

Prof. UG dr hab. Teresa Martyniuk
Wydział Zarządzania UG
Katedra Rachunkowości

Rachunkowość zarządcza i controlling

Niestacjonarne Studia Doktoranckie

Sopot 2008

Spis treści

1. Rachunkowość zarządcza - istota, zakres, źródła informacji	3
1.1 Rachunkowość w gospodarce rynkowej	3
1.2. Rachunkowość zarządcza – jej geneza, rozwój i zadania.....	3
1.3. Rachunek kosztów a rachunkowość zarządcza	4
1.4 Rachunkowość finansowa a rachunkowość zarządcza.	4
1.5. Controlling a rachunkowość zarządcza.....	5
2. Koszty w rachunku decyzyjnym	5
2.1 Klasyfikacja kosztów dla potrzeb rachunkowości finansowej	5
2.2. Koszty proste i złożone.....	9
2.3. Funkcjonalny podział kosztów	9
2.4. Koszty bezpośrednie i pośrednie	10
2.5. Koszty zmienne i stałe.....	11
2.6. Koszty według typów działalności	11
3. Modele rachunku kosztów	12
3.1. Pojęcie modeli rachunku kosztów	12
3.2. Klasyfikacja modeli rachunku kosztów	12
3.3. Rachunek kosztów zmiennych a rachunek kosztów pełnych	12
4. Nowoczesne modele rachunku kosztów	15
4.1 Istota i zadania rachunku ABC.....	15
4.2. Rachunek kosztów docelowych – metoda zarządzania kosztami nowego produktu.....	21
4.3 Inne rachunki problemowe.....	21
5. Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu.....	22
5.1 Rola rachunkowości zarządczej w krótkookresowych rachunkach decyzyjnych	22
5.2.Optymalizacja produkcji	22
5.3.Rezygnacja z działalności wykazującej stratę	23
5.4. Kupić z zewnątrz czy wytworzyć we własnym zakresie.....	24
5.5. Przyjąć czy odmówić specjalne zamówienie.....	24
5.6 Budżetowa metoda zarządzania kosztami.....	24
6. Kalkulacja kosztów a polityka cenowa w przedsiębiorstwie	29
6.1. Czynniki determinujące politykę cenową w przedsiębiorstwie	29
6.2. Model ekonomiczny i księgowy kształtowania cen	29
6.3. Metody ustalania cen	30
6.4. Cena optymalna.....	30
6.5. Problemy cen transferowych.....	31
7. Polityka amortyzacyjna w przedsiębiorstwie.....	31
7.1 Amortyzacja jako kategoria ekonomiczna	31
7.2. Amortyzacja bilansowa i decyzyjna	32
7.3. Odtwarzanie środków trwałych przez amortyzację	33
7.4.Amortyzacja a cykl życia produktu	35

1. Rachunkowość zarządcza - istota, zakres, źródła informacji

1.1 Rachunkowość w gospodarce rynkowej

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej i kraju mają również swoje odbicie w rachunkowości. W związku z tym, że rachunkowość jest nauką stosowaną tj nauką mającą praktyczne wykorzystanie, zmiany jakie zachodzą w praktyce pociągają za sobą zmiany w rachunkowości.

W praktyce istnieje ukształtowany historycznie pogląd, że rachunkowość jest nauką normatywną tj nauką opartą na pewnych normach, regułach, zasadach.

Jednakże patrząc na to, komu ma ona służyć tj kto korzysta z informacji z niej płynących wyraźnie można wydzielić dwa kierunki jej wykorzystania jako:

1. rachunkowości finansowej,
2. rachunkowości zarządczej

Rachunkowość finansowa nakierowana jest głównie na dostarczanie danych dla użytkowników zewnętrznych o charakterze obligatoryjnym. (fiskusa, GUS), w związku z tym:

1. oparta jest przede wszystkim na dokumentacji ściśle określonej prawem (ustawie o rachunkowości, ustawach podatkowych);
2. wycena składników dokonywana jest w cenach nabycia tj wg kosztu historycznego;
3. informacje muszą być podane w ściśle określonych odcinkach czasu tj miesiąc, rok

1.2. Rachunkowość zarządcza – jej geneza, rozwój i zadania

Rachunkowość zarządcza nastawiona jest na dostarczenie danych do podejmowania decyzji wewnątrz jednostki w celu sterowania jednostką.

W odróżnieniu od rachunkowości finansowej, rachunkowość zarządcza

1. zorientowana jest na przyszłość;
2. informacje z niej płynące powinny pozwolić na podjęcie szczegółowych decyzji krótkookresowych, dosyć szczegółowych a nie w skali całej jednostki;
3. zasady i procedury rachunku opłacalności przedsięwzięć nie mają charakteru urzędowego. Korzysta tu się z procedur obliczeniowych stosowanych w ekonometrii czy statystyce;
4. operuje się tutaj dyskontem tj zmianą wartości pieniądza w czasie;
5. przeważa tu koncepcja kasowa (operowanie przepływami gotówki) a nie memoriałowa (tj oparta na kosztach i przychodach) Np. firma może mieć zysk a bankrutować z braku gotówki, gdyż dużo środków zaangażowanych jest w należnościach czy zapasach
6. rachunkowość zarządcza musi ostatecznie pokazać co ma osiągnąć firma tj planowany bilans, rachunek zysków i strat, cash flow;
7. prowadzenie rachunkowości zarządczej nie ma charakteru przymusowego

1.3. Rachunek kosztów a rachunkowość zarządcza

Rachunkowość zarządcza wyrosła z rachunku kosztów, który to w XIX w. kiedy wyrósł w ramach rachunkowości zajmuje się pomiarem, wyceną, dokumentacją, ewidencją, rozliczaniem, kalkulacją, sprawozdawczością, planowaniem i analizą kosztów.

Poza tradycyjnym rachunkiem kosztów, rachunkowość zarządcza dostarcza informacji o przychodach i wynikach

W pierwszej fazie rozwoju rachunkowość zarządcza zajmowała się głównie badaniem kosztów jednostkowych oraz rozliczaniem kosztów pośrednich, ustalaniem odchyleń od standardów kosztów w celu kontroli wydajności prac, motywowania pracowników

W drugiej fazie rozwoju (lata dwudzieste XX w.) akcent położony został na podmiotowy rachunek kosztów i przychodów. Wprowadzono elastyczne budżety kosztów i analizę odchyleń. Do oceny i motywowania kierownictwa zastosowano stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, która stanowiła równocześnie podstawę ustalenia ogólnej strategii firmy.

W polityce cen wykorzystywano ceny wzorcowe oparte na koszcie jednostkowym powiększonym o marżę zysku zapewniającą zwrot zaangażowanego kapitału trwałego i obrotowego. Podstawą oceny były okresy wieloletnie a nie roczne.

Trzeci etap rozwoju rachunkowości zarządczej wiąże się ze znacznym wzbogaceniem metod i technik istotnych do podejmowania decyzji. Szerokie zastosowanie w tym czasie znalazła analiza prognozy rentowności, rozwinięto rachunek kosztów zmiennych.

Dalszy etap to rozwój wielosegmentowych i wieloblokowych rachunków kosztów i wyników opartych na programowaniu liniowym, rachunku prawdopodobieństwa.

1.4 Rachunkowość finansowa a rachunkowość zarządcza.

Celem rachunkowości finansowej jest prezentowanie informacji o sytuacji majątkowej i finansowej jednostki. Wykorzystuje ona przede wszystkim informacje wewnętrzne o przedsiębiorstwie, które są przeznaczone dla odbiorców zewnętrznych (roczne i okresowe sprawozdania finansowe) oraz niesformalizowane raporty wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwem (np. miesięczny rachunek zysków i strat, raport o poziomie sprzedaży, kosztów itp.)

Rachunkowość zarządcza dostarcza zaś informacji do sterowania jednostką. Bazuje ona na danych z rachunkowości finansowej, jednakże ze względu na zakres i przeznaczenie prezentowanych wyników, wykorzystuje informacje o wielkościach planowanych oraz informacje pozafinansowe o jednostce niezbędne do podejmowania decyzji. Wykorzystuje ona również dane z otoczenia przedsiębiorstwa np. o sytuacji na rynku. Dane z rachunkowości zarządczej wykorzystywane są wewnątrz jednostki dla potrzeb zarządzania na różnych szczeblach. Często informacje z rachunkowości zarządczej są tajemnicą przedsiębiorstwa.

1.5. Controlling a rachunkowość zarządcza.

W Austrii i Niemczech zamiast rachunkowości zarządczej rozwinął się controlling. **Controlling** to sterowanie przedsiębiorstwem. Tutaj wykorzystywane są zarówno dane z rachunkowości finansowej (bilans, rachunek zysków i strat) jak też rachunku kosztów pełnych i zmiennych. Jest to więc podejście podmiotowe.

2. Koszty w rachunku decyzyjnym

2.1 Klasyfikacja kosztów dla potrzeb rachunkowości finansowej

Przedsiębiorstwa mogą prowadzić różne rodzaje działalności np. działalność wytwórczą, handlową czy finansową. Koszty i przychody każdego z tych rodzajów działalności grupowane są oddzielnie. Jednakże dla celów analitycznych, decyzyjnych i kontrolnych, odrębnie określa się zakres kosztów i przychodów podstawowej działalności operacyjnej np. przemysłowej, handlowej oraz pozostałe koszty i przychody operacyjne. Te ostatnie obejmują zwykle koszty zdarzeń nietypowych, w rodzaju sprzedaży środków trwałych, odpisanie wartości zapasów na skutek utraty ich wartości użytkowej, lub rynkowej itp. Do kosztów nie zalicza się skutków finansowych zdarzeń, które są niepowtarzalne i nie związane ze zwykłą normalną działalnością podmiotu, jak zaniechanie części działalności, sprzedaż zorganizowanej części firmy, zdarzenia losowe.

Koszty to wyrażone w pieniądzu niezbędne i celowe gospodarczo lub uzasadnione przepisami prawa zużycie składników majątku, usług obcych, wynagrodzenia za czas pracy związane z prowadzeniem normalnej działalności gospodarczej w określonym czasie.

Koszty to wszystkie zmniejszenia majątku lub zwiększenia zobowiązań konieczne aby produkt doprowadzić do stanu umożliwiającego jego sprzedaż, a więc uzyskanie przychodu. Rozróżnienie kosztów następuje w oparciu o kryterium rezultatów osiąganych wskutek utraty wartości. Nieodzownym warunkiem jest celowość i ekwiwalentność zużycia.

Odmienne stanowisko co do zakresu kosztów zawarto w „Ramowej koncepcji przygotowania i prezentacji sprawozdań finansowych” sformułowanej przez Międzynarodowy Komitet Standardów Rachunkowości (IASC). Dokument ten zakłada bardzo szerokie rozumienie kosztów, których przejawem jest każde „... zmniejszenie korzyści ekonomicznych w okresie obrachunkowym w postaci odpływu lub uszczuplenia aktywów lub wzrostu zobowiązań, powodujących zmniejszenie kapitału własnego inną drogą, niż podział tego kapitału między

akcjonariuszy (współwłaścicieli)¹. Koszty wykazywane są w sprawozdaniu finansowym jeżeli zmniejszenie przyszłych korzyści ekonomicznych można obliczyć w sposób wiarygodny. Oznacza to, że zgodnie z zasadą memoriału, uznanie kosztów następuje równocześnie z uznaniem wzrostu wartości zobowiązań lub spadkiem wartości aktywów. W przytoczonej definicji, warunkiem ponoszenia kosztów nie jest zatem osiąganie wymiernych korzyści ekonomicznych.

Definicja kosztów przyjęta przez IASC jest na tyle szeroka, iż swym zakresem obejmuje (obok elementów nietypowych), także:

- obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego (np. naliczenie zobowiązań z tytułu podatku dochodowego),
- elementy podziału wyniku netto (np. wypłatę pracownikom premii z zysku).

Rozwiązania obowiązujące od 1.01.1995 r. w polskim prawie bilansowym są bliższe stanowisku prezentowanemu w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości. Wyrazem przyjęcia koncepcji IASC są definicje mające zastosowanie przy sporządzaniu sprawozdań finansowych przez polskie przedsiębiorstwa. „Koszty - stanowią zmniejszenie korzyści ekonomicznych w okresie obrachunkowym w postaci odpływu (uszczerplenia) aktywów lub wzrostu zobowiązań (funduszy specjalnych, rezerw) w ramach zwykłej (normalnej) działalności jednostki, co prowadzi do zmniejszenia kapitału własnego w inny sposób niż podział tego kapitału pomiędzy właścicieli (z wyjątkiem elementów zaliczanych do obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego)”.

Obok pojęcia kosztu sensu stricte, w praktyce często posługujemy się pojęciem kosztu produkcji (działalność) czy kosztu własnego.

Pojęcie koszty produkcji, to koszty określonego zakresu lub całokształtu działalności, to koszty określonego podmiotu działalności np.: działalności inwestycyjnej czy handlowej. Z kolei pojęcie koszt własny odnosi się do określonego przedmiotu działania tj.: wyrobu, usługi itp.

Pojęciami zbliżonymi do kosztu są:

- wydatki
- nakłady

Wydatek, to każde wykorzystanie (wydatkowanie lub angażowanie) środków pieniężnych bez względu na cel ich poniesienia.

Pojęcie wydatku jest szersze od kosztu, gdyż koszt wcześniej lub później jest wydatkiem, natomiast nie każdy wydatek musi się stać koniecznym kosztem.

np.:

- 1) najpierw wydatek (zakup materiałów) potem koszt - zużycie
- 2) równocześnie wydatek i koszt (zapłata gotówką za usługę)
- 3) najpierw koszt (zarachowanie płac) potem wydatek (wypłaty).

Natomiast spłata kredytu, podatku dochodowego, VAT nigdy nie jest kosztem,

Nakład wyraża zużycie czynnika produkcji w jednostkach naturalnych.

¹ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości SKwP, IASC, Warszawa 2004

Nakład może stać się pojęciem szerszym od kosztu o tzw. zużycie niecelowe, ponadto koszty z reguły określane są dla krótszych okresów czasu a nakłady dla dłuższych.

W świetle przepisów o podatku dochodowym koszty uzyskania przychodu to koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodu, z wyjątkiem kosztów ustawowo wyłączonych

Porównując koszty księgowe z kosztami podatkowymi można wyróżnić cztery grupy kosztów:

1. koszty związane z przychodami księgowymi nie zaliczane do kosztów podatkowych. Są to różnice o charakterze trwałym do których należą koszty osiągnięcia przychodów z działalności rolniczej czy leśnej
2. koszty nie stanowiące kosztów uzyskania przychodów. W ramach tych kosztów wyróżnia się:
 - a) różnice trwałe, czyli takie koszty, które nie są i nigdy nie będą uznane za koszty uzyskania przychodów wynikające z przekroczenia określonych ustawą podatkową limitów kosztów,
 - przekazane darowizny,
 - przedawnione wierzytelności
 - b) różnice przejściowe czyli takie koszty księgowe, których przepisy podatkowe nie uznają za koszty uzyskania przychodów w danym okresie ale będą one uznane w okresach przyszłych np:
 - naliczone lecz nie zapłacone odsetki,
 - ujemne różnice kursowe wynikające z wyceny bilansowej składników wyrażonych w walutach obcych,
 - nieplanowe odpisy amortyzacyjne od przeznaczonych do likwidacji środków trwałych
3. Księgowe koszty osiągnięcia przychodów, które są równocześnie kosztami uzyskania przychodów,
4. Koszty podatkowe, które zostały zarachowane jako księgowe koszty osiągnięcia przychodów w poprzednich okresach. Różnica ta jest wynikiem stosowania zasady memoriałowej w rachunkowości i kasowej w prawie podatkowym np:
 - zapłacone, naliczone w poprzednich okresach odsetki od zobowiązań,
 - zrealizowane ujemne różnice kursowe,
 - skutki obniżenia wartości bilansowej składników majątku, jeżeli składniki te zostały sprzedane,
 - rezerwy utworzone na wierzytelności, których nieściągalność została udokumentowana postanowieniem o nieściągalności uznanym przez wierzyciela, wydanym przez właściwy organ egzekucyjny, pod warunkiem, że wierzytelności te uprzednio zarachowane były jako przychody należne np ze sprzedaży.

Całość kosztów składa się z dużej liczby różnorodnych pozycji analitycznych, które tworzą strukturę kosztów. Poszczególne elementy całości kosztów różnią się między sobą wieloma cechami. Poznanie szczegółowe struktury kosztów jest

konieczne ze względu na ich ewidencję analityczną, jak też dla potrzeb kontroli i analizy. Dla zrealizowania tego celu należy całość kosztów sklasyfikować według określonych kryteriów. Klasyfikacji (systematyki) kosztów nie można jednak utożsamiać z ich ewidencją. Klasyfikacja kosztów polega na dzieleniu ogółu kosztów na określone podzbiory na podstawie przyjętych kryteriów (cech).

Podstawą klasyfikacji kosztów jest ich ugrupowanie według określonych cech jednorodnych.

Klasyfikacja kosztów spełnia więc ważne funkcje ekonomiczne:

1. umożliwia ona dokładne poznawanie struktury kosztów z różnych punktów widzenia,
2. daje możliwość indywidualnego traktowania poszczególnych składników kosztu całkowitego, przez co można dokładnie śledzić dynamikę określonych kosztów oraz wpływ na nią różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

Bez klasyfikacji kosztów nie można budować rachunku kosztów, nie można prowadzić ich ewidencji analitycznej, rozliczenia i kalkulowania (ustalania kosztu jednostkowego).

Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie przekroje klasyfikacyjne mają swoje bezpośrednie wykorzystanie praktyczne. Zbytne rozbudowanie klasyfikacji kosztów może zwiększyć pracochłonność funkcji kierowniczych, co w konsekwencji wpłynęłoby na wzrost kosztów administracyjnych. Klasyfikacja kosztów powinna więc być poprzedzona wyborem określonych kryteriów podziału bądź ugrupowania kosztów. Wybór ten nie może być przypadkowy. Powinien być uzasadniony konkretnymi potrzebami. Z kolei przekroje ewidencyjne kosztów służą zawsze pomiarowi ilościowemu i rejestracji kosztów. Ewidencja kosztów to praktyczne wykorzystanie klasyfikacji, uwarunkowane przepisami o prowadzeniu rachunkowości przez podmioty gospodarcze.

Podstawowe przekroje klasyfikacyjne kosztów to:

1. podział kosztów ze względu na strukturę i treść ekonomiczną wyróżnia: koszty proste i złożone;
2. podział kosztów ze względu na powiązanie z procesem pracy na podstawowe i ogólne;
3. podział kosztów ze względu na związek kosztów z efektami procesu pracy na bezpośrednie i pośrednie ;
4. podział kosztów ze względu na ich zmienność ; stale i zmienne.

Dla potrzeb wyceny zapasów produktów pracy i pomiaru wyniku finansowego koszty dzieli się na

1. Koszty produkcji – są to koszty przypisywane produktom pracy, poniesione na ich wytworzenie i wyznaczające wartość zapasu wyrobów nie sprzedanych.
2. Koszty okresu – są to koszty nieprodukcyjne: funkcjonowania firmy jako całości (ogólnego zarządu) oraz koszty fazy poprodukcyjnej (sprzedaży); dotyczą okresu sprawozdawczego, a nie produktów pracy, stąd ich wysokość nie wpływa na wartość zapasu wyrobów nie sprzedanych.

3. Koszty zrealizowane – wykazywane są w „Rachunku zysków i strat”, są to koszty produkcji wyrobów sprzedanych oraz koszty okresu.
4. Koszty niezrealizowane – wykazywane są w „Bilansie”, są to koszty produkcji wyrobów nie sprzedanych.
5. Koszty bezpośrednie – koszty, których odniesienie na produkty pracy (lub inny obiekt) w oparciu o źródłowe dokumenty zużycia jest możliwe, istotne i opłacalne
6. Koszty pośrednie – koszty, których odniesienie na produkty pracy (lub inny obiekt) w oparciu o źródłowe dokumenty zużycia jest niemożliwe, nieistotne lub nieopłacalne.
7. Koszty zmienne – koszty, których wielkość zależy od rozmiarów działalności.
8. Koszty stałe – niezależne od rozmiarów działalności

2.2. Koszty proste i złożone

Podział kosztów na proste i złożone uzależniony jest od tego, czy proces pracy przebiega w danej jednostce gospodarczej czy też po za nią.

Koszty proste, to koszty rodzajowo jednorodne nie podlegające dalszemu podziałowi rodzajowemu w danej jednostce. Obejmują one zużycie pierwotnych czynników procesu pracy a więc: środków pracy, przedmiotów pracy, płace, energię i usługi obce oraz nakłady czysto pieniężne. Jako koszty proste traktuje się również narzuty na fundusze specjalne (tj. takie fundusze, które w myśl obowiązujących przepisów mogą być tworzone w ciężar kosztów tj. fundusz socjalny

Koszty proste nie mogą być dzielone na rodzaje kosztów. Można jednak je dzielić na elementy analityczne np. zużycie materiałów można podzielić na: materiały podstawowe, materiały pomocnicze, paliwo, części zapasowe itd; płace można podzielić na płace pracowników produkcyjnych, płace pracowników administracyjnych itd. Kosztem prostym może być zatem tylko jeden rodzaj kosztu.

Do kosztów złożonych zalicza się natomiast takie pozycje zużycia, które wewnątrz danej jednostki gospodarczej dadzą się rozłożyć na elementy prostsze tj. koszty proste. Jako koszty złożone występują głównie koszty zużytych w działalności podstawowej produktów, wytworzonych przez wydziały produkcji pomocniczej. Obejmują one koszty świadczeń wewnętrznych (usług) jednostki, koszty działalności pomocniczej na rzecz działalności podstawowej (np. usługi transportowe, remontowe, energetyczne, opakowań itp.).

2.3. Funkcjonalny podział kosztów

Funkcjonalne kryterium rozgraniczenia kosztów prowadzi do ich podziału na podstawowe i ogólne.

Koszty podstawowe to koszty nierozłącznie związane z samym procesem technologicznym, bez których proces technologiczny jest niemożliwy. Ich poniesienie można z góry przewidzieć na podstawie technologii np. zużycie materiałów podstawowych, płace pracowników produkcyjnych, amortyzacja urządzeń wytwórczych. Niekiedy koszty te nazywa się kosztami technologicznymi.

Koszty ogólne są uwarunkowane organizacją procesu pracy, a więc związane są

z obsługą, kontrolą i kierowaniem procesami wytwórczymi. Do kosztów tych należą np.: płace zarządu jednostki, amortyzacja pomieszczeń biurowych, koszty zużycia materiałów na cele ogólne, koszty utrzymania magazynów itp.

2.4. Koszty bezpośrednie i pośrednie

Zbliżonym do omawianego podziału kosztów jest ich klasyfikacja z punktu widzenia metody odnoszenia kosztów na wytwarzane produkty, czy świadczone usługi (efekty pracy) prowadzący do podziału na koszty bezpośrednie i koszty pośrednie.

Koszty bezpośrednie to koszty indywidualne poszczególnych efektów pracy, które na podstawie dokumentacji źródłowej można zaliczyć na określony rodzaj działalności gospodarczej jednostki, odpowiednią fazę (zaopatrzenie, produkcję czy zbyt) lub na rodzaj wyrobu gotowego czy też ich grupę.

Do najbardziej typowych kosztów bezpośrednich zalicza się:

1. zużycie materiałów w cenach nabycia, w których wielkość na jednostkę produktu lub usługi można dokładnie określić na podstawie dokumentów materiałowych np. dowodów Rw,
2. wynagrodzenia wraz z narzutami pracowników zatrudnionych przy produkcji wyrobów, które można dokładnie określić na podstawie kart. pracy na jednostkę produktu lub usługi,
3. inne koszty bezpośrednie np. zużycie narzędzi specjalnych wykorzystywanych tylko przy produkcji określonych produktów, koszt obróbki obcej na rzecz danego produktu dokonanej przez inne przedsiębiorstwo

Koszty pośrednie to koszty wspólne dla większej ilości wyrobów, nie dające się odnieść wprost na podstawie dowodów źródłowych na wyroby. Ich rozliczenie odbywa się w sposób umowny za pomocą tzw. kluczy.

Do kosztów pośrednich zaliczamy również takie, które ze względu na dużą pracochłonność rozliczeń nie opłaca się rozdzielać na poszczególne produkty. To powoduje, że koszty pośrednie są łączone w grupy i rozliczane na poszczególne wyroby za pomocą odpowiednio dobranych kluczy. Kosztami pośrednimi są:

1. *koszty zakupu*, które obejmują koszty związane z zakupem danej dostawy materiałów i dostarczeniem do pierwszego miejsca składowania w danej jednostce,
2. *koszty wydziałowe* będące pośrednimi kosztami wytwarzania w wydziale produkcji podstawowej (kierowanie wydziałem, koszty utrzymania w ruchu maszyn i urządzeń, stworzenie warunków pracy na wydziale. *Koszty wydziałowe*, są wspólne dla kilku produktów lecz indywidualne dla poszczególnych wydziałów produkcyjnych, np. amortyzacja maszyn, remonty, zużycie materiałów pomocniczych
3. *koszty zarządu* czyli koszty wspólne dla wszystkich produkowanych wyrobów i wszystkich wydziałów. Koszty te związane są z zarządzaniem przedsiębiorstwem, jego organizacją oraz obsługą jako całością.
4. *koszty sprzedaży* związane ze sprzedażą danej partii materiałów (koszty

W praktyce podział kosztów na bezpośrednie i pośrednie odgrywa ogromną rolę, gdyż od tego zależy stopień działalności obliczeń kosztu jednostkowego.

2.5. Koszty zmienne i stałe

Różne składniki kosztów kształtują się różnie w zależności od wahań rozmiarów efektów działalności; produktów, usług czy obrotu towarowego. Te spośród kosztów, które reagują na zmiany rozmiarów działalności jednostki określa się mianem zmiennych. Stopień tej zmienności może być różny. Niektóre z kosztów wzrastają lub maleją w zasadzie proporcjonalnie do wahań wielkości np. sprzedaży (koszty transportu towarów), stąd określane są one kosztami zmiennymi proporcjonalnymi. Inne mogą wzrastać szybciej lub wolniej od wzrostu sprzedaży (koszty reklamy, płace ekspedientek itp.) mają więc charakter kosztów progresywnych lub degresywnych. Natomiast koszty, które charakteryzują się niezależnością od rozmiarów działalności noszą nazwę kosztów stałych.

W praktyce w różnych pod względem wielkości przedziałach zmian rozmiarów działalności koszty mogą zachowywać się różnie. Koszty stałe w pewnym przedziale rozmiarów działalności, po jego przekroczeniu, mogą "skoczyć" na następny poziom. Koszty te są więc funkcją czasu, niezależną od wahań wielkości sprzedaży towarów (płace administracji, amortyzacja, czynsze itp.). Podział kosztów na stałe i zmienne wykorzystywany może być przy badaniu dynamiki kosztów, kiedy zachodzi konieczność wykrywania przyczyn oddziałujących na wysokość poszczególnych pozycji kosztów

2.6. Koszty według typów działalności

Podział według typów działalności obejmującej zwykle trzy typy działalności:

- eksploatacyjną (operacyjną)
- inwestycyjną
- finansowo wyodrębnioną

W ramach działalności eksploatacyjnej ujmowane są koszty działalności, dla której realizacji statutowo przedsiębiorstwo zostało powołane (działalności podstawowej) oraz koszty działalności pomocniczej, bytowej i zarządu.

Koszty działalności inwestycyjnej obejmują swym zasięgiem koszty budowy, rozbudowy, nabycia lub wytworzenia we własnym zakresie obiektów środków trwałych.

Działalność finansowo wyodrębniona zawiera w sobie koszty działalności socjalnej jednostki np. koszty usług na rzecz różnych form wypoczynku, działalności kulturalno – oświatowej, sportowo – rekreacyjnej, pomoc finansowa do wczasów w innych jednostkach, pomoc rzeczowa i finansowa dla pracowników.

3. Modele rachunku kosztów

3.1. Pojęcie modeli rachunku kosztów

Rachunek kosztów stanowi część składową rachunkowości. Jest on niekiedy nazywany podsystemem ewidencyjnym, w którym obowiązują wszystkie zasady rachunkowości .tj pomiar, dokumentacja i wycena operacji gospodarczych. Ewolucja rachunku kosztów następowała w kierunku coraz dokładniejszego ujęcia, rozliczenia i kalkulacji kosztów, wyceny zapasów produktów i ustalenia ich rentowności.

W rozwoju rachunku kosztów wyodrębnić można dwa podstawowe kierunki ewolucji:

1. zmiana rzeczowego zakresu rozliczania kosztów między wytworzone produkty
2. rozszerzenie czasowego zasięgu przedstawiania kosztów przez wzrost stopniach normowania

3.2. Klasyfikacja modeli rachunku kosztów

Zgodnie z powyższymi tendencjami wyróżnić można dwa podstawowe kryteria klasyfikacji systemów (modeli) rachunku kosztów:

1. rodzaj i zakres rozliczania kosztów między produkty pracy,
2. stopień normowania (standaryzacji) kosztów i sposób ich prezentacji.

Pierwsze wymienionych kryteriów pozwala na wyróżnienie:

- rachunku kosztów zmiennych (częściowych, niepełnych), w którym na produkty rozliczane są tylko koszty zmienne wytwarzania,
- rachunku kosztów pełnych, w którym na produkty rozliczane są zarówno koszty zmienne jak też stale

Biorąc za kryterium podziału

Stopień normowania kosztów i sposobu ich prezentacji można wyróżnić:

- rachunek kosztów rzeczywistych (zbiorczy), w którym przedmiotem ewidencji kalkulacji są koszty rzeczywiście poniesione (historyczne)
- rachunek kosztów planowanych (rozdzielczy), w którym informacje o kosztach rzeczywistych prezentowane są w rozdzieleniu na dwa elementy: wzorce ustalone w trybie ex ante i odchylenia od nich

Zarówno rachunek kosztów zmiennych jak też pełnych mogą być prowadzone w postaci zbiorczej i rozdzielczej

3.3. Rachunek kosztów zmiennych a rachunek kosztów pełnych

W naszej praktyce gospodarczej szeroko stosowany jest rachunek kosztów pełnych (rzeczywistych). Podstawową cechą tego rachunku jest dokonywany w nim podział kosztów całkowitych na koszty bezpośrednie i pośrednie produktu. Oznacza to, że w koszcie jednostkowym produktu odzwierciedlane jest :

- 1) pełne zużycie czynników produkcji jakie nastąpiło z jego wytworzeniem
- 2) koszty pośrednie rozlicza się tu na produkty za pomocą wielkości umownych czyli kluczy rozliczeniowych, co powoduje proporcjonalny rozkład kosztów pośrednich między nośniki (produkty) w stosunku do wielkości przyjętej jako

klucz rozliczeniowy, a więc stosowana jest tu zasada proporcjonalizacji kosztów.

W rachunku kosztów pełnych wynik finansowy ustalony jest jako:

$$P - K_c = WF$$

Przychód ze sprzedaży - Koszty (bezpośrednie i pośrednie) = Wynik F

Funkcję kosztów całkowitych w rachunku kosztów pełnych opisuje równanie

$$K = a \cdot x$$

a- pełny koszt jednostkowy

x - rozmiary produkcji

Rachunek kosztów pełnych zakłada więc (cechy)

- 1) proporcjonalizację kosztów stałych tj. wyrażenie kosztów jako iloczynu produkcji i kosztów jednostkowych
- 2) rozliczenie na pojedyncze produkty kosztów wspólnych dla grupy produktów lub działalności traktowanej jako całość.

Dlatego zaczęto szukać innych sposobów rozliczenia kosztów. Nabrało to szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach USA w latach międzywojennych lata 30-te kiedy to kryzys gospodarczy spowodował spadek produkcji i sprzedaży, a koszty stałe były na ogół znacznie wyższe niż średnie roczne stawki normalne. aktywowane odchylenia dotyczące kosztów bezczynności często przekraczały zysk operacyjny, przez co wartość informacyjna rachunku wyników była przez Kierownictwo jednostek kwestionowana. Stąd przy opracowywaniu nowej koncepcji rachunku kosztów szukano takich rozwiązań by zwiększyć jego wartość informacyjną dla celów ustalenia wyniku finansowego.

Tak się zrodził rachunek kosztów zmiennych (kosztów częściowych). W rachunku tym wykorzystywany jest podział kosztów na stałe i zmienne.

Istota tego rachunku polega na tym, że koszty powstające w związku z produkcją, czyli koszty zmienne, są ujmowane oddzielnie od kosztów stałych (tj. kosztów gotowości do produkcji), przy czym koszty zmienne są grupowane w przekroju produktów i stosowane do wyceny zapasów produkcji, koszty stałe natomiast w całości obciążają rachunek wyników jako koszty okresu. Funkcja liniowa kosztów w tym rachunku przybierze postać:

$$K = ax + b$$

a - jednostkowy koszt zmienny

x - rozmiary produkcji

b - koszty stałe okresu

W rachunku kosztów zmiennych wynik finansowy ustalany jest dwustopniowo jako

I etap $P - K_{zmienny} = \text{Nadwyżka cenowa (marża brutto) kwota pokrycia (N}_c)$

II etap $\text{Nadwyżka cenowa} - K_s = \text{wynik } \pm$

$$N_c = x (c - k_{jz}) \quad \text{lub} \quad N_c = P - K_z$$

K_z - koszt zmienny produkcji sprzedanej

P - przychody ze sprzedaży

c - cena sprzedaży produktu.

Cechy rachunku kosztów zmiennych

- 1) Koszty całkowite przedsiębiorstwa dzieli się na stałe i zmienne
- 2) Produkty finalne, półfabrykaty i produkcja niezakończona, wyceniane są tylko w kosztach zmiennych wytworzenia (wycena bilansów)
- 3) Produkty przeznaczone na sprzedaż są wyceniane w zmiennych kosztach sprzedaży (= zmienny koszt wytworzenia + zmienne koszty sprzedaży)
- 4) Koszty całkowite przedsiębiorstwa (K) mają postać funkcji liniowej przyjmującej postać

$$K = ax + b$$

- 5) Koszty stałe mogą być grupowane w jednolitym bloku lub z wyodrębnieniem w nim kosztów stałych: produkcji, zarządu i sprzedaży
 - 6) Kryterium oceny rentowności jednostkowej wyrobu jest jednostkowa marża brutto, stanowiąca nadwyżkę ceny sprzedaży nad kosztami zmiennymi wyrobu.
 - 7) Wynik finansowy stanowi różnicę między globalną marżą brutto zrealizowaną na sprzedaży wyrobów a kosztami stałymi okresu
- $$W_c - K_s > W$$
- 8) Wycena świadczeń wewnętrznych dokonywana jest na poziomie kosztów zmiennych.

Różnica pomiędzy rachunkiem kosztów pełnych i rachunkiem kosztów zmiennych sprowadza się w praktyce do czasu. Koszty stałe, pośrednie produkcji są kosztami obciążającymi wynik finansowy w okresie ich poniesienie (rachunek kosztów zmiennych) lub w okresie sprzedaży (rachunek kosztów pełnych). W tym drugim przypadku, do czasu sprzedaży stanowią one składnik aktywów.

Ponieważ wycena produktów pracy na poziomie pełnego kosztu wytworzenia niesie ze sobą niebezpieczeństwo jaskrawego zawyżenia wartości zapasów (zwłaszcza przy wyraźnym spadku produkcji, wskutek czego koszty stałe obciążą mniejszą ilość wyrobów), wprowadzono dwa zabezpieczenia.

Pierwsze, polega na zastosowaniu reguły, „mniejsze z ceny lub kosztu”, co oznacza że wartość produktów pracy wykazana w sprawozdaniu nie może być wyższa od ich ceny sprzedaży netto na moment sporządzenia bilansu

Drugim gwarantem zachowania realnej wartości zapasów są zapisy § 10 i § 11 MSR Nr 2, zgodnie z którymi koszty bezpośrednie mogą być podwyższone jedynie o „uzasadnioną część kosztów pośrednich produkcji”.

Intencją Międzynarodowego Standardu Rachunkowości Nr 2 jest rozłożenie stałych kosztów pośrednich wytwarzania na rozmiary produkcji odpowiadające typowym zdolnościom produkcyjnym, to jest średniemu poziomowi produkcji za dłuższy okres czasu, z uwzględnieniem przerw z tytułu planowanych remontów. Powinno to wyeliminować wahania wartości zapasu spowodowane wzrostem lub spadkiem wielkości produkcji

Rozwiązania, o których mowa w pełni przejęło polskie prawo bilansowe. W art. 28, ust. 2, pkt. 2 Ustawy o rachunkowości czytamy: „... koszt wytworzenia składnika majątku we własnym zakresie obejmuje koszty bezpośrednie produkcji poszczególnych produktów gotowych, w toku produkcji i półproduktów oraz przypadającą na okres ich wytworzenia uzasadnioną część kosztów pośrednich produkcji; do kosztów wytworzenia, po których wycenia się aktywa, nie zalicza się kosztów ogólnych zarządu, ... kosztów sprzedaży produktów, towarów i innych rzeczowych składników majątku, jak też pozostałych kosztów operacyjnych i kosztów operacji finansowych”.

4. Nowoczesne modele rachunku kosztów

4.1 Istota i zadania rachunku ABC

Tradycyjny rachunek kosztów pełnych – funkcjonujący w naszych przedsiębiorstwach po dzień dzisiejszy – projektowany był w latach dwudziestych bieżącego stulecia. Większość firm wytwarzała wówczas wąski asortyment wyrobów, a dominującymi pozycjami kosztów były materiały bezpośrednie i robocizna bezpośrednia. Koszty pośrednie produkcji kształtowały się na relatywnie niewielkim poziomie, a nieprawidłowości w ich rozliczaniu można było uznać za nieistotne. Niski poziom techniki obliczeniowej eliminował praktyczne zastosowania bardziej wyrafinowanych metod rachunku kosztów. Niewielka konkurencja ograniczała ewentualne straty przedsiębiorstw wynikające z niewłaściwych decyzji gospodarczych.

W tradycyjnym rachunku kosztów zakłada się, że ogół kosztów produkcji to koszty zmienne, zależne wprost proporcjonalnie od rozmiarów działalności. Koszty pośrednie wytwarzania odnoszone są wstępnie na miejsca ich powstawania (wydziały produkcji podstawowej), skąd podlegają rozdzieleniu pomiędzy produkty pracy. Tak różnorodna grupa nakładów, jakimi są koszty wydziałowe rozliczana jest kluczami, wyrażającymi zawsze skalę produkcji.

Deformacja kosztu jednostkowego produktu wynikająca z zastosowania tradycyjnego rachunku kosztów, przybiera największe rozmiary w tych firmach gdzie wytwarza się wiele asortymentów wyrobów w różnych ilościach i o różnym stopniu skomplikowania produkcji.

W tradycyjnym rachunku kosztów przyjmuje się, że jeżeli dwa wyroby wymagają podobnych nakładów materiałów bezpośrednich, robocizny bezpośredniej, maszynogodzin (roboczogodzin) to koszt jednostkowy ich wytworzenia będzie zbliżony. Zgodnie z tym rozumowaniem koszt wytworzenia 1 szt. wyrobu produkowanego w ilości 100 tys. sztuk rocznie, będzie taki sam jak koszt 1 szt. produktu wytwarzanego w ilości 500 sztuk rocznie. Mimo, że to właśnie wyroby wypuszczane w krótkich seriach najbardziej absorbują komórki ogólne i komórki obsługi.

Pełny koszt wytworzenia danego wyrobu (obejmujący koszty bezpośrednie i pełne koszty pośrednie produkcji) musi być obliczany dla potrzeb rachunkowości finansowej, to jest wyceny zapasów produktów pracy (bilans) oraz ustalenia kosztu wytworzenia wyrobów sprzedanych (rachunek zysków i strat). Kategoria ta jest jednak nieprzydatna z punktu widzenia rachunkowości zarządczej, gdzie istotnym jest wskazanie kosztów (i przychodów) zależnych lub niezależnych od konkretnej decyzji.

Powstanie i dynamiczny rozwój rachunku kosztów działań wynika z oddziaływania na współczesne przedsiębiorstwo szeregu czynników zewnętrznych, ma ponadto swoje źródła w przekształceniach dokonujących się wewnątrz samych podmiotów. Są to:

- 1) postęp w technice obliczeniowej,
- 2) wzrost negatywnych skutków popełnianych błędów,
- 3) większa różnorodność wytwarzanych wyrobów,
- 4) upowszechnienie nowoczesnych metod zarządzania.

Wraz z powszechnym zastosowaniem elektronicznej techniki obliczeniowej, zniknęła bariera pracochłonności stojąca na przeszkodzie wprowadzaniu bardziej skomplikowanych (a więc opartych na szczegółowym strukturyzowaniu danych) modeli rachunku kosztów. W przedsiębiorstwach funkcjonują systemy gromadzące rzeczowe i jakościowe informacje o poszczególnych wyrobach (zleceniach) oraz opisujące od strony ilościowej przebieg procesu produkcji. Dane te mogą być w każdej chwili wykorzystane dla potrzeb rachunku kosztów.

Drugim czynnikiem stymulującym przekształcenia w sferze pomiaru i rozliczeń kosztów są rosnące straty firm spowodowane podjęciem złych decyzji. Zjawisko to ma swoje źródła w zaostrzającej się konkurencji. Każdy błąd popełniony przez przedsiębiorstwo zwiększa szanse konkurencji na uzyskanie przewagi, a odzyskanie raz utraconej pozycji na rynku jest często niemożliwe. Niebezpieczeństwo popełnienia błędu wzrasta, ponieważ coraz mniejsza część kosztów może być odniesiona wprost na produkty. Udział kosztów pośrednich w łącznej kwocie kosztów systematycznie podnosi się, a dominują koszty takich funkcji wokół produkcyjnych jak: badania i rozwój, projektowanie wyrobów, marketing, dystrybucja, obsługa klientów. Przykładowo, w jednej z fabryk Siemens, wytwarzających silniki elektryczne, udział kosztów materiałowych wynosił – 43 %, płac bezpośrednich – 9 %, a kosztów pośrednich 48 %, przy czym udział kosztów wydziałowych w kosztach pośrednich tylko 16 %.

Trzecią grupą przyczyn wymuszających przemiany w tradycyjnym rachunku kosztów jest większa różnorodność wytwarzanych produktów, krótki cykl życia wyrobów na rynku, częste przekształcenia struktury asortymentowej oraz mechanizacja i automatyzacja procesów technologicznych. Jeżeli przykładowo, wytwarzane dotychczas produkty w równym stopniu angażowały potencjał danego wydziału, to rozliczanie kosztów pośrednich w oparciu np. o robociznę bezpośrednią nie niosło ze sobą specjalnych błędów. Wprowadzenie nowego produktu, wymagającego głównie obróbki maszynowej (zamiast ręcznej), przy zachowaniu dotychczasowej metody rozliczeń, spowoduje istotne przesunięcie kosztów pośrednich w stronę produktów o wyższej pracochłonności. Koszty tych wyrobów wzrosną, mimo że zaangażowanie czynników produkcji na ich wytworzenie pozostanie bez zmian, a być może nawet zmaleje.

Czwartym stymulatorem przemian wydaje się upowszechnienie nowoczesnych metod zarządzania, w tym między innymi: „just in time” oraz Total Quality Management (TQM) – kompleksowego systemu zarządzania jakością.

Wymagania wysuwane pod adresem nowego modelu rachunku kosztów to przede wszystkim:

- odejście od uproszczonego rozliczania kosztów pośrednich jednym kluczem rozliczeniowym wyprowadzonym z rozmiarów działalności,
- większa elastyczność rachunku kosztów – zmiany w prowadzeniu procesu produkcyjnego winny być ściśle odwzorowane w systemie pomiaru i rozliczeń kosztów,
- należy wskazać czynnik lub czynniki powodujące powstawanie kosztów, tak aby możliwe było ich precyzyjne budżetowanie, jak również oddziaływanie w kierunku obniżki nakładów,
- możliwość wykorzystania informacji kosztowych zarówno dla potrzeb rachunkowości finansowej jak i zarządczej, w długim i krótkim horyzoncie czasu.

Istotę rachunku kosztów działań można opisać następująco: „Koncepcja ABC dotyczy sposobu rozliczania kosztów pośrednich na produkty, stanowiąc nową metodę ich pomiaru i kalkulacji. Zgodnie z nią, koszty pośrednie są rozliczane na produkty za pomocą wielu różnych podstaw rozliczeń”. A zatem, koszty pośrednie muszą być zdezagregowane na bardzo proste elementy składowe, a następnie, każdy z tych elementów powinien być doliczony do kosztów bezpośrednich za pomocą właściwie dobranego klucza rozliczeniowego.

Wyróżnia się pięć etapów kreowania ABC:

- 1) identyfikacja zasadniczych działań (activities) istniejących w danej organizacji,
- 2) pomiar kosztów poszczególnych działań,
- 3) wskazanie czynnika lub czynników wpływających na wysokość kosztów danego działania (kluczy rozliczeniowych kosztów),
- 4) stworzenie z każdego z działań ośrodka odpowiedzialności za koszty,
- 5) rozliczenie kosztów działań pomiędzy produkty pracy

Etap I. identyfikacja działań

W modelu ABC zasadniczym obiektem rachunku kosztów obok produktu pracy staje się działanie.

Działanie to wyodrębniona umownie lub organizacyjnie część firmy realizująca wydzielone funkcje. Według A. Jarugowej i A. Szychty „terminem „działanie” lub „proces” określa się zbiór powtarzalnych jednorodnych lub podobnych zdarzeń i czynności, wykonywanych w celu realizacji określonej funkcji gospodarczej i powodujących powstawanie kosztów: tzn. te zdarzenia i czynności stanowią przyczyny ponoszenia kosztów przez przedsiębiorstwo”.

Aby nie dopuścić do zbyt dużej dezintegracji informacji, działania są kreowane poprzez agregację różnych, pojedynczych funkcji.

Przykładowo, obszar aktywności „obsługa zamówień klientów” może obejmować następujące działania:

- negocjację cen,
- przygotowywanie umów,
- odpowiedzi na reklamacje kontrahentów,
- wysyłka i przyjmowanie poczty,
- fakturowanie,
- egzekwowanie należności.

W ramach obszaru aktywności „zaopatrzenie” wyróżniamy:

- planowanie zaopatrzenia materiałowego,
- zamawianie materiałów,
- dostarczanie materiałów do firmy (w tym transport, opakowania, ubezpieczenie, załadunek i wyładunek),
- odbiór jakościowy materiałów,
- reklamacje,
- gospodarkę magazynową,
- rozdział materiałów (pomiędzy wydziały, zlecenia),
- dostarczanie materiałów na stanowiska pracy,
- gospodarkę zapasami (inventaryzacja, sprzedaż zapasów zbędnych i nadmiernych),
- ewidencję obrotu materiałowego,
- prowadzenie rozliczeń z kontrahentami.

W tradycyjnym rachunku kosztów, koszty pośrednie grupowane są w dużych agregatach w oparciu o kryterium organizacyjne: to jest według komórek (np. wydziały produkcyjne), lub według zespołów tych komórek (np. zarząd). Rachunek kosztów działań zakłada większą detalizację kosztów pośrednich i odnoszenie ich na działania, niezależnie a często wbrew strukturze organizacyjnej.

Ważnym efektem omawianego etapu tworzenia rachunku ABC jest identyfikacja działań nieistotnych (pozornych), których w dalszej kolejności należy się pozbyć lub radykalnie skrócić czas ich trwania. W toku analizy procesu gospodarczego następuje ponadto określenie działań zwiększających wartość użytkową wyrobu lub usługi (tj. takich w trakcie których następuje faktyczny przerób materiałów) oraz działań wartości tej nie podnoszących.

Etap II. Pomiar kosztów działań

Jedno z podstawowych założeń rachunku ABC stanowi, iż co prawda zużycie czynników produkcji ma na celu wytworzenie i sprzedaż wyrobów, to jednak nie produkty bezpośrednio lecz działania są przyczyną powstawania kosztów.

W drugim etapie projektowania rachunku kosztów działań należy zatem zmierzyć (zidentyfikować) koszty obciążające poszczególne działania. Wymaga to rozwiązania szeregu szczegółowych problemów:

- jakie pozycje kosztów można przypisać danemu działaniu wprost - są to koszty bezpośrednie działań,
- które koszty zostaną odniesione na działania w sposób umowny – są to koszty pośrednie,
- jakie klucze rozliczeniowe należy tu zastosować (są tzw. klucze rozliczeniowe pierwszego stopnia, pozwalające przypisać koszty pośrednie poszczególnym działaniom)?
- z jaką szczegółowością koszty danego działania będą prezentowane w sprawozdaniach wewnętrznych?

Etap III dobór kluczy rozliczeniowych kosztów

Problemem najważniejszym dla prawidłowego funkcjonowania systemu ABC jest wskazanie tych czynników, które w zasadniczy sposób wpływają na wysokość kosztów danego działania, a nawet koszty te kreują. Może to być jeden czynnik uznany za główny np. ilość zrealizowanych kontraktów dla działań związanych z obsługą zamówień klientów lub szereg czynników różnych dla poszczególnych działań. Przykładowo koszty zaopatrzenia mogą zależeć od: odległości od źródeł zaopatrzenia, ilości zrealizowanych zamówień, czasu składowania zapasów, ilości reklamacji, wagi zakupionych materiałów itp.

Jeżeli dany czynnik ma być wykorzystany nie tylko dla potrzeb kontroli kosztów lecz także jako klucz rozliczeniowy w rachunku kalkulacyjnym (są to tzw. klucze rozliczeniowe drugiego stopnia pozwalające przypisać koszty działań produktom pracy) winien również opisywać jeden z atrybutów produktów pracy. Generalnie zaleca się stosowanie kluczy ilościowych, w miejsce wartościowych – zależnych od zmian cen, stawek, taryf.

Ilość kluczy rozliczeniowych zależy od pożądanego poziomu dokładności w ustalaniu kosztów produktów (im więcej kluczy tym poziom ten jest wyższy) oraz od stopnia złożoności struktury produkcji. W literaturze wyróżnia się trzy grupy działań, których koszty mogą być opisywane i rozliczane przy pomocy różnych kluczy rozliczeniowych:

- 1) działania pierwszego stopnia, obejmujące zużycie zasobów wprost proporcjonalne do ilości jednostek danego produktu, są to koszty rozliczane w oparciu o ilość przepracowanych maszynogodzin, roboczogodzin lub inną miarę oddającą rozmiary działalności (przykładowo są to koszty: energii napędowej maszyn i urządzeń, konserwacji i remontów, zużycia materiałów na cele ruchu, amortyzacji narzędzi i przyrządów produkcyjnych, materiałów technologicznych nie zaliczanych do kosztów bezpośrednich, dopłat i płac uzupełniających pracowników bezpośrednio produkcyjnych np. wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, premie,
- 2) działania drugiego stopnia, grupują koszty zależne od ilości zrealizowanych partii (serii) poszczególnych wyrobów, wymienić tu należy nakłady na

przebrojenie maszyn, planowanie produkcji, kontrolę techniczną, transport wewnątrzwydziałowy,

- 3) działania trzeciego stopnia, są to zasoby zużyte w związku z ogólnym nadzorem technicznym – przygotowaniem i wprowadzaniem zmian w technologii, czuwaniem nad prawidłowym przebiegiem produkcji, zarządzaniem wydziałem, średnim dozorem technicznym; kluczem rozliczeniowym dla tej grupy kosztów jest ilość osób zatrudnionych przy produkcji poszczególnych wyrobów lub ilość dokonanych zmian i usprawnień.

Czwartą kategorią działań mogą być „usługi na rzecz produkcji” obejmującą między innymi: administrację, zarządzanie firmą, usługi w zakresie rachunkowości, oświetlenie, ogrzewanie. Koszty te nie podlegają rozliczeniu pomiędzy produkty pracy, pomniejszają one wynik brutto osiągnięty na całej sprzedaży.

Etap IV tworzenie ośrodków odpowiedzialności

W czwartym etapie tworzenia systemu ABC należy z każdego z obszarów aktywności utworzyć ośrodek odpowiedzialności za koszty. Oznacza to wskazanie osoby odpowiedzialnej za koszty, wyznaczenie granic danego ośrodka (a więc przypisanego mu majątku i zatrudnionych ludzi) oraz budżetowanie kosztów w trybie ex ante, pomiar kosztów rzeczywistych i ustalanie odchyleń.

Etap V rozliczenie kosztów na produkty

W piątym kroku, następuje rozliczenie kosztów pośrednich – pogrupowanych według działań – pomiędzy produkty pracy. W tym celu należy ogół działań podzielić na dwie grupy obejmujące:

- a) koszty pośrednie podwyższające wartość produktów pracy, reprezentujące rzeczywiste zużycie czynników produkcji (value – added activity)
- b) koszty pośrednie nie zwiększające wartości, będące kosztami utrzymania zdolności produkcyjnych w gotowości do działania (non value – added activity).

Jedynie pierwsza grupa kosztów podlega repatriacji pomiędzy nośniki kosztów. Rozliczenie następuje w proporcji do zapotrzebowania na daną funkcję ze strony produktu pracy. Miarą tego popytu powinna być wielkość klucza rozliczeniowego, z jednej strony determinująca wysokość kosztów ponoszonych na realizację działania, z drugiej zaś opisująca istotną cechę produktu.

Stosując rachunek kosztów działań można ustalić zarówno całkowity koszt produktu, jak też poprzestać na jednostkowym koszcie wytworzenia. W tym pierwszym przypadku, rozliczeniu pomiędzy produkty pracy podlegać będą także koszty takich funkcji okołoprodukcyjnych jak: badania i rozwój, projektowanie wyrobów, marketing, dystrybucja, obsługa klientów.

Zasadnicze różnice pomiędzy tradycyjnym rachunkiem kosztów, a procedurą ABC polegają na zastosowaniu w tym ostatnim dużej liczby i rodzajów kluczy rozliczeniowych kosztów pośrednich. Ponadto, dąży się do tego aby podstawy rozdziału kosztów nie odzwierciedlały wprost rozmiarów produkcji – poza działaniami, których koszty mają charakter zmiennych.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem system ABC dostarcza precyzyjnych danych dla:

- 1) oceny rentowności poszczególnych wyrobów², przede wszystkim urealnione zostają koszty produktów małych, wytwarzanych w krótkich seriach,
- 2) kalkulacji cen, o ile formułę ich budowy oparto na kosztach pełnych,
- 3) szacowania kosztów na etapie konstruowania wyrobów – należy uświadomić personelowi projektującemu, wpływ przyjętych rozwiązań technicznych i technologicznych nie tylko na koszty produkcji lecz również na koszty marketingu, dystrybucji i obsługi klientów.

System ABC pozwala lepiej zrozumieć zachowanie się kosztów stałych, a tym samym umożliwia przewidywanie ich wysokości w reakcji na konkretną decyzję. W obszarze zainteresowań rachunkowości finansowej, korzyści płynące z systemu ABC to przede wszystkim precyzyjna wycena zapasów produktów pracy, a tym samym wyższa dokładność w ustalaniu kosztu własnego sprzedaży i wyniku finansowego.

4.2. Rachunek kosztów docelowych – metoda zarządzania kosztami nowego produktu

Target costing (rachunek kosztów docelowych) jest narzędziem zarządzania kosztami jeszcze przed rozpoczęciem produkcji. Celem jest zmniejszenie wszystkich składników kosztów danego produktu przez cały cykl jego życia.

Rachunek kosztów docelowych polega na ustaleniu , jaki poziom kosztów może być zaakceptowany przez producenta, przy danym, oczekiwanym poziomie rentowności sprzedaży i określonej cenie jaką są gotowi zapłacić klienci. Przy ustalaniu poziomu kosztów docelowych możliwe jest wystąpienie dwóch sytuacji:

1. wprowadzenie nowego produktu na rynek
2. lub wchodzenie na rynek już istniejącego produktu

Docelowy jednostkowy poziom kosztów otrzymuje się poprzez odjęcie oczekiwanego jednostkowego zysku od ceny produktu.. Konsekwencją stosowania rachunku kosztów docelowych jest to, że jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć docelowego poziomu kosztów to proces produkcyjny nie jest uruchamiany.

Stosowanie rachunku kosztów docelowych ma szczególne znaczenie w branżach charakteryzujących się wysoką zmiennością gustów klientów lub duża innowacyjnością , gdzie istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie jest czas dostarczenia nowego produktu na rynek

4.3 Inne rachunki problemowe

Kaizen costing (proces stałego obniżania kosztów) jest systemem ciągłego wprowadzania udoskonaleń procesu technologicznego i organizacji pracy, czego bezpośrednim skutkiem jest obniżka kosztów.

O ile target costing funkcjonuje na etapie projektu, to kaizen costing na etapie realizacji i dystrybucji. Zaangażowani są przy nim wszyscy pracownicy, a zadania przekazywane są od zarządu do poziomu poszczególnych brygad i zespołów.

5. Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu

5.1 Rola rachunkowości zarządczej w krótkookresowych rachunkach decyzyjnych

Prowadzony w przedsiębiorstwie rachunek kosztów wykorzystywany może być przy podejmowaniu decyzji krótkookresowych jak też strategicznych. Zarządzający przedsiębiorstwem muszą mieć jednak świadomość, jakie informacje o kosztach będą im potrzebne do podjęcia określonych decyzji i pod tym kątem budować model rachunku kosztów dla przedsiębiorstwa. Dane z rachunku kosztów zmiennych wykorzystywane są głównie w działalności operacyjnej, czyli przy podejmowaniu decyzji krótkoterminowych. W planowaniu długookresowym niezbędne są już informacje zbierane w ramach rachunku kosztów pełnych

5.2. Optymalizacja produkcji

Wybór przedmiotu produkcji i sprzedaży należy do decyzji krótkookresowych, w których szuka się odpowiedzi na pytanie:

1. produkować produkt A czy B
2. świadczyć usługi klientowi X czy Y
3. przeznaczyć powierzchnię handlową na określony rodzaj towaru A czy Z i tym podobne
4. jak struktura produkcji i sprzedaży jest najlepsza z punktu widzenia maksymalizacji zysku

Problemy te rozwiązywane są przez poszukiwanie kryterium według którego mierzona będzie zdolność przedsiębiorstw do przynoszenia zysku przez poszczególne rodzaje produktów.

Większość przedsiębiorstw, które nie dokonują podziału kosztów na stałe i zmienne, w krótkookresowym rachunku decyzyjnym posługują się kosztem jednostkowym jako wielkością stałą na jednostkę.

Dla oceny decyzji ustalają różnicę między

$$\text{Cena} - \text{jednostkowy koszt stały} = \text{zysk}$$

Przy takim podejściu zysk na jednostkę produkcji jest wielkością stałą i uzależnioną od rozmiarów sprzedaży

Błąd polega na tym, że koszt jednostkowy w miarę wzrostu produkcji maleje, gdyż koszty stałe rozkładają się na coraz większe rozmiary działalności, zysk natomiast na jednostkę - przy stałej cenie - rośnie.

Dlatego w rachunku decyzyjnym optymalizacji produkcji należy posługiwać się wielkością stałą na jednostkę produkcji tj

$$\text{Nadwyżką cenową}$$

Maksymalizacja nadwyżki cenowej (marży brutto, kwoty pokrycia) jest jednoznaczna z maksymalizacją zysku, gdyż

$$\text{Zysk} = \text{nadwyżka cenowa} - \text{koszty stałe}$$

Stąd: jeśli nadwyżka cenowa dąży do maksimum, to i zysk dąży do maksimum, ponieważ koszt stałe są bez zmian.

Przy doborze struktury asortymentowej produkcji mogą wystąpić dwie sytuacje:

1. nie występują czynniki ograniczające produkcję;
2. występują czynniki ograniczające np. rzadkie zasoby

Typowe czynniki ograniczające:

1. zdolność produkcyjna wyrażona ilością przepracowanych maszyno- lub roboczogodzin,
2. zasoby surowcowo-materiałowe,
3. środki pieniężne,
4. popyt na produkcję,
5. zawarte umowy itp.

Tu kryterium decyzyjnym może być nadwyżka cenowa na jednostkę produktu. Preferowane będą produkty o najwyższych nadwyżkach cenowych

Przy występowaniu czynników ograniczających mogą wystąpić następujące sytuacje:

1. występuje jeden czynnik ograniczający,
2. istnieją jedno lub dwa ograniczenia, z których jedno jest najważniejsze,
3. występuje wiele produktów i wiele ograniczeń

W wariantach 1 należy określić nadwyżkę cenową na jednostkę czynnika ograniczającego. Najlepsze rozwiązanie jest to, gdzie nadwyżka cenowa na jednostkę czynnika ograniczającego jest największa.

5.3.Rezygnacja z działalności wykazującej stratę

Analiza powinna opierać się na zbadaniu czy

$$\text{Strata} > \text{od kosztów stałych rozliczanych na jednostkę}$$

to należy zaprzestać produkcji

$$\text{strata} < \text{od kosztów stałych na jednostkę}$$

to należy kontynuować produkcję

Wniosek:

1. jeśli strata jest większa od kosztów stałych, to znaczy, że cena nie pokrywa nawet kosztów zmiennych i taki produkt należy wyeliminować;
2. jeśli strata jest mniejsza od kosztów stałych, to znaczy, że produkt przynosi pewną nadwyżkę cenową i to uzasadnia pozostawienie go w programie produkcyjnym

5.4. Kupić z zewnątrz czy wytworzyć we własnym zakresie

Tu analizą objęta jest cena jaką trzeba zapłacić za element dostarczony z zewnątrz z kosztami, których można uniknąć nie produkując go u siebie, jeżeli
cena zewnętrzna > od kosztów własnych
należy podjąć lub kontynuować produkcję.

Cena zewnętrzna < od kosztów własnych
opłacalne jest dokonanie zakupu, ale należy pamiętać o kosztach stałych, które mogą być zaabsorbowane przez tę produkcję.

Wyznaczamy produkcję zrównującą opłacalność wariantów decyzyjnych, tzn wyznaczamy na wykresie współrzędnych krzywą kosztów nabycia i kosztów wytworzenia. Przecięcie się obu krzywych wyznacza punkt obojętności poniżej którego wyznaczona jest strefa korzystniejsza dla nabycia a powyżej dla produkcji.

5.5. Przyjąć czy odmówić specjalne zamówienie

Decyzja ta występuje, gdy jednostka gospodarcza ma wolne moce produkcyjne, wówczas powstaje pytanie:

Po jakiej cenie można sprzedawać dodatkowe produkty,
czy wykonać specjalne usługi

Jeśli dotychczasowa sprzedaż pokrywa wszystkie koszty stałe, to cena specjalnego zamówienia może być niższa od na ogół stosowanej

Każda cena sprzedaży > kosztów zmiennych

5.6 Budżetowa metoda zarządzania kosztami

Przedstawione rozważania wskazywały w jaki sposób rachunkowość zarządcza może wspierać zarządy firm w podejmowaniu decyzji krótkookresowych, przede wszystkim pojedynczych, po to by przedstawić najważniejsze zasady analizy decyzyjnej.

Działania, które towarzyszą podejmowaniu decyzji kierowniczych obejmują z reguły różne dziedziny np marketing, produkcję, zaopatrzenie, gospodarkę finansową itp. Zadaniem zarządów przedsiębiorstw jest więc koordynowanie tych różnych aspektów podejmowania decyzji aby nie stało się tak, że jeden pionier zainicjuje a inny nie będzie w stanie tego wykonać; np komórka marketingu na targach pozbiera zamówienia na produkty, które dział produkcji nie będzie w stanie wykonać.

Oznacza to, że te różne działania w przedsiębiorstwie należy koordynować przez sporządzanie planu działania na przyszłe okresy. Takie szczegółowe plany określa się zwykle mianem budżetów.

W praktyce mówi się o planowaniu długookresowym nazywanym też strategicznym będącym sterowaniem przyszłymi działaniami, zmierzającymi do osiągnięcia zamierzonych celów w okresach przekraczających jeden rok

Planowanie krótkookresowe lub budżetowanie akceptuje dzisiejszą rzeczywistość a także uwzględnia fizyczne, ludzkie i finansowe zasoby jakie znajdują się w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Budżetowanie jest konieczne ze względu na następujące zjawiska:

1. wzrastającą złożoność problemów powstających podczas funkcjonowania firmy,
2. rozszerzenie się możliwości wyboru alternatyw, wobec których staje kierownik firmy
3. wzrastająca szybkość zmian warunków ekonomicznych
4. wzrastające ryzyko błędów , których sankcje są o tyle cięższe , że ich konsekwencje trwają na ogół przez dłuższy czas są trudne do naprawienia.

Przedsiębiorstwo wykorzystując proces budżetowania uzyskuje plany, które mogą stanowić podstawę do wielu działań takich jak

- uzyskanie środków pieniężnych z banku
- pozyskanie potencjalnych inwestorów
- informowanie zainteresowanych (Rady Nadzorcze., personel itp) o planach działania na dany rok i ich skutkach finansowych
- inwestowanie w nowe kierunki działania

Korzyści płynące z budżetowania

1. wsparcie planowania rocznej działalności,
2. koordynacja działań różnych części organizacji
3. komunikowanie się kierowników poszczególnych ośrodków odpowiedzialności
4. motywowanie menedżerów do efektywnego działania
5. kontrolowanie działalności
6. ocena pracy menedżerów

Ze względu na horyzont czasowy plany podzielić można na:

- długookresowe (plany strategiczne 15- letnie i taktyczne 5- letnie)
- krótkookresowe (budżety roczne, kwartalne, miesięczne)

Prognozy zawarte w planach wieloletnich zarysowują tylko cele, jakie jednostka chce osiągnąć , nie wyrażając ich w jednostkach naturalnych bądź pieniężnych , gdyż jest to z reguły niemożliwe.

Na sporządzenie tych planów duży wpływ mają czynniki zewnętrzne.

Plany strategiczne i taktyczne dotyczą zazwyczaj przedsięwzięć inwestycyjnych.

Na okresy roczne i krótsze jednostki sporządzają tzw budżety wiodące

Budżet wiodący jest to program działania obejmujący wszystkie ośrodki odpowiedzialności występujące w danej jednostce gospodarczej, sporządzony na okres jednego roku, z podziałem na okresy krótsze (kwartały, miesiące, tygodnie)

Budżet wiodący jest budżetem ciągłym (krocącym) tj obejmującym zawsze 12 kolejnych okresów. W momencie, gdy upływa jeden okres , tworzy się budżet na następny ,co pozwala zarządzającym osiągnąć stabilny horyzont planowania.

Budżet wiodący składa się z dwóch części:

1. budżetu operacyjnego,
2. budżetu finansowego.

Budżet operacyjny obejmuje prognozowanie dotyczące podstawowej działalności jednostki, czyli: sprzedaży, produkcji, gospodarki zapasami i kończy się planowanym rachunkiem zysków i strat na poziomie wyniku operacyjnego.

Budżet finansowy prezentuje planowane wpływy i wydatki gotówkowe, uwzględnia działalność inwestycyjną i finansową, a także obejmuje planowane sprawozdania finansowe dotyczące planowanego bilansu, rachunku zysków i strat na poziomie wyniku netto, planowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

Aby sporządzić budżet wiodący należy w pierwszej kolejności sporządzić budżet operacyjny.

Budżet operacyjny w jednostkach produkcyjnych obejmuje następujące budżety cząstkowe:

1. budżet sprzedaży
2. budżet produkcji
3. budżet materiałów bezpośrednich
4. budżet robocizny bezpośredniej
5. budżet pośrednich kosztów produkcji
6. budżet ogólnego zarządu i sprzedaży
7. budżet zapasów końcowych wyrobów gotowych
8. budżet kosztu sprzedanych wyrobów
9. planowany rachunek zysków i strat na poziomie wyniku operacyjnego

W ramach budżetu finansowego występują:

1. budżet środków pieniężnych
2. budżet nakładów kapitałowych
3. planowany bilans
4. planowany rachunek zysków i strat na poziomie wyniku na działalności (wynik operacyjny skorygowany o przychody i koszty finansowe)
5. planowane sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych

Tradycyjne podejście do budżetowania sprawia, że sporządzany jest on raz do roku. Planowanie na podstawie budżetów kroczących zakłada ciągłą ich aktualizację.

Ze względu na sposób opracowania budżety można podzielić na:

1. budżety przyrostowe,
2. budżety „od zera”

Budżety przyrostowe pozwalają na szybkie i oszczędne przygotowanie planów cząstkowych dla wielu różnych ośrodków kosztowych na podstawie budżetów poprzedniego roku skorygowanych o wybrane wskaźniki (np inflację, wzrost kosztów itp)

Stosowanie budżetu przyrostowego posiada wiele wad:

- marnotrawstwo zasobów przedsiębiorstwa spowodowane uwzględnieniem w budżecie kosztów związanych z czynnościami zbędnymi lub czynnościami, które mogą być wykonane bardziej efektywnie; ustalony w ten sposób budżet nie pozwala na eliminację takich czynności
- dążenie kierowników do wykorzystania wszystkich zasobów pieniężnych w obawie przed zmniejszeniem budżetu w następnym, okresie niezależnie od celowości i zasadności tych wydatków
- nieobiektywny charakter budżetu; wielkość budżetu jest w dużej mierze zależna od wpływów i układów osobistych kierownika i nie zawsze odzwierciedla prawdziwe potrzeby.

Budżetowanie „od zera” eliminuje te wady procesu budżetowania, gdyż budżet budowany jest od zera na podstawie analizy działań.

Określone przez regulamin organizacyjny obowiązki wydziału rozbija się na niezbędne działania, którym przypisuje się zużycie poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa.

Jeśli koszty działania są wysokie w świetle osiągniętych przez przedsiębiorstwo korzyści, należy takie działania, o ile to możliwe, wyeliminować lub zredukować ich koszty. Ostateczny budżet wydziału odzwierciedla uzasadnione zużycie zasobów niezbędnych do realizacji podstawowych i przydatnych dla przedsiębiorstwa działań.

Zalety budżetu na podstawie analizy działań:

- przypisanie priorytetu działaniom, które najlepiej przyczyniają się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa,
- ciągła ocena przydatności i rozważanie możliwych uprawnień i eliminacja zbędnych i nieefektywnych działań wykonywanych w poszczególnych wydziałach.

Proces tworzenia budżetów składa się z 5 etapów

Pierwszy etap tj opracowanie założeń do budżetu obejmuje następujące zadania:

1. jasne zdefiniowanie celów strategicznych firmy i na ich podstawie określenie celów budżetu rocznego
2. poinformowanie pracowników o tych celach,
3. podzielenie przedsiębiorstwa na ośrodki odpowiedzialności oraz ustalenie mierników oceny kierowników poszczególnych ośrodków.
Przez ośrodek odpowiedzialności za budżet rozumie się wyodrębnioną część organizacji, na której czele stoi osoba odpowiedzialna za działalność tego odcinka, która może przygotować budżet a następnie sprawować kontrolę nad realizacją wyznaczonych w nim zadań.
4. wybranie metody tworzenia budżetu,
5. opublikowanie instrukcji budżetowych
Instrukcja budżetowa powinna zawierać przede wszystkim: strukturę organizacyjną jednostki, klasyfikację przychodów i kosztów, okres na jaki ustala się budżet, formularze do wypełnienia, objaśnienia do nich, zasady kalkulacji różnych pozycji, harmonogram przygotowywania budżetu
6. wyznaczenie kontrolera budżetu oraz składu komitetu budżetowego
Komitet budżetowy zajmuje się koordynacją i zatwierdzeniem wszystkich budżetów cząstkowych

Drugi etap , czyli opracowanie budżetu obejmuje:

1. określenie krytycznych czynników budżetu tj czynników ktore ograniczają wielkości produkcji lub sprzedaży,
2. ustalenie cen rozliczeniowych dla transakcji wewnętrznych
3. ustalenie standardów kosztów
4. opracowanie budżetów cząstkowych według przyjętych wcześniej zasad

Trzeci etap budżetowania to uzgodnienie i zatwierdzenie budżetu, obejmuje:

1. dokonanie przeglądu planów cząstkowych przez ich kierowników
2. sprawdzenie przez komitet budżetowy zgodności planów ze sobą
3. przedłożenie zarządowi budżetu do zatwierdzenia

Czwarty etap budżetowania to kontrola wykonania budżetu, obejmuje ona

1. określenie minimalnego czasu między powstaniem odchylenia a przekazaniem informacji na jego temat
2. pokazanie, o ile wyniki rzeczywiste przekroczyły, lub nieosiągnęły wielkości planowanych (sporządzanie raportów z wykonania budżetów)
3. informowanie właściwych osób o wynikach kontroli

Piąty etap to reakcja na wyniki budżetowania tj:

1. przeanalizowanie odchyłeń,
2. podjęcie działań korekcyjnych polegających np na zaktualizowaniu kolejnych budżetów

Proces tworzenia budżetu może przebiegać w dwóch kierunkach:

1. oddolnie, od najniższych szczebli zarządzania
2. odgórnie

Koordinacją, zatwierdzeniem oraz określaniem ogólnych zasad zajmuje się komitet budżetowy

Budżet opracowany dla jednego poziomu działalności nazywa się budżetem stałym

Budżet opracowany dla różnych możliwych do osiągnięcia w planowanym okresie poziomów działalności to budżet elastyczny

W budżecie elastycznym uwzględnia się cztery podstawowe etapy:

1. określenie przedziału wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa dla którego dokonana zostanie analiza kosztów
2. analiza zachowania kosztów dla wybranego przedziału i wyznaczenie funkcji kosztów dla poszczególnych pozycji kosztów
3. przygotowanie budżetu
4. porównanie wielkości rzeczywistych z planowanymi

Budżety elastyczne wprowadzają pewną dynamikę do procesu planowania krótkookresowego. Pozwalają uniknąć kalkulacji odchyłeń zależnych tylko od wielkości produkcji.

Przed przystąpieniem do opracowania budżetu elastycznego należy zdefiniować każdą pozycję kosztów poprzez wyodrębnienie elementu stałego i zmiennego , najczęściej za pomocą funkcji kosztów

6. Kalkulacja kosztów a polityka cenowa w przedsiębiorstwie

6.1. Czynniki determinujące politykę cenową w przedsiębiorstwie

Wytworzone przez podmiot gospodarczy produkty pracy podlegają sprzedaży za cenę, która powinna wyrazić jego wartość.

Jednakże na poziom cen wpływa szereg czynników niezależnych od przedsiębiorstwa np.

- typ rynku,
- konkurencyjność,
- przepisy prawne i podatkowe

oraz czynniki na które wpływ ma przedsiębiorstwo, takie jak:

- rozmiary i struktura sprzedaży,
- kontrahenci,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa

Wszystkie te elementy stanowią przedmiot rozważań w ramach polityki cenowej przedsiębiorstwa, stanowiącej część składową polityki sprzedaży.

W celu prowadzenia przez przedsiębiorstwo skutecznej polityki cenowej niezbędna jest znajomość :

1. kosztów własnych jednostki,
2. kosztów zmiennych produktów pracy,
3. kosztów stałych jednostki,
4. cen rynkowych na wyroby własne,
5. dolnej granicy ceny dla wyrobów i ofert dodatkowych,
6. kosztów i sytuacji rynkowej przedsiębiorstw konkurencyjnych,
7. ogólnej sytuacji finansowej i krzywej popytu,
8. własnej struktury produkcji z punktu widzenia jej rentowności

6.2. Model ekonomiczny i księgowy kształtowania cen

Przy ustalaniu cen wyróżnia się podejście:

1. ekonomiczne (rynkowe),
2. księgowe (kosztowe),
3. konkurencyjne

W podejściu ekonomicznym zakłada się, że przedsiębiorstwo będzie poszukiwać ceny, którą za dane produkty są w stanie zapłacić klienci. Przy drugim podejściu, podejmując decyzje cenowe, określa się najpierw poziom kosztów związanych z wytwarzaniem produktów, a następnie ustala cenę tak, aby pokryć wszystkie koszty i osiągnąć pożądaną poziom zysku.

W podejściu konkurencyjnym zakłada się, że aby wyznaczyć cenę należy poznać produkt i jego cenę proponowaną przez konkurencję, przyjmując, że istnieje rynek takich samych lub podobnych produktów.

6.3. Metody ustalania cen

Podmioty gospodarcze podejmując decyzje gospodarcze muszą kierować się długofalową możliwością przetrwania firmy a tym samym powinny sprzedawać produkty swojej pracy po cenach, które pokrywają wszystkie koszty funkcjonowania firmy, i zapewniają określoną marżę zysku.

W polityce cenowej Stanów Zjednoczonych i krajów europejskich przez długi okres czasu przeważało podejście krótkoterminowe, gdzie podstawą kształtowania cen stanowiły koszty i doliczona do nich marża zysku, czyli

$$\text{Cena} = \text{koszty} + \text{marża zysku}$$

W tym rachunku niebezpieczeństwo jest takie, że jeśli rynek nie pozwoli na osiągnięcie skalkulowanej ceny, przedsiębiorstwo nie uzyska wówczas planowanej kwoty zysku

Natomiast w Japonii zwrócono uwagę, że cena powinna być kształtowana przez decyzje długofalowe wyznaczone przez rynek. W takim podejściu szuka się ceny jaką mogą potencjalni klienci zapłacić za produkt posiadający określone cechy. Tak ustalona cena sprzedaży odzwierciedla przyszłe a nie bieżące warunki rynkowe.

Cena docelowa (target price) jest ceną oszacowania produktu (usługi, którą potencjalni klienci chcą zapłacić.

Jest ona oparta na zrozumieniu wartości produktu postrzeganej przez klientów i odpowiedzi (działań) konkurencji

Cena docelowa prowadzi w ten sposób do kosztów docelowych, który jest oszacowanym, długookresowym kosztem na jednostkę produktu, który jest sprzedany po cenie docelowej, przez co możliwe jest osiągnięcie docelowego zysku, czyli

$$\text{Koszty} = \text{cena} - \text{zysk}$$

W rachunku kosztów docelowych, jako nadrzędny, występuje podział przewidywanych kosztów produktu na jego funkcje użytkowe.

Dla zbudowania takiej struktury kosztów przewidywanych, poszczególnym funkcjom użytkowemu produktu nadawane są wagi odzwierciedlające ich znaczenie dla klientów. Wagami tymi mogą być ceny, które klienci skłonni są zapłacić za określone funkcje użytkowe

6.4. Cena optymalna

Generalna zasada polityki cenowej w przedsiębiorstwie wyraża się tym, że ceny pewnej liczby asortymentów pokrywają ich koszty zmienne i koszty sprzedaży oraz dużą część kosztów stałych, natomiast ceny innych produktów pokrywają koszty zmienne i tylko niewielką część kosztów stałych. Stąd podmioty gospodarcze poszukiwać będą ceny optymalnej.

Cena optymalna to cena zapewniająca popyt, przy którym różnica między przychodami ze sprzedaży a kosztami całkowitymi jest największa z możliwych do osiągnięcia w określonych warunkach

6.5. Problemy cen transferowych

Cena transferowa to cena produktu lub usługi w transakcji zawartej między:

- wyodrębnionymi jednostkami tego samego przedsiębiorstwa lub
- między podmiotami powiązanymi.

Z cenami tymi mamy do czynienia gdy :

1. półprodukt przekazywany jest z jednej fazy do drugiej,
2. w przedsiębiorstwie wydzielone są samodzielne wydziały pomocnicze, których produkcja lub usługi sprzedawane są nie tylko na zewnątrz jednostki ale i wewnątrz,
3. przedsiębiorstwo ma swoje oddziały i filie stanowiące samodzielne podmioty,
4. przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane na terenie jednego lub różnych krajów.

Ceny transferowe podlegają ograniczeniom, a mianowicie:

- maksymalna cena transferowa nie powinna być wyższa od najniższej ceny rynkowej, za jaką jednostka kupująca może nabyć produkty na rynku zewnętrznym,
- minimalna cena transferowa nie powinna być niższa niż suma kosztów krańcowych produkcji jednostki sprzedanej, powiększonych o koszty utraconych korzyści.

W podejściu do ustalania cen transferowych wyróżnia się dwa kierunki:

1. oparcie cen transferowych na cenach rynkowych, tj cenach które jednostka osiąga przy sprzedaży zewnętrznej swoich produktów lub ceny rynkowe stosowane przez inne przedsiębiorstwa.
2. oparcie cen transferowych na kosztach. Mogą to być rzeczywiste, planowane lub normatywne koszty wytwarzania na poziomie kosztów zmiennych, kosztów pełnych lub ceny typu „koszt plus marża”

7. Polityka amortyzacyjna w przedsiębiorstwie

7.1 Amortyzacja jako kategoria ekonomiczna

Amortyzacja to pieniężny odpowiednik zużycia fizycznego i ekonomicznego rzeczowych składników majątku trwałego zaliczany do kosztów działalności jednostki a jednocześnie element składowy ceny produktu lub usługi.

Istotę amortyzacji można rozpatrywać biorąc pod uwagę funkcje przypisywane w ramach poszczególnych teorii bilansu.

W literaturze wyróżnia się najczęściej statyczne i dynamiczne teorie bilansowe.

Istotą teorii bilansu statycznego jest odzwierciedlenie ścisłego stanu majątkowego przedsiębiorstwa. Jego składniki odpowiadają spisowi inwentaryzacyjnemu przy zastosowaniu odpowiedniej metody wyceny wg cen historycznych. Zdaniem głównych przedstawicieli statycznej teorii bilansu tj.

Gerstnera i Le Coultre bilans ma być obrazem przedstawiającym kierunki i formy zużycia środków kapitałowych, którymi dysponuje przedsiębiorstwo.

Twórca bilansu dynamicznego E. Schmalenbach dopatruje się istoty bilansu w jego funkcji przedstawienia wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Jego zdaniem, głównym zadaniem bilansu jest ujęcie rezultatów finansowych po to by móc kontrolować stopień rentowności przedsiębiorstw. Przy ustalaniu wartości pozycji bilansowych za podstawę ich wyceny należy przyjąć ceny bieżące, pozwalające ustalić wartość majątku w wysokości aktualnej w danym momencie, co ma istotny wpływ na procesy reprodukcji składników majątku .

Prof., G.Świdarska traktuje bilans dynamiczny jako przyszłe wpływy i wydatki. Umieszczając każdą pozycję w bilansie powstaje pytanie: czy przyniesie ona w przyszłości korzyści ekonomiczne bądź też czy spowoduje zmniejszenie tych korzyści. W tym sensie nie jest on spisem inwentaryzacyjnym ale próbą odpowiedzi na pytanie jakie efekty ekonomiczne poszczególne pozycje bilansowe przyniosą w przyszłości. Bilans dynamiczny jest źródłem do oceny gospodarki przedsiębiorstwa oraz podejmowania decyzji w zakresie polityki finansowej długo- i krótkoterminowej. Amortyzacja, sposób jej liczenia i rozłożenia w czasie jest jednym z elementów mających wpływ na tę ocenę.

Przyczyną amortyzacji jest zużycie ekonomiczne i gospodarcze
Występuje poza tym zużycie prawne składników majątkowych mające wpływ na wielkość amortyzacji

7.2. Amortyzacja bilansowa i decyzyjna

W bilansie handlowym mówi się o odpisach amortyzacyjnych odpowiadających stopniowemu zużyciu się składników majątkowych.

Podejście podatkowe do odpisów amortyzacyjnych uwarunkowane jest przepisami dotyczącymi gospodarki finansowej danego kraju.
Dlatego, zależnie od uwarunkowań poszczególnych państw, odpisy podatkowe mogą mieć inny charakter.

Oba te rodzaje odpisów bilansowych charakteryzują się tym, że służą do prawidłowego podziału uprzednio z góry aktywowanego kosztu składnika majątku trwałego na okresy rachunkowe.

Amortyzacje te mogą mieć charakter odpisów planowych lub nieplanowych. Nieplanowe odpisy amortyzacyjne występują w sytuacji gdy techniczna zdolność danego dobra została zbyt wysoko wyceniona lub gdy postęp techniczny w sposób znaczący zmniejszył możliwość wykorzystania tego dobra gospodarczego czy też utraciło ono dalszą przydatność gospodarczą.

Kalkulacyjne odpisy amortyzacyjne są przedmiotem strategicznego rachunku kosztów, instrumentem uwzględnianym w długoterminowym planowaniu inwestycyjnym, długoterminowej standaryzacji zysku i poszukiwaniu źródeł finansowania.

O ile amortyzacja bilansowa uregulowana ustawami może być mierzona od ceny nabycia lub kosztu wytworzenia amortyzowanego dobra, to przy kalkulacyjnym odpisie amortyzacyjnym wychodzi się – niezależnie od obowiązujących przepisów – od ceny nabycia nowego dobra zastępującego dotychczasowe.

W ramach amortyzacji kalkulacyjnej (decyzyjnej) należałoby wyróżniać tzw

1. *stałe kwoty amortyzacji kalkulacyjnej* uwarunkowane zużyciem „spoczynkowym „ (czyli posiadanie majątku) uzależnione od czasu używania;
2. *zmiennie kwoty amortyzacji kalkulacyjnej* uwarunkowane zużyciem technicznym, zależne od wielkości produkcji.

Stale kwoty amortyzacji kalkulacyjnej powinny, podobnie jak koszty zarządu, obciążać wynik finansowy okresu, zaś zmienne kwoty odpisów powinny być rozliczane na nośniki kosztów. Chodzi tu o to aby utrzymać ciągłość poziomu kosztów w kształtowaniu cen produktów poprzez tzw równomierność amortyzacyjną.

Amortyzacja decyzyjna, szczególnie w warunkach inflacji, powinna być liczona od wartości odtworzenia lub od wartości dobra inwestycyjnego „w danym dniu”. Wynika to z potrzeby utrzymania wartości kapitału co najmniej na niezmiennym poziomie. Teoria „utrzymania kapitału” wymusza, aby szacując zużycie majątku trwałego nie opierać się na kosztach nabycia lub produkcji lecz na kosztach odtworzenia, w celu zabezpieczenia zwrotu kwot amortyzacyjnych poprzez przychody ze sprzedaży. Odpisy te powinny zapewnić sfinansowanie inwestycji odtworzeniowych. Takie podejście powoduje konieczność wygospodarowania przez przedsiębiorstwa „swoistej” nadwyżki finansowej, która jest sumą wygospodarowanego zysku i oszacowanej amortyzacji kalkulacyjnej.

7.3. Odtwarzanie środków trwałych przez amortyzację

W sytuacji, gdy amortyzacja decyzyjna przewyższa amortyzację bilansową podczas „życia” dobra inwestycyjnego, uwalniane amortyzacje bilansowe powinny zostać zainwestowane do czasu wymiany dobra inwestycyjnego w odrębny kapitał (poprzez tworzenie rezerw na utrzymanie wartości majątku), który przyniósłby oszczędności w postaci odsetek z oprocentowania pozwalających potem zredukować amortyzację decyzyjną. W czasach relatywnie wysokiego oprocentowania a stosunkowo niskich zwyżek cen oszacowana amortyzacja kalkulacyjna wystarczyłaby na pokrycie tzw luki inflacyjnej.

Podstawą odpisów amortyzacyjnych jest wartość wyjściowa określana wartością inwentarzową, początkową, odtworzeniową bądź wartość aktualna. Wartość wyjściowa zależy od tego, z jakiego punktu widzenia jest rozpatrywana. Biorąc pod uwagę prawo podatkowe lub bilansowe, wartość tę może stanowić koszt zakupu lub wytworzenia. Z punktu widzenia rachunku inwestycyjnego jest to wartość rynkowa lub odtworzeniowa. Chodzi o to, by w wartości wyjściowej uwzględnić aktywowany koszt utrzymania rzeczowych składników majątku.

Odmienne od naszych uregulowań interpretuje wartość wyjściową MSR 16, przyjmując za nią cenę nabycia lub koszt wytworzenia pomniejszoną o

zakumulowaną amortyzację oraz o zakumulowane odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości.

Zgodnie ze standardem aktywowana wartość rzeczowych składników majątku trwałego wykazuje się w wartości przeszacowanej stanowiącej wartość godziwą danego składnika majątku trwałego na dzień przeszacowania, pomniejszonej o kwotę późniejszej zakumulowanej amortyzacji i późniejszych odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości.

Przeszacowania należy przeprowadzać regularnie, aby wartość bilansowa nie różniła się w sposób istotny od wartości, która zostałaby ustalona przy zastosowaniu wartości godziwej.

Wartość godziwą pozycji rzeczowego majątku trwałego stanowi ich wartość rynkowa ustalona na podstawie wyceny rzeczoznawców. W przypadku braku dowodów dokumentujących wartość rynkową z powodu szczególnego charakteru rzeczowego majątku trwałego oraz w związku z tym, że z wyjątkiem sytuacji gdy sprzedaż następuje w ramach sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa, pozycje majątku trwałego są rzadko sprzedawane osobno, wartość ich określa się na podstawie zamortyzowanego kosztu odtworzenia .

Częstotliwość dokonywania przeszacowań zależy od zmian wartości godziwej przeszacowywanych pozycji rzeczowego majątku trwałego

Jeśli wartość godziwa przeszacowywanego składnika różni się w sposób istotny od jego wartości bilansowej, należy przeprowadzić kolejne przeszacowanie.

Ekonomicznym skutkiem przyspieszonych odpisów amortyzacyjnych jest zmniejszenie podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym a przez to zmniejszenie zobowiązania podatkowego w pierwszych latach po zastosowaniu tych odpisów. Odpisy te mogą być o charakterze degresywnym, podwyższonym i specjalnym. Stosowanie odpisów degresywnych korzystne jest zwłaszcza w odniesieniu do składników majątkowych podlegających szybkiemu postępowi technicznemu i technologicznemu

Podstawowe funkcje amortyzacji wywodzące się z „teorii oszacowania majątku” dzieli się na: umorzeniową, kosztową, finansową (odtworzeniową).

Ponadto można wyróżnić funkcję regulacyjną, w której amortyzacja sprowadza się w przedsiębiorstwie do rozstrzygnięcia problemu zwiększenia czy zmniejszenia tempa wzrostu zasobów środków trwałych w świetle potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa

Funkcję generatora wyników finansowych, wskazując wpływ tej kategorii na zysk brutto i netto oraz wysokość płaconego podatku dochodowego.

Funkcja finansowo- decyzyjna amortyzacji wykorzystuje podział jej na : amortyzację bilansową i kalkulacyjną . W praktyce zakłada się najczęściej, że amortyzacje kalkulacyjne odpowiadają amortyzacjom bilansowym. Skutki finansowe takiego podejścia polegają na tym, że amortyzacje te przedstawiają część kosztów nabycia dobra inwestycyjnego, który na drodze przez przychody ze sprzedaży przeszedł albo od razu w formie płynnej, albo przez krótki okres jest wstrzymywany w należnościach, zakładając, że zysk pokryje amortyzację. Powoduje to w sposób widoczny deinvestycję tzn. przegrupowanie majątku (zmianę aktywów). Środki płynne, które przez dłuższy czas są zawarte w

środkach rzeczowych, przekształcone są stopniowo ponownie w formę płynną. Wartość bilansowa stanu środków zmniejsza się, stan środków płatniczych odpowiednio zwiększa się. Sytuacja ta nie wpływa na zysk czy stratę, gdy rozliczane koszty amortyzacji pokryte są od razu przez przychód ze sprzedaży. Jeśli natomiast nie nastąpi obrót, lecz produkcja na magazyn, to zmniejsza się wartość bilansowa danego środka o amortyzację, ale wartość bilansowa wyprodukowanych produktów podnosi się o koszty odpowiednio doliczonej amortyzacji. Nie zastępuje wówczas upłynnienie, co oznacza, że równowartości amortyzacyjne nie zostały zarobione przez rynek. Jeśli natomiast koszty amortyzacji nie zostaną włączone do kosztów produkcji, lecz uwzględniane są dopiero przy obrocie produktami gotowymi, jako „suma, którą wnosi poszczególny produkt” na pokrycie kosztów stałych z przychodów ze sprzedaży, to amortyzacja zmniejsza majątek, bez odpowiedniego podwyższenia wartości bilansowej zapasów. Sytuacja ta ma wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa tj. zysk lub stratę

W praktyce funkcje amortyzacji urzeczywistniają się poprzez system amortyzacji, który tworzy zespół norm prawnych, regulujących zasady dokonywania odpisów amortyzacyjnych oraz proces gromadzenia i wydatkowania środków pieniężnych odpowiadających tym odpisom

Nie rozwiązaniem w naszych regulacjach prawnych elementem systemu amortyzacyjnego jest określenie tzw. „utraczonych korzyści”. Problem ten został rozwiązany przez MSR w ramach standardu nr 36. W standardzie tym mówi się, że składnik aktywów utracił część swojej wartości, jeżeli wykazywany jest w wartości przekraczającej jego wartość ekonomiczną, jeśli jego wartość bilansowa jest wyższa od wartości, jaką można uzyskać na drodze jego użytkowania lub sprzedaży. Zgodnie z zaleceniami standardu, jeśli na dzień bilansowy istnieją jakiegokolwiek przesłanki wskazujące na to, że mogła nastąpić utrata wartości składnika majątku, jednostka gospodarcza powinna oszacować wartość ekonomiczną tego składnika aktywów.

Wartość ekonomiczna, będąca wartością możliwą do odzyskania, odpowiada cenie sprzedaży netto składnika aktywów lub jego wartości użytkowej, zależnie od tego która z nich jest wyższa. Z kolei wartość użytkowa jest bieżącą, szacunkową wartością przyszłych przepływów pieniężnych, których wystąpienia oczekuje się z tytułu dalszego użytkowania składnika aktywów oraz jego likwidacji na zakończenie okresu użytkowania.

Dla zachowania zasady ostrożnej wyceny, wartość bilansową składnika aktywów należy obniżyć do poziomu jego wartości ekonomicznej, wtedy gdy wartość ekonomiczna tego składnika jest niższa od jego wartości bilansowej. Kwota tej obniżki stanowi odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości. Odpis z tytułu utraty wartości powinien zostać ujęty jako koszt w rachunku zysków i strat, chyba że wcześniej dokonano przeszacowania tego składnika.

7.4. Amortyzacja a cykl życia produktu

Znajomość ekonomicznych aspektów poszczególnych faz cyklu życia przedsiębiorstwa i jego produktów pozwala na takie sterowanie przychodami i kosztami aby można było optymalizować nadwyżkę finansową przedsiębiorstwa. Fakt, że koszty ponoszone są w całym cyklu życia a przychody ze sprzedaży

napływają tylko przez jego część, powoduje, że zysk osiągnięty na wytwarzaniu i sprzedaży nie jest równoznaczny z zyskiem cyklu życia. Uwzględnianie kosztów ponoszonych w związku z rozwojem produktu oraz zaopatrzeniem i komercjalizacją produktu może nie tylko skonsumować zysk na wytwarzaniu, ale wykazać stratę na ekonomicznym cyklu życia produktu. Efekt ten podkreśla różnicę między okresową rentownością produktu a rentownością ekonomicznego cyklu życia. Ta różnica powinna być uwzględniana zarówno w polityce cenowej jak też amortyzacyjnej. Dlatego w strategicznym rachunku amortyzacyjnym należy:

1. szacować wpływ poszczególnych decyzji inwestycyjnych (związanych z zakupami jak też ulepszeniem środków trwałych) na przyszły poziom przychodów i kosztów przedsiębiorstwa,
2. analizować koszty produktów w całym cyklu jego życia,
3. określać możliwe źródła finansowania procesów inwestycyjnych przedsiębiorstwa w całym cyklu jego życia,
4. dobierać odpowiednio stawki i metody amortyzacji uwzględniając ich wpływ na poziom kosztów w poszczególnych etapach cyklu życia produktu i przedsiębiorstwa.

Problemy te rozwiązywane są w ramach rachunku cyklu życia produktu, który ma charakter rachunku kosztów i wyników

Każda z faz cyklu życia produktu wymaga określonej strategii w zakresie odtwarzania i inwestowania w środki trwałe.

W fazie wprowadzania produktu na rynek występuje powolny wzrost sprzedaży nowego produktu, dąży się do wzmocnienia i ugruntowania jego pozycji na rynku. Wprowadzając nowy produkt z reguły wiąże się to z wprowadzeniem nowej technologii, czy też wyższej techniki. Dlatego wskazane jest na tym etapie stosowanie metody degresywnej amortyzacji.

Z kolei w fazie wzrostu sprzedaż produktu nabiera tempa ze względu na to, że konsumenci akceptują produkt. W tej fazie należy czynić wszystko by zwiększyć przychody ze sprzedaży, a możliwe jest to dzięki unowocześnieniu parku maszynowego, czy technologii. W tej sytuacji należy stosować przyspieszone odpisy amortyzacyjne.(degresywne, specjalne)

W fazie dojrzałości mamy do czynienia ze stabilizacją wolumenu sprzedaży przy zachowaniu wysokiego jej poziomu. Typowym w tej fazie jest występowanie ostrej konkurencji, dlatego producent musi produkt utrzymać na odpowiednim poziomie by utwierdzić odbiorców w przekonaniu, że ten produkt najlepiej zaspokoi jego potrzeby. Etap ten może trwać wiele lat lub bardzo krótko. Dlatego strategia odtwarzania zależna będzie od długości życia produktu.. Gdy przedsiębiorstwo zdaje sobie sprawę, że cykl życia produktu będzie krótki to zebrane środki zainwestuje w opracowanie i wdrożenie nowego produktu. Natomiast, gdy przewidywany jest długi cykl życia, to należy odtwarzać zużyte środki trwałe w taki sposób aby nie utracić możliwości kontynuowania produkcji. Dlatego przy przewidywaniu krótkiego cyklu życia produktu w tej fazie należałoby stosować przyspieszone odpisy amortyzacyjne a przy długich cyklach życia – odpisy liniowe. Zastosowanie metody przyspieszonej (np. degresywnej) może ułatwić sprzedaż produktu w niezmienionej ilości, obniżając cenę. Będzie

to możliwe dzięki ponoszeniu niższych kosztów, wynikających z malejących kosztów amortyzacji w kolejnych latach użytkowania środka trwałego.

Zakończeniem cyklu życia produktu jest faza schyłku, w której następuje obniżenie wielkości sprzedaży, aż do jej całkowitego zaniku. W tej fazie najczęściej stosuje się liniowe odpisy amortyzacyjne. Dobór metody amortyzacji w przedsiębiorstwie zależy więc także od ogólnego czasu życia produktu. Im jest on krótszy tym szybciej należy amortyzować środek trwały. Pozwoli to na wykorzystanie parasola cenowego i nie osłabi przedsiębiorstwa w fazie załamania się cen.

Od długości cyklu życia produktu zależy czas, stawka oraz metoda amortyzacji zastosowana dla danego produktu. Prognozując krótki cykl życia produktu możliwe jest zaniechanie odtwarzania środków trwałych. Uzyskane środki z amortyzacji lokowane będą w opracowanie i wdrażanie nowego produktu. W przypadku prognozy długiego cyklu życia produktu środki z amortyzacji powinny zostać przeznaczone na odtworzenie środków trwałych tak, by utrzymać moce produkcyjne na pożądanym poziomie.

Reasumując można, stwierdzić że:

1. w fazie wprowadzania produktu na rynek, mamy z reguły do czynienia z reprodukcją rozszerzoną środków trwałych. Na tym etapie należy więc wykorzystać wszystkie możliwe źródła finansowania, zarówno własne jak też obce, stąd postuluje się stosowanie przyspieszonych metod odpisów amortyzacyjnych i podwyższone stawki amortyzacyjne;
2. w drugiej fazie – wzrostu przedsiębiorstwo dostosowuje swoje moce produkcyjne do potrzeb rynkowych. W dalszym ciągu następuje reprodukcja rozszerzona środków trwałych, stąd finansowanie ich rozwoju wspomagane jest nadal źródłami zewnętrznymi. W polityce amortyzacyjnej należy nadal preferować metody amortyzacji przyspieszonej.
3. w fazie dojrzałości polityka odtworzeniowa środków trwałych zależy od długości cyklu życia produktu. Przewidując krótki cykl życia produktu, możliwe jest zaniechanie odtwarzania środków trwałych. Uzyskane środki z odpisów amortyzacyjnych lokowane są w opracowanie i wdrażanie nowych produktów. Przy prognozowanym długim cyklu życia produktu środki z odpisów amortyzacyjnych przeznaczone są na odtworzenie tak aby utrzymać moce produkcyjne na pożądanym poziomie. Potrzeby inwestycyjne są raczej w tej fazie niewielkie, dlatego finansowane są ze źródeł własnych. Ze względu na to, że w tej fazie ceny zaczynają stopniowo spadać, należałoby stosować równomierne odpisy amortyzacyjne.
4. w fazie ostatniej cyklu życia produktu całość środków z amortyzacji przeznaczana się na badania i rozwój produktów znajdujących się we wcześniejszych fazach rozwoju. Potrzeby inwestycyjne są jeszcze niewysokie lub ich nie ma. W tej fazie należałoby stosować równomierne odpisy amortyzacyjne. Planując w niedługim czasie wprowadzenie na rynek nowego produktu można zacząć stosować odpisy przyspieszone.