

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Idea i organizacja controllingu w przedsiębiorstwie</b> .....	<b>11</b>
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
<b>2. Narzędzia controllingu wykorzystywane w przedsiębiorstwach</b> .....	<b>66</b>
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 odchyłeń .....	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
<b>3. Centra odpowiedzialności za koszty</b> .....	<b>131</b>
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
<b>4. Centra przychodów</b> .....	<b>187</b>
1. Idea centrum przychodów .....	187
2. Rachunek marż pokrycia w centrach przychodów .....	188
3. Budżetowanie wielkości sprzedaży i kosztów pozyskania sprzedaży .....	191
4. Analiza odchyłeń marży pozyskanej przez centrum przychodów .....	202

5. System ocen centrów przychodów .....	205
6. Premiowanie menedżerów w centrach przychodów .....	210
<b>5. Centra odpowiedzialności za wyniki .....</b>	<b>216</b>
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
<b>6. Centrum odpowiedzialności za inwestycje .....</b>	<b>271</b>
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
<b>7. <i>Balanced Scorecard</i> jako brakujące ogniwo budżetowania .....</b>	<b>310</b>
1. Cel wdrożenia karty .....	310
2. Konstruowanie systemu zrównoważonej karty dokonań .....	313
3. Wdrożenie BSC .....	320
4. Przykładowa zintegrowana karta dokonań dla przedsiębiorstwa .....	322
<b>8. Wybrane problemy controllingu funkcyjnego .....</b>	<b>333</b>
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
<b>9. Przykłady rozwiązań controllingowych w firmach i organizacjach .....</b>	<b>361</b>
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
<b>Literatura .....</b>	<b>413</b>
<b>Indeks rzeczowy .....</b>	<b>419</b>