

finanse controlling

WYDANIE NR
55 / 2018
STYCZEŃ-LUTY

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

Controlling strategiczny



CFO jako Chief
Growth Officer



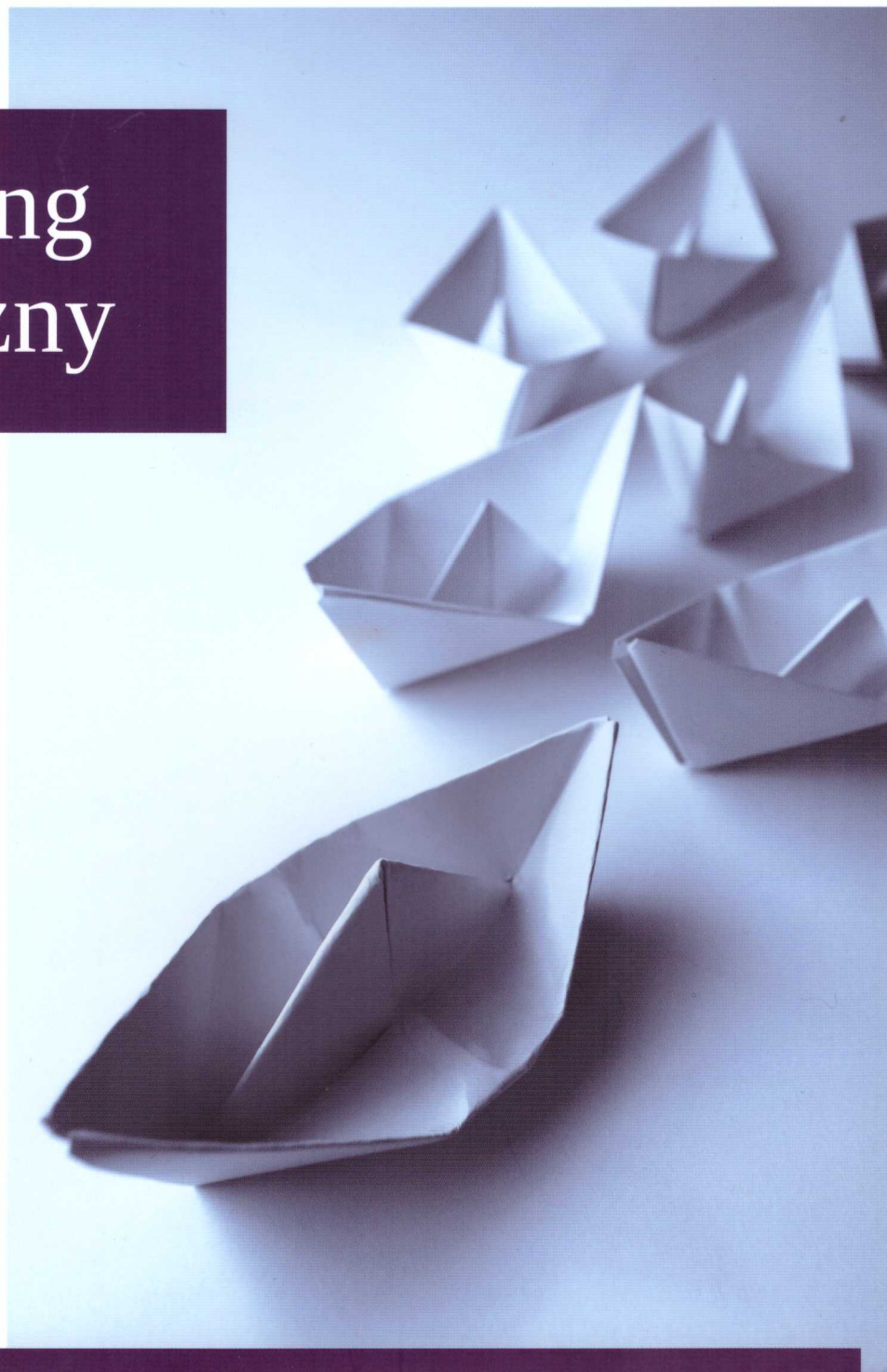
Balanced Scorecard
i Hoshin Kanri



Filozofia Lean Management



Outsourcing usług



wydarzenia

Procesy, transformacje, zmiany
Jak LEAN Controlling wspomaga
LEAN Enterprise 04

VIII Kongres Podatków
i Rachunkowości KPMG 55

o TYM się mówi

Dlaczego arkusz kalkulacyjny to już za mało,
gdy myślimy o sprawnej konsolidacji
sprawozdań finansowych? 05

Planowanie scenariuszowe 07

temat NUMERU

Dyrektor finansowy jako CGO 08

Zintegrowany model zarządzania,
łączący cechy BSC i Hoshin Kanri 12

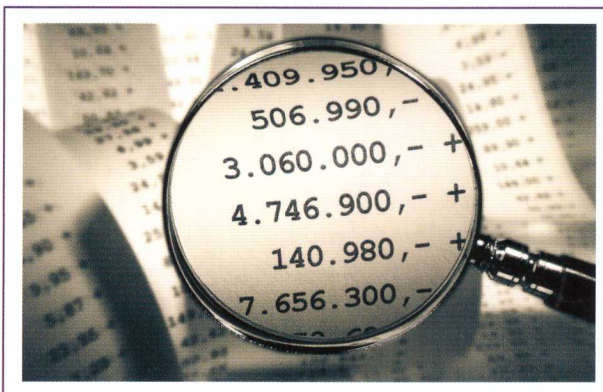
Lean Management jako zmiana
mentalności w prowadzeniu firmy.
Szczupłe zarządzanie w ujęciu ideowym
i praktycznym. Od czego i dlaczego zacząć? 17

twarzą w TWARZ

Trudna sztuka zarządzania strategicznego 22

CONTROLLING produkcji

Składniki kalkulacyjne kosztów wytworzenia
na przykładzie firmy produkcyjnej z sektora
tworzyw sztucznych 26



ANKIETA

Controlling strategiczny, czyli jaki? 33

NARZĘDZIA I TECHNIKI

Użyteczne formuły i funkcje przydatne
w uzupełnianiu raportów 36



temat NUMERU

DODATEK FINANSOWANIE

Temat wiodący

Strategia innowacji firmy
i jej finansowanie – o czym
pamiętać

3

Strategie na...

Ubezpieczenie utraty zysku –
istotne rozszerzenie zakresu
ubezpieczeń majątkowych
i skuteczna ochrona przed
stratami finansowymi

8

Dotacje i fundusze

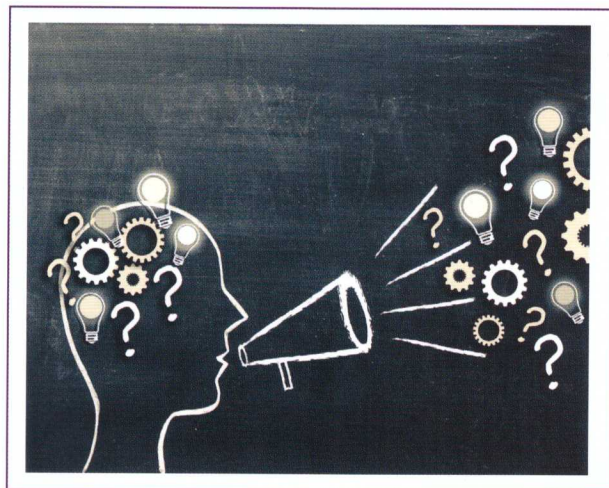
Zmiany w SME
Instrumencie – co nas
czeka w 2018 roku?

12

labirynty CONTROLLINGU

Czy fintechy zagrażają bankom? 84

Od raportowania liczb do rozumienia
biznesu – kim powinien być controller? 89



leksykon

Łańcuch wartości Portera 93

strategie

Efektywność zakupowa –
wycena relacji firmy z dostawcami 43

Ocena funkcjonalności platform i narzędzi
wspomagających pracę
służb finansowo-księgowych 49

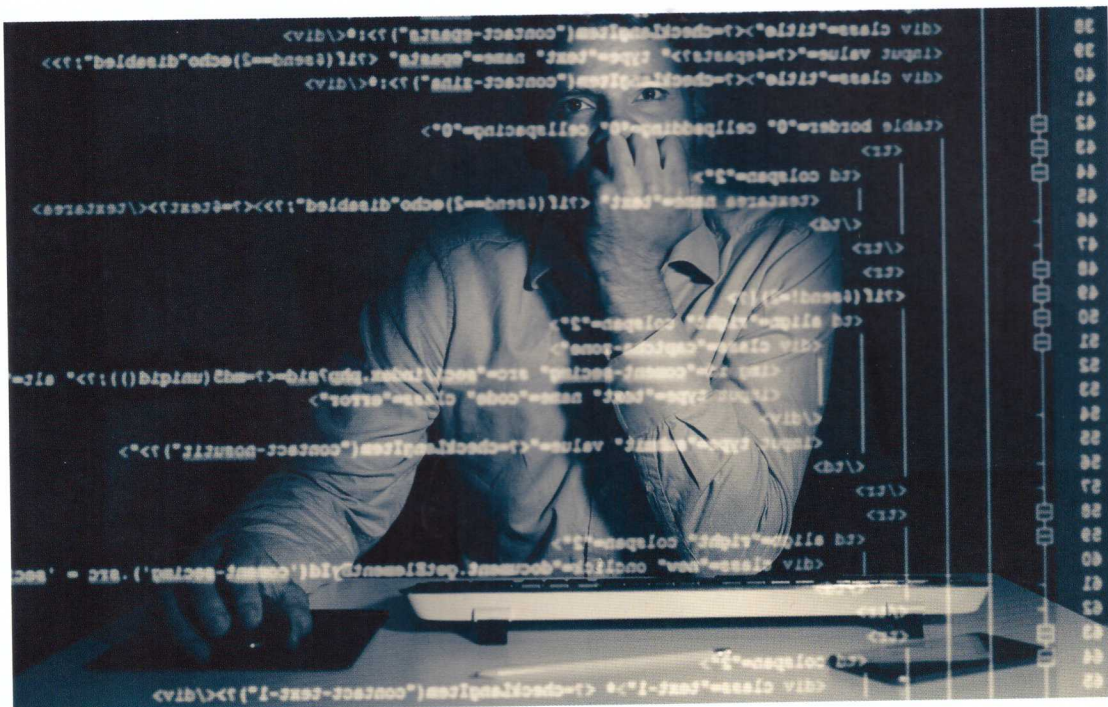
Outsourcing usług oraz centra
usług wspólnych dla wybranych
procesów finansowych 57

RACHUNKOWOŚĆ zarządcza

Składniki kalkulacyjne kosztów
wytworzenia na przykładzie firmy XYZ 79

+ Zastosowanie
nowoczesnych metod
zarządzania procesowego
pozwala dość szybko
zwiększyć produktywność
zespołu bez zwiększania
poziomu zatrudnienia

czytaj na s. 57



Ocena funkcjonalności platform i narzędzi wspomagających pracę służb finansowo-księgowych

Systemy informatyczne na dobre zagościły w naszych firmach i domach. Czy mimo wszystko istnieją organizacje, które funkcjonują bez narzędzi informatycznych? Zapewne tak, ale prawdopodobnie nigdy o nich nie usłyszymy.

autor: DANIEL DZIKOWSKI

Mówiąc o systemach informatycznych, mam na myśli nie tylko programy IT, ale również narzędzia wspomagające w postaci arkuszy kalkulacyjnych, edytorów tekstu itp. Za pomocą narzędzi informatycznych można usprawnić pracę oraz zautomatyzować poszczególne procesy firmy. Producenci oprogramowania oferują popularne na rynku systemy sprzedażowe, magazynowe, finansowo-księgowe, CRM, *Business Intelligence* oraz systemy branżowe. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się również aplikacje mobilne. Duża w tym zasługa licznych start-upów, które odpowiadają na konkretne potrzeby lub problemy użytkowników. Konkurencja wśród producentów oprogramowania jest coraz większa, a ci, którzy nie idą z duchem czasu, wypadają z rynku. Odbiorcy systemów informatycznych mają coraz większy wybór i mogą zdecydować się na oprogramowanie pasujące do specyfiki działalności firmy.

Wybór systemu informatycznego dla firmy = = wybór odzieży dla siebie

Podejrzewam, że każdy z nas woli mieć wybór niż narzucone jedno czy dwa rozwiązania. Z wyborem oprogramowania jest tak samo jak z wyborem odzieży. Na rynku dostępnych jest wiele marek odzieżowych cieszących się większym lub mniejszym zainteresowaniem. Ich oferty zostały dostosowane do konkretnego profilu klienta ze zględu na wiek, płeć, styl, zarobki, lokalizację itd. Wyobraźmy sobie sytuację, że z jakiegoś powodu chcemy zmienić lub uzupełnić naszą garde-

robę. Wędrowkę po sklepach znacznie zapewne od sprawdzonych i znanych marek. Nawet jeśli nasz budżet nie pozwoli na zakup odzieży znanych projektantów, to mimo wszystko chcemy sprawdzić, jakie są obecnie trendy, a może trafimy na promocję, która umożliwi nam zakup. Dochodzimy jednak do wniosku, że koszt skompletowania garderoby będzie wyższy niż poziom zadowolenia z późniejszego użytkowania zakupionych ubrań. Udajemy się więc do kolejnych sklepów, w których robimy rozpoznanie. Jeden z nich szczególnie przypadł nam do gustu ze względu na szeroką i odpowiadającą na nasze potrzeby ofertę. Przymierzyliśmy kilka ubrań i wszystkie spełniają nasze oczekiwania. Sprzedawca poinformował nas, że przy zakupie marynarki, koszuli i spodni buty otrzymamy za pół ceny. Buty i tak zamierzaliśmy kupić, ale w sklepie obuwniczym, a nie odzieżowym. Kalkulujemy, czy zaryzykować i kupić buty od razu, czy szukać lepszego rozwiązania. Spoglądamy na zegarek i podejmujemy decyzję – jest już późno i nie mamy czasu na dalsze zakupy, więc kupujemy również buty.

Po miesiącu okazuje się, że z marynarki jesteśmy bardzo zadowoleni, spodnie wymagają oddania do poprawki, koszula do niczego nam nie pasuje, więc wisi bezużyteczna na wieszaku, natomiast buty uległy przebarwieniu (reklamacja została odrzucona). Jak wyglądają nasze kolejne działania? Zapłaciłmy podwykonawcy za dostosowanie spodni do naszej sylwetki, kupiliśmy nowe buty (tym razem w sklepie obuwniczym) oraz doszliśmy do wniosku, że jednak nie

potrzebujemy koszuli z krótkim rękawem, tylko z długim, więc taką dokupiliśmy. Po kilku miesiącach zdaliśmy sobie sprawę, że lepszym rozwiązaniem byłby jednak garnitur. Mając popularną budowę ciała, nie potrzebujemy garnituru szytego na miarę, dlatego udajemy się do sklepu, w którym ubierają się nasi znajomi. Po drodze zauważamy napis: „Kup garnitur i korzystaj z bezpłatnej pralni”. Czeką nas kolejne decyzje, czy kupić garnitur polecany przez znajomych, czy od nowego producenta, który oferuje również bezpłatne pranie garnituru. Z tego typu decyzjami trzeba liczyć się w kontekście zakupu nie tylko odzieży, ale również systemów informatycznych. Moda nie jest moją domeną, więc w dalszej części artykułu skupię się wyłącznie na systemach informatycznych.

Współpraca z systemami sprzedażowymi

Praca w pionie finansowo-księgowym kojarzona jest przede wszystkim z obsługą programu księgowego i kadrowego. Księgowa otrzymuje oryginały faktur zakupu, kopie faktur sprzedaży, wyciągi bankowe, raporty kasowe i wprowadza je do programu księgowego. Obieg dokumentów różni się w zależności od specyfiki danej firmy (wielkość, branża, struktura organizacyjna, forma prawna, lokalizacja, *know-how* itd.). Założmy, że faktury sprzedaży wystawiane są przez handlowców lub sprzedawców. Pozornie jest to proste zadanie, ponieważ na rynku dostępnych jest wiele płatnych oraz bezpłatnych programów do wystawiania faktur. Małe

Fot. D. Dzikowski



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

firmy wystawiające kilka faktur miesięcznie z powodzeniem mogą korzystać z bezpłatnych programów lub formularza w Excelu. W większych firmach natomiast proces generowania faktur sprzedaży jest bardziej rozbudowany i wymaga wdrożenia odpowiedniego systemu. Jeśli struktura firmy jest rozproszona (jak np. w przypadku stacji paliw, sklepu odzieżowego lub spożywczego, pizzerii, apteki, drogerii, salonów operatorów telekomunikacyjnych), wówczas niezbędna jest centralizacja produktów, cenników, klientów. Nie wyobrażam sobie, aby firma mająca choćby kilkanaście punktów sprzedaży zarządzała cenami produktów lokalnie przez co najmniej kilkanaście różnych osób. Ryzyko pomyłki jest ogromne, nie wspominając o innych konsekwencjach, takich jak umyślne zaniżanie lub zawyżanie sprzedaży. Zjawisko celowego zaniżania sprzedaży występuje głównie podczas sprzedaży fiskalnej, gdy klient uregulował należność (np. za usługę gastronomiczną), natomiast kelner lub kasjer nie odnotował tego w kasie fiskalnej, a gotówkę schował do kieszeni. Mogłoby się wydawać, że celowe zawyżanie sprzedaży jest niedorzeczne, ale zdarzają się też takie przypadki (menedżer próbuje zawyżyć KPI i tym samym swoją premię).

Wdrożenie centralnego systemu sprzedaży znacznie oszczędza czas, co z kolei przekłada się na niższe koszty wynagrodzeń. Kolejną niezbędną funkcjonalnością systemu sprzedaży jest integracja z systemem księgowym. Większość renomowanych dostawców oprogramowania finansowo-księgowego

zapewnia również moduł do wystawiania faktur sprzedaży. Przy odpowiedniej konfiguracji księgowo otrzymuje „gotowe” dane sprzedażowe. W przypadku gdy mamy system sprzedażowy i księgowy od różnych producentów, warto sprawdzić, czy możemy dokonywać eksportu i importu faktur sprzedaży poprzez ten sam format pliku. Dodam, że z chwilą wprowadzenia obowiązku przesyłania JPK pojawił się dylemat, czy faktury sprzedaży wystawione do paragonów fiskalnych powinny być wykazywane jako odrębne dokumenty sprzedaży. Dotychczas wiele firm wykazywało sprzedaż na podstawie raportów fiskalnych, natomiast faktury sprzedaży do paragonów nie były w ogóle księgowane. W ADD Controlling przyjęliśmy, że każda wystawiona faktura sprzedaży (nawet do paragonu fiskalnego) powinna zostać zaksięgowana (oczywiście nie wpływa to na wysokość zobowiązań podatku dochodowego oraz VAT). W świadczeniu usług dla klientów sieciowych „ręczne” księgowanie faktur sprzedaży byłoby zupełnie nieefektywne – na szczęście mamy również w ofercie system sprzedażowy POS dla branży gastronomicznej i *retail*. Jednocześnie korzystamy z systemu finansowo-księgowego zewnętrznego producenta, do którego importujemy dane z naszego systemu sprzedażowego. Taki miks wymusiła specyfika branży, tj. konieczność przechowywania informacji o sesjach rachunku, np. kelner A otworzył rachunek nr 128 przy stoliku 12., po 3 minutach dodał pozycję „lemoniada” i „lunch”, po 45 minutach dokonał transferu rachunku na stół 25. i wycofał pozycję „lemoniada”,

po 80 minutach udzielił rabatu w wysokości 15% i przyjął płatność gotówką na kwotę 30 zł.

Współpraca z systemami bankowymi

Drugim istotnym obszarem funkcjonowania każdej organizacji jest wymiana danych z systemem bankowym. Wiele lat temu księgowo ewidencjonowała operacje bankowe na podstawie wyciągu papierowego, natomiast teraz standardem jest importowanie operacji bankowych. Systemy bankowości elektronicznej oferują różne formaty (np. MT940) wymiany danych z systemem finansowo-księgowym. Większość banków oferuje taką funkcjonalność bezpłatnie, ale niestety zdarzają się banki, które pobierają dodatkowe opłaty. Aby móc zaimportować wyciąg bankowy, należy również odpowiednio skonfigurować system FK. Kluczowe jest, aby mapowanie kontrahentów odbywało się na podstawie rachunków bankowych. W tym celu kontrahent założony w systemie FK musi mieć wypełnione pole z numerem konta bankowego.

Kolejną bardzo przydatną funkcjonalnością jest możliwość eksportowania przelewów do systemu bankowego. Mowa tu zarówno o przelewach do dostawców, jak i pracowników. Ważne, aby system FK miał możliwość eksportu przelewów w formacie akceptowanym przez system bankowy. Należy się zapoznać ze specyfikacją pliku importowego danego banku, ponieważ może się okazać, że niektóre znaki specjalne nie są akceptowalne i takie przelewy będą odrzucane. Istnieją systemy FK umożliwiające generowanie przelewów zbiorczych



NA PORTALU:

Błędy krytyczne
w raportowaniu –
D. Dzikowski

Opcja
dostępna dla
prenumeratorów
PLUS i PREMIUM

(kilka faktur zakupu jednego kontrahenta). Dzięki tej funkcjonalności możemy zaoszczędzić na opłatach za przelewy (jeśli nasz bank pobiera takie opłaty, a na ogół niestety pobiera). Importowanie wyciągów bankowych oraz eksportowanie przelewów znacząco zmniejsza koszty wynagrodzeń pracowników pionu finansowego oraz ogranicza ryzyko popełnienia błędu. Importowanie wyciągów bankowych może odbywać się w cyklach dziennych, tygodniowych lub miesięcznych. W ADD Controlling stosujemy model dzienny, co znacznie usprawnia pracę (znamy aktualne informacje o rozrachunkach oraz płynności finansowej naszych klientów). Z kolei przelewy generujemy w terminach uzgodnionych z klientem (np. raz lub dwa razy w tygodniu albo codziennie). Ze względów bezpieczeństwa wszystkie przelewy zaimportowane do systemu bankowego wymagają autoryzacji klienta (pojedynczo lub zbiorczo – wedle uznania).

Współpraca z systemami kadrowo-płacowymi

Trzecim obszarem, bez którego większość firm nie może

funkcjonować, są kadry i płace. Jeśli zatrudniamy kilku pracowników, wówczas możemy poradzić sobie bez systemu kadrowo-płacowego lub skorzystać z darmowego programu. Zatrudniając kilkaset lub nawet kilka tysięcy pracowników, nie sposób poradzić sobie bez dobrego systemu kadrowo-płacowego. Kluczowa jest współpraca z płatnikiem w zakresie elektronicznej wymiany dokumentów ZUS. Trzeba również zaplanować, kto i kiedy powinien przyjść do pracy, a następnie prowadzić ewidencję czasu pracy. Rekomenduję wdrożenie modułu RCP lub systemu do ewidencji godzin w tzw. chmurze. Dzięki temu możemy maksymalnie skrócić proces naliczania wynagrodzeń.

Oczywiście tego typu rozwiązania nie mają sensu, gdy wszyscy pracownicy pracują od poniedziałku do piątku w godzinach 8.00-16.00 lub 9.00-17.00. Obsługa kadrowa pracowników bywa uciążliwa ze względu na ogrom dokumentów (umowy, aneksy, oświadczenia, badania, zaświadczenia itd.). Na szczęście istnieją rozwiązania informatyczne umożliwiające optymalizację tego procesu. Wystarczy wybrać szablon

dokumentu, a następnie pracownika i możemy wygenerować potrzebny dokument. Jeśli nasz system kadrowy nie ma funkcji generowania dokumentów, można stworzyć własne narzędzie z wykorzystaniem np. korespondencji seryjnej (formularz zapisany w pliku tekstowym i baza danych zapisana w arkuszu kalkulacyjnym). Klienci ADD Controlling mają dostęp online do dokumentacji kadrowej pracowników (pliki PDF) oraz raportów kadrowych (np. urlopy, terminy wygaśnięcia umów, badań, legitymacji studenckich). Jako ciekawostkę dodam, że z powodzeniem realizujemy również wdrożenia systemów motywacyjnych, bazując na sparametryzowanych wskaźnikach (np. łączna sprzedaż w okresie wygenerowana przez zespół lub pojedynczego pracownika, sprzedaż w przeliczeniu na jedną roboczogodzinę, liczba uznanych reklamacji).

Funkcjonalność systemów finansowo-księgowych

Dotychczas omówiłem trzy obszary (sprzedaż, bankowość, kadry), w których możemy, a nawet powinniśmy osiągnąć pełną integrację z systemem finansowo-księgowym.

STRATEGIE

Teraz skupię się na wybranych funkcjonalnościach systemów FK. Osobiście nie wyobrażam sobie pracy w systemie FK, z którego nie mógłbym wyeksportować danych do pliku Excel (z poziomu rejestrów VAT, zapisów księgowych, raportów kasowo-bankowych, bazy kontrahentów, ewidencji środków trwałych itd.). Spowodowane jest to tym, że systemy FK zostały stworzone z myślą o wypełnieniu obowiązków narzucanych przez organy podatkowe. Z kolei do celów biznesowych potrzebne są dane z różnych źródeł (nie tylko z księgowości), które często wymagają dodatkowego przetworzenia (np. przenoszenie kosztów do miesięcy, których rzeczywiście dotyczą, o czym nadmieniałem w wydaniu nr 53 pisma f + c w artykule na temat błędów krytycznych w raportowaniu). Właśnie z tego powodu wiele osób ma „swoje magiczne arkusze

Excel”, stanowiące uzupełnienie wdrożonych systemów informatycznych. Im więcej takich plików tworzymy, tym mocniej powinniśmy zastanowić się nad zasadnością utrzymywania obecnych systemów informatycznych.

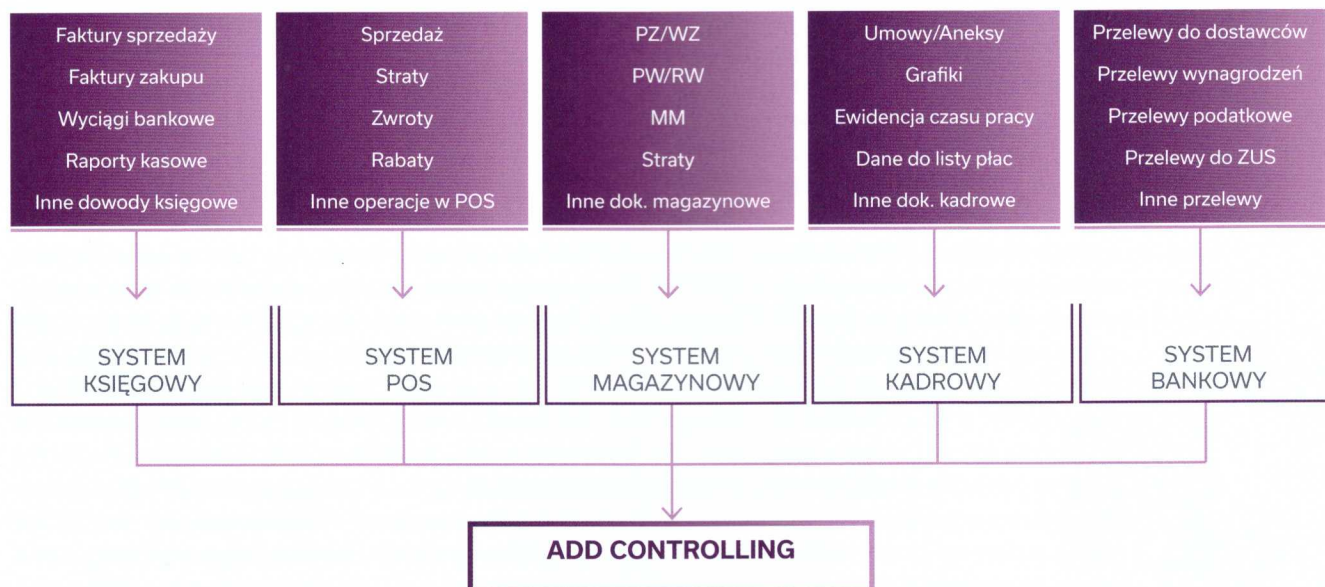
Kolejną pożyteczną funkcjonalnością systemów FK jest możliwość zakładania kontrahentów na podstawie danych GUS. Wystarczy wpisać nr NIP i przenieść dane z GUS do naszego systemu FK. Podobnie z weryfikacją, czy dany kontrahent ma status czynnego podatnika VAT – niektóre systemy umożliwiają automatyczną weryfikację wszystkich kontrahentów. Przydaje się również blokada powtarzających się pracowników, kontrahentów oraz faktur. Jedną z procedur ADD Controlling zakłada, że faktury zakupu najpierw muszą zostać zaksięgowane i dopiero wówczas można wygenerować przelewy. Taka kolejność ogranicza

ryzyko podwójnej zapłaty za daną fakturę, ponieważ system FK zablokuje powtórne wprowadzenie tego samego dokumentu. Automatyczna wysyłka deklaracji VAT oraz JPK stanowi kolejną podstawową funkcjonalność dzisiejszych systemów FK.

Raportowanie controllingowe

Wszystkie wymienione dotychczas funkcjonalności systemów FK związane są z efektywnością pracy oraz ryzykiem popełnienia błędu. Jednak jeśli chcemy uzyskać wiarygodną, kompletną informację biznesową, potrzebujemy odpowiednich danych źródłowych opisanych wieloma wymiarami, takimi jak linia biznesowa, lokalizacja, okres itp. (w 54. wydaniu **f+c** opisałem i zamieściłem schemat takich wymiarów informacji). Model controllingowy nie może odnosić się wyłącznie do zapisów

RYСУNEK 1. Model migracji danych w ADD Controlling. Źródło: opracowanie własne.



STRATEGIE

RYСУNEK 2. Wybrane funkcjonalności nowoczesnych systemów finansowo-księgowych.

Źródło: opracowanie własne.

EWIDENCJA	IMPORT	EKSPORT
weryfikacja statusu VAT kontrahentów	import faktur sprzedaży	eksport do xls
blokada podwójnych faktur/ /kontrahentów	import wyciągów bankowych	eksport do pdf
generowanie SF, CIT-8, F01 itp.	import raportów kasowych	eksport przelewów
wielowymiarowość danych	import wynagrodzeń	eksport deklaracji ZUS
schematy księgowe	import kontrahentów z GUS	wysyłka deklaracji VAT i JPK

stricte księgowych, ale również do kategorii i linii biznesowych, atrybutów dokumentów czy pracowników, schematów numeracji oraz dodatkowych pól, które oferuje dany system FK. Brak miejsca na dodatkowe wymiary powoduje, że jedynym rozwiązaniem jest rozbudowa analityczna planu kont i w konsekwencji zamiast przejrzystego planu kont składającego się z 50 pozycji (pomijam konta słownikowe typu kontrahent) mamy „worek bez dna” (często nawet ponad tysiąc kont).

Jak w takiej sytuacji wygląda uzgodnienie Sprawozdania Finansowego oraz deklaracji podatkowych (nie wspominając o pracownikach księgowości, którzy muszą połączyć się w doborze odpowiednich kont)? Ewidencja dokumentów w ADD Controlling odbywa się niemal bez wyświetlania kont (wyjątkiem są Polecenia Księgowania, gdzie ewidentnie trzeba podstawić konkretne konta). Księgowa wpisuje podstawowe

dane (kontrahent, numer dokumentu, data, kwoty itd.), wybiera linię biznesową i lokalizację oraz ewentualnie zmienia parametr dodatkowy dla okresu (gdy dana pozycja dotyczy poprzednich miesięcy). Rozksięgowanie na właściwe konta odbywa się w tle (na podstawie schematów księgowych). Do celów księgowych i podatkowych wykorzystujemy oczywiście dane księgowe (zapisy na kontach i w rejestrach VAT), natomiast do celów controllingowych wykorzystujemy poszczególne wymiary biznesowe. Zakres raportowania jest obszerny, ponieważ pobieramy nie tylko dane FK i HR, ale również z systemów sprzedażowych i magazynowych (**rysunek 1**). Takie połączenie powoduje, że klient otrzymuje nie tylko informację o przychodach i kosztach według okresów i lokalizacji, ale również uszczegółowienie przychodów na grupy sprzedażowe, produkty, a nawet pojedyncze transakcje. Analogicznie wygląda uszczegółowienie kosztów – mo-

żemy przejrzeć wszystkie dostawy oraz faktury.

Rozpoczynając pracę nad tym artykułem, miałem dylemat, czy oceniać dostępne na rynku systemy FK, czy może jednak skupić się wyłącznie na ich ogólnej funkcjonalności. Wybrałem drugą koncepcję ze względu na to, że każda firma ma inną specyfikę oraz indywidualne cele do zrealizowania. Dla mnie na przykład kluczowa jest automatyzacja procesów i poszczególnych działań, ponieważ dzięki temu wypracowaliśmy wysokiej jakości model kompleksowej usługi. Dla innych migracja danych może nie mieć znaczenia chociażby ze względu na przywiązanie do „tradycyjnego” księgowania dokumentów papierowych i „ręcznego” wprowadzania każdej pozycji przez podstawienie konta po stronie Wn i Ma. Na **rysunku 2** zamieściłem przykładowe funkcjonalności systemów FK, które odróżniają nowoczesny system FK od tradycyjnego. ■