

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO (11. siječanj 2017)

KARAKTERISTIKE GLAVNOG BUDŽETA I NJEGOVA IZRADA

Budžetiranje je proces planiranja i kontrole performansi budućeg razdoblja u financijskim terminima. Budžet predstavlja formalno izvješće o planovima u budućnosti. Glavni budžet se sastoji od više međusobno povezanih budžeta koji sumiraju planove aktivnosti u budućnosti. Model budžetiranja mora biti uređen na način da osigura:

- Koordinaciju ciljeva i aktivnosti različitih dijelova poduzeća kako bi bili usklađeni jedni s drugima (postigne se kroz proces traženja međusobno usklađenih rješenja za sve dijelove i funkcije društva);
- Komunikaciju planova različitih menadžera (uključuje sveze i rasprave između menadžera svih razina);
- Motivaciju menadžera prema postizanju organizacijskih ciljeva i klasifikaciju autoriteta i odgovornosti (postigne se povezivanjem ciljeva zadanih proračunom s mehanizmima za nagrađivanje menadžera);
- Razvoj menadžerskih performansi utemeljen na spoznajama koje proizlaze iz različitih varijanti proračuna, povezivanja elemenata budžeta i uočavanja međusobno ovisnih činitelja (Belak, 1995).

Glavni budžet (*engl. Master budget*) obično se sastoji od adekvatnog broja međusobno povezanih budžeta koji zajedno sumiraju planirane aktivnosti ukupnog budućeg poslovanja. Elementi glavnog budžeta variraju ovisno o veličini i vrsti poduzeća, međutim tipičan sadržaj glavnog budžeta u proizvodnom poduzeću obično uključuje sljedeće budžete (Belak, 1995):

- Operativni budžeti (*engl. Operation budgets*)
 1. Prognoza prodaje
 2. Raspored proizvodnje
 3. Proračun troškova proizvodnje
 4. Proračun troškova uprave, prodaje i administracije
 5. Račun dobiti i gubitka predviđen budžetom
- Financijski budžeti (*engl. Financial budgets*)
 1. Budžet gotovine
 2. Bilanca predviđena budžetom
- Kapitalni proračun (*engl. Capital expenditures budget*).

OPERATIVNI BUDŽETI

Operativni budžet se sastoji od prognoze i nacrta prodaje, rasporeda proizvodnje, proračuna troškova proizvodnje, proračuna troškova uprave, prodaje i administracije (operativnih troškova) te na kraju od računa dobiti i gubitka predviđenog budžetom. Polazište u izradi glavnog budžeta je prognoza i nacrt prodaje koji uzima u obzir ekonomske uvjete i očekivanu razinu konkurencije. Na temelju definiranih mogućnosti prodaje može se pripremiti raspored proizvodnje u jedinicama za koje se proračunavaju troškovi proizvodnje i operativni troškovi. Svi rezultati operativnog budžeta sumiraju se u okviru budžeta dobiti koji je jedan od ključnih pokazatelja efikasnosti planiranih aktivnosti (Belak, 1995).

Zadatak 1.

Poduzeće Merkur d.d. se bavi proizvodnjom, te na datum 01.01.2017. ima sljedeće stavke u početnoj bilanci:

Bilanca			
Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Stroj	400.000	Temeljni kapital	650.000
Zalihe materijala	150.000	Zadržana dobit	38.148
Zalihe proizvoda	8.148	Obveze prema dobavljačima	70.000
Potraživanja od kupaca	60.000	Dugoročni kredit I	200.000
Žiro račun	340.000		
Ukupna aktiva	958.148	Ukupna pasiva	958.148

U cilju izrade glavnog budžeta za prvo tromjesečje poznati su sljedeći podaci:

- Planirana količina prodaje iznosi 4.500 komada po cijeni od 250 n.j./kom.
- Na zalihama gotovih proizvoda u početnoj bilanci se nalazi 120 komada, dok je planirano stanje na kraju 2% od planirane količine prodaje.
- Poduzeće ima sljedeće proizvodne troškove:
 - Varijabilni: rad 20 n.j./kom, materijal 30 n.jn/kom,
 - Fiksni tromjesečni trošak amortizacije stroja od 80.000 n.j.
- Poduzeće ima sljedeće troškove AUP-a:
 - Fiksni tromjesečni troškovi plaće od 178.800 n.j.,
 - Fiksni tromjesečni troškovi reklame od 10.000 n.j..
- U cilju budžetiranja gotovine potrebno je definirati i politiku upravljanja gotovinom:
 - Očekivana naplata potraživanja od kupaca 80%,
 - Očekivano podmirenje obveza dobavljačima iznosi 90%,
 - 100% isplata bruto plaći,
 - 100% isplata anuiteta od 100.000 n.j. (kvota = 60.000 n.j., a kamate = 40.000 n.j.),
 - Porez na dobit neće biti podmiren u prvom tromjesečju,
 - Vlasnicima će biti isplaćena dividenda od 60.000 n.j..
- U segmentu ulaganja u dugotrajnu imovinu poduzeće Merkur d.d. ima u planu kupiti zgradu za potrebe proizvodnje, kojoj se vrijednost procjenjuje na 3.000.000 n.j.. U cilju financiranja kupnje zgrade predviđeni su i sljedeći izvori
 - Raspoloživa gotovina iz poslovanja od 500.000 n.j.,
 - Dugoročni kredit banke od 1/3 vrijednosti zgrade,
 - Dokapitalizacija vlasnika uplatom ostatka iznosa u gotovini.

Na temelju prethodno navedenih informacija izradi glavni budžet sa sljedećim elementima:

1) Operativni budžet.

Operativni budžet	
<i>Budžet prodaje</i>	Iznos
Prodajna cijena Količina prodaje Prihod od prodaje	
<i>Plan proizvodnje (kom)</i>	
Količina prodaje Zalihe na kraju Proizvodi za prodaju Zalihe na početku Potrebna proizvodnja	
<i>Budžet troškova proizvodnje</i>	
Rad (20 n.j./kom) Materijal (30 n.j./kom) Fiksni troškovi amortizacije stroja	
Ukupni troškovi proizvodnje Prosječni troškovi proizvodnje	
<i>Plan stanja zaliha (n.j.)</i>	
Zalihe na kraju Zalihe na početku	
<i>Budžet troškova AUP-a</i>	
Fiksni tromjesečni troškovi plaće Fiksni tromjesečni troškovi reklame	
Ukupni troškovi AUP-a	

2) Plan nabave materijala ako zalihe na kraju trebaju biti 120.000 n.j.

Zalihe materijala	Iznos

3) Budžetirani račun dobiti i gubitka.

Budžetirani račun dobiti i gubitka	

FINANCIJSKI BUDŽETI

Financijski budžeti se zbrajaju u okviru dva financijska izvješća i to budžeta gotovine (budžeta novca i novčanih ekvivalenata) i budžetirane bilance. Za izradu budžeta gotovine potrebno je izvesti seriju prethodnih procjena i obračuna kao što su: budžet potraživanja od kupaca, budžet plaćanja tekućih obveza i ostali slični budžeti. Budžet gotovine predstavlja prognozu priljeva i odljeva novčanih sredstava za budžetsku godinu i kraće vremensko razdoblje. Dobar budžet gotovine osigurava tvrtku od blokada računa i zastoja u poslovanju te omogućuje optimalnu manipulaciju novčanim sredstvima. Bilanca predviđena budžetom predstavlja projekciju bilance stanja koja bi se trebala pojaviti nakon određenog razdoblja operativnih, investicijskih i financijskih aktivnosti u odnosu na početno stanje tog razdoblja. Bilanca predviđena budžetom prikazuje stanje i strukturu imovine i izvora te imovine na zadnji dan budžetirane godine (Belak, 1995).

Zadatak 2.

Poduzeće Merkur d.d. se bavi proizvodnjom, te na datum 01.01.2017. ima sljedeće stavke u početnoj bilanci:

Bilanca			
Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Stroj	400.000	Temeljni kapital	650.000
Zalihe materijala	150.000	Zadržana dobit	38.148
Zalihe proizvoda	8.148	Obveze prema dobavljačima	70.000
Potraživanja od kupaca	60.000	Dugoročni kredit I	200.000

Žiro račun	340.000		
Ukupna aktiva	958.148	Ukupna pasiva	958.148

U cilju izrade glavnog budžeta za prvo tromjesečje poznati su sljedeći podaci ...:

5. U cilju budžetiranja gotovine potrebno je definirati i politiku upravljanja gotovinom:
 - a. Očekivana naplata potraživanja od kupaca 80%,
 - b. Očekivano podmirenje obveza dobavljačima iznosi 90%,
 - c. 100% isplata bruto plaći,
 - d. 100% isplata anuiteta od 100.000 n.j. (kvota = 60.000 n.j., a kamate = 40.000 n.j.),
 - e. Porez na dobit neće biti podmiren u prvom tromjesečju,
 - f. Vlasnicima će biti isplaćena dividenda od 60.000 n.j.
6. U segmentu ulaganja u dugotrajnu imovinu poduzeće Merkur d.d. ima u planu kupiti zgradu za potrebe proizvodnje, kojoj se vrijednost procjenjuje na 3.000.000 n.j. U cilju financiranja kupnje zgrade predviđeni su i sljedeći izvori
 - a. Raspoloživa gotovina iz poslovanja od 500.000 n.j.,
 - b. Dugoročni kredit banke od 1/3 vrijednosti zgrade,
 - c. Dokapitalizacija vlasnika uplatom ostatka iznosa u gotovini.

Na temelju prethodno navedenih informacija izradi glavni budžet sa sljedećim elementima:

- 1) Budžet gotovine.

Potraživanja od kupaca	Iznos

Obveze prema dobavljačima	Iznos

Obveze za plaće	Iznos

Obveze za dugoročni kredit	Iznos

Porez na dobit	Iznos
Obveze za kamate	Iznos

Zadržana dobit	Iznos

Žiro račun	Iznos

Izveštaj o novčanim tokovima za razdoblje od 01.01. - 31.03.2017.	Iznos

6. U segmentu ulaganja u dugotrajnu imovinu poduzeće Merkur d.d. ima u planu kupiti zgradu za potrebe proizvodnje, kojoj se vrijednost procjenjuje na 3.000.000 n.j. U cilju financiranja kupnje zgrade predviđeni su i sljedeći izvori
- a. Raspoloživa gotovina iz poslovanja od 500.000 n.j.,
 - b. Dugoročni kredit banke od 1/3 vrijednosti zgrade,
 - c. Dokapitalizacija vlasnika uplatom ostatka iznosa u gUtovini.

Na temelju prethodno navedenih informacija izradi glavni budžet sa sljedećim elementima:

- 1) Kapitalni budžet.

Kapitalni budžet (Ulaganje u kupnju zgrade)	Iznos