

Spis treści

O autorze	13
Wstęp	15
Rozdział 1. Controlling w praktyce krajów zachodnich	19
1.1. Wprowadzenie	19
1.2. Geneza i istota controllingu – obszar angloamerykański	22
1.3. Controlling w obszarze niemieckojęzycznym	27
1.4. Controlling we Francji	33
1.5. Porównanie w różnych krajach	35
1.6. Podsumowanie	39
1.7. Pytania kontrolne	40
Rozdział 2. Controlling w Polsce	42
2.1. Badania empiryczne	42
2.2. Controlling w literaturze.	54
2.3. Podsumowanie	58
2.4. Pytania kontrolne	59
Rozdział 3. Istota controllingu.	60
3.1. System zarządzania	60
3.2. Definicja controllingu	63
3.3. Controller i menedżer	72
3.4. Controlling, rachunkowość, rachunkowość zarządcza.	74
3.4.1. Obszar angloamerykański i niemieckojęzyczny	74
3.4.2. Literatura polska	76
3.5. Controlling, kontrola, kontrola wewnętrzna, rewizja wewnętrzna	79
3.6. Dlaczego controlling?	82
3.7. Czym jest controlling? Wnioski	83
3.8. Podsumowanie	84
3.9. Pytania kontrolne	85
Rozdział 4. Zadania controllingu	87
4.1. Koordynacja rzeczowa	87
4.1.1. Funkcja organizacyjna	87
4.1.1.1. System planowania	90
4.1.1.2. System kontroli	93

4.1.1.3. System informacji menedżerskiej	94
4.1.1.3.1. Raportowanie	99
4.1.1.3.2. System pomiaru dokonań (<i>Performance Measurement</i>)	101
4.1.1.3.3. Zarządzanie ryzykiem	104
4.1.2. Funkcja realizacyjna.	106
4.2. Koordynacja personalna.	108
4.2.1. Funkcja organizacyjna	108
4.2.1.1. Filozofia zarządzania i cele	108
4.2.1.2. Organizacja i personel	111
4.2.2. Funkcja realizacyjna.	116
4.3. Zróżnicowanie systemu controllingu	120
4.4. Podsumowanie	121
4.5. Pytania kontrolne	121
Rozdział 5. Rachunkowość finansowa i informacje dla controllingu	123
5.1. Wprowadzenie	123
5.2. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych	125
5.3. Organizacja i główne zasady rachunkowości finansowej.	131
5.4. Rachunek kosztów	134
5.4.1. Koszty w układzie rodzajowym.	134
5.4.2. Koszty według miejsc powstawania kosztów	135
5.4.3. Koszty według nośników	139
5.5. Rachunek zysków i strat	141
5.5.1. Rachunek porównawczy	141
5.5.2. Rachunek kalkulacyjny	144
5.6. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej a controlling	146
5.7. Podsumowanie	149
5.8. Pytania kontrolne.	149
Rozdział 6. Controlling strategiczny	151
6.1. Problemy zarządzania strategicznego.	151
6.2. Cele i zadania controllingu strategicznego	153
6.3. Podejście do opracowania strategii	154
6.4. Wsparcie przy określaniu celów strategicznych	158
6.4.1. Potencjały sukcesu	159
6.4.2. Dalsze cele strategiczne.	160
6.4.3. Wartość przedsiębiorstwa.	161
6.5. Zadania controllingu w ramach planowania i kontroli strategicznej	173
6.5.1. Analiza strategiczna.	173
6.5.2. Wsparcie przy formułowaniu strategii	175
6.5.3. Budżetowanie strategiczne	179
6.5.4. Błędy w decyzjach strategicznych	180
6.6. Wdrażanie strategii	184
6.6.1. Zrównoważona Karta Wyników	185

6.6.1.1. Etapy przygotowania Zrównoważonej Karty Wyników	187
6.6.2. Mapy strategii	194
6.6.3. Przykład praktyczny: wdrażanie Zrównoważonej Karty Wyników w firmie Energa Obsługa i Sprzedaż Sp. z o.o.	197
6.7. Kontrola strategiczna i sterowanie	200
6.8. System strategicznej informacji menedżerskiej.	202
6.8.1. Strategiczne zarządzanie kosztami	203
6.8.1.1. Strategiczna analiza kosztów	206
6.8.1.2. Rachunek kosztów docelowych	214
6.8.1.3. Rachunek kosztów działań	220
6.8.1.4. Rachunek kosztów cyklu życia produktu	228
6.8.1.5. Zarządzanie kosztami pośrednimi.	233
6.8.1.5.1. Analiza wartości kosztów pośrednich	233
6.8.1.5.2. Budżetowanie przy podstawie zero.	235
6.8.2. System wczesnego ostrzegania	239
6.8.3. Controlling ryzyka strategicznego	241
6.9. Instrumenty controllingu strategicznego	244
6.9.1. Analiza strategiczna otoczenia	245
6.9.1.1. Metoda scenariuszowa	245
6.9.1.2. Krzywa doświadczeń	246
6.9.1.3. Analiza branży	249
6.9.2. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa	251
6.9.2.1. Łańcuch wartości	252
6.9.2.2. Cykl życia produktu.	253
6.9.2.3. Bilans strategiczny.	255
6.9.2.4. Analiza potencjałów	256
6.9.2.5. Analiza SWOT	257
6.9.3. Formułowanie opcji strategicznych i strategii	258
6.9.3.1. Macierz produkt–rynek.	258
6.9.3.2. Analizy portfelowe	261
6.9.3.3. Strategie konkurencji	268
6.10. Przykład praktyczny: modelowanie procesu controllingu strategicznego w spółce Energa Obsługa i Sprzedaż Sp. z o.o.	270
6.11. Potrzeba controllingu strategicznego	273
6.12. Studium przypadku: controlling strategiczny w firmie Plus Sp. z o.o.	275
6.13. Podsumowanie	287
6.14. Pytania kontrolne.	288
Rozdział 7. Controlling operacyjny	290
7.1. Istota i cele controllingu operacyjnego	290
7.2. Zarządzanie planowaniem i ryzykiem operacyjnym	292
7.3. Controllingowy rachunek kosztów.	295
7.3.1. Podział kosztów	295

7.3.2. Rachunek kosztów pełnych	300
7.3.3. Rachunek kosztów zmiennych	302
7.3.4. Porównanie rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych	304
7.3.5. Podsumowanie: rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych i rachunek kosztów działań	308
7.3.6. Wybór rachunku kosztów	316
7.4. Budżetowanie	318
7.4.1. Procedura budżetowania	318
7.4.2. Mierniki powstawania kosztów i standardy	320
7.4.3. Sporządzanie budżetów	322
7.4.3.1. Budżet sprzedaży	323
7.4.3.2. Budżet produkcji (wytworzenia) i jego elementy	326
7.4.3.3. Budżet działów pomocniczych	331
7.4.3.4. Budżety działów pozaprodukcyjnych i administracyjnych	335
7.4.3.5. Budżet zaopatrzenia	336
7.4.3.6. Budżet marketingu	337
7.4.3.7. Budżet inwestycji	338
7.4.3.8. Budżet wiodący i jego elementy	340
7.4.4. Studium przypadku: budżetowanie w firmie Plus Sp. z o.o.	342
7.4.5. Organizacja budżetowania	371
7.4.6. Rozwój budżetowania: zarządzanie bez budżetów i ulepszone budżetowanie	372
7.5. Kontrola i analiza odchyleń	377
7.5.1. Budżetowanie elastyczne	377
7.5.2. Metody analizy odchyleń	379
7.5.3. Analiza odchyleń po stronie kosztów	380
7.5.4. Analiza odchyleń po stronie przychodów	384
7.5.5. Studium przypadku: analiza odchyleń w firmie Plus Sp. z o.o.	385
7.6. Raportowanie	414
7.7. Aspekty personalne budżetowania, kontroli i raportowania	416
7.8. Działania sterujące	422
7.8.1. Koszty znaczące i nieznaczące	424
7.8.2. Analiza progu rentowności	426
7.9. Pomiar dokonań	433
7.9.1. Wskaźniki	433
7.9.1.1. Ocena struktury majątkowo-kapitałowej	434
7.9.1.2. Wskaźniki rentowności	435
7.9.1.3. Wskaźniki płynności	436
7.9.1.4. Wskaźniki sprawności działania	437
7.9.1.5. Wskaźniki struktury zadłużenia	438
7.9.2. Systemy wskaźników	439
7.9.3. Systemy pomiaru dokonań	447

7.10. Ceny transferowe	450
7.10.1. Rachunkowość finansowa	451
7.10.2. Controlling	454
7.11. Uzgadnianie realizacji strategii	464
7.12. Podsumowanie	465
7.13. Pytania kontrolne.	466
Rozdział 8. Typy controllingu	468
8.1. Controlling funkcyjny.	468
8.1.1. Controlling marketingu i sprzedaży	468
8.1.1.1. Zadania controllingu marketingu i sprzedaży.	468
8.1.1.2. Informacja menedżerska dla marketingu i sprzedaży.	469
8.1.1.3. Planowanie i budżetowanie.	472
8.1.1.4. Kontrola budżetu i sterowanie.	474
8.1.1.5. Audyt marketingu.	475
8.1.1.6. Controlling marketingu i sprzedaży w praktyce.	476
8.1.2. Controlling produkcji	478
8.1.2.1. Cele controllingu produkcji.	478
8.1.2.2. Zadania strategiczne	479
8.1.2.3. Controlling operacyjny produkcji	480
8.1.2.4. Wskaźniki dla produkcji	484
8.1.3. Controlling zaopatrzenia	485
8.1.3.1. Strategiczny controlling zaopatrzenia	487
8.1.3.2. Sterowanie zakupami i zapasami.	492
8.1.4. Controlling logistyki	500
8.1.4.1. Istota controllingu logistyki.	500
8.1.4.2. Rachunek kosztów logistyki	502
8.1.4.3. Efektywność dostawy do klienta	505
8.1.4.4. Wskaźniki działań logistycznych	505
8.1.5. Controlling personalny	506
8.1.5.1. Strategiczny controlling personalny	507
8.1.5.2. Operacyjny controlling personalny.	511
8.1.5.3. Instrumenty operacyjnego controllingu personalnego	514
8.1.5.4. Mierniki efektywności działań personalnych	517
8.2. Controlling przedmiotowy	518
8.2.1. Controlling finansowy	518
8.2.1.1. Planowanie struktury i zapotrzebowania na kapitał	520
8.2.1.2. Planowanie i ryzyko finansowe.	526
8.2.1.3. Zarządzanie kapitałem pracującym	535
8.2.1.4. Sterowanie finansowe.	539
8.2.2. Controlling inwestycji	540
8.2.2.1. Strategiczny controlling inwestycji.	541
8.2.2.2. Metody statyczne badania efektywności inwestycji.	542

8.2.2.3. Dynamiczne metody badania efektywności	545
8.2.2.4. Wybór inwestycji.	548
8.2.2.5. Kontrola inwestycji i dezinwestycje	551
8.3. Podsumowanie	554
8.4. Pytania kontrolne.	555
Rozdział 9. Organizacja controllingu	557
9.1. Czynniki organizacji controllingu	557
9.2. Controlling w małych przedsiębiorstwach	558
9.3. Controlling w średnich i dużych przedsiębiorstwach.	560
9.3.1. Sposób przyporządkowania działu controllingu	560
9.3.2. Umieszczenie controllingu w strukturze organizacyjnej	564
9.3.3. Controlling decentralny	564
9.3.4. Zakres zadań i profil controllera	567
9.4. Podsumowanie	570
9.5. Pytania kontrolne.	570
Rozdział 10. Controlling wspomagany komputerowo	572
10.1. Sposoby informatycznej realizacji controllingu	572
10.2. Etapy wdrażania oprogramowania wspomagającego controllingu.	574
10.3. Krytyczne czynniki wdrożenia	579
10.4. Studium przypadku – wdrażanie oprogramowania wspomagającego controlling w firmie SAUR Neptun Gdańsk SA	580
10.5. Podsumowanie	582
10.6. Pytania kontrolne.	583
Rozdział 11. Wdrażanie controllingu	584
11.1. Przygotowanie wdrożenia.	584
11.2. Organizacja projektu	586
11.3. Realizacja	587
11.3.1. Plan wdrożenia – controlling operacyjny	589
11.3.2. Plan wdrożenia – controlling strategiczny	591
11.4. Rozwój systemu.	592
11.5. Krytyczne czynniki wdrożenia	593
11.6. Przykłady wdrażania controllingu	594
11.6.1. ZAK SA.	594
11.6.2. Vector Sp. z o.o.	597
11.6.3. Start People Sp. z o.o.	600
11.7. Podsumowanie	602
11.8. Pytania kontrolne.	603
Rozdział 12. Kierunki rozwoju controllingu	604
Bibliografia	609
Indeks.	619