

Upravljačko računovodstvo

Primer 1

Za potrebe planiranja i analize poslovanja, potrebno je sastaviti *Plan prihoda i rashoda* i *Plan novčanih tokova* za period januar-jun preduzeća „Napredak“.

- Početno stanje na tekućem računu je 35.000 dinara.
- Vrednost mesečnih nabavki je 50.000 dinara. Dobavljači pružaju mogućnost odloženog plaćanja, tako da se 70% vrednosti nabavke plaća u mesecu nabavke, a 30% u narednom mesecu.
- Za potrebe poslovanja u prethodnom periodu je nabavljen automobil u vrednosti od 300.000 dinara, koji planiraju da koriste u sledećih 5 godina, i u skladu sa tim amortizuju njegovu vrednost.
- Mesečni troškovi električne energije i vode iznose 5.000 dinara i plaćaju se sledećeg meseca za tekući mesec.
- Troškovi zakupnine iznose 25.000 dinara mesečno, a plaćaju se tromesečno, za tekući mesec i unapred za naredna dva meseca.
- Mesečni troškovi plata iznose 100.000 dinara i plaćaju se sledećeg meseca za tekući mesec.
- Vrednost mesečne prodaje iznosi 200.000 dinara. U toku jednog meseca, prosečno 40% kupaca plaća gotovinski, dok se ostatak odlučuje za odloženo plaćanje na tri jednake mesečne rate (prva rata se plaća u mesecu u kome se obavlja kupovina).

Primer 2

Preduzeće je u tekućoj godini proizvelo i realizovalo 10.000 jedinica proizvoda. Prodajna cena jedinice proizvoda je iznosila 200 dinara. Troškovi ličnih dohodaka po jedinici proizvoda su iznosili 30 dinara, a troškovi materijala 50. Fiksni troškovi amortizacije iznosili su 500.000 dinara, dok su fiksni troškovi poreza, doprinosa i ugovornih obaveza iznosili 300.000. Prosečno angažovana ukupna poslovna sredstva su iznosila 3.000.000 i pribavljena su iz sledećih izvora:

Dugoročno krediti (kamatna stopa 12%)	700.000
Kratkoročni krediti (kamatna stopa 8%)	200.000
Dobavljači	100.000
Sopstveni izvori	2.000.000

- Sastaviti bilans uspeha po sistemu obračuna po varijabilnim troškovima.
- Izračunati prelomnu tačku rentabilnosti i nacrtati grafikon rentabilnosti.
- Objasniti dobijene rezultate, pretpostavljajući povećanje obima proizvodnje i prodaje za 10 %.

Primer 3

Dat je bilans stanja na početku i kraju godine kao i bilans uspeha preduzeća „Ateks“:

a) Izračunati i objasniti pokazatelje likvidnosti:

- opšti racio likvidnosti
- posebni racio likvidnosti
- neto obrtna sredstva

b) Izračunati i objasniti pokazatelje aktivnosti:

- koef. obrta kupaca
- koef. obrta zaliha
- koef. obrta dobavljača
- koef. obrta ukupnih obrtnih sredstava
- koef. obrta neto obrtnih sredstava
- koef. obrta osnovnih sredstava
- koef. obrta ukupnih poslovnih sredstava
- koef. obrta sopstvenih sredstava

c) Izračunati i objasniti pokazatelje finansijske strukture:

- odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima
- odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora
- odnos dugoročnog duga i dugoročnih izvora
- koef. pokrića fiksnih rashoda na ime kamate
- koef. pokrića ukupnog duga (otplata glavnice u tekućoj godini je iznosila 1.200 din.)

BILANS STANJA na dan 31.12. t.g.

AKTIVA	Na početku	Na kraju
Gotovina	2.000	1.000
Kupci	5.000	3.000
AVR	1.000	-
Zalihe	7.000	8.000
Osnovna sredstva (nabavna vrednost)	15.000	18.000
IV osnovnih sredstava	2.000	3.000
Osnovna sredstva (sadašnja vrednost)	13.000	15.000
Ukupna aktiva	28.000	27.000
PASIVA	Na početku	Na kraju
Dobavljači	1.500	1.000
Kratkoročni krediti	2.500	1.500
Dugoročni krediti	5.000	3.000
Sopstveni izvori (početno ulaganje)	15.000	18.000
Akumulirana dobit	4.000	3.500
Ukupna pasiva	28.000	27.000

BILANS USPEHA za period 01.01. – 31.12. t.g.

Neto prihod od realizacije	25.000
- Troškovi prodaje	10.000
Marginalna dobit	15.000
- Troškovi zakupnine	1.000
- Troškovi uprave i administracija	1.500
- Amortizacija	3.500
Poslovna dobit	9.000
- Kamate na kredite	1.500
Dobit pre oporezivanja	7.500
- Porez na dobit (10%)	750
Neto dobit	6.750

Primer 4

Preduzeće je u tekućoj godini proizvelo i prodalo 10.000 jedinica proizvoda.

Prodajna cena po jedinici proizvoda iznosila je 2.500 dinara.

Varijabilni troškovi po jedinici iznosili su 1.300 dinara, a fiksni troškovi za posmatrani period su bili 9.000.000 dinara.

Prosečno stanje sredstava i izvora sredstava u ovom periodu je bilo:

AKTIVA:		PASIVA:	
Obrtna sredstva	8.000.000	Dugovi (kamata 10%)	10.000.000
Osnovna sredstva	12.000.000	Sopstveni izvori	10.000.000
Ukupno	20.000.000	Ukupno	20.000.000

- Sastaviti bilans uspeha po metodi *direct costing* i izračunati stopu prinosa na ukupna poslovna sredstva i stopu prinosa na sopstvena sredstva.
- Izračunati faktor finansijskog, poslovnog i složenog *leverage*-a i objasniti efekat povećanja obima proizvodnje i prodaje za 15% na poslovnu i neto dobit.
- Izračunati i objasniti prelomnu tačku primanja i izdavanja gotovine, pod pretpostavkom da su fiksni troškovi koji zahtevaju izdavanje gotovine iznosili 50%.

Primer 5

Utvrđiti, grafički predstaviti i objasniti stopu indiferencije finansiranja, ako su dati sledeći podaci:

IZVORI FINANSIRANJA:

	Varijanta A	Varijanta B	Varijanta C
Sopstveni izvori	10.000.000	15.000.000	20.000.000
Dugovi (kamata 10%)	10.000.000	5.000.000	-
Ukupno	20.000.000	20.000.000	20.000.000

BILANS USPEHA (skraćeni):

	Varijanta A	Varijanta B	Varijanta C
Poslovna dobit	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Rashodi na ime kamate	1.000.000	500.000	-
Dobit pre oporezivanja	4.000.000	4.500.000	5.000.000
Porez na dobit (50%)	2.000.000	2.250.000	2.500.000
Neto dobit	2.000.000	2.250.000	2.500.000

Primer 6

Preduzeće planira godišnje izdatke gotovine od 1.200.000 din. Finansijska analiza pokazuje da je:

- koeficijent obrta njegovih dobavljača 6,
- koeficijent obrta ukupnih zaliha 4,
- koeficijent obrta kupaca 8.

Pod pretpostavkom da oportunitetni troškovi držanja gotovine iznose 8% godišnje, projektujte i objasnite:

- a) Prosečnu dužinu gotovinskog ciklusa.
- b) Koeficijent obrta gotovine.
- c) Prosečno potreban saldo gotovine.
- d) Oportunitetne troškove držanja gotovine
- e) Efekat povećanja koeficijenta obrta zaliha sa 4 na 5 na prethodno utvrđene veličine.

Primer 7

Proizvodno preduzeće "DIMEX" u svom proizvodnom asortimanu ima četiri proizvoda. Trenutno se nalazi pred dilemom da li da napusti proizvodnju dva svoja proizvoda od četiri koliko ih ima u asortimanu. Skraćeni bilans uspeha za prethodnu godinu je:

POKAZATELJ	PROIZVOD				UKUPNO (NJ)
	A	B	C	D	
1. Prihod	90.000	90.000	70.000	70.000	320.000
2. Troškovi	50.000	100.000	60.000	85.000	295.000
Varijabilni	30.000	60.000	45.000	70.000	205.000
Fiksni	20.000	40.000	15.000	15.000	90.000
Dobitak (gubitak)	+40.000	-10.000	+10.000	-15.000	+25.000

Na osnovu iznetih podataka izvršiti analizu i odlučiti se za jednu od sledećih varijanti:

- zadržavanje postojećeg stanja,
- odustajanje od proizvodnje proizvoda "B",
- odustajanje od proizvodnje proizvoda "D" i
- odustajanje od proizvodnje proizvoda "B" i "D".

Primer 8

Preduzeće "MAŠINA" ima problema sa gubitkom koji ostvaruje jedan proizvod iz njegovog asortimana, pa su rukovodioci pretpostavili da bi intenzivnija propaganda mogla da dovede do povećanja obima prodaje uz nepromenju cene. Uz pretpostavku da je potrebno uložiti 4.500 NJ za propagandu proizvoda "ALKA" i da će to dovesti do porasta obima prodaje a time i prihoda za 20%. Urađene su tri varijante potencijalne poslovne odluke:

- zadržavanje postojećeg stanja - sledeći tabelarni pregled,
- odbacivanje proizvoda koji donosi gubitak i
- ulaganje u propagandu proizvoda "ALKA" 4.500 NJ.

POKAZATELJ	PROIZVOD			Ukupno (NJ)
	OPRUGA	ALKA	ZAVRTANJ	
1. Prihod	70.000	90.000	80.000	240.000
2. Troškovi	50.000	100.000	65.000	215.000
Varijabilni	40.000	70.000	50.000	160.000
Fiksni	10.000	30.000	15.000	55.000
Dobitak (gubitak)	+20.000	-10.000	+15.000	+25.000

Primer 9

Preduzeće "BONI" proizvodi dve vrste proizvoda. Proizvod "X" predstavlja poluproizvod, a proizvod "XF" finalni proizvod. Za proizvodnju jedne jedinice proizvoda "XF" potrebne su 2 jedinice proizvoda "X". Svi proizvodi "X" se mogu prodati na tržištu, ali se ne može povećati obim proizvodnje. Ukoliko bi se proizvodio samo proizvod "X" fabrički troškovi bi bili manji za 1.000 NJ. U slučaju smanjenja cene finalnog proizvoda za 20%, obim prodaje bi se povećao na 4.000.

Potrebno je izvršiti analizu sledeće tri varijante i odlučiti se za najbolju.

- Zadržati postojeći obim proizvodnje i prodaje (tabela 1).
- Odustati od proizvodnje finalnog proizvoda "XF".
- Povećanje obima proizvodnje i prodaje finalnog proizvoda.

Postojeći obim proizvodnje i prodaje:

POKAZATELJ		PROIZVODI		
		X	XF	Ukupno
Proizvodnja i prodaja				
Broj komada (JED)		10.000	3.000	13.000
Usmereno za proizvodnju "XF" (JED)		6.000		6.000
Ekstra prodaja (JED)		4.000	3.000	7.000
Cena po jedinici (NJ)		10	15	
Ukupan prihod (NJ)	(1)	40.000	45.000	85.000
Troškovi				
Direktni proiz.troškovi po kom. iz prethodnog procesa (NJ)		0	5	
Drugi troškovi (NJ)		5	8	
Ukupni jedinični troškovi (NJ)		5	13	
Ukupno (NJ)	(2)	20.000	39.000	59.000
Doprinos (1-2) (NJ)	(3)	20.000	6.000	26.000
Zajednički troškovi fabrike (NJ)	(4)	15.000	20.000	35.000
Profit fabrike (3-4) (NJ)	(5)	5.000	-14.000	-9.000
Opšti troškovi režije i uprave (NJ)	(6)	3.000	2.000	5.000
Profit pre kamata i poreza (5-6) (NJ)		2.000	-16.000	-14.000

Primer 10

Date su potrebe preduzeća za stalnim i povremenim obrtnim sredstvima:

Mesec	Ukupna poslovna sredstva	Stalna potrebna sredstva	Povremena potrebna sredstva
I	2.200.000	2.000.000	200.000
II	2.140.000	2.000.000	140.000
III	2.100.000	2.000.000	100.000
IV	2.050.000	2.000.000	50.000
V	2.050.000	2.000.000	50.000
VI	2.000.000	2.000.000	-
VII	2.180.000	2.000.000	180.000
VIII	2.190.000	2.000.000	190.000
IX	2.200.000	2.000.000	200.000
X	2.150.000	2.000.000	150.000
XI	2.100.000	2.000.000	100.000
XII	2.040.000	2.000.000	40.000

Od ukupnih stalno potrebnih sredstava na osnovna sredstva se odnosi 1.500.000, a na obrtna 500.000 dinara. Kamata na sredstva pribavljena iz dugoročnih izvora plaća se po stopi od 12%, a na sredstva iz kratkoročnih izvora po stopi od 10%.

Koliko bi iznosili ukupni troškovi finansiranja prema:

- metodu finansiranja prema ročnosti vezivanja sredstava;
- konzervativnom metodu finansiranja;
- kompromisnom metodu finansiranja.

Primer 11

Preduzeće razmatra mogućnost relaksacije kreditnih standarda. Pri postojećim kreditnim standardima preduzeće proizvede i proda 1.000 jedinica proizvoda. Prodajna cena po jedinici proizvoda iznosi 400 dinara. Prosečni varijabilni troškovi iznose 200 dinara, a ukupni fiksni troškovi 170.000.

Relaksacijom kreditnih standarda obim proizvodnje i prodaje bi se povećao za 4%, ali bi se prosečan period naplate potraživanja produžio sa 18 na 24 dana. Pored toga, povećali bi se gubici zbog nenaplativih potraživanja sa 0,4% na 0,6% od prodajne vrednosti. Oportunitetni troškovi držanja potraživanja od kupaca bi ostali nepromenjeni na nivou od 17%.

Utvrđiti doprinos relaksaciji kreditnih standarda ukupnom finansijskom rezultatu i na osnovu toga doneti odgovarajuću odluku.

Primer 12

U posmatranoj godini preduzeće je imalo sledeće stanje i uspeh:

KOMPARATIVNI BILANS STANJA

AKTIVA	Na početku	Na kraju	PASIVA	Na početku	Na kraju
Gotovina	351.000	439.000	Dobavljači	351.000	386.000
Kupci	702.000	790.000	Kratkor. krediti	300.000	345.000
AVR	14.000	11.000	Ukalkulisane obaveze	13.000	12.000
Zalihe	877.000	1.060.000	Dugoročni krediti	1.273.000	1.627.000
Osnovna sredstva	6.075.000	6.750.000	Sopstveni izvori – početno ulaganje	1.750.000	1.750.000
IV osn. sredstava	3.510.000	3.861.000	Akumul. dobit	822.000	1.069.000
Sad. vred. OS	2.565.000	2.889.000			
Ukupno	4.509.000	5.189.000	Ukupno	4.509.000	5.189.000

BILANS USPEHA

Neto prihod od realizacije	5.270.000
Cena koštanja realizovanih proizvoda	3.715.000
Bruto dobit	1.555.000
Troškovi prodaje	265.000
Troškovi uprave i administracija	440.000
Troškovi amortizacije	351.000
Poslovna dobit	499.000
Kamate na kredite	130.000
Dobit pre oporezivanja	369.000
Porez na dobit (19%)	69.000
Neto dobit	300.000

Date su sledeće pretpostavke:

- Raspodeljeni deo neto dobiti za neposlovnu potrošnju isplaćuje se u toku razmatranog perioda.
- Obaveze za porez i kamatu plaćaju se u tekućoj godini.
- AVR se odnose na troškove uprave i administracije.
- Ukalkulisane obaveze se odnose na troškove prodaje

a) Sastaviti izveštaj o tokovima ukupnih poslovnih sredstava (uža i šira verzija).

b) Sastaviti izveštaj o tokovima gotovine korekcijom prihoda i rashoda na primanja i izdavanja gotovine.

Primer 13

Dugoročni kapital preduzeća iznosi 370.000.000 dinara. U strukturi tog kapitala dugovi učestvuju sa 30%, a ostatak se odnosi na sopstvene izvore finansiranja. Preduzeće namerava da finansira tekući plan kapitalnih ulaganja od 60.000.000 dinara u istoj proporciji, polazeći od postojeće strukture kapitala kao zadovoljavajuće. Nominalna cena dugoročnog duga iznosi 16%, a stopa poreza na dobit 45%. Oportunitetni troškovi sopstvenog kapitala su procenjeni na 13%.

Na osnovu ovih podataka utvrditi prosečnu cenu dodatnog kapitala.

Primer 14

Preduzeće razmatra realizaciju nabavke nove opreme koja zahteva ulaganje od 200.000 NJ. Godišnji prihod od realizacije ovog projekta je procenjen na 65.000 NJ, a planirano je da se oprema koristi pet godina. Na osnovu metoda *perioda povraćaja* utvrditi da li nabaviti novu opremu.

Primer 15

U tabeli su dati podaci, koji se odnose na nabavku opreme koja će zahtevati naknadne kapitalne izdatke na ime generalne popravke:

Kraj godine	Kapitalni izdatak (u NJ)	Novčani tok (u NJ)
0	1.200.000	0
1		200.000
2		200.000
3	200.000	200.000
4		300.000
5		400.000
6	200.000	400.000
7		300.000
8		200.000
9		200.000
10		300.000

Da li bi preduzeće trebalo pristupiti nabavci ove opreme? (Preduzeće koristi diskontnu stopu od 10%.)

Primer 16

Preduzeće razmatra mogućnost realizacije dva projekta - "A" i "B". Relevantni podaci koji se odnose na projekte su dati sledećim tabelama:

	Projekat "A"	Projekat "B"
Kapitalni izdatak(NJ)	600.000	720.000

	Projekat "A"	Projekat "B"
Godina	Dobitak posle oporezivanja (NJ)	Dobitak posle oporezivanja (NJ)
1	100.000	330.000
2	100.000	100.000
3	100.000	80.000
4	100.000	10.000
5	100.000	10.000
6	100.000	10.000
Ukupno	600.000	540.000

Pretpostavlja se da se neto kapitalni izdaci oba projekta odnose na ulaganja u fiksna sredstva koja treba da se amortizuju pravolinijsko - vremenskim otpisivanjem u roku od šest godina, koliko iznosi i očekivani vek trajanja ovih sredstava. Takođe se pretpostavlja da između godišnjih prihoda i rashoda i primanja i izdavanja gotovine neće postojati značajnija vremenska razlika. Preduzeće kao diskontnu stopu koristi cenu kapitala od 10%.

Za koji od projekata bi preduzeće trebalo da se opredeli ukoliko odluku donosi isključivo na osnovu metoda neto sadašnje vrednosti?

Primer 17

U vezi sa nabavkom materijala A dati su sledeći podaci:

- procenjena godišnja upotreba materijala iznosi 8.000 kg (A)
- procenjeni troškovi pribavljanja zaliha po jednoj porudžbini iznose 10.000 dinara (S)
- procenjeni troškovi držanja zaliha iznose 10% od njihove nabavne vrednosti (i)
- nabavna cena po kg materijala je 400 dinara (e).

Na osnovu ovih podataka treba utvrditi i objasniti:

- a) Optimalnu veličinu porudžbine.
- b) Ukupne troškove držanja zaliha ako se nabavke vrše u količinama koje odgovaraju optimalnoj veličini porudžbine.
- c) Ukupne troškove zaliha ako se nabavka vrši odjednom.