

Spis treści

Wstęp	7
1. Idea i organizacja controllingu w przedsiębiorstwie	11
1. Geneza controllingu	11
2. Idea controllingu w przedsiębiorstwie	14
3. Koncepcje controllingu	25
4. Controller w przedsiębiorstwie	36
5. Organizacja funkcji controllingu w przedsiębiorstwie	43
6. Kryteria systematyzacji controllingu	50
7. Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie	60
2. Narzędzia controllingu wykorzystywane w przedsiębiorstwach	66
1. Formułowanie celów przedsiębiorstwa i planowanie	66
2. Budżetowanie	72
3. Wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie	92
4. Sprawozdawczość wewnętrzna	97
5. Rozliczanie budżetów – wykrywanie odchyłań	101
6. Zasady oceny ośrodków odpowiedzialności	114
7. Systemy wskaźników i zasady ich tworzenia	118
8. Motywacja jako istotny element controllingu	120
9. Informatyka w controllingu	125
3. Centra odpowiedzialności za koszty	131
1. Systematyka kosztów dla potrzeb controllingu	131
2. Idea centrum odpowiedzialności za koszty	140
3. Budżetowanie w centrach kosztów	145
4. Porównanie wyników planowanych z rzeczywistymi	156
5. Przeliczanie kosztów usług pomiędzy centrami kosztów	164
6. Ocena centrów kosztów	179
7. Premiowanie w centrach kosztów	183
4. Centra przychodów	187
1. Idea centrum przychodów	187
2. Rachunek marż pokrycia w centrach przychodów	188
3. Budżetowanie wielkości sprzedaży i kosztów pozyskania sprzedaży	191
4. Analiza odchyłań marży pozyskanej przez centrum przychodów	202

5. System ocen centrów przychodów	205
6. Premiowanie menedżerów w centrach przychodów	210
5. Centra odpowiedzialności za wyniki	216
1. Wyodrębnianie centrów odpowiedzialności za wyniki	216
2. Wyznaczanie zadań ośrodkom odpowiedzialności	222
3. Analiza odchyień wyniku centrum zysku	235
4. System oceny centrum zysku	244
5. Relacje wewnętrzne	251
6. Ceny transferowe	255
7. Motywacja w centrum odpowiedzialności za wyniki	262
6. Centrum odpowiedzialności za inwestycje	271
1. Idea centrum inwestycji	271
2. Budżetowanie w centrach inwestycji	273
3. Mierniki oceny centrum inwestycji	277
4. Modyfikacje wskaźnika <i>ROI</i>	285
5. Mierniki kreowania wartości w centrach inwestycji	299
6. Premiowanie w centrum inwestycji (mechanizm Grovesa)	307
7. <i>Balanced Scorecard</i> jako brakujące ogniwo budżetowania	310
1. Cel wdrożenia karty	310
2. Konstruowanie systemu zrównoważonej karty dokonań	313
3. Wdrożenie BSC	320
4. Przykładowa zintegrowana karta dokonań dla przedsiębiorstwa	322
8. Wybrane problemy controllingu funkcyjnego	333
1. Controlling projektów	333
2. Controlling prac badawczych i rozwojowych	339
3. Controlling gospodarki materiałowej	342
4. Controlling produkcji	345
5. Controlling marketingu i dystrybucji	350
6. Controlling zasobów ludzkich	352
7. Controlling finansowy	357
9. Przykłady rozwiązań controllingowych w firmach i organizacjach	361
1. Wdrożenie controllingu w firmie produkcyjnej	361
2. Controlling w przedsiębiorstwie handlowym	377
3. Controlling w administracji publicznej	386
4. Budżetowanie i analiza odchyień w zakładach chemicznych	394
Literatura	413
Indeks rzeczowy	419