (investment centers) i ich ocena (1,5 godziny):

- zasady analizy i oceny dokonań ośrodków odpowiedzialnych za inwestycje;
- zastosowanie kryteriów zwrotu na zaangażowanym kapitale i nadwyżki zysku – zalety, wady, szanse i ograniczenia).

CASE STUDY (ocena działania ośrodków odpowiedzialności za inwestycje według różnych kryteriów)

6. Ceny transferowe (transfer pricing) – aspekty zarządcze (1,5 godziny):

- istota cen transferowych i ich wpływ na wynik finansowy;
- metody ustalania cen transferowych (ceny rynkowe, ceny oparte na kosztach, ceny negocjowane, ceny podwójne);
- porównanie i wybór systemu cen transferowych;
- międzynarodowe uwarunkowania systemu cen transferowych.

CASE STUDY (konsekwencje stosowania różnych systemów cen transferowych)

7. Nowoczesne finansowe miary działalności (1 godzina):

- Shareholder Value Analysis (przyczyny powstania koncepcji Value Based Management, czynniki kształtujące wartość dla akcjonariuszy, integracja koncepcji Value Based Management z systemem zarządzania firmą);
- Economic Value Added i Market Value Added (obliczanie i wykorzystanie EVA/MVA, ograniczenia koncepcji EVA/MVA, powiązanie Value Based Management ze strategią).

CASE STUDY (obliczanie i wykorzystanie wskaźników Value Based Management)

SESJA II

STRATEGICZNY POMIAR I OCENA DOKONAŃ ORGANIZACJI**1. Strategiczna analiza zysku operacyjnego (1 godzina):**

- ocena efektywności realizacji strategii firmy, analiza i zarządzanie niewykorzystanymi zdolnościami produkcyjnymi);

CASE STUDY (analiza zysku operacyjnego firmy z punktu widzenia realizacji jej strategii)

2. Strategiczna karta wyników – BSC (5 godzin):

- strategia przedsiębiorstwa a rachunkowość zarządcza (potrzeba nowych miar działalności, rodzaje strategii);
- BSC jako system pomiaru działalności (znaczenie zrównoważonego systemu pomiaru działalności, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa rozwoju, perspektywa finansowa);
- BSC jako fundament systemu zarządzania strategicznego (BSC - od narzędzia pomiaru działalności do systemu zarządzania strategicznego, wyjaśnianie wizji i strategii, komunikowanie i koordynowanie, planowanie, sprzężenie zwrotne i uczenie się);

- d) wdrażanie BSC (przykłady wdrożeń, narzędzia informacyjne, czynniki wpływające na powodzenie wdrożenia);
CASE STUDY (budowa BSC)

3. Strategiczne zarządzanie kosztami (3 godziny):

- a) zarządzanie kosztami łańcucha wartości (value chain analysis) (wprowadzenie do analizy łańcucha wartości, analiza wewnętrznej części łańcucha wartości, analiza relacji z dostawcami, analiza relacji z klientami);
b) zarządzanie kosztami jakości (pomiar kosztów jakości, sprawozdawczość z poziomu kosztów jakości, zarządzanie na podstawie informacji o kosztach jakości);
c) zarządzanie kosztami środowiska (pomiar kosztów środowiska, rozliczanie kosztów środowiska, controlling kosztów środowiska).

CASE STUDY (analiza kosztów łańcucha wartości)

4. Analiza portfelowa jako narzędzie controllingu strategicznego (2 godziny):

- a) analiza SWOT (cele analizy SWOT, metody prowadzenia analizy SWOT, powiązanie analizy SWOT ze strategią);
b) macierz BCG (zasady konstruowania macierzy BCG dla produktów, formułowanie strategii dla produktów w każdym kwadracie, korzyści i ograniczenia macierzy BCG, wykorzystanie macierzy BCG dla klientów);
c) macierz ADL (zasady konstruowania macierzy ADL, rodzaje strategii dla produktów);
d) macierz Mc Kinsey'a (zasady analizy na podstawie macierzy Mc Kinsey'a, wykorzystanie macierzy do analizy porównawczej produktu na tle konkurencji);

CASE STUDY (zastosowanie modeli analizy strategicznej)

5. Organizacja controllingu/rachunkowości zarządczej w firmie (1 godzina):

- a) organizacja działu controllingu/rachunkowości zarządczej;
b) zakres zadań działu controllingu.

SESJA III

KALKULACJE KOSZTÓW I ZARZĄDZANIE RENTOWNOŚCIĄ PRODUKTÓW I KLIENTÓW

1. Kalkulacja kosztów produktów (6 godzin):

- a) kalkulacja doliczeniowa (kalkulacja zleceniowa i asortymentowa, kalkulacja skumulowana i zróżnicowana);
b) kalkulacja sprzężona (kalkulacja kosztów produktów głównych i ubocznych, odpady);
c) kalkulacja podziałowa (kalkulacja podziałowa prosta, współczynnikiowa i procesowa, zastosowanie metody średniej ważonej i FIFO);
d) kalkulacja przy wykorzystaniu rachunku kosztów działań – activity-based costing (wykorzystanie do kalkulacji kosztów produktów zwykłego rachunku kosztów działań – ABC oraz rachunku kosztów działań sterowanego czasem – TD ABC).

2. Ustalanie cen produktów (2 godziny):

- a) kluczowe czynniki wpływające na politykę cenową firmy;
b) ustalanie cen w oparciu o formuły kosztowe;
c) ustalanie cen w firmach usługowych;

- d) ustalanie minimalnych cen na produkty dla zamówień specjalnych;

- e) zastosowanie wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników;

CASE STUDY (szacowanie rentowności linii produktów)

3. Zarządzanie rentownością produktów (2 godziny):

- a) zarządzanie kosztami cyklu życia – life cycle costing (fazy cyklu życia produktu, zarządzanie kosztami cyklu życia produktu, budżetowanie kosztów w cyklu życia produktu);
b) rachunek kosztów docelowych – target costing (ustalenie kosztów i cen docelowych, szacowanie kosztu możliwego do osiągnięcia oraz inżynieria wartości – value engineering i koncepcja kazein);
c) projektowanie rentownych produktów (projektowanie produktów prostszych do dostarczenia i sprzedaży, wspólne platformy produktów, czas wdrożenia a rentowność nowych produktów);

CASE STUDY (zastosowanie rachunku kosztów docelowych)

4. Analiza kosztów i rentowności klientów (2 godziny):

- a) analiza przychodów i kosztów klientów;
b) hierarchia kosztów z punktu widzenia klientów (koszty na poziomie jednostki produktu, zamówienia, klienta, kanału dystrybucji i firmy);
c) profile rentowności klientów.

CASE STUDY (analiza kosztów i rentowności klientów)

SESJA IV

PLANOWANIE I ANALIZA OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI – CASE STUDY

(warsztaty komputerowe)

UWAGA

- warsztaty komputerowe oparte są na jednym kompleksowym studium przypadku (jest to przykład inwestycji wieloletniej obejmującej fazy uruchomienia, eksploatacji i likwidacji);
 - 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 planowaniem, analizą i oceną inwestycji.
-

1. Planowanie przepływów środków pieniężnych projektu (5 godzin):

- a) planowanie wielkości nakładów na środki trwałe;
b) określenie amortyzacji (amortyzacja w prawie bilansowym, podatkowym i określenie rezerw z tytułu odroczonego podatku obrotowego);
c) planowanie sprzedaży w fazie uruchomienia, eksploatacji i likwidacji;
d) planowanie kosztów materiałów bezpośrednich, wielkości zatrudnienia i kosztów płac bezpośrednich w okresie realizacji inwestycji;
e) planowanie kosztów pośrednich wytworzenia w okresie realizacji inwestycji;

- f) planowanie kosztów zmiennych i stałych sprzedaży oraz kosztów ogólnego zarządu w fazie uruchomienia, eksploatacji i likwidacji;
- g) określenie zapotrzebowania inwestycji na kapitał pracujący (planowanie poziomu zapasów, należności i zobowiązań bieżących w okresie realizacji inwestycji);
- h) harmonogram obsługi kredytów długo i krótkoterminowych w fazie uruchomienia, eksploatacji i likwidacji;
- i) planowany rachunek wyników, przepływy pieniężne i bilans inwestycji.

2. Analiza efektywności i ocena opłacalności projektu (5 godzin):

- a) analiza efektywności realizowanej inwestycji:
 - analiza podstawowych wskaźników finansowych inwestycji (wskaźniki płynności, rentowności, efektywności gospodarowania i zadłużenia);
 - rachunek wyników inwestycji w ujęciu marżowym;
 - analiza dźwigni projektu (dźwignia operacyjna, finansowa i łączna);
 - określenie prognozy rentowności inwestycji;
- b) analiza opłacalności inwestycji:
 - księgowy stopa zwrotu (Accounting Rate of Return – ARR);
 - okres zwrotu (Payback);

- zdyskontowany okres zwrotu (Discounted Payback);
- wartość bieżąca netto (Net Present Value – NPV);
- wartość końcowa netto (Net Terminal Value – NTV);
- indeks zyskowności (Profitability Indeks – PI);
- wewnętrzna stopa zwrotu (Internal Rate of Return – IRR);
- zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu (Modified Internal Rate of Return – MIRR).

3. Analiza wrażliwości projektu (1 godzina):

- a) wpływ zmian cen, ilości sprzedaży i kosztu kapitału na NPV projektu;
- b) analiza scenariuszy projektu inwestycyjnego (wartość oczekiwana, odchylenie standardowe i współczynnik zmienności NPV projektu);
- c) analiza wpływu opóźnienia w realizacji projektu na jego opłacalność.

4. Budowanie optymalnego preliminarza inwestycji (1 godzina):

- a) określenie możliwości inwestycyjnych (Investment Opportunity Schedule – IOS);
- b) określenie krańcowego kosztu kapitału (Marginal Cost of Capital – MCC);
- c) wyznaczenie optymalnego preliminarza inwestycji.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 3900 zł + 23% VAT,
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 3600 zł/os + 23% VAT.

Koszt uczestnictwa w wybranej sesji:

- jednej osoby 1290 zł + 23% VAT,
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1190 zł/os + 23% VAT.

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje:

uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, obiad, certyfikat.

Dodatkowo przy zapisie na cały kurs:

podręczniki „Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne”, I. Sobańska (red.), CH BECK, 2010 (700 stron).

Zajęcia odbywają się: dzień I: w godzinach 11.00 – 16.30
dzień II: w godzinach 9.00 – 15.00

Miejsce zajęć: zajęcia odbędą się w centrum Warszawy.

Informacje: Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

Kluczowe Wskaźniki Wydajności Key Performance Indicators – KPI

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 26 – 27 marca 2012 r. - kod SOP 12349

Poznań, 16 – 17 kwietnia 2012 r. - kod SOP 12350

Katowice, 23 – 24 kwietnia 2012 r. - kod SOP 12351

Warszawa, 24 – 25 maja 2012 r. - kod SOP 12352

PROWADZĄCY

Seminarium z najlepszymi praktykami

Włodzimierz Makowski – partner w MDDP Business Consulting. W latach 2004-2007 pracował jako Dyrektor Departamentu Zarządzania Strategicznego w Polpharmie, a wcześniej od 1998 roku był menedżerem w Andersen Business Consulting. Posiada bogate doświadczenie z zakresu doradztwa strategicznego. Specjalizuje się w projektach strategicznych, restrukturyzacjach oraz projektach związanych z poprawą efektywności firm oraz optymalizacji procesów biznesowych.

1. Moduł 1 - Strategia firmy a system zarządzania efektywnością

Dość często spotykamy się ze stwierdzeniami, że firma a) jest silnie zarządzana finansowo, b) że w firmie najczęściej do powiedzenia ma sprzedaż albo, c) że firma inwestuje i buduje market share. W rzeczywistości każda z tych firm swoją uwagę strategiczną skupia na innych elementach. Firma a) koncentruje się zapewne na marży i wyniku finansowym, firma b) na dynamice sprzedaży a firma c) np. na M&A i wdrażaniu nowych produktów. Systemy Performance Measurement w takich firmach będą się różnić i będą skupione na innych elementach.

W tej części szkolenia uczestnicy nauczą się formułować cele strategiczne firmy a następnie główne założenia systemu efektywności spójne z tymi celami.

2. Moduł 2 - Dekompozycja celów strategicznych na pionory organizacyjne, główne zadania pionów a system zarządzania efektywnością

Kluczowym we wdrożeniu każdej strategii jest umiejętność jej dekompozycji na główne pionory a następnie komórki organizacyjne. To samo dotyczy mierników efektywności. Odpowiednie przejście od mierników o charakterze strategicznym do mierników operacyjnych – tzw. drill down – spójne ze strategią, założeniami planu operacyjnego oraz zadaniami realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjne zapewnia spójność całego systemu zarządzania w firmie.

Uczestnikom szkolenia zostanie przekazana wiedza oraz przedstawione przykłady z zakresu dekompozycji celów i w powiązaniu z nimi mierników efektywności na coraz niższe poziomy organizacyjne.

3. Moduł 3 - Charakterystyka dobrego systemu zarządzania efektywnością

W trakcie modułu zostaną szerzej rozwinięte następujące zagadnienia:

- Cechy, jakimi powinny charakteryzować się mierniki efektywności,
- Optymalna liczba mierników efektywności,
- Mierniki efektywności a dostępność danych do ich raportowania,
- Zasady dotyczące powiązania mierników efektywności ze strategią, celami budżetowymi na dany rok, systemami kontroli jakości jak również systemem motywacyjnym,
- Mierniki efektywności a procesy biznesowe w firmie – mierniki efektywności dla procesów,
- System zarządzania efektywnością skutecznie wspiera podejmowanie decyzji menedżerskich,
- Powiązanie mierników efektywności z projektami poprawy efektywności realizowanymi w firmie,

- Różnice w projektowaniu mierników efektywności dla pionów podstawowych (np. sprzedaż, produkcja) i funkcji wsparcia (np. Finanse, HR).

W trakcie tego modułu uczestnicy poznają cechy dobrego systemu zarządzania efektywnością. Uwaga zostanie skupiona na praktyczności i skuteczności takiego systemu dla celów podejmowania decyzji menedżerskich umożliwiających stałą poprawę efektywności.

4. Moduł 4 - Projektowanie mierników efektywności - warsztat

W trakcie trwania tego modułu zespół zostanie podzielony na dwie grupy. Jedna z grup na podstawie wiedzy teoretycznej pozyskanej w trakcie szkolenia będzie projektować system zarządzania efektywnością dla Pionu Sprzedaży natomiast druga grupa dla pionu HR. Takie podejście pozwoli uczestnikom szkolenia w praktyce zastosować teorię i metodologię przekazaną w trakcie pierwszej części szkolenia. Dla celów warsztatu w sposób zamierzony wybrano tzw. funkcję bezpośrednio biznesową (Pion Sprzedaży) oraz funkcję wsparcia (Pion HR) gdyż zasady projektowania systemów efektywnością w określonych aspektach różnią się w zależności od rodzaju funkcji organizacyjnej.

5. Moduł 5 - System raportowania mierników efektywności

Odpowiedni sposób raportowania i prezentacji mierników efektywności jest bardzo ważny ze względu na ułatwienie menedżerom szybkiego formułowania wniosków jak również znajdowania odpowiednich powiązań i korelacji pomiędzy różnymi wskaźnikami. Kolejny aspekt to określenie zakresu informacji jakie należy raportować na poszczególnych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej. W praktyce zupełnie innym zakresem informacji będzie zainteresowany np. Vce Prezes ds. Operacyjnych i pracujący w jego pionie Kierownik ds. Logistyki.

W trakcie tego modułu zostaną przedstawione uczestnikom szkolenia odpowiednie przykłady oraz sformułowane rekomendacje m.in. w jakich przypadkach lepiej jest przedstawiać dane tabelarycznie, w jakich na wykresach a kiedy łącznie.

6. Moduł 6 - Organizacja i przeprowadzenie projektu wdrożenia systemu zarządzania efektywnością

Potocznym jest stwierdzenie, że wiele dobrze opracowanych strategii nie przyniosło oczekiwanych rezultatów ze względu na nieumiejętne wdrożenie. Dokładnie to samo można powiedzieć o projektowaniu i wdrażaniu systemów zarządzania efektywnością.

W trakcie tego modułu uczestnikom szkolenia zostanie zaprezentowany przykład rzeczywistego przeprowadzonego projektu zaprojektowania i wdrożenia systemu zarządzania efektywnością.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1490 zł + VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1340 zł/os. + VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 10:00 – 15:45

Miejsce zajęć: centrum Warszawy lub siedziba Akademii Biznesu MDDP

Informacje: Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
e-mail: norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

Programowanie VBA (Visual Basic for Application) dla analityków biznesowych - warsztaty komputerowe

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 25 – 27 kwietnia 2012 r. - kod SOP 12353

Katowice, 28 – 30 maja 2012 r. - kod SOP 12354

Warszawa, 25 – 27 czerwca 2012 r. - kod SOP 12355

PROWADZĄCY

Wojciech Gardziński – właściciel firmy AFIN (Wrocław), producenta Systemu Analizy Ekonomicznej AFIN (100 wdrożeń), opartego o technologię i środowisko arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel, autor wielu publikacji, referatów, programów szkoleniowych z zakresu Excela, Accessa i jego wykorzystania w zarządzaniu, w szczególności w dziedzinie controllingu finansowego.

CEL SZKOLENIA

1. Zdobycie umiejętności rozszerzania funkcjonalności Excela dla lepszego, bardziej przyjaznego i bardziej efektywnego raportowania.
2. Poznanie zasad programowania, języka VBA, modelu obiektowego MS Office, narzędzi programowania MS Office.
3. Określenie zasad współpracy z informatykiem (firmą) – twórcą (dostawcą) aplikacji zewnętrznej.
4. Wspólne napisanie kilku prostych procedur i funkcji, przydatnych w praktyce analityka biznesowego.
5. Wskazanie drogi pogłębiania umiejętności.
6. Uzupelnienie podstawowych wiadomości nt. współpracy z bazami danych.

**3-DNIOWE
WARSZTATY**

PROGRAM

Uzupelnienie wiadomości z zakresu dostępu do danych zewnętrznych za pomocą MS Excel i jego specjalizowanych komponentów jako alternatywa/suplement dla zastosowań VBA.

I. Wstęp do VBA:

1. Pierwsze samodzielnie nagrane makro: pokaz działania i objaśnienie zawartości.
2. Pierwszy kontakt ze środowiskiem VBA.
3. Pierwszy program „Hello World”.
4. Opis języka.
5. Edytor VBA (VBE).

II. Podstawy programowania:

1. Prosty program/funkcja.
2. Proste programy obliczeniowe.
3. Proste programy obiektowe.
4. Proste programy zarządzania plikami.

III. Logika programowania:

1. Zmienne, stałe.
2. Decyzje programowe.
3. Pętle.
4. Działania na obiektach.
5. Rodzaje programów.
6. Podprogramy.
7. Komunikacja z użytkownikiem.

IV. Obsługa zdarzeń.

Zdarzenia w skoroszybie, w arkuszu. Współpraca z formularzami: procedury obsługi zdarzeń kontrolek i formularzy. Przykłady programów obsługi zdarzeń.

V. Tworzenie i wykorzystanie obiektów:

Model obiektowy MS Office i MS Excel:
Zmienne obiektowe, pętle obiektowe z wykorzystaniem

niem kolekcji i zmiennych obiektowych, przykłady programów wykorzystujących zmienne obiektowe:

1. Program z własnym formularzem.
2. Sterowanie innymi aplikacjami MS Word, MS Access. Wykorzystanie modelu obiektowego MS Office.

VI. Zaawansowane wykorzystanie możliwości VBA – przykłady. Programowa obróbka danych:

1. Współpraca z dostawcami danych.
2. Zapis/odczyt danych, obsługa pliku sekwencyjnego (print, read, write).
3. Obiekty bazodanowe, komunikacja w standardzie ODBC i OLE DB.
4. Dołączanie bibliotek programowych/dodatków.
5. Przykład funkcji API Windows.

VII. Publikacja oprogramowania:

1. Sposoby publikacji.
2. Zasady współużytkowania.
3. Zabezpieczanie kodu.

VIII. Wspólne pisanie aplikacji, przykłady:

1. Nagrywanie makr i ich ulepszanie: Automatyczny autofiltr na podwójne kliknięcie.
2. Współpraca z modelem obiektowym: Napisanie funkcji PB (odszukiwanie wartości w dwuwymiarowej, poetykietowanej tablicy, wprowadzenie obiektu range i wykorzystanie jego właściwości).
3. Zaprogramowany dostęp do danych przez ODBC i z użyciem metody ADO. Nagranie i sparametryzowanie kwerendy. Wykorzystanie funkcji i procedur, własnych i obcych.
4. Przykład programu wykorzystującego model obiektowy innej aplikacji (MS Word, MS Access).

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1890 zł + VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1790 zł/os. +VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, autorskie materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 10.00 – 15.45

Miejsce zajęć: centrum Warszawy
lub siedziba Akademii Biznesu MDDP

Informacje: Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
e-mail: norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

Tworzenie i modelowanie finansowe planów strategicznych – warsztaty komputerowe

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 12 -13 kwietnia 2012 r. - kod SOP 12356

PROWADZĄCY

Edyta Szarska – ekspert w dziedzinie controllingu z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym w działach i departamentach controllingu branży telefonii komórkowej i stacjonarnej oraz Yellow Pages. Właścicielka firmy doradczo-szkoleniowej Controlling Partner. Doradca w tworzeniu controllingu m.in. w branży farmaceutycznej, chemicznej, energetycznej, budowlanej, informatycznej i wydawniczej. Autorka publikacji w prasie fachowej (m.in. "Controlling i Rachunkowość Zarządcza", "CFO Magazyn Finansistów", "Controller Magazin Spezial"). Członek i delegat krajowy (2008-2011) Międzynarodowego Stowarzyszenia Controllerów (Internationaler Controller Verein; www.icv.pl).

CEL SZKOLENIA

Celem szkolenia jest zdobycie umiejętności samodzielnego przełożenia planów strategicznych czy biznes planów (marketingowych, sprzedażowych, produkcyjnych, inwestycyjnych) na plik MS Excel oraz modelowania strategicznych wyników, potrzeb gotówkowych, struktur kapitałów i innych wielkości z wykorzystaniem ciekawych funkcjonalności automatyzacji w MS Excel.

ADRESACI

Osoby na stanowiskach:

- dyrektorów i controllerów finansowych,
- analityków, specjalistów działów controllingu, komórek ekonomicznych i biur strategii do których obowiązków należy planowanie strategiczne, przygotowywanie biznes planów, projektów i przedsięwzięć inwestycyjnych.

METODY

- warsztaty komputerowe (MS Excel - formuły tablicowe, tabele przestawne, analizy wrażliwości (w tym: solver, tabela, szukaj wyniku), wykresy (w tym: mini, bąbelkowe)),
- prezentacje (prowadzącego i uczestników),
- przykłady i dyskusje.

PROGRAM

1. Struktura planów strategicznych:
 - a) modelowa zawartość planu strategicznego: uzgodnienia i odpowiedzialność,
 - b) organizacja procesu koordynacji i weryfikacji planów strategicznych.
2. Budowa modelu planu strategicznego w MS Excel:
 - a) dane makroekonomiczne,
 - b) analizy rynku (w tym: SWOT, macierz BCG),
 - c) analizy sprzedaży,
 - d) kalkulacje kosztów,
 - e) kalkulacje wyników finansowych,
 - f) szacowanie wartości kapitału obrotowego,
 - g) planowanie potrzeb gotówkowych,
 - h) planowanie kapitałów.
3. Modelowanie wielowariantowe planów strategicznych w MS Excel:
 - a) wykorzystanie możliwości automatyzacji danych w MS Excel,
 - b) symulacje różnych źródeł finansowania działalności (w tym: emisja akcji, pożyczka wewnątrz GK, kredyt).
4. Graficzna prezentacja planów strategicznych:
 - a) podstawowe zasady wizualizacji informacji strategicznych,
 - b) prezentacja wskaźników strategicznych dla decydentów (KPI, wskaźniki efektywności inwestycji, wskaźniki finansowe, analizy wrażliwości),
 - c) prezentacja uzasadnień i interpretacji.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1590 zł + VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1390 zł/os + VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, sprzęt komputerowy w trakcie trwania zajęć, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 10:00 – 15:45

Miejsce zajęć: centrum Warszawy lub siedziba Akademii Biznesu MDDP

Informacje:

Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
e-mail: norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

ANALIZA FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTWA

– OCENA DOKONAŃ I PERSPEKTYWY ROZWOJU FIRMY

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 22 – 23 marca 2012 r. - kod SOM K009

Poznań, 18 – 19 kwietnia 2012 r. - kod SOM K010

Warszawa, 23 – 24 kwietnia 2012 r. - kod SOM K011

PROWADZĄCY

Marcin Michalak - Asystent w Katedrze Rachunkowości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Prowadzi szkolenia menedżerskie w ramach programów MiniMBA® oraz MiniGlobalMBA® oraganizowanych przez Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania. Prowadzi zajęcia w ramach Podyplomowego Studium Komercjalizacji Nauki i Technologii (na licencji Texas University, USA). Autor i współautor licznych publikacji z zakresu sprawozdawczości przepływów pieniężnych w Polsce i na świecie, autor artykułów z zakresu wykorzystania wartości ekonomicznej w pomiarze dokonań i wycenie przedsiębiorstw, corporate governance, ujmowania i rozliczania kosztów prac badawczo-rozwojowych. Uczestniczył w kursach Master of Science in Science and Technology Commercialization w USA (University of Texas, Austin), uczestnik szkolenia ATAC – Accelerated Technology Assessment and Commercialization prowadzonego przez IC2 Institute w Austin, USA, Texas. Członek Zespołu ds. opracowania i wdrożenia na Wydziale Zarządzania UŁ programu dydaktycznego „Zintegrowane zarządzanie firmą” na bazie zintegrowanego systemu zarządzania IFS Application. Prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania finansami, rachunkowości finansowej i zarządczej, oceny ekonomicznej projektów inwestycyjnych. Uczestniczy w projektach z zakresu wdrażania: systemów rachunkowości zarządczej i controllingu, opracowywania polityki rachunkowości, systemów finansowo-księgowych, systemów podatkowych oraz programów restrukturyzacyjnych dla polskich przedsiębiorstw.

CEL SZKOLENIA

Celem szkolenia jest wykształcenie u jego Uczestników umiejętności interpretacji sprawozdań finansowych oraz ich analizy, przy wykorzystaniu użytecznych wskaźników finansowych.

Uczestnicy szkolenia:

- poznają istotę, zawartość i strukturę poszczególnych sprawozdań finansowych, w stopniu umożliwiającym ich prawidłowe odczytanie i interpretowanie,
- nabędą umiejętność formułowania ocen i wniosków dotyczących bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na podstawie analizy struktury i analizy dynamiki sprawozdań finansowych,
- nabędą umiejętność przewidywania zmian sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w przyszłych okresach na podstawie analizy dynamiki sprawozdań finansowych,
- poznają kluczowe wskaźniki finansowe stosowane w analizie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz nauczą się je wykorzystywać w procesie podejmowania decyzji menedżerskich lub kredytowych,
- nauczą się wykorzystywać wskaźniki finansowe do sporządzania planów finansowych,
- poznają podstawowe miary i wskaźniki wykorzystywane w analizie opłacalności przedsięwzięć rozwojowych przedsiębiorstwa.

ADRESACI

Szkolenie adresowane jest w szczególności do: osób odpowiedzialnych za sporządzanie analiz finansowych w przedsiębiorstwie, księgowych i pracowników działów finansowo-księgowych, osób odpowiedzialnych za tworzenie raportów dla inwestorów i właścicieli oraz za inne formy komunikowania z inwestorami, pracowników działów controllingu, pracowników odpowiedzialnych za analizę i ocenę sytuacji finansowej kontrahentów i innych podmiotów gospodarczych, osób odpowiedzialnych za sporządzenie biznesplanów i wniosków kredytowych.

PROGRAM

- Sprawozdania finansowe, jako podstawowe źródło informacji o kondycji finansowej przedsiębiorstwa:**
 - Bilans - podstawowy raport opisujący sytuację majątkową i finansową przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania, jego struktura i zawartość.
 - Rachunek zysków i strat - sprawozdanie objaśniające rentowność (zyskowność) działalności przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania, jego struktura i zawartość.
 - Jak ocenić wynik finansowy przedsiębiorstwa?
 - Czy zysk netto zawsze stanowi podstawę do zadowolenia i pozytywnych ocen?
 - Czy zyskowne przedsiębiorstwo może upaść?
- Co to jest EBIT, EBITDA, EBT, czyli wielkości często używane, a nie zawsze widoczne w sprawozdaniach?
- Zysk księgowy a zysk ekonomiczny (na przykładzie EVA)

Oto przykładowe pytania, na które znajdziemy odpowiedź w tym obszarze.
- Rachunek przepływów pieniężnych - sprawozdanie objaśniające pieniężne wyniki działalności przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania, jego zawartość i struktura.
 - Czy zysk przedsiębiorstwa przekłada się na gotówkę?
 - Jak ocenić przyrost gotówki w firmie w ciągu analizowanego okresu?

- Skąd się wzięła i na co była wydatkowana gotówka w firmie?
 - Analiza ośmiu możliwych przypadków sytuacyjnych
- Oto przykładowe pytania, na które znajdziemy odpowiedź w tym obszarze.
- Zestawienie zmian w kapitale własnym – sprawozdanie objaśniające przyczyny i kierunki zmian w kapitale własnym przedsiębiorstwa – podstawowe właściwości sprawozdania.
 - Informacja dodatkowa – istotny element w analizie sprawozdania finansowego
 - Poznaj zasady, jakie wykorzystano przy tworzeniu analizowanego sprawozdania finansowego
 - Poszukaj informacji, których zabrakło Ci w bilansie, rachunku zysków i strat czy w rachunku przepływów pieniężnych.
- 2. Przygotowanie sprawozdań finansowych do analizy:**
- Polityka rachunkowości w przedsiębiorstwie i jej wpływ na ocenę sprawozdań finansowych.
 - Agregacja i dezagregacja danych. Przygotowanie zestawień pomocniczych.
 - Wpływ inflacji na analizę sprawozdań finansowych i wynikające z niej wnioski.
- 3. Ogólna ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa –WARSZTATY**
- Analizy struktury:
 - bilansu
 - rachunku zysków i strat, w tym szczegółowa analiza kosztów i przychodów przedsiębiorstwa
 - rachunku przepływów pieniężnych.
 - Kluczowe założenia w analizie dynamiki sprawozdań finansowych.
 - Powiązania między sprawozdaniami w analizie dynamiki.
 - Analizy dynamiki:
 - bilansu
 - rachunku zysków i strat, w tym szczegółowa analiza kosztów i przychodów przedsiębiorstwa
 - rachunku przepływów pieniężnych.
 - Opracowanie wstępnej oceny sytuacji finansowej firmy, stworzenie listy kontrolnej pytań i hipotez wymagających przeprowadzenia analizy wskaźnikowej lub zebrania dodatkowych danych.
- 4. Pogłębiona ocena sytuacji finansowej na podstawie analizy wskaźnikowej – WARSZTATY**
- Kluczowe założenia dotyczące analizy wskaźnikowej – elastyczność działania, relatywizm ocen, główne błędy popełniane w analizie wskaźnikowej.
 - Wskaźniki płynności i inne miary obrazujące płynność finansową przedsiębiorstwa:
 - Istota płynności finansowej przedsiębiorstwa i jej ocena.
 - Płynność a wypłacalność.
 - Czy firma o „prawidłowych” wartościach wskaźników płynności może stać się niewypłacalna?
 - Analiza płynności finansowej a zapotrzebowanie na dodatkowe środki pieniężne w przyszłości.
 - Wskaźniki rentowności (ROS, ROA, ROE, ROI):
 - Jak je konstruować i do czego porównywać, żeby dokonać właściwej oceny?
 - Co to jest średni ważony koszt kapitału (WACC) i jak go wykorzystać w kontekście analizy rentowności?
 - Wskaźniki zaangażowania i efektywności wykorzystania majątku i kapitału:
 - Wskaźniki zaangażowania aktywów (kapitałochłonności).
 - Wskaźniki efektywności wykorzystania aktywów (obrotowości).
 - Wskaźniki rotacji zapasów, należności i zobowiązań w dniach – ich ocena i wykorzystanie w procesie planowania finansowego.
 - Wskaźniki zadłużenia:
 - Ocena wypłacalności i ryzyka finansowego przedsiębiorstwa.
 - Zadłużenie przedsiębiorstwa a efekt dźwigi finansowej.
 - Dźwignia operacyjna, dźwignia finansowa i dźwignia łączna - miary ryzyka działalności przedsiębiorstwa
 - Piramida Du’ Ponta.
 - Modele przewidywania bankructwa przedsiębiorstwa (model Altmana, Model Holdy oraz Model Gajdki i Stosa).
- 5. Miary i wskaźniki wykorzystywane w ocenie efektywności długoterminowych planów rozwojowych przedsiębiorstwa:**
- Okres zwrotu.
 - Wartość bieżąca netto (NPV).
 - Wewnętrzna stopa (IRR).
 - Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu (MIRR).

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1540 zł +23% VAT
- dwóch i więcej osób 1440 zł/os +23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, sprzęt komputerowy w trakcie trwania zajęć, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 9:30 – 16:30

Miejsce zajęć: Warszawa – własna sala szkoleniowa Akademii Biznesu MDDP lub sala w hotelu ww. miast.

Informacje:

Anna Niedziółka
tel. (22) 208 28 45, fax (22) 211 20 90
anna.niedziolka@akademia-mddp.pl

Rachunkowość zarządcza i controlling w firmach branży budowlanej i deweloperskiej zarządzanie kosztami, przychodami i rentownością projektów długoterminowych

Prowadzący: dr Jacek Kalinowski

Warszawa: sesja I: 22 – 23 marca 2012 r., sesja II: 29 – 30 marca 2012 r., sesja III: 12 – 13 kwietnia 2012 r.

CONTROLLING W SPRZEDAŻY

MIEJSCE I TERMIN

Gdańsk, 27 – 28 marca 2012 r. - kod SOM 12049

Warszawa, 24 – 25 kwietnia 2012 r. - kod SOM 12050

Wrocław, 17 – 18 maja 2012 r. - kod SOM 12051

PROWADZĄCY

Piotr Skrzyaniarz - doświadczony trener w zakresie budżetowania i controllingu, doradca przedsiębiorstw w zakresie projektowania i wdrażania systemów zarządzania. Prezes Polskiego Stowarzyszenia Doradców Organizacji, Członek Rady Pomorskiego Oddziału Wojewódzkiego NFZ. Kierował bądź uczestniczył w projektach wdrożenia systemów budżetowania i controllingu oraz Balanced Scorecard m.in. w: Górnośląskiej Spółce Gazownictwa oraz Mazowieckiej Spółce Gazownictwa (PGNiG), Zarządzie Morskiego Portu Gdańsk, Dolnośląskiej Spółce Inwestycyjnej (KGHM), PKS Wejherowo, Raiffpol, Atext. Ponadto realizował różnego rodzaju audyty i analizy dla: Expom Kwidzyn, Sanitec Koło, Południowego Koncernu Energetycznego, Zakładów Chemicznych „Police”, Krakowskiej Fabryki Armatur, Torfarm, Energa-Operator, SM Maćkowy. Przeprowadził ok. 400 projektów szkoleniowych dla ponad 100 przedsiębiorstw m.in.: Bertelsmann, Brau Union, Daimler Chrysler Automotive, Generali, Impel, Orbis, KGHM, Orkla Presss, PKO Bank Polski, Ista. Autor publikacji w tematyce budżetowania i controllingu m.in. w „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” i „Przegląd Organizacji”.

CEL SZKOLENIA

Celem szkolenia jest przedstawienie Uczestnikom nowoczesnego podejścia do controllingu jako systemu wspierającego proces podejmowania decyzji zarządczych w dziale sprzedaży oraz zapoznanie ich z narzędziami controllingu, tak aby skutecznie wspierali Oni swoje przedsiębiorstwa w realizacji strategii i osiągnięciu celów operacyjnych.

ADRESACI

Dyrektorzy i Główni Menedżerowie ds. sprzedaży, Dyrektorzy i Menedżerowie ds. Kluczowych Klientów, Brand Managerowie i Product Managerowie, Kupcy, Menedżerowie ds. dystrybucji i działu zakupu, Dyrektorzy i Managerowie działu Controllingu.

PROGRAM

I Dzień

- Cechy i narzędzia controllingu z uwzględnieniem specyfiki obszaru sprzedaży:
 - orientacja na cele – zasady skutecznego stawiania celów, najczęściej spotykane błędy i ich konsekwencje,
 - orientacja na „wąskie gardła” – znaczenie analizy „wąskich gardeł” w planowaniu,
 - sprzężenie wyprzedzające – planowanie, rodzaje planowania, planowanie a prognoza, analiza odchyłeń i jej znaczenie,
 - koncentracja na rachunkowości zarządczej – zasady tworzenia informacji do podejmowania decyzji,
 - koncentracja na aspektach personalnych – planowanie współuczestniczące, motywowanie pracowników do udziału w pracach budżetowych, zasady komunikowania się w procesie budżetowania.
- Zagadnienia rachunkowości zarządczej (analiza przypadku):
 - nowe ujęcie progu rentowności,
 - pokrycie finansowe (marża brutto),
 - ocena rentowności produktów i usług,

- klasyfikacja kosztów na potrzeby controllingu,
 - kalkulacja kosztów standardowych,
 - wykorzystanie krzywej życia produktów i analizy portfelowej w controllingu.
- Symulacja procesu budżetowania (ćwiczenie):
 - rozwiązywanie problemów budżetowych,
 - konferencja budżetowa,
 - zastosowanie zarządzania przez cele.

II Dzień

- Zasady budżetowania i ocena pracowników sprzedaży w oparciu o budżetu.
- Systemy motywacyjne – zasady premiowania.
- Tworzenie struktur sprzedażowych:
 - wielostopniowy rachunek pokryć finansowych,
 - zasady tworzenia centrów odpowiedzialności z uwzględnieniem obszaru sprzedaży,
 - mierniki dla centrów odpowiedzialności,
 - rozliczanie świadczeń wewnętrznych.
- Balanced Scorecard a obszar sprzedaży.
- Przygotowanie budżetu sprzedaży (ćwiczenie).

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1490 zł +23% VAT
- dwóch i więcej osób 1390 zł/os +23% VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 9:30 – 16:30

Miejsce zajęć: Warszawa – własna sala szkoleniowa Akademii Biznesu MDDP lub sala w hotelu ww. miast.

Informacje:

Anna Niedziółka
tel. (22) 208 28 45, fax (22) 211 20 90
anna.niedziolka@akademia-mddp.pl

Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa Value-Based Management

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 28 – 29 marca 2012 r. - kod SOP 12357

PROWADZĄCY

dr Bartłomiej Nita – od wielu lat związany z Instytutem Rachunkowości na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Współpracownik firmy konsultingowej, autor wielu ekspertyz i opracowań gospodarczych oraz programów restrukturyzacji przedsiębiorstw i instytucji. Autor wycen spółek na potrzeby przekształceń własnościowych oraz Sądu Gospodarczego. Ukończył University of Limerick (Irlandia), Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu (Wydział Zarządzania i Informatyki) oraz Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

PROGRAM

1. Cel działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli.
2. Praktyczne uwarunkowania wyceny przedsiębiorstw:
 - a) Przesłanki wyceny,
 - b) Funkcje wyceny,
 - c) Reguły wyceny.
3. Metody majątkowe stosowane w wycenie:
 - a) wartości aktywów netto,
 - b) odtworzeniowa,
 - c) likwidacyjna.
4. Podejście dochodowe do wyceny i zarządzania wartością:
 - a) metody szacowania przepływów pieniężnych – jak oszacować przepływy pieniężne dla właścicieli (equity cash flow) i wolne przepływy pieniężne (free cash flow),
 - b) kalkulacja kosztu kapitału pochodzącego z różnych źródeł finansowania – obliczanie kosztu kapitału własnego (przekazanego przez udziałowców), obliczanie kosztu kapitału obcego (kredyty, emisja obligacji), wyliczanie średniego ważonego kosztu kapitału,
 - c) określanie wartości przedsiębiorstwa na podstawie dyskontowania przepływów pieniężnych.
5. Metody mieszane i metody porównawcze:
 - a) metody mieszane – jak powiązać cechy podejścia majątkowego i dochodowego,
 - b) metody transakcji porównywalnych,
 - c) metody mnożnikowe.
6. Istota i procedury zarządzania wartością przedsiębiorstwa:
 - a) nośniki wartości i sterowanie wartością przedsiębiorstwa,
 - b) projektowanie sieci wartości i dostosowywanie jej do struktury przedsiębiorstwa.
7. Ekonomiczna wartość dodana EVA (economic value added) w zarządzaniu wartością:
 - a) szacowanie i prognozowanie EVA,
 - b) ocena projektów inwestycyjnych na podstawie ekonomicznej wartości dodanej,
 - c) relacja między efektywnością projektu a wartością z perspektywy EVA .
8. Finansowe mierniki kreowania wartości – czyli jak monitorować wartość:
 - a) Rynkowa wartość dodana MVA (market value added) i jej związek z EVA,
 - b) Wartość dodana dla właścicieli SVA (shareholder value added).
9. Opcje realne – wykorzystanie w podejmowaniu decyzji zorientowanych na wartość:
 - a) Ocena projektów inwestycyjnych przy zastosowaniu opcji realnych,
 - b) identyfikacja ukrytych możliwości inwestycyjnych,
 - c) wycena praw inwestycyjnych i związanych z modyfikacją projektu,
 - d) wycena elastyczności decyzyjnej menedżerów.
10. Ocena fuzji i przejęć.
11. Kształtowanie programów motywacyjnych ukierunkowanych na wzrost wartości.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1390 zł + VAT,
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1290 zł/os + VAT.

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 10:00 – 15:45

Miejsce zajęć: centrum Warszawy lub siedziba Akademia Biznesu MDDP

Informacje: Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

Controlling i nowoczesny rachunek kosztów w branży usługowej

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa - kod SOP 12248

Cz. I: 30-31.05.2012

Cz. II: 25-26.06.2012

PROWADZĄCY

Tomasz M. Zieliński - prezes zarządu ABC Akademia Sp. z o.o. specjalizującej się we wdrażaniu procesowego rachunku kosztów (ABC/M) oraz systemów zarządzania kosztami i rentownością przedsiębiorstw. Posiada bogate doświadczenie z zakresu rachunku Resource Consumption Accounting (RCA), rachunku kosztów działań (ABC/M), zarządzania procesowego, controllingu i finansów przedsiębiorstw. Jest menedżerem i koordynatorem kilkudziesięciu projektów konsultingowych, wdrożeniowych i szkoleniowych z zakresu koncepcji RCA, ABC/M, zarządzania kosztami i rentownością przedsiębiorstw oraz systemów Business Intelligence. Autor książki pt.: „Odkrywanie prawdy o zyskach: teoria i praktyka systemów ABC/M” oraz współautor podręczników ekonomicznych.

CEL SZKOLENIA

Szkolenie zostało przygotowane z myślą o przedsiębiorstwach USŁUGOWYCH, nastawionych na ciągłe zwiększanie swojej efektywności i rentowności.

Celem szkolenia jest:

1. Nauczenie uczestników szkolenia prawidłowego myślenia o kosztach i efektywności w czasach potencjalnego kryzysu.
2. Zorientowanie przedsiębiorstw na świadome zarządzanie kosztami.
3. Przekazanie uczestnikom szkolenia kompetencji z nowoczesnego zarządzania kosztami.

Szkolenie pokazuje, w jaki sposób uczestnicy mogą odpowiedzieć sobie na pytania:

1. Jak zorganizować optymalny i spójny rachunek kosztów firmy usługowej?
2. Jak przekonać się o zasadności wdrożenia zaawansowanego rachunku kosztów do zarządzania kosztami i rentownością w firmach usługowych?
3. Jakie informacje dostarcza nowoczesny rachunek kosztów w porównaniu z informacjami, jakie generuje nasz aktualny rachunek kosztów?
4. Czy wdrożenie nowoczesnych koncepcji rachunku kosztów wymaga dużych zmian organizacyjnych w firmie?
5. Czy wdrożenie nowoczesnego rachunku kosztów musi być pracochłonne i kosztowne?

KORZYŚCI

Zdobyta wiedza z zakresu:

1. Zasad wdrażania najnowszych metodologii rachunku kosztów w firmach usługowych.
2. Najnowsze i nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i ich zastosowanie:
 - a. Resource Consumption Accounting (RCA),
 - b. Procesowy Rachunek Kosztów (ABC),
 - c. Time Driven ABC,
 - d. Zasobowy Rachunek Kosztów,
 - e. Shared Services,
 - f. Rachunek kosztów stałych i zmiennych,
 - g. Rachunek kosztów niewykorzystanych zasobów.
3. Model 12 Poziomów Dojrzałości w Kalkulacji Kosztów opracowany przez Międzynarodową Federację Księgowych (IFAC).
4. Zasady projektowania i wdrażania nowoczesnego rachunków kosztów.
5. Zdobyte wiedzy o zasadach przyczynowo skutkowej kalkulacji kosztów.

Nabyte umiejętności:

1. Umiejętność samodzielnego i trafnego doboru optymalnego rachunku kosztów dla własnej firmy.
2. Zdolność opracowania strategii rozwoju rachunku kosztów przedsiębiorstwa.
3. Zdolność projektowania rachunku kosztów według MPK oraz Zasobowego Rachunku Kosztów.
4. Umiejętność definiowania kosztów stałych i zmiennych oraz kalkulacji kosztów niewykorzystanych zasobów.
5. Umiejętność projektowania procesowego rachunku kosztów ABC.
6. Umiejętność samodzielnego wykonywania kalkulacji kosztów produktów, usług, klientów procesów i zasobów.

METODY

1. Wykład – wprowadzenie i prezentacja podstaw teoretycznych omawianych zagadnień – 40% czasu.
2. Metody kształcenia aktywnego: ćwiczenia i analizy przypadków – praktyczne wykorzystanie zdobytej przez uczestników wiedzy – 60%.

Sesja I:**1. Procesy czy koszty? – oto jest pytanie ...**

Sposób przedstawiania informacji kosztowych menedżerom ma znaczenie. Przedstawianie informacji kosztowych w ujęciu procesów i działań w sposób automatyczny kieruje menedżerów do myślenia w kategoriach usprawnień, a nie wyłączenia cięcia kosztów. Menedżerowie zarządzają działaniami a nie kosztami, ponieważ to wykonywanie działań powoduje powstawanie kosztów. Celem tej części szkolenia jest pokazanie różnicy pomiędzy procesowym a tradycyjnym zarządzaniem kosztami usług finansowych.

2. Model 12 Poziomów Dojrzałości w Kalkulacji Kosztów (IFAC).

Międzynarodowa Federacja Księgowych (International Federation of Accountants – IFAC) w 2009 roku opublikowała Model 12 Poziomów Dojrzałości w Kalkulacji Kosztów. Celem modelu jest pomoc menedżerom, controllerom i księgowym w ocenie stopnia zaawansowania posiadanego rachunku kosztów. Większość przedsiębiorstw w Polsce osiąga poziomy zaawansowania kalkulacji tylko od pierwszego do piątego na 12 poziomów zaawansowania. Podczas szkolenia omówione zostaną poszczególne etapy dojrzałości kalkulacji kosztów oraz najlepsze wzorce w zakresie rachunku kosztów i doświadczenia z wdrożeń nowoczesnych rachunków kosztów.

3. Procesowy rachunek kosztów (ABC) w branży usługowej:

- a) zasoby (resources),
- b) działania, operacje (activities),
- c) obiekty kosztowe (cost objects).

Procesowy rachunek kosztów jest menedżerskim rachunkiem kosztów dostarczającym menedżerom informacji niezbędnych do identyfikowania obszarów nieefektywności oraz potencjalnych usprawnień. Aktualnie rekomendowane na świecie systemy rachunkowości zarządczej koncentrują się na dostarczaniu precyzyjnych informacji kosztowych zarówno o zasobach, realizowanych procesach, jak i o usługach i klientach przedsiębiorstwa. Oznacza to, że nowoczesne systemy rachunkowości zarządczej oparte są na procesowym rachunku kosztów oraz mają charakter wielowymiarowy zapewniając tym samym kadrze menedżerskiej kompleksową informację zarządczą.

4. Resource Consumption Accounting (RCA).

Metodyka Resource Consumption Accounting (RCA) jest uznawana przez autorytety dziedziny rachunkowości zarządczej jak: Consortium for Advanced Management International – CAM-I, International Federation of Accountants – IFAC, za najbardziej zaawansowaną metodykę rachunkowości zarządczej. Metodyka ta jest w stanie dostarczyć kompleksowej informacji o kosztach i rentowności skutecznie wspierając podejmowanie decyzji menedżerskich. Podstawą metody RCA jest przyczynowo-skutkowa kalkulacja kosztów w całym modelu kosztowym firmy oraz silna integracja tego rachunku z systemami operacyjnymi firmy. Metodyka RCA czerpie najważniejsze zalety z dwóch koncepcji rachunku kosztów: Grenzplankostenrechnung – GPK (stosowany przez ponad 60% firm niemieckojęzycznych) oraz Activity Based Costing – ABC (najbardziej promowaną angielskojęzyczną metodologię rachunku kosztów).

5. Zasobowy rachunek kosztów w branży usługowej.

Aktualnie najbardziej na świecie promowane systemy ra-

chunkowości zarządczej do kalkulacji kosztów jak Grenzplankostenrechnung – GPK (stosowany przez ponad 60% firm niemieckojęzycznych), czy Resource Consumption Accounting – RCA (metodyka aktualnie uznawana w USA za najbardziej zaawansowaną) promują szczegółowe podejście do analizy kosztów zasobów organizacyjnych stawiając je jako pierwszy z obiektów zarządzania i kalkulacji kosztów. Podejście Zasobowego Rachunku Kosztów w porównaniu z rachunkami kosztów, jakie aktualnie funkcjonują w polskich przedsiębiorstwach, można ująć jak 100 do „1”. Oznacza to, że aktualnie na świecie promuje się zdecydowanie bardziej szczegółowe podejście do analizy kosztów zasobów niż jest to stosowane w Polsce. Podczas szkolenia zostanie zaprezentowana koncepcja Zasobowego Rachunku Kosztów w usługach i wskazana jej istotności do wdrażania nowoczesnych koncepcji rachunku kosztów jak: GPK, RCA czy ABC/M.

6. Case: zasobowy rachunek kosztów w branży usługowej – dział operacyjny.

Case „Zasobowy Rachunek Kosztów w branży usługowej – dział operacyjny”, to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy podzieleni na zespoły projektują Zasobowy Rachunek Kosztów przykładowej firmy usługowej. Ćwiczenie to w doskonały sposób pozwala zrozumieć ideę funkcjonowania Zasobowego Rachunku Kosztów oraz potencjał informacji menedżerskich jaki jest on w stanie dostarczyć. Przykład obejmuje dział operacyjny firmy.

7. Model Zasobu (resource model).

Nowoczesne rachunki kosztów jak: Resource Consumption Accounting – RCA, bardzo silny nacisk kładą na poprawność zdefiniowania zasobów w rachunku kosztów firmy. Model zasobu jest narzędziem za pomocą którego można ocenić poprawność zdefiniowanych zasobów dla potrzeb Zasobowego Rachunku Kosztów.

8. Case: Model Zasobu w branży usługowej.

Case „Model Zasobu w branży usługowej”, to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy podzieleni na zespoły opisują wybrane zasoby z wykorzystaniem Modelu Zasobu. Dla zasobów definiowane są między innymi: elementy kosztowe zasobu, poziomy dostępności zasobów oraz miary wielkości przerobu zasobów. Celem realizacji ćwiczenia jest przekazanie kompetencji z prawidłowego definiowania zasobów dla potrzeb funkcjonowania Zasobowego Rachunku Kosztów w branży usługowej.

9. Case: zasobowy rachunek kosztów w branży usługowej – dział wsparcia.

Case „Zasobowy Rachunek Kosztów w branży usługowej – dział wsparcia”, to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy podzieleni na zespoły projektują Zasobowy Rachunek Kosztów przykładowej firmy usługowej. Ćwiczenie to w doskonały sposób pozwala zrozumieć ideę funkcjonowania Zasobowego Rachunku Kosztów oraz potencjał informacji menedżerskich, jaki jest on w stanie dostarczyć. Przykład obejmuje dział wsparcia firmy.

10. Rozliczanie kosztów pomiędzy zasobami (Resource Consumption Accounting):

- a) koszty zasobów współdzielonych,
- b) koszty usług wewnętrznych,
- c) pełen koszt zasobu.

Wiele organizacji ma problemy z rozliczaniem kosztów wydziałowych i ogólnozakładowych, z którymi często nie wiadomo do końca co zrobić. Metodologia Resource Con-

sumption Accounting (RCA) w przyczynowo-skutkowy sposób pozwala na rozliczanie kosztów zasobów współdzielonych (wspólnych) oraz rozliczanie usług wewnętrznych pomiędzy działami. Zastosowanie tej metodologii pozwala na wycenę pełnego kosztu zasobów oraz na prawidłowe kalkulowanie jednostkowych stawek zużycia zasobów firmy.

11. Case: Rozliczanie kosztów zasobów współdzielonych i usług wewnętrznych w instytucjach finansowych.

Case „Rozliczanie kosztów zasobów współdzielonych i usług wewnętrznych”, ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom w jaki sposób powinny być wyceniane zasoby oraz kalkulowane jednostkowe stawki zużycia zasobów z wykorzystaniem metodyki Resource Consumption Accounting (RCA).

12. Rachunek kosztów stałych i zmiennych (proporcjonalnych).

Kluczowym założeniem najbardziej zaawansowanych na świecie rachunków kosztów jak Grenzplankostenrechnung – GPK, czy Resource Consumption Accounting – RCA jest podział kosztów zasobów na stałe i proporcjonalne (zmienne). Podział ten daje doskonałą informację menedżerom o zmianach w kosztach krańcowych (marginalnych), jakie wywoływane są zmianami w popycie na produkty i usługi firmy. Podejście to jest zgoła inne od tradycyjnego podziału na koszty stałe i zmienne, zwłaszcza w zakresie precyzji określania zmienności kosztów.

13. Case: Rachunek kosztów stałych i zmiennych (proporcjonalnych) w branży usługowej.

Case „Rachunek kosztów stałych i zmiennych (proporcjonalnych) w branży usługowej”, ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom w jaki sposób kalkulować koszty stałe i zmienne zasobów. Rachunek kosztów zmiennych dostarcza firmom usługowym informacji o elastyczności kosztów zasobów firmy na zmiany w skali świadczonych usług. Istota działania firm usługowych i ich duże uzależnienie w zakresie skali działania od zamówień klientów sprawia, że kluczowym jest utrzymanie wysokiego udziału kosztów zmiennych w kosztach całkowitych. Pilnowanie zmienności kosztów pozwala firmom usługowym bardzo elastycznie dopasowywać swoje koszty do rozmiarów świadczonych usług i unikać ponoszenia kosztów niewykorzystanych zasobów. Rachunek kosztów zmiennych pokazany również będzie jako podstawa do realizacji rachunku marż pokrycia kosztów. Ćwiczenie to, pokazuje w sposób praktyczny jak kalkulować koszty stałe i zmienne zasobów z wykorzystaniem metodyki Resource Consumption Accounting (RCA).

Sesja II:

1. Miara wielkości przerobu zasobu i stopień wykorzystania zasobów w branży usługowej.

Miary wielkości przerobu zasobów są podstawą w zarządzaniu potencjałem i kosztami niewykorzystanych zasobów. Podczas szkolenia uczestnicy zapoznają się z koncepcjami wydajności teoretycznej, praktycznej, planowanej i rzeczywistej oraz zastosowania ich w kalkulowaniu stopnia i kosztów niewykorzystanych zasobów.

2. Case: Stopień wykorzystania zasobów w branży usługowej.

Case „Stopień wykorzystania zasobów w branży usługowej”, ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom, w jaki sposób wyznaczać praktyczne miary wielkości przerobu zasobów oraz kalkulować stopień wykorzystania zasobów.

3. Kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów.

Kalkulowanie kosztów niewykorzystanych zasobów ułatwia menedżerom podejmowanie decyzji dotyczących poziomu zasobów oraz skutecznego dopasowywania poziomu zasobów do rozmiarów działalności usługowej. Świadomość tych kosztów motywuje menedżerów do podejmowania czasem trudnych decyzji, dlatego też kalkulowanie kosztów niewykorzystanych zasobów jest niezwykle istotne zwłaszcza w branży usługowej. Kalkulacja kosztów niewykorzystanych zasobów zostanie zaprezentowana z wykorzystaniem metodyki Resource Consumption Accounting (RCA).

4. Case: Spirala Śmierci Kosztów Stałych w branży usługowej.

Case „Spirala śmierci kosztów stałych w branży usługowej”, ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom, w jaki sposób kalkulować koszty niewykorzystanych zasobów. Brak kompetencji w zakresie kalkulowania kosztów niewykorzystanych zasobów zwiększa ryzyko wystąpienia zjawiska, tzw. spirali śmierci kosztów stałych. Podczas ćwiczenia uczestnicy będą mogli zrozumieć konsekwencje decyzyjne jakie może za sobą nieść nieświadome alokowanie kosztów niewykorzystanych zasobów do produktów, usług i klientów oraz poznać konsekwencje działania spirali śmierci kosztów stałych. Ćwiczenie to, pokazuje w sposób praktyczny, jak kalkulować koszty niewykorzystanych zasobów z wykorzystaniem metodyki Resource Consumption Accounting (RCA).

5. Kosztochłonność i rentowność procesów.

Kalkulowanie kosztów niewykorzystanych zasobów pozwala menedżerom na dostęp do informacji o faktycznych kosztach i efektywności procesów. Nie uwzględnianie w kalkulacji kosztów procesów, umożliwia określenie proggu rentowności procesów czyli poziomu kosztów przy jakich pokrywany jest pełen koszt procesu zawierający wszystkie koszty zmienne oraz część efektywnie wykorzystanych kosztów stałych zasobów. Rentowność procesów jest również podstawową informacją w kalkulacji ofertowej pokazującej najniższy, efektywny koszt, przy którym kontrakt usługowy będzie na progu opłacalności.

6. Case: Rentowność procesów w branży usługowej.

Case „Rentowność procesów w branży usługowej”, ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom jak wykorzystać informację o kosztach procesów do kalkulacji ofertowej. Kluczowym zagadnieniem jest umiejętność określenia faktycznego kosztu procesów bez narzutu kosztów niewykorzystanych zasobów, który grozi wystąpieniem spirali śmierci kosztów stałych. Celem jest pokazanie, jak kalkulować ceny usług w oparciu o rzetelne informacje kosztowe. Ćwiczenie to, pokazuje w sposób praktyczny jak wykonywać kalkulacje ofertową z wykorzystaniem metodyki Resource Consumption Accounting (RCA).

7. Procesowy rachunek kosztów (ABC) w branży usługowej:

- a) nośniki kosztów zasobów (resource drivers),
- b) nośniki kosztów działań (activity drivers).

Kluczem prawidłowej kalkulacji kosztów jest przyczynowo-skutkowe rozliczanie tych kosztów z wykorzystaniem odpowiednich nośników kosztów zasobów oraz nośników kosztów działań. Modele kosztowe niejednokrotnie rozliczają koszty w sposób wieloetapowy. Dobrze zrozumienie nośników kosztów oraz umiejętność ich odpowiedniego doboru w modelu kosztowym firmy są kluczowe dla prawidłowych wyników kalkulacji kosztów świadczenia usług.

8. Model Działania (activity model).

Nowoczesne rachunki kosztów jak, Activity Based Costing czy Resource Consumption Accounting – RCA, silny nacisk kładą na poprawność zdefiniowania działań w procesowym rachunku kosztów firmy. Model Działania jest narzędziem za pomocą którego można ocenić poprawność zdefiniowanych działań dla potrzeb Rachunku Kosztów Działań (ABC).

9. Case: Model Działania w branży usługowej.

Case „Model Działania w branży usługowej” to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy podzieleni na zespoły opisują wybrane działania z wykorzystaniem Modele Działania. Dla działań definiowane są między innymi: mierniki efektywności, czynniki kosztotwórcze, miary wielkości przerobu działań oraz czynniki wyzwalające. Celem realizacji ćwiczenia jest przekazanie kompetencji z prawidłowego definiowania działań dla potrzeb funkcjonowania Rachunku Kosztów Działań (ABC).

10. Time-driven ABC – rachunek kosztów sterowany czasem.

Metodologia TD ABC pojawiała się jako odpowiedź na problemy z wdrażaniem, tzw. Klasycznego ABC opartego na arkuszach czasowych oraz procentowych nośnikach kosztów. Metoda Time-driven ABC uniezależnia funkcjonowanie modeli kosztowych firmy od osób trzecich, których zadaniem jest zwykle dostarczenie aktualnych danych do systemu ABC/M. Oparcie modelu na standardach czasowych oraz wykorzystanie mechanizmów równań czasowych zrewolucjonizowało w ostatnich latach wdrożenia rachunku kosztów działań na całym świecie.

11. Case: Time driven ABC i wyznaczanie równań czasowych w branży usługowej.

Case „Time driven ABC i wyznaczanie równań czasowych w branży usługowej” to część praktyczna szkolenia, gdzie uczestnicy definiują równania czasowe dla procesów realizowanych w branży usługowej.

12. Krzywe wieloryba zyskowności klientów i produktów.

Krzywe wieloryba zyskowności klientów i usług spotykane są w przedsiębiorstwach o wysokim stopniu customizacji obsługi klienta. Wiele przedsiębiorstw nastawia się na zaspokajanie wszelkich potrzeb swoich klientów, jednakże jednocześnie wystawiają się na ryzyko posiadania w portfolio zarówno nierentownych klientów, jak i nierentowne produkty. Krzywe wieloryba zyskowności są narzędziami pomagającymi zarządzać całą strukturą klientów i produktów przy jednoczesnym zrozumieniu wpływu rentownych i nierentownych klientów na zysk końcowy przedsiębiorstwa.

13. Case: Procesowy Rachunek Kosztów (ABC) w branży usługowej.

Case „Procesowy Rachunek Kosztów (ABC) w instytucjach finansowych”, ma za zadanie w sposób praktyczny pokazać uczestnikom, w jaki sposób kalkulować koszty świadczenia usług z wykorzystaniem koncepcji Rachunku Kosztów Działań (ABC) oraz Resource Consumption Accounting (RCA). Uczestnicy poprzez porównanie tradycyjnego rachunku kosztów (narzuty) z rachunkiem kosztów działań będą mieli okazję zrozumieć różnice w kalkulacji kosztów i rentowności. Ponadto odmienne wyniki kalkulacji w obu rachunkach motywują do podejmowania różnych decyzji. Uczestnicy w zespołach będą mogli samodzielnie ocenić konsekwencje, jakie niesie rachunek kosztów na podejmowanie decyzji przez menedżerów w przedsiębiorstwie.

14. Wdrażanie i zastosowania nowoczesnego kosztów.

Jedno, co jest pewne to fakt, że nowoczesne rachunki kosztów stają się coraz bardziej złożone, a co za tym idzie pojawia się coraz większa potrzeba informatyzacji i automatyzacji rachunku kosztów. Ręczna kalkulacja kosztów oparta na arkuszach Excel przestaje się sprawdzać, gdy w rachunku kosztów pojawia się wiele tysięcy ścieżek alokacji kosztów. Oznacza to, że wdrażając nowoczesny rachunek kosztów należy zrozumieć również jego funkcjonowanie w przedsiębiorstwie. Podczas tej części szkolenia zostaną omówione przykłady wdrożeń nowoczesnego rachunku kosztów.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 2490 zł + VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 2390 zł/os + VAT

Koszt uczestnictwa w wybranej sesji:

- jednej osoby 1440 zł + VAT,
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1390 zł/os + VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć:

10:00 – 15:45

Miejsce zajęć:

centrum Warszawy
lub siedziba Akademii Biznesu MDDP

Informacje:

Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
e-mail: norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl

Rachunkowość zarządcza i controlling w praktyce dla branży wodociągowo-kanalizacyjnej i komunalnej

Warszawa: sesja I: 30 – 31 maja 2012 r. sesja II: 25 – 26 czerwca 2012 r.

Rachunkowość zarządcza i controlling w praktyce w branży TSL (Transport - Spedycja - Logistyka)

Warszawa: sesja I: 26 – 27 marca 2012 r., sesja II: 2 – 3 kwietnia 2012 r.

Prowadzący: prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita

Projektowanie i wdrażanie strategii

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 29 – 30 maja 2012 r. - kod SOP 12358

PROWADZĄCY

Włodzimierz Makowski – partner w MDDP Business Consulting. Specjalizuje się w projektach strategicznych, restrukturyzacjach oraz projektach związanych z poprawą efektywności firm oraz optymalizacji procesów biznesowych.

PROGRAM

Moduł 1: Wprowadzenie do zarządzania strategicznego.

Czym jest zarządzanie strategiczne i dlaczego jest tak ważne. Dlaczego pojęcie „strategia” nie musi być zarezerwowane tylko dla największych firm. W jaki sposób strategia może być skutecznym narzędziem zarządzania każdą firmą. W pierwszym module uczestnicy szkolenia zapoznają się z pojęciem strategii, jej elementami i uczestnikami procesu zarządzania strategicznego oraz dowiedzą się w jaki sposób strategia przekłada się na wartość ich firmy.

Moduł 2: Gdzie jesteśmy obecnie, czyli jak ocenić aktualną pozycję firmy.

Firmy nie mogą zarządzać zewnętrznymi czynnikami, które są poza ich kontrolą (rynek, klienci, konkurencja), ale posiadają narzędzia, dzięki którym mogą wpływać na te czynniki. Zrozumienie własnej firmy, jej klientów i pozycji w konkurencyjnym środowisku jest niezbędne aby określić możliwości i kierunki dla jej przyszłego rozwoju. W tej części uczestnicy szkolenia zapoznają się z metodami i narzędziami służącymi do oceny obecnej sytuacji firmy, nauczą się gromadzić, analizować i interpretować dostępne dane oraz przygotowywać czytelne raporty podsumowujące prowadzone działania. Uczestnicy dowiedzą się jak oceniać rynek, na którym się znajdują, jak identyfikować i oceniać czynniki, które wpływają na pozycję firmy na tym rynku oraz jak oceniać rynek pod kątem barier wejścia i wyjścia.

1. Metodologia i narzędzia wewnętrznej oceny organizacji.
2. Metodologia i narzędzia analizy i oceny otoczenia organizacji.
3. Warsztat.

Moduł 3: Gdzie chcemy być, czyli jak wyznaczać strategiczne cele rozwoju.

W wielu przypadkach tworzenie strategii w firmach ogranicza się do wypracowania mniej lub bardziej realnej wizji i misji. Jednakże celem skutecznej strategii nie jest tworzenie haseł a opracowanie kompleksowego, realnego i możliwego do wdrożenia programu zmian, które doprowadzą do osiągnięcia zakładanych w organizacji celów. W tej części uczestnicy szkolenia dowiedzą się jak powinna być zbudowana prawidłowa wizja i misja, nauczą się jak

w praktycznych krokach organizacja może samodzielnie wypracować swoją wizję i misję. Uczestnicy zrozumieją w jaki sposób krytyczne czynniki sukcesu przekładają się na realizację misji, jak je odróżnić od innych elementów strategii, takich jak cele strategiczne, czy inicjatywy oraz nauczą się je definiować. Aby opracować konkretne plany działań uczestnicy nauczą się w jaki sposób krytyczne czynniki sukcesu powinny być przekładane na mierzalne cele strategiczne i jak takie cele powinny być konstruowane aby w praktyczny sposób prowadziły do realizacji strategii.

1. Uniwersalne kierunki rozwoju strategicznego.
2. Opracowanie wizji i misji firmy.
3. Wyznaczanie opcji strategicznych.
4. Krytyczne czynniki sukcesu.
5. Wyznaczanie celów strategicznych.
6. Warsztat.

Moduł 4: Jak chcemy do tego dojść, czyli jak przekładać cele strategiczne na realne działania.

Ostateczną częścią procesu budowania strategii, pozwalającą organizacji osiągać ustalone cele, jest przełożenie jej teoretycznych założeń na konkretne działania. Moduł 4 pozwoli uczestnikom szkolenia nauczyć się przekładać cele strategiczne na konkretne inicjatywy i działania, opracowywać systemy miar i wyznaczać cele pozwalające określać skuteczność osiąganych rezultatów. Aby skutecznie zarządzać procesem wdrożenia zmian uczestnicy dowiedzą się jak zorganizować proces wdrożenia w firmie, jak zaangażować członków organizacji w ten proces, jak wykorzystywać praktyczne narzędzia do zarządzania projektami oraz jak skutecznie i efektywnie zarządzać procesem zmian. W ostatniej części modułu uczestnicy zapoznają się z koncepcją raportowania strategicznego i sposobami jak można i powinno się monitorować proces wdrożenia strategii.

1. Czym są i jak się tworzy inicjatywy wdrożeniowe?
2. Powiązanie inicjatyw z celami strategicznymi.
3. Opracowanie systemu miar i wyznaczanie celów dla wdrażanych inicjatyw.
4. Zarządzanie procesem wdrożenia zmian.
5. Systemy raportowe i monitorowanie realizacji działań.
6. Warsztat.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1490 zł + VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1340 zł/os + VAT

Prosimy o dokonanie płatności po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia, podając w tytule przelewu kod szkolenia.

Cena obejmuje: uczestnictwo w zajęciach, materiały szkoleniowe, przerwy kawowe, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 10:00 – 15:45

Miejsce zajęć: centrum Warszawy lub siedziba Akademia Biznesu MDDP

Informacje: Norbert Saks, Anita Musiał
tel. (22) 208 28 28/26, fax (22) 211 20 90
norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl