

Spis treści

Wstęp	11
--------------------	----

1

System controllingu w przedsiębiorstwie

<i>(E. Nowak)</i>	13
-------------------------	----

1.1. Geneza i istota controllingu	13
1.2. Koordynacja w systemie controllingu	19
1.3. Controlling strategiczny i operacyjny	23
1.4. Uwarunkowania systemu controllingu	29
1.5. Controlling w ujęciu funkcjonalnym	33
1.6. Controlling zorientowany na procesy klientów	36

2

Controlling produkcji

<i>(R. Kowalak)</i>	41
---------------------------	----

2.1. Zakres controllingu produkcji	41
2.2. Planowanie produkcji	44
2.2.1. Planowanie produkcji przy braku „wąskiego gardła”	46
2.2.2. Ocena bieżącej produkcji i sprzedaży za pomocą rachunku kosztów pełnych	49
2.2.3. Ocena bieżącej produkcji i sprzedaży za pomocą rachunku kosztów zmiennych	50

2.2.4. Planowanie produkcji przy jednym „wąskim gardle”	51
2.2.5. Ustalanie planu produkcji według rachunku kosztów pełnych . . .	54
2.2.6. Ustalanie planu produkcji według rachunku kosztów zmiennych	55
2.2.7. Planowanie produkcji przy kilku „wąskich gardłach”	57
2.3. Optymalizacja planu produkcji	60
2.4. Analiza „wąskich gardeł”	66
2.5. Kontrola produkcji	68

3

Controlling logistyki

(R. Kowalak) 74

3.1. Rola logistyki w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	74
3.2. Zadania i organizacja controllingu logistyki	79
3.3. Budżetowanie kosztów logistycznych	82
3.4. Metody oceny efektywności procesów logistycznych	88
3.5. Narzędzia controllingu logistyki	92

4

Controlling działalności marketingowej

(M. Nowak) 100

4.1. Działalność marketingowa przedsiębiorstwa	100
4.1.1. Produkt i cykl jego życia	100
4.1.2. Marka jako odpowiedź na potrzeby nabywców	104
4.2. Specyfika controllingu marketingowego	113
4.3. System informacji marketingowej	114
4.4. Ośrodki odpowiedzialności i controller marketingowy	118
4.5. Budżetowanie w marketingu	121
4.6. Analiza wskaźnikowa i audyt marketingowy	124

5

Controlling projektów

(M. Klinowski) 132

5.1. Zakres controllingu projektów	132
5.2. Strategiczna karta wyników projektów	137
5.3. Planowanie sieciowe w controllingu projektów	143
5.4. Metoda wartości zrealizowanej w kontroli projektów	147

6

Controlling jakości

(M. Markowska) 156

6.1. Jakość i systemy zarządzania jakością	156
6.2. Istota i zakres controllingu jakości	161
6.3. Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności za jakość	165
6.4. Rachunek kosztów jakości	168
6.5. Zadania i miejsce controllera jakości w przedsiębiorstwie	174

7

Controlling personalny

(M. Nieplowicz) 178

7.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi	178
7.2. Istota controllingu personalnego	181
7.3. Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi	184
7.4. Instrumenty controllingu personalnego	186
7.4.1. Mierniki ilościowe i jakościowe	186
7.4.2. Strategiczna karta wyników	192

8

Controlling kosztów

(M. Wierziński) 202

8.1. Wprowadzenie do controllingu kosztów	202
8.2. Struktura budżetu kosztów oraz kontrola jego wykonania	207
8.3. Rachunek kosztów zmiennych w controllingu kosztów	210
8.4. Budżetowanie w układzie działań i idea ciągłego doskonalenia w controllingu kosztów	234

9

Controlling podatkowy

(P. Markowski) 251

9.1. Przesłanki stosowania controllingu podatkowego	251
9.2. Istota i cele controllingu podatkowego	253
9.3. Umiejscowienie controllingu podatkowego w przedsiębiorstwie	259

9.4. System informacji podatkowej	261
9.5. Wpływ controllingu podatkowego na wartość przedsiębiorstwa	264
9.6. Minimalizacja nieprawidłowości podatkowych	266
9.7. Maksymalizacja korzyści podatkowych	268

10

Controlling inwestycyjny

(E. Nowak) 275

10.1. Inwestowanie jako przedmiot controllingu	275
10.2. Informacje niezbędne dla controllingu inwestycyjnego	279
10.3. Ocena opłacalności projektów inwestycyjnych	287
10.4. Wybór wariantu inwestycji	294
10.5. Rachunek odpowiedzialności i kontrola realizacji projektów inwestycyjnych	301

11

Controlling finansowy

(M. Chmielowiec-Lewczuk) 306

11.1. Istota controllingu finansowego i jego miejsce w systemie controllingu	306
11.2. Cele i zadania controllingu finansowego	313
11.3. Instrumentarium strategicznego controllingu finansowego	320
11.3.1. Metody doboru strategii finansowych	321
11.3.2. Budżetowanie kapitałowe	322
11.3.3. Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności	323
11.3.4. Długookresowe plany finansowe	325
11.3.5. Analiza możliwości	325
11.3.6. Analiza konkurencji	326
11.3.7. Analiza portfelowa	327
11.4. Instrumentarium operacyjnego controllingu finansowego	328
11.4.1. Krótkoterminowy rachunek wyników	328
11.4.2. Budżetowanie i analiza odchyleń	330
11.4.3. Rachunek odpowiedzialności	332
11.4.4. Rachunek przepływów pieniężnych	333
11.4.5. Analiza kosztów	334
11.4.6. Analiza wskaźnikowa	335

12

Controlling w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa

(B. Nita) 337

12.1. Istota kreowania wartości	337
12.2. Źródła wartości i koszt kapitału	341
12.2.1. Koszt kapitałów obcych	345
12.2.2. Koszt kapitałów własnych	346
12.3. Struktura systemu controllingu zorientowanego na tworzenie wartości	349
12.4. Mierniki kreowania wartości	357
12.4.1. Ekonomiczna wartość dodana	358
12.4.2. Rynkowa wartość dodana	360
12.4.3. Wartość dodana dla akcjonariuszy	363
12.4.4. Całkowity zwrot dla akcjonariuszy	365
12.5. Organizacja controllingu w zarządzaniu wartością	367
12.6. Wdrażanie controllingu w zarządzaniu wartością	370

Literatura 374