

Spis treści

Wstęp	7
1. Istota i rola pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie	9
1.1. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	9
1.2. Istota pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie	16
1.3. Pomiar efektywności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.....	25
1.4. Istota kluczowych mierników dokonań w przedsiębiorstwie.....	31
1.5. Metody pomiaru i zarządzania dokonaniem.....	40
2. Wybrane obszary funkcjonalne zastosowania kluczowych mierników dokonań	48
2.1. Klasyfikacja kluczowych mierników dokonań.....	48
2.2. Kluczowe mierniki dokonań w obszarze zaopatrzenia	53
2.3. Kluczowe mierniki dokonań w obszarze produkcji	62
2.4. Kluczowe mierniki dokonań w obszarze sprzedaży.....	75
3. Kluczowe mierniki dokonań w wielowymiarowych kartach dokonań	89
3.1. Istota wielowymiarowych kart dokonań	89
3.2. Kluczowe mierniki dokonań w zrównoważonej karcie dokonań R.S. Kaplana i D.P. Nortona	90
3.3. Kluczowe mierniki dokonań w niemieckiej karcie dokonań.....	112
3.4. Kluczowe mierniki dokonań w skandynawskiej karcie dokonań.....	120
3.5. Kluczowe mierniki dokonań we francuskiej karcie dokonań	134
3.6. Kluczowe mierniki sukcesu w pryzmacie dokonań (<i>performance prism</i>)	142
4. Budżetowanie bazujące na dokonaniach	157
4.1. Istota budżetowania bazującego na dokonaniach	157
4.2. Budowa budżetu bazującego na dokonaniach.....	163
4.3. System mierników oceny w budżetach dokonań	168
4.4. Analiza odchyleń w budżetach dokonań.....	171
5. Sprawozdawczość zarządcza w podejmowaniu decyzji zarządu	177
5.1. Istota sprawozdawczości zarządczej	177

5.2. Klasyfikacja sprawozdań zarządczych	180
5.3. Źródła informacji wykorzystywane na potrzeby sprawozdawczości zarządczej.....	185
5.4. Odbiorcy informacji zawartych w sprawozdaniach zarządczych.....	189
6. Studium przypadku.....	192
6.1. Opis działalności przedsiębiorstwa	192
6.2. Harmonogram wdrożenia systemu pomiaru dokonań.....	192
Spis literatury	225
Spis tabel	231
Spis rysunków.....	233

Wstęp

Zmieniające się warunki gospodarcze dotyczące działalności gospodarczej przedsiębiorstw powodują, że zwiększa się zapotrzebowanie na informacje wspomagające podejmowanie decyzji. Rozwój informatyki przyczynia się do stosowania coraz bardziej złożonych rozwiązań, które mogą być wykorzystane przez menedżerów. Pozwalają one na szybkie wykonywanie obliczeń na danych finansowych i niefinansowych, po których uzyskuje się użyteczne w zarządzaniu informacje.

Głównym celem autorów książki było przedstawienie w przystępny sposób wiedzy na temat kluczowych mierników sukcesu jako narzędzi wykorzystywanych przez menedżerów w podejmowaniu decyzji.

Podręcznik składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy poświęcono zarządzaniu dokonaniemi. Zaprezentowano w nim klasyfikację metod zarządzania wykorzystywanych w przedsiębiorstwie oraz sześć kierownicze, na których podejmowane są decyzje. W drugim rozdziale przedstawiono klasyfikację kluczowych mierników sukcesu i ich wykorzystanie w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Trzeci rozdział dotyczy mierników, które są ujmowane w sprawozdaniach wykorzystywanych w przedsiębiorstwie. Sklasyfikowano je w dwóch podstawowych grupach: jako mierniki finansowe i niefinansowe. Czwarty rozdział skupia się na raportach związanych z budżetowaniem. W raportach tych uwzględnia się kluczowe mierniki sukcesu przez porównania ich wartości planowanych z wartościami rzeczywistymi. Piąty rozdział poświęcono sprawozdawczości zarządczej i źródłom informacji w niej wykorzystywanych. Wyodrębniono w nim informacje wewnętrzne i zewnętrzne. Ostatni rozdział to studium przypadku, podsumowujące rozważania z poprzednich rozdziałów.

Książkę poleca się wszystkim czytelnikom zainteresowanym sprawozdawczością zarządczą i ujętymi w niej miernikami dokonań. Odbiorcami publikacji mogą być zarówno studenci uczelni lub kierunków ekonomicznych, słuchacze studiów podyplomowych, jak i menedżerowie, specjaliści ds. rachunkowości zarządczej oraz controllerzy. Większość zagadnień teoretycznych poparto przykładami empirycznymi.

Robert Kowalak