

Spis treści

Wstęp	11
1. Cechy charakterystyczne branży hotelarskiej i gastronomicznej	17
1.1. Wprowadzenie	17
1.2. Struktury organizacyjne — terminologia	17
1.3. Niestabilność popytu	18
1.4. Struktura kosztów	19
1.5. Charakterystyka produktu	20
1.6. Cykl operacyjny	23
1.7. Orientacja firmy	23
1.8. Problemy i zadania	26
2. Podstawowe pojęcia dotyczące kosztów	27
2.1. Wprowadzenie	27
2.2. Kryteria klasyfikacyjne kosztów dla celów sprawozdawczych	28
2.3. Klasyfikacja kosztów według <i>Uniform System of Accounts for the Lodging Industry</i>	33
2.4. Kryteria klasyfikacyjne kosztów dla celów decyzyjnych	36
2.5. Kryteria klasyfikacyjne kosztów dla celów kontrolnych	47
2.6. Problemy i zadania	48

3. Metody szacowania kosztów stałych i zmiennych	50
3.1. Wprowadzenie	50
3.2. Metody statystyczne	50
3.3. Przygotowanie materiału statystycznego w warunkach inflacji	52
3.4. Szacowanie kosztów stałych i zmiennych	53
3.5. Problemy i zadania	59
4. Koszty–sprzedaż–zysk: wzajemne relacje	62
4.1. Wprowadzenie	62
4.2. Struktura kosztów a rentowność	62
4.3. Koszty stałe i poziom sprzedaży	64
4.4. Próg rentowności	65
4.5. Marża brutto	69
4.6. Wpływ kosztów stałych na wysokość kosztów jednostkowych	72
4.7. Konstrukcja graficzna progu rentowności	73
4.8. Problemy i zadania	75
5. Analiza progu rentowności	78
5.1. Wprowadzenie	78
5.2. Podstawowy schemat progu rentowności	78
5.3. Próg rentowności ceny	81
5.4. Próg rentowności z wyłączeniem kosztów o charakterze niepieniężnym	83
5.5. Uwzględnianie podatku dochodowego w analizie progu rentowności	84
5.6. Kontrolny próg rentowności	86
5.7. Graficzna prezentacja rentowności	86
5.8. Ograniczenia w graficznej prezentacji progu rentowności	90
5.9. Analiza progu rentowności — zastosowania praktyczne	93
5.10. Analiza progu rentowności w kontekście zarządzania zyskiem	102
5.11. Problemy i zadania	103
6. Analiza wrażliwości zysku (I)	107
6.1. Wprowadzenie	107
6.2. Wielkości graniczne w analizie progu rentowności	107
6.3. Margines bezpieczeństwa działania	111
6.4. Dźwignia operacyjna	113
6.5. Dźwignia finansowa	116

6.6.	Dźwignia połączona	118
6.7.	Problemy i zadania	123
7.	Analiza wrażliwości zysku (II)	125
7.1.	Wprowadzenie	125
7.2.	Mnożniki zysku	125
7.3.	Klasyfikacja mnożników zysku	129
7.4.	Wykorzystanie mnożników zysku	132
7.5.	Problemy i zadania	141
8.	Zarządzanie zyskiem	144
8.1.	Wprowadzenie	144
8.2.	Zamknięcie restauracji w okresie pozasezonowym	144
8.3.	Zamknięcie wyodrębnionej jednostki organizacyjnej	146
8.4.	Ustalanie cen	148
8.5.	Planowanie zysku	150
8.6.	Podstawowe techniki zarządzania zyskiem	155
8.7.	Problemy i zadania	160
9.	Podstawy polityki cenowej	164
9.1.	Wprowadzenie	164
9.2.	Konwencjonalne metody ustalania cen	166
9.3.	Determinanty polityki cenowej	172
9.4.	Sytuacja cenowa	174
9.5.	Rentowność i inne elementy	175
9.6.	Sytuacja rynkowa	175
9.7.	Koszty operacyjne	180
9.8.	Problemy i zadania	182
10.	Polityka cenowa w praktyce	185
10.1.	Wprowadzenie	185
10.2.	Ustalanie cen pokoi	186
10.3.	Ustalanie cen przez zarządzanie zyskiem	190
10.4.	Ustalanie cen posiłków i napojów	194
10.5.	Inżynierska metoda ustalania cen z wykorzystaniem macierzy port- folio	197
10.6.	Problemy i zadania	203

11. Rachunkowość ośrodków odpowiedzialności i budżetowanie	208
11.1. Wprowadzenie	208
11.2. Centra odpowiedzialności	208
11.3. Budżet	210
11.4. Ogólna konstrukcja budżetu	212
11.5. Horyzont czasowy kontroli budżetowej	213
11.6. Czynniki kluczowe w budżetowaniu	214
11.7. Budżet operacyjny	216
11.8. Budżet kapitałowy	218
11.9. Budżet pieniężny	220
11.10. Budżetowanie w nowej firmie	221
11.11. Wpływ struktury sprzedaży na rentowność	224
11.12. Problemy i zadania	226
12. Analiza odchyień sprzedaży, kosztów i wyników	230
12.1. Wprowadzenie	230
12.2. Podstawowe zasady analizy odchyień	231
12.3. Analiza odchyień — praktyczne zastosowania	239
12.4. Problemy i zadania	242
13. Rentowność w hotelarstwie i gastronomii	245
13.1. Wprowadzenie	245
13.2. Koncepcja rentowności	245
13.3. Znaczenie rentowności kapitału	247
13.4. Wskaźnik obrotu aktywów	251
13.5. Problemy i zadania	253
14. Analiza wskaźnikowa	255
14.1. Wprowadzenie	255
14.2. Rodzaje wskaźników	255
14.3. Wskaźniki księgowe	257
14.4. Wskaźniki operacyjne	261
14.5. Inne wskaźniki	269
14.6. Problemy i zadania	270

15. Analiza sprawozdań finansowych dla celów zarządczych	272
15.1. Wprowadzenie	272
15.2. Analiza i interpretacja sprawozdań finansowych	273
15.3. Problemy i zadania	280
16. Analiza zyskowności jednostek wewnętrznych	283
16.1. Wprowadzenie	283
16.2. Alokacja kosztów pośrednich	283
16.3. Aspekty wydziałowej zyskowności	286
16.4. Problemy i zadania	292
17. Kapitał pracujący	294
17.1. Wprowadzenie	294
17.2. Jak wysoki powinien być kapitał pracujący?	295
17.3. Zarządzanie kapitałem pracującym	296
17.4. Rachunek zmian kapitału pracującego	299
17.5. Rachunek przepływów pieniężnych	302
17.6. Problemy i zadania	303
18. Ocena decyzji inwestycyjnych	306
18.1. Wprowadzenie	306
18.2. Okres zwrotu	307
18.3. Stopa zwrotu	310
18.4. Wartość bieżąca	312
18.5. Wartość bieżąca netto	315
18.6. Wpływy pieniężne netto	315
18.7. Koszt kapitału	316
18.8. Wartość bieżąca netto projektu inwestycyjnego	317
18.9. Wieczna renta	320
18.10. Wewnętrzna stopa zwrotu	321
18.11. Problemy i zadania	325
Literatura	327

