

Spis treści

Wprowadzenie	13
Rozdział 1. Zarządzanie jako nadawanie sensu kombinacji zasobów <i>(Jerzy S. Czarnecki)</i>	19
1.1. Zarządzanie z kosztami w tle	19
1.1.1. Początki szczupłego przedsiębiorstwa	21
1.2. Globalizacja	22
1.2.1. Transport	22
1.2.2. Mikroelektronika	23
1.2.3. Telekomunikacja	23
1.2.4. Globalna sieć informacji	24
1.2.5. Rynek w wirtualnej przestrzeni	24
1.2.6. Ujednocianie działań biznesowych	25
1.2.7. Autonomizacja biznesu	26
1.2.8. Znaczenie wzorów informacji	27
1.2.9. Znaczenie zasobów	28
1.2.10. Układanie zasobów	29
1.2.11. Masowa indywidualizacja	30
1.2.12. Kontakt z klientem jako zasób	32
1.2.13. Czas jako zasób	33
1.2.14. Czas klienta jako zasób	34
1.2.15. Pomiar dokonań	35
1.3. Decyzje	36
1.3.1. Ograniczona racjonalność	37
1.3.2. Modele podejmowania decyzji	38
1.3.3. Zasięg skutków decyzji	42
1.3.4. Rodzaje decyzji biznesowych	43
1.4. Wymagania współczesności	49
1.4.1. Podejście procesowe	50

1.4.2. Procesy organizacyjne	51
1.4.3. Koszt wiecznie obecny	52
1.5. Współczesna szczupłość	57
1.5.1. Zbiór zaleceń 5S	58
1.6. Ssanie informacyjne	64
1.7. Problemy i pytania kontrolne	65
1.8. Zadania	66
1.9. Literatura zalecana	72
Rozdział 2. Rachunkowość zarządcza (Irena Sobańska)	73
2.1. Pojęcie i cel	73
2.2. Rozwój rachunkowości zarządczej	80
2.2.1. Fazy rozwoju rachunkowości zarządczej	80
2.3. Rachunkowość zarządcza a controlling	96
2.4. Zadania i odpowiedzialność specjalistów rachunkowości zarządczej	99
2.4.1. Transformacja roli i zadań	99
2.4.2. Etyka zawodowa	103
2.5. Problemy i pytania kontrolne	105
2.6. Literatura zalecana	106
Rozdział 3. Podejście Lean (Irena Sobańska)	107
3.1. Pojęcie, cel i zasady <i>Lean Accounting</i>	107
3.2. Rachunek kosztów i wyników strumienia wartości	111
3.3. Rachunek kosztów cech i charakterystyk produktu	114
3.4. Tablice wyników. Mierniki dokonań	116
3.5. Metody rachunkowości zarządczej w zarządzaniu łańcuchem dostawców	122
3.5.1. <i>Open Book Accounting</i>	122
3.5.2. Łańcuchowy <i>Target Costing</i>	124
3.6. Szczupłe budżety i planowanie finansowe	126
3.7. Rola specjalisty rachunkowości zarządczej we wdrażaniu podejścia <i>Lean</i>	127
3.8. Outsourcing działań w procesie rachunkowości	129
3.9. Problemy i pytania kontrolne	131
3.10. Literatura zalecana	132
Rozdział 4. Zarządzanie zapasami: EOQ, JIT, TOC (Tomasz Wnuk-Pel)	133
4.1. Specyfika i cele zarządzania zapasami	133
4.2. Zarządzanie zapasami za pomocą modelu ekonomicznej wielkości zamówienia (EOQ)	135
4.2.1. Wyznaczanie optymalnej wielkości zamówienia (EOQ)	135
4.2.2. Rozszerzenie podstawowego modelu EOQ	139
4.2.3. Zarządzanie zapasami w warunkach niepewności	144
4.2.4. Zarządzanie zapasami metodą ABC	150
4.3. Zarządzanie zapasami dokładnie na czas (JIT)	152
4.3.1. Zarządzanie zakupami dokładnie na czas	152

4.3.2. Zarządzanie produkcją dokładnie na czas (<i>JIT</i>)	159
4.3.3. Zarządzanie zapasami i analiza łańcucha dostaw	163
4.3.4. Wpływ zarządzania zapasami metodą <i>JIT</i> na wynik finansowy	164
4.4. Zarządzanie przy wykorzystaniu teorii ograniczeń (<i>TOC</i>)	168
4.4.1. Podstawy optymalizacji w warunkach ograniczeń	168
4.4.2. Miary operacyjne w teorii ograniczeń	175
4.4.3. Proces usprawniania działalności według teorii ograniczeń	177
4.5. Problemy i pytania kontrolne	183
4.6. Zadania	184
4.7. Literatura zalecana	185
Rozdział 5. Analiza rentowności (<i>Irena Sobańska</i>)	186
5.1. Analiza progu rentowności	186
5.1.1. Analiza zmian sprzedaży	194
5.1.2. Ocena skutków zmiany cen	195
5.2. Dźwignia operacyjna	196
5.3. Analiza zmian w strukturze kosztów	201
5.4. Próg rentowności – struktura wieloasortymentowa	206
5.5. Ograniczenia i rozszerzenie zakresu analizy progu rentowności	210
5.6. Problemy i pytania kontrolne	212
5.7. Zadania	213
5.8. Literatura zalecana	214
Rozdział 6. Decyzje (<i>Irena Sobańska</i>)	215
6.1. Decyzje w zarządzaniu tradycyjnym przedsiębiorstwem	215
6.2. Decyzje: „przyjąć czy odrzucić zamówienie”	221
6.3. Decyzje: „kupować czy produkować u siebie”	227
6.4. Problemy decyzyjne z obszaru produkcji i sprzedaży	230
6.4.1. Decyzje: układania optymalnego planu sprzedaży (struktura wieloasortymentowa)	230
6.4.2. Decyzja: czasowe wstrzymanie produkcji	236
6.5. Decyzje w szczupłym przedsiębiorstwie	237
6.6. Decyzje: „przyjąć czy odrzucić”	238
6.7. Decyzje: „kupować czy produkować u siebie”	239
6.8. Decyzje typu outsourcing	240
6.9. Ceny	242
6.9.1. Klasyczne formuły cenowe – podejście operacyjne	242
6.9.2. Formuła ceny „koszt plus zysk od kapitału”	246
6.9.3. Formuła ceny oparta na marży brutto	248
6.9.4. Formuła ceny oparta na wartości – podejście strategiczne	250
6.10. Problemy i pytania kontrolne	251
6.11. Zadania	252
6.12. Literatura zalecana	254

Rozdział 7. Decyzje w warunkach ryzyka i niepewności (<i>Przemysław Czajor</i>)	255
7.1. Niepewność a ryzyko	255
7.2. Rachunek prawdopodobieństwa w procesie podejmowania decyzji	259
7.2.1. Prawdopodobieństwo i prawdopodobieństwo warunkowe	259
7.2.2. Prawdopodobieństwo obiektywne i subiektywne	262
7.2.3. Wartość oczekiwana	262
7.3. Pomiar ryzyka	266
7.3.1. Miary zmienności	267
7.3.2. Miary wrażliwości	272
7.3.3. Miary zagrożenia	272
7.4. Analiza prognozy rentowności w warunkach ryzyka	273
7.5. Alternatywne kryteria wyboru w warunkach ryzyka i niepewności	277
7.6. Wartość informacji. Informacja doskonała i informacja niedoskonała	280
7.7. Drzewa decyzyjne w procesie podejmowania decyzji w warunkach ryzyka	282
7.8. Pomiar ryzyka z punktu widzenia tworzenia wartości przedsiębiorstwa	300
7.9. Problemy i pytania kontrolne	302
7.10. Zadania	303
7.11. Literatura zalecana	304
Rozdział 8. Planowanie i analiza projektów inwestycyjnych	
(<i>Tomasz Wnuk-Pel</i>)	305
8.1. Rola budżetowania nakładów kapitałowych	305
8.1.1. Miejsce budżetowania nakładów kapitałowych	305
8.1.2. Rodzaje projektów inwestycyjnych	308
8.1.3. Etapy budżetowania kapitałowego	309
8.2. Metody oceny opłacalności inwestycji	309
8.2.1. Księgowa stopa zwrotu (<i>ARR</i>)	310
8.2.2. Okres zwrotu (<i>Payback</i>)	311
8.2.3. Procent składany i dyskontowanie	313
8.2.4. Zdyskontowany okres zwrotu (<i>Discounted Payback</i>)	319
8.2.5. Wartość bieżąca netto (<i>NPV</i>)	321
8.2.6. Indeks zyskowności (<i>PI</i>)	323
8.2.7. Wartość końcowa netto (<i>NTV</i>)	324
8.2.8. Wewnętrzna stopa zwrotu (<i>IRR</i>)	326
8.2.9. Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu (<i>MIRR</i>)	330
8.2.10. Porównanie metod oceny opłacalności inwestycji	332
8.3. Szacowanie przepływów pieniężnych projektu	333
8.3.1. Istotne przepływy pieniężne projektu	333
8.3.2. Przepływy pieniężne netto w fazie uruchomienia	337
8.3.3. Przepływy pieniężne netto w fazie eksploatacji	339
8.3.4. Przepływy pieniężne netto w fazie likwidacji	340
8.3.5. Porównywanie projektów o różnych okresach eksploatacji	347

8.3.6. Uwzględnienie opcji strategicznych i wartości zaniechania realizacji projektu . . .	350
8.3.7. Inflacja w analizie opłacalności inwestycji	352
8.4. Analiza ryzyka w preliminowaniu inwestycji	354
8.4.1. Analiza wrażliwości	355
8.4.2. Analiza scenariuszy	357
8.4.3. Analiza drzewa decyzyjnego	361
8.4.4. Wpływ zaniechania i opóźnienia realizacji na ryzyko projektu	363
8.4.5. Uwzględnianie ryzyka w decyzjach inwestycyjnych	365
8.5. Ustalanie optymalnego preliminarza inwestycji	367
8.5.1. Wyznaczanie krzywej możliwości inwestycyjnych (<i>IOS</i>)	367
8.5.2. Wyznaczanie krańcowego kosztu kapitału (<i>MCC</i>)	369
8.5.3. Ustalanie optymalnego preliminarza inwestycji	370
8.6. Zarządzanie projektem inwestycyjnym	371
8.7. Problemy i pytania kontrolne	372
8.8. Zadania	372
8.9. Literatura zalecana	377
8.10. Załączniki	378
Rozdział 9. Pomiar dokonań (<i>Jan Michalak</i>)	382
9.1. Istota, założenia, elementy systemu pomiaru dokonań	382
9.2. Czynniki warunkujące przedmiot pomiaru dokonań	387
9.3. Mierniki pomiaru dokonań	391
9.4. Podmioty pomiaru dokonań	394
9.5. Pomiar dokonań za pomocą mierników finansowych	398
9.6. Pomiar dokonań w warunkach decentralizacji	404
9.7. Wielokryterialne systemy pomiaru dokonań	419
9.7.1. <i>Tableau de Bord</i>	420
9.7.2. Zbilansowana karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	421
9.7.3. Perspektywa finansowa	425
9.7.4. Perspektywa klienta	428
9.7.5. Perspektywa procesów wewnętrznych	432
9.7.6. Perspektywa rozwoju	438
9.8. Mapy strategii i kaskadowanie zbilansowanej karty wyników	442
9.9. Ewolucja i ocena zbilansowanej karty wyników	444
9.10. Problemy i pytania kontrolne	447
9.11. Zadania	448
9.12. Literatura zalecana	449
Rozdział 10. Tworzenie i pomiar wartości (<i>Marcin Michalak</i>)	450
10.1. Wartość przedsiębiorstwa jako nadrzędny cel zarządzania współczesnym biznesem	450
10.1.1. Wartość dla akcjonariusza (właścicieli kapitału)	451
10.1.2. Wartość dla wszystkich zainteresowanych stron	452
10.1.3. Wartość dla klienta jako warunek tworzenia wartości przedsiębiorstwa	454

10.2. Organizacja systemu rachunkowości zarządczej zorientowanej na tworzenie i pomiar wartości przedsiębiorstwa	456
10.2.1. Istota wartości przedsiębiorstwa	456
10.2.2. Istota systemów zarządzania zorientowanych na wartość (VBM)	462
10.2.3. Determinanty tworzenia wartości przedsiębiorstwa	482
10.2.4. Integracja narzędzi strategicznej rachunkowości zarządczej w procesie tworzenia wartości	485
10.2.5. Rola specjalisty rachunkowości zarządczej we wdrażaniu i realizacji VBM	487
10.3. Systemy motywacyjne zorientowane na proces tworzenia wartości	489
10.4. Integracja systemów rachunkowości zarządczej i rachunkowości finansowej wokół procesu pomiaru i komunikowania wartości przedsiębiorstwa	494
10.5. Problemy i pytania kontrolne	502
10.6. Zadania	503
10.7. Literatura zalecana	504
Rozdział 11. Zarządzanie według działań (Tomasz Wnuk-Pel)	505
11.1. Wprowadzenie	505
11.2. Analiza działań	508
11.2.1. Wyodrębnianie procesów i działań	508
11.2.2. Kryteria klasyfikacji działań	512
11.2.3. Analiza nośników kosztów działań	518
11.3. Wielowymiarowa analiza rentowności	521
11.3.1. Analiza rentowności produktów i grup produktów	521
11.3.2. Analiza rentowności klientów i grup klientów	531
11.3.3. Analiza rentowności jednostek wewnętrznych i kanałów dystrybucji	541
11.4. Budżetowanie według działań (ABB)	543
11.4.1. Wprowadzenie	543
11.4.2. Sporządzanie budżetów kosztów działań	546
11.4.3. Analiza i interpretacja odchyleń kosztów działań	549
11.5. Rachunek kosztów działań sterowany czasem (TDABC)	553
11.6. Wdrażanie zarządzania według działań	558
11.7. Problemy i pytania kontrolne	560
11.8. Zadania	561
11.9. Literatura zalecana	564
Rozdział 12. Perspektywa międzynarodowa (Irena Sobańska)	565
12.1. Specyfika i uwarunkowania biznesu międzynarodowego	565
12.2. Struktura organizacyjna	567
12.3. Centralizacja i decentralizacja	571
12.4. Problemy pomiaru dokonań	577
12.5. Ceny transferowe	580
12.6. Rachunek kosztów produktów	584
12.7. Problemy i pytania kontrolne	587
12.8. Literatura zalecana	588

Rozdział 13. Aspekt ekologiczny (<i>Przemysław Kabalski</i>)	589
13.1. Ekoefektywność jako strategia przedsiębiorstwa	589
13.2. Koszty środowiskowe	591
13.2.1. Istota i modele kosztów środowiskowych	591
13.2.2. Raporty o kosztach środowiskowych	597
13.2.3. Koszty środowiskowe a kalkulacja kosztów	602
13.3. Środowiskowy cykl życia produktu i jego analiza	605
13.4. Podejście <i>Lean</i>	607
13.5. Strategiczny pomiar efektów środowiskowych	608
13.6. Kwestie środowiskowe w sprawozdaniach finansowych a rola rachunkowości zarządczej	612
13.7. Problemy i pytania kontrolne	614
13.8. Zadania	614
13.9. Literatura zalecana	615
Rozdział 14. Rozwój rachunkowości zarządczej w Polsce po 1990 r.	
(<i>Irena Sobańska</i>)	616
14.1. Rachunkowość zarządcza w aspekcie zmian w regulacjach rachunkowości	616
14.2. Praktyka rachunkowości zarządczej – wyniki badań	619
14.2.1. Charakterystyka materiału empirycznego	619
14.2.2. Wyniki badań	620
14.3. Rachunkowość zarządcza a MSR/MSSF	629
14.3.1. MSR 1 Prezentacja sprawozdań finansowych	631
14.3.2. MSR 2 Zapasy	632
14.3.3. MSR 11 Umowa o usługę budowlaną	633
14.3.4. MSSF 8 Segmenty operacyjne	634
14.3.5. MSR 16 Rzeczowe aktywa trwałe	634
14.3.6. MSSF 5 Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży oraz działalność zaniechana	635
14.3.7. MSR 36 Utrata wartości aktywów	635
14.3.8. MSR 38 Wartości niematerialne	636
14.3.9. MSR 34 Śródroczna sprawozdawczość finansowa	636
14.4. Problemy i pytania kontrolne	637
14.5. Zadania	638
14.6. Literatura zalecana	640
Odpowiedzi do zadań (liczby kontrolne)	641
Bibliografia	649
Indeks	657