

### Primer 15

Preduzeće proizvodi kancelarijski nameštaj i u dilemi je da li da deo A koji ugrađuje u proizvode samo proizvodi ili da nastavi da ih nabavlja od dobavljača. Procenjeni obim proizvodnje i prodaje je 10.000 jedinica A. Procenjeni jedinični troškovi u slučaju proizvodnje dela su: direktni materijal 100, direktni rad 70, opšti varijabilni troškovi 30 i dodatni fiksni troškovi 20. Nabavna cena dela je 180, a troškovi transporta, osiguranja i poreza za nabavljen deo 30 dinara. Kakvu odluku preduzeće treba da donese?



Elementi troškova	Proizvesti	Kupovati
Troškovi direktnog mat.	1.000.000	
Troškovi direktnog rada	700.000	
Opšti varijabilni troškovi	300.000	
Dodatni fiksni troškovi	200.000	
Nabavna vrednost dela		1.800.000
Troškovi transporta, osig. i poreza		300.000
<b>Ukupno:</b>	<b>2.200.000</b>	<b>2.100.000</b>

Treba se odlučiti za proizvodnju, jer bi troškovi kupovine iznosili  $2.100.000 + 200.000 = 2.300.000$  (uvećani za iznos FT)

### Primer 16

Preduzeće proizvodi različite proizvode i poluproizvode. Polazne pretpostavke su:

- Proizvod „A“ je ulazni element za proizvod „B“. Za proizvodnju jedne jedinice proizvoda „B“ potrebna je jedna jedinica proizvoda „A“;
  - Proizvod „A“ se može prodati, ali je sadašnja proizvodnja proizvoda „B“ i „C“ ograničena T po postojećim cenama;
  - Troškovi proizvodnje Fabrike 1 smanjiće se za 150.000 ako se proizvodi samo „A“
  - Ako bi se smanjila cena proizvoda „B“ za 20%, prodaja bi se povećala za 15%
- a) Da li pri sadašnjim cenama celu proizvodnju proizvoda „A“ treba prodati na spoljnom tržištu ili 10.000 jedinica proslediti za proizvodnju „B“, odnosno da li treba odustati od proizvodnje proizvoda „B“?
- b) Da li nivo cena (smanjenje cena povećava tražnju za proizvodom „B“?)

Dati su sledeći podaci:

POKAZATELJ		Fabrika 1			Fabrika 2	
		A	B	Ukupno	C	Ukupno
<b>Proizvodnja i prodaja</b>						
Broj komada (jed)		14.000	10.000	24.000	8.000	32.000
Usmereno na proizvodnju „B“ (jed)		10.000				
Ekstra prodaja (jed)		4.000	10.000		8.000	
Cena po jedinici (NJ)		100	150		120	
Ukupan prihod (NJ)	(1)	400.000	1.500.000	1.900.000	960.000	2.860.000
<b>Troškovi</b>						
Direktni proizvodni troškovi po komadu iz prethodnog proces		0	40		0	
Drugi troškovi (NJ)		40	90		70	

Ukupni jedinični troškovi (NJ)		40	130		70	
Ukupno (NJ)	(2)	160.000	1.300.000	1.460.000	560.000	2.020.000
Doprinos (1-2) (NJ)	(3)	240.000	200.000	440.000	400.000	840.000
Zajednički troškovi fabrike (NJ)	(4)	500.000	450.000	950.000	200.000	1.150.000
Profit fabrike (3-4) (NJ)	(5)	- 260.000	- 250.000	- 510.000	200.000	- 310.000
Opšti troškovi režije i uprave (NJ)	(6)	200.000	150.000	350.000	180.000	530.000
Profit pre kamate i poreza (5-6)		- 460.000	- 400.000	- 860.000	20.000	- 840.000

a) Proizvod A predstavlja ulazni element tzv. poluproizvod. Testiramo da li A treba ili ne treba da prosleđujemo za proizvodnju finalnog proizvoda B, tj. da li ćemo zadržati postojeće stanje.

POKAZATELJ		Fabrika 1			Fabrika 2	
		A	B	Ukupno	C	Ukupno
<b>Proizvodnja i prodaja</b>						
Broj komada (jed)		14.000	0		8.000	
Usmereno na proizvodnju „B“ (jed)		0				
Ekstra prodaja (jed)		14.000	0		8.000	
Cena po jedinici (NJ)		100	150		120	
Ukupan prihod (NJ)	(1)	1.400.000	0	1.400.000	960.000	2.360.000
<b>Troškovi</b>						
Direktni proizvodni troškovi po komadu iz prethodnog proces		0	40		0	
Drugi troškovi (NJ)		40	90		70	
Ukupni jedinični troškovi (NJ)		40	130		70	
Ukupno (NJ)	(2)	560.000	0	560.000	560.000	1.120.000
Doprinos (1-2) (NJ)	(3)	840.000	0	840.000	400.000	1.240.000
Zajednički troškovi fabrike (NJ)	(4)	350.000	450.000	800.000	200.000	1.000.000
Profit fabrike (3-4) (NJ)	(5)	490.000	- 450.000	40.000	200.000	240.000
Opšti troškovi režije i uprave (NJ)	(6)	200.000	150.000	350.000	180.000	530.000
Profit pre kamate i poreza (5-6)		290.000	- 600.000	- 310.000	20.000	- 290.000

Ukoliko se preduzeće odluči za ovu varijantu ostvariće gubitak u visini od 290.000 NJ  
b)

POKAZATELJ		Fabrika 1			Fabrika 2	
		A	B	Ukupno	C	Ukupno
<b>Proizvodnja i prodaja</b>						
Broj komada (jed)		14.000	11.500		8.000	32.000
Usmereno na proizvodnju „B“ (jed)		11.500				
Ekstra prodaja (jed)		2.500	11.500		8.000	
Cena po jedinici (NJ)		100	120		120	
Ukupan prihod (NJ)	(1)	250.000	1.380.000	1.630.000	960.000	2.590.000
<b>Troškovi</b>						
Direktni proizvodni troškovi po komadu iz prethodnog proces		0	40		0	
Drugi troškovi (NJ)		40	90		70	
Ukupni jedinični troškovi (NJ)		40	130		70	
Ukupno (NJ)	(2)	100.000	1.300.000	1.595.000	560.000	2.155.000
Doprinos (1-2) (NJ)	(3)	150.000	- 115.000	35.000	400.000	435.000
Zajednički troškovi fabrike (NJ)	(4)	500.000	450.000	950.000	200.000	1.150.000
Profit fabrike (3-4) (NJ)	(5)	- 350.000	- 565.000	- 915.000	200.000	- 715.000
Opšti troškovi režije i uprave (NJ)	(6)	200.000	150.000	350.000	180.000	530.000
Profit pre kamate i poreza (5-6)		- 550.000	- 715.000	-1.265.000	20.000	-1.245.000

Ukoliko se preduzeće odluči za ovu varijantu ostvariće gubitak u visini od 1.245.000 NJ, tj. ono će definitivno propasti.

**Primer 17.**

Proizvodno preduzeće u svom proizvodnom asortimanu ima tri proizvoda. Trenutno se nalazi pred dilemom da li da napusti proizvodnju jednog proizvoda. Skraćeni bilans uspeha za prethodnu godinu je:

POKAZATELJ	PROIZVOD			UKUPNO
	„A“	„B“	„C“	
1. Prihod	150.000	160.000	130.000	440.000
2. Troškovi	100.000	180.000	100.000	380.000
Varijabilni	60.000	110.000	65.000	235.000
Fiksni	40.000	70.000	35.000	145.000
Dobitak(gubitak)	50.000	- 20.000	30.000	60.000

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

- a) zadržavanje postojećeg stanja
- b) odustajanje od proizvodnje proizvoda „B“

a) Dato u postavci zadatka.

b)

POKAZATELJ	PROIZVOD			UKUPNO
	„A“	„B“	„C“	
1. Prihod	150.000		130.000	280.000
2. Troškovi	100.000	70.000	100.000	270.000
Varijabilni	60.000		65.000	125.000
Fiksni	40.000	70.000	35.000	145.000
Dobitak(gubitak)	50.000	- 70.000	30.000	10.000

Vidi se da je bolje zadržati postojeće stanje, iako proizvod „B“ donosi gubitak.

**Primer 18.**

Preduzeće se nalazi pred dilemom: od tri nova proizvoda koja bi preduzeće moglo da proizvodi treba se odlučiti za jedan (uz korišćenje postojećih kapaciteta). Podaci od značaja dati su u sledećoj tabeli:

POKAZATELJ	PROIZVOD		
	„A“	„B“	„C“
1. Prodajna cena (NJ)	30	40	35
2. Troškovi dir.materijala (NJ)	12	18	15
3. Troškovi dir.rada (NJ)	8	12	10
4. Operativni VT proizvodnje (NJ)	3	3	2
5. VT prodaje (NJ)	2	3	2
6. Dodatni FT (NJ)	10.000	6.000	4.000
7. Obim proizvodnje i prodaje (kom)	10.000	10.000	10.000

Potrebno je na osnovu ovih podataka:

- a) izvršiti analizu sa aspekta doprinosa i opredeliti se za jedan od tri proizvoda i
- b) pod pretpostavkom da je za proizvodnju sva tri nova proizvoda neophodno uložiti u novu tehnološku liniju, čiji troškovi terete prihod već u prvoj godini proizvodnje svakog proizvoda i to: za proizvod „A“ u visini od 12.000 din.,

proizvod „B“ u visini od 1.000 din. i proizvod „C“ u visini od 5.000 din.  
Izvršiti izbor jednog proizvoda u ovakvoj situaciji.

a)

POKAZATELJ	PROIZVOD		
	„A“	„B“	„C“
1. Prihod (din)	300.000	400.000	350.000
2. VT (din)	250.000	360.000	290.000
3. Kontribucioni dobitak (din)	50.000	40.000	60.000
4. Direktni FT prodaje (din)	10.000	6.000	4.000
5. Doprinos proizvodnje	40.000	36.000	56.000

Izabrati proizvod „C“

b)

POKAZATELJ	PROIZVOD		
	„A“	„B“	„C“
1. Prihod (din)	300.000	400.000	350.000
2. VT (din)	250.000	360.000	290.000
3. Kontribucioni dobitak (din)	50.000	40.000	60.000
4. Direktni FT prodaje (din)	22.000	7.000	9.000
5. Doprinos proizvodnje	28.000	33.000	51.000

Izabrati proizvod „C“

#### Primer 19.

Proizvodno preduzeće kao rezultat svog poslovanja ima tri proizvoda „A“, „B“ i „C“. Na osnovu kriterijuma **profitabilnosti** i **marginu sigurnosti** treba se opredeliti za jedan od ova tri proizvoda.

R.b.	POKAZATELJ	Jed.mere	PROIZVOD		
			„A“	„B“	„C“
1.	Planirana godišnja vrednost prodaje	Din.	2.000.000	2.200.000	2.400.000
2.	Troškovi prodaje	%	50	53	53
3.	Troškovi režije i uprave	%	15	17	18
a)	Finansiranje kupaca	Dan	80	90	90
b)	Finansiranje zaliha	Dan	80	85	90
c)	Finansiranje OS,10%Am	Din.	1.000.000	1.400.000	1.200.000
d)	Finansiranje dobavljača	Dan	30	25	35
4.	Broj komada	Kom	4.000	4.000	4.000

a) Na osnovu kriterijuma profitabilnosti:

R.b.	POKAZATELJ	Jed.mere	PROIZVOD		
			„A“	„B“	„C“
1.	Planirana godišnja vrednost prodaje	Din.	2.000.000	2.200.000	2.400.000
2.	Troškovi prodaje	Din.	1.000.000	1.166.000	1.272.000
3.	Troškovi režije i uprave	Din.	300.000	374.000	432.000
4.	Ukupni troškovi	Din.	1.300.000	1.540.000	1.704.000
5.	Profit	Din.	700.000	660.000	696.000
a)	Finansiranje kupaca	Din.	444.444	550.000	600.000
b)	Finansiranje zaliha	Din.	222.222	275.305	318.000
c)	Finansiranje OS,10%Am	Din.	900.000	1.260.000	1.080.000
d)	Finansiranje dobavljača	Din.	83.333	80.972	123.667
e)	Bruto potrebna fin.sredstva	Din.	1.483.333	2.004.333	1.874.333
f)	Neto potrebna fin.sredstva	Din.	783.333	1.344.333	1.178.333
g)	Rentabilnost (profitabilnost)	-	0,89	0,49	0,59

Na bazi ovog kriterijuma treba odabrati proizvod „A“

b) kriterijum margina sigutnosti

$$\text{Doprinos po jedinici proizvoda A} = \frac{2.000.000 - 1.000.000}{4.000} = 250 \text{ NJ}$$

$$\text{PTR proizvoda A} = \frac{300.000}{250} = 1.200 \text{ jed.}$$

$$\text{Margina sigurnosti proizvoda A} = \left(1 - \frac{1.200}{4.000}\right) = 1 - 0,30 = 0,70 = 70\%$$

Doprinos po jedinici proizvoda B = 258,5 NJ

PTR proizvoda B = 1447 jed.

Margina sigurnosti proizvoda B = 0,64 = 64 %

Doprinos po jedinici proizvoda C = 282 NJ

PTR proizvoda C = 1532 jed.

Margina sigurnosti proizvoda C = 0,62 = 62 %

Na osnovu kriterijuma margina sigurnosti trebalo bi se opredeliti za proizvod „A“.

#### Primer 20.

Preduzeće može da proizvodi dva proizvoda: A i B i treba da se odluči za jedan od njih – najpovoljniji, posmatrano sa aspekta **likvidnosti i veličine profita**. Podaci dobijeni prognozom i planiranjem za naredna četiri meseca (januar-april) su dati sledećom tabelom:

ELEMENTI	PROIZVOD	
	„A“	„B“
1. Vrednost mesečne prodaje	300.000	240.000
2. Vrednost mesečne nabavke	100.000	112.000
3. Mesečni fond plata (1.do 5. za protekli mesec)	60.000	40.000
4. Mesečne zakupnine (krajem svakog 2.meseca)	33.000	50.000
5. Mesečni tr.el.energije (do 10. za protekli mesec)	40.000	60.000
6. Mesečni troškovi Am (10% od OS)	15.000	60.000
- naplata potraživanja (% i mesec)	Istog meseca	50%istog i 50% sledećeg
- isplata nabavki	Istog meseca	Istog meseca
7. Početno stanje gotovine	10.000	40.000

Rešenje:

PLAN PROFITA PROIZVODA „A“ U NJ					
Elementi plana	januar	februar	mart	april	Ukupno
Prihodi:					
- prodaja	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000
Rashodi:					
- nabavka	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
- plate	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
- zakupnine	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000
- el.energije	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
- Am.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Ukupno:	248.000	248.000	248.000	248.000	248.000
Profit	52.000	52.000	52.000	52.000	208.000

PLAN PROFITA PROIZVODA „B“ U NJ					
Elementi plana	januar	februar	mart	april	Ukupno
Prihodi:					
- prodaja	240.000	240.000	240.000	240.000	960.000
Rashodi:					
- nabavka	112.000	112.000	112.000	112.000	448.000
- plate	40.000	40.000	40.000	40.000	160.000
- zakupnine	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000
- el.energije	50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
- Am.	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000
Ukupno:	322.000	322.000	322.000	322.000	1.288.000
Profit (gubitak)	- 82.000	- 82.000	- 82.000	- 82.000	- 328.000

PLAN NOVČANIH TOKOVA PROIZVODA „A“ U NJ				
Elementi plana	januar	februar	mart	april
Prilivi:				
- prodaja	300.000	300.000	300.000	300.000
Odlivi:				
- nabavka	100.000	100.000	100.000	100.000
- plate	-	60.000	60.000	60.000
- el.energija	-	40.000	40.000	40.000
- zakupnine	-	33.000	-	33.000
Ukupno:	100.000	233.000	200.000	233.000
Novčani tok	200.000	67.000	100.000	67.000
Poč.stanje gotovine	10.000	210.000	277.000	377.000
Krajnje stanje gotovine	210.000	277.000	377.000	444.000

PLAN NOVČANIH TOKOVA PROIZVODA „B“ U NJ				
Elementi plana	januar	februar	mart	april
Prilivi:				
- prodaja	120.000	240.000	240.000	240.000
Odlivi:				
- nabavka	112.000	112.000	112.000	112.000
- plate	-	40.000	40.000	40.000
- el.energija	-	60.000	60.000	60.000
- zakupnine	-	50.000	50.000	50.000
Ukupno:	112.000	262.000	262.000	262.000
Novčani tok	8.000	- 22.000	- 22.000	- 22.000
Poč.stanje gotovine	40.000	48.000	26.000	4.000
Krajnje stanje gotovine	48.000	26.000	4.000	- 18.000

Trebalo bi se opredeliti za proizvod A jer sugeriše povećanje profita i povećani novčani tok.

#### Primer 21.

Na osnovu sledećih podataka sastaviti plan prihoda i rashoda (plan profita), kao i plan novčanih tokova za preduzeće „REPORT“ za period januar-juni:

- vrednost mesečne prodaje iznosi 4.000 NJ
- roba se prodaje na odloženo plaćanje – 70% sledećeg meseca, a 30% drugog meseca
- vrednost mesečnih nabavki iznosi 2.000 NJ. Nabavke se plaćaju 60% prethodnog meseca, a 40% tekućeg meseca
- troškovi električne energije i vode iznose 500 NJ i plaćaju se od 01. do 05. u mesecu za tekući mesec

- troškovi zakupnine iznose 400 NJ i ugovoreni su fiksno, a plaćaju se od 01. do 05. u mesecu za tekući mesec
- mesečna amortizacija iznosi 600 NJ i
- početno stanje na žiro računu iznosi 300 NJ.

PLAN PROFITA U NJ							
El.plana	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Ukupno
Prihodi:							
- prodaja	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	24.000
Rashodi:							
- nabavke	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
- el. Energija	500	500	500	500	500	500	500
- zakupnine	400	400	400	400	400	400	400
- Am	600	600	600	600	600	600	600
Ukupno	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Profit	500	500	500	500	500	500	3.000

PLAN NOVČANIH TOKOVA U NJ						
El.plana	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun
Prilivi:						
- prodaja	-	2.800	4.000	4.000	4.000	4.000
Odlivi						
- nabavke	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	800
- el. Energija	500	500	500	500	500	500
- zakupnine	400	400	400	400	400	400
Ukupno	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	1.700
Novčani tok	- 2.900	- 100	1.100	1.100	1.100	2.300
Početno stanje	300	- 2.600	- 2.700	- 1.600	- 500	600
Krajnje stanje	- 2.600	- 2.700	- 1.600	- 500	600	2.900

Preduzeće pri ovim uslovima ne bi imalo problema.