
Spis treści

Wstęp	13
Część I. Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym	17
Rozdział 1. Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa	19
Wprowadzenie	19
1.1. Rozwój rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej	20
1.2. Cel, istota i zakres rachunkowości zarządczej	23
1.3. Controlling a rachunkowość zarządcza	27
1.4. Miejsce rachunku kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa	30
1.5. Nowoczesny system zarządzania kosztami (controlling kosztów)	34
1.5.1. Koszty jako efekt celowego wykorzystania zasobów	34
1.5.2. Obiekty kosztów	35
1.5.3. System zarządzania (controlling kosztów)	41
Literatura	45
Podstawowe terminy	49
Część II. Rachunek kosztów	53
Rozdział 2. Pomiar i prezentacja informacji o kosztach w sprawozdaniu finansowym	55
Wprowadzenie	55
2.1. Prezentacja i ewidencja kosztów dla celów sprawozdawczości zewnętrznej	56
2.1.1. Prezentacja informacji o kosztach w sprawozdaniu finansowym	56
2.1.2. Cele sprawozdawczego rachunku kosztów	64

2.1.3. Pomiar i rejestracja kosztów w układzie rodzajowym	65
2.1.4. Funkcjonalna (podmiotowa) struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w rozwiązaniach ewidencyjnych rachunku kosztów	76
2.1.5. Pomiar i rejestracja kosztów w układzie rodzajowo-kalkulacyjnym	79
2.2. Kalkulacja kosztów produktów w tradycyjnych rozwiązaniach rachunku kosztów	92
2.2.1. Cel i obiekt kalkulacji	92
2.2.2. Wpływ organizacji produkcji na wybór metody kalkulacji	93
2.2.3. Rodzaje i metody kalkulacji stosowane w sprawozdawczym rachunku kosztów	94
2.2.4. Kalkulacja podziałowa i jej odmiany	95
2.2.5. Kalkulacja doliczeniowa i jej odmiany	117
2.3. Rachunek kosztów normalnych	120
2.4. Działalność pomocnicza	131
2.4.1. Rozliczenie kosztów wydziałów pomocniczych	132
2.4.2. Kalkulacja kosztów świadczeń działalności pomocniczej	135
2.4.3. Metody rozliczania świadczeń działalności pomocniczej	141
Rozdział 3. Koszty w problemowych rachunkach decyzyjnych	153
Wprowadzenie	153
3.1. Proces podejmowania decyzji	154
3.2. Podstawowe pojęcia w problemowym rachunku kosztów	157
3.3. Zastosowanie problemowych rachunków decyzyjnych	161
3.3.1. Decyzja „wytworzyć czy kupić”	161
3.3.2. Decyzja „utrzymanie czy zaprzestanie produkcji”	164
3.3.3. Decyzja „przetwarzanie czy sprzedaż produktów”	166
3.3.4. Realizacja specjalnego zamówienia	167
3.3.5. Optymalizacja decyzji w warunkach ograniczonych zasobów	169
Rozdział 4. Rachunek kosztów zmiennych	172
Wprowadzenie	172
4.1. Rachunek kosztów zmiennych	173
4.1.1. Zachowanie się kosztów pod wpływem zmian w poziomie aktywności. Koszty stałe i koszty zmienne	173
4.1.2. Czynniki mające wpływ na zachowanie się kosztów	175
4.2. Wykorzystanie koncepcji rachunku kosztów zmiennych do wyceny zapasów i ustalania wyniku na sprzedaży	176
4.3. Metody wyodrębniania kosztów stałych i zmiennych	182

Rozdział 5. Nowoczesny rachunek kosztów	192
Wprowadzenie	192
5.1. Przyczyny powstania i rozwoju nowoczesnych rozwiązań rachunku kosztów	193
5.2. Zdefiniowanie rachunku kosztów działań w wybranych podręcznikach amerykańskich i polskich	196
5.3. Rachunek kosztów działań	201
5.3.1. Prezentacja koncepcji rachunku kosztów działań przez Kaplana i Coopera	201
5.3.2. Budowa modelu rachunku kosztów działań	202
5.3.3. Hierarchiczny model kosztów	205
5.4. Pożądany model rachunku kosztów działań	208
5.4.1. Podejście zasobowe	210
5.4.2. Kalkulacja kosztów w pożądanym modelu rachunku kosztów działań	217
5.5. Rozwój rachunku kosztów działań	222
5.5.1. Rachunek kosztów działań sterowany czasem (time-driven activity-based costing)	222
5.5.2. Obiektowy rachunek kosztów	228
Literatura	232
Podstawowe terminy	236
 Część III. Rachunkowość zarządcza zorientowana na pomiar i zrozumienie tworzenia wartości dla klienta	243
 Rozdział 6. Wykorzystanie informacji o kosztach dla potrzeb podejmowania decyzji kształtujących rentowność portfela produktów i klientów	245
Wprowadzenie	245
6.1. Rola rachunku kosztów w dostarczeniu prawidłowej informacji do zarządzania rentownością portfela produktów	247
6.1.1. Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów działań do zarządzania rentownością produktów	247
6.1.2. Znaczenie hierarchii kosztów produktów w prawidłowym podejmowaniu decyzji kształtujących rentowność	249
6.2. Kształtowanie rentowności portfela klientów, kanałów dystrybucji oraz rynków	251
6.2.1. Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów działań do zarządzania rentownością klientów, kanałów dystrybucji i rynków	251
6.2.2. Znaczenie hierarchii kosztów klienta w prawidłowym podejmowaniu decyzji kształtujących rentowność	253
6.3. Budowanie raportów rentowności we współczesnych przedsiębiorstwach – doświadczenia praktyczne	255
6.3.1. Definiowanie obiektów o różnej rentowności	255
6.3.2. Ustalenie przychodów dla zdefiniowanych obiektów	256
6.3.3. Ustalenie kosztów dla zdefiniowanych obiektów	257

Rozdział 7. Wykorzystanie informacji o kosztach dla potrzeb optymalizacji kosztów w łańcuchu wartości	260
Wprowadzenie	260
7.1. Zarządzanie zasobami oraz działaniami w przedsiębiorstwie	261
7.1.1. Zarządzanie zasobami	263
7.1.2. Działania dodające wartość dla klienta i niedodające jej	267
7.1.3. Analiza czynników kosztotwórczych	269
7.2. Zarządzanie kosztami jakości	270
7.3. Zarządzanie kosztami dostawców	278
7.4. Zarządzanie niewykorzystanym potencjałem	285
7.4.1. Wpływ optymalizacji operacyjnej na wysokość kosztów zasobów zaangażowanych	286
7.4.2. Identyfikacja niewykorzystanego potencjału	288
7.4.3. Przypisanie odpowiedzialności za niewykorzystany potencjał w przedsiębiorstwie	289
7.5. Alternatywne podejścia do zarządzania efektywnością w łańcuchu wartości	290
7.5.1. Optymalizacja przy wykorzystaniu teorii ograniczeń	291
7.5.2. Szczupłe zarządzanie i szczupła rachunkowość (lean accounting)	294
Rozdział 8. Zarządzanie kosztami nowych produktów i technologii	298
Wprowadzenie	298
8.1. Rachunek kosztów docelowych	299
8.1.1. Ustalanie kosztu docelowego	301
8.1.2. Ustalenie kosztu możliwego do osiągnięcia	304
8.2. Metody wspierające osiąganie kosztu	309
8.2.1. Analiza kosztów łańcucha wartości nowego produktu	311
8.2.2. Analiza wartości produktu	314
8.2.3. Kaizen costing	320
8.2.4. Proces projektowania produktów zmierzający do łatwiejszego produkowania i obsługi posprzedażnej	322
8.2.5. Strategia wspólnych platform produktów	325
Rozdział 9. Wykorzystanie rachunku kosztów zmiennych do pomiaru efektywności oraz podejmowania decyzji w krótkim okresie	328
Wprowadzenie	328
9.1. Analiza: koszty – rozmiary produkcji – zysk	329
9.1.1. Podstawowe założenia analizy: koszty – rozmiary produkcji – zysk	329
9.1.2. Analiza wrażliwości przy niezmiennych kosztach stałych. Wskaźnik (współczynnik) marży na pokrycie (WMNP)	332
9.1.3. Punkt krytyczny	333
9.1.4. Marża bezpieczeństwa	336
9.1.5. Uwzględnienie w analizie KRPZ planowanego zysku na sprzedaży oraz planowanego zysku ze sprzedaży po opodatkowaniu	337

9.1.6. Analiza wrażliwości przy zmianach w poziomie kosztów stałych. Dźwignia operacyjna. Stopień dźwigni operacyjnej	340
9.1.7. Analiza KRPZ przy produkcji wieloasortymentowej	344
9.2. Podejmowanie decyzji	350
9.2.1. Uwzględnienie czynników ograniczających przy produkcji wieloasortymentowej	350
9.2.2. Specjalne decyzje cenowe	352
9.3. Segmentowy rachunek marż pokrycia	353
Literatura	356
Podstawowe terminy	360

Część IV. Rachunkowość zarządcza w procesie pomiaru i komunikowania wyników działalności

Rozdział 10. Balanced scorecard	365
Wprowadzenie	365
10.1. Balanced scorecard – sformalizowany sposób wdrożenia strategii przedsiębiorstwa	365
10.1.1. Balanced scorecard – brakujące narzędzie procesu zarządzania strategicznego	367
10.1.2. Proces przełożenia strategii na działanie przy wykorzystaniu balanced scorecard	368
10.2. Budowa balanced scorecard	370
10.2.1. Perspektywa finansowa	371
10.2.2. Perspektywa klienta	374
10.2.3. Perspektywa procesów wewnętrznych	375
10.2.4. Perspektywa uczenia się i wzrostu	380
10.2.5. Podstawowe zasady budowy balanced scorecard	381
10.3. BSC jako system zarządzania strategią	384
10.3.1. Cykl zarządzania strategią przy wykorzystaniu balanced scorecard	384
10.4. Wdrażanie balanced scorecard	390
10.4.1. Klarowanie strategii	391
10.4.2. Wypracowanie celów strategicznych	391
10.4.3. Budowanie związków przyczynowo-skutkowych	393
10.4.4. Wybór miar oraz określenie ich wartości obecnych i docelowych	393
10.4.5. Opracowanie inicjatyw strategicznych	394
10.4.6. Uruchomienie balanced scorecard	394
10.4.7. Sformalizowany proces realizacji strategii a wyniki przedsiębiorstw	395

Rozdział 11. Budżety jako instrument zarządzania

	397
Wprowadzenie	397
11.1. Istota ośrodków odpowiedzialności i pomiar efektów ich działalności	398
11.1.1. Kontrola zarządzania w organizacjach zdecentralizowanych	398
11.1.1.1. Rachunkowość według ośrodków odpowiedzialności	399
11.1.1.2. Ośrodki odpowiedzialności	401
11.1.2. Ośrodki kosztów	405
11.1.2.1. Koszty kontrolowane i koszty niekontrolowane	406
11.1.2.2. Ośrodki kosztów standardowych	408
11.1.2.3. Ośrodki kosztów dyskrejonalnych	410
11.1.3. Ośrodki przychodów	412
11.1.4. Ośrodki rentowności	415
11.1.5. Ceny wewnętrzne	423
11.1.5.1. Poziom cen wewnętrznych dla transferu z ośrodka kosztów i rentowności	424
11.1.5.2. Negocjowana cena wewnętrzna a korzyści przedsiębiorstwa	428
11.1.6. Ośrodki inwestycji	438
11.1.6.1. Stopa zwrotu z aktywów (ROI)	438
11.1.6.2. Nadwyżka wyniku na działalności operacyjnej (RI)	445
11.1.6.3. Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	448
11.2. Budżety – istota i zasady tworzenia	452
11.2.1. Pojęcie koncepcji zarządzania z wykorzystaniem budżetów	452
11.2.1.1. Co to jest budżet?	453
11.2.1.2. Istota kontroli budżetowej	455
11.2.2. Planowanie strategiczne, taktyczne, operacyjne (budżet)	456
11.2.3. Proces budżetowania, jego zadania i zasady funkcjonowania	458
11.2.3.1. Zadania budżetów	458
11.2.3.2. Etapy procesu budżetowania	459
11.2.3.3. Rodzaje i źródła standardów w procesie tworzenia budżetu	462
11.2.4. Budżet wiodący i jego elementy	467
11.2.5. Metody tworzenia budżetu wiodącego	469
11.2.5.1. Budżety kroczące	470
11.2.5.2. Budżety przyrostowe i „od zera”	471
11.2.5.3. Budżetowanie odgórne i partycypacyjne	473
11.2.6. Ilustracja budżetu wiodącego (ogólnego)	476
11.2.6.1. Dane dotyczące sprzedaży	476
11.2.6.2. Produkcja	477
11.2.6.3. Informacje dotyczące kosztów produkcji	477
11.2.6.4. Koszty sprzedaży	478
11.2.6.5. Koszty ogólnego zarządu	479
11.2.6.6. Środki pieniężne	479
11.2.6.7. Działalność inwestycyjna	480
11.2.6.8. Informacje dotyczące zobowiązań podatkowych	480
11.2.6.9. Opracowanie budżetu	480

11.3. Kontrola wykonania budżetu – wykorzystanie rachunku kosztów standardowych	499
11.3.1. Budżet statyczny – wyjściowy (static budget) i odchylenia od budżetu statycznego (static budget variances)	500
11.3.2. Budżet elastyczny (flexible budget), odchylenia od budżetu elastycznego (flexible budget variances)	502
11.3.3. Analiza odchyłeń kosztów	505
11.3.3.1. Odchylenia kosztów materiałów bezpośrednich	509
11.3.3.2. Odchylenia kosztów robocizny bezpośredniej	511
11.3.3.3. Odchylenia zmiennych kosztów pośrednich produkcji	514
11.3.3.4. Odchylenia stałych kosztów pośrednich produkcji	516
11.3.4. Ujawnianie i rozliczanie odchyłeń – odchylenia istotne i nieistotne	520
11.4. Krytyka tradycyjnego budżetowania jako narzędzia zarządzania w XXI wieku i kierunki zmian	523
11.5. Budżetowanie z wykorzystaniem rachunku kosztów działań	527
11.5.1. Konstrukcja modelu rachunku kosztów działań dla potrzeb budżetowania	527
11.5.2. Szacowanie standardu zużycia zasobów i działań w modelu rachunku kosztów działań dla potrzeb budżetowania	528
11.5.3. Proces sporządzania budżetu według koncepcji Activity Based Budgeting (ABB) – FAZA I – tworzenie planu	530
11.5.4. Aktualizacja budżetu według koncepcji Activity Based Budgeting (ABB) na podstawie rzeczywistej wielkości produkcji/sprzedaży – FAZA II	532
11.5.5. Kontrola wykonania budżetu sporządzonego przy wykorzystaniu Activity Based Budgeting (ABB) – FAZA III	532

Rozdział 12. Decyzje inwestycyjne w rachunkowości zarządczej – budżetowanie kapitałowe 537

Wprowadzenie	537
12.1. Istota budżetowania kapitałowego	538
12.2. Modele budżetowania kapitałowego	541
12.3. Klasyfikacja projektów	543
12.4. Etapy procesu budżetowania kapitałowego	545
12.5. Istotne przepływy pieniężne w budżetowaniu kapitałowym	549
12.6. Techniki budżetowania kapitałowego	551
12.6.1. Metody statyczne	551
12.6.1.1. Rachunek porównawczy kosztów	551
12.6.1.2. Rachunek porównawczy zysków	552
12.6.1.3. Metoda okresu zwrotu	552
12.6.1.4. Księgowa stopa zwrotu	553
12.6.2. Techniki dynamiczne	555
12.6.2.1. NPV	555
12.6.2.2. Wskaźnik wartości zaktualizowanej netto	557
12.6.2.3. Indeks zyskowności	558
12.6.2.4. Wewnętrzna stopa zwrotu	558
12.6.2.5. Modyfikacje wewnętrznej stopy zwrotu	559

12.7. Instrukcja budżetowa	561
12.8. Problemy budżetowania kapitałowego	570
12.8.1. Ryzyko w procesie budżetowania kapitałowego	570
12.8.2. Koszt kapitału w budżetowaniu kapitałowym	574
12.8.3. Inflacja w procesie budżetowania kapitałowego	576

Rozdział 13. Rachunkowość zarządcza jako baza informacyjna dla raportowania zintegrowanego

579

Wprowadzenie	579
13.1. Istota i cele raportowania zintegrowanego	580
13.2. Elementy raportu zintegrowanego	583
13.3. Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym	584
13.4. Rola rachunkowości zarządczej w raportowaniu zintegrowanym	588
Literatura	593
Podstawowe terminy	599