

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>1.</b> Sprawozdawczość zarządcza w systemie raportowania przedsiębiorstwa .....	9
<b>1.1.</b> Istota sprawozdawczości zarządczej w przedsiębiorstwie .....	9
<b>1.2.</b> Klasyfikacja sprawozdań sporządzanych w przedsiębiorstwie .....	13
<b>1.3.</b> Korzyści i problemy wynikające ze stosowania sprawozdawczości zarządczej .....	18
<b>1.4.</b> Przygotowujący sprawozdania zarządcze i ich odbiorcy .....	19
<b>2.</b> Źródła informacji na potrzeby sporządzania sprawozdań zarządczych .....	23
<b>2.1.</b> Klasyfikacja źródeł informacji .....	23
<b>2.2.</b> Zewnętrzne źródła informacji .....	35
<b>2.3.</b> Wewnętrzne źródła informacji .....	40
<b>3.</b> Systemy sprawozdawczości zarządczej .....	66
<b>3.1.</b> Elementy sprawozdawczości zarządczej .....	66
<b>3.2.</b> Etapy budowy systemu sprawozdawczości zarządczych .....	74
<b>3.3.</b> Sposoby prezentacji informacji w sprawozdaniach zarządczych .....	78
<b>4.</b> Mierniki oceny działalności w sprawozdawczości zarządczej .....	83
<b>4.1.</b> Klasyfikacja mierników .....	83
<b>4.2.</b> Mierniki finansowe .....	87
<b>4.3.</b> Mierniki niefinansowe .....	103
<b>4.4.</b> Mierniki jako sygnały ostrzegania przed zagrożeniami .....	108
<b>4.5.</b> Mierniki dokonań .....	111
<b>5.</b> Informatyczne wsparcie sprawozdawczości zarządczej .....	117
<b>5.1.</b> Narzędzia informatycznego wsparcia sprawozdawczości zarządczej .....	117
<b>5.2.</b> Sprawozdawczość zarządcza w arkuszu kalkulacyjnym .....	125
<b>5.3.</b> Sprawozdawczość zarządcza w zintegrowanym systemie zarządzania .....	152
<b>6.</b> Studium przypadku .....	162

Zakończenie .....	181
Literatura.....	183
Spis rysunków .....	186
Spis tabel.....	188

# Wstęp

Zmiany zachodzące na rynkach, związane z ich globalizacją, turbulencje, które co kilka lat wstrząsają gospodarkami poszczególnych krajów, powodują, że prowadzenie działalności gospodarczej w przedsiębiorstwach zarówno dużych, średnich, jak i małych sprawiają, że przed zarządami tych organizacji stają coraz większe wyzwania. Kryzysy gospodarcze i niestabilność rynków finansowych przyczyniają się do coraz większej liczby upadłości, w związku z czym menedżerowie nie tylko dużych, ale również mniejszych przedsiębiorstw mają do wykonania coraz trudniejsze zadania. Głównym źródłem informacji podczas podejmowania decyzji przez *top management* są sprawozdania sporządzane wewnątrz jednostki na bazie wiedzy uzyskiwanej z wewnątrz i zewnątrz jednostki gospodarczej. Są one cenną pomocą przy ustalaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

Najważniejszym celem autorów niniejszej książki było przedstawienie w przystępny sposób wiedzy na temat sprawozdawczości zarządczej jako narzędzia stosowanego przez menedżerów podczas podejmowania decyzji.

Publikacja składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy jest poświęcony istocie sprawozdawczości zarządczej. Zaprezentowano w nim klasyfikację sprawozdań stosowanych w przedsiębiorstwie i ich odbiorców. Drugi skupia się na źródłach informacji wykorzystywanych w sprawozdawczości zarządczej. Wyodrębniono w nim informacje wewnętrzne i zewnętrzne. W rozdziale trzecim przedstawiono sprawozdawczość zarządczą jako system wspomagający podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Opiszano w nim metody integracji informacji, etapy budowy systemu sprawozdawczości w jednostce gospodarczej. Czwarty rozdział jest poświęcony miernikom, które są ujmowane w sprawozdaniach wykorzystywanych w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano je w dwóch podstawowych grupach: jako mierniki finansowe i niefinansowe. Rozdział piąty przedstawia informatyczne wsparcie sprawozdawczości zarządczej. Omówiono w nim rozwiązania dotyczące wykorzystania arkusza kalkulacyjnego i zintegrowanych systemów zarządzania. Ostatni rozdział stanowi zaś studium przypadku podsumowujące rozważania z poprzednich rozdziałów.

Książkę poleca się wszystkim czytelnikom zainteresowanym sprawozdawczością zarządczą. Odbiorcami niniejszej publikacji mogą być zarówno studenci uczelni lub kierunków ekonomicznych, słuchacze studiów podyplomowych, jak również menedżerowie, specjaliści ds. rachunkowości zarządczej oraz controllerzy. Większość zagadnień teoretycznych poparto przykładami empirycznymi.

Robert Kowalak