

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА **ОВЛАШТЕНИ РЕВИЗОР** (ИСПИТНИ ТЕРМИН: МАЈ 2016. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 10: **НАПРЕДНО УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО**

ЕСЕЈИ

- 1. Посљедице развоја стратегијске димензије управљачког рачуноводства (Описати: управљачко рачуноводство као процес, правце проширивања досадашње улоге управљачког рачуноводства као и проистекле посљедице; Шта је у фокусу и каква се сарадња очекује од управљачких рачуновођа; Да ли и колико предузећа користе елементе стратегијског рачуноводства).**

Стратегијско управљачко рачуноводство дефинише се као интегрални процес прибављања и анализе информација које се тичу тржишта, структуре и висине трошкова као и надгледања стратегија предузећа и његових главних конкурената током прилично дугог временског периода.

Из ове дефиниције јасно проистиче да обезбјеђивање стратегијске перспективе управљачког рачуноводства захтијева проширивање његове досадашње улоге у најмање два правца. Прво, потребно је употребом различитих техника стратегијске анализе трошкова обезбиједити да се трошкови додијеле стратегијама. И, друго, неопходно је на прилично уопштен начин открити структуру и надгледати промјене у трошковима конкуренције предузећа. Оба ова правца ширења видика управљачког рачуноводства проистичу из чињенице да се од предузећа у промјенљивом производном и конкурентском окружењу захтијева стратегијска изузетност. Она, између осталог, подразумијева да се на основу захтјева купаца мора унапријед и пажљиво одредити стратегијски пакет атрибута производа чије обезбјеђивање итекако кошта предузеће. Наспрам тога, стварни и потенцијални конкуренти предузећа неће мирно све то посматрати, већ ће и они предузимати сличне операције због чега се висина и структура њихових трошкова мора континуирано надгледати. Из свега овог проистичу два приступа стратегијском управљачком рачуноводству који данас доминирају у стручној литератури. Ради се о стратегијској анализи трошкова и конкурентском рачуноводству.

Преоријентација управљачког рачуноводства на наведени начин омогућује управљачким рачуновођама да се више него раније концентришу на процес стварања вриједности у предузећу. Пошто висина створене вриједности директно зависи од конкурентске позиције предузећа, стратегијско управљачко рачуноводство треба да благовремено стави на располагање стратегијским менаџерима информације које ће омогућити одбрану, побољшање или промјену тренутне конкурентске позиције предузећа на изабраним тржиштима. Да би то постигло стратегијско управљачко рачуноводство мора континуирано процјењивати конкурентску позицију предузећа. У свему томе важно је: прво, конкурентска позиција предузећа је релативна и због тога се она мора увијек поредити са конкуренцијом и друго, конкурентска позиција предузећа се никада не може изразити једном цифром. Наиме, процјењивање конкурентске позиције предузећа захтијева постављање читавог низа показатеља стратегијских перформанси јер конвенционалне мјере као што је, на примјер, профит више неће бити довољне. Праћење лепезе стратегијских варијабли које описују конкурентску позицију предузећа мора спроводити током временског периода који треба да буде довољно дуг да стратегијски планови почну да донесе своје прве плодове. Да би се све ово у стварности постигло није довољно да управљачке рачуновође само прошире своје

интересовање иза уобичајених подручја. Наиме, оне морају тијесно сарађивати са генералним менаџментом, доносиоцима стратегија, стручњацима из области маркетинга, истраживања и развоја производа, тржишта и сл. који понекад, чини се, немају добар утисак о рачуновођама. Ипак, ни саме управљачке рачуновође не треба да очекују да ће та сарадња имати увијек препознатљив рачуноводствени имиџ. Због свега стратегијско управљачко рачуноводство има јасно постављен циљ да у дугом року, заједно са другим функцијама у предузећу, обезбједи релевантне информације које се тичу тржишта предузећа и његових конкурената, у чему је садржана и сама суштина концепта стратегијског управљачког рачуноводства.

Иако је концепт стратегијског управљачког рачуноводства доста нов нека истраживања показују да један број предузећа прилично дуго користи неке његове елементе. Међутим, друго је питање да ли су то она чинила на исправан начин и какве су посљедице свега тога? Наиме, многа искуства развијених земаља показују да предузећа у ситуацијама када су суочена са конкурентским претњама обично ужурбано предузимају истраживања у којима упоредо анализирају корисност сопствених и производа конкуренције за постојеће и потенцијалне купце. Међутим, оно што је готово редовно испуштано из вида приликом таквих истраживања јесу трошкови обезбјеђивања корисности производа или трошкови атрибута производа. Управо због овог пропуста уложени напор у истраживањима ове врсте често није доносио очекиване резултате. Ово због тога што истраживачи нису схватили да су трошкови обезбјеђивања стратегијских атрибута производа такође у функцији уштеда које су они предлагали како би се побиједиле конкурентске пријетње. Ови трошкови се понекад морају чак и повећати да би се обезбједила већа употребна вриједност сопствених производа над производима конкуренције.

Интензивирање глобалне конкуренције и боље разумијевање пословне стратегије резултовало је повећаним интересовањем истраживача за информациону подршку стратегијском управљању. У вези са тим, појава стратегијског управљачког рачуноводства несумњиво је значајно оснажила информациону подршку стратегијском менаџменту. Наиме, умјесто спорадичног давања неформалних савјета и обезбјеђивања углавном сирових података, најчешће од стране спољних консултаната, проширивање информационе понуде управљачког рачуноводства омогућио је стратегијским менаџерима да у оквиру предузећа континуирано добију релевантне информације које могу да постану највриједније конкурентско оруђе. То је имало за посљедицу да су и саме управљачке рачуновође постале важни чланови топ-менаџмент тима који су активно укључени у избор стратегијских опција. Надаље, развој стратегијског управљачког рачуноводства омогућио је стратегијским менаџерима да лакше изолују кључне факторе успјеха који се морају одржати да би предузеће опстало у условима промјенљивог конкурентског окружења. Захваљујући информацијама стратегијског управљачког рачуноводства могуће је прилично прецизно одредити стратегијске димензије производа на којима многа модерна предузећа граде своју конкурентност.

До само пре неколико година све то је било незамисливо јер се конвенционално управљачко рачуноводство није бавило сагледавањем трошкова стратегијских циљева који су били усмјерени на стварање додате вриједности за купце. У вези са тим, Мајкл Портер са правом истиче да конвенционални рачуноводствени системи располажу корисним подацима за анализу трошкова, али они истовремено стоје као велика препрека на путу ка стратегијској анализи трошкова. Због свега тога један број великих успјешних предузећа је покушавао да тешкоће повезивања кључних фактора успјеха и стратегијских циљева отклони употребом дисагрегираних мјера изван конвенционалног управљачког рачуноводства. Међутим, пошто те изабране мјере најчешће нису одсликавале стратегијске циљеве, овим поступком менаџери су потпуно изгубили могућност да сагледају свој допринос остваривању тих циљева. Поврх свега, изабране мјере су неријетко менаџерима слале конфликтне сигнале и нису цјеловито описивале варијабле трошкова због чега их није било могуће агрегирати и на смислен начин користити. Захваљујући обрачуна трошкова атрибута производа стратегијско управљачко рачуноводство успијева да отклони овај проблем. Тачније, повезивањем користи

које производи нуде купцима и трошкова њиховог обезбеђивања стратегијско управљачко рачуноводство је омогућило менаџерима да прате кључне показатеље финансијских перформанси.

Слично је и са процјеном конкурентске позиције ривала предузећа. Прије појаве стратегијског управљачког рачуноводства уобичајена реакција рачуновођа на захтјев да размотре структуру трошкова конкуренције била је да је то немогуће учинити чак ни по цијену ангажовања значајних ресурса у ту сврху. Нека предузећа која су отишла даље од свега овога ипак нису могла да искористе ове вриједне информације јер су њихове рачуновође остале немоћне пред чињеницом да су конкуренти користили другачије начине за алоцирање општих трошкова. Пошто се процјена конкурентске позиције предузећа не може ваљано обавити без поређења са конкуренцијом, у окриљу стратегијског управљачког рачуноводства развијено је тзв. конкурентско рачуноводство чији је основни задатак да се бави прикупљањем, анализом и презентовањем информација о структури и висини токова конкуренције.

2. Информациони захтјеви стратегијског менаџмента и управљачко рачуноводство (описати: какав је информациони систем потребан стратегијском менаџменту, те који се кораци у имплементацији требају предузети и које информације у управљачко рачуноводство укључити)

Пословни живот менаџера на почетку XXI вијека, који се веома често назива и вијеком информација, проткан је бурним развојем информационих технологија, усавршавањем хардвера и софтвера, све распрострањенијом употребом персоналних рачунара који се умрежавају, повезују на Интернет и сл. Све то је олакшало комуникацију и омогућило је да сакупљање, акумулирање и поновно емитовање информација постане лак задатак бар са техничке стране. Ипак, промјене се очекују у сегменту који се односи на промјену начина понашање менаџера.

Први корак у том правцу мора се заснивати на увјерењу да је менаџменту, поготову оном стратегијском, данас неопходан употребљив информациони систем који једнако комуницира са свим дијеловима предузећа, али и са његовим екстерним окружењем, односно конкурентима, купцима, добављачима, инвеститорима, кредиторима и свима другима који су заинтересовани за пословање предузећа. Све до скоро, менаџери су сматрали да су за њихове потребе довољне информације које потичу из самог предузећа. Међутим, оваква схватања у условима растуће глобалне конкуренције постала су погубна.

Резултати, могућности и пријетње се крију управо у окружењу предузећа. Да би на плану профитабилности предузеће победило своје "непријатеље", односно конкуренте оно их мора боље упознати. То неминовно у први план истиче значај екстерних информација за потребе стратегијског управљања. У вези са тим, у новијој стручној литератури све чешће се подвлачи да је прибављање информација које се тичу тржишта, купаца, конкуренције и добављача постало примордијално. Ипак, менаџери у пракси веома често наилазе на застарјеле информационе системе који се углавном базирају на обухватању и презентовању интерних информација. Такви (застарјели) рачуноводствени системи не обезбјеђују готово никакве информације о купцима. Оно што постоји јесу подаци о оствареним приходима и они говоре о томе колико су купци заиста платили за испоручене производе или услуге. Међутим, многе друге веома важне информације за стратегијско управљање остају изван домашаја таквих информационих система. Наиме, изостају информације о томе шта су купци заиста жељели а шта добили, да ли би они преферирали нешто друго да им је било на располагању, колико им значе производе и услуге предузећа, шта они мисле о конкурентима предузећа, њиховим производима и услугама и сл. Управо информације које говоре о задовољству купаца постале су незаобилазне приликом обликовања модерних пословних стратегија. Међутим, потребно је разумјети да само посједовање ових информација неће резултовати конкурентском предношћу предузећа. Све активности и сви запослени у предузећу морају бити усмјеравани и мотивисани да што ефикасније задовољавају очекивања купца. Тек када се то постигне онда се може говорити о томе да су се стекли услови за постизање извјесне предности у надметању са конкуренцијом.

Надаље, ваљана процена алтернативних стратегијских позиција је практично незамислива без разматрања информација о конкуренцији предузећа. Такве информације конвенционални информациони системи готово по правилу занемарују или их свде на финансијску анализу која је за потребе стратегијског управљања недовољна. Наиме, анализа конкуренције предузећа треба да омогући предвиђање њихових будућих стратегија и одлука као и предвиђање вјероватних реакција конкурената на стратегије предузећа и иницијативе других предузећа у грани. Информације које се добију из једне такве анализе постају ваљана основа за проучавање начина на које је могуће утицати на конкуренцију тако да користи од свега тога притичу предузећу. Наравно, пошто стратегијске одлуке покрећу значајне ресурсе и изазивају бројне пратеће одлуке илузорно је очекивати високу прецизност таквих информација. Међутим, овакве информације могу свакако пружити довољно увјерљивих сазнања о понашању и дјеловању постојећих и потенцијалних купаца и конкурената на

тржишту, што је од велике важности за пажљиво обликовање одлука о стратегијама предузећа.

Иако су њихови захтјеви пресудни, највишим менаџерима ипак недостају многа знања за стварање ваљаног стратегијски оријентисаног информационог система. Због свега тога топ менаџерима је неопходна помоћ различитих аналитичара (финансијских, рачуноводствених, статистичких експерата, програмера, инжењера и других) чија знања о томе где се квалитетне информације могу наћи, као и вјештине прилагођавања и презентовања информација сходно различитим сврхама коришћења су веома често од пресудне важности.

У новије вријеме у стручној литератури се све више говори о неопходности стратегијског позиционирања текућих управљачких информационог система. Неки реномирани аутори, попут раније помињаног Мајкла Портера, иду још даље и предлажу развијање стратегијског информационог система или/и интелигентног система обавјештавања о конкуренцији. Све ове идеје настале су као посљедица препознавања растућег значаја квалитетног информисања за потребе стратегијског управљања у условима хиперконкуренције. При томе, креатори стратегијског информационог система морају бити из редова запослених у предузећу.

Фундаментални проблем стратегијског информационог система јесте обезбјеђивање правих информација правим људима у право вријеме, при чему се термин "прави људи" у контексту стратегијског управљања очигледно односи на доносиоце стратегијских одлука у предузећу. Међутим, непромишљено прихватање ове констатације може резултовати конфузијом у пракси многих модерних предузећа. Наиме, кључне стратегијске одлуке, попут одлуке о корпоративној стратегији, у стварности се доносе на нивоу управљачког врха. Међутим, те исте одлуке морају се примијенити по читавом предузећу. То истовремено значи да се нижи нивои менаџмента укључују у изградњу стратегијске пирамиде кроз доношење пословних, функционалних и оперативних стратегија које додају неопходни ниво детаља усвојеном "плану игре" од стране управљачког врха. Надаље, у оквиру топ менаџмент тима било ког предузећа не постоји појединац који може надгледати остваривање корпоративне стратегије у свим његовим дијеловима. Зато се делегирају надлежности и одговорности нижим управљачким ешалонима да и они активно узму учешћа у свему томе. Међутим, да би се нижи нивои менаџмента могли укључити у све то они морају бити снабђевени одговарајућим информацијама које ће омогућити надгледање и контролу примјене корпоративне стратегије.

Информације које потичу из екстерног окружења данас све више добијају на значају, а стратегијски менаџери модерних предузећа све их више требају, јер су екстерне информације у међувремену постале конкурентски ресурс који је једнако важан као и други ресурси са којима располаже предузеће. Паралелно са тим, наглашена зависност модерних предузећа од екстерних информација повећала је моћ купаца, конкурената и добављача. Упркос томе, посједовање вриједних екстерних информација не ријетко доноси значајне изворе конкурентске предности и стварања вриједности, што је посебно видљиво у добро вођеним предузећима.

Нису ријетке ни ситуације у којима су стратегијски менаџери суочени са тзв. информационом парадоксом. Наиме, веома често они су буквално затрпани бројним безвриједним подацима а да у исто вријеме немају информације које би им послужиле као подлога за доношење ефикасних стратегијских одлука. Због тога стратегијски оријентисан информациони систем, између осталог, мора имати функцију филтера који ће ка топ менаџерима пропуштати само релевантне информације чија ће употреба помагати, а не одмагати рјешавање проблема.

С друге стране, менаџерима је данас много више потребна интелигентна анализа историјских информација која ће помоћи предвиђање последица будућих одлука, него само пуко констатовање последица одлука које су већ донели. За многе одлуке које се понављају могуће је са великом прецизношћу предвидјети њихов резултат. Међутим, већина стратегијских одлука је нерепетитивне природе због чега је веома тешко прецизно предвидјети њихове резултате. Такође, код оваквих одлука постоји широк дијапазон могућих

результата чије предвиђање захтијева употребу софистицираних техника, као што су линеарно програмирање или различите технике симулација. На срећу, захваљујући моћним рачунарима употреба ових и других сличних техника не представља неки нарочит проблем. Међутим, овде је важно нагласити једну другу важну чињеницу а то је да топ менаџери од информација које подржавају стратегијске одлуке не могу очекивати да им пруже потпуно јасну представу о будућности која очекује предузеће. Сходно томе, инсистирање на прецизности ових информација може резултовати фаталним кашњењем стратегијских одлука или, пак, њиховим недоношењем. Због свега тога понекад се неке стратегијске одлуке у пракси морају донијети без много позивања на расположиве информације јер стратегијски менаџмент нема пред собом све вријеме овога света да разлучи које су му од њих релевантне. Термин "право време" подједнако се односи како на временску скалу стратегијског одлучивања тако и на вријеме које је потребно да топ менаџери асимилију добијене информације. На основу проучавања искустава успјешних предузећа у свијету могло би се закључити да интелигентно прикупљање, обрада и збирно презентовање информација у адекватно скројеним формама скраћује вријеме њиховог асимиловања. Уколико се вријеме асимиловања скрати на најмању могућу мјеру топ менаџерима ће на располагању остати више времена да на основу добијених информација изабере најбоље стратегијске опције. Постизање свега овог је вероватно један од највећих изазова модерних стратегијски оријентисаних информационих система. Паралелно са свим тим, модерне стратегијске информационе системе, такође, оптерећује економичност. Наиме, још увек је есенцијално балансирати трошкове прибављања информација са користима које проистичу из доношења бољих стратегијских одлука. У новије вријеме трошкови прибављања информација су битно редуковани употребом рачунара високих перформанси чије цијене из дана у дан падају. Захваљујући томе данас је у развијеном пословном свијету брзо обезбеђивање јевтиних и квалитетних информација постало општеприхваћен тренд. Међутим, то никако не значи да се информациони системи тамо утркују у томе који ће брже емитовати што већи број извештаја. Иако се то веома често тако разумије, суштина модерних информационих система ипак се огледа у успостављању равнотеже између њихових могућности и потреба менаџера предузећа. Зато је веома важно да се стратегијски оријентисани информациони систем што прије стави у контекст предузећа како би се спречила изузетно скупа лутања стратегијског менаџмента.

3. Образложите Target costing за Target pricing, њихову имплементацију, те појмове: Value added costs, Non value added cost и Фиксирани трошкови („Закључани“, eng. „Locked-In“ troškovi).

Тезе:

- Target costing за Target pricing (5 поена)
- Имплементација ТС и ТР (5 поена)
- Value added cost, Non value added cost и Фиксираних трошкова (10 поена)

Рјешење:

TARGET COSTING за TARGET PRICING

Таргет обрачун трошкова је полазна основа за таргет одређивање цијена. Таргет цијена је предвиђена цијена производа коју је купац вољан да плати. За овај концепт потребна је интеракција са купцем, истраживања тржишта и сагледавање улоге конкуренције, те акције конкуренције као одговор на цијене. Информације о конкуренцији се могу прикупити из финансијских извјештаја, пропагандних публикација, али и из познавања технологије којом конкуренција располаже, а понекад и познавањем менаџмента конкуренције и његових способности.

Процес калкулисања је слиједећи: утврђивање таргет цијене, таргет добитка као и разлике таргет трошкова. У таргет трошкове треба укључити све варијабилне и фиксне трошкове пошто се ради о процјени на дуги рок. Таргет трошкови су обично нижи од стварних трошкова периода, што значи да се морају подузети одређене мјере да би се они остварили.

Примјери компанија које користе ТС су: GM, Toyota, Daimler-Crysler, Ford, Panasonic, Sharp, Compaq, Toshiba и сл.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ТС и ТР

Имплементација Таргет одређивања цијена је:

- Корак 1: развити производ који може задовољити потребе купаца (на основу истраживања тржишта сазнајемо жеље купаца, те истраживањем долазимо до дизајна производа)
- Корак 2: Одабрати Таргет цијену (као одговор на снижење цијене конкуренције за 15%, одабиремо Таргет цијену која је за 20% нижа од тренутне)
- Корак 3: Развити Таргет трошкове по јединици полазећи од Таргет цијене и Таргет зараде (нпр. 10%)
- Корак 4: Развити инжињерске методе које ће довести до постизања Таргет трошкова (систематско разматрање свих карика у ланцу вриједности производа са циљем смањења трошкова)

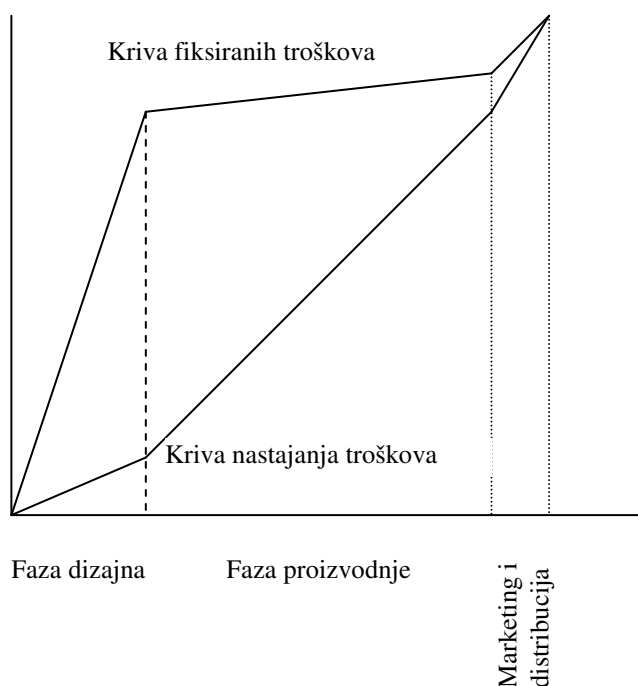
ПОЈАМ VAC, NVADC, FC

Value added трошкови (VA) су трошкови који додају вриједност производу и које су купци спремни да плате.

Non-value added трошкови (NVA) су трошкови који не додају вриједност производу и које купци нису вољни да плате.

Понекад је тешко стриктно разграничити који су то трошкови VA а који NVA типа. Велики број трошкова спада у неку сиву зону тј. налазе се негдје између VA и NVA. Управо због

тога се појављује потреба за ИНЖИЊЕРСКИМ ВРЕДНОВАЊЕМ ТРОШКОВА које се састоји у томе да сваки трошак веома детаљно испитујемо са циљем утврђивања да ли је тај трошак неопходан, да ли доприноси повећању вриједности производа или не. Резултат такве анализе је утврђивање **ЗАКЉУЧАНИХ ИЛИ ФИКСИРАНИХ ТРОШКОВА (ДИЗАЈНИРАНИ ТРОШКОВИ)**. То су трошкови који још нису настали али је извјесно да ће се десити тј настати јер је то одређено избором дизајна производа. Зашто је важно препознати фиксирани трошкове? Зато што је тешко смањити фиксирани трошкови јер је веома тешко након почетка производње мијењати дизајн производа. Према томе, моменат **ФИКСИРАЊА (ЗАКЉУЧАВАЊА) И НАСТАЈАЊА** трошкова се разликују што се може приказати на слиједећи начин:



Ако је велика разлика између ове двије криве најбољи резултат у смањењу трошкова се постижу у фази дизајнирања, путем ЈТ филозофије, стандардизације дијелова и сл. Ако је разлика мала онда се добри резултати постижу у фази производње, путем повећања продуктивности рада и слично.

ЗАДАЦИ

Задатак број 1:

Предузеће „КАМЕН“ је мали дистрибутер камених буња (плочасти камен). Предузеће има три основне активности и мјеста настанка трошкова као наручивање, пријем, складиштење, испорука и у свом извјештају наводи сљедеће детаље за 2012.год:

Р/Б	Активност	Носилац трошкова	Број носилаца трошкова	Трошак по јединици носилаца трошкова
1	Наручивање и плаћање наруџбе за буње	Број наруџби	1.000	100 КМ по наруџби
2	Пријем и складиштење	Искрцани товари	8.000	60 КМ по товару
3	Отпрема	Број отпрема	3.000	40 КМ по отпреми

„Камен“ купује 500.000 буња уз просјечне трошкове од 6 КМ по буњи и продаје их малопродавцу по просјечној цијени од 8 КМ. Претпоставимо да предузеће нема никаквих фиксних трошкова.

На основу горе наведеног:

- а) Израчунајте оперативну добит предузећа „Камен“ за 2012.год. (6 бодова)
- б) За 2013.год., малопродавац захтијева 10% дисконта на цијену из 2012.год. Добављачи предузећа „Камен“ су спремни да одобре дисконт од само 5%. Очекује се продаја исте количину буња у 2013.год., као и у 2012.год. Ако информације о свим другим трошковима и носиоцима трошкова остају исте, израчунајте оперативну добит предузећа и коментаришите њен износ у односу на претходну годину. (7 бодова)
- в) Претпоставимо да власник предузећа „Камен“ одлучи да направи измјене у својој пракси наручивања, пријема и складиштења. Кроз дугорочне наруџбе својим кључним добављачима, он очекује да смањи број наруџби на 600 и трошкове по наруџби на 50 КМ по наруџби. Редизајнирањем изгледа складишта и измјеном конфигурације сандука у којима се испоручују буње власник предузећа „Камен“ очекује да смањи број искрцаних товара на 6.000 и трошкове по истовару на 40 КМ. Да ли ће предузеће „Камен“ и поред смањења цијене купцу моћи да постигне у 2013.год., исти проценат оперативне добити, као у 2012? (7 бодова)

Напомена: Израдите своје калкулације израчунајући и укупне и просјечне величине.

РЈЕШЕЊЕ:

а) Оперативна добит друштва предузећа „Камен“ у 2012.години

Р/ Б	ПОДАЦИ	ВРИЈЕДНОСТ у КМ	
		Укупно 500.000 ком.	По јединици 1 ком.
1	Приходи (500.000 ком. X 8 КМ/ком.)	4.000.000	8
2.	Трошкови набавке фв (500.000 ком. X 6 КМ/ком.)	3.000.000	6
3.	Трошкови нарудбе (1000 нар. X 100 КМ/нар.)	100.000	0,2
4.	Трошкови пријема и склад. (8.000 тов. X 60 КМ/тов.)	480.000	0,96
5.	Трошкови отпреме (3.000 отп. X 40 КМ/отп.)	120.000	0,24
6.	Укупни трошкови (2+3+4+5)	3.700.000	7,4
7.	Оперативна добит (1-6)	300.000	0,6

Оперативна добит предузећа “КАМЕН“ у 2012.год. износи 300.000 КМ. Зарада по 1 буњи износи 0,6 КМ. (5 бодова)

б) Оперативна добит друштва „КАМЕН“ у 2013.години

Р/ Б	ПОДАЦИ	ВРИЈЕДНОСТ у КМ	
		Укупно 250.000 ком.	По јединици 1 ком.
1	Приходи [500.000 ком. X (8 КМ/ком. X 0,90)]	3.600.000	7,20
2.	Трошкови набавке фв[500.000 ком. X (6 КМ/ком. X 0,95)]	2.850.000	5,7
3.	Трошкови нарудбе (1000 нар. X 100 КМ/нар.)	100.000	0,2
4.	Трошкови пријема и склад. (8.000 тов. X 60 КМ/тов.)	480.000	0,96
5.	Трошкови отпреме (3.000 отп. X 40 КМ/отп.)	120.000	0,24
6.	Укупни трошкови (2+3+4+5)	3.550.000	7,1
7.	Оперативна добит (1-6)	50.000	0,10

Оперативна добит друштва „Камен“ у 2013.год. према наведеним условима износила би 50.000 КМ на укупном нивоу, а 0,10 КМ по јединици. Као што можемо видјети, према наведеним условима добит би била у 2013.год. нижа за 250.000 КМ у односу на добит остварену у 2012.год. Разлог значајног пада оперативне добити друштва у 2013.год. резултат је значајног пада прихода по јединици који није праћен истим падом трошкова по јединици. За задржавање истог нивоа зараде по јединици у 2013.год. у односу на 2012.год. предузеће мора учинити напоре на уштеди трошкова кроз реорганизацију пословања.

(7 бодова)

с) **Оперативна добит друштва „КАМЕН“ у 2013.г. након реорганизације пословања**

Р/ Б	ПОДАЦИ	ВРИЈЕДНОСТ у КМ	
		Укупно 500.000 ком.	По јединици 1 ком.
1	Приходи [500.000 ком. X (8 КМ/ком. X 0,95)]	3.600.000	7,20
2.	Трошкови набавке фв[500.000 ком. X (6 КМ/ком. X 0,95)]	2.850.000	5,7
3.	Трошкови наруџбе (600 нар. X 50 КМ/нар.)	30.000	0,06
4.	Трошкови пријема и склад. (6000 тов. X 40КМ/тов.)	240.000	0,48
5.	Трошкови отпреме (3.000 отп. X 40 КМ/отп.)	120.000	0,24
6.	Укупни трошкови (2+3+4+5)	3.240.000	6.48
7.	Оперативна добит (1-6)	360.000	0,72

Бољим управљањем трошковима, предузеће „КАМЕН“ би у 2013.год. остварило оперативну добит по јединици од 0,72 КМ, односно остварило би оперативну добит од 360.000КМ. Иако би оперативни приход по јединици и даље био исти, као и трошак набавке, као у случају б) ,због уштеда усљед реорганизације које су укупно мање за 0,62 КМ/јед., добит би била не само иста као у 2012 већ и већа за 0,12 КМ/јед. (7 бодова)

Задатак број 2 :

Познати су нам слиједећи подаци за предузеће „Видео“, које се бави препродајом CD-еова:

- Годишња тражња је 26.000 јединица, (Д)
- Седмична тражња је 500 јединица, (26000 јединица/ 52 седмице)
- Цијена је 28 КМ по пакету,
- Релевантни трошкови складиштења по јединици су 20,80 КМ, (Ц)
- Релевантни трошкови наручивања су 400 КМ. (П)
- Вријеме од наруџбе до испоруке износи 2 седмице.

Утврдити:

- **Који број јединица CD-еова предузеће „Видео“ треба наручити по наруџби како би минимализовало укупне трошкове наруџбе и складиштења? (5 поена)**
- **Који је оптималан број наруџби? (5 поена)**
- **Који су годишњи релевантни трошкови набавке и складиштења(5 поена)**
- **Када наручити, са аспекта извјесности? (5 поена)**

РЈЕШЕЊЕ:

Према ЕОQ моделу одлучивања:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot P}{C}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 26000 \cdot 400}{20,8}} = \sqrt{1000000} = 1000 \text{ јединица}$$

Предузеће „Видео“ треба наручити 1000 јединица ЦД-еова, по наруџби, како би минимизирала укупне трошкове наруџбе и складиштења.

Оптималан број наруџби:

$$Q = \frac{D}{EOQ} = \frac{26000}{1000} = 26 \text{ наруџби}$$

Годишњи релевантни укупни трошкови (РТЦ):

РТЦ= годишњи релевантни трошкови наруџбе + годишњи релевантни трошкови складиштења=

= (број наруџби за годину * релевантни трошкови наруџбе) +
+ (просјечне залихе * годишњи релевантни трошкови складиштења по јединици)

$$RTC = \left(\frac{D}{Q} \cdot P \right) + \left(\frac{Q}{2} \cdot C \right) = \frac{D \cdot P}{Q} + \frac{Q \cdot C}{2} =$$

$$RTC = \frac{26000 \cdot 400}{1000} + \frac{1000 \cdot 20,8}{2} = 10400 + 10400 = 20800 \text{ KM}$$

Минимални годишњи релевантни укупни трошкови ће износити 20.800 KM и то уколико се изврши 26 наруџби по 1.000 паковања. Годишњи релевантни укупни трошкови износе 20.800 KM и са сигурношћу можемо рећи да су они минимални, јер је испуњен услов да је први дио формуле једнак другом односно да су релевантни трошкови наруџбе једнаки релевантним трошковима складиштења.

Када наручити, са аспекта извјесности?

Тачка поновног наручивања = број продатих јединица * вријеме испоруке

Тачка поновног наручивања = 500 * 2 = 1.000 јединица, тј. када се залихе смање на 1.000 јединица, треба наручити нову количину.