

Przykładowe zestawy egzaminacyjne ilustrują stopień złożoności zadań i pytań testowych. Wskazane w zadaniach rozwiązania są rozwiązaniami wyłącznie ramowymi. Rozwiązania – co do zasady – powinny uwzględniać założenia podane w zadaniu, jednak mogą być one przez kandydata dookreślone lub skomentowane, jeśli uzna taką potrzebę.

Na dzień egzaminu obowiązujący jest zakres wiedzy aktualnej, odpowiadającej zagadnieniom wyspecyfikowanym dla danego egzaminu w obowiązującej uchwale Krajowej Rady Biegłych Rewidentów. Przygotowując się do egzaminów, publikowane zadania należy więc wykorzystywać odpowiednio, pamiętając jednocześnie o tym, że nie wyczerpują one bogatej literatury przedmiotu.

ROZWIĄZANIE WZORCOWE

Blok tematyczny I

PYTANIA TESTOWE

1. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo może wybierać spośród kilku wariantów działania koszt utraconych korzyści stanowi:
 - a) sumę przychodów utraconych w wyniku wyboru jednej możliwości działania i braku realizacji wszystkich pozostałych alternatywnych przedsięwzięć,
 - b) sumę marży brutto utraconej w wyniku wyboru jednej możliwości działania i braku realizacji wszystkich pozostałych alternatywnych przedsięwzięć ,
 - c) **marżę brutto najbardziej zyskownego spośród alternatywnych przedsięwzięć utraconą w wyniku wyboru jednej możliwości działania.**
2. Historycznie jako pierwszy wykształcił się:
 - a) **sprawozdawczy rachunek kosztów.**
 - b) rachunek kosztów zmiennych,
 - c) rachunek kosztów cyklu życia produktu.
3. W przedsiębiorstwie transportowym świadczącym usługi przewozu osób naliczono amortyzację własnych samochodów wykorzystywanych do realizacji tych usług. Koszty te należy zakwalifikować:
 - a) **do kosztów podstawowej działalności operacyjnej.**
 - b) do pozostałych kosztów operacyjnych,
 - c) do kosztów finansowych.
4. Koszty związane z likwidacją zbędnych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych należy zaprezentować w rachunku zysków i strat w grupie o nazwie:
 - a) koszty działalności operacyjnej,
 - b) **pozostałe koszty operacyjne.**
 - c) straty nadzwyczajne.
5. W przedsiębiorstwie produkcyjnym, w którym prowadzona jest ewidencja kosztów na kontach układu rodzajowego (zespół 4) i kontach układu funkcjonalno-kalkulacyjnego (zespół 5) ustalenie zmiany stanu produktów do wariantu porównawczego rachunku zysków i strat następuje na koncie „Rozliczenie kosztów” i wymaga:
 - a) przeksięgowania na stronę Winien (Dt) konta „Rozliczenie kosztów 490” wszystkich kosztów rodzajowych oraz salda końcowego konta „Koszt wytworzenia sprzedanych produktów”,
 - b) **przeksięgowania na stronę (Dt) konta „Rozliczenie kosztów 490” stanów końcowych z kont: „Koszt wytworzenia sprzedanych produktów”, „Koszty sprzedaży”, „Koszty ogólnego zarządu”.**
 - c) przeksięgowania na stronę (Dt) konta „Rozliczenie kosztów 490” jedynie salda konta „Koszt wytworzenia sprzedanych produktów”.
6. W firmie handlowej sporządzającej rachunek zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym (Załącznik nr 1 UoR), koszty funkcjonowania działu kadr powinny być uwzględnione w grupie:
 - a) kosztów sprzedaży,
 - b) pozostałych kosztów operacyjnych,
 - c) **kosztów ogólnego zarządu.**

7. W firmie handlowej sporządzającej wariant porównawczy rachunku zysków i strat (Załącznik nr 1 UoR) minimalny układ rodzajowy kosztów, spełniający wymagania określone w Ustawie o Rachunkowości, obejmuje następujące pozycje rodzajowe kosztów:
- amortyzację, zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenie społeczne i inne świadczenia, pozostałe koszty według rodzaju,**
 - amortyzację, zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenie społeczne i inne świadczenia, wartość sprzedanych towarów, pozostałe koszty według rodzaju,
 - amortyzację, zużycie materiałów i energii, usługi obce, wynagrodzenia.
8. Celem kalkulacji kosztów w sprawozdawczym rachunku kosztów jest:
- uzyskanie informacji o planowanych kosztach nowych produktów, kosztach niewykorzystanych zasobów i działań, kosztach utraconych korzyści,
 - określenie rentowności poszczególnych klientów,
 - umożliwienie wyceny zgodnie z przepisami prawa bilansowego takich składników majątkowych jak wyroby gotowe, produkcja niezakończona, wykonane usługi oraz ustalenie prawidłowej wysokości wyniku z działalności.**
9. Przedmiotem kalkulacji kosztów w sprawozdawczym rachunku kosztów są:
- poszczególne rodzaje produktów (takie jak wyroby, usługi, półfabrykaty, produkcja w toku),**
 - różne zasoby o charakterze materialnym (takie jak pracownicy, urządzenia, budynki), których koszty są niezbędne do sporządzenia sprawozdania finansowego,
 - różne rodzaje działalności firmy (takie jak działalność operacyjna, inwestycyjna, finansowa).
10. Zaleca się, aby przy rozliczaniu świadczeń wydziałów produkcji pomocniczej, świadczenia wzajemne między takimi wydziałami były rozliczane następująco:
- zawsze pomijane, podobnie jak świadczenia tych wydziałów dla siebie samych,
 - rozliczane, ale zawsze tylko w jednym kierunku,
 - mogą być pomijane, mogą być rozliczane jedno- lub wielokierunkowo, w zależności od przyjętej przez firmę metody rozliczeń. Przyjęta metoda rozliczeń powinna uwzględniać warunki prowadzenia działalności pomocniczej w danej firmie.**
11. Pełny koszt wytworzenia produktu zgodnie z zapisami Ustawy o Rachunkowości obejmuje następujące pozycje kosztów:
- wszystkie koszty pozostające w bezpośrednim związku z danym produktem oraz uzasadniona część kosztów pośrednio związanych z wytworzeniem tego produktu,**
 - koszty bezpośrednio związane z wytwarzaniem produktu oraz koszty pośrednio związane ze sprzedażą produktu,
 - koszty przerobu oraz uzasadnioną część kosztów administracyjnych.
12. Odchylenie z tytułu niewykorzystanych zdolności produkcyjnych:
- może być zarówno odchyleniem korzystnym jak i niekorzystnym,**
 - może dotyczyć zarówno zmiennych jak i stałych pośrednich kosztów produkcyjnych,
 - może być wyłącznie odchyleniem niekorzystnym.

13. Jeżeli w jednostkach gospodarczych, których roczne sprawozdanie finansowe podlega obowiązkowi badania przez biegłego rewidenta i obowiązkowi ogłaszania powstaną nieuzasadnione koszty pośrednie produkcji, to zgodnie z Ustawą o Rachunkowości należy je ująć w sprawozdaniu finansowym w następujący sposób:
- wykazać w całości w kosztach okresu, chyba że jednostka gospodarcza spodziewa się, że w kolejnym okresie sprawozdawczym nastąpi przekroczenie normalnych zdolności produkcyjnych – w takim wypadku można je aktywować,
 - bezwzględnie potraktować je jako koszty obciążające wynik tego okresu, w którym miało miejsce niewykorzystanie normalnych zdolności produkcyjnych,**
 - w zależności od przyjętej polityki rachunkowości można je częściowo aktywować a częściowo, współmiernie do przychodów ze sprzedaży ująć w rachunku zysków i strat, w okresie, w którym wystąpiło niewykorzystanie normalnych zdolności produkcyjnych.
14. Dane historyczne, benchmarking, ciągłe doskonalenie mogą być podstawą ustalenia:
- standardowych kosztów robocizny bezpośredniej,**
 - kosztów niewykorzystanych zdolności produkcyjnych w nowoczesnym rachunku kosztów,
 - kosztów istotnych w procesie decyzyjnym.
15. W którym z poniższych podpunktów wymieniono wyłącznie kryteria klasyfikacji kosztów prowadzonej ze względu na potrzeby zarządzania jednostką gospodarczą:
- Istotność kosztów, Cel poniesienia kosztu, Rodzaj kosztów,
 - Sposób odniesienia kosztów na produkty, Sfera działalności przedsiębiorstwa, Tryb ustalania kosztów,
 - Stopień zależności od rozmiarów produkcji, Stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych, Cele i możliwości kontroli.**
16. Zapasy w rachunku kosztów zmiennych:
- przyjmują wartość wyższą od wartości zapasów ustalonych w rachunku kosztów pełnych niezależnie od metody wyceny rozchodu zapasów,
 - przyjmują wartość niższą od wartości zapasów ustalonych w rachunku kosztów pełnych niezależnie od metody wyceny rozchodu zapasów,**
 - przyjmują wartość wyższą lub równą wartości zapasów ustalonych w rachunku kosztów pełnych, jeżeli przedsiębiorstwo stosuje metodę LIFO wyceny rozchodu zapasów.
17. Wraz z wydłużeniem horyzontu czasowego, którego dotyczy decyzja:
- coraz więcej kosztów ma charakter kosztów zmiennych,**
 - zmniejsza się podatność poszczególnych kosztów na rozmiary działalności,
 - coraz więcej kosztów ma charakter kosztów stałych.
18. Przykładem nośnika kosztów zasobów dla zasobu „pomieszczenie” może być:
- wyłącznie nośnik oparty na powierzchni lub kubaturze pomieszczenia,
 - wyłącznie nośnik oparty na powierzchni lub kubaturze albo nośnik oparty na czasie,
 - dowolny nośnik uwzględniający charakter wykorzystania pomieszczenia i sposób jego zaangażowania w działania.**
19. Wynikiem kalkulacji w rachunku kosztów docelowych jest:
- koszt planowany produktu,
 - koszt rzeczywisty produktu,
 - limit kosztu produktu.**
20. Którą cenę należy uwzględnić określając koszt docelowy:
- cenę wyznaczoną przez rynek,**
 - minimalną cenę produktu,
 - maksymalną cenę produktu.

ZADANIA SYTUACYJNE

Zadanie sytuacyjne 1

Założenia:

W przedsiębiorstwie produkującym metalowe regały sklepowe wyodrębniono następujące miejsca powstawania kosztów (MPK):

Nazwa MPK	
Wydział obróbki mechanicznej	Obróbka mechaniczna komponentów (części składowych wyrobów)
Wydział montażu	Montaż ręczny komponentów otrzymanych z wydziału obróbki w wyroby gotowe
Wydział remontowy	Wykonywanie remontów na rzecz innych komórek przedsiębiorstwa
Wydział transportowy	Transport wewnątrzzakładowy materiałów, komponentów i wyrobów
Komórki ogólnoprodukcyjne	Gospodarka materiałowa, kontrola jakości produkcji
Komórki sprzedaży	Przyjmowanie zamówień, reklama produktów, sprzedaż produktów
Komórki ogólnego zarządu	Prowadzenie spraw finansowo - księgowych, kadrowych, ogólny zarząd firmą

Na początku lipca dział finansowo - księgowy otrzymał następujące informacje na temat czerwca:

1. Informacja o zakupach i zużyciu materiałów

W czerwcu zakupiono materiały o wartości 200.000 zł w cenach zakupu. Wiadomo, że na początek czerwca w magazynie nie było żadnych materiałów. Na podstawie dokumentów RW (rozchód wewnętrzny) ustalono miejsca, w których w czerwcu zużyto materiały:

MPK	Wartość zużycia w zł.
Wydział obróbki mechanicznej:	
• Materiały bezpośrednie (komponenty)	140.000 zł
• Materiały pomocnicze na cele utrzymania wydziału: smary do maszyn, środki czystości	7.000 zł
Wydział montażu	
• Materiały pomocnicze na cele utrzymania wydziału (narzędzia, środki czystości, mat. biurowe)	2.000 zł
Wydział remontowy	4.000 zł
Wydział transportowy	1.000 zł
Komórki ogólnoprodukcyjne	1.000 zł
Komórki sprzedaży	2.000 zł
Komórki ogólnego zarządu	3.000 zł
Razem	160.000 zł

2. Informacja o wynagrodzeniach, ubezpieczeniach społecznych pracowników

MPK	Wartość w zł.
Wydział obróbki mechanicznej:	
• Wynagrodzenia, ubezpieczenia społ. – pracownicy bezpośrednio produkcyjni	70.000 zł
• Wynagrodzenia, ubezpieczenia społ. – pracownicy nadzorujący proces produkcji	7.000 zł
Wydział montażu	
• Wynagrodzenia, ubezpieczenia społ. - pracownicy bezpośrednio produkcyjni	80.000 zł
• Wynagrodzenia, ubezpieczenia społ. – pracownicy nadzorujący proces produkcji	7.000 zł
Wydział remontowy	15.000 zł
Wydział transportowy	6.000 zł
Komórki ogólnoprodukcyjne	10.000 zł
Komórki sprzedaży	23.000 zł
Komórki ogólnego zarządu	53.000 zł
Razem	271.000 zł

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

3. Informacja o kosztach usług obcych związanych z transportem materiałów zakupionych w czerwcu
Firma prowadzi ewidencję materiałów w rzeczywistych cenach zakupu, oddzielnie zaś ewidencjonuje koszty bezpośrednio związane z zakupem materiałów (transport do zakładu, ubezpieczenie w transporcie, wyładunek i załadunek). Koszty te są ujmowane na koncie układu rodzajowego kosztów (zespołu 4) a następnie rozliczane w czasie. W czerwcu koszty usług obcych związanych z transportem zakupionych materiałów wyniosły 10.000 zł.

4. Informacja o kosztach amortyzacji, podatkach i opłatach, innych niż wymienionych wyżej usługach obcych i pozostałych kosztach według rodzaju poniesionych w czerwcu

MPK	Wartość w zł.
Wydział obróbki mechanicznej – koszty utrzymania wydziału	40.000 zł
Wydział montażu – koszty utrzymania wydziału	60.000 zł
Wydział remontowy	15.000 zł
Wydział transportowy	15.000 zł
Komórki ogólnoprodukcyjne	15.000 zł
Komórki sprzedaży	20.000 zł
Komórki ogólnego zarządu	30.000 zł
Razem	195.000 zł

5. Informacje na temat wykonanych w czerwcu świadczeń wydziału remontowego i transportowego na rzecz innych komórek przedsiębiorstwa

		Wydział obróbki mechanicznej	Wydział montażu	Komórki ogólnego zarządu	Razem
Wydział remontowy	Liczba rh remontów na rzecz:	-	100	200	300 rh
Wydział transportowy	Przejechane tonokilometry na rzecz:	200	800	-	1000 tkm

Dyspozycje:

1. Proszę rozliczyć koszty bezpośrednio związane z zakupem materiałów – ustalić ile przypada ich na materiały zużyte w czerwcu i na materiały pozostające w zapasach na koniec czerwca.
2. Proszę skalkulować i rozliczyć świadczenia wydziałów produkcji pomocniczej na odbiorców świadczeń.
3. Proszę ustalić poziom kosztów bezpośrednich produkcji poniesionych w czerwcu.
4. Proszę określić poziom kosztów wydziałowych (pośrednich produkcji) – wydziału obróbki mechanicznej za miesiąc czerwiec.

Rozwiązanie wzorcowe

Dyspozycja 1

$$\text{Wskaźnik narzutu kosztów zakupu} = \frac{(0 \text{ zł} + 10.000 \text{ zł}) \times 100\%}{(0 \text{ zł} + 200.000 \text{ zł})} = 5\%$$

Koszty zakupu przypadające na materiały zużyte w czerwcu = wartość zużytych w czerwcu materiałów w cenach zakupu 160.000 zł x wskaźnik narzutu 5% = **8.000 zł**,

Pomocniczo w poniższej tabeli koszty zakupu rozliczono na materiały zużyte w poszczególnych MPK (nie jest to konieczne w dyspozycji nr 1, ale ułatwia kalkulowanie kosztów w kolejnych dyspozycjach):

MPK	Wartość zużytych materiałów w cenach zakupu w zł	Narzut kosztów zakupu 5% na zużyte materiały
Wydział obróbki mechanicznej: <ul style="list-style-type: none"> • Materiały bezpośrednie (komponenty) • Materiały pomocnicze: smary do maszyn, środki czystości 	140.000 zł 7.000 zł	7.000 350
Wydział montażu <ul style="list-style-type: none"> • Materiały pomocnicze na cele utrzymania wydziału (narzędzia, środki czystości, mat. biurowe) 	2.000 zł	100
Wydział remontowy	4.000 zł	200
Wydział transportowy	1.000 zł	50
Komórki ogólnoprodukcyjne	1.000 zł	50
Komórki sprzedaży	2.000 zł	100
Komórki ogólnego zarządu	3.000 zł	150
Razem	160.000 zł	8.000

Koszty zakupu przypadające na remanent końcowy materiałów = materiały w cenach zakupu pozostające w magazynie na koniec czerwca 40.000 zł x wskaźnik narzutu kosztów zakupu 5% = **2.000 zł**

Dyspozycja 2

Kalkulacja jednostkowego kosztu świadczenia wydziału produkcji pomocniczej (usługi)

W zł

Poniesione koszty	wydział remontowy	wydział transportowy
Zużyte materiały w cenach zakupu	4.000	1.000
+ Narzut kosztów zakupu (5%)	200	50
+ Wynagrodzenia, ubezpiec. społ., inne świadczenia	15.000	6.000
+ Amortyzacja, podatki i opłaty i pozostałe koszty rodzajowe	15.000	15.000
= Razem koszty wydziału	34.200	22.050
Liczba jednostek świadczeń wykonanych przez wydział	300 rh	1000 tkm
Koszt na jednostkę usługi (świadczenia)	114 zł/rh	22,05zł/tkm

Rozliczenie świadczeń wydziałów produkcji pomocniczej na odbiorców tych świadczeń

	Odbiorcy świadczeń			Razem
	Wydział obróbki mechanicznej	Wydział Montażu	Komórki ogólnego zarządu	
Rozliczenie świadczeń wydziału remontowego	-	100rh x 114 zł/rh = 11.400 zł	200rh x 114 zł/rh = 22.800 zł	34.200 zł
Rozliczenie świadczeń wydziału transportowego	200tkm x 22,05 zł/tkm = 4.410 zł	800tkm x 22,05 zł/tkm = 17.640 zł	-	22.050 zł

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Dyspozycja 3

Koszty bezpośrednie produkcji poniesione w czerwcu

	w zł
1. Koszty materiałów bezpośrednich (komponentów) w cenach zakupu	140.000
2. + Narzut kosztów zakupu na zużyte materiały bezpośrednie 5%	7.000
3. = Koszty materiałów bezpośrednich w cenach nabycia	147.000
4. + Koszty robocizny bezpośredniej*	150.000
5. Razem koszty bezpośrednie produkcji (poz.3 + poz. 4)	297.000

*Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne pracowników bezpośrednio produkcyjnych zatrudnionych w wydziale obróbki mechanicznej 70.000 zł i wydziale montażu 80.000 zł.

Dyspozycja 4

Koszty wydziałowe (pośrednie produkcji) - wydziału obróbki mechanicznej poniesione w czerwcu

	w zł
1. Koszty materiałów pomocniczych w cenach zakupu	7.000
2. Narzut kosztów zakupu na materiały 5%	350
3. Koszty wynagrodzeń, ubezpieczeń społ. i świadczeń pracowników nadzorujących proces produkcji	7.000
4. Koszty amortyzacji, podatki i opłaty i inne koszty rodzajowe dotyczące wydziału obróbki mechanicznej	40.000
5. Koszty świadczeń wydziału transportowego na rzecz wydziału obróbki mechanicznej	4.410
6. Razem koszty wydziałowe (pośrednie produkcji) - wydziału obróbki mechanicznej	58.760

Zadanie sytuacyjne 2Założenia:

W przedsiębiorstwie przemysłu tłuszczowego na początku lutego w magazynie znajdowało się 10 ton gotowego produktu głównego tj. oleju roślinnego o wartości w koszcie wytworzenia 2.700 zł/t. W lutym wytworzono 100 ton produktu głównego oraz 10 ton produktu ubocznego tj. kwasów tłuszczowych. Przy produkcji produktu głównego i ubocznego powstały także odpady produkcyjne – 0,5 tony, które zostały poddane likwidacji. 105 ton produktu głównego, oraz wszystkie produkty uboczne zostały sprzedane w lutym a uzyskane ceny sprzedaży, to:

- olej roślinny – 5.000 zł/t.
- kwas tłuszczowy – 4.000 zł/t.

Łączne koszty dotyczące procesu produkcji (procesu sprzężonego) w lutym wyniosły 300.000 zł.

Oprócz powyższych kosztów przedsiębiorstwo poniosło dodatkowo w analizowanym miesiącu następujące koszty:

- koszty likwidacji odpadów produkcyjnych 15.000 zł,
- koszty sprzedaży – 110.000 zł, w tym związane z doprowadzeniem do skutku sprzedaży produktów ubocznych 10.000 zł,
- koszty dodatkowej obróbki uszlachetniającej produkty uboczne 10.000 zł,
- koszty ogólnego zarządu – 82.500 zł, w tym 15.000 zł, to koszty uwzględnione przy ustalaniu cen sprzedaży produktów ubocznych.

Rozchód zapasów magazynowych wyceniany jest metodą pierwsze przyszło – pierwsze wyszło (FIFO).

Dyspozycje:

- Proszę ustalić koszty wytworzenia produktów ubocznych.
- Proszę ustalić całkowite koszty wytworzenia produktów głównych, oraz jednostkowy koszt wytworzenia produktu głównego
- Proszę ustalić, jaki wynik brutto ze sprzedaży produktów głównych osiągnęła w lutym analizowana firma

Rozwiązanie wzorcoweDyspozycja 1

koszty wytworzenia produktów ubocznych:

Przychody ze sprzedaży produktów ubocznych	10 t. x 4.000 zł = 40.000 zł
Minus koszty obróbki uszlachetniającej produkty uboczne	10.000 zł.
Minus koszty ogólnego zarządu uwzględnione przy ustalaniu cen sprzedaży produktów ubocznych	15.000 zł.
Minus koszty sprzedaży odnoszące się do produktów ubocznych	10.000 zł.
= koszty wytworzenia produktów ubocznych	5.000 zł.

Dyspozycja 2

Całkowite koszty wytworzenia produktów głównych i jednostkowy koszt wytworzenia produktu głównego:

Koszty procesu łącznego (sprzężonego)	300.000 zł.
Minus koszty wytworzenia produktów ubocznych	5.000 zł.
Plus koszty likwidacji odpadów produkcyjnych	15.000 zł.
= całkowite koszty wytworzenia produktów głównych	310.000 zł.
Jednostkowy koszt wytworzenia produktu głównego	310.000 zł/ 100 t. = 3.100 zł/t

Dyspozycja 3

Przychody ze sprzedaży produktów głównych	105 t. x 5.000 zł/t = 525.000 zł.
Minus koszty wytworzenia sprzedanych produktów głównych	(10 t x 2.700 zł/t) + (95 t. x 3.100 zł/t.) = 321.500 zł
= wynik brutto ze sprzedaży produktów głównych / zysk brutto ze sprzedaży produktów głównych	203.500 zł

Zadanie sytuacyjne 3Założenia:

Firma JOTA produkuje klamki do drzwi, których planowana cena sprzedaży wynosi 160 zł/szt. Planowany jednostkowy koszt wytworzenia został ustalony w sposób następujący:

	zł/szt.
Materiały bezpośrednie	30
Płace bezpośrednie (8 h x 8 zł/h)	64
Pośrednie koszty produkcji	36
Razem	130

W poprzednim miesiącu planowany i rzeczywisty poziom działalności kształtował się w sposób następujący:

	Wielkości planowane	Wielkości rzeczywiste
Sprzedaż	27 500	27 500
Produkcja	27 500	29 000

Zapasy końcowe wyrobów gotowych wyceniany jest po koszcie planowanym.

W poprzednim miesiącu rzeczywiste przychody i koszty kształtowały się w sposób następujący:

	zł
Przychody ze sprzedaży	4 392 000
Materiały bezpośrednie (zakupione i zużyte)	799 200
Robocizna bezpośrednia (220 000 h)	1 831 500
Pośrednie koszty produkcji	921 000

Dyspozycje:

- Należy skalkulować następujące odchylenia kosztów w poprzednim miesiącu: łączne kosztów materiałów, czasu pracy, stawki płacy i łączne kosztów pośrednich, zaznaczając czy odchylenie jest korzystne (K), czy niekorzystne (N).
- Należy sporządzić raport uzgadniający wynik planowany z wynikiem rzeczywistym za poprzedni miesiąc, uwzględniające odchylenie przychodów i odchylenia skalkulowane w dyspozycji 1.

Rozwiązanie wzorcowe

Rozwiązania bez obliczeń nie będą punktowane. Wyniki należy zaokrąglić do dwóch miejsc po przecinku.

Ad. 1

Lp.	Nazwa odchylenia	Kwota odchylenia (K-korzystne, N- niekorzystne)	Obliczenia
1.	Odchylenie łączne kosztów materiałów	70 800 (K)	$(29\ 000 \times 30\ \text{zł}) - 799\ 200$
2.	Odchylenie czasu pracy	96 000 (K)	$[(29\ 000 \times 8\ \text{h}) - 220\ 000] \times 8$
3.	Odchylenie stawki płacy	71 500 (N)	$[8 - (1\ 831\ 500 \div 220\ 000)] \times 220\ 000$
4.	Odchylenie łączne kosztów pośrednich	123 000 (K)	$(29\ 000 \times 36\ \text{zł}) - 921\ 000$

Ad. 2

Lp.	Nazwa odchylenia	Kwota (w przypadku odchylenia dodatkowo K-korzystne, N-niekorzystne)	Obliczenia
1.	Wynik planowany	825 000	27 500 x (160 – 130)
2.	Odchylenie przychodów	8 000 (N)	(27 500 x 160 zł) – 4 392 000
3.	Odchylenie łącznie kosztów materiałów	70 800 (K)	jak ad. 1
4.	Odchylenie czasu pracy	96 000 (K)	jak ad. 1
5.	Odchylenie stawki płacy	71 500 (N)	jak ad. 1
6.	Odchylenie łącznie kosztów pośrednich	123 000 (K)	jak ad. 1
7.	Wynik rzeczywisty	1 035 300	4 392 000 – 799 200 – 1 831 500 – 921 000 + (1 500 x 130) lub 825 000 – 8 000 + 96 000 – 71 500 + 123 000 + 70 800

Zadanie sytuacyjne 4*Założenia:*

Przedsiębiorstwo handlowe sprzedaje dwa rodzaje towarów A i B. Ewidencja towarów prowadzona jest w rzeczywistych cenach nabycia. Na początek stycznia 20X1 r. w magazynie były następujące zapasy:

- 2000 szt. towaru A po cenie nabycia 40 zł/szt.
- 1000 szt. towaru B po cenie nabycia 21 zł/szt.

W styczniu zakupiono:

- 5000 szt. towaru A po 42 zł/szt., a sprzedano 4000 szt. po cenie sprzedaży - 60 zł/szt.
- 3000 szt. towaru B po 20 zł/szt., a sprzedano 3500 szt. po cenie sprzedaży - 30 zł/szt.

Przy wycenie rozchodu towarów przedsiębiorstwo stosuje metodę LIFO (ostatnie weszło, pierwsze wyszło).

W styczniu 20X1 r. w analizowanym przedsiębiorstwie zaewidencjonowane zostały na kontach kosztów układu rodzajowego (w zespole 4) następujące koszty:

Pozycje kosztów	Wartość w zł
Koszty styczniowych delegacji służbowych handlowców	2.000
Koszty szkolenia pracowników w styczniu	3.000
Miesięczne koszty odzieży ochronnej dla magazynierów	500
Miesięczny odpis na fundusz pracy	1.000
Vat naliczony w części niepodlegającej odliczeniu od Vat należnego	300
Koszt miesięcznego stopniowego zużycia środków trwałych w punkcie sprzedaży detalicznej (sklepie)	5.000
Miesięczna opłata za korzystanie ze środowiska	700
Opłacona miesięczna składka na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	3.000
Koszty remontu wykonanego przez firmę zewnętrzną w styczniu – malowanie magazynu	9.000
Wynagrodzenia handlowców, magazynierów, pracowników działu kadr za styczeń	51.000
Zużycie materiałów biurowych i paliwa w styczniu	9.000
Naliczona i pobrana przez bank miesięczna opłata za prowadzenie rachunku bieżącego	300
Koszty wynajmu magazynu towarów za I kwartał 20X1 roku (całość czynszu zapłacono w styczniu 20X1 r.)	9.000
Miesięczne składki z tytułu ubezpieczenia społecznego w części obciążającej pracodawcę	23.000
Zawarta i opłacona z góry na okres styczeń – grudzień 20X1 r. polisa ubezpieczeniowa (ubezpieczenie majątkowe)	12.000
Razem koszty rodzajowe zaksięgowane w styczniu 20x1 r.	128.800

Analizowana firma ujmuje na kontach zespołu 4 wszystkie poniesione w danym okresie koszty związane z podstawową działalnością operacyjną jednostki, bez względu na to, czy dotyczą bieżącego, czy przyszłych okresów. Koszty rodzajowe poniesione w danym okresie ale dotyczące przyszłych okresów podlegają następnie przeksięgowaniu do rozliczenia w czasie.

Ponadto wiadomo, że na dzień 1 stycznia 20X1 r. na koncie "Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów" było saldo początkowe 6.000 zł. oznaczające koszty prenumeraty czasopism ekonomicznych do rozliczenia w kolejnych miesiącach I kwartału 20X1 r. (wydatek poniesiono w 20X0 r.).

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Dyspozycje:

1. Proszę obliczyć wartość (koszt) sprzedanych towarów w styczniu 20X1 r.
2. Proszę ustalić saldo czynnych rozliczeń międzyokresowych na koniec stycznia 20X1 r. wskazując szczegółowe tytuły ich zwiększeń i zmniejszeń.
3. Proszę sporządzić rachunek zysków i strat w wariantcie porównawczym (zgodnie z załącznikiem nr 1 Ustawy o Rachunkowości) do poziomu wyniku ze sprzedaży.

Rozwiązanie wzorcowe

Dyspozycja 1

Wartość (koszt) sprzedanych towarów =

A (4000szt x 42 zł/szt) = 168.000 zł

B (3000szt x 20 zł/szt) + (500 szt x 21 zł/szt) = 70.500 zł

Razem 238.500 zł

Dyspozycja 2

Sp RMC 6000 prenumerata + koszty najmu 9.000 + ubezp. majątk. 12.000 – koszty prenumeraty dotyczące stycznia 2.000 - koszty najmu dotyczące stycznia 3.000 - ubezpieczenie majątkowe dotyczące stycznia 1.000 = sk. RMC 21.000 zł

Dyspozycja 3

Tabela pomocnicza – kwalifikacja może być różna, ważna jest suma kosztów rodzajowych przy sporządzeniu rachunku zysków i strat 128.800

Pozycje kosztów		Minimalny układ kosztów według rodzaju						
		Zuż. mat. i en.	Wyn.	Ubezp. społ. i inne	Amort.	Usł. obce	Podat. i opł.	Pozo k. rodz.
Koszty styczniowych delegacji służbowych handlowców	2.000							2.000
Koszty szkolenia pracowników w styczniu	3.000			3.000				
Miesięczne koszty odzieży ochronnej dla magazynierów	500			500				
Miesięczny odpis na fundusz pracy	1.000			1.000				
Vat naliczony w części niepodlegającej odliczeniu od Vat należnego	300						300	
Koszt miesięcznego stopniowego zużycia środków trwałych w punkcie sprzedaży detalicznej (sklepie)	5.000				5.000			
Miesięczna opłata za korzystanie ze środowiska	700						700	
Opłaconą miesięczną składką na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	3.000						3.000	
Koszty remontu wykonanego przez firmę zewnętrzną w styczniu – malowanie magazynu	9.000					9.000		

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Wynagrodzenia handlowców, magazynierów, pracowników działu kadr za styczeń	51.000		51.000					
Zużycie materiałów biurowych i paliwa w styczniu	9.000	9.000						
Naliczona i pobrana przez bank miesięczna opłata za prowadzenie rachunku bieżącego	300					300		
Koszty wynajmu magazynu towarów za I kwartał 20X1 roku (całość czynszu zapłacono w styczniu 20X1 r.)	9.000					9.000		
Miesięczne składki z tytułu ubezpieczenia społecznego w części obciążającej pracodawcę	23.000			23.000				
Zawarta i opłacona z góry na okres styczeń – grudzień 20X1 r. polisa ubezpieczeniowa (ubezpieczenie majątkowe)	12.000							12.000
Razem koszty rodzajowe zaksięgowane w styczniu 20x1 r.	128.800	9.000	51.000	27.500	5.000	18.300	4.000	14.000

w zł

<i>Rachunek zysków i strat - wariant porównawczy</i>	
A. Przychody netto ze sprzedaży towarów i zrównane z nimi	360.000
I. Przychody netto ze sprzedaży towarów (4000szt x 60 zł/szt)+(3.500 szt. x 30 zł/szt) = 240.000 zł+105.000 zł	345.000
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna) RMC sp. 6.000 zł RMC sk. 21.000 zł	Zwiększenie o 15.000
B. Koszty działalności operacyjnej	367.300
I. Zużycie materiałów i energii	9.000
II. Usługi obce	18.300
III. Podatki i opłaty	4.000
IV. Wynagrodzenia	51.000
V. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników	27.500
VI. Amortyzacja	5.000
VII. Pozostałe k. rodzajowe	14.000
Wartość sprzedanych towarów	238.500
C. Strata ze sprzedaży	(7.300)

Blok tematyczny II

PYTANIA TESTOWE

1. Metody rachunkowości zarządczej są przeznaczone do przetwarzania danych pochodzących:
 - a) **z dowolnych wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji,**
 - b) wyłącznie z wewnętrznych źródeł informacji,
 - c) wyłącznie z systemu rachunkowości dowolnego podmiotu.
2. W systemie rachunkowości zarządczej przetwarzane są dane:
 - a) wyłącznie o charakterze wartościowym - kształtujące aktualną sytuację finansową podmiotu,
 - b) **o charakterze wartościowym, ilościowym i jakościowym,**
 - c) wyłącznie o charakterze wartościowym i ilościowym – kształtujące aktualną sytuację finansową podmiotu.
3. Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej może posłużyć do stworzenia obrazu sytuacji podmiotu:
 - a) wyłącznie oczekiwanego w przyszłości i opartego na danych historycznych,
 - b) wyłącznie opartego na danych historycznych,
 - c) **idealnego, oczekiwanego w przyszłości i opartego na danych historycznych.**
4. Rachunek kosztów dla celów podejmowania decyzji jest:
 - a) prowadzony wyłącznie na podstawie danych z ewidencji kosztów,
 - b) dostosowany do układu ewidencji kosztów stosowanego w organizacji,
 - c) **dostosowany do specyfiki określonej decyzji.**
5. Wskaźnik marży na pokrycie:
 - a) jest najwyższy w pobliżu punktu krytycznego,
 - b) przyjmuje różne wartości w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo znajduje się powyżej czy poniżej punktu krytycznego,
 - c) **przyjmuje stałe wartości niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo znajduje się powyżej czy poniżej punktu krytycznego.**
6. Analiza koszty-rozmiary produkcji-zysk:
 - a) Uwzględnia m.in. zmiany takich czynników jak wydajność produkcji czy jakość,
 - b) **Wymaga przyporządkowania kosztów mieszanych do kosztów zmiennych lub stałych,**
 - c) Rozpatruje wpływ magazynowania produkcji w toku i wyrobów gotowych na wynik ze sprzedaży.
7. Jeżeli przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji pełnego wykorzystania mocy produkcyjnych, minimalna cena dla zamówienia specjalnego, do zaakceptowania, powinna uwzględniać:
 - a) przyrostowe koszty zmienne związane z przyjęciem zamówienia specjalnego i procentowy narzut zysku ustalony dla takich zamówień,
 - b) wszystkie przyrostowe koszty stałe i zmienne odnoszące się do zamówienia,
 - c) **obok przyrostowych kosztów związanych z realizacją zamówienia specjalnego, również koszty utraconych korzyści.**
8. Wielostopniowy rachunek marż pokrycia służy do prezentacji przychodów i kosztów segmentów, którymi mogą być:
 - a) wyłącznie produkty, grupy produktowe, klienci i rejony sprzedaży,
 - b) **zarówno produkty, grupy produktowe, klienci, rejony sprzedaży, jak też komórki przedsiębiorstwa np. wydziały, zakłady oraz przedsiębiorstwo jako całość,**
 - c) podstawowa działalność operacyjna, pozostała działalność operacyjna, działalność inwestycyjna i działalność finansowa.
9. Ośrodek rentowności:
 - a) powinien być oceniany na podstawie trzech głównych wskaźników rentowności - ROI, ROA i ROS,
 - b) posiada kontrolę nad inwestycjami realizowanymi w ośrodku,
 - c) **sprawuje kontrolę wyłącznie nad kosztami i przychodami.**

10. Koszty kontrolowane przez kierownika określonego działu występują w:
- rachunkowości według ośrodków odpowiedzialności,**
 - rachunku kosztów standardowych (normatywnych, postulowanych),
 - stanowiskowym rachunku kosztów.
11. Proces budżetowania:
- obejmuje zespół działań związanych z przygotowaniem założeń, opracowaniem i zatwierdzeniem i kontrolą planu operacyjnego w przedsiębiorstwie,**
 - obejmuje określenie kierunku realizacji planów strategicznych i wyrażenie ich w sposób, w który mogą być zrealizowane,
 - jest równoznaczny z pojęciem planowania operacyjnego.
12. Wadą budżetowania przyrostowego jest:
- angażowanie dużych ilości czasu i środków z uwagi na częstotliwość sporządzania budżetu,
 - przekazanie dużych uprawnień w zakresie tworzenia budżetów menedżerom niższego szczebla,
 - uwzględnienie w budżecie kosztów związanych ze zbędnymi czynnościami.**
13. Odchylenia od budżetu elastycznego:
- liczone są poprzez porównanie kosztów rzeczywistych z kosztami planowanymi przeliczonymi dla rzeczywistego poziomu produkcji,**
 - liczone są poprzez porównanie kosztów rzeczywistych z kosztami planowanymi,
 - są liczone wyłącznie dla kosztów bezpośrednich.
14. Dla potrzeb podejmowania decyzji inwestycyjnych w budżetowaniu kapitałowym rachunkowość zarządcza analizuje:
- przyszłe koszty uzyskania przychodu,
 - zdyskontowane przyszłe strumienie pieniężne,**
 - wyniki finansowe.
15. Która z poniższych wielkości najlepiej nadaje się do zastosowania jako stopa procentowa użyta do dyskontowania istotnych przepływów pieniężnych?
- koszt sprzedaży projektu,
 - koszt kapitału źródeł finansowania projektu,**
 - koszt wytworzenia.
16. Miernikiem Zrównoważonej Karty Wyników najlepiej obrazującym cel jakim jest usprawnienie procesu logistycznego jest:
- ilość nieterminowych dostaw,**
 - liczba nowych produktów wprowadzonych w danym okresie,
 - zmiana całkowitego kosztu jednostkowego produkcji.
17. Zrównoważona karta osiągnięć to metoda rachunkowości zarządczej stosowana w celu:
- zastąpienia mierników finansowych miernikami niefinansowymi,
 - wspomagania wdrażania strategii organizacji,**
 - kalkulacji łącznej wartości organizacji uwzględniającej kapitał intelektualny.
18. Pod pojęciem marnotrawstwa w *lean accounting* rozumie się część działalności organizacji:
- która nie przyczynia się do zwiększania wartości dla klientów,**
 - która została wykonana niezgodnie z przyjętymi standardami,
 - która generuje ujemne przepływy pieniężne.

19. Cechą metod *lean accounting* jest orientacja na:
- a) maksymalizację zysków krótkoterminowych poprzez ustalanie wymagających standardów wykonania przychodów i kosztów,
 - b) **poprawę wyników finansowych poprzez dostarczanie klientom oczekiwanej wartości i doskonalenie wewnętrznej sprawności operacyjnej.**
 - c) minimalizację kosztów działalności i zapewnienie klientom najniższej ceny.
20. Informacje nieistotne dla potrzeb podejmowania decyzji:
- a) **moga, ale nie muszą być analizowane przy podejmowaniu decyzji.**
 - b) prawidłowo ujęte w analizach decyzyjnych zmieniają niekorzystnie ich wyniki,
 - c) powinny być analizowane w ramach tzw. analizy resztowej.

ZADANIA SYTUACYJNE

Zadanie sytuacyjne 1

Założenia:

Przedsiębiorstwo wytwarzało dwa produkty: A oraz B. Struktura sprzedaży była następująca: 1:2,5 kolejno dla A i B. Dla tej struktury sprzedaży wskaźnik marży na pokrycie wyniósł 62,5%, natomiast stopień dźwigni operacyjnej 2,5. Wynik ze sprzedaży kształtował się na poziomie 10000 zł. Jednostkowe ceny sprzedaży produktów wyniosły odpowiednio 15 i 10 zł/szt. dla produktów A i B przy jednostkowych kosztach zmiennych na poziomie 5 i 4 zł/szt.

Z uwagi na wolne moce produkcyjne przedsiębiorstwo zdecydowało się rozpoczęcie produkcji wyrobu C. Wolumen produkcji tego wyrobu jest trzykrotnie wyższy niż dla wyrobu A, a dodatkowy przychód ze sprzedaży tego produktu wyniesie 24000 zł. Ponadto wiadomo, że rozpoczęcie procesu wytwarzania C nie spowoduje zmiany wskaźnika marży na pokrycie, natomiast stopień dźwigni operacyjnej spadnie do 2 i zmiana ta jest związana wyłącznie ze wzrostem kosztów stałych o 1/3 i koszty te związane są w całości z produktem C.

Dyspozycje:

1. Proszę ustalić łączną wartość kosztów stałych ponoszonych przez przedsiębiorstwo po zmianach w strukturze produkcji.
2. Proszę ustalić, który produkt generuje najniższą (mierzoną w wartościach nominalnych) całkowitą marżę na pokrycie i ile ona wynosi.
3. Jaki jest próg rentowności dla tego przedsiębiorstwa po rozpoczęciu produkcji produktu C przy założeniu stałej struktury sprzedaży?

Rozwiązanie wzorcowe

Ad 1.

Przed zmianami: Marża/10000 = 2,5 Marża=25000 Koszty stałe = 25000-10000 = 15000	
Po zmianach Koszty stałe = 15000 x 4/3 = 20000 zł	
Rozwiązanie:	
Koszty stałe	20000 zł

Ad 2.

Marża na pokrycie przed zmianami: Produkcja A x (15-5) + 2,5 x Produkcja A x (10-4) = 25000 Produkcja A = 1000 szt. Produkcja B = 2500 szt.	
Marża na pokrycie produktów: A: 1000 x (15-5) = 10000 zł B: 2500 x (10-4) = 15000 zł	
Przychód: A+B = 15000+25000 = 40000	
Produkt C: Produkcja = 3xProdukt A = 3000 szt.	
WMnP=62,5% Marża na pokrycie wszystkich produktów = 62,5%x (40000+24000) = 40000 Marża na pokrycie produktu C = 40000-25000 = 15000 zł	
Rozwiązanie:	
Marża na pokrycie dla produktu A	10000 zł

Ad 3.

Produkt C:

Jednostkowa marża na pokrycie: $15000/3000 = 5 \text{ zł/szt.}$

Marża na pokrycie jednostki kompleksowej: $2A+5B+6C$

$2 \times 10 + 5 \times 6 + 6 \times 5 = 80 \text{ zł/j.k.}$

Koszty stałe: 20000

Próg rentowności ilościowo: $20000/80 = 250 \text{ j.k.}$

500 produktów A

1250 produktów B

1500 produktów C

Rozwiązanie:

Próg rentowności ilościowo	500 produktów A 1250 produktów B 1500 produktów C
----------------------------	---

Zadanie sytuacyjne 2

Założenia:

Przedsiębiorstwo produkcyjne realizujące strategię sprawności operacyjnej sprzedaje konsumentom wyroby trwałego użytku bezpośrednio (witryna internetowa) oraz poprzez sieć autoryzowanych sklepów. Na podstawie przyjętej strategii działania Zarząd firmy opracował zestaw celów strategicznych w ujęciu zrównoważonej karty osiągnięć (por. poniższa tabela).

Cele organizacji	
Perspektywa finansowa	Perspektywa klienta
Osiągnięcie zakładanej rentowności sprzedaży	Oferowanie dobrej relacji jakości do ceny
Utrzymanie dotychczasowych trendów zmian sprzedaży	Wysoka trwałość produktów w okresie gwarancji
Zmniejszenie zadłużenia	Dotrzymywanie terminów dostaw
Zwiększenie produktywności majątku przedsiębiorstwa	Atrakcyjna marża dla pośredników
Wypracowanie nadwyżki pieniężnej z działalności operacyjnej	Satysfakcja klientów
Perspektywa wewnętrzna	Perspektywa uczenia się i wzrostu
Zachowanie dyscypliny kosztów	Wzrost produktywności kadry
Skrócenie cyklu wytwarzania produktów	Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa
Wysoka jakość wytwarzania	Systematyczne wprowadzenie nowych produktów do oferty
Ograniczenie niewykorzystanych zdolności produkcyjnych	Doskonalenie kwalifikacji pracowników
Zapewnienie bieżącej dostępności produktów	Zapewnienie stabilności zatrudnienia

Do każdego celu został dobrany jeden miernik z poniższej listy. Każdy miernik został wykorzystany tylko raz.

1. Wskaźnik rentowności kapitału własnego	2. Współczynnik płynności szybki	3. Przeciętna wartość wskaźnika wartości (relacja wartości produktów dla klienta do ich ceny)	4. Relacja cen przedsiębiorstwa do średnich cen rynkowych
5. Rentowność netto sprzedaży	6. Liczba godzin szkoleń na jednego pracownika	7. % udział sprzedaży nowych produktów	8. Wskaźnik marży handlowej sklepów
9. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia	10. Dynamika przychodów z działalności handlowej realizowanej od co najmniej trzech lat	11. Tempo zmian przychodów ze sprzedaży	12. Dynamika zmian kosztów ogółem
13. Wskaźnik napraw gwarancyjnych	14. Cykl wytwarzania produktu	15. % pracowników zaangażowanych w projekty zmian	16. Wskaźnik odchylenia kosztów od standardów
17. Ocena z ankiet zadowolenia klientów	18. Wyniki ankiety dotyczącej funkcjonalności nowych produktów	19. Wyniki ankiety zadowolenia dostawców	20. Wskaźnik terminowości dostaw
21. Średni czas dostawy	22. Wskaźnik rotacji aktywów ogółem	23. Koszty niewykorzystanych zdolności ogółem	24. Wskaźnik zadłużenia ogółem
25. Wskaźnik braków produkcyjnych	26. Wskaźnik deficytów magazynowych wyrobów	27. Cykl rotacji zapasów	28. Przychody na jednego pracownika
29. Wielkość produkcji ogółem	30. Przychody ze sprzedaży usług na pracownika	31. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	32. Wielkość zatrudnienia

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Dyspozycja:

Dobierz mierniki odpowiednie dla pomiaru przyjętych celów i wpisz w tabeli ich numery.

Rozwiązanie wzorcowe

Dobór mierników do celów

Cele organizacji	Numer miernika osiągnięć
Perspektywa finansowa	
Osiągnięcie zakładanej rentowności sprzedaży	5
Utrzymanie dotychczasowych trendów zmian sprzedaży	11
Zmniejszenie zadłużenia	24
Zwiększenie produktywności majątku przedsiębiorstwa	22
Wypracowanie nadwyżki pieniężnej z działalności operacyjnej	31
Perspektywa klienta	
Oferowanie dobrej relacji jakości do ceny	3
Wysoka trwałość produktów w okresie gwarancji	13
Dotrzymanie terminów dostaw	20
Atrakcyjna marża dla pośredników	8
Satysfakcja klientów	17
Perspektywa wewnętrzna	
Zachowanie dyscypliny kosztów	16
Skrócenie cyklu wytwarzania produktów	14
Wysoka jakość wytwarzania	25
Ograniczenie niewykorzystanych zdolności produkcyjnych	23
Zapewnienie bieżącej dostępności produktów	26
Perspektywa uczenia się i wzrostu	
Wzrost produktywności kadry	28
Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa	15
Systematyczne wprowadzenie nowych produktów do oferty	7
Doskonalenie kwalifikacji pracowników	6
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	9

Zadanie sytuacyjne 3

Założenia:

Przedsiębiorstwo produkcyjne składa się z dwóch filii, które są uprawnione do podejmowania decyzji inwestycyjnych, o ile wartość inwestycji nie przekracza poziomu 50% przychodów ze sprzedaży. Przy podejmowaniu decyzji filie są zobligowane uwzględniać koszt kapitału ponoszony przez przedsiębiorstwo. Obecnie wynosi on 18% rocznie. Wielkość ta powinna stanowić dla zarządzających próg graniczny do oceny inwestycji, jak również całej działalności filii.

Obecnie średnia wartość aktywów operacyjnych wynosi 500 000 zł w filii A i 750 000 zł w filii B, a wyniki operacyjne za ostatni rok wyniosły odpowiednio 150 000 zł i 187 500 zł.

Zarządzający filią A otrzymali ofertę realizacji produkcji, która powinna przynieść zysk na poziomie 40 000 zł. Będzie ona wymagać dodatkowych inwestycji w aktywa obrotowe na poziomie 200 000 zł.

Zarządzający filią B rozważają możliwość realizacji produkcji zapewniającej zysk 20 000 zł i wymagającej inwestycji na poziomie 120 000 zł.

Dyspozycje:

1. Proszę obliczyć, jaka będzie wartość wskaźnika ROI dla filii A w sytuacji przyjęcia oferty (z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku).
2. Proszę obliczyć, jaka będzie wartość wskaźnika RI dla filii A w sytuacji przyjęcia oferty.
3. Proszę ustalić, czy zarządzający filią A powinni przyjąć ofertę.
4. Proszę ustalić, która z filii będzie bardziej rentowna, jeśli obie oferty zostaną ocenione w sposób właściwy (to znaczy zostaną przyjęte do realizacji w sytuacji, kiedy ich zyskowność przekracza minimalny próg przyjęty w przedsiębiorstwie).

Rozwiązanie wzorcowe

Ad 1.

$$(150000+40000)/(500000+200000) = 27,14\%$$

Rozwiązanie:

ROI	27,14%
-----	--------

Ad 2.

$$190000 - 700000 \times 18\% = 64000 \text{ zł}$$

Rozwiązanie:

RI	64000 zł
----	----------

Ad 3.

RI dla projektu:

$$40000 - 200000 \times 18\% = 4000 \text{ zł}$$

Rozwiązanie:

Zarządzający powinni przyjąć ofertę / nie powinni przyjąć oferty*

* skreślić niewłaściwą odpowiedź

Ad 4.

ROI dla filii A = 27%

RI dla projektu filii B = 20000 - 120000 x 18% = -1600 zł – projekt nie powinien być realizowany

ROI dla filii B = 187500 / 750000 = 25%

Rozwiązanie:

Bardziej rentowna jest filia A / Bardziej rentowna jest filia B / Obie filie są tak samo rentowne *

* skreślić niewłaściwe odpowiedzi

Zadanie sytuacyjne 4Założenie:

Przedsiębiorstwo produkujące rowery i skutery przygotowuje część operacyjną budżetu wiodącego na marzec. Plany dotyczące sprzedaży w marcu są następujące:

	Rowery	skutery
Ilość sprzedaży	500 szt.	250 szt.
Cena sprzedaży	700 zł	1.500 zł

W kwietniu ilość sprzedaży powinna być wyższa o 20 % niż w marcu, zarówno jeśli chodzi o rowery jak i skutery.

Firma utrzymuje zapasy wyrobów na koniec każdego miesiąca na poziomie 10% przewidywanej sprzedaży wyrobu w następnym miesiącu. Taka polityka w zakresie zapasów obowiązuje od stycznia. Na początek marca w magazynie był zapas rowerów a jednostkowy koszt wytworzenia roweru wzięty pod uwagę do wyceny tego zapasu wynosił 350 zł/szt. W przypadku zapasu skuterów - jego wycena na początek marca była sporządzona po koszcie wytworzenia 1200 zł/szt. Do wyceny rozchodu wyrobów firma stosuje metodę cen (kosztów) najwcześniejszych (FIFO). Do budżetowania kosztów przyjęto w firmie normy zużycia materiałów bezpośrednich i zaplanowano ceny nabycia tych materiałów. Wiadomo, że przy produkcji roweru zużywa się 10 kg materiału bezpośredniego M1 a planowana cena nabycia tego materiału to 20 zł/kg. Aby wyprodukować skuter trzeba zużyć 20 kg materiału M2, którego planowana cena to 30 zł/kg. Firma utrzymuje zapasy materiałów bezpośrednich stosując taką samą politykę, jak w odniesieniu do wyrobów gotowych.

Normy czasu pracy pracowników bezpośrednio produkcyjnych i planowane stawki godzinowe ich wynagrodzeń, to odpowiednio:

	Rowery	skutery
Czas pracy	5 rh/szt.	15 rh/szt.
Stawka płacy	20 zł/Rh	25 zł/rh

Koszty pośrednie produkcji w analizowanym przedsiębiorstwie zostały podzielone na stałe i zmienne. Oszacowano, że na jedną roboczogodzinę koszty zmienne pośrednie produkcji powinny wynieść w marcu 6 zł. Robiąc budżet w firmie wzięto pod uwagę, że normalne miesięczne zdolności produkcyjne wynoszą 7000 rh, a związane z ich utrzymaniem stałe pośrednie koszty produkcji co miesiąc powinny wynieść 70.000 zł.

Dyspozycje:

1. Proszę sporządzić budżet sprzedaży wyrobów na marzec.
2. Proszę sporządzić budżet produkcji wyrobów na marzec.
3. Proszę sporządzić budżet kosztów materiałów bezpośrednich na marzec.
4. Proszę sporządzić budżet kosztów robocizny bezpośredniej na marzec.
5. Proszę sporządzić budżet pośrednich kosztów produkcji na marzec w podziale na zmienne i stałe.
6. Proszę skalkulować planowany jednostkowy koszt wytworzenia każdego produktu, zakładając że brany jest pod uwagę przewidywany stopień wykorzystania normalnych zdolności produkcyjnych.
7. Proszę wyliczyć kwotę planowanych nieuzasadnionych kosztów pośrednich produkcji w marcu.

Rozwiązanie wzorcowe

Ad. 1

Budżet sprzedaży na marzec			
	rowery	skutery	razem
Pl. ilość sprzedaży	500 szt.	250 szt.	
x pl. cena sprzedaży	700 zł	1500 zł	
= pl. przychody ze sprzedaży	350.000 zł	375.000 zł	725.000 zł

Ad. 2

Budżet produkcji na marzec			
	rowery	skutery	razem
Pl. ilość sprzedaży	500 szt.	250 szt.	
+ pożądany zapas końcowy wyrobów	60 szt.	30 szt.	
- zapas początkowy wyrobów	50 szt.	25 szt.	
= wielkość produkcji	510 szt.	255 szt.	765 szt.

Ad. 3

Budżet kosztów materiałów bezpośrednich na marzec			
	rowery	skutery	razem
Pl. ilość produkcji	510 szt.	255 szt.	
x norma zużycia materiału	10 kg/szt.	20 kg/szt.	
= ilość materiałów do produkcji	5100 kg	5100 kg	
x cena 1 kg materiału	20 zł/kg	30 zł/kg	
= koszty materiałów	102.000 zł	153.000 zł	255.000 zł

Ad. 4

Budżet kosztów robocizny bezpośredniej na marzec			
	rowery	skutery	razem
Pl. ilość produkcji	510 szt.	255 szt.	
x norma czasu pracy	5 rh/szt.	15 rh/szt.	
= ilość godzin potrzebna do produkcji	2550 rh	3825 rh	6.375 rh
x stawka godzinowa	20 zł/rh	30 zł/rh	
= koszty robocizny bezpośr.	51.000 zł	95.625 zł	146.625 zł

Ad. 5

Budżet kosztów pośrednich produkcji na marzec			
	rowery	skutery	razem
Pl. ilość czynnika zmienności (rh)	2550 rh	3825 rh	
x stawka zmiennych k. pośred.	6 zł/rh	6 zł/rh	
= planowane zmienne koszty pośrednie produkcji	15.300 zł	22.950 zł	38.250 zł
Pl. stałe koszty pośrednie produkcji			70.000 zł*
= razem planowane koszty pośrednie produkcji			108.250 zł

*Pl. stawka stałych pośrednich kosztów produkcji = 10 zł/rh

Ad. 6

	Rower	skuter
Koszty mater. bezpośr.	10 kg x 20 zł = 200 zł	20 kg x 30 zł = 600 zł
Koszty roboc. bezpośr.	5rh x 20 zł = 100 zł	15rh x 25 zł = 375 zł
Zmienne koszty pośrednie produkcji	5 rh x 6 zł = 30 zł	15 rh x 6 zł = 90 zł
Stale koszty pośrednie produkcji (uzasadniona część)	5 rh x 10 zł = 50 zł	15 rh x 10 zł = 150 zł
= koszt wytworzenia 1 szt.	380 zł/szt.	1215 zł/szt.

Ad. 7

Pl. nieuzasadnione koszty pośrednie produkcji w marcu = $(7.000 \text{ rh} - 6375 \text{ rh}) \times 10 \text{ zł} = 6.250 \text{ zł}$.