

---

# SPIS TREŚCI

---

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O AUTORZE</b>                                                                                        | <b>7</b>  |
| <b>WSTĘP</b>                                                                                            | <b>9</b>  |
| <b>1. WIELOBLOKOWY I WIELOSTOPNIOWY RACHUNEK PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I POKRYĆ FINANSOWYCH</b>               | <b>11</b> |
| 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        |
| <b>2. OCENA RENTOWNOŚCI ZLECEŃ Z ZASTOSOWANIEM TECHNICZNEGO KOSZTU WYTWORZENIA (TKW)</b>                | <b>21</b> |
| Sposób określania rentowności zlecenia                                                                  | 21        |
| RBH w poszczególnych wydziałach produkcyjnych                                                           | 22        |
| Określenie TKW produktów                                                                                | 23        |
| Rentowność zleceń                                                                                       | 23        |
| <b>3. OKREŚLENIE POTRZEB RAPORTOWYCH W FIRMIE</b>                                                       | <b>27</b> |
| Kryteria podziału sprzedaży i organizacji działu sprzedaży                                              | 27        |
| Etapy budowy systemu raportowania                                                                       | 29        |
| <b>4. BUDŻETOWANIE ELASTYCZNE W SPRZEDAŻY</b>                                                           | <b>35</b> |
| Budżetowanie elastyczne                                                                                 | 36        |
| Struktura sprzedaży jako podstawa budżetów częściowych                                                  | 37        |
| Wykonanie budżetu i analiza odchyleń                                                                    | 40        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. SYSTEM RAPORTOWANIA WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI PRACY PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH</b>      | <b>43</b> |
| Wskaźniki efektywności                                                                      | 43        |
| Forma raportowania KPI                                                                      | 45        |
| Graficzna prezentacja realizacji celów KPI                                                  | 46        |
| <b>6. ORGANIZACJA DZIAŁU SPRZEDAŻY W FIRMIE USŁUGOWEJ</b>                                   | <b>49</b> |
| 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        |
| <b>7. DYWERSYFIKACJA JAKO METODA ZWIĘKSZENIA SPRZEDAŻY I KONKURENCYJNOŚCI FIRMY</b>         | <b>57</b> |
| 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        |
| <b>8. STRATEGIA POPRAWY MARŻY</b>                                                           | <b>65</b> |
| 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        |
| <b>9. WYKRESY: RADAROWY, BĄBELKOWY, TYPU FLYING BRIDGES</b>                                 | <b>77</b> |
| 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        |

|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10. STRATEGIA DZIAŁANIA W NISZACH RYNKOWYCH<br/>JAKO SZANSA NA OSIĄGNIĘCIE PRZEWAGI<br/>KONKURENCYJNEJ</b>           | <b>87</b>  |
| 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         |
| <b>11. CROSS-SELLING I UP-SELLING<br/>— STRATEGIE SPRZEDAŻY</b>                                                         | <b>97</b>  |
| 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        |
| <b>12. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OPERACYJNYM<br/>ZA POMOCĄ INSTRUMENTÓW POCHODNYCH</b>                                       | <b>103</b> |
| Ryzyko operacyjne                                                                                                       | 103        |
| Instrumenty pochodne                                                                                                    | 104        |
| Swap                                                                                                                    | 106        |
| Opcje                                                                                                                   | 106        |
| Kontrakty terminowe (forward, futures)                                                                                  | 106        |
| Kontrakt typu forward jako narzędzie zabezpieczające przed ryzykiem<br>kursowym w transakcjach z podmiotem zagranicznym | 107        |
| <b>13. KOSZTY JAKOŚCI</b>                                                                                               | <b>111</b> |
| Klasyfikacja kosztów jakości                                                                                            | 111        |
| Przykład rachunku kosztów jakości                                                                                       | 112        |
| <b>14. OPTYMALIZACJA PROCESÓW SPRAWOZDAWCZYCH</b>                                                                       | <b>119</b> |
| System sprawozdawczy w firmie                                                                                           | 119        |
| Budowa numeru zlecenia                                                                                                  | 121        |
| Określenie rentowności firmy w różnych aspektach                                                                        | 122        |
| <b>15. ANALIZA POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO FIRMY</b>                                                                      | <b>127</b> |
| Analiza zasobów firmy                                                                                                   | 127        |
| Analiza kluczowych czynników sukcesu                                                                                    | 128        |
| Mapa kluczowych czynników sukcesu                                                                                       | 132        |

|                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>16. ROLA CONTROLLERA JAKO OSOBY KSZTAŁTUJĄCEJ INFORMACJĘ ZARZĄDCZĄ W FIRMIE</b>                                                                                  | <b>135</b> |
| 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<br>jako przykład pozyskiwania i przekazywania (prezentacji)<br>informacji zarządczej przez controllera | 144        |
| <b>17. MACIERZ PROCEDUR JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI W FIRMIE</b>                                                                                           | <b>147</b> |
| Macierz procedur                                                                                                                                                    | 147        |
| Macierz procedur — przykład: dział HR                                                                                                                               | 148        |
| <b>18. WSKAŹNIKI OCENY DOSTAWCÓW</b>                                                                                                                                | <b>151</b> |
| Wskaźniki oceny dostawców                                                                                                                                           | 151        |
| Miesięczna ocena dostawców                                                                                                                                          | 152        |
| Podział na dostawców podstawowych i alternatywnych                                                                                                                  | 152        |