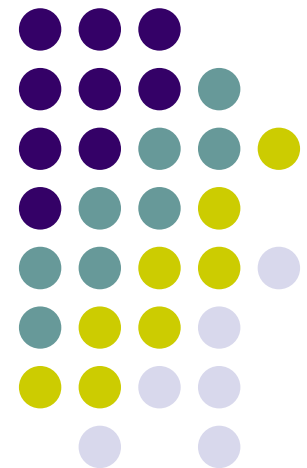


Controlling strategiczny i operacyjny

Zajęcia nr 2. **Wprowadzenie do
zagadnień controllingu (cd.)**



Kryteria klasyfikacji controllingu



1. Przedmiot/rodzaj działalności
2. Horyzont czasu/funkcji
3. Zakres
4. Idea/cel działania

Rodzaje controllingu w oparciu o pierwsze kryterium klasyfikacji



- Wytwarzania (gospodarczy)
- Zabezpieczenia procesów wytwarzania
- Finansowy
- Logistyczny
- Ochrony środowiska
- Zasobów ludzkich
- Marketingu
- W przekroju innych działalności (społeczny, edukacyjny, ochrony zdrowia)

Rodzaje controllingu w oparciu o drugie kryterium klasyfikacji



- Strategiczny
- Operacyjny

Rodzaje controllingu w oparciu o trzecie kryterium klasyfikacji



- Kompleksowy
- Produkcyjno-finansowy
- Finansowy

Rodzaje controllingu w oparciu o czwarte kryterium klasyfikacji



- Strukturalny
- Wynikowy



Controlling struktur

Baza/standardy => dopuszczalne wielkości
odchyleń od standardów => wielkości
rzeczywiste

Normatywy/standardy:

- Elementów struktur
- Działania funkcji
- Harmonogramu realizacji działań
- Sprawności realizacji działań



Controlling wyników

Baza/standardy => dopuszczalne wielkości
odchyleń od standardów => wielkości
rzeczywiste

Normatywy/standardy:

- Mierniki finansowe
- Mierniki ekonomiczne
- Mierniki organizacyjne
- Mierniki techniczno-użytkowe

Mapa doboru metod wykorzystywanych w controllingu (1)



Kryterium	Controlling finansowy	Controlling marketingu	Controlling logistyki
Controlling operacyjny	1. Rachunek kosztów bezpośrednich 2. Krótkoterminowy rachunek wyników 3. Analiza wąskich gardeł 4. Analiza BEP 5. Analiza budżetowa	1. Analiza rynkowa 2. Analiza obszarów sprzedaży 3. Analiza 4P 4. Analiza BEP 5. Krótkoterminowy rachunek wyników	1. Analiza ABC 2. Analiza wielkości zamówień 3. Optymalizacja wielkości zamówień 4. Optymalizacja wielkości partii 5. Analiza obszarów sprzedaży
Controlling strategiczny	1. Analiza możliwości 2. Techniki scenariuszy 3. Analiza konkurencji 4. Analiza portfelowa 5. Analiza inwestycji kapitałowych	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT 3. Analiza konkurencji 4. Analiza inwestycji kapitałowych	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT 3. Krzywa cyklu 4. Analiza inwestycji kapitałowych

Mapa doboru metod wykorzystywanych w controllingu (2)



Kryterium	Controlling ochrony środowiska	Controlling administracji	Controlling specjalistyczny (np. sytuacji kryzysowych)
Controlling operacyjny	1. Analiza wartości 2. Analiza metodą ABC 3. Koła jakości 4. Analiza budżetowa 5. Krótkoterminowy rachunek wyników	1. Analiza budżetowa 2. Analiza ABC 3. Analiza wąskich gardeł 4. Analiza wartości 5. Koła jakości	1. Analiza ryzyka 2. Analiza wąskich gardeł 3. Analiza rozwoju trendu 4. Analiza wartości
Controlling strategiczny	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT 3. Technika scenariuszy 4. Luka strategiczna	1. Analiza możliwości 2. Analiza SWOT 3. Krzywa doświadczeń 4. Technika scenariuszy	1. Analiza SWOT 2. Analiza możliwości 3. Technika scenariuszy 4. Analiza ryzyka 5. Krzywa doświadczeń

Projektowanie modułu controllingu



1. Analiza istniejących struktur
2. Tworzenie nowych struktur
3. Integrowanie funkcji przedsiębiorstwa
4. Projektowanie tryb funkcjonowania modułu (z identyfikacją czasową)
5. Projektowanie procedur wdrożeniowych

Założenia: częstotliwość, zasady obliczania odchyleń, analiza odchyleń, obliczenie względnych odchyleń (uporządkowanie wg siły oddziaływania na cel strategiczny)

Korzyści z wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwie



- Możliwość szybkiej reakcji na zachowanie rynku
- Możliwość monitorowania płynności finansowej przedsiębiorstwa
- Możliwość reagowania na zmiany cen czynników produkcji
- Dostęp do bardziej szczegółowych informacji
- Stosowanie przez zarząd różnych technik zarządzania
- Większa trafność decyzji podejmowanych przez zarząd

Bariery wdrożenia controllingu



- Opór pracowników wobec zmian
- Brak systemu wspomagającego w przedsiębiorstwie
- Stosowanie przestarzałych przekrojów ewidencji księgowej kosztów
- Rozmyte zakresy kompetencji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi
- Brak fachowców w obszarze controllingu
- Mocno utrwalone dotychczasowe systemy zarządzania i procedury decyzyjne

Planowanie jako narzędzie budowy bazy cotrollingu



- Baza cotrollingu jako pierwsza i główna procedura, która opisuje cel i kierunek działalności przedsiębiorstwa
- Podstawa porównawcza do analizy osiągniętych wyników

Formułowanie celów przedsiębiorstwa



- Zadaniem cotrollingu jest sterowanie procesami ustalania celów na każdym poziomie struktury organizacyjnej
- Cele strategiczne
- Cele operacyjne

- Cele krótkoterminowe vs długoterminowe
- Cele finansowe vs niefinansowe
- Cele ilościowe vs jakościowe
- Cele => działania



Rodzaje planów

- Marketingu i sprzedaży
- Produkcji i zdolności produkcyjnej
- Inwestycji
- Rozwoju techniki
- Zatrudnienia i płac
- Zaopatrzenia
- Kosztów i wyników
- Finansowy



Procedury controllingu

- Procedura „0” – obejmuje opracowanie wielkości bazowych wielkości
- Procedura „1” – opracowanie szczegółowego zakresu odpowiedzialności służb w tworzeniu bazy i ewidencji wielkości rzeczywistych
- Procedura „2” – obejmuje opracowanie zasad i określenie dopuszczalnych wielkości granicznych odchyleń
- Procedura „3” – opracowanie trybu przeprowadzania controllingu w przekroju porównania wielkości bazowych i wielkości rzeczywistych, zasad monitorowania, analizy i oceny stanu



Literatura:

- M. Sierpińska, B. Niedbała, Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- M. Dobija, Rachunkowość zarządcza i controlling, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Z. Leszczyński, T. Wnuk-Pel, Controlling w praktyce, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2006
- S. Marciniak, Controlling. Teoria, zastosowania, Difin, Warszawa 2008