
SPIS TREŚCI

O AUTORZE	7
WSTĘP	9
1. WIELOBLOKOWY I WIELOSTOPNIOWY RACHUNEK PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I POKRYĆ FINANSOWYCH	11
Stopnie rachunku wyników	12
Segmenty (bloki) rachunku wyników	14
Przykładowe modele wieloblokowe i wielostopniowe rachunki wyników	14
Rozbudowany model wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	17
Dostosowanie systemu finansowo-księgowego do wymogów wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	18
Wady i zalety wieloblokowego i wielostopniowego rachunku wyników	19
2. OCENA RENTOWNOŚCI ZLECEŃ Z ZASTOSOWANIEM TECHNICZNEGO KOSZTU WYTWORZENIA (TKW)	21
Sposób określania rentowności zlecenia	21
RBH w poszczególnych wydziałach produkcyjnych	22
Określenie TKW produktów	23
Rentowność zleceń	23
3. OKREŚLENIE POTRZEB RAPORTOWYCH W FIRMIE	27
Kryteria podziału sprzedaży i organizacji działu sprzedaży	27
Etapy budowy systemu raportowania	29
4. BUDŻETOWANIE ELASTYCZNE W SPRZEDAŻY	35
Budżetowanie elastyczne	36
Struktura sprzedaży jako podstawa budżetów cząstkowych	37
Wykonanie budżetu i analiza odchyleń	40

5. SYSTEM RAPORTOWANIA WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI PRACY PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH	43
Wskaźniki efektywności	43
Forma raportowania KPI	45
Graficzna prezentacja realizacji celów KPI	46
6. ORGANIZACJA DZIAŁU SPRZEDAŻY W FIRMIE USŁUGOWEJ	49
Kryteria podziału sprzedaży i organizacji działu sprzedaży	49
Funkcje podlegające ocenie	50
Struktura działu sprzedaży według kryterium geograficznego	51
Struktura działu sprzedaży według grup produktów poddawanych zdobieniu	52
Struktura działu sprzedaży według rodzaju klienta	53
Struktura działu sprzedaży według sposobu obsługi	54
Struktura działu sprzedaży według techniki zdobienia	55
Podsumowanie wszystkich koncepcji nowej organizacji działu sprzedaży	56
7. DYWERSYFIKACJA JAKO METODA ZWIĘKSZENIA SPRZEDAŻY I KONKURENCYJNOŚCI FIRMY	57
Dywersyfikacja i jej rodzaje	57
Strategia dywersyfikacji	58
Rola i zadania działu sprzedaży w budowaniu strategii dywersyfikacji	59
Planowana rentowność produktów i grup klientów	61
8. STRATEGIA POPRAWY MARŻY	65
Strategia poprawy marży I stopnia	65
Przedmiot działalności i struktura sprzedaży firmy	67
System controllingu strategicznego	67
Marża I stopnia	72
Rola szefa sprzedaży i działu sprzedaży w procesie	73
9. WYKRESY: RADAROWY, BĄBELKOWY, TYPU FLYING BRIDGES	77
Wykres radarowy — prezentacja wskaźników o różnych miarach	77
Wykres bąbelkowy — graficzna prezentacja struktury sprzedaży	80
Wykres flying bridges — graficzna prezentacja odchyień w sprzedaży poszczególnych produktów	83

10. STRATEGIA DZIAŁANIA W NISZACH RYNKOWYCH JAKO SZANSA NA OSIĄGNIĘCIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	87
Nisza rynkowa i jej rodzaje	87
Strategia niszy rynkowej	89
Strategia niszy rynkowej jako szansa dla lokalnego biura podróży	90
Analiza ryzyka i mapa ryzyka dla biura podróży	93
11. CROSS-SELLING I UP-SELLING – STRATEGIE SPRZEDAŻY	97
Cross-selling	97
Up-selling	98
Strategie cross-sellingu i up-sellingu w hotelarstwie	99
Korzyści dla firmy i dla klienta wynikające z cross-sellingu i up-sellingu	100
12. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OPERACYJNYM ZA POMOCĄ INSTRUMENTÓW POCHODNYCH	103
Ryzyko operacyjne	103
Instrumenty pochodne	104
Swap	106
Opcje	106
Kontrakty terminowe (forward, futures)	106
Kontrakt typu forward jako narzędzie zabezpieczające przed ryzykiem kursowym w transakcjach z podmiotem zagranicznym	107
13. KOSZTY JAKOŚCI	111
Klasyfikacja kosztów jakości	111
Przykład rachunku kosztów jakości	112
14. OPTYMALIZACJA PROCESÓW SPRAWOZDAWCZYCH	119
System sprawozdawczy w firmie	119
Budowa numeru zlecenia	121
Określenie rentowności firmy w różnych aspektach	122
15. ANALIZA POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO FIRMY	127
Analiza zasobów firmy	127
Analiza kluczowych czynników sukcesu	128
Mapa kluczowych czynników sukcesu	132

16. ROLA CONTROLLERA JAKO OSOBY KSZTAŁTUJĄCEJ INFORMACJĘ ZARZĄDCZĄ W FIRMIE	135
Funkcja controllera w procesie pozyskiwania i przekazywania informacji	135
Controller jako organizator systemu informacji w przedsiębiorstwie	138
Kompetencje zawodowe i społeczne controllera	140
Współpraca controllera z kadrą zarządzającą oraz resztą przedsiębiorstwa	142
Informacja zarządcza i jej rodzaje	142
Zrównoważona karta wyników i kluczowe wskaźniki efektywności jako przykład pozyskiwania i przekazywania (prezentacji) informacji zarządczej przez controllera	144
17. MACIERZ PROCEDUR JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI W FIRMIE	147
Macierz procedur	147
Macierz procedur — przykład: dział HR	148
18. WSKAŹNIKI OCENY DOSTAWCÓW	151
Wskaźniki oceny dostawców	151
Miesięczna ocena dostawców	152
Podział na dostawców podstawowych i alternatywnych	152