

Karty produktów

– kompendium wiedzy controllingowej

Prawidłowy controlling powinien być zorganizowany według określonych reguł i najlepszej praktyki, które wynikają z wielu różnorodnych wdrożeń oraz systematycznego udoskonalania rozwiązań controllingowych przez najlepszych specjalistów w tym zakresie. Jedną z takich reguł jest dysponowanie jednolitą, spójną i aktualną bazą danych w poszczególnych obszarach wiedzy o firmie. Dotyczy to zarówno warstwy technologicznej (czyli odpowiedniego oprogramowania, umożliwiającego składowanie oraz aktualizację danych), jak i warstwy merytorycznej (czyli zakresu danych, ich szczegółowości i aktualności oraz możliwości dalszego wykorzystania).

Wprowadzenie

Bazy danych na temat poszczególnych obszarów funkcjonowania firmy mogą obejmować: mapy i wyceny procesów w firmie (np. procesów produkcyjnych), szczegółowe zestawienia kosztów w wielu podziałach (np. wydziałowe, rodzajowe itp.), szczegółowe zestawienia sprzedaży (z możliwością zejścia do poziomu pojedynczej faktury lub pozycji na fakturze) itp.

W niniejszym artykule zajmiemy się bazą danych na temat oferty biznesowej firmy, czyli bazą wiedzy o jej produktach. Ogólnie przyjętą nazwą dla takiego kompleksowego zestawienia informacji o produktach firmy są „karty produktów”. Podkreślimy w tym miejscu, że z punktu widzenia controllingu i analiz każda firma dysponuje ofertą rynkową, którą można podzielić na pojedyncze produkty. Najbardziej oczywiste jest to w przypadku firm z branż produkcyjnych, gdzie gotowy wyrób jest produktem, sprzedawanym odbiorcom hurtowym lub detalicznym. Jednakże firmy z branż usługowych również oferują swoje produkty w postaci różnorodnych usług. Podobnie jest z firmami handlu hurtowego i detalicznego, które sprzedają towary zakupione od wytwórców. Dlatego pojęcia „produkt” będziemy używać w rozumieniu pojedynczej pozycji w ofercie rynkowej firmy z dowolnej branży.

Należy przyjąć, że karty produktów są jednym z filarów prawidłowego systemu controllingu w firmie. Karty produktów same w sobie nie są raportem lub systemem zarządczym, nie reprezentują wartości poznawczej dla osób na najwyższych stanowiskach w firmie. Są jednak podstawą i źródłem danych do bardzo wielu rozwiązań controllingowych w firmie, przez co stają się elementem o kluczowym znaczeniu dla controllingu i zarządzania firmą. Właściwe wdrożenie i funkcjonowanie Kart produktów jest bazą dla takich działań controllingowych i zarządczych jak: analizy i wyceny procesów (systemy procesowego zarządzania kosztami), controllingu sprzedaży i marż zysku na produktach, zarządzania produkcją lub dostawami (zamówienia, magazyn, terminy) oraz planowania sprzedaży i wyników firmy. Ponadto karty produktów są jednym z najważniejszych narzędzi controllingowych ponieważ prezentują potężną wartość analityczną, zarówno w zakresie analizy danych bieżących i historycznych (przyczyny zmian wyników firmy w wielu obszarach, precyzyjna lokalizacja czynników o istotnym znaczeniu dla sprzedaży lub zysku na każdym produkcie), jak i w celach planistycznych i budżetowych (łatwe i spójne prognozowanie wszystkich elementów wytworzenia i/lub sprzedaży produktu, zachowanie logicznych i sztywnych reguł planowania od pierwszego do ostatniego etapu wytworzenia i/lub sprzedaży produktu).

Konstrukcja kart produktów

W tej części artykułu nie będziemy zajmować się oprogramowaniem, w którym wdraża i użytkuje się karty produktów, ponieważ najczęściej rozwiązania takie buduje się w formie zbioru danych o produkcji w pliku Excel (czasami do tego celu wykorzystywany jest też Word). Ponadto większość programów, służących do zarządzania firmą zawiera w sobie element kart produktów. Dla przykładu programy sprzedażowe i magazynowe najczęściej posiadają moduł, w którym określa się specyfikę każdej sprzedanej lub magazynowanej pozycji (np. waga, gabaryty, termin przydatności itp.). W tym miejscu zajmiemy się natomiast konstrukcją kart produktów do celów controllingowych i zarządczych, czyli kart produktów rozumianych jako kompleksowa i wyczerpująca informacja o pełnej ofercie firmy. Omówimy więc koncepcję i optymalną wartość modelu kart produktów.

System kart produktów powinien składać się z serii identycznych arkuszy (najczęściej w formie tabeli), wypełnionych w analogiczny sposób, z których każdy arkusz dotyczy innej pozycji w ofercie firmy. Pozycje w ofercie firmy powinny być wyodrębnione według kryterium samodzielnego funkcjonowania na rynku, tzn. każdy produkt ujęty w kartach produktów powinien być możliwy do wytworzenia i/lub sprzedania samodzielnie i jednostkowo (ewentualnie w większych liczbach – 100, 1000 itp.). Należy bezwzględnie pamiętać o zachowaniu identycznego formatu karty każdego produktu, ponieważ pozwala to na późniejsze wykorzystanie zawartych w nich informacji do dalszych działań controllingowych i zarządczych.

W typowej karcie produktu powinny znaleźć się następujące informacje:

- 1) opis produktu** – pełna nazwa, ewentualnie nazwa skrócona, identyfikator (najlepiej numeryczny lub alfanumeryczny), pełna lista atrybutów (np. rodzaj, kategoria w portfelu firmy itp.) oraz inne dane o istotnym znaczeniu dla identyfikacji pozycji (np. kolor, ilość jednostek w opakowaniu, data wprowadzenia na rynek itp.);
- 2) mapa procesów wytworzenia i/lub sprzedaży** – specyfikacja wszystkich kroków, służących do wytworzenia i sprzedaży lub zakupu i sprzedaży produktu, tzn. wyszczególnienie, nazwanie i ułożenie chronologiczne wszystkich procesów zachodzących w firmie i dotyczących danego produktu (np. zakup surowców – tłocznia – lakiernia – magazyn – sprzedaż);

- 3) wycena procesów** – przypisanie wszystkim krokom zawartym w pkt 2 określonych miar lub kluczy narzutu, które wyrażą w wymiernej formie nakład czasu, pracy i zasobów firmy, związany z danym produktem (oczywiście wycenione powinny być wszystkie etapy procesu indywidualnie). Miary i klucze powinny być określone przede wszystkim w formie wzorów i algorytmów, tak aby była możliwość ich uaktualniania i wprowadzania zmian. W karcie produktów powinny być też wartości kosztów na poszczególnych etapach wyrażone kwotowo (w celu wykorzystania ich w raportach i analizach), jednak nie mogą to być wartości stałe i niezmiennie – zawsze powinny wynikać z określonego wzoru;

- 4) klucze narzutu** – poza kluczami narzutu, które mogą występować w pkt 3, do produktu powinny być też przypisane wszystkie możliwe miary i wagi wykorzystywane w analizach controllingowych, związane z danym produktem. Chodzi tutaj o pełną analizę marży zysku na produkcji, gdzie poza bezpośrednimi kosztami wytworzenia i/lub sprzedaży (zawartymi w pkt 3) znajdują się również narzuty kosztów marketingowych, administracyjnych, kosztów ogólnego zarządu itp. W karcie produktu powinien być określony algorytm wyznaczania narzutu kosztów pośrednich oraz wartości poszczególnych kosztów (wyliczane i aktualizowane na bazie algorytmu).

- 5) cena katalogowa** – może zostać określona „na sztywno” (z opcją regularnej aktualizacji), może też być wyliczana na podstawie określonego wzoru, w którym bierze się pod uwagę wszystkie koszty dotyczące produktu (pkt 3 i 4) oraz założoną marżę zysku. W ten sposób otrzymujemy gotową cenę katalogową produktu, która zapewnia firmie rentowność na tym produkcie, przy czym może być jeszcze korygowana na etapie sprzedaży o rabaty, upusty itp.;

- 6) kalkulacja marży zysku** – przede wszystkim jest to wzór (algorytm) określający wszystkie elementy składowe marży zysku na produkcji. Może się on różnić w przypadku różnorodnych produktów firmy, dlatego powinien być zawarty w karcie każdego produktu. Wzór ten określa, które pozycje (dotyczące kosztów i przychodów) i w jaki sposób uwzględniane są w rachunku marży zysku na danym produkcie. Oczywiście poza samym wzorem w karcie produktu powinno być też wyliczenie marży zysku w ujęciu kwotowym, należy jednak pamiętać, że musi być to zawsze efekt przeliczenia wzoru (a nie stała, nierealna wartość).

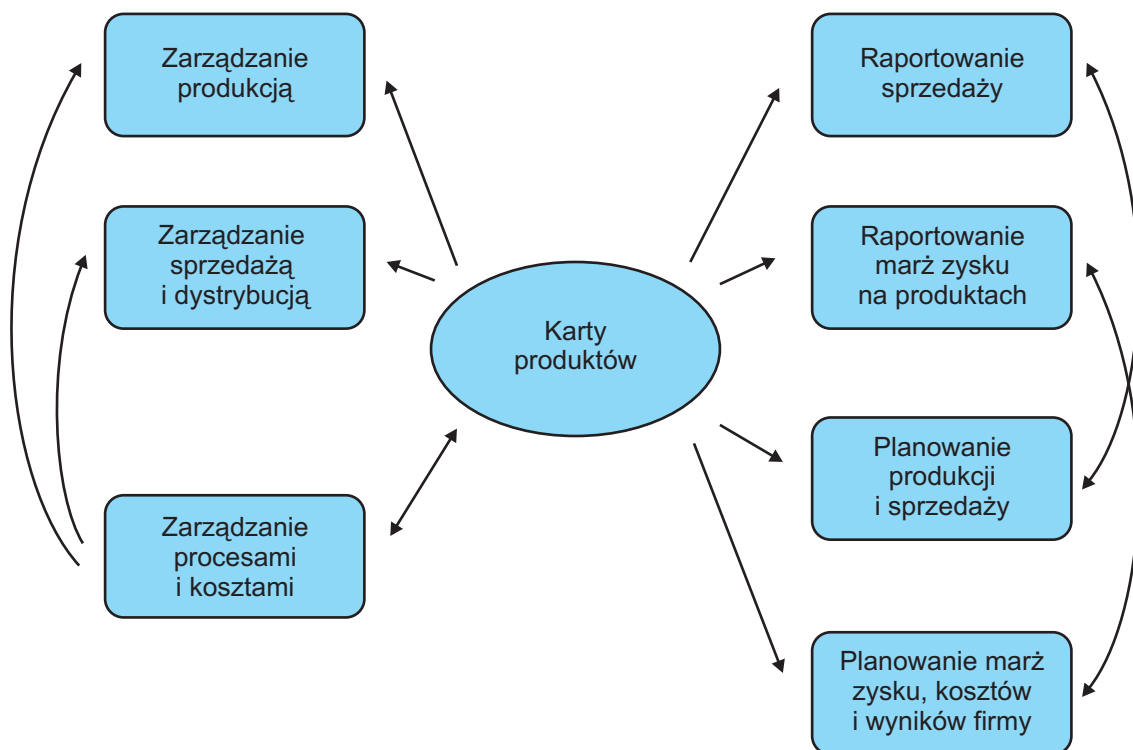
Wykorzystanie kart produktów

Jak powiedzieliśmy na wstępie, karty produktów nie są samodzielnym raportem lub modelem zarządczym. Dopiero wykorzystanie prawidłowo wypełnionych kart produktów w innych działaniach controllingowych i zarządczych daje firmie wymierne korzyści. Na poniższym schemacie prezentujemy większość możliwości wykorzystania kart produktów w działaniach firmy oraz zależności pomiędzy różnymi obszarami firmy, które skupiają się właśnie w kartach produktów. Jest to dowód na to, że karty produktów słusznie uznaje się za jeden z najważniejszych filarów controllingu i zarządzania firmą.

Wykorzystanie kart produktów w różnorodnych działaniach controllingowych i zarządczych polega na maksymalnej eksploatacji kart jako spójnej i logicznej bazy danych o wszystkich produktach firmy. Dla przykładu, raportowanie sprzedaży i marż zysku na produktach wymaga wiedzy na temat kosztów towarzyszącym poszczególnym produktom, różnorodnych narzutów i algorytmów kalkulacji zysków. Tylko na bazie takiej wiedzy raportowanie będzie spójne, czytelne i stabilne w czasie. Ponadto często korzysta się ze wzorów przypisywania poszczególnych produktów do różnorodnych grup i kategorii (w zależności od

potrzeb raportowych) oraz agregowania ich w większe, jednorodne zbiory produktów. Podobne wykorzystanie kart produktów występuje w przypadku planowania i budżetowania, gdzie wiedza na temat zasad funkcjonowania poszczególnych produktów w strukturze firmy jest niezwykle istotna. Z wykorzystaniem tej wiedzy plany i budżety powstają w sposób logiczny i zgodny z rzeczywistością funkcjonowania firmy, w związku z czym ich wartość dla firmy jest bardzo wysoka.

Inną ścieżką wykorzystania kart produktów jest bieżące zarządzanie firmą, jej procesami wewnętrznymi, produkcją, sprzedażą i dystrybucją. W tym przypadku dane z kart produktów służą do podejmowania bieżących decyzji operacyjnych w obszarach: wykorzystywania zasobów firmy do realizacji określonych celów, ustalania priorytetów produkcji i sprzedaży, zarządzania półproduktami i zapasami magazynowymi, zarządzania sprzedażą na bazie parametrów poszczególnych produktów (kalkulacje cenników, dopuszczalne rabaty i upusty) itp. Wymienione czynności nie muszą być ciągłe lub sformalizowane, natomiast z praktyki wiadomo, że sięganie do jednolitej i aktualnej skarbnicy wiedzy o produktach jest niezwykle cenną możliwością w wielu sytuacjach biznesowych. Dlatego w tym kontekście karty produktów spełniają rolę istotnego wsparcia dla pracy wielu osób wewnątrz firmy.



Rys. 1. Miejsce kart produktów w zarządzaniu firmą

Przykład funkcjonowania kart produktów w praktyce

W tej części artykułu opiszemy funkcjonowanie kart produktów w rzeczywistości biznesowej na przykładzie wydawnictwa BC Edukacja Sp. z o.o. Wydawnictwo BC Edukacja specjalizuje się w opracowywaniu i wydawaniu multimedialnych serii edukacyjnych do nauczania języków obcych oraz poradników o tematyce biznesowej i biznesowo-językowej. W związku z rozbudowaną ofertą produktową oraz w celu osiągnięcia wysokiej sprawności zarządzania (od etapu redakcji, przez produkcję, do fazy sprzedaży) uruchomiony został w wydawnictwie system kart produktów. Karty produktów zostały stworzone na bazie szczegółowej wiedzy zarządu i pracowników firmy na temat wszystkich procesów związanych z jej produktami oraz z wykorzystaniem doświadczenia w pracy z danymi i praktyki w zakresie budowania controllingu w firmie. Obecnie karty produktów są podstawowym narzędziem zarządczym w firmie i stanowią bazę

dla wielu działań controllingowych: od raportowania sprzedaży, przez zarządzanie produkcją do planowania sprzedaży i opracowywania budżetu całej firmy.

Karty produktów zostały wykonane w plikach Excel z zastosowaniem układu danych charakterystycznego dla baz danych. Umożliwia to szybkie przeglądanie, agregowanie i sortowanie danych oraz łatwą edycję i aktualizację informacji o poszczególnych pozycjach wydawniczych. Celem wdrożenia rozwiązania była przede wszystkim funkcjonalność i użyteczność w bieżących pracach wydawnictwa. Po zakończeniu etapu wdrożenia i pierwszych testów (który trwał niecałe 2 miesiące) karty produktów stały się na tyle wygodnym i sprawnym narzędziem w rękach zarządu i analityków finansowych, że w przyszłym roku staną się podstawą funkcjonowania wydawnictwa. Większość informacji dotyczących produkcji, sprzedaży, stanu magazynowego oraz kosztów i przychodów dotyczących każdego produktu będzie przechowywana i weryfikowana w kartach produktów.

Konstrukcję pliku z kartą produktu w wydawnictwie BC Edukacja Przedstawia **tabela 1**.

Tabela 1. Karta produktu w wydawnictwie BC Edukacja Sp. z o.o.

Zakres danych/szczegółowość			Wartość
Dane ogólne	ISBN		
	Tytuł		
	Kategoria		
	Grupa		
	Nr wydania		
	Data pierwszego wydania		
Stawki kosztu (jednostkowe)	Licencja / honorarium autora		
	Redakcja merytoryczna	Liczba arkuszy	
		Stawka za arkusz	
	Redakcja stylistyczna	Liczba arkuszy	
		Stawka za arkusz	
	Korekta	Liczba arkuszy	
		Stawka za arkusz	
	Prace produkcyjne wewnętrzne	Liczba godzin	
		Stawka godzinowa	
	Prace produkcyjne zewnętrzne	Liczba arkuszy	
Stawka za arkusz			
Narzut kosztów dystrybucji			
Koszt wytworzenia			

Zakres danych/szczegółowość		Wartość	
Stawki przychodu	Cena katalogowa		
	Maksymalny rabat		
	Cena zbytu		
Nakład i stan magazynowy	Nakład produkcyjny		
	Wartość sprzedaży całego nakładu		
	Sprzedaż w roku bieżącym		
	Wartość sprzedaży w roku bieżącym		
	Stan magazynu na początek roku		
	Stan magazynu na koniec roku		
Marża zysku	Koszty wytworzenia	Licencja/honorarium autora	
		Redakcja merytoryczna	
		Redakcja stylistyczna	
		Korekta	
		Prace produkcyjne wewnętrzne	
		Prace produkcyjne zewnętrzne	
		Narzut kosztów dystrybucji	
		Suma	
	Przychód		
	Marża zysku		
	Marża w %		

Informacje zawarte w powyższej karcie produktu są wystarczające z punktu widzenia procesów zarządczych i controllingowych w wydawnictwie. Stanowią one podstawę wielu kolejnych raportów, analiz i działań osób odpowiedzialnych za poszczególne etapy funkcjonowania produktu. Przede wszystkim karty produktów umożliwiają sprawne i prawidłowe merytorycznie planowanie i monitorowanie sprzedaży oraz rozliczanie wyników na poszczególnych produktach. Ponadto karty produktów są bazą do szczegółowego planowania terminów produkcji, monitorowania

wydatków z tytułu kosztów redakcyjno-produkcyjnych oraz do konstruowania budżetu dla całej firmy na przyszłe lata. Jednocześnie fakt, że platformą informatyczną dla tego rozwiązania jest Excel powoduje, że wszelkie zmiany i udoskonalenia mogą być wprowadzane praktycznie bez ograniczeń i w krótkim czasie.

Autor zajmuje się controllingiem dla małych i średnich firm
OMIS CONTROLLING