
Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa	15
Wprowadzenie	15
1.1. Rozwój rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej	16
1.2. Cel istota i zakres rachunkowości zarządczej	19
1.3. Controlling a rachunkowość zarządcza	23
1.4. Miejsce rachunku kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa	25
1.5. Nowoczesny system zarządzania kosztami (controlling kosztów)	29
1.5.1. Koszty jako efekt celowego wykorzystania zasobów	29
1.5.2. Obiekty kosztów	30
1.5.3. System zarządzania (controlling kosztów)	36
Rozdział 2. Pomiar i prezentacja informacji o kosztach w sprawozdaniu finansowym	41
Wprowadzenie	41
2.1. Prezentacja i ewidencja kosztów dla celów sprawozdawczości zewnętrznej	42
2.1.1. Prezentacja informacji o kosztach w sprawozdaniu finansowym	42
2.1.2. Cele sprawozdawczego rachunku kosztów	51
2.1.3. Pomiar i rejestracja kosztów w układzie rodzajowym	52
2.1.4. Funkcjonalna (podmiotowa) struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w rozwiązaniach ewidencyjnych rachunku kosztów	62
2.1.5. Pomiar i rejestracja kosztów w układzie rodzajowo-kalkulacyjnym	66
2.2. Kalkulacja kosztów produktów w tradycyjnych rozwiązaniach rachunku kosztów	79
2.2.1. Cel i obiekt kalkulacji	79

2.2.2. Wpływ organizacji produkcji na wybór metody kalkulacji	80
2.2.3. Rodzaje i metody kalkulacji stosowane w sprawozdawczym rachunku kosztów	81
2.2.4. Kalkulacja podziałowa i jej odmiany	82
2.2.5. Kalkulacja doliczeniowa i jej odmiany	99
2.3. Rachunek kosztów normalnych	102
2.4. Rachunek kosztów standardowych	113
2.4.1. Rodzaje i źródła standardów	114
2.4.2. Analiza odchyleń kosztów	120
2.4.3. Odchylenia kosztów materiałów bezpośrednich	126
2.4.4. Odchylenia kosztów robocizny bezpośredniej	129
2.4.5. Odchylenia kosztów innych zasobów zużywanych bezpośrednio w produkcji	131
2.4.6. Odchylenia zmiennych kosztów pośrednich produkcji	132
2.4.7. Odchylenia stałych kosztów pośrednich produkcji	134
2.4.8. Ujawnianie i rozliczanie odchyleń	138
2.4.9. Ewidencja odchyleń kosztów produkcji	141
2.5. Działalność pomocnicza	144
2.5.1. Rozliczenie kosztów wydziałów pomocniczych	144
2.5.2. Kalkulacja kosztów świadczeń działalności pomocniczej	148
2.5.3. Metody rozliczania świadczeń działalności pomocniczej	154
Zadania	169
Rozwiązania	183
 Rozdział 3. Koszty w problemowych rachunkach decyzyjnych	 187
Wprowadzenie	187
3.1. Proces podejmowania decyzji	188
3.2. Koszty w procesie decyzyjnym	191
3.3. Zastosowanie analizy kosztów istotnych w procesie decyzyjnym	195
3.3.1. Decyzja „wytworzyć czy kupić”	195
3.3.2. Decyzja „utrzymanie lub zaprzestanie produkcji”	198
3.3.3. Realizacja specjalnego zamówienia	200
3.3.4. Dalsze przetwarzanie czy sprzedaż produktów	202
3.3.5. Optymalizacja decyzji w warunkach ograniczonych zasobów	203
3.4. Decyzje cenowe	205
3.4.1. Ustalenie optymalnej ceny sprzedaży przy wykorzystaniu metod opartych na kosztach	207
3.4.2. Metody kosztowe w przedsiębiorstwach usługowych — ceny ustalane w oparciu o czas pracy i zużycie materiałów	211
3.4.3. Decyzje cenowe dla specjalnych zamówień	213
Zadania	217
Rozwiązania	224

Rozdział 4. Rachunek kosztów zmiennych i jego wykorzystanie przy podejmowaniu decyzji i ocenie efektywności	227
Wprowadzenie	227
4.1. Rachunek kosztów zmiennych	228
4.1.1. Zachowanie się kosztów pod wpływem zmian w poziomie aktywności. Koszty stałe i koszty zmienne	229
4.1.2. Czynniki mające wpływ na zachowanie się kosztów	231
4.2. Wykorzystanie koncepcji rachunku kosztów zmiennych do wyceny zapasów i ustalania wyniku na sprzedaży	233
4.3. Analiza koszty – rozmiary produkcji – zysk	238
4.3.1. Podstawowe założenia analizy koszty – rozmiary produkcji – zysk	239
4.3.2. Analiza wrażliwości przy niezmiennych kosztach stałych. Wskaźnik (współczynnik) marży na pokrycie (WMNP)	242
4.3.3. Punkt krytyczny	242
4.3.4. Marża bezpieczeństwa	245
4.3.5. Uwzględnienie w analizie KRPZ planowanego zysku na sprzedaży oraz planowanego zysku ze sprzedaży po opodatkowaniu	247
4.3.6. Analiza wrażliwości przy zmianach w poziomie kosztów stałych. Dźwignia operacyjna. Stopień dźwigni operacyjnej	249
4.3.7. Analiza KRPZ przy produkcji wieloasortymentowej	254
4.3.8. Uwzględnienie czynników ograniczających przy produkcji wieloasortymentowej	260
4.4. Wielostopniowy rachunek kosztów zmiennych	261
Zadania	272
Rozwiązania (liczby kontrolne)	281
 Rozdział 5. Rachunek kosztów działań oraz jego wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem	 283
Wprowadzenie	283
5.1. Geneza i rozwój rachunku kosztów działań	284
5.2. Model rachunku kosztów działań	290
5.2.1. Konstrukcja modelu rachunku kosztów działań	291
5.2.2. Przepływ kosztów w modelu rachunku kosztów działań	293
5.2.3. Hierarchiczny model kosztów produktów	302
5.2.4. Etapy kalkulacji rachunku kosztów działań – przykład	303
5.3. Rozwój modelu rachunku kosztów działań	309
5.3.1. Model minimalny i model pożądaný rachunku kosztów działań	309
5.3.2. Rachunek kosztów sterowany czasem (<i>Time-Driven Activity-Based Costing</i>)	311
5.3.3. Obiektowy rachunek kosztów	317
5.4. Wykorzystanie rachunku kosztów działań w procesie podejmowania decyzji i kontroli	322
5.4.1. Kształtowanie portfela produktowego	323

5.4.2. Kształtowanie portfela klientów, kanałów dystrybucji i rynków	325
5.4.3. Zarządzanie niewykorzystanym potencjałem	327
5.4.4. Podnoszenie efektywności procesów gospodarczych	330
5.4.5. Zarządzanie kosztami jakości	332
5.4.6. Wykorzystanie rachunku kosztów działań jako bazy dla budowy systemu kontroli operacyjnej (budowanie budżetu wg rachunku kosztów działań)	340
Zadania	343
Rozwiązania	349
 Rozdział 6. Zarządzanie kosztami nowych produktów i technologii	 350
Wprowadzenie	350
6.1. Rachunek kosztów docelowych	351
6.1.1. Ustalanie kosztu docelowego	354
6.1.2. Ustalenie kosztu możliwego do osiągnięcia	356
6.1.3. Podjęcie działań mających na celu osiągnięcie kosztu docelowego	365
6.2. Analiza wartości produktu	366
6.3. <i>Kaizen costing</i>	372
6.4. Proces projektowania produktów zmierzający do łatwiejszego produkowania i obsługi posprzedażnej	375
6.5. Strategia wspólnych platform produktów	378
6.6. Efektywność zarządzania zasobami wykorzystywanymi w działalności badawczo-rozwojowej	381
6.7. Wpływ czasu wdrożenia na rentowność nowych produktów i technologii	383
Zadania	386
Rozwiązania	388
 Rozdział 7. Kontrola w zarządzaniu operacyjnym	 389
Wprowadzenie	389
7.1. Kontrola zarządzania w organizacjach zdecentralizowanych	390
7.1.1. Rachunkowość według ośrodków odpowiedzialności	391
7.1.2. Ośrodki odpowiedzialności	392
7.1.3. Cele i budowa systemu pomiaru i oceny efektów działalności	396
7.2. Ośrodki kosztów	398
7.2.1. Koszty kontrolowane i koszty niekontrolowane	400
7.2.2. Kontrola w ośrodkach kosztów standardowych	401
7.2.3. Kontrola w ośrodkach kosztów dyskrecyjnych	407
7.3. Ośrodki przychodów	410
7.4. Ośrodki rentowności	413
7.4.1. Ocena ośrodków rentowności za pomocą segmentowego rachunku wyników	413
7.4.2. Problematyka alokacji kosztów wspólnych	418
7.5. Ceny wewnętrzne	420
7.5.1. Poziom cen wewnętrznych dla transferu z ośrodka kosztów	421

7.5.2. Poziom cen wewnętrznych dla transferu z ośrodka rentowności	425
7.5.3. Negocjowana cena wewnętrzna a korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa	428
7.6. Ośrodki inwestycji	438
7.6.1. Stopa zwrotu z aktywów (ROI)	438
7.6.2. Nadwyżka wyniku na działalności operacyjnej (RI)	445
Zadania	449
Rozwiązania	456
 Rozdział 8. Budżety jako instrument zarządzania	 458
Wprowadzenie	458
8.1. Pojęcie koncepcji zarządzania z wykorzystaniem budżetów	458
8.1.1. Co to jest budżet?	459
8.1.2. Istota kontroli budżetowej	462
8.2. Planowanie strategiczne, taktyczne, operacyjne (budżet)	463
8.3. Proces budżetowania, jego zadania i zasady funkcjonowania	464
8.3.1. Zadania budżetów	464
8.3.2. Etapy procesu budżetowania	465
8.4. Budżet wiodący i jego elementy	468
8.5. Metody tworzenia budżetu wiodącego	470
8.5.1. Budżety kroczące	471
8.5.2. Budżety przyrostowe i „od zera”	472
8.5.3. Budżetowanie odgórne i partycypacyjne	474
8.6. Ilustracja budżetu wiodącego (ogólnego)	477
8.6.1. Dane dotyczące sprzedaży	478
8.6.2. Produkcja	478
8.6.3. Informacje dotyczące kosztów produkcji	478
8.6.4. Koszty sprzedaży	480
8.6.5. Koszty ogólnego zarządu	480
8.6.6. Środki pieniężne	481
8.6.7. Działalność inwestycyjna	481
8.6.8. Informacje dotyczące zobowiązań podatkowych	482
8.6.9. Opracowanie budżetu	482
8.7. Kontrola wykonania budżetu	500
8.8. Krytyka tradycyjnego budżetowania jako narzędzia zarządzania w XXI wieku	505
8.9. Budżetowanie z wykorzystaniem rachunku kosztów działań (<i>activity – based budgeting</i>)	508
8.10. Zarządzanie z pominięciem budżetów	521
Zadania	523
Rozwiązania	530

Rozdział 9. <i>Balanced scorecard</i>	531
Wprowadzenie	531
9.1. <i>Balanced scorecard</i> – sformalizowany sposób wdrożenia strategii przedsiębiorstwa	532
9.1.1. <i>Balanced scorecard</i> – brakujące narzędzie procesu zarządzania strategicznego	533
9.2. Budowa <i>balanced scorecard</i>	534
9.2.1. Perspektywa finansowa	536
9.2.2. Perspektywa klienta	539
9.2.3. Perspektywa procesów wewnętrznych	540
9.2.4. Perspektywa uczenia się i wzrostu	544
9.2.5. Podstawowe zasady budowy <i>balanced scorecard</i>	545
9.3. BSC jako system zarządzania strategią	548
9.3.1. Cykl zarządzania strategią przy wykorzystaniu <i>balanced scorecard</i>	549
9.4. Wdrażanie <i>balanced scorecard</i>	555
9.4.1. Typowe etapy wdrażania <i>balanced scorecard</i>	555
Zadania	559
Rozwiązania	561
 Rozdział 10. Ocena efektywności projektów inwestycyjnych	562
Wprowadzenie	562
10.1 Wartość pieniądza w czasie	562
10.1.1. Naliczanie odsetek prostych i składanych	563
10.1.2. Dyskontowanie	567
10.2. Miernik oceny efektywności inwestycji kapitałowych	569
10.3. Wybór miernika efektywności projektów inwestycyjnych	589
10.4. Strumienie pieniężne netto	590
Zadania	593
Rozwiązania	598
 Podstawowe terminy	599
Bibliografia	615