

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.

## ROZWIĄZANIA WZORCOWE

### BLOK TEMATYCZNY I

#### Pytania testowe

1. Do kosztów produktu zalicza się między innymi:
  - a) koszty sprzedaży, pod warunkiem, że mogą w sposób bezpośredni zostać przypisane do danego produktu,
  - b) koszty ogólnego zarządu, które nie są związane z doprowadzeniem produktu do postaci i miejsca, w jakim znajduje się na dzień wyceny,
  - c) **w uzasadnionych przypadkach koszty obsługi zobowiązań zaciągniętych w celu finansowania zapasu towarów lub produktów w okresie ich wytworzenia.**
  
2. Kryterium podziału kosztów na kontrolowane i niekontrolowane jest związane z:
  - a) potrzebą precyzyjnej kalkulacji kosztów wytworzenia produktów,
  - b) **znaczeniem informacji o kosztach w zarządzaniu przedsiębiorstwem.**
  - c) wykorzystaniem informacji o kosztach do sporządzenia sprawozdania finansowego.
  
3. Zadania rachunku kosztów, wiążą się:
  - a) **z wymaganiami informacyjnymi, decyzyjnymi i kontrolnymi wobec tego rachunku,**
  - b) wyłącznie z wymaganiami obowiązkowej sprawozdawczości finansowej,
  - c) wyłącznie z wymaganiami sprawozdawczości podatkowej.
  
4. 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 sprzedaży.
  
5. Nadwyżka wartości netto sprzedanej maszyny użytkowanej dotychczas w wydziale produkcji podstawowej nad przychodem osiągniętym ze sprzedaży tej maszyny stanowi w rachunku zysków i strat w wersji kalkulacyjnej element:
  - a) kosztu wytworzenia sprzedanych produktów,
  - b) kosztów sprzedaży,
  - c) **pozostałych kosztów operacyjnych.**
  
6. Celem kalkulacji kosztów w sprawozdawczym rachunku kosztów jest:
  - a) uzyskanie informacji o planowanych kosztach nowych produktów, kosztach niewykorzystanych zasobów i działań, kosztach utraconych korzyści,
  - b) określenie rentowności poszczególnych klientów,
  - c) **umożliwienie wyceny zgodnie z przepisami prawa bilansowego takich składników majątkowych jak wyroby gotowe, produkcja niezakończona, wykonane usługi oraz ustalenie prawidłowej wysokości wyniku z działalności.**
  
7. Kalkulacja podziałowa prosta powinna być stosowana w tych firmach, w których:
  - a) występuje produkcja podstawowa, nie ma zaś komórek działalności pomocniczej (takich jak własny dział remontowy świadczący usługi wewnętrzne),
  - b) **produkowany jest masowo jeden asortyment wyrobów lub świadczony jest jeden rodzaj usług np. przy produkcji energii elektrycznej,**
  - c) na koniec okresu sprawozdawczego nie występuje produkcja niezakończona, wtedy koszty dzieli się tylko przez wytworzone gotowe produkty.

8. Jeżeli przedsiębiorstwo usługowe wykonuje w ramach podstawowej działalności operacyjnej zróżnicowane usługi remontowe, to spośród metod kalkulacji jednostkowego kosztu wytworzenia usługi powinno wybrać raczej:
- metodę kalkulacji podziałowej współczynnikowej,
  - metodę kalkulacji doliczeniowej zleceniowej,**
  - metodę kalkulacji podziałowej prostej.
9. Jeżeli w efekcie procesu technologicznego w przedsiębiorstwie powstaje produkt główny i bezwartościowy odpad, który wymaga poniesienia dodatkowych kosztów na utylizację, to koszty te:
- powinny zwiększyć koszty procesu produkcyjnego, a tym samym koszt jednostkowy produktu głównego,**
  - powinny być zaprezentowane w rachunku zysków i strat jako pozostałe koszty operacyjne,
  - powinny zostać uznane za straty nadzwyczajne w produkcji.
10. Przykładem własnej działalności (produkcji) pomocniczej jest:
- działalność wydziału lakierowania samochodów w fabryce samochodów,
  - działalność pralni funkcjonującej w strukturze organizacyjnej szpitala,**
  - działalność działu obsługi klienta w przedsiębiorstwie budowlano-montażowym, zajmującego się między innymi rozpatrywaniem reklamacji zgłaszanych przez klientów.
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 uzasadnioną 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. Poziom zdolności produkcyjnych przy którym zakłada się osiągnięcie 100% wydajności przy zaistnieniu idealnych warunków nazywany jest:
- poziomem normalnym,
  - poziomem teoretycznym,**
  - poziomem standardowym.
13. Niewykorzystanie normalnego poziomu zdolności produkcyjnych w firmie skutkuje w procesie kalkulacji pojawieniem się wśród kosztów produkcyjnych:
- nieuzasadnionych kosztów przerobu, czyli kosztów robocizny bezpośredniej i kosztów pośrednich produkcji,
  - nieuzasadnionych zmiennych kosztów pośrednich produkcji,
  - nieuzasadnionych stałych kosztów pośrednich produkcji.**
14. Uzasadniona część kosztów pośrednich produkcji, to zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o Rachunkowości:
- zmiennie pośrednie koszty produkcji oraz ta część stałych kosztów pośrednich produkcji, która odpowiada poziomowi tych kosztów przy normalnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych,**
  - część stałych i zmiennych kosztów pośrednich produkcji, która została doliczona do produktu przy wykorzystaniu nośników kosztów opartych o relacje przyczynowo – skutkowe,
  - taka część kosztów pośrednich produkcji (stałych i zmiennych), którą zamawiający produkt (odbiorca) jest skłonny pokryć (zgadza się pokryć), np. koszty specjalnego znakowania lub magazynowania produktów.

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. Modelami rachunku kosztów użytecznymi przy podejmowaniu decyzji długoterminowych są:
- rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów pełnych rzeczywistych,
  - rachunek kosztów zmiennych standardowych, rachunek kosztów cyklu życia, rachunek kosztów działań,
  - rachunek kosztów działań, rachunek kosztów cyklu życia, rachunek kosztów docelowych.**
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. W procedurze ustalania wyniku, w konwencji rachunku kosztów zmiennych i stałych, marża na pokrycie:
- oznacza nadwyżkę przychodów ze sprzedaży nad kosztem wytworzenia produktów ustalonym w rachunku kosztów zmiennych,
  - wartościowo przekracza różnicę między kosztami całkowitymi i kosztami stałymi,
  - jest ustalana jako różnica między przychodami ze sprzedaży i sumą kosztu wytworzenia produktów ustalonego w rachunku kosztów zmiennych oraz zmiennego kosztu sprzedaży.**
19. Metoda wizualna:
- jest pomocna przy ustalaniu równania charakteryzującego charakter zmienności kosztów w danym przedsiębiorstwie (np. kosztów zmiennych progresywnie),
  - pozwała ustalić, w konwencji kosztów zmiennych i stałych, równanie kosztów całkowitych w przedsiębiorstwie i polega na graficznym poprowadzeniu linii najlepiej dopasowanej do wszystkich obserwacji wartości tych kosztów w analizowanym okresie,**
  - zakłada ustalenie kosztu zmiennego jako różnicy między maksymalną wielkością produkcji a wielkością produkcji powstałej jako punkt przecięcia wyznaczonej graficznie linii z osią odciętych.
20. Wynikiem analiz i obliczeń, wykonywanych w konwencji rachunku kosztów docelowych w odniesieniu do nowego produktu:
- jest koszt planowany dla tego produktu, ustalony przy uwzględnieniu status quo obecnych warunków i organizacji produkcji,
  - jest taki koszt dla tego produktu, którego dotrzymanie w czasie produkcji może wiązać się z koniecznością reorganizacji obecnych warunków produkcji,**
  - wartość kosztów działalności operacyjnej zasadniczej (podstawowej) przedstawiana w budżecie przedsiębiorstwa na kolejny rok.

**Zadania sytuacyjne****Zadanie 1***Założenia:*

1. W maju, w przedsiębiorstwie produkującym soki owocowo-warzywne zaewidencjonowane zostały koszty podstawowej działalności operacyjnej na kontach układu rodzajowego kosztów (zespół 4) wyszczególniając minimalną wymaganą przez załącznik nr 1 UoR ilość rodzajów tych kosztów i według funkcji (zespół 5) wyszczególniając konta: koszty produkcji; koszty sprzedaży; koszty ogólnego zarządu.
2. Oprócz kosztów podstawowej działalności operacyjnej firma poniosła w maju inne koszty, które grupowała i ewidencjonowała tak, aby je zaprezentować w rachunku zysków i strat zgodnie z wymaganiami załącznika nr 1 UoR.
3. W maju wyprodukowano soki, które w tym samym miesiącu w całości sprzedano. Nie pojawiły się koszty rozliczane w czasie, a zmiana stanu produktów w magazynie wyniosła 0 zł. W poniższej tabeli wyszczególniono zdarzenia gospodarcze, w efekcie których powstały różne koszty dotyczące maja .  
w zł.

1.	Zużyto świeże owoce i warzywa, wodę oraz substancje słodzące	50.000
2.	Zużyto paliwo podczas transportu soków do odbiorców	5.000
3.	Zakupiono i wykorzystano butelki jako opakowania jednostkowe do soków	8.000
4.	Zaksięgowano miesięczną amortyzację linii produkcyjnej	1.000
5.	Korzystano z usług firmy spedycyjnej w zakresie załadunku i rozładunku sprzedawanych w maju soków	9.000
6.	Zaksięgowano miesięczne koszty usług zewnętrznej firmy z zakresu doradztwa finansowo- podatkowego	3.000
7.	Naliczono miesięczne wynagrodzenia pracowników produkcji	10.000
8.	Ujęto koszty remontu urządzeń chłodniczych –remont został rozpoczęty i zakończony przez zewnętrzną firmę w maju	10.000
9.	Zaksięgowano miesięczną ratę podatku od nieruchomości za budynek, w którym znajdują się komórki administracyjne firmy	200
10.	Otrzymało notę i zapłacono odsetki karne z tytułu zaległości w spłacie zobowiązań wobec dostawców surowców – miesięczna rata	1.700
11.	Naliczono i wypłacono handlowcom comiesięczne wynagrodzenia w naturze (deputaty)	12.000
12.	Ujęto miesięczne koszty szkoleń pracowników działu księgowości	5.000
13.	Ujęto miesięczne koszty podróży służbowych dyrektora finansowego	5.000
14.	Zaksięgowano miesięczną składkę z tytułu ubezpieczenia surowców w czasie transportu	800
15.	Zaewidencjonowano stratę z transakcji sprzedaży własnego środka trwałego	11.000
16.	Przekazano placówce wychowawczej nieodpłatnie komputer, który był użytkowany w dziale kadr, wartość księgowa netto komputera - 1500 zł	1.500
	<b>Razem</b>	<b>133.200</b>

## Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Dyspozycje:

- Proszę ustalić, które spośród poniesionych w maju kosztów złożą się w rachunku zysków i strat na pozycje o nazwie:
  - Koszty wytworzenia sprzedanych produktów
  - Koszty sprzedaży,
  - Koszty ogólnego zarządu,
  - Pozostałe koszty operacyjne,
  - Koszty finansowe.
- Zakładając, że firma osiągnęła w maju przychody netto ze sprzedaży produktów równe 120.000 zł proszę obliczyć, wynik z działalności operacyjnej za maj.

### Rozwiązania wzorcowe

Ad 1.

	Opis	Kwota w zł.	Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	Koszty sprzedaży	Koszty ogólnego zarządu	Pozostałe koszty operacyjne	Koszty finansowe
1.	Zużyto świeże owoce i warzywa, wodę oraz substancje słodzące	50.000	50.000				
2.	Zużyto paliwo podczas transportu soków do odbiorców	5.000		5.000			
3.	Zakupiono i wykorzystano butelki jako opakowania jednostkowe	8.000	8.000				
4.	Zaksięgowano miesięczną amortyzację linii produkcyjnej	1.000	1.000				
5.	Korzystano w maju z usług firmy spedycyjnej w zakresie załadunku i rozładunku sprzedawanych soków	9.000		9.000			
6.	Zaksięgowano miesięczne koszty usług zewnętrznej firmy z zakresu doradztwa finansowo- podatkowego	3.000			3.000		
7.	Naliczono miesięczne wynagrodzenia pracowników produkcji	10.000	10.000				
8.	Ujęto koszty remontu urządzeń chłodniczych –remont został rozpoczęty i zakończony przez zewnętrzną firmę w maju zakończony w maju	10.000	10.000				
9.	Zaksięgowano miesięczną ratę podatku od nieruchomości za budynek, w którym znajdują się komórki administracyjne firmy”	200			200		
10.	Otrzymano notę i zapłacono odsetki karne z tytułu zaległości w spłacie zobowiązań wobec dostawców surowców – miesięczna rata	1.700					1.700

**Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza**

11.	Naliczono i wypłacono handlowcom comiesięczne wynagrodzenia w naturze (deputaty)	<b>12.000</b>		<b>12.000</b>			
12.	Ujęto miesięczne koszty szkoleń pracowników działu księgowości	<b>5.000</b>			<b>5000</b>		
13.	Ujęto miesięczne koszty podróży służbowych dyrektora finansowego	<b>5.000</b>			<b>5.000</b>		
14.	Zaksięgowano miesięczną składkę z tytułu ubezpieczenia surowców w czasie transportu	<b>800</b>	<b>800</b>				
15.	Zaewidencjonowano stratę z transakcji sprzedaży środka trwałego	<b>11.000</b>				<b>11.000</b>	
16.	Przekazano placówce wychowawczej nieodpłatnie komputer, który był użytkowany w dziale kadr, wartość księgowa netto komputera - 1500 zł	<b>1.500</b>				<b>1.500</b>	
	<b>Razem koszty</b>	<b>133.200</b>	<b>79.800</b>	<b>26.000</b>	<b>13.200</b>	<b>12.500</b>	<b>1.700</b>

**Ad 2.**

Przychody netto ze sprzedaży produktów 120.000 – koszty wytworzenia sprzedanych produktów 79.800- koszty sprzedaży 26.000- koszty ogólnego zarządu 13.200 - pozostałe koszty operacyjne 12.500 = - 11.500 zł strata z działalności operacyjnej.

**Zadanie 2***Założenia:*

1. 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.
2. 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.
3. Łączne koszty dotyczące procesu produkcji (procesu sprzężonego) w lutym wyniosły 300.000 zł.
4. 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.
5. Rozchód zapasów magazynowych wyceniany jest metodą pierwsze przyszło – pierwsze wyszło (FIFO).

*Dyspozycje:*

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

**Rozwiązania wzorcowe****Ad 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	<b>5.000 zł.</b>

**Ad 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	<b>310.000 zł.</b>
Jednostkowy koszt wytworzenia produktu głównego	<b>310.000 zł/ 100 t. = 3.100 zł/t</b>



## Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

---

### Ad 3.

Przychody ze sprzedaży produktów głównych	$105 \text{ t.} \times 5.000 \text{ zł/t} = 525.000 \text{ zł.}$
Minus koszty wytworzenia sprzedanych produktów głównych	$(10 \text{ t} \times 2.700 \text{ zł/t}) + (95 \text{ t.} \times 3.100 \text{ zł/t.})$ $= 321.500 \text{ zł}$
= wynik brutto ze sprzedaży produktów głównych / zysk brutto ze sprzedaży produktów głównych	<b>203.500 zł</b>

**Zadanie 3**

Założenia:

1. 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
<b>Razem</b>	<b>130</b>

2. 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

3. Zapas końcowy wyrobów gotowych wyceniany jest po koszcie planowanym.
4. 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:

1. 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).
2. Należy sporządzić raport uzgadniający wynik planowany z wynikiem rzeczywistym za poprzedni miesiąc, uwzględniające odchylenie przychodów i odchylenia skalkulowane w dyspozycji 1.

**Rozwiązania 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)	$(29\ 000 \times 36\ \text{zł}) - 921\ 000$

## Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

### Ad. 2

Lp.	Nazwa odchylenia	Kwota (w przypadku odchylenia dodatkowo K-korzystne, N-niekorzystne)	Obliczenia
1.	Wynik planowany	825 000	$27\,500 \times (160 - 130)$
2.	Odchylenie przychodów	8 000 (N)	$(27\,500 \times 160 \text{ zł}) - 4\,392\,000$
3.	Odchylenie łączne 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 łączne kosztów pośrednich	123 000 (K)	jak ad. 1
7.	Wynik rzeczywisty	1 035 300	$4\,392\,000 - 799\,200 - 1\,831\,500 - 921\,000 + (1\,500 \times 130)$ lub $825\,000 - 8\,000 + 96\,000 - 71\,500 + 123\,000 + 70\,800$

**Zadanie 4***Założenia:*

1. Przedsiębiorstwo produkcyjne X opracowało innowacyjne urządzenie U. Urządzenie U korzysta z najnowszych technologii materiałowych i elektronicznych niedostępnych u konkurentów.
2. Przeprowadzone przez przedsiębiorstwo badania marketingowe wskazały na bardzo duże zainteresowanie urządzeniami o takiej charakterystyce. Prace badawcze i rozwojowe realizowane były w 202A roku, generując koszt 20 mln zł.
3. Badania rynkowe wskazują na możliwość sprzedaży tego typu urządzenia przez 3 lata po cenie 6000 zł. Sprzedaż rozpocznie się w lipcu 202B roku. Niezbędne jest poniesienie kosztów rozwojowych w pierwszej połowie 202B roku na poziomie 10 mln zł. Planowany jednostkowy koszt wytworzenia wynosi 2400 zł, a sprzedaży 500 zł.

**Plan sprzedaży:**

202B r.	202C r.	202D r.	202E r.
7.000 szt.	15.000 szt.	12.000 szt.	3.000 szt.

**Przedsiębiorstwo planuje pozostałe koszty w poszczególnych latach:**

	202B r.	202C r.	202D r.	202E r.
Kampania marketingowa	20 mln	10 mln	5 mln	
Naprawy gwarancyjne	1 mln	2 mln	3 mln	2 mln
Koszty likwidacyjne				1 mln

*Dyspozycje:*

1. Proszę skalkulować koszt możliwy do osiągnięcia w całym cyklu życia produktu z podziałem na poszczególne fazy cyklu życia i okresy.
2. Proszę skalkulować jednostkowy koszt możliwy do osiągnięcia.
3. Proszę odpowiedzieć na pytanie: Czy przedsiębiorstwo powinno zdecydować się na wprowadzenie tego produktu wiedząc, że koszt docelowy wynosi 5000 zł.

**Rozwiązania wzorcowe**

**Ad 1.**

Faza	Cel kosztu	202A r.	202B r.	202C r.	202D r.	202E r.	Suma w mln
Przedprodukcyjna	Prace badawczo-rozwojowe	20	10				<b>30</b>
Produkcyjna	Koszt wytworzenia		16,8	36	28,8	7,2	<b>88,8</b>
Produkcyjna	Koszt sprzedaży		3,5	7,5	6	1,5	<b>18,5</b>
Produkcyjna	Kampania marketingowa		20	10	5		<b>35</b>
Poprodukcyjna	Naprawy gwarancyjne		1	2	3	2	<b>8</b>
Poprodukcyjna	Koszty likwidacji					1	<b>1</b>
<b>SUMA</b>		<b>20</b>	<b>51,3</b>	<b>55,5</b>	<b>42,8</b>	<b>11,7</b>	<b>181,3</b>

**Ad 2.**

Jednostkowy koszt możliwy do osiągnięcia wynosi: **4900 zł.**

**Ad 3.**

Przedsiębiorstwo **powinno** / ~~nie powinno~~ zdecydować się na wprowadzenie tego produktu, ponieważ **jednostkowy koszt możliwy do osiągnięcia jest niższy od kosztu docelowego.**

## BLOK TEMATYCZNY II

### Pytania testowe

1. Głównym celem rachunkowości zarządczej jest:
  - a) **informacyjne wspomaganie zarządzających w formułowaniu celów działalności oraz dążeniu do ich osiągnięcia,**
  - b) wspomaganie specjalistów z zakresu rachunkowości w realizacji obowiązków ewidencyjnych i sprawozdawczych,
  - c) wspomaganie właścicieli podmiotu w określeniu wymagań dla zarządzających.
2. Rolą sprawozdań zarządczych jest:
  - a) **kontekstowa prezentacja sytuacji ekonomicznej podmiotu, jego segmentów i otoczenia w powiązaniu z celami działalności,**
  - b) kontekstowa prezentacja sytuacji ekonomicznej podmiotu, jego segmentów i otoczenia w powiązaniu z dążeniem do minimalizacji całkowitych kosztów działalności,
  - c) prezentacja sytuacji finansowej podmiotu i jego segmentów w powiązaniu z dążeniem do minimalizacji ryzyka działalności.
3. Zmiana sposobu kalkulacji jednostkowego kosztu produktów w przedsiębiorstwie:
  - a) ma wpływ na metodę ustalania kosztów utopionych,
  - b) umożliwia pominięcie w analizie decyzyjnej kosztów utopionych,
  - c) **nie ma wpływu na metodę ustalania kosztów dla celów decyzyjnych.**
4. Pozycje kosztów, których wysokość nie może być zmieniona w wyniku podjęcia analizowanej decyzji określane są w decyzyjnym rachunku kosztów mianem:
  - a) **kosztów zapadłych lub kosztów „utopionych”,**
  - b) kosztów alternatywnych,
  - c) kosztów różnicowych.
5. Przeprowadzenie analizy: koszty-rozmiary produkcji-zysk wymaga wcześniejszego wydzielenia stałych i zmiennych kosztów:
  - a) spośród kosztów podstawowej (zasadniczej) działalności operacyjnej, pozostałych kosztów operacyjnych, kosztów finansowych,
  - b) **wyłącznie spośród kosztów podstawowej (zasadniczej) działalności operacyjnej,**
  - c) wyłącznie spośród kosztów produkcji podstawowej.
6. 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.**
7. Dźwignia operacyjna jest miarą wagi kosztów stałych w strukturze kosztów przedsiębiorstwa. Im większy jest udział kosztów stałych w strukturze kosztów całkowitych:
  - a) tym silniejszy jest efekt dźwigni operacyjnej, a zyski są bardziej stabilne i mniej wyczulone na zmiany przychodów ze sprzedaży,
  - b) tym słabszy jest efekt dźwigni operacyjnej i zyski są mniej wyczulone na wzrosty i spadki przychodów ze sprzedaży,
  - c) **tym silniejszy jest efekt dźwigni operacyjnej i zyski są bardziej wyczulone na zmiany przychodów ze sprzedaży.**

8. Przedsiębiorstwo produkujące różne wyroby, jeśli nie przyjmie założenia o stabilnym udziale poszczególnych asortymentów w całości sprzedaży, to konsekwencją tego będzie:
- niemożność wyliczenia punktu krytycznego,
  - obliczenie punktu krytycznego jedynie w jednostkach kompleksowych.
  - wyznaczenie przychodów ze sprzedaży w punkcie krytycznym i szukanie kombinacji ilościowych, których może być wiele, aby ustalić tzw. punkt krytyczny ilościowy.**
9. Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności w rachunkowości zarządczej wynika:
- z dostosowania ksiąg rachunkowych do wymagań wynikających z polskiego prawa bilansowego,
  - ze zwrócenia uwagi na wymagania kalkulacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności określonych w krajowych standardach rachunkowości,
  - z potrzeby delegowania uprawnień decyzyjnych oraz odpowiedzialności za działania na niższe szczeble zarządzania.**
10. EVA to parametr oceny efektywności działania, który stosowany powinien być do:
- ustalenia poziomu rentowności operacyjnej działu zaopatrzenia,
  - oceny ośrodka odpowiedzialności za inwestowanie,**
  - ukazania wpływu wyniku kontrolowanego przez dany ośrodek odpowiedzialności na wartość wyniku finansowego całego przedsiębiorstwa.
11. Rachunkowość ośrodków odpowiedzialności:
- opiera się na klasyfikacji kosztów zgodnie z kryterium istotności względem podejmowanych decyzji,
  - wydziały produkcyjne klasyfikuje zazwyczaj jako ośrodki kosztów standardowych,**
  - do oceny ośrodka przychodów rekomenduje zastosowanie wskaźnika rentowności sprzedaży.
12. Które z przedstawionych poniżej relacji między budżetami cząstkowymi są prawidłowe:
- budżet sprzedaży -> budżet wartości (kosztów) sprzedanych towarów -> planowany rachunek zysków i strat,**
  - budżet zapasów towarów -> budżet sprzedaży -> budżet kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu,
  - budżet środków pieniężnych -> planowany rachunek zysków i strat na poziomie wyniku z działalności operacyjnej -> budżet nakładów kapitałowych.
13. Która ze wskazanych metod oceny efektywności inwestycji nie wykorzystuje zjawiska zmiany pieniądza w czasie?
- wartość zaktualizowana netto,
  - zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu,
  - okres zwrotu nakładów.**
14. Jeśli przepływy pieniężne związane z rozpatrywanym projektem inwestycyjnym są wyrażone w wielkościach realnych to do ich dyskontowania należy użyć:
- nominalną stopę procentową,
  - realną stopę procentową,
  - stopę dyskontową uwzględniającą ryzyko.**
15. Do której perspektywy zrównoważonej karty wyników (*Balanced scorecard*) zaliczamy mierniki takie jak: czas realizacji zamówienia, wolumen produktów, efektywność materiałowa?
- klienta,
  - uczenia się i wzrostu,
  - procesów wewnętrznych.**

16. Miernikiem zrównoważonej karty wyników (*Balanced scorecard*) 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. Cechą charakterystyczną zrównoważonej karty wyników (*Balanced scorecard*) jest:
- powiązanie mierników osiągnięć z celami organizacji,**
  - zastosowanie czterech perspektyw pomiaru powiązanych z oczekiwaniami czterech najważniejszych grup interesariuszy,
  - jej przydatność do poszukiwania nowej strategii działalności.
18. Pojęcie *lean accounting* jest stosowane na określenie:
- specyficznego podejścia do rachunkowości stosowanego w przedsiębiorstwach, które wdrożyły podejście lean (tzw. szczupłe zarządzanie),**
  - specyficznego podejścia do rachunkowości wykorzystywanego w przedsiębiorstwach przechodzących fazę radykalnej redukcji kosztów działalności (tzw. odchudzania działalności),
  - specyficznego podejścia do rachunkowości stosowanego w przedsiębiorstwach zlecających na zewnątrz realizację najważniejszych funkcji finansowo-księgowych i minimalizujących własną kadrę specjalistów ds. rachunkowości.
19. Jednym z istotnych celów stosowania metod tzw. szczupłego zarządzania (*lean accounting*) jest:
- minimalizacja liczby produktów w ofercie,
  - radykalne obniżenie kosztów działalności,
  - ograniczenie marnotrawstwa.**
20. Pod pojęciem marnotrawstwa w sytuacji stosowania tzw. szczupłego zarządzania (*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.



### Zadania sytuacyjne

#### Zadanie 1

##### Założenia:

Przedsiębiorstwo tworzy serwisy internetowe dla różnych grup odbiorców. Działa na dwóch rynkach 1 i 2, dla których stworzono dwie dedykowane linie produktów – A i B. W linii produktów A znajdują się dwa produkty – A1 A2. W linii produktów B również znajdują się dwa produkty – B1 i B2. Poniżej przedstawiono podstawowe informacje o kosztach i przychodach w przedsiębiorstwie:

- Przychody ze sprzedaży:
  - Produkt A1 200 000 zł
  - Produkt A2 50 000 zł
  - Produkt B1 150 000 zł
  - Produkt B2 100 000 zł
- Koszty zmienne produktów:
  - Produkt A1 60 000 zł
  - Produkt A2 10 000 zł
  - Produkt B1 45 000 zł
  - Produkt B2 20 000 zł
- Koszty stałe produktów:
  - Produkt A1 21 000 zł
  - Produkt A2 6 000 zł
  - Produkt B1 44 000 zł
  - Produkt B2 18 000 zł
- Koszty stałe na poziomie linii produktowych:
  - Linia A 12 000 zł
  - Linia B 19 000 zł
- Koszty stałe na poziomie przedsiębiorstwa: 210 000 zł

Dla potrzeb sprawozdawczych alokacja kosztów stałych linii produktowych odbywa się proporcjonalnie do przychodów ze sprzedaży, a alokacja kosztów stałych – proporcjonalnie do pozostałych kosztów produktów.

##### Dyspozycje:

1. Proszę ustalić, jaka jest rentowność produktów A1 i B2 liczona według koncepcji rachunku kosztów zmiennych.
2. Proszę ustalić, jaka jest rentowność linii produktowej B liczona według koncepcji rachunku kosztów zmiennych.
3. Proszę obliczyć wynik przedsiębiorstwa.
4. Proszę oszacować marżę bezpieczeństwa procentowo przy założeniu stałej struktury sprzedaży.

**Rozwiązania wzorcowe**

**Ad 1.**

A1:  
Marża =  $200000 - 60000 - 21000 = 119000$   
Rentowność A1 =  $119000 / 200000 = 59,5\%$

B2:  
Marża =  $100000 - 20000 - 18000 = 62000$   
Rentowność B2 =  $62000 / 100000 = 62\%$

**Ad 2.**

Marża na pokrycie dla B:  
 $(150000 - 45000 - 44000) + (100000 - 20000 - 18000) - 19000 = 104000$   
Rentowność B:  
 $104000 / 250000 = 41,6\%$

**Ad 3.**

Wynik przedsiębiorstwa  
 $119000 + (50000 - 10000 - 6000) - 12000 + 104000 - 210000 = 35000$

**Ad 4.**

Koszty zmienne =  $60000 + 10000 + 45000 + 20000 = 135000$   
Koszty stałe = 330 000  
Wskaźnik marży na pokrycie =  $365000 / 500000 = 73\%$   
Przychody w punkcie krytycznym =  $330000 / 73\% = 452055$   
Marża bezpieczeństwa wartościowo =  $500000 - 452055 = 47945$  zł  
Marża bezpieczeństwa w % =  $47945 / 500000 = 9,6\%$

**Zadanie 2***Założenia:*

1. Przedsiębiorstwo składa się z dwóch wydziałów. Wydział I realizuje produkcję podzespołów, które następnie transferuje do Wydziału II. Wydział II ma obowiązek zakupu podzespołów od Wydziału I, a Wydział I może sprzedawać produkty odbiorcom zewnętrznym wyłącznie w sytuacji zaspokojenia popytu zgłaszanego przez Wydział II.
2. Wydział I wytworzył 200 sztuk podzespołów. Dane dotyczące kosztów wydziału I są następujące:

	Koszty rzeczywiste	
	na jednostkę	całkowite
Koszty zmienne	220	44 000
Koszty stałe	180	36 000
	400	80 000

3. Jednocześnie wiadomo, że wydział I wygenerował następujące odchylenia:
  - łączne odchylenie kosztów bezpośrednich na poziomie 1500 zł,
  - odchylenie budżetowe zmiennych kosztów pośrednich 300 zł
  - odchylenie wydajności zmiennych kosztów pośrednich 200 zł
  - odchylenie budżetowe stałych kosztów pośrednich 2 000 zł
4. Nie wystąpiły żadne inne odchylenia. Wszystkie odchylenia miały charakter niekorzystny.
5. 160 sztuk komponentów zostało transferowane do Wydziału II, natomiast 40 szt. sprzedane klientom zewnętrznym po cenie 400 zł/szt.
6. Ponadto wiadomo, że wydział II poniósł koszty kontrolowane na poziomie 96000 zł i w wyniku sprzedaży produktów otrzymał przychód ze sprzedaży na poziomie 165000 zł.

*Dyspozycje:*

1. Proszę ustalić wyniki obu wydziałów, jeśli cena wewnętrzna ustalona jest na poziomie planowanego pełnego kosztu wytworzenia.
2. Proszę ustalić wyniki obu wydziałów, jeśli cena wewnętrzna ustalona jest na poziomie ceny rynkowej.
3. Proszę ustalić, ile wynosi całkowite odchylenie między planowanym a rzeczywistym wynikiem wydziału I przy założeniu, że cena wewnętrzna ustalona jest na poziomie planowanego pełnego kosztu wytworzenia, a zrealizowana struktura sprzedaży była równa planowanej.

**Rozwiązania wzorcowe**

**Ad 1.**

Koszt planowany:  
Zmienny  $44000 - 2000 = 42000$   
Stały  $36000 - 2000 = 34000$   
 $42000 + 34000 = 76000$   
Na jednostkę: (planowana produkcja równa rzeczywistej, bo nie wystąpiło odchylenie z tytułu rozmiarów produkcji)  
 $76000 / 200 = 380$  zł/szt.

Wydział I:  
Przychód:  $40 \times 400 = 16000$   
Koszty poniesione =  $44000 + 36000 = 80000$   
Transfer kosztów do wydziału II =  $160 \times 380 = 60800$   
Wynik =  $16000 - (80000 - 60800) = -3200$  zł

Wydział II:  
Wynik =  $165000 - 96000 - 60800 = 8200$  zł

**Ad 2.**

Wynik wydziału I:  
Transfer kosztów do wydziału II =  $160 \times 400 = 64000$   
Wynik =  $16000 - (80000 - 64000) = 0$  zł

Wydział II:  
Wynik =  $165000 - 96000 - 64000 = 5000$  zł

**Ad 3.**

Planowany wynik I:  
 $160 \times 380 + 16000 - (42000 + 34000) = 800$

Odchylenie:  
 $800 - (-3200) = 4000$  zł

**Zadanie 3**

Założenia:

- Przedsiębiorstwo handlowe na początek planowanego okresu (01.01.20X1 r) dysponuje następującymi aktywami i pasywami:

<b>Uproszczony bilans na dzień 01.01. 20X1 r.</b>			
<b>AKTYWA</b>		<b>PASYWA</b>	
<b>A. Aktywa trwale</b>	<b>65 000</b>	<b>A. Kapitał własny</b>	<b>98 200</b>
Środki trwale	45 000		
Wartości niematerialne i prawne	20 000		
<b>B. Aktywa obrotowe</b>	<b>102 400</b>	<b>B. Zobowiązania</b>	<b>69 200</b>
		1. Kredyt bankowy (do spłaty w ciągu 2 lat od 20X2 r.)	58 000
		2. Zobowiązania z tytułu wynagrodzeń do zapłacenia w styczniu	3 000
1. Towary (5000 szt. x 16 zł)	80 000	3. Zobowiązania z tytułu dostaw towarów (w tym do zapłacenia w styczniu 2 000 zł )	5 000
2. Należności od odbiorców	8 000	4. Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego do zapłacenia w styczniu	3 000
3. Środki pieniężne na rachunku bieżącym. i w kasie	12 000	5. Zobowiązania z tytułu krótkoterm. kredytu – rata do zapłacenia w styczniu	200
4. RMC – polisa ubezpieczeniowa*	2 400		
<b>OGÓŁEM AKTYWA</b>	<b>167 400</b>	<b>OGÓŁEM PASYWA</b>	<b>167 400</b>

\*opłacona w grudniu 20X0r. za pierwsze półrocze następnego roku

- Firma sprzedaje jeden asortyment towaru.
- Planowana ilość sprzedaży w styczniu to 3000 szt., w lutym 3200 szt.
- Firma sprzedaje towar po cenie sprzedaży netto 20 zł/szt., realizując marżę brutto ze sprzedaży na poziomie 25% ceny zakupu towaru (cena sprzedaży i polityka marżowa nie ulegną zmianie w następnych okresach).
- Towary będą sprzedawane w styczniu w 60% za gotówkę, reszta z 30 dniowym terminem płatności.
- Firma zaplanowała zapasy magazynowe towarów na koniec stycznia 4000 szt. a na koniec lutego 4.500 szt.
- Za zakupy towarów w styczniu firma zamierza zapłacić 50% gotówką przy zakupie, resztę w ciągu 30 dni od daty zakupu towarów.
- Ponadto w styczniu planuje się:
  - naliczenie miesięcznej amortyzacji od już posiadanych środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych 500 zł
  - naliczenie wynagrodzeń i świadczeń dla pracowników za styczeń 9.000 zł
  - naliczenie i zapłacenie czynszu za pomieszczenie działu sprzedaży za styczeń 1.000 zł
  - zakup na początku stycznia samochodu dostawczego za 36.000 zł (zapłać w lutym) i oddanie go do użytkowania w styczniu (amortyzacja roczna 10%, liniowa, naliczona od połowy stycznia).

## Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Dyspozycje:

1. Proszę sporządzić budżet sprzedaży i budżet wartości (kosztów) sprzedanych towarów na styczeń. Jaki firma zaplanowała wynik brutto ze sprzedaży w I?
2. Proszę sporządzić budżet zakupów towarów w styczniu.
3. Proszę sporządzić budżet kosztów ogólnego zarządu i sprzedaży na styczeń
4. Proszę w budżecie środków pieniężnych ustalić:
  - a) jakie będą ogółem dostępne środki pieniężne w styczniu
  - b) jakie będzie zapotrzebowanie na środki pieniężne w styczniu
  - c) kwotę planowanej nadwyżki/niedoboru środków pieniężnych w styczniu
5. Proszę ustalić jaka kwota zobowiązań wobec dostawców towarów znajdzie się w bilansie na koniec stycznia.

### Rozwiązania wzorcowe

Ad 1.

Budżet sprzedaży na styczeń	
Pl. ilość sprzedaży	3000 szt.
x pl. cena sprzedaży	20 zł
= pl. przychody ze sprzedaży	60.000 zł

Budżet wartości (kosztów) sprzedanych towarów na styczeń	
Pl. ilość sprzedaży	3000 szt.
x pl. cena nabycia ( $20 \text{ zł} - X = 25\%X$ , to $X = 16 \text{ zł}$ .)	16 zł
= koszt sprzedanych towarów	48.000 zł

Pl. wynik brutto ze sprzedaży = zgodnie z założeniami 25% kosztu sprzedanych towarów czyli 12.000 zł

lub inaczej: przychody minus koszt sprzedanych towarów = 12.000 zł

Ad 2.

Budżet zakupów towarów w styczniu	
pl. ilość sprzedaży	3.000 szt.
+ pożądaný zapas końcowy	4.000 szt.
- zapas początkowy (z bilansu)	5.000 szt.
= ilość zakupów	2.000 szt.
x cena nabycia towaru	16 zł/szt.
= wartość zakupów	32.000 zł

Ad 3.

Budżet kosztów ogólnego zarządu i sprzedaży na styczeń	
Koszt polisy ubezpieczeniowej opłaconej w grudniu – jedna szóstka	400 zł
Amortyzacja dotychczasowych śr. trwałą i wart niem.	500 zł
Wynagrodzenia i świadczenia dla pracowników	9.000 zł
Czynsz za styczeń	1.000 zł
Amortyzacja nowego samochodu $3600 \text{ zł} \text{ rocznie} / 12 \text{ m-cy} = 300 \text{ zł/m-c}$ , za połowę miesiąca	150 zł
Razem koszty sprzedaży i ogólnego zarządu	11.050 zł

## Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

---

### Ad 4.

<b>Budżet środków pieniężnych na styczeń</b>	
Saldo początkowe wolnych środków pieniężnych	12.000
+ Planowane wpływy gotówkowe ze sprzedaży 8.000 zł wpływ należności z grudnia + (60% x 60.000 zł)	44.000
<b>Ogółem dostępne środki pieniężne</b>	<b>56.000</b>
<b>Planowane wydatki gotówkowe:</b>	<b>25.200</b>
Z tytułu wynagrodzeń grudniowych	3.000
Z tytułu zakupu towarów ( 2.000 zł z grudnia + 50% x 32.000 zł zakupów stycznia	18.000
Z tytułu podatków	3.000
Z tytułu spłaty kredytu krótkoterm. – rata w styczniu	200
Czynsz za styczeń	1.000
<b>Nadwyżka środków pieniężnych</b>	<b>30.800</b>

### Ad 5.

Zobowiązania nieuregulowane wobec dostawców towarów z ub. miesiący 3.000 zł + (50% x 32.000 zł zakupów stycznia tj. 16.000 zł) = 19.000 zł

**Zadanie 4***Założenia:*

Przedsiębiorstwo stosuje zrównoważoną kartę do oceny swoich osiągnięć. W tabeli zestawiono wartości mierników osiągnięć za aktualny rok z informacjami o osiągnięciach z zeszłego roku i przyjętych wartościach docelowych (tabela).

Miernik	Poprzedni rok	Aktualny rok	Wartość docelowa
<b>Perspektywa finansowa</b>			
Rentowność sprzedaży	15%	20%	15%
Wskaźnik płynności	1,8	1,85	1,85
Wskaźnik zadłużenia	30%	25%	30%
Cykl spłaty należności	20 dni	16 dni	15-20 dni
<b>Perspektywa klienta</b>			
Indeks cen własnych do rynkowych	0,9	1,1	0,9
Udział w rynku	25%	22%	30%
Ocena satysfakcji klientów (2-5)	4,2 pkt.	4,1 pkt.	4,5 pkt
Wskaźnik napraw gwarancyjnych	0,02%	0,015%	Minimum
<b>Perspektywa wewnętrzna</b>			
Długość cyklu produkcyjnego	5 dni	3,9 dni	4 dni
Wskaźnik braków wewnętrznych	0,08	0,07	Minimum
Zmniejszenie relatywnego poziomu kosztów produkcji	0,01%	0,011%	0,01%
Liczba wdrożonych propozycji zmian	12	12	12
<b>Perspektywa wzrostu i uczenia się</b>			
Przychody miesięczne na zatrudnionego	42 208 zł	41 000 zł	Maksimum
Liczba godzin szkoleń ogółem	500	490	450-550
Udział w przychodach nowych produktów	5%	8%	Maksimum
Wysokość nakładów inwestycyjnych	1 000 tys. zł	1 200 tys. zł	1 200 tys. zł

*Dyspozycja:*

- Oceń realizację celów w bieżącym roku dla poszczególnych osiągnięć zestawionych w karcie oznaczając w tabeli „+” dla zadowalającego wykonania, a „-”, dla niezadowalającego.
- Wskaż perspektywę działalności na której przedsiębiorstwo powinno skoncentrować przyszłe działania.
- Zaproponuj przykładowy projekt, który będzie sprzyjał poprawie zbieżności strategicznej we wskazanej perspektywie. Wybór uzasadnij nawiązując do wystawionej oceny.



**Rozwiązania wzorcowe:****Ad 1.** Ocena realizacji celów w bieżącym okresie

Miernik	Ocena realizacji miernika +/-
<b>Perspektywa finansowa</b>	
Rentowność sprzedaży	+
Wskaźnik płynności	+
Wskaźnik zadłużenia	+
Cykl spłaty należności	+
<b>Perspektywa klienta</b>	
Indeks cen własnych do rynkowych	-
Udział w rynku	-
Ocena satysfakcji klientów (2-5)	-
Wskaźnik napraw gwarancyjnych	+
<b>Perspektywa wewnętrzna</b>	
Długość cyklu produkcyjnego	+
Wskaźnik braków wewnętrznych	+
Zmniejszenie relatywnego poziomu kosztów produkcji	+
Liczba wdrożonych propozycji zmian	+
<b>Perspektywa wzrostu i uczenia się</b>	
Przychody miesięczne na zatrudnionego	-
Liczba godzin szkoleń ogółem	+
Udział w przychodach nowych produktów	+
Wysokość nakładów inwestycyjnych	+

**Ad 2.** Perspektywa wymagająca poprawy sytuacji**Perspektywa klienta****Ad 3.** Propozycja projektu poprawy sytuacji

Zmiana polityki sprzedaży – obniżenie relatywnego poziomu cen i dążenie do zdobycia większego udziału w rynku; towarzyszyć temu powinna większa dbałość o zadowolenie klientów.

Dlatego, że poprawić to może wartość indeksu cenowego i ocenę zadowolenia klientów oraz sprzyjać będzie zdobyciu większego udziału w rynku.