

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА **ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР** (ИСПИТНИ ТЕРМИН: МАЈ 2018. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 10: **НАПРЕДНО УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО**

ЕСЕЈИ

1. Токови (промјене) нето обртног капитала (нето обртне имовине) и чиниоци потребног нивоа нето обртног капитала

Смјернице за одговор:

- навести и укратко образложити најважније узроке промјене вриједности нето обртног капитала,
- навести и укратко образложити чиниоце потребног нивоа нето обртног капитала

Напомена: очекивани одговор према Н. Стевановић, Д. Малинић, В. Милићевић, Управљачко рачуноводство (страна 245-253.)

Нето обртни капитал представља дио сопственог капитала и дугорочног позајмљеног капитала (дугорочних резервисања и правих обавеза предузећа) намијењеног финансирању обртне имовине.

До промјене вриједности нето обртног капитала и нето обртне имовине доводе:

- 1) бруто добитак (повраћај средстава) схваћен као збир нето добитка, амортизације и трошкова дугорочних резервисања или губитак након корекције за ове трошкове, који ће се појавити ако предузеће у билансу успјеха забиљежи нето губитак већи од амортизације и трошкова резервисања, што су све заједно промјене нето обртног капитала које долазе са стране биланса успјеха;
- 2) промјене вриједности сталне имовине непокривене промјенама сопственог капитала и дугорочног туђег капитала, односно промјене сталне имовине на терет или у корист обртне имовине или краткорочних обавеза предузећа;
- 3) промјене вриједности сопственог капитала без реципрочних промјена сталне имовине и дугорочних резервисања и обавеза (дугорочног повјерилачког капитала), тј. промјене власничког улога у корист или на терет обртних средстава или краткорочних обавеза;
- 4) промјене вриједности дугорочног повјерилачког капитала (дугорочних резервисања и обавеза) без потирућих промјена сталне имовине и власничког капитала, дакле промјене дугорочних резервисања и обавеза на терет или у корист обртне имовине и краткорочних обавеза;
- 5) промјене краткорочних обавеза некомпензоване промјенама обртне имовине, тј. само оне промјене на краткорочним обавезама (укључив и пасивна временска разграничења) које су се одиграле непосредно на терет или у корист дугорочних обавеза, сопственог капитала и сталне имовине.

Ток нето обртног капитала често се назива током нето обртног капитала из пословања, из текућих операција и догађаја који условљавају настанак прихода и расхода. Приходи као

брutto прилив вриједности у предузеће из његових активности, који би се, кад не би било биланса успјеха, могао непосредно додати власничком капиталу, несумњиво утичу на висину нето обртног капитала, његов су извор (прилив). Расходи као бруто одлив вриједности из предузећа по основу његових активности, који би, кад не би било биланса успјеха, могао бити непосредно стављен на терет власничког капитала, такође утичу на висину нето обртног капитала, његово су смањење (одлив), али само у дијелу у коме изазивају одлив обртне имовине, што су трошкови материјала израде, осталог материјала, горива и енергије, трошкови зарада, трошкови производних услуга и нематеријални трошкови. Дакле, не и укалкулисана амортизација (у корист Исправке вриједности отписивих основних средстава у активи) и укалкулисани трошкови резервисања (у корист Дугорочних резервисања, у пасиви). Пошто су амортизација и трошкови резервисања у билансу успјеха смањили позицију Нето добитак, од које се почиње са обрачуном нето тока нето обртног капитала из приходно-расходних операција и догађаја у току периода (из биланса успјеха), сада се износи позиција Амортизација и Трошкови резервисања рачунски прикључују Нето добитку.

Ово је само рачунска операција, а не промјена суштине ових расхода као неутралних величина са становишта нето обртног капитала. Овакав рачунски третман амортизације у обрачуна нето прилива нето обртног капитала из текућих операција условљен је тиме што је она стављена на терет текућег прихода у билансирању текућег добитка, чији је износ амортизација, дакле, смањила. А знамо да је добитак прираст власничког капитала који је, тако, умањен за износ амортизације. На другој страни, обрачуната амортизација је смањила вриједност отписивих основних средстава, дакле и укупне сталне имовине. Дакле, ријеч је о истовременој једнакој промјени сталне имовине и власничког капитала, што је са становишта нето обртног капитала неутрално, па се амортизација и не исказује као извор нето обртног капитала. Прикључивањем амортизације нето добитку само неутралишемо њен ефекат по власнички капитал.

На примјер, замислимо случај у коме располажемо следећим основним подацима:

<i>-у хиљадама н.ј.-</i>	
1. Приходи	5.176
2. Расходи	6.212
20. Други расходи	5.427
21. Амортизација	785
3. Нето губитак	1.036

Власнички капитал је умањен за 1.036 хиљада н.ј. Ипак, за толико није смањен и нето обртни капитал зато што се дио губитка односи на реципрочне промјене у сталној имовини и сопственом капиталу, дакле унутар дијела биланса „Стална имовина - Капитал“, а не између тог дијела и дијела биланса у коме је обртна и нето обртна имовина. Ријеч је о амортизацији чији се ефекти на сталну имовину и капитал поништавају те остаје само нето смањење нето обртног капитала из биланса успјеха од (Нето губитак 1.036 - Амортизација 785) = 251 хиљаде н.ј.

Слично је и са укалкулисаним Трошковима резервисања у корист пасивне позиције Дугорочна резервисања. И по овом основу је дошло до смањења исказаног Нето добитка у билансу успјеха, као позиције која повећава Капитал у пасиви, па су Трошкови резервисања индиректно смањили власнички Капитал, с тим што су истовремено повећали пасивну позицију Дугорочних резервисања. Пошто позиције Капитал и Дугорочна резервисања, наравно и Дугорочне обавезе, учествују у формирању нето обртног капитала, промјене између њих су неутралне са становишта нето обртног капитала, не утичу на његов износ. Зато се Трошкови резервисања сматрају само рачунском корекцијом Нето добитка, коме се додају, или Нето губитка, од кога се одузимају у рачунању нето прилива (могуће и нето одлива) нето обртног капитала из операција и догађаја садржаних у билансу успеха.

Овдје постоји и једна специфичност. *Позиција Дугорочних резервисања, у пасиви, стоји у повратној спрези са билансом успјеха.* На његов терет, дакле у крајњој линији на терет нето резултата предузећа, ова позиција се повећава на малоприје описани начин, али се и смањује у њихову корист коришћењем дугорочних резервисања за покриће насталих трошкова и ризика, дакле расходи за које је резервисање извршено, односно враћањем у биланс успјеха, повећавајући тако нето добитак (или смањујући нето губитак) који би без тог враћања био исказан. У крајњој линији, опет је ријеч о промјенама у оквиру истог збира власничког Капитала и Дугорочних резервисања, што је, отуда, без утицаја на стање нето обртног капитала. *Зато се и смањење пасивне позиције Дугорочна резервисања, поред текућих Трошкова резервисања, мора укључити у рачунску корекцију Нето добитка или Губитка предузећа за потребе утврђивања нето прилива нето обртног капитала из приходно-расходних операција и догађаја у извјештајном периоду (из биланса успјеха).*

Аналитички попис свих токова (повећања и смањења) нето обртног капитала, би могао изгледати како слиједи:

Извори (повећања, приливи) нето обртног капитала	Употреба (смањења, одливи) нето обртног капитала
<p>Бруто добитак као разлика између прихода и расхода који изазивају одлив обртне имовине (рачунски збир нето добитка, амортизације и трошкова резервисања умањен за враћена дугорочна резервисања у биланс успјеха).</p> <p>Смањења сталне имовине продајом нематеријалних улагања и основних средстава и наплатом дугорочних финансијских пласмана или продајом хартија од вриједности из оквира дугорочних пласмана.</p> <p>Повећања стварног власничког капитала наплатом неуплаћеног уписаног капитала и продајом из додајне емисије акција предузећа.</p> <p>Повећања дугорочних обавеза продајом новог кола обвезница, узимањем дугорочних кредита и преузимањем других дугорочних обавеза, као и конверзијом краткорочних кредита или и других краткорочних обавеза у дугорочне кредите.</p>	<p>Губитак као разлика између већег нето губитка и збира амортизације и трошкова резервисања, повећаног за враћена дугорочна резервисања у биланс успеха.</p> <p>Повећања сталне имовине прибављањем нематеријалних улагања, куповином, изградњом или израдом нових основних средстава и додајним дугорочним пласирањем слободних средстава, тј. куповином дугорочних хартија од вриједности или одобравањем дугорочних кредита.</p> <p>Смањења стварног власничког капитала откупом сопствених акција предузећа или на неки сличан начин праћена исплатом или друкчијом накнадом из обртне имовине.</p> <p>Смањења дугорочних обавеза отплатом обвезница, доспијењем ануитета за отплату дугорочних кредита и евентуалном конверзијом дугорочних у краткорочне кредите.</p> <p><i>Проглашене дивиденде.</i></p> <p><i>Проглашена учешћа менаџмента и запослених у добитку.</i></p>

Интерни аналитичар, коме, поред годишњих рачуна, на располагању стоје и књиговодствени подаци, може да припреми врло аналитичан извјештај о токовима нето обртног капитала по бруто принципу. Ако таквим извјештајем уз годишње рачуне не располаже, *екстерни аналитичар је упућен на анализу токова нето обртног капитала на бази биланса стања, биланса успјеха и анекса, тако да ће се у појединим дијеловима те анализе морати да задовољи с нето промјенама одређених позиција од утицаја на нето обртни капитал и без могућности да их рашичлађава на промјене које утичу на нето обртни капитал и оне које су неутралне са становишта нето обртног капитала.* На примјер, повећање дугорочних кредита третираће приливом нето обртног капитала, а набавку основних средстава одливом нето обртног капитала, независно од тога што је кредит одобрен управо по основу набавке, нпр., опреме па је ријеч о промјени која није прошла кроз нето обртни капитал, односно нето обртну имовину. Такав аналитички поступак, наравно, не утиче на коначни нето ток нето обртног капитала, већ само на аналитичке износе повећања и смањења која ће бити увећана за исте износе.

Чиниоци потребног нивоа нето обртног капитала

Потребни ниво нето обртног капитала одређен је износом обртних средстава који не може бити финансиран краткорочним спонтаним изворима и краткорочним кредитима. Обртна средства, као што знамо, су сложен скуп средстава који садржи залихе материјала, недовршене производње и готових производа, спонтана потраживања од купаца, државних и сродних институција, и сл., краткорочне финансијске пласмане и готовину. Краткорочне спонтане изворе представљају обавезе према добављачима за испоручене материјале, енергенте и извршене услуге на почек, односно трговачке кредите, затим обавезе за одложене исплате пореза, доприноса и других дажбина, обавезе према запосленима и сл. Ниво обртних средстава, на једној страни, спонтаних краткорочних извора финансирања (обавеза) и краткорочних кредита, на другој страни, су различити у простору и промјенљиви у времену, што важи и за њихову разлику - *трајна обртна средства.* Њима треба да буде примјерен износ нето обртног капитала као билансног феномена, односно претичућег износа сопственог капитала и дугорочних обавеза преко захтјева покрића сталне имовине. *Одржавање тог склада тражи од менаџмента и његовог аналитичара веома добро познавање чинилаца трајне обртне имовине (средстава).* Они су бројни и не лако предвидиви.

1) **Врста предузећа**, односно дјелатности којом се оно бави, од битног је утицаја на потребни ниво нето обртне имовине, односно нето обртног капитала. *Услужна предузећа уобичајено несметано послују са ниским нивоом нето обртног капитала, већ због тога што немају потребу држања високих залиха. То поготово важи за она предузећа с наглашеном продајом за готово па послују са врло ниским нивоом потраживања од купаца. Тако, на примјер, од два саобраћајна предузећа мању потребу нето обртног капитала ће имати оно које се бави превасходно превозом путника (претежно готовинска плаћања) од оног које се бави превозом роба за друга предузећа (продаја на почек). Хотели, предузећа за техничке услуге, интелектуалне услуге, личне услуге, биоскопска предузећа и сл. одликују се захтјевима ниског нивоа нето обртног капитала. За разлику од њих, индустријска предузећа морају располагати неупоредиво вишим нето обртним капиталом, прије свега због већих залиха као нужне претпоставке континуитета производње и продаје, онда због претежне продаје на почек, често и уз одобравање вишемјесечних кредита итд. Истина, дио тих потреба покривају могућим спонтаним изворима финансирања (обавезама према добављачима и другим краткорочним пословним обавезама), одговарајућим краткорочним кредитима и сл. Па ипак, она имају наглашен проблем обезбјеђења релативно високих вриједности нето обртног капитала (рецимо за финансирање значајног, највећег или и цијелог износа залиха па и преко тога), и то утолико наглашенији уколико је производни циклус дужи. Слично је и са пољопривредним предузећима.*

2) **Политика производње** је такође битан чинилац потребног нивоа нето обртног капитала. Овдје одмах укључујемо и набавку која прати производњу. Многа индустријска предузећа имају *сезонске промјене обима продаје* те отуда и питање прилагодити или не обим производње варијацијама обима продаје. У начелу, таквим предузећима стоје на

располагању *двје могућности*. Једна је да се временски распоред производње у току године подреди обиму испорука производа купцима. То погодује одржавању ниског нивоа залиха у производњи и готових производа, али зато отвара проблем неравномјерне запослености опреме и радника, смањује величину производних серија и поскупљује производњу. Друга је *могућност равномјерне производње* са посљедицама гомилања залиха у сезонама ниске продаје, равномјерне запослености капацитета и људи, олакшањем избора величине производних серија и сл. Наравно да су *могућности у овом погледу различите зависно од дјелатности предузећа*. Слично је и са набавком материјала. Велике поруцбине од добављача имају предности са становишта трошкова набавке, али воде у гомилање залиха материјала и улагања у њих. *Ни у овом погледу нису једнаке могућности избора за сва предузећа*. Помислимо, на примјер, на предузећа индустријске прераде ратарских производа у којима је набавка, често претходно авансно плаћена с високим ангажовањем средстава код добављача, нужно сконцентрисана у два - три откупна мјесеца, прерада у вишемјесечној производној кампањи, а испорука производа такорећи равномјерна у току цијеле године. У сваком случају, а поготово у оним предузећима гдје су могућности избора веће, проблем треба рјешавати пажљивим одлучивањем о нивоу залиха, величини поруцбине, величине производне серије и сл., рачунајући увијек са свим релевантним трошковима, односно с трошковима прибављања залиха, трошковима држања залиха и трошковима (ризацима) недостатка залиха.

- 3) **Политика продаје** утиче на ниво потребног нето обртног капитала, и преко залиха готових производа, и преко потраживања од купаца. Висок ниво спремности предузећа да ажурно задовољи поруцбине купаца захтијева држање високог нивоа залиха производа, што подиже ниво потребног нето обртног капитала. Спремност да се задовоље различити и промјенљиви захтјеви купаца тражи пословање с веома ниским залихама производа сигурне прође, али зато спремност производње за брзе реакције друкчијим квалитетом, дизајном, опремом (компонентама) у производу и сл., што условљава мале производне серије и високе залихе различитих материјала уколико промптна набавка потребних материјала није могућа. На другој страни, конкурентске предности предузећа постижу се и повољнијим финансијским условима продаје. Наиме, под осталим, једнаким условима, веће продајне шансе имају она предузећа која од купаца не траже авансна плаћања, која продају на дужи почек у плаћању, која купцима одобравају трговачке кредите итд., што, наравно, повећава потребе предузећа за нето обртним капиталом.
- 4) **Политика подјеле добитка, посебно проглашавања и исплате дивиденди**, с обзиром на власнички интерес акционара, *стоји у тијесној вези са нивоом потребног нето обртног капитала*. Предност је придржавати се одабране политике дивиденди, али то понекад може угрожавати позицију предузећа у погледу нето обртног капитала. Другим ријечима, намеће се и питање прилагођавања политике дивиденди и укупне подјеле добитка стању и потребама нето обртног капитала предузећа. *Однос нето обртног капитала и дивиденди је једно сложено питање и треба му веома скрупулозно приступати*. Наиме, није тешко рећи да, под осталим једнаким околностима, проглашавање и готовинска исплата високих дивиденди отежава, а проглашавање малих дивиденди и њихова исплата у акцијама олакшава одржавање или постизање циљне позиције нето обртног капитала. Међутим, такве одлуке су од утицаја и на могућности прибављања додајног капитала емисијом новог кола акција, продајом обвезница, добијањем дугорочних кредита и сл. за планирано повећање, проширење и развој послова предузећа, што је у тијесној вези с питањем висине нето обртног капитала на новом пословном и финансијском нивоу предузећа.
- 5) **Раст обима пословне активности предузећа** је свакако од утицаја на потребни ниво нето обртног капитала. У анализи обрта (стављањем у однос прихода од продаје и просјечног стања имовинских дијелова и укупне имовине) обрачуната рачица обрта представљају показатеље способности имовине да креира приходе, односно као показатеље захтјевности прихода у односу на ангажовање имовине. Пажљиво управљање чак, развија стандарде предузећа за те односе који му служе као подлога за контролу остварења.

Међутим, износ ангажованих средстава у облику залиха, потраживања од купаца, готовине и сл., па тако ни потребни нето обртни капитал није пропорционална вриједност у односу на растући обим активности, поготово ако постоје могућности још пажљивијег (ефикаснијег) коришћења обртних средстава и ако је раст обима активности заснован на производно-продајној диверсификацији предузећа. Дакле, пословно-финансијска и управљачко-рачуноводствена логика сугерише идеју да су стандарди за односе између обима пословних активности предузећа и нивоа дијелова, укупне обртне имовине и нето обртног капитала (циљна рачна обрта) прије производ напора за поправљање у оквиру датих могућности него успостављања базних (непромјенљивих) стандарда.

Есеј број 2: Општа мјерила перформанси организацијских јединица са становишта мјерења резултата код децентрализованих организација

- 1) За које је организацијске јединице (центре) потребно дефинисати општа мјерила са становишта мјерења резултата?
- 2) Наведите и образложите најважније мјере резултата по даним организацијским јединицама (центрима).

РЈЕШЕЊЕ

:

2.1. За које је организацијских јединица потребно дефинисати општа мјерила са становишта мјерења резултата?

Са становишта мјерења резултата организационих јединица потребно је дефинисати општа мјерила за:

- a) инвестициони центре
- b) профитне центре
- c) приходне центре
- d) трошковне центре
- e) дискрецијске трошковне центре. (3 бода)

2.2. Наведите и образложите најважније мјере резултата по даним организацијским јединицама.

- (a) **Инвестициони центри** су највиши хијерархијски ниво организацијских јединица. Њима је могуће мјерити кориштени капитал. Инвестицијски центри су најчешће посебне правне особе које израђују финансијске извјештаје. Код инвестиционих центара, менаџери су одговорни за поврат на инвестирани капитал.

Два најчешћа и најважнија мјерила успјешности инвестиционих центара су:

- Поврат на инвестирано (РОИ)
- Економски профит (ЕП)

Економски профит = Профит – Трошак капитала

Нето економски профит = Нето профит – Трошак капитала

Трошак капитала = Властити капитал x Стопа цијене властитог Капитала

(3 бода)

- (b) **Профитни центри** су организационе јединице чији менаџери су одговорни за остварени профит у односу на неку стандардну мјеру. Најважнија финансијска мјерила профитних центара су:

- профитни допринос и
- профитна маржа.
- **Профитни допринос** показује колики је допринос профитног центра укупном профиту.

Профитни допринос се израчунава овако:

Приход од продаје
- Варијабилни трошкови
= Гранични допринос П.Ц.
- Фиксни трошкови П.Ц.
= Профитни допринос П.Ц.

- **Профитна маржа** је однос профита и прихода профитног центра и рачуна се у два ступња:

$$\text{Profitna marža prije poreza} = \frac{\text{Profit prije oporezivanja}}{\text{Prihod od prodaje}}$$

$$\text{Neto profitna marža} = \frac{\text{Neto profit}}{\text{Prihod od prodaje}}$$

(4 бода)

ц) **Приходни центри** су организационе јединице чији су менаџери одговорни за остварење прихода а остале мјере као што су продајне цијене, трошкови и слично су задате. Најважнија мјерила успјешности приходних центара су:

$$\text{Odnos ostvarenog i planiranog prihoda} = \frac{\text{Ostvareni prihod}}{\text{Planirani prihod}}$$

$$\text{Prihod po zaposlenom} = \frac{\text{Ostvareni prihod}}{\text{Broj zaposlenih}}$$

$$\text{Porast prihoda} = \frac{\text{Prihod tekuće razdoblja}}{\text{Prihod prethodnog razdoblja}}$$

(4 бода)

(d) **Трошковни центри** су организационе јединице чији менаџери су одговорни за економизирање а трошковима најчешће на односу између оутпута и инпута. Најважније мјере успјешности трошковних центара су:

$$\text{Količoli proizvodnje} = \frac{\text{Ostvarena količoli}}{\text{Planirana količoli}}$$

$$\text{Odnos troškova po jedinici} = \frac{\text{Ostvareni troškovi po jedinici}}{\text{Planirani troškovi po jedinici}}$$

$$\text{Odnos fiksnih troškova po jedinici} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Broj jedinica}}$$

$$\text{Postotak škarta} = \frac{\text{Ostvareni postotak škarta}}{\text{Standardni postotak škarta}}$$

(4 бода)

Дискрецијски трошковни центри су трошковни центри којима се оутпут не да квантитативно мјерити на јасан и једноставан начин. То су организацијске јединице као што су: правна служба, кадровска служба, финансије и рачуноводство, служба набавке, истраживање и развој, маркетинг и слично. Због тога се резултати таквих јединица процјењују квалитативно а затим ако је могуће квантифицирају најчешће методама оцјењивања успјешности. У трошковном смислу резултати тих јединица се процјењују односом остварених трошкова према буџетираним трошковима.

ЗАДАЦИ

Задатак број 1:

Размотрите следеће показатеље пословне активности у предузећу „А“ за 2013. годину:

- планирана продајна цијена 400 н.ј./ком.
- планирани јединични варијабилни трошкови 200 н.ј./ком.
- планирани годишњи фиксни трошкови 100.000 н.ј.
- планирани нето добитак за 2013. годину 240.000 н.ј.
- стопа пореза на добитак 40%.

Финансијски извјештаји у мају 2013. године показују да продаја не достиже планиране вриједности. За првих пет мјесеци 2013. године, само је 350 јединица производа продато по утврђеној цијени и са варијабилним трошковима у складу са планом, па је постало јасно да предвиђени нето добитак за 2013. годину неће бити достигнут уколико се не предузму неке активности. У том смислу, менаџеру компаније управљачке рачуновође представљају неке међусобно искључиве алтернативе:

- 1) Смањити продајну цијену за 40 н.ј., што би по предвиђању омогућило продају од 2.700 јединица до краја 2013. године. Вриједност фиксних трошкова и варијабилних трошкова по јединици неће се мијењати.
- 2) Смањити варијабилне трошкове по јединици за 10 н.ј. коришћењем јефтинијих директних материјала и нове производне технологије. Продајна цијена ће такође бити смањена за 30 н.ј. а очекивана продаја у том случају би износила 2.200 јединица до краја године.
- 3) Смањити фиксне трошкове за 10.000 н.ј. и смањити продајну цијену за 5%. Варијабилни трошкови по јединици ће бити непромијењени. Продаја 2.000 јединица се очекује за преостали дио обрачунског периода.

I На бази планираних износа продајне цијене, те планиране вриједности и структуре трошкова, преломна тачка би се остварила при обиму активности од:

- а) 350 комада
- б) 500 комада
- в) 600 комада
- г) 568 комада

Тачан одговор је: б).

Потврда:

$$\begin{aligned} \text{приход} &= \text{варијабилни трошкови} + \text{фиксни трошкови} \\ 400 \times K &= 200 \times K + 100.000 \\ 200 \times K &= 100.000 \\ K &= 500 \text{ јединица} \end{aligned}$$

II На бази планираних износа продајне цијене, те планиране вриједности и структуре трошкова, планирани нето добитак би се остварио при обиму активности од:

а) 2.800 комада

б) 2.500 комада

в) 3.000 комада

г) 2.600 комада

Тачан одговор је: б).

приход = варијабилни трошкови + фиксни трошкови + пословни добитак

$$400 \times K = 200 \times K + 100.000 + (240.000 / (1 - 0,4))$$

$$400 \times K = 200 \times K + 100.000 + 400.000$$

$$K = 2.500 \text{ јединица}$$

III Да би достигло циљни нето добитак предузеће „А“ треба да прихватити:

а) варијанту 1

б) варијанту 1 и 2

в) варијанту 3

г) варијанту 1 и 2

Тачан одговор је: а).

Потврда:

Алтернатива 1

Приходи	=	$(400 \times 350) + (360 \times 2.700) = 1.112.000$
Варијабилни трошкови	=	$200 \times 3.050 = 610.000$
Пословни добитак	=	$1.112.000 - 610.000 - 100.000 = 402.000$
Нето добитак	=	$402.000 \times (1 - 0,4) = \mathbf{241.200}$

Алтернатива 2

Приходи	=	$(400 \times 350) + (370 \times 2.200) = 954.000$
Варијабилни трошкови	=	$(200 \times 350) + (190 \times 2.200) = 488.000$
Пословни добитак	=	$954.000 - 488.000 - 100.000 = 366.000$
Нето добитак	=	$366.000 \times (1 - 0,4) = \mathbf{219.600}$

Алтернатива 3

Приходи	=	$(400 \times 350) + (380 \times 2.000) = 900.000$
Варијабилни трошкови	=	$200 \times 2.350 = 470.000$
Пословни добитак	=	$900.000 - 470.000 - 90.000 = 340.000$
Нето добитак	=	$340.000 \times (1 - 0,4) = \mathbf{204.000}$

Задатак број 2:

Менаџмент ланца самопослуга је донио одлуку да се примијени „АВС“ анализа на три линије производа: пецива, млијеко и воћни сок и замрзнуту храну. Управљачки рачуновођа је идентификовао четири активности и четири стопе трошкова активности за сваку активност:

наруџба 100 н.ј. по наруџби (наруџбеници)

испорука и пријем робе 80 н.ј. по испоруци

слагање на полице 20 н.ј. по сату

подршка и помоћ купцима 0,20 н.ј. по продатом производу

Приходи, трошкови продатих производа, трошкови функционисања самопослуге („помоћни трошкови“) и употреба подручја активности, за три производне линије су сљедећи:

	Линија 1	Линија 2	Линија 3
Финансијски подаци:			
Приходи	57.000	63.000	52.000
Трошкови продатих производа	38.000	47.000	35.000
Трошкови функционисања самопослуге („помоћни тр. прод.“)	11.400	14.100	10.500
Употреба базе за алокацију тр. функционисања самопослуге):			
Наруџбе (наруџбенице)	30	25	13
Испоруке	98	36	28
Слагање на полице (сати)	183	166	24
Подршка и помоћ купцима (број продатих производа)	15.500	20.500	7.900

Према постојећем систему обрачуна трошкова, овај ланац самопослуга је алоцирао трошкове подршке по стопи од 30% трошкова продатих производа (нпр. 38.000 н.ј. x 0,3 = 11.400 н.ј.).

Г) Постојећи (традиционални) систем обрачуна трошкова (којим је коришћена јединствена стопа за алокацију трошкова функционисања самопослуге („помоћних трошкова“) само број сати тестирања као базу за алокацију) имаће за резултат сљедеће износе стопа профитабилности (рачунате као однос бруто резултата и прихода од продаје):

а) Линија 1 (8,65%), линија 2 (4,44%), линија 3 (14,43%)

б) Линија 1 (13,33%), линија 2 (3,02%), линија 3 (12,50%)

в) Линија 1 (11,45%), линија 2 (8,96%), линија 3 (11,30%)

г) Линија 1 (9,53%), линија 2 (9,07%), линија 3 (4,13%)

Тачно: б

Потврда:

	Линија 1	Линија 2	Линија 3	Укупно
Приход	57.000	63.000	52.000	172.000
Трошкови:				
Трошкови продатих производа	38.000	47.000	35.000	120.000
Помоћни тр. продавнице (30%ТПП)	11.400	14.100	10.500	36.000
Укупни трошкови	49.400	61.100	45.500	156.000
Пословни добитак	7.600	1.900	6.500	16.000
Стопа профитабилности	13,33 %	3,02 %	12,50 %	9,30 %

II) „АВС“ систем обрачуна трошкова (којим је за сваку активност коришћена посебна стопа за алокацију трошкова функционисања самопослуге („помоћних трошкова“) имаће за резултат следеће износе стопа профитабилности (рачунате као однос бруто резултата и прихода од продаје):

- а) Линија 1 (3,46%), линија 2 (11,10%), линија 3 (16,54%)
- б) Линија 1 (2,22%), линија 2 (8,96%), линија 3 (19,15%)
- в) Линија 1 (2,46%), линија 2 (5,08%), линија 3 (21,92%)
- г) Линија 1 (11,76%), линија 2 (8,12%), линија 3 (4,89%)

Тачно: в

Потврда:

	Линија 1	Линија 2	Линија 3	Укупно
Приход	57.000	63.000	52.000	172.000
Трошкови:				
Трошкови продатих производа	38.000	47.000	35.000	120.000
Наруцбе 100 н.ј./нар. х (30; 25; 13) нар.	3.000	2.500	1.300	6.800
Испоруке 80 н.ј./исп. х (98; 36; 28) исп.	7.840	2.880	2.240	12.960
Слаг. на пол. 20 н.ј./сат х (183; 166; 24) сат.	3.660	3.320	480	7.460
Под. и пом. куп. 0,2 н.ј./пр. произ. х (15.500; 20.500; 7.900) продатих производа	3.100	4.100	1.580	8.780
Укупни трошкови:	55.600	59.800	40.600	156.000
Пословни добитак	1.400	3.200	11.400	16.000
Стопа профитабилности	2,46 %	5,08 %	21,92 %	9,30 %

III) Према резултатима из другог дијела овог задатка може се закључити да је, према традиционалном систему обрачуна трошкова, профитабилност линије 2:

- а) потцијењена
- б) прецијењена
- в) идентична за оба система обрачуна
- г) различита, али без утицаја на рангирање продајних линија по профитабилности

Тачно: а

Потврда:

Рангирање производа у условима релативне профитабилности:

Постојећи систем обрачуна трошкова (обрачун по послу, наруџби, класични систем)		ABC систем обрачуна трошкова	
Линија 1	13,33 %	Линија 3	21,92 %
Линија 3	12,50 %	Линија 2	5,08 %
Линија 2	3,02 %	Линија 1	2,46 %

Задатак број 3:

„Мала банка“ уводи АБЦ обрачун трошкова. Идентификовани су сљедећи пулови трошкова и % учешћа по основним активностима:

Индиректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Трошкови зарада благајника 350.000 КМ	10%	60%	20%	10%
Трошкови менаџера продаје банкарских услуга 210.000 КМ	10%	20%	30%	40%
Зараде менаџера одјељења 100.000 КМ	0%	10%	30%	60%
Остали трошкови (неалоцирани) 430.000 КМ	-	-	-	-

Треба урадити сљедеће:

- Извршити алокацију трошкова по активностима, ако су познати сљедећи подаци о броју узрочника трошкова по активностима: број нових рачуна 540, број депозита 163.000, број других трансакција 49.000 и број рачуна 540.
- Ако се на сектор правних особа односи: 100 нових рачуна, 80.000 депозита, 9.000 трансакција, 100 рачуна, утврдите укупни трошак овог сектора по рачуну правних лица којих је у банци 2.500 и дајте одговор да ли се овој малој банци, с аспекта трошкова по рачуну исплати имати и овај сектор, ако је банцхмарк трошкова цијена банкарског сектора 57 КМ.

РЈЕШЕЊЕ:

Алокација трошкова на активности:

Индиректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Трошкови зарада благајника 350.000КМ	35.000	210.000	70.000	35.000
Трошкови менаџера продаје банкарских услуга 210.000 КМ	21.000	42.000	63.000	84.000
Зараде менаџера одјељења 100.000КМ	0	10.000	30.000	60.000
Укупни трошкови активности	56.000	262.000	163.000	179.000

Алокација трошкова на активности

Индиректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Укупни трошкови активности	56.000	262.000	163.000	179.000
Узрочници трошења активности	Број рачуна 540	Број депозита 163.000	Број других трансакција 49.000	Број рачуна 540
Трошкови по активности	103,7 КМ	1,60 КМ	3,32 КМ	331 КМ

Алокација трошкова активности за сектор правних лица

Индиректни трошкови	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Укупни трошкови активности	56.000	262.000	163.000	179.000
Узрочници трошења активности	Број рачуна 540	Број депозита 163.000	Број других трансакција 49.000	Број рачуна 540
Трошкови по активности	103,7 КМ	1,60 КМ	3,32 КМ	331 КМ
Узрочници трошења активности у сектору физичких лица	100 рачуна	80.000 депозита	9.000 трансакција	100 рачуна
Трошкови по активностима				
Укупно 201.350КМ	10.370 КМ	128.000 КМ	29.880 КМ	33.100 КМ
По рачуну 80,54КМ				

Укупан трошак по активностима у сектору правних лица је 201.350, односно по рачуну (201.350 : 2.500) износи 80,54 КМ, само са аспекта трошкова активности, овој банци се не исплати имати овај сектор односно она треба предузети кораке око смањења трошкова активности правног сектора како би била конкурентнија у овом сектору и остварила већи профит.