



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

Analiza projektów inwestycyjnych w Excelu

Tabele przestawne jako narzędzie analizy biznesowej

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

Katowice, 19 – 20 stycznia 2012 r. - SOP 12001

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

- 1. 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.
- 2. Klasyfikacje i analiza kosztów (1 godzina):**
 - a) systematyka kosztów dla potrzeb zarządzania.
- 3. 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)
- 4. 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)
- 5. 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)
- 6. 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)
- 7. 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, ustalanie 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);
- c) ogólny model analizy odchyleń (model analizy odchyleń, dokładność analizy odchyleń, odpowiedzialność za odchylenia);
 - d) analiza przyczyn powstawania odchyleń (przyczyny odchyleń cen i zużycia materiałów bezpośrednich, przyczyny odchyleń stawek i wydajności w płacach bezpośrednich);
 - e) 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, produkującą 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):

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

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

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

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

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

4. Tworzenie normatywnego kosztu produktu (1 godzina):

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

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

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

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

- a) rachunek kosztów i wyników dla regionów sprzedaży, klientów i produktów;
- b) wykorzystanie wieloblokowych i wielosegmentowych systemów rachunku kosztów w zarządzaniu;
- c) analiza rentowności regionów sprzedaży;
- d) analiza rentowności klientów i grup klientów;
- e) analiza rentowności produktów i grup produktów;
- f) analiza wyniku finansowego w rachunku kosztów pełnych i zmiennych.

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

- a) 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:
 - księgową stopę 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, 1 – 2 lutego 2012 r. - kod SOP 12159

Katowice, 23 – 24 lutego 2012 r. - kod SOP 12160

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 dekompozycja 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 przyniosły 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, 22 – 24 lutego 2012 r. - kod SOP 12161

Katowice, 27 – 29 lutego 2012 r. - kod SOP 12162

**3-DNIOWE
WARSZTATY**

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. Uzpełnienie podstawowych wiadomości nt. współpracy z bazami danych.

PROGRAM

Uzpełnienie 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

nie 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

Analiza projektów inwestycyjnych w Excelu

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 26 – 27 stycznia 2012 r. - kod SOP 12163

Katowice, 26 – 27 marca 2012 r. - kod SOP 12164

PROWADZĄCY

Marek Zduńczyk – doświadczony wykładowca, praktyk, absolwent programu MBA European University. Specjalizuje się w zastosowaniach Excela w modelowaniu finansowym i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Autor szeregu szkoleń z dziedziny wykorzystania arkusza kalkulacyjnego Excel w analizach finansowych przedsiębiorstw oraz projektów inwestycyjnych. Autor aplikacji zawierającej moduły budżetowania i zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa.

CEL SZKOLENIA

Szkolenie polecane jest: menedżerom, dyrektorom finansowym, analitykom kredytowym, osobom zajmującym się finansami przedsiębiorstw oraz oceną projektów inwestycyjnych. Na szkoleniu dowiesz się jak używając zaawansowanych narzędzi Excela oraz wykorzystując możliwości Visual Basic zbudować model pozwalający wszechstronnie analizować projekty inwestycyjne.

PROGRAM

Podstawy języka Visual Basic. Edytor Visual Basic, stosowanie okien edytora, okno właściwości, okna modułów i formularzy użytkownika. Gdzie znajduje się kod języka Visual Basic. Makra – wykorzystanie i nagrywanie. Edycja kodu makra. Formanty, zastosowanie i właściwości.

Zestaw ćwiczeń wprowadzających w podstawy Visual Basic.

Ćwiczenie 1 – kopiowanie wartości – przykład używania pasków przewijania i określenia ich właściwości. Umiejętność automatycznego nagrywania makra. Prosta edycja kodu makra na potrzeby użytkownika.

Ćwiczenie 2 – poszukiwanie maximum ze zbioru wartości. Posługiwanie się paskiem przewijania powiązany z dynamicznie zmieniającym się wykresem. Szukanie rozwiązania na dynamicznym wykresie.

Ćwiczenie 3 – budowa formularza użytkownika. Wprowadzanie danych za pomocą formularzy. Komunikowanie się formularzy z arkuszem Excela. Elementy składowe formularza użytkownika: pola tekstowe, listy, pola kombi, pola wyboru, przyciski opcji, pokrętła. Stosowanie formularzy użytkownika jako okien dialogowych.

Każde po sobie następujące ćwiczenie, dobudowuje w ramach modelu jego kolejny arkusz, tworząc moduły.

Model analizy projektu inwestycyjnego

Wartość pieniądza w czasie

1. Wartość pieniądza w czasie – podstawy teoretyczne.
2. Modele dyskontowe.
3. Automatyzacja procesów dyskontowania (wykorzystanie narzędzi Visual Basic).

Projekt inwestycyjny

1. Sprawozdania finansowe pro-forma dla przedsięwzięcia inwestycyjnego – automatyzacja generowania podstawowych sprawozdań przy użyciu narzędzi Visual Basic.
2. Szacowanie strumieni pieniężnych w poszczególnych fazach rozwoju projektu: inwestycji / modernizacji; bieżącej działalności; zamknięcia projektu.
3. Koszt kapitału (metody szacowania) w zależności od alternatywnego kosztu kapitału i ryzyka projektu.

Mierniki efektywności inwestycji

1. Statyczne, takie jak: księgową stopa zwrotu – ARR (Accounting Rate of Return); okres zwrotu – Payback Period.
2. Dynamiczne, takie jak: wartość bieżąca netto – Net Present Value, wewnętrzna stopa zwrotu – Internal Rate of Return, wskaźnik zyskowności projektu inwestycyjnego – Profitability Index, zdyskontowany okres zwrotu – Discount Payback Period.

Analiza wrażliwości

1. Analiza opłacalności projektu inwestycyjnego dla założeń bazowych.
2. Analiza wrażliwości – metoda + / - 10%.
3. Analiza wrażliwości (badanie, o ile maksymalnie mogą zmienić się parametry kluczowe modelu, przy zachowaniu warunku NPV = 0).
4. Wieloparametrowa analiza wrażliwości, przy wykorzystaniu arkusza Analiza modelu z wykorzystaniem narzędzi Visual Basic.

Poszczególne etapy analizy projektu składają się na spójny model oceny, w którym sterowanie kluczowymi parametrami modelu odbywa się przy użyciu narzędzi Visual Basic.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1190 zł + VAT

- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1090 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 – 15:30

Miejsce zajęć: centrum ww. miast.

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

Tabele przestawne jako narzędzie analizy biznesowej

MIEJSCE I TERMIN

Warszawa, 30 – 31 stycznia 2012 r. - kod SOP 12165

Warszawa, 22 – 23 marca 2012 r. - kod SOP 12166

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. Omówienie pojęć i architektury środowiska analiz biznesowych, między innymi: fakt, miara, wymiar, SQL, ODBC, hurtownia danych, OLAP itp.
2. Nauka analizy danych przy pomocy tabel przestawnych oraz samodzielnego uszlachetniania surowych danych.

Od uczestników warsztatów oczekujemy podstawowej wiedzy z zakresu budowy raportów biznesowych oraz znajomości podstawowych pojęć z zakresu ekonomiki i finansów.

PROGRAM

Praktyczna analiza danych przy pomocy tabel przestawnych (TP):

1. Wstęp do analizy danych przy pomocy tabel przestawnych. Przykłady praktyczne i wstępne wnioski:
 - a) struktura danych przeznaczonych do analizy na kilku przykładach,
 - b) metody analizy typowych tabel zawierających listę zdarzeń gospodarczych (faktów),
 - c) autofiltr i jego wykorzystanie do analizy, miara i kryterium analizy, postaci kryteriów filtru, maska filtru,
 - d) przykład standardowej analizy tabeli faktów przy pomocy tabeli przestawnej (TP),
 - e) wnioski z analizy i wyróżnienie elementów analizy,
 - f) postaci atrybutów (wymiarów) analizy w zależności od narzędzia analizy: funkcje i formuły, autofiltr, tabela przestawna.
2. Podstawowe pojęcia analizy:
 - a) pojęcie faktu i własności, które decydują o tym, że zestaw cech staje się faktem,
 - b) pojęcie miary,
 - c) pojęcie wymiaru analizy, wymiary zależne i niezależne, wymiary hierarchiczne,
 - d) sposoby uszlachetniania danych, czyli co można wydobyc z surowej tabeli,
 - e) kryterium optymalności przy ocenie danych przygotowanych do analizy.
3. Przygotowanie danych do analizy. Teoria i praktyka:
 - a) ODBC, OLE DB, SQL,
 - b) rodzaje tabel, klucze,
 - c) relacyjna baza danych, sposób jej budowy i analizy,

- d) zwiększanie liczby wymiarów analizy: dołączanie tabel – słowników, nowe wymiary, nowe miary,
- e) pobieranie danych do analizy przy pomocy tabel przestawnych z zewnętrznych baz danych (Wykorzystanie MS Query):
 - cała tabela,
 - wybór rekordów/wybór pól,
 - agregacja,
 - tworzenie relacji,
 - atrybuty danych,
 - wady i ich omijanie oraz praktyczne wykorzystanie,
 - zdanie Select, ćwiczenia fraz,
 - przykłady praktycznych prostych zapytań.
4. Optymalna architektura środowiska analiz z użyciem tabel przestawnych. Zasada dwóch kliknięć.

Pokaz i dyskusja przykładowego rozwiązania.

5. Zastosowania praktyczne – analizy danych przy pomocy tabel przestawnych:
 - a) zasady prawidłowego łączenia pobranych danych z arkuszami analiz i tabelami przestawnymi (dla przestrzegania zasady dwóch kliknięć),
 - b) ćwiczenia analiz tabelami przestawnymi:
 - modyfikacja miary analizy z użyciem narzędzi TP,
 - grupowanie wymiarów. Czas – wymiar hierarchiczny,
 - rankingi i słowniki,
 - analizy i raporty,
 - tabela przestawna, jako nowe źródło danych do analizy innymi sposobami,
 - wykres przestawny; wynik analizy; związek wykresu przestawnego z tabelą przestawną.

INFORMACJE ORGANIZACYJNE

Koszt uczestnictwa:

- jednej osoby 1150zł +23% VAT
- dwóch lub więcej osób z jednej firmy 1090 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, lunch, certyfikat.

Godziny zajęć: 10:00 – 16:00

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
e-mail: norbert.saks@akademiamddp.pl
anita.musial@akademiamddp.pl