

Spis treści

Przedmowa	9
Rozdział 1 • Rola i znaczenie strategii dla sukcesu przedsiębiorstwa	
<i>Agnieszka SOPIŃSKA, Piotr WACHOWIAK</i>	13
1. Geneza i istota strategii	13
2. Znaczenie strategii w ujęciu różnych szkół myślenia strategicznego	20
Rozdział 2 • Struktura procesu budowy i realizacji strategii w przedsiębiorstwie	
<i>Agnieszka SOPIŃSKA, Piotr WACHOWIAK</i>	33
Rozdział 3 • Źródła informacji dla formułowania i realizacji strategii	
<i>Gertruda Krystyna ŚWIDERSKA</i>	52
Wprowadzenie	52
1. Klasyfikacja źródeł informacji dla formułowania i realizacji strategii	54
1.1. Źródła informacji zewnętrznych	54
1.2. Źródła informacji wewnętrznych	57
2. Uczestnicy rynku niewyspecjalizowani w dostarczaniu informacji	59
2.1. Konkurenci	59
2.2. Dostawcy i klienci	63
2.2.1. Dostawcy	63
2.2.2. Odbiorcy (klienci)	64
2.2.3. Zintegrowany łańcuch dostaw, jako źródło informacji strategicznej	66

2.3. Właściciele, inwestorzy	69
2.4. Instytucje finansowe	70
2.5. Instytucje rządowe i państwowe	71
3. Wyspecjalizowane instytucje	73
3.1. Sejm RP	73
3.2. Ministerstwa	74
3.3. Narodowy Bank Polski	76
3.4. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych	77
3.5. Państwowa Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych	78
3.6. Urzędy centralne	79
3.7. Komisja Papierów Wartościowych i Giełd	80
3.8. Agencje rządowe	80
3.9. Główny Urząd Statystyczny	81
3.10. Organizacje międzynarodowe	86
3.11. Instytucje naukowo-badawcze	87
3.12. Firmy badań rynkowych	89
3.13. Wywiadownie gospodarcze	92
3.14. Firmy doradcze	93
3.15. Media	94
4. Przedsiębiorstwo jako źródło informacji	98
4.1. Kierownictwo przedsiębiorstwa	101
4.2. Dział produkcji	102
4.3. Dział zaopatrzenia	103
4.4. Dział sprzedaży	103
4.5. Dział marketingu	104
4.6. Dział zasobów ludzkich	104
4.7. Dział badań i rozwoju	105
4.8. Dział finansowo-księgowy	105
4.9. Dział rachunkowości zarządczej	106

Rozdział 4 • Koncepcja Systemu Informacji Strategicznej (SIS) *Gertruda Krystyna ŚWIDERSKA* 108

Wprowadzenie	108
1. Rodzaje decyzji strategicznych a system gromadzenia informacji	110
1.1. Strategia firmy	110
1.2. Strategia sektorowa (autonomicznej jednostki gospodarczej)	114
1.3. Strategia funkcjonalna	115
2. Podstawa informacyjna podejmowania decyzji powtarzalnych	118
2.1. Podstawa informacyjna do podejmowania decyzji portfelowych	119
2.2. Podstawa informacyjna powtarzalnych decyzji funkcjonalnych	121
3. Model systemu informacji strategicznej	122

Rozdział 5 • Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii

Krzysztof RYBARCZYK, Paweł DŻURAK,

Gertruda Krystyna ŚWIDERSKA 128

Wprowadzenie	128
1. Rozwój strategicznej perspektywy w rachunkowości zarządczej	132
2. Rachunek kosztów dla celów zarządzania strategicznego	137
2.1. Koszty jako element strategii przedsiębiorstwa	137
2.2. Czym jest koszt?	140
2.2.1. Koszty rejestrowane w rachunkowości	141
2.2.2. Koszty utraconych korzyści	143
2.2.3. Koszt kapitału	143
2.2.4. Koszty docelowe	145
2.3. Czym jest rachunek kosztów?	156
2.3.1. Bezpośrednie i pośrednie powiązanie kosztów z obiektem	148
2.4. Rachunek kosztów działań – czyli jak prawidłowo kalkulować koszty	150
2.5. Zmienność kosztów — perspektywa strategiczna	164
2.6. Różne koszty dla różnych celów	169
2.7. Cechy rachunku kosztów dla celów zarządzania strategicznego	173
2.8. Analiza strategicznych czynników kosztotwórczych — czyli jak powstają koszty	176
2.8.1. Wykonawcze czynniki kosztotwórcze	177
2.8.2. Kompleksowe zarządzanie jakością a koszty jakości	178
2.8.3. Efektywność wyposażenia, rozmieszczenia i organizacji procesów	185
2.8.4. Strukturalne czynniki kosztotwórcze	188
2.8.5. Zmiany kosztów jednostkowych pod wpływem efektu uczenia się	190
2.8.6. Zmiany kosztów jednostkowych na skutek zwiększenia skali działalności	194
2.9. Analiza łańcucha wartości i cyklu życia produktów — czyli gdzie powstają koszty	198
2.9.1. Łańcuch wartości	198
2.9.2. Cykl życia	201
2.10. Wykorzystanie rachunku kosztów do zarządzania efektywnością	206
2.10.1. Zwiększanie wartości dla klientów	207
2.10.2. Rachunek kosztów klientów	217
2.11. Analiza porównawcza kosztów i pozycji u konkurentów	224
2.12. Rachunek kosztów docelowych	231
3. Ocena efektów działalności dla celów systemu informacji strategicznej	237
3.1. Mierniki finansowe	240
3.1.1. Wynik finansowy	240
3.1.2. Stopa zwrotu	245

3.1.3. Nadwyżka wyniku operacyjnego	249
3.1.4. Wolne środki pieniężne	249
4. Nowoczesne systemy pomiaru strategii dla celów systemu informacji strategicznej	251
4.1. Ograniczenia systemów pomiaru dokonań opartych na miarach finansowych	253
4.2. Koncepcja wzbogacenia systemu pomiaru dokonań o miary nie-finansowe we współczesnych przedsiębiorstwach	257
4.3. Systemy pomiaru strategii — przegląd propozycji	264
4.3.1. Tableau de Bord	264
4.3.2. SMART Piramida pomiaru dokonań (Performance Pyramid)	267
4.3.3. Matryca Wyników i Determinantów (The Results/Determinants Matrix)	269
4.3.4. EP ² M	270
4.3.5. The EFQM Model	271
4.3.6. Balanced Scorecard Maisela	272
4.4. Balanced Scorecard — jeden z najczęściej wykorzystywanych systemów pomiaru strategii w przedsiębiorstwach na świecie	275
Literatura	285