

# Controlling Logistyki

---

BUDŻETY-CENTRUM ZYSKU

KONRAD KOLEGOWICZ  
KOLEGOWK@UEK.KRAKOW.PL

# POCHODZENIE TERMINU

---

Wyrażenie **centrum zysku** zostało utworzone przez Petera Druckera około 1945. Później odwołał je nazywając "jedną z największych pomyłek jakie popełniłem". Stwierdził, że centra kosztów istnieją tylko w obrębie biznesu i "Jedynym centrum zysku jest klient, którego czeku kontrola nie odrzuciła." [1] Deklaracja Druckera nie zmieniła faktu, że obecnie w wielu firmach i korporacjach poszczególne działy określa się mianem centrum zysków bądź centrum kosztów.

Centrum jest rozliczane z generowanego wyniku operacyjnego. Łączy zatem funkcje centrum przychodów i centrum kosztów, w efekcie decyduje o wyniku finansowym jednostki.

W centrach zysków menedżer odpowiedzialny jest za przychody i koszty. Centra zysku powinny posiadać odpowiednią autonomię w zakresie wyboru odbiorców i kształtowania cen na sprzedawane produkty lub usługi. Taka sama autonomia powinna dotyczyć kształtowania poziomu kosztów. Przykład menedżera – w grupach kapitałowych, dyrektor zakładu produkcyjnego.

# ZARZĄDZANIE CENTRUM ZYSKÓW

---

Menedżer centrum zysków jest odpowiedzialny zarówno za przychody, jak i koszty (wydatki), a zatem zyski. Oznacza to, że musi kierować aktywnościami generującymi przychody ze sprzedaży, co prowadzi do napływu gotówki i w tym samym czasie kontrolować koszty (wyływ gotówki). To sprawia, że zarządzanie centrum zysku stanowi większe wyzwanie niż zarządzanie Centrum kosztów. Zarządzanie centrum zysku jest analogiczne do prowadzeniem niezależnego przedsiębiorstwa, ponieważ zarówno przedsiębiorstwo jak i centrum zysku jest traktowane jako odrębny podmiot umożliwiający określenie wydatków i przychodów i zmierzenie jego zyskowności.

# CHARAKTERYSTYKA

---

Korporacje i firmy mogą być organizowane w samodzielne centra zysku, gdzie przychody i wydatki są oddzielone od głównej działalności w celu określenia ich zyskowności. Bardzo często centra zysku są wydzielane z powodów rachunkowych, ponieważ wówczas zarząd może śledzić ile zysku osiąga każde centrum i porównać ich wydajności i zyski. Przykładami typowych centrum zysku jest sklep, organizacja sprzedaży i organizacja doradcza, których zyskowność może być zmierzona.

# CONTROLLING A WYODRĘBNIENIE MPK

---

Podstawowym problemem, który możesz spotkać przy wprowadzaniu struktury zarządzania poprzez centra zysków czy kosztów, jest dokonanie **właściwego podziału organizacji**. Dokonując podziału, powinieneś zastanowić się nie tylko nad kwestią organizacji, ale także możliwością kontroli pracy danego ośrodka odpowiedzialności, w tym - w szczególności realizacji budżetu.

Podział organizacji może na przykład wynikać z rozmieszczenia geograficznego - w strukturze wielooddziałowej każdy oddział i osobno centrala mogą być uznane za centrum odpowiedzialności.

---

Jeśli zdecydujesz się na wprowadzenie centrów zysków i kosztów w Twojej firmie, będzie to szczególnie przydatne na potrzeby jej **controllingu finansowego**. Ten rodzaj controllingu bowiem poprawia skuteczność i trafność decyzji podejmowanych w takich kwestiach, jak:

- zapotrzebowanie na środki pieniężne niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów,
- moment postawienia tych środków do dyspozycji,
- koszty związane z różnorodnymi sposobami finansowania działalności organizacji,
- metody redukcji kosztów bieżącego funkcjonowania organizacji,
- kierunki i opłacalność inwestowania zgromadzonego kapitału,
- sposoby pogodzenia wymagań w dziedzinie rentowności i płynności finansowej.

**Podstawowym instrumentem controllingu finansowego jest budżetowanie, które wyznacza normy dla poszczególnych centrów zysków i kosztów.**

# Budżetowanie a centrum zysków

---

Dzięki budżetowaniu w miejscu, którym **jest centrum zysków** (czy kosztów), czyli miejscu, gdzie znajduje się najlepsza informacja zarówno o możliwościach produkcyjnych, jak i niezbędnych do ich wygenerowania kosztach, masz możliwość dobrego planowania, ułatwiony jest nadzór nad tak wydzieloną jednostką i bieżąca kontrola osiągniętych wyników - a zatem również szybka reakcja na wszelkie negatywne zjawiska.

# Podsumowując:

---

umiejętne wykorzystanie centrów zysków czy kosztów może istotnie wpłynąć na poprawę efektywności zarządzania przedsiębiorstwem głównie dzięki dostarczeniu cennych informacji dotyczących poszczególnych jednostek organizacyjnych. Informacje te mogą służyć zarówno:

- ❑ podejmowaniu decyzji dotyczących prowadzonej działalności, np. decyzji o zamknięciu deficytowego wydziału, jak i
- ❑ decyzji o alokacji środków - np. zwiększeniu nakładów na produkcję bardziej efektywną kosztem produkcji mniej efektywnej.

Dzięki wyodrębnieniu centrów zysków i kosztów uzyskasz **doskonałe narzędzie służące budowaniu dobrego systemu motywacyjnego i tym samym wpływające na poprawę wydajności wszystkich pracowników.**

Jednocześnie poprzez delegowanie uprawnień dotyczących bieżącej działalności system pozwala menedżerom wyższego szczebla skoncentrować się na zarządzaniu strategicznym.



# Zadanie 1

Planowane na 2021 r. przychody ze sprzedaży, koszty wytworzenia sprzedanych usług, koszty ogólnego zarządu i sprzedaży, przychody finansowe, koszty finansowe zawarto poniżej w tabeli. Stopa podatku dochodowego w roku 2021 ma wynieść 19%. Na podstawie poniższych danych należy przygotować rachunek zysków i strat pro forma na 2020 rok.

Okres	Planowane przychody ze sprzedaży (w zł)	Planowane koszty wytw. sprzedanych usług transportowych (w zł)	Planowane koszty ogólnego zarządu i sprzedaży (w zł)	Planowane pozost. przychody operacyjne (w zł)	Planowane pozostałe koszty operacyjne (w zł)	Planowane przychody finansowe (w zł)	Planowane koszty finansowe (w zł)
I kwartał	30 000	20 000	31 000	1 200	900	1 000	500
II kwartał	25 000	17 000	4 000	1 100	800	2 000	1 000
III kwartał	27 000	15 000	6 000	600	500	500	500
IV kwartał	25 000	13 000	7 000	900	800	2 000	1 500
<b>RAZEM</b>	<b>107 000</b>	<b>65 000</b>	<b>48 000</b>	<b>3 800</b>	<b>3 000</b>	<b>5 500</b>	<b>3 500</b>

# Plan na 2021 r. – Rachunek zysków i strat (pro forma) – ujęcie roczne

Pozycje RZiS	(w zł)
Planowane przychody ze sprzedaży	
Planowane koszty wytworzenia sprzedanych usług	
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	
Planowane koszty ogólnego zarządu i sprzedaży	
Zysk (strata) ze sprzedaży	
Planowane pozostałe przychody operacyjne	
Planowane pozostałe koszty operacyjne	
Wynik finansowy na działalności operacyjnej	
Planowane przychody finansowe	
Planowane koszty finansowe	
Zysk (strata) brutto	
Podatek dochodowy	
Zysk (strata) netto	

# Plan na 2021r. – Rachunek zysków i strat (pro forma) – ujęcie kwartalne

Pozycje rzis	I	II	III	IV
Planowane przychody ze sprzedaży				
Planowane koszty wytworzenia sprzedanych usług				
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży				
Planowane koszty ogólnego zarządu i sprzedaży				
Zysk (strata) ze sprzedaży				
Planowane pozostałe przychody operacyjne				
Planowane pozostałe koszty operacyjne				
Wynik finansowy na działalności operacyjnej				
Planowane przychody finansowe				
Planowane koszty finansowe				
Zysk (strata) brutto				
Podatek dochodowy				
Zysk (strata) netto				

# Plan na 2021r. – Rachunek zysków i strat (pro forma) – ujęcie kwartalne narastające

Pozycje rzis	I	II	III	IV	2020
Planowane przychody ze sprzedaży					
Planowane koszty wytworzenia sprzedanych usług					
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży					
Planowane koszty ogólnego zarządu i sprzedaży					
Zysk (strata) ze sprzedaży					
Planowane pozostałe przychody operacyjne					
Planowane pozostałe koszty operacyjne					
Wynik finansowy na działalności operacyjnej					
Planowane przychody finansowe					
Planowane koszty finansowe					
Zysk (strata) brutto					
Podatek dochodowy					
Zysk (strata) netto					

# Zadanie 2

Należy:

1) skonstruować wieloblokowy rachunek wyników oraz ustalić wynik finansowy przedsiębiorstwa transportowego,

2) określić co oznacza dla przedsiębiorstwa taka struktura sprzedaży usług?

Przedsiębiorstwo realizuje 3 grupy usług transportowych A, B, C, których jednostkowy koszt wytworzenia oraz ceny sprzedaży są następujące:

	Usługa A	Usługa B	Usługa C
cena sprzedaży	100 zł	120 zł	200 zł
JkW usługi	50 zł	55 zł	95 zł
Jednostkowa marża na pokrycie	50 zł	65 zł	105 zł

Produkcja i sprzedaż są następujące:

	Usługa A	Usługa B	Usługa C
Usługa = Sprzedaż	600 jedn.	300 jedn.	100 jedn.

Koszty stałe wynoszą 60.000 zł, przy czym uznano, że koszty w wysokości 24.000 zł są ponoszone na poziomie całego przedsiębiorstwa, natomiast koszty w wysokości 36.000 zł dotyczą produktów i rozkładają się po równo na poszczególne grupy asortymentowe.

	Usługa A	Usługa B	Usługa C
Cena sprzedaży (zł)	100,00	120,00	200,00
J koszt zmienny (zł)	50,00	55,00	95,00
Jednostkowa marża na pokrycie (zł)	50,00	65,00	105,00
Produkcja = Sprzedaż (szt.)	600	300	100

Koszty stałe usługi      12 000      12 000      12 000      36 000  
 Koszty stałe okresu                      24 000

Wielostopniowy i wielosegmentowy rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa

POZYCJE	Usługa			RAZEM
	A	B	C	
Przychody ze sprzedaży (zł)				
Koszty zmienne (zł)				
Marża na pokrycie kosztów stałych (zł)				
Koszty stałe produktu (zł)				
Marża (zł)				
Koszty stałe okresu (zł)				
Zysk (strata) ze sprzedaży (zł)				