

finanse controlling



WYDANIE NR
53 / 2017
WRZESIEŃ-PAŹDZIERNIK

59,33 zł (w tym 5% VAT)
ISSN 2449-9307
numer indeksu: 405906

Redukcja kosztów, wzrost sprawności



Filozofia Lean Management
versus Six Sigma



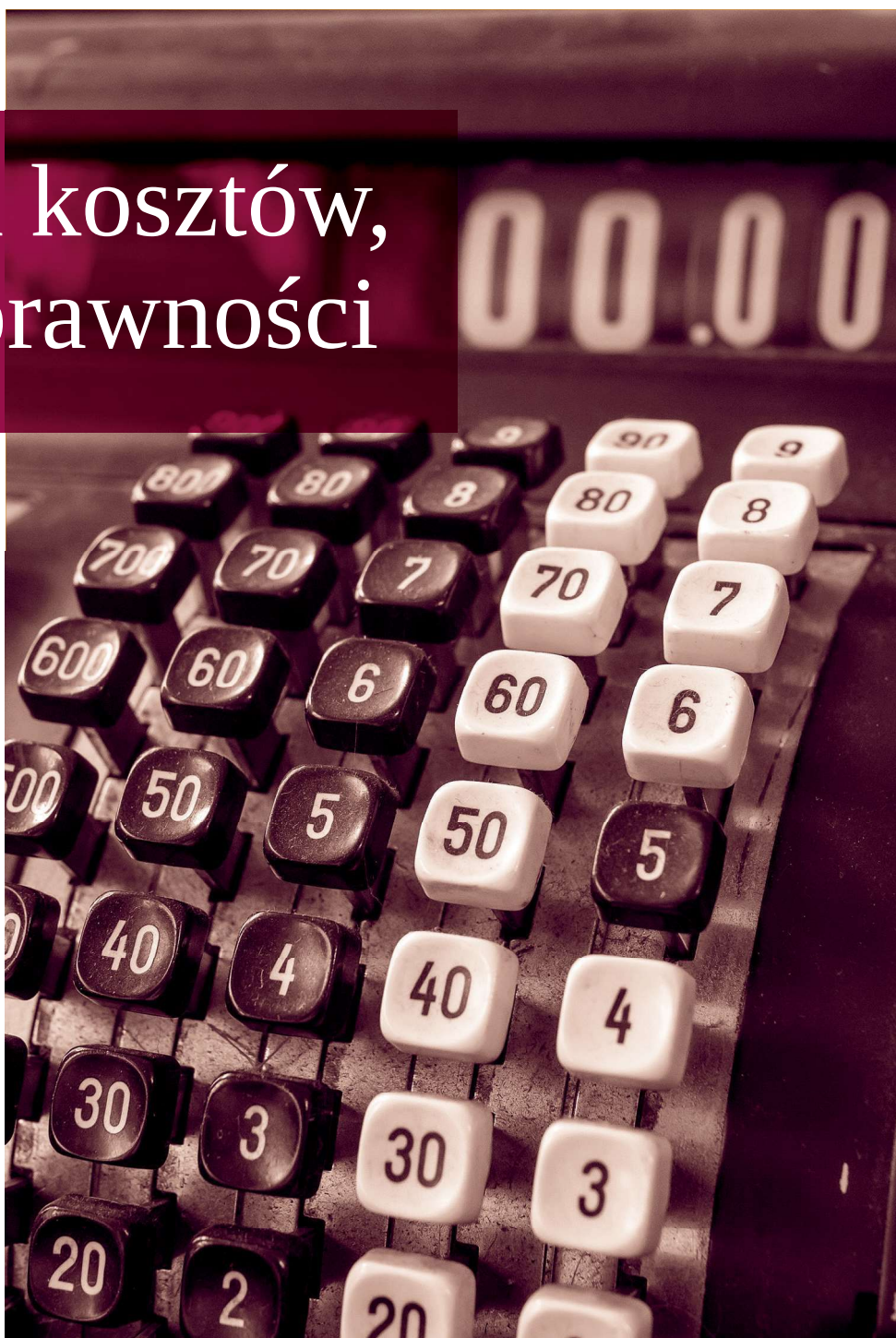
Lean Management
w obszarach
nieprodukcyjnych



Model – produkować
czy kupować?



Analiza odchyłeń
dla obszaru produkcji



o TYM się mówi

Nadchodzi podzielona płatność w VAT 04

RAPORT

Dobre praktyki, czyli 6 przykazań
rynku kapitałowego 05

CASE study

Lean Management w firmie
Fresenius Kabi Polska 14

temat NUMERU

Filozofia Lean Management
versus Six Sigma 10

Wdrożenie filozofii Lean Management
do obszarów nieprodukcyjnych 17

Ogólne ramy organizacyjne dla działań
w ramach filozofii Lean Management 22

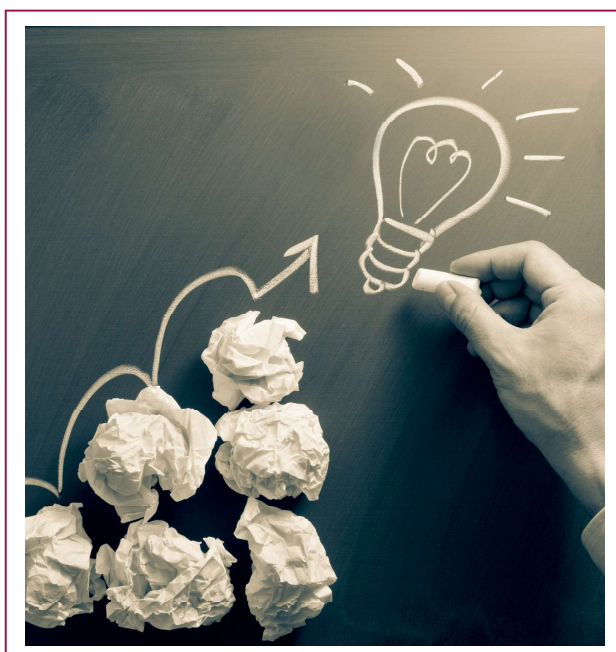
twarzą w TWARZ

Wykorzystać każdy gram
inteligencji w swojej firmie 26

WYDARZENIA

Forum Nowoczesnego Controllingu 31

Back to school 90



⁺ Autonomiczne taksówki
wkrótce wyeliminują
zawód taksówkarza,
który – jeśli spojrzymy
na to z perspektywy
klienta – jest całkowicie
zbędny, tak jak zbędny
z dzisiejszej perspektywy
okazał się operator centrali
telefonicznej.

czytaj na s. 16

DODATEK FINANSOWANIE

Temat wiodący

Emisja dłużnych papierów
wartościowych

4

Dotacje i fundusze

Wymogi i kluczowe elementy
przy opracowywaniu
wniosku dla B+R

9

Strategie na...

Obligacje – mocny
konkurent lokaty

15

NARZĘDZIA I TECHNIKI

Nowe spojrzenie na wartość firmy –
wskaźnik BEVA 32

Cele marżowe jako instrument
zarządzania sprzedażą 35

Model – produkować czy kupować? 42

CONTROLLING produkcji

Analiza odchyień wyniku rzeczywistego
od zabudżetowanego 49

RACHUNKOWOŚĆ zarządcza

IFRS 9 – nowe wyzwania w zakresie
instrumentów finansowych 60

strategie

Ilościowy model QMPMS.
Fazy implementacji ilościowej
metody pomiaru dokonań 81



labirynty CONTROLLINGU

Błędy krytyczne w raportowaniu 85

analizy i KOMENTARZE

Outsourcing ochrony danych osobowych 91

po GODZINACH

A new study finds that finance
and HR leaders play a crucial role
in driving digital transformation 94



Błędy krytyczne w raportowaniu

Raportowanie jest dziś nieodłącznym elementem niemal każdej firmy.

Dostęp do informacji już dawno przestał być przywilejem wyłącznie dużych organizacji. Średnie, małe, a nawet mikrofirmy z coraz większą świadomością sięgają po dostępne na rynku systemy do raportowania lub budują je we własnym zakresie.

autor: DANIEL DZIKOWSKI



NA PORTALU:

Jedna strona
prawdy musi
wystarczyć.
Skuteczne
raportowanie
zarządcze –
M. Gawlik



Efektywne
raportowanie
wyników
w ramach Systemu
Informacji
Managerskiej –
D. Wójcik

Opcja
dostępna dla
prenumeratorów
PLUS i PREMIUM



Daniel Dzikowski
Właściciel
PROGRES
Outsourcing
Procesów
Biznesowych oraz
współwłaściciel
ADD Controlling
specjalizujący się
w controllingu
dla Klientów
sieciowych.

Większość decyzji biznesowych zapada na podstawie uzyskanych w danym momencie informacji. Korzystanie z różnego rodzaju raportów stało się na tyle powszechne, że często nawet nie zdajemy sobie sprawy, jak bardzo jesteśmy od nich uzależnieni. Nie ma znaczenia, czy jest to rozbudowany system raportowania obejmujący swoim zasięgiem wszystkie działy, oddziały albo procesy firmy, czy prosty arkusz kalkulacyjny – ważne, aby odpowiadał na potrzeby użytkowników.

Wiarygodność informacji

Podstawowym wymaganiem wysokiej jakości raportowania jest bez wątpienia wiarygodność informacji. Jeden błąd w raporcie może doprowadzić do katastrofalnych skutków. Jakiego rodzaju błędów należy się wystrzegać? Jakie mogą być następstwa wypaczonych wyników? W jaki sposób ograniczyć ryzyko błędnych decyzji?

Na wstępie pragnę podkreślić, że niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie błędów z raportowania. Zapewne znajdą się osoby, które wejdą ze mną w polemikę, twierdząc, że ich raporty są wolne od błędów. W takich sytuacjach zawsze zwracam uwagę rozmówców na dwa aspekty. Po pierwsze, istnieje wysokie prawdopodobieństwo (graniczące z pewnością), że dotychczas nikt nie zauważył niezgodności w raportowaniu. Po drugie, niektóre rodzaje niezgodności są akceptowalne, ponieważ nie mają wpływu na podjęte przez użytkowników decyzje biznesowe. Wyobraźmy sobie następującą sytuację: księgową pomyliła alokację kosztów, tzn.

faktura za zakup materiałów biurowych na kwotę 500 zł netto została zaksięgowana w koszty środków czystości. Wygenerowany został zarządczy rachunek zysków i strat (P&L), na podstawie którego zarząd ustalił strategię na kolejne miesiące. Czy tego rodzaju błędy przekładają się na decyzje biznesowe? Oczywiście nie. Zupełnie inaczej jest w przypadku tzw. błędów krytycznych. Błąd krytyczny jest kojarzony przede wszystkim z programami komputerowymi. W kontekście raportowania nie ma jednoznacznej definicji błędu krytycznego, chociażby ze względu na zróżnicowane grupy odbiorców raportów. Moim zdaniem z błędem krytycznym mamy do czynienia w momencie, gdy dysponując prawidłowym raportem (błąd został wyeliminowany), podjęlibyśmy inną decyzję niż pierwotnie podjęta (nie ma znaczenia, czy decyzja ta okazała się korzystna, czy nie). Wspomniana zasada zakłada, że decydent nie wszedł w posiadanie żadnych nowych informacji wpływających na podjęcie decyzji.

Od ponad 10 lat zajmuję się projektowaniem i wdrażaniem systemów raportowania dla klientów o rozproszonej strukturze organizacyjnej (jak lokale gastronomiczne, sklepy handlowe, stacje paliw oraz pozostałe organizacje mające różne lokalizacje i grupy produktów albo usług sprzedażowych). Firmy o tego typu strukturze organizacyjnej są szczególnie mocno narażone na błędy w systemie raportowania.

Opierając się na dotychczasowym doświadczeniu, przygotowałem zestawienie najbardziej „kosztownych” błędów w raportowaniu (**rysunek**).

Obszary błędów w raportowaniu

Każda firma (w mniejszym lub większym stopniu) analizuje strukturę przychodów i kosztów. W tym celu wdraża dostosowany do swoich potrzeb plan kont (rozbudowana analityka) lub jego „zamienniki” w postaci kategorii i linii biznesowych. Dział księgowości ma za zadanie ewidencjonować dokumenty sprzedaży/zakupu nie tylko do celów *stricte* księgowych i podatkowych, ale również controllingowych. W celu zobrazowania istoty alokacji biznesowej posłużę się przykładem faktur za zakup usług. Nawet niedoświadczona księgowka nie powinna mieć problemu z przyporządkowaniem właściwego konta kosztowego („Usługi obce”). Księgowo i podatkowo wszystko się zgadza, ale tego typu ewidencja w praktyce ma zerową wartość biznesową. Co innego w sytuacji, kiedy dysponujemy kilkunastoma lub nawet kilkudziesięcioma różnymi kategoriami usług obcych (projektowane przeze mnie systemy raportowania opierają się średnio na osiemnastu kategoriach usług obcych). Księgowka nie zawsze dokona właściwej alokacji kosztu, chociażby ze względu na indywidualne ustalenia z działem controllingu (lub zewnętrznym konsultantem odpowiedzialnym za wdrożenie i utrzymanie systemu raportowania). Jako przykład takich ustaleń mogę podać pracowników zatrudnionych w ramach umów B2B (model ten zyskuje coraz większą popularność), którzy co miesiąc wystawiają faktury i nie widnieją na liście płac. Z księgowego punktu widzenia jest to usługa, natomiast

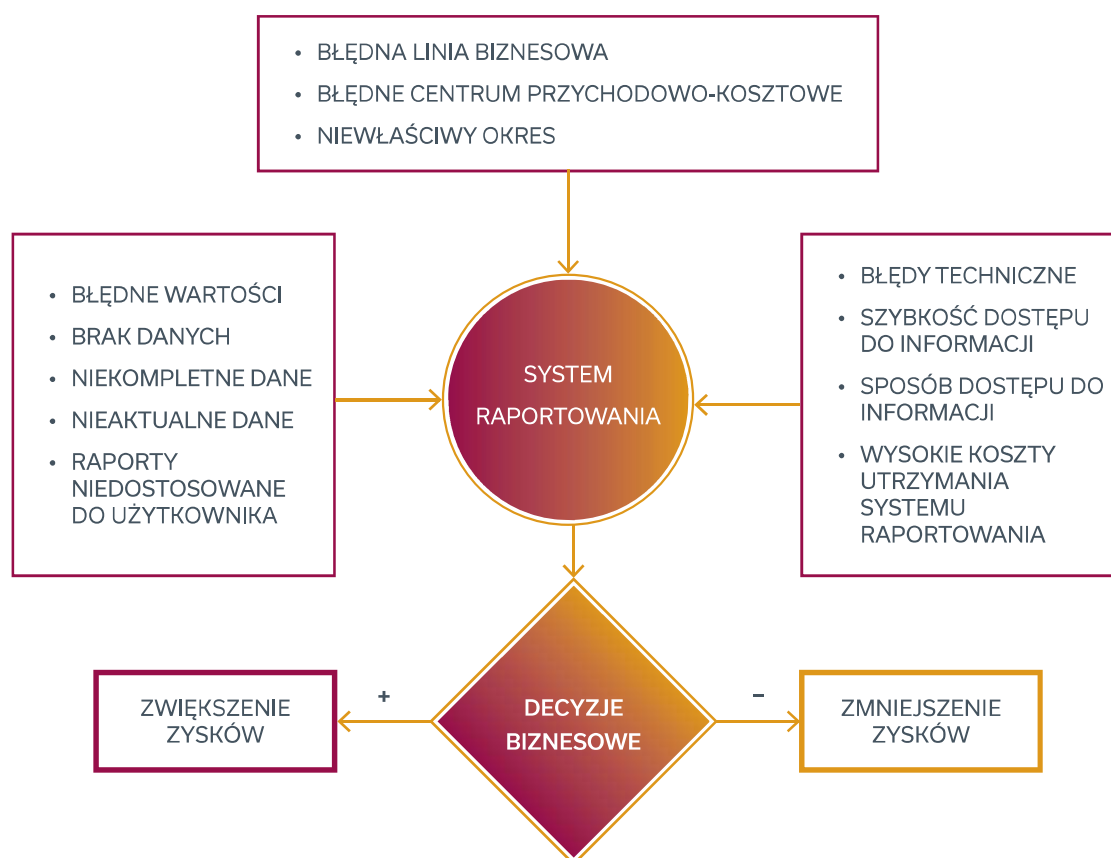
labirynty CONTROLLINGU

większość klientów życzy sobie, aby koszt obciążył linię wynagrodzeń, a nie np. usług marketingowych. Jeśli księgowia nie otrzyma takich wytycznych, wówczas z całą pewnością w raportach zobaczymy zaniżone koszty wynagrodzeń i zawyżone koszty usług, np. marketingowych. Istnieje wysokie ryzyko, że odbiorca raportu uzna działania marketingowe za zbyt kosztowne i nakaze obciąć koszty, co z kolei może doprowadzić do spadku sprzedaży i rozpoznawalności marki. Szczególnie niebezpieczne są przesunięcia (błędy) w alokacji

między kosztami operacyjnymi, a kosztem własnym sprzedaży. Z takimi przypadkami spotykam się dość często, ponieważ osoby dokonujące ewidencji dokumentów nie zawsze znają przeznaczenie danego wydatku. Wyobraźmy sobie, że agencja marketingowa zamawia materiały reklamowe, zleca przeprowadzenie kampanii AdWords, ale robi to zarówno dla własnych potrzeb (reklama firmy), jak i w ramach zleceń od swoich klientów (generowanie przychodów ze sprzedaży). Błędy w alokacji zaburzą realną marżę ze sprzedaży

i nie wiemy, które produkty lub usługi są rentowne, a które nie. Wypaczona marża ze sprzedaży może doprowadzić do wycofania z oferty rentownych produktów/ usług i pozostawienia produktów/ usług nierentownych. Znam kilka przypadków, gdy firma przez wiele miesięcy sprzedawała produkty poniżej kosztu własnego sprzedaży z przekonaniem, że na nich zarabia. Po wdrożeniu nowego systemu raportowania większość nierentownych produktów została wycofana z oferty, a w pozostałych przypadkach podniesiono ceny

RYСУNEK Zestaw błędów występujących w raportowaniu. Źródło: opracowanie własne.



sprzedaży lub ograniczono koszty. Wspomniane działania korygujące doprowadziły do zauważalnego zwiększenia zysku ze sprzedaży.

Kontynuując wątek alokacji do celów biznesowych, nie sposób nie wspomnieć o kryterium podziału na lokalizacje, centra odpowiedzialności oraz grupy produktów/usług sprzedażowych. Wyobraźmy sobie, że firma ma pięć lokalizacji, w których generowane są przychody (nie ma znaczenia, czy jest to jednostka handlowa, restauracja, firma produkcyjna, czy firma szkoleniowa). Wszystkie faktury mają adnotację z kodem danej lokalizacji, więc księgowa nie ma problemu z ewidencją do celów biznesowych. Co w sytuacji, gdy menedżer lokalu lub oddziału A musiał w trybie pilnym sprowadzić towar, produkty czy pracowników z lokalu albo oddziału B? Takie sytuacje zdarzają się dość często, ponieważ wielokrotnie jest to jedyne możliwe rozwiązanie (np. dostawca dowiezie towar dopiero za cztery dni, sprzedane zostały wszystkie produkty, ma miej-

sce nagła absencja pracowników itp.). Jeśli tego typu przesunięcia nie zostaną uwzględnione w systemie raportowania, wówczas lokal/oddział A będzie miał zawyżoną rentowność, z kolei lokal/oddział B będzie miał zaniżoną rentowność. Centrala może słusznie uznać, że lokal/oddział A jest dobrze zarządzany, natomiast lokal/oddział B wymaga wdrożenia działań naprawczych. Jeśli w kolejnych miesiącach nikt nie dokona modyfikacji systemu raportowania, prawdopodobnie doprowadzi to do zamknięcia lokalu/oddziału B. Wszystko zależy oczywiście od skali przesunięć kosztów pomiędzy lokalami/oddziałami – sprytny menedżer, chcąc podnieść swoją premię, może celowo wykorzystać lukę w raportowaniu i przy niefrasobliwości menedżerów pozostałych lokali/oddziałów wyniki mogą być mocno przekłamane.

Kolejny obszar błędów w raportowaniu jest dość kontrowersyjny, ponieważ istnieją dwie szkoły postępowania z dokumentami

otrzymanymi po zamknięciu danego okresu (aktualizować vs nie aktualizować danych historycznych). Na początku sierpnia otrzymaliśmy kilka faktur zakupu dotyczących czerwca. W związku z tym, że czerwiec został już zamknięty (księgowo i podatkowo), księgowa dokona ewidencji tych faktur do lipca (nie utworzono rezerwy na te koszty). Efekt nietrudno sobie wyobrazić – mamy do czynienia z wypaczeniem wyników dwóch miesięcy. W czerwcu cieszyliśmy się z dobrej kondycji firmy, natomiast w lipcu doszukujemy się przyczyn zaistniałego problemu. Idealnym przykładem jest również ewidencja kosztów wynagrodzeń zleceniobiorców, które stanowią koszt podatkowy w miesiącu wypłaty. Jeśli przelewy realizowane są w następnym miesiącu i system raportowania pobiera dane z systemu księgowego (bez dalszych korekt w alokacji), wówczas mamy jednomiesięczne przesunięcie kosztów wynagrodzeń w stosunku

do przychodów. Ryzyko wypaczonych wyników jest duże, ponieważ z reguły koszty wynagrodzeń umów cywilnoprawnych nie są stałe. Podczas projektowania systemu raportowania dla sieci restauracji zauważyłem, że prowadzący ją dotychczas opierali się wyłącznie na księgowym przypisaniu kosztów do okresu, co doprowadziło do kilku błędnych decyzji, np. dotyczących budżetu kosztów wynagrodzeń i polityki wynagrodzeń. Z analizy rocznych kosztów wynagrodzeń w korelacji z przychodami wynikało, że firma może sobie pozwolić na podwyżki dla pracowników. Po wdrożeniu nowego systemu raportowania okazało się, że koszty wynagrodzeń przekraczają ustalony wcześniej budżet. Skąd taka rozbieżność? Otóż nikt nie wziął pod uwagę, że w trakcie roku powstały kolejne lokale w ramach sieci i koszt wynagrodzeń za grudzień jest znacznie wyższy niż za styczeń. Wprowadzając korektę niwelującą miesięczne przesunięcie kosztów wynagrodzeń (wyrzucamy wynagrodzenia za grudzień zeszłego roku wypłacone w styczniu tego roku i dodajemy wynagrodzenia za grudzień tego roku wypłacone w styczniu kolejnego

roku), uzyskaliśmy zdecydowanie wyższe koszty wynagrodzeń niż w raportach pierwotnych. Tego typu przypadki są złą złą małych i średnich firm, które często opierają się wyłącznie na danych księgowych. Z kolei duże organizacje sprawnie nadzorują obieg dokumentów i potrafią zawiązać wiarygodne rezerwy. Zdecydowana większość realizowanych przeze mnie projektów uwzględnia alokację do właściwego miesiąca, pomimo że dany okres został już zamknięty w księgowości. Oczywiście nie każemy księgowej korygować poprzednich okresów, tylko dokonujemy stosownych korekt na poziomie raportowania do celów zarządczych.

Wykrycie błędów matematycznych i technicznych

W niniejszym opracowaniu pominąłem błędy matematyczne oraz techniczne, ponieważ są one najbardziej oczywiste i nie wymagają szczegółowego omówienia. Jako ciekawostkę przedstawię sposób na wykrycie tych błędów w raportowaniu. W swojej codziennej pracy często korzystam z tzw. sum kontrolnych oraz danych porównawczych z poprzednich okresów

(jeśli dane rzeczywiste są porównywalne). Pobrane dane źródłowe (księgowe, handlowe, marketingowe itp.) sumuję (np. kwoty, ilości) oraz liczę (np. liczba sprzedawców, liczba produktów) za pomocą napisanych wcześniej algorytmów. Następnie przetwarzam dane (łączenie różnych źródeł danych za pomocą mapowania, agregacja i usunięcie bezwartościowych danych, korekty *stricte* controllingowe) i generuję raporty zarządcze. Na koniec sprawdzam, czy sumy kontrolne końcowych raportów są zgodne z sumą kontrolną danych źródłowych (np. czy suma sprzedaży poszczególnych sprzedawców odpowiada sumie sprzedaży pojedynczych transakcji oraz czy występuje ta sama liczba sprzedawców). Pomocne są również dane porównawcze z poprzednich okresów, ponieważ można zidentyfikować różnego rodzaju anomalie (niekompletne dane, błędne przypisanie do sprzedawcy itp.).

Pragnę jeszcze podkreślić, że niebezpieczeństwo błędnych decyzji może również wynikać z niedopasowania zakresu, szczegółowości oraz wizualizacji informacji do odbiorcy raportów. Aby informacja biznesowa była przejrzysta, stosuje się skróty i specjalne oznaczenia, które nie zawsze są znane użytkownikom raportów. Zachęcam do przeprowadzania cyklicznych szkoleń dotyczących raportowania – dzięki temu będziemy mieli pewność, że system raportowania jest wykorzystywany zgodnie z jego przeznaczeniem. Zapewniam, że przy okazji otrzymamy kilka cennych uwag od uczestników szkolenia. +

+ Niebezpieczeństwo błędnych decyzji może również wynikać z niedopasowania zakresu, szczegółowości oraz wizualizacji informacji do odbiorcy raportów