

КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА
ОВЛАШТЕНИ РЕВИЗОР
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: МАЈ 2017. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 10:
НАПРЕДНО УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО

ЕСЕЈИ

1. Проблем инвестиционе основе стопе приноса инвестиционог центра

(Питање инвестиционе основе стопе приноса инвестиционог центра је сложено и укључује неколико појединачних питања. Фокусирајте се на питање заједничке имовине: чиме је условљено то питање; осврните се и објасните видове повезаности дијелова имовине с инвестиционим центрима).

Питање инвестиционе основе стопе приноса имовинског центра укључује неколико појединачних питања, од којих су три главна:

- основни концепти инвестиционе основе,
- посебно питање третмана лизинга, односно закупа основних средстава од стране инвестиционог центра и
- питање алокације вриједности заједничке имовине предузећа на инвестиционе центре.

Питање алокације заједничке имовине условљено је потребом обрачуна што репрезентативнијих и стопа приноса које су упоредиве по инвестиционим центрима, као и чињеницом да нису сви дијелови укупне имовине предузећа непосредно повезани са инвестиционим центрима.

У вези са захтјевом репрезентативних и упоредивих стопа приноса треба имати на уму да су главни циљеви извјештавања о перформансама инвестиционих центара:

- обезбјеђење информационог подлога за планирање, контролу, поређење и оцјену остварења инвестиционих центара, чему превасходно служи стопа приноса на укупна улагања, условљена постојањем и пословањем појединих инвестиционих центара или и стопа приноса на пословна улагања, као нешто ужи концепт мјере остварења имовинског центра;
- обезбјеђење информационе подлоге за планирање, контролу, поређење и оцјену остварења менаџера инвестиционих центара, којој сврси може најбоље да послужи контролабилна стопа приноса (стопа контролабилног добитка у односу на контролабилну имовину инвестиционог центра), при чему се појам контролабилности односи на пренесене управљачке активности на дивизионе менаџере.

У вези с питањем директне повезаности дијелова имовине с инвестиционим центрима ваља разликовати:

- директну имовину инвестиционих центара,
- заједничку имовину групе инвестиционих центара,
- заједничку имовину инвестиционих центара на нивоу предузећа и

- имовину централе предузећа, односно имовину која служи посебним активностима централе независним од постајања и пословања инвестиционих центара.

Директну имовину инвестиционог центра чине имовински дијелови који су препознатљиви по инвестиционим центрима и чија је критична маса услов да организациони дијелови предузећа буду проглашени за инвестиционе центре. С њом у поступку алокације имовине за потребе утврђивања инвестиционе основе у рачунању дивизионих стопа приноса не постоје никакви проблеми. Што је веће њено учешће у укупној имовини предузећа, то је једноставније мјерење дивизионих остварења. Њено учешће је утолико веће уколико су инвестициони центри просторно разграниченији (па и удаљенији), пословно и финансијски заокруженији, организационо потпунији, са мањим међудивизионим испорукама производа и са већим степеном децентрализације управљачких надлежности. У таквим условима обично директну имовину инвестиционих центара чини производна опрема, производне хале, па и друге зграде, опрема посебних услужних дјелатности, врло често земљиште (у случају територијалне разуђености предузећа), залихе, и то прије свега недовршене производње, а онда и готових производа и материјала, уколико не постоје предности њиховог централизовања, као и потраживања од купаца, уколико управљање њима није задржано на нивоу централе предузећа, најнужнија оперативна готовина и сл.

Заједничка имовина групе инвестиционих центара представља феномен, својствен преваходно локацијски повезаним или блиским инвестиционим центрима, а може да се појави у виду заједничког земљишта, заједничких грађевина, заједничких енергетских и услужно-техничких организационих јединица (топлана, електрана, станице за гориво, гас и сл., одржавање опреме, раднички ресторан и сл.) ако нису конституисане као посебни инвестициони или профитни центри. Вриједности оваквих заједничких средстава треба, за потребе утврђивања инвестиционих основа у рачунању стопа приноса, алоцирати на заинтересоване инвестиционе центре према најбољем кључу или више њих у конкретном случају. Улогу најбољих кључева треба да понесу они основи и мјерила алокације која најприближније одражавају степен коришћења поменуте имовине за потребе заинтересованих инвестиционих центара у условима њихове нормалне запослености. Ријеч је о захтјеву задовољења општег начела узрочности у алокацији заједничких вриједности. То могу бити расположиви капацитети инвестиционих центара под условом да се могу изразити заједничком јединицом, вриједност директне имовине, величина или вриједност директних грађевина, вриједност директне опреме итд.

Заједничку имовину инвестиционих центара на нивоу предузећа могу да чине, прије свега, имовински дијелови као могућа заједничка имовина групе инвестиционих центара. Пошто је њено постојање и коришћење условљено постојањем и пословањем инвестиционих центара, вриједност таквих средстава на нивоу предузећа треба, за потребе рачунања дивизионих стопа приноса, да буде алоцирана на заинтересоване инвестиционе центре. Поред наведене заједничке имовине, *на нивоу предузећа сигурно постоји пословни простор, опрема и пратећа инфраструктура намијењени за обављање оних активности централе које су условљене постојањем и пословањем инвестиционих центара.* То су активности општег управљања, заједничких финансијских, рачуноводствених, правних и сличних послова. И ове имовинске дијелове ваља вриједносно алоцирати на инвестиционе центре. Међутим, *зависно од степена децентрализације, односно централизације функција, могу се појавити и други облици заједничке имовине на нивоу централе предузећа.* Тако, на примјер, *управљање готовином најчешће се задржава на нивоу централе.* То је чест случај и са управљањем потраживањима од купаца. Салдо и једног и другог треба алоцирати на инвестиционе центре и укључити у њихове имовинске основе за обрачун стопа приноса. То се најчешће чини по кључу оствареног прихода од продаје имовинских центара. Међутим, потребна салда готовине и рокови кредитирања купаца по инвестиционим центрима често су независни од обима и вриједности продаје, па треба потражити и друге, подобније основе и мјерила алокације, специфично за стварни случај. *Заједничке залихе материјала* су могуће у случају да је значајан дио потрошње инвестиционих центара усмјерен на исте материјале.

Вриједносна алокација овог облика имовине је потребна, а трошкови односних материјала у току периода су вјероватни кључ алокације.

Посебну имовину централе предузећа чине, прије свега, дугорочни и краткорочни финансијски пласмани који доносе своје одвојене добитке и који се ни на који начин не тичу инвестиционих центара. Међутим, централа предузећа може имати и друге посебне, на примјер, трговачке послове, по основу којих настају салда одређених позиција имовине (залихе робе, дати аванси и потраживања од купаца) и обавеза (примљени аванси и обавезе према добављачима), што се ни на који начин не тиче инвестиционих центара предузећа. Такву имовину и припадајуће обавезе, наравно, нема смисла алоцирати на инвестиционе центре па се то и не чини. Такође, могуће рјешење је и да се не врши алокација неких заједничких имовинских дијелова с нивоа предузећа иако се односе на постојање и пословање инвестиционих центара. Ово због тога што је понекад крајње тешко пронаћи иоле поуздане кључеве за алокацију па се неподударност просјечне стопе приноса на улагања за све инвестиционе центре и коначне стопе приноса на нивоу предузећа (прва ће бити нешто виша) прихвата као разумна цијена за избјегавање информационих опасности нетачне алокације или високих трошкова алокације на бази великог броја аналитичких кључева.

Разграничење контролабилне и неконтролабилне алоциране заједничке имовине постоји као захтјев увијек када се, поред перформанси инвестиционог центра представљених стопом приноса на укупна улагања или и стопом приноса на пословна улагања инвестиционог центра, желе пратити, поредити и оцјењивати и перформансе менаџера инвестиционог центра путем контролабилне стопе приноса. Директна имовина инвестиционог центра је контролабилна ако су одлуке инвестирања и дезинвестирања децентрализоване и стављене у надлежност менаџера инвестиционог центра. Алоцирани салдо готовине с нивоа централе, прије је неконтролабилан имовински дио инвестиционог центра, с обзиром на наглашену централну управљачку контролу тог салда. Слично је и са алоцираним салдом потраживања од купаца ако су рокови плаћања у надлежности централне управе. Ако, пак, услове плаћања одређује дивизиони менаџер, онда припадајући салдо потраживања од купаца представља контролабилни имовински дио, иако су фактурисање, књижење и оперативна наплата потраживања међу активностима централних служби предузећа. Ако набавке материјала уговара и испоруке добављача налаже менаџер инвестиционог центра, онда је припадајући дио заједничког салда материјал контролабилни имовински дио, иако се налази у магацинима централе предузећа итд. Многи други дијелови заједничке имовине и на нивоу групе предузећа и на нивоу централе предузећа су неконтролабилни са становишта менаџера инвестиционих центара.

2. Стратегијски проблем конвенционалног управљачког рачуноводства – пропуштање да се одговори на промјене у производном и конкурентском окружењу предузећа

(описати утицај нових производних технологија на процјену капиталних инвестиција, обрачун трошкова производа, те систем контроле и мјерења остварења)

Увођење напредних производних технологија представља основну карактеристику производног окружења на почетку 80-тих година прошлог вијека. Ту се прије свега мисли на увођење компјутерски интегрисаних система производње и ЈИТ (**Just-in-time**) производних техника које су радикално измијениле производне процесе у многим предузећима. Као посљедица тога, конкуренција између произвођача је попримила неслућене размјере. Наиме, предузећа су напосто почела да се утркују у томе које ће више издвојити средстава за флексибилне и аутоматизоване производне системе који омогућавају брзо и јефтино прилагођавање измијењеним условима на тржишту. У таквим околностима, производња иновативних производа високог квалитета по релативно ниским трошковима и уз првокласан сервис купцима, постала је императив за многа предузећа. Међутим, инвестирање у напредне производне технологије проузроковало је бројне проблеме, попут: процјене капиталних инвестиција, обрачуна трошкова производа, начина модификације система контроле и система мјерења перформанси да би менаџери били мотивисани да остварују постављене стратегијске и конкурентске циљеве предузећа и сл.

Када је ријеч о процјени капиталних инвестиција, конвенционалном управљачком рачуноводству се посебно приговара то што је оно ограничено на обухватање финансијских користи, док се користи које се тешко могу исказати у монетарним терминима обично игноришу. Насупрот томе, већи дио користи напредних производних технологија је нефинансијске природе и тиче се веће поузданости, веће флексибилности у одговорима на промјенљиве захтјеве купаца, већег квалитета и сл. Надаље, конвенционалном управљачком рачуноводству замјерају се превелике дисконтне стопе, некоректно суочавање са инфлацијом и процјена инвестиција под **статус quo** условима. Другим ријечима, инвестиције се пореде са алтернативама које подразумијевају задржавање постојећег удјела на тржишту, постојећег нивоа цијена и постојећих трошкова. Међутим, све ове претпоставке су неодрживе у новом производном окружењу. Наиме, конкуренти предузећа неће чекати да виде шта ће се десити, него ће и они инвестирати у нове производне технологије које ће промијенити однос снага на тржишту, ниво цијена и трошкова. Због тога се и протежира тзв. стратегијска процјена инвестиција.

Паралелно са претходним критикама, истраживачи све више замјерају традиционалним системима контроле трошкова и системима за мјерење перформанси да не обезбјеђују адекватне информације за контролу активности предузећа која послују у напредном производном окружењу. Упориште за ове критике налазе у чињеници да савремене производне технологије драматично мијењају шеме понашања трошкова. Наиме, у новим производним условима предузећа све више запошљавају компјутерске техничаре, програмере и инжењере који радикално редукују трошкове директног рада. У таквим околностима варијабилни трошкови свде се на трошкове материјала и трошкове енергије која је потребна за функционисање механизације. Као посљедица свега тога у предузећима која су инвестирала у напредну производну технологију већина трошкова је фиксног карактера, док је учешће трошкова директног рада у укупним трошковима сведено на свега неколико процената. Због свега тога потребно је схватити да су општи трошкови много више у функцији укупних трошкова производње и треба их пажљивије контролисати него што је то раније била пракса.

Увођење ЈИТ система у производна предузећа на почетку 80-тих година прошлог вијека представљало је одраз нове филозофије менаџмента која је била усмјерена ка елиминисању

губитака, односно утрошака ресурса без повећавања вриједност производа за купце. Циљ ЈИТ система је био елиминисање, или барем редуковање, свих оних активности које повећавају трошкове предузећа, а не додају вриједност производима. Ради се о разним празним ходовима, премјештањима, складиштењима, инспекцијама, чекањима у реду и сл. Елиминисање или редуковање таквих активности захтијевало је реаранжирање дотадашњег производног процеса и непосреднију сарадњу предузећа са добављачима, која је касније популарно названа ЈИТ систем набавке.

Функционисање ЈИТ система у пракси подразумијева да се пажљиво одабраним добављачима морају унапријед и детаљно предочити производни распореди према којима су они дужни да правовремено и у малим количинама обезбиједи испоруке неопходних материјала, дијелова или склопова. Сличан систем испорука енергично је примјењиван и у самим фабрикама. Наиме, форсирање ЈИТ производне филозофије не дозвољава производњу било које компоненте прије него што је исту могуће укључити у наредну фазу процеса производње. Оваква организација производње представљала је оштар заокрет у односу на традиционалну фабричку процедуру према којој су се производи "гурали" из једне у другу фазу, без обзира да ли је сљедећа фаза спремна да их прихвати и да ли они задовољавају одређене стандарде квалитета. Све ово праћено је побољшаним планом фабрика у којима су машине груписане радије сходно очекиваним секвенцама производње, него према сличностима производних функција. Тако су настајале производне траке у којима су машине поредане једна до друге тако да омогућавају производњу производа од почетка до краја без икаквих враћања у магацин. Тиме се битно скраћује транспортни пут производа, смањују залихе недовршене производње и коначно смањују укупне залихе предузећа.

Конвенционална контрола трошкова и системи за мјерење перформанси могу стимулисати понашање менаџера које није конзистентно ЈИТ филозофији. На примјер, обим производње представља традиционалну мјеру активности која може утицати на форсирање претјераних залиха зарад остваривања циља максимизирања аутпута. Надаље, уколико се за потребе интерног извјештавања о оствареном профиту користе апсорпциони системи обрачуна трошкова, што је иначе веома чест случај у пракси многих предузећа, разлози за спутавање ЈИТ система могу постати још очигледнији. На примјер, менаџер неког профитног центра може захтијевати повећање залиха како би амортизовао утицај повећања фиксних трошкова на резултат текућег периода. Све ово прилично је супротно од онога што доноси ЈИТ систем. Наиме, он има за посљедицу редуковање залиха, што ће, уз употребу апсорпционог система обрачуна трошкова, неповољно утицати на периодични резултат. Због свега тога менаџери неће бити баш претјерано вољни да се повинују ЈИТ систему. Слично је и са системима обрачуна по стандардним трошковима који дјелимично умањују ефекат поправљања резултата у периодима гомилања залиха. Међутим, дискутабилно је да ли баш сва одступања стварних од стандардних трошкова представљају корисне информације за краткорочну контролу производног процеса. Чак и да ова дилема не постоји, анализа одступања ипак усмјерава менаџере само на трошкове, а скреће им пажњу са квалитета, поузданости, флексибилности и брзине реаговања на захтјеве купаца који су у међувремену постали стратегијски циљеви многих успјешних компанија.

На основу свега наведеног могло би се закључити да је конвенционално управљачко рачуноводство инкомпатибилно са захтјевима ЈИТ окружења. Форсирање ЈИТ филозофије подразумијева коришћење неких других мјера перформанси које се значајно разликују од конвенционалних. Новина у свему томе је употреба поједностављених нефинансијских мјера које су у директној вези са одабраном производном стратегијом. Такве мјере могу обезбиједити менаџерима брзе и ефикасне повратне информације на бази којих они могу адекватно реаговати.

Пошто се предузећа одавно не такмиче само на трошковној основи менаџерима ће у будућности бити потребне информације о томе гдје су други извори конкурентске предности њихових предузећа. Зато предмет интересовања савременог управљачког рачуноводства мора бити мјерење нефинансијских перформанси које се односе на квалитет производа, ниво

пратећих услуга, поузданост, флексибилност и брзину реаговања на захтјеве купаца, задовољство купаца и сл. Уколико се све ово и даље буде игнорисало менаџери неће имати поуздан ослонац за успјешно такмичење у модерном конкурентском окружењу.

3. Анализа профитабилности купаца

(дефиниција, фактори које треба размотрити приликом анализе, корисност анализе, анализа прихода купаца, анализа трошкова купаца, критерији за утврђивање профила профитабилности купаца)

Дефиниција

Ова анализа се бави приходима и трошковима купаца. Она мора узети у обзир да се купци међусобно разликују по нпр. дистрибуционим каналима, каналима продаје, потребној реклами, потребним сервисима итд. **(3 бода)**

Фактори које треба размотрити приликом анализе

Приликом анализе профитабилности купаца треба размотрити слиједеће факторе:

- профитабилност купаца на дуги кратки рок
- лојалност купаца
- потенцијал раста купаца
- повећање укупне тражње
- могућност учења од купаца (у вези са новим производима и сл.)

(5 бодова)

Корисност анализе

Ова анализа је корисна из неколико разлога:

- наглашава како је често профитабилност малог броја купаца битна за укупну профитабилност - оваквим купцима треба посветити више пажње и напора
- ако су неки купци сврстани у категорију ниске профитабилности то је индикатор да треба нешто подузети да се та профитабилност повећа

(4 бода)

Анализа прихода купаца

Различите приходе од купаца могу објаснити два фактора:

- обим продаје
- висина попушта (са циљем привлачења купаца)

У овој анализи посебно је важна анализа попушта јер она може објаснити разлике профитабилности купаца. Висина попушта зависи од фактора као што су: обима продаје, вријеме, особа која продаје, марка производа и сл.

(2 бода)

Анализа трошкова купаца

Хијерархија трошкова купаца диференцира трошкове у поол-ове који имају јединствене носиоце трошкова као што су:

- трошкови сваке јединичне продаје производа
- трошкови продаје групе производа
- трошкови осигурања функције продаје
- трошкови канала дистрибуције
- трошкови корпорације који се односе на продају

Примјери активности продаје и могућих носилаца продаје су: наруџба; посјета купцу; трошкови камиона за испоруке, руковање производом; слање испоруке и сл.

(3 бода)

Критерији за утврђивање профила профитабилности купаца

Профили профитабилности купаца се могу утврдити према разним критеријима као на примјер: висина оперативног добитка, висина остварених прихода, проценат оперативне добити купаца у укупној оперативној добити свих купаца и слично.

(3 бода)

4. Смјернице за усавршавање система обрачуна трошкова

- a) Наведите и кратко објасните три смјернице за усавршавање система обрачуна трошкова
- b) Наведите недостатке “Broad averaging” (одређивање широког просјека) обрачунског приступа трошкова, истакните његове ефекте на резултате пословања друштва (цијену коштања производа, продајну цијену производа)
- c) Дефинишите “Activity Based Costing” (обрачун заснован на активностима) и објасните код којих врста одлука предузећа користе информације засноване на АБЦ систему

Рјешење:

- a) Три смјернице за процишћавање система за обрачун трошкова су:
 1. Додјелјивање директних трошкова: Означити онолико укупних трошкова директним колико је економски изводљиво. Ова смјерница смањује износ трошкова означених као индиректни.
 2. Индиректни збирни трошак: Повећати број збирних индиректних трошкова све док су хомогени. У хомогеном збирном трошку, сви ови трошкови имају исти или сличан узрочно-посљедични однос са базом за расподјелу трошкова.
 3. Базе за расподјелу трошкова: Одредити жељену базу за расподјелу за сваки збирни индиректни трошак.

(6 бодова)

- b) Предузећа која користе „броад аверагинг“ одређивање широког просјека (нпр. једнострука стопа индиректних трошкова) за распоред трошкова на производе често не располажу поузданим подацима о трошковима. Иначе, појам уједначавање трошкова или кикирики путер обрачун представља обрачунски приступ који користи широко обухватни просјек за додјелјивање (расподјелу) трошкова средстава једнообразно на носиоце трошкова (као што су производи или услуге) када појединачни производи или услуге, заправо, користе та средства на начин који није једнообразан.

Уједначавање трошкова може довести до мањег или већег обрачуна од стварних трошкова производа:

1. Потцјењивање трошкова производа – производ употребљава релативно високи ниво средстава али је пријављено да има релативно ниске укупне трошкове.
2. Прецјењивање трошкова производа – производ употребљава релативно низак ниво средстава али је пријављено да има релативно високе укупне трошкове.

Предузећа која врше обрачун мањи од стварних трошкова могу заправо вршити продају која резултира губицима под погрешним закључком да је продаја профитабилна. Под тим се мисли да те продаје доносе мање прихода него што коштају употријебљена средства. Предузећа која врше обрачун већи од стварних трошкова могу прецијенити своје производе и изгубити тржиште које дијеле са постојећим или новим конкурентима.

Уз појам уједначавања трошкова везује се и појам производ-трошак-унакрсна субвенција који подразумијева да барем један производ код којег је обрачун мањи (већи) од стварног трошка резултира најмање једним другим производом код којег је обрачун већи (мањи) од стварног трошка. Класичан примјер се јавља када је трошак

једнообразно распоређен (широки просјек) на више корисника без обзира на њихова различита кориштења средстава.

(6 бодова)

- с) Један од најбољих алата за побољшање система за обрачун је обрачун заснован на активностима. АБЦ систем побољшава системе обрачуна фокусирањем на појединачну активност као основног носиоца трошка. Активност је догађај, задатак или јединица рада са назначеном сврхом, нпр. дизајнирање производа, подешавање машине, руковање машином и дистрибуција производа. АБЦ системи обрачунавају трошкове појединачних активности и додају трошкове носиоцу трошка као што је производ и услуга на основу активности подузетих за производњу сваког производа или услуге.

Предузећа користе АБЦ информације за одређивање цијена, производног миха, доношење одлука о трошковима и побољшању процеса, доношење одлука о производном дизајну.

- 1) Одлучивање о цијени и производном миху – АБЦ системи дају менаџменту увид у структуру трошкова за производњу и продају различитих производа.
- 2) Доношење одлука о смањењу трошкова и усавршавање процеса – особље у производњи и дистрибуцији користе АБЦ системе усмјерене на смањивање трошкова. Менаџери постављају циљеве смањења трошкова у смислу смањења јединичног трошка базе за расподјелу код различитих активности.
- 3) Доношење одлука о дизајну – менаџмент може препознати и оцијенити нови дизајн као средство за побољшање успјешности оцјењивањем како дизајн производа и процеса утиче на активности и трошкове. Предузећа могу радити са својим купцима на оцјењивању трошкова и цијене алтернативног дизајна.
- 4) Планирање и управљање активностима – многа предузећа користе АБЦ системе за планирање и управљање трошковима. Они одређују планиране трошкове за активности и користе планиране стопе трошкова за обрачун производа. На крају године, планирани и стварни трошкови се пореде да се осигура повратна информација о успјешности управљања активностима.

(8 бодова)

ЗАДАЦИ

Задатак број 1:

Издавачко предузеће преговара о могућностима да публикује нову књигу. Фиксни трошкови маркетинга и штампања књиге износиће 50.000 н.ј., док су варијабилни трошкови по продатој књизи 4 н.ј. Писац књиге захтијева плаћање унапријед 300.000 н.ј. плус 15% премије на нето продајну цијену за сваку књигу. Нето продајна цијена је цијена у књижари од 20 н.ј. умањена за 30% марже плаћене књижари.

I Да би постигло преломну тачку издавачко предузеће треба да прода:

- а) 42.000 комада
- б) 44.304 комада
- в) 45.812 комада
- г) 26.375 комада

Тачан одговор је: б).

Потврда:

фиксни трошкови издавачке куће: $\Phi T = 50.000 \text{ н.ј.} + 300.000 \text{ н.ј.} = 350.000 \text{ н.ј.}$

варијабилни трошкови по јединици: $JBT = 4 \text{ н.ј./ком.} + 15\% \text{ од } (20 \text{ н.ј./ком.} - (30\% \text{ од } 20 \text{ н.ј./ком.})) = 4 \text{ н.ј./ком.} + 15\% \text{ од } 14 \text{ н.ј./ком.} = 6,1 \text{ н.ј./ком.}$

продајна цијена = $20 \text{ н.ј./ком.} - (30\% \text{ од } 20 \text{ н.ј./ком.}) = 14 \text{ н.ј.}$

$ПТ (К) = \Phi T / JKД = \Phi T / (JПЦ - JBT) = 350.000 / (14 - 6,10) = 350.000 / 7,90 = 44.304 \text{ књиге}$
(заокружено)

II Да би постигло циљни пословни добитак од 200.000 н.ј. издавачко предузеће треба да прода:

- а) 69.621 комада
- б) 68.326 комада
- в) 65.320 комада
- г) 67.433 комада

Тачан одговор је: а).

Потврда:

$K' = (\Phi T + ЦПД) / JKД = (350.000 + 200.000) / (14 - 6,10) = 550.000 / 7,90 = 69.621 \text{ књига}$ (заокружено)

III У случају да се смањи маржа коју наплаћује књижара са 30% на 20% обим продаје за достигање преломне тачке у количини:

- а) би се смањило на 34.283 комада
- б) би се смањило на 37.256 комада
- в) би се смањило на 36.459 комада
- г) ниједан од понуђених одговора није тачан

Тачан одговор је: в).

Потврда:

смањење марже коју обично наплаћује књижара, на 20% имаће сљедеће ефекте:

$$\text{ПЦ} = 20 \text{ н.ј./ком.} - (20\% \text{ од } 20 \text{ н.ј./ком.}) = 20 - 4 = 16 \text{ н.ј.}$$

$$\text{ЈВТ} = 4 \text{ н.ј./ком.} + 15\% \text{ од } (20 \text{ н.ј./ком.} - (20\% \text{ од } 20 \text{ н.ј./ком.})) = 4 \text{ н.ј./ком.} + 2,40 \text{ н.ј./ком.} = 6,40 \text{ н.ј./ком.}$$

$$\text{ЈКД} = 16 \text{ н.ј./ком.} - 6,40 \text{ н.ј./ком.} = 9,60 \text{ н.ј./ком.}$$

$$\text{ПТ (К)} = \text{ФТ} / \text{ЈКД} = 350.000 \text{ н.ј.} / 9,60 \text{ н.ј./ком.} = 36.459 \text{ комада (заокружено)}$$

Прелома тачка је помјерена са 44.304 комада на 36.459 комада.

IV У случају да се продајна цијена повећа на 30 н.ј./ком. а маржа коју наплаћује књижара се не би мијењала обим продаје за достизање преломне тачке у количини:

а) би се смањио на 22.232 комада

б) би се смањио на 21.342 комада

в) би се смањио на 20.324 комада

г) би се смањио на 22.222 комада

Тачан одговор је: б).

Потврда:

повећање продајне цијене књиге на 30 н.ј., док је маржа коју наплаћује књижара остала непромијењена има сљедеће ефекте:

$$\text{ПЦ} = 30 \text{ н.ј./ком.} - (20\% \text{ од } 30 \text{ н.ј./ком.}) = 30 - 6 = 24 \text{ н.ј.}$$

$$\text{ЈВТ} = 4 \text{ н.ј./ком.} + 15\% \text{ од } (30 \text{ н.ј./ком.} - (20\% \text{ од } 30 \text{ н.ј./ком.})) = 4 \text{ н.ј./ком.} + 3,60 \text{ н.ј./ком.} = 7,60 \text{ н.ј./ком.}$$

$$\text{ЈКД} = 24 \text{ н.ј./ком.} - 7,60 \text{ н.ј./ком.} = 16,40 \text{ н.ј./ком.}$$

$$\text{ПТ (К)} = \text{ФТ} / \text{ЈКД} = 350.000 \text{ н.ј.} / 16,40 \text{ н.ј./ком.} = 21.342 \text{ комада (заокружено)}$$

Прелома тачка је помјерена са 36.459 комада на 21.342 комада.