

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp..... | 9 |
| 1. Przydatność informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych przy podejmowaniu decyzji w firmie..... | 13 |
| 1.1. Wprowadzenie..... | 13 |
| 1.2. Możliwości i ograniczenia związane z wykorzystaniem informacji zawartych w bilansie do podejmowania decyzji..... | 17 |
| 1.2.1. Aktywa..... | 18 |
| 1.2.2. Koszty produktów i okresu..... | 21 |
| 1.2.3. Pomiar i wycena aktywów niepieniężnych..... | 23 |
| 1.2.4. Pasywa..... | 27 |
| 1.3. Możliwości i ograniczenia związane z wykorzystaniem informacji zawartych w rachunku zysków i strat do podejmowania decyzji..... | 28 |
| 1.4. Możliwości i ograniczenia związane z wykorzystaniem informacji zawartych w sprawozdaniu z przepływów środków pieniężnych do podejmowania decyzji..... | 33 |
| 1.5. Przykład..... | 41 |
| 2. Informacja kosztowa dla potrzeb sprawozdawczości zewnętrznej a informacja kosztowa do celów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie..... | 45 |
| 2.1. Wprowadzenie..... | 45 |
| 2.2. Stosowane metody kalkulacji w tradycyjnych rozwiązaniach rachunku kosztów..... | 47 |
| 2.2.1. Rodzaje kalkulacji..... | 49 |
| 2.2.2. Metody pomiaru kosztów..... | 64 |
| 2.3. Rachunek kosztów zmiennych..... | 74 |
| 2.3.1. Wpływ zastosowania rachunku kosztów pełnych na wynik na sprzedaży..... | 74 |
| 2.3.2. Wpływ zastosowania rachunku kosztów zmiennych na wynik na sprzedaży..... | 78 |
| 2.3.3. Metody wyodrębniania kosztów stałych i zmiennych..... | 83 |

| | |
|---|-----|
| 2.3.4. Wielostopniowy rachunek kosztów..... | 88 |
| 2.3.5. Wady i zalety rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych..... | 90 |
| 2.3.6. Podsumowanie..... | 93 |
| 2.4. Rachunek kosztów w zaawansowanym otoczeniu produkcyjnym.... | 94 |
| 2.4.1. Zmiany w otoczeniu firmy i ich wpływ na zakres informacji dostarczanych przez rachunek kosztów..... | 94 |
| 2.4.2. Koncepcja rachunku kosztów działań (czynności)..... | 95 |
| 2.4.3. Model rachunku kosztów działań (czynności)..... | 97 |
| 2.4.4. Hierarchia kosztów..... | 100 |
| 2.4.5. Etapy rachunków kosztów działań..... | 103 |
| 2.4.6. Rachunek kosztów pełnych a rachunek kosztów działań..... | 114 |
| 2.4.7. Wielostopniowy rachunek kosztów działań..... | 116 |
| 2.4.8. Rachunek kosztów klienta..... | 117 |
| 2.4.9. Problemy związane z zastosowaniem rachunku kosztów działań..... | 119 |
| 2.4.10. Rachunek kosztów docelowych..... | 120 |
| 2.4.11. Rachunek kosztów cyklu życia produktu..... | 121 |
| 3. Rola rachunkowości menedżerskiej w podejmowaniu decyzji..... | 125 |
| 3.1. Informacje niezbędne do podejmowania decyzji krótkoterminowych | |
| Analiza koszty – rozmiary produkcji – zysk..... | 125 |
| 3.1.1. Wstęp..... | 125 |
| 3.1.2. Współczynnik (wskaźnik) marży na pokrycie (WMNP)..... | 128 |
| 3.1.3. Punkt krytyczny..... | 129 |
| 3.1.4. Kalkulacja prognozy rentowności..... | 130 |
| 3.1.5. Analiza KRPZ w formie graficznej..... | 131 |
| 3.1.6. Wskaźniki wrażliwości..... | 133 |
| 3.1.7. Dźwignia operacyjna..... | 135 |
| 3.1.8. Marża bezpieczeństwa..... | 137 |
| 3.1.9. Uwzględnienie podatku dochodowego w analizie KRPZ..... | 137 |
| 3.1.10. Planowanie i podejmowanie decyzji..... | 139 |
| 3.1.11. Analiza KRPZ przy produkcji wieloasortymentowej..... | 141 |
| 3.2. Decyzje cenowe..... | 147 |
| 3.2.1. Rola kosztów przy podejmowaniu decyzji cenowych..... | 147 |
| 3.2.2. Metody ustalania ceny..... | 148 |
| 3.2.3. Ocena metod kosztowych..... | 158 |
| 3.3. Inwestycje kapitałowe..... | 159 |
| 3.3.1. Wstęp..... | 159 |
| 3.3.2. Pojęcie inwestycji kapitałowych..... | 159 |
| 3.3.3. Wartość pieniądza w czasie..... | 160 |
| 3.3.4. Naliczanie odsetek prostych i składanych..... | 161 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.5. Dyskontowanie..... | 164 |
| 3.3.6. Metody oceny efektywności inwestycji kapitałowych..... | 165 |
| 3.3.7. Wybór miernika efektywności projektów inwestycyjnych..... | 185 |
| 3.3.8. Strumienie pieniężne netto..... | 185 |
| 4. Budżetowa metoda zarządzania..... | 195 |
| 4.1. Pojęcie i zadania budżetowej metody zarządzania..... | 195 |
| 4.1.1. Budżetowanie a kontrola..... | 200 |
| 4.2. Rodzaje budżetów..... | 201 |
| 4.3. Procedury sporządzania budżetów..... | 206 |
| 4.4. Przykład budżetu wiodącego (ogólnego)..... | 210 |
| 4.5. Kontrola wykonania budżetu..... | 224 |
| 4.6. Budżety stałe..... | 225 |
| 4.7. Budżety elastyczne..... | 226 |
| 4.8. Budżet z wykorzystaniem rachunku kosztów działań (czynności)..... | 230 |
| 4.9. Nie wykorzystane zasoby i potencjał działań..... | 234 |
| 5. Kontrola w zarządzaniu..... | 237 |
| 5.1. Kontrola zarządzania w organizacjach zdecentralizowanych..... | 237 |
| 5.2. Rachunkowość według ośrodków odpowiedzialności..... | 241 |
| 5.3. Ośrodki odpowiedzialności..... | 243 |
| 5.4. Mierniki efektów działalności ośrodków odpowiedzialności..... | 247 |
| 5.4.1. Budowa systemu pomiaru i oceny efektów działalności..... | 247 |
| 5.4.2. Ocena efektów działalności ośrodków odpowiedzialności..... | 249 |
| 5.4.3. Stopa zwrotu jako miernik efektów działalności ośrodków rentowności i ośrodków inwestycji..... | 252 |
| 5.4.4. Nowoczesne podejście do pomiaru i oceny działalności kierowników..... | 264 |
| 6. Warunki wdrożenia rachunkowości zarządczej..... | 281 |
| 6.1. Rachunkowość jako system przetwarzania danych..... | 281 |
| 6.2. Rachunkowość a zarządzanie przedsiębiorstwem..... | 286 |
| 6.3. Integracja rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej.... | 291 |
| 6.4. System rachunkowości a aktualność informacji do podejmowania decyzji..... | 293 |
| 6.5. Zmiany w systemie rachunkowości finansowej dla potrzeb rachunkowości zarządczej..... | 295 |
| 6.6. Ograniczenia we wdrażaniu systemu rachunkowości zarządczej..... | 297 |