תכנון ובקרה עסקית

פרק 3 - תקציב

תוכן העניינים

1. כללי 1

תקציב

שאלות

1) חברת "המשביר לצרחן" הוקמה ביום 01.04.2011. החברה מוכרת חישוקים.
חשב החברה ערך תחזית למכירות החברה בחודשים אפריל-יוני:

חודש	כמות יחידות	מחיר ליחידה
אפריל	40,000	10
מאי	45,000	12
יוני	60,000	14

<u>באשר למכירות החברה:</u>

1. המכירות מתפלגות באופן שווה על פני השנה והחודש.
2. 20% ממכירות החברה הן במזומן, והיתרה בכרטיסי אשראי.
3. לחברה הסדר למול חברת כרטיסי האשראי באשר למועד קבלת התמורה. על פי הסכם זה, בכל 01 לחודש תקבל המשביר את סכום מכירות החברה שבוצעה ב-10 הימים האחרונים של החודש שלפני החודש הקודם, ו-20 הימים הראשונים של החודש הקודם. לדוגמא, ב-01 ביולי תקבל החברה תמורה בגין מכירותיה ב-10 הימים האחרונים של חודש מאי, ו-20 הימים הראשונים של חודש יוני.
4. החברה משלמת עמלת סליקה לחברת האשראי בגובה 4% מסכום כל מכירה.

<u>מלאי החברה:</u>

5. החברה מחזיקה במלאי קבוע בגובה 100,000 ₪. החברה רוכשת מלאי הצפוי להספיק לה למכירותיה לחודש הקרוב, ועושה זאת ביום הראשון לכל חודש. בחודש הראשון לפעילותה רכשה החברה את המלאי הקבוע ואת המלאי למכירות החודש הראשון יחדיו.
6. החברה משלמת לספקיה בעבור המלאי 45 ימים לאחר ביצוע ההזמנה. 7. החברה מוכרת את מלאי החברה בשיטת עלות + 20% (COST+20%).

מהם סך תקבולי החברה הצפויים בחודשים אפריל-יוני?

א. 551,100 ₪
ב. 693,050 ₪
ג. 755,359 ₪
ד. 939,680 ₪
ה. 1,100,340 ₪

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

מה סך התשלומים אותם צופה החברה לשלם לספקיה בחודשים אפריל-יוני?

א. 772,000 ₪

ב. 693,000 ₪

ג. 550,000 ₪

ד. 883,200 ₪

ה. 1,100,050 ₪

מה סך התקבולים הצפוי של החברה בחודש יוני (עגל תשובתך)?

א. 311,830 ₪

ב. 546,880 ₪

ג. 774,100 ₪

ד. 893,100 ₪

ה. 912,667 ₪

2) חברת "לירנוס" החלה את פעילותה בחודש ינואר 2011. בשלב הראשון (שלב הפיילוט) תמכור החברה את המוצר בחודשים ינואר-מרץ 2011.
החברה צופה כי מכירות ינואר יסתכמו ב-1 מיליון ₪, ואלה יגדלו בשיעור קבוע של 10% לעומת החודש שקדם לו.
הנח כי מכירות החברה מתבצעות ב-01 לכל חודש (כולל בחודש ינואר 2011).

<u>תקבולים מלקוחות</u>

- החברה מעניקה ללקוחותיה אשראי בתנאי של שוטף + 60 (לדוגמה: מכירות חודש ינואר יתקבלו בסוף חודש מרץ).
- הממוצע הענפי באשר לגבייה בפועל מלקוחות קובע כי 70% מן הלקוחות ישלמו במועד. 25% מן הלקוחות ישלמו בפיגור של חודש מעבר לאשראי הניתן להם, 2.5% ישלמו בפיגור של חודשיים מעבר לאשראי הניתן להם ויתרת הלקוחות יוגדרו כחוב אבוד שכן הם כלל לא ישלמו את חובם.
- החברה אינה נוקטת כל הליך כנגד לקוחות שאינם משלמים.
- החברה מוכרת את מוצריה במחיר שווה לכל לקוח.

מהו סך התקבולים אותו צופה החברה לקבל בחודש מאי?

א. 895,000 ₪

ב. 919,020 ₪

ג. 1,051,050 ₪

ד. 1,147,000 ₪

ה. 1,234,000 ₪

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

החברה מתלבטת האם לאפשר ללקוחות לשלם במזומן, תוך מתן הנחה בגובה 5% למי שיבחר לעשות כן. החברה מעריכה כי 40% מלקוחותיה ישלמו במזומן בעוד היתר ימשיכו לשלם בשיטת שוטף +60, ללא שינוי במוסר תשלומיהם.
החברה ממשיכה בשלב הפיילוט, לפיו היא פועלת אך ורק בחודשים ינואר-מרץ.

מה סך התקבולים אותו צופה החברה לקבל בחודש מרץ?

א. 879,800 ₪
ב. 952,400 ₪
ג. 1,200,500 ₪
ד. 1,220,600 ₪
ה. 1,350,000 ₪

החברה מתלבטת האם במקום לתת ללקוחותיה אשראי, היא תאפשר להם לשלם אך ורק בכרטיסי אשראי. במסגרת ההסכם חברת כרטיסי אשראי, החברה תקבל בוודאות את מלוא הכספים מן הלקוחות.

החברה תידרש לשלם עמלה של 2.5% מתמורת כל מכירה לחברת האשראי. כמו כן, החברה צופה כי מכירות החברה יקטנו ב-2% לאור כפיית הצורך לשלם בכרטיס האשראי.

מהי סך העמלה אותה תשלם החברה לחברת האשראי בגין מכירותיה בחודשי פעילותה?

א. 81,095 ₪
ב. 90,045 ₪
ג. 101,950 ₪
ד. 106,050 ₪
ה. 111,111 ₪

3) חברת "או-בידי בם בם" צפויה להתחיל את פעילותה בחודש אוקטובר 2006. מנכ"ל החברה ערך תקציב מכירות צפוי לרבעון הראשון לפעילות החברה:

	אוקטובר	נובמבר	דצמבר
מכירות מזומן	800,000	1,000,000	600,000
מכירות אשראי	2,400,000	3,600,000	1,800,000
סה"כ	3,200,000	4,600,000	2,400,000

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

הנהלת החברה מעריכה כי 5% מהמכירות באשראי לא ניתנות לגבייה. המכירות באשראי הניתנות לגבייה ייגבו כדלהלן: 60% בחודש שלאחר חודש המכירה ו- 40% חודשיים לאחר חודש המכירה.
שיעור הרווח הגולמי הצפוי של החברה: 30%.

על פי ההסכם מול הספקים, החברה רוכשת בסוף כל חודש את כמות היחידות הנדרשות למכירות בחודש העוקב. בחודש הפעילות הראשון – אוקטובר – תבוצע קנייה נוספת בתחילת החודש לצורך המכירות באותו החודש (וכן קנייה רגילה בסוף החודש לצורך המכירות בחודש העוקב). על פי תנאי החוזה עם הספקים, 25% מסכום הרכישה ישולמו בחודש הרכישה והיתרה תשולם בחודש העוקב.

מהו היקף התקבולים הצפוי מלקוחות החברה ברבעון האחרון של 2006?

א. 6,732,000 ₪
ב. 10,200,000 ₪
ג. 4,680,000 ₪
ד. 4,332,000 ₪
ה. 5,364,000 ₪

הנח כי תקציב המכירות בחודש ינואר 2007 זהה לתקציב המכירות בחודש אוקטובר 2006.
מה יהיו סך התשלומים לספקים ברבעון האחרון של 2006?

א. 7,700,000 ₪
ב. 9,380,000 ₪
ג. 5,355,000 ₪
ד. 7,140,000 ₪
ה. 5,460,000 ₪

הנח כי תקציב המכירות בחודש ינואר 2007 זהה לתקציב המכירות בחודש אוקטובר 2006.
מה צפויה להיות יתרת הספקים בסוף שנת 2006?

א. 1,680,000 ₪
ב. 2,240,000 ₪
ג. 1,260,000 ₪
ד. 1,365,000 ₪
ה. 7,035,000 ₪

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

4) להלן מספר היגדים ביחס לתקציב אפס:

I. יש לתקצב כל פעילות לגופה, ללא תלות ברמת תקצובה בתקופות קודמות.

II. יש להתעלם מתקבולים ותשלומים שמקורם בחובות של לקוחות והתחייבויות שנוצרו בתקופות קודמות.

III. הבסיס לתקצוב צריך להיות תקציב השנה הקודמת במחירים קבועים (אפס אחוז אינפלציה).

IV. אם רוצים להוסיף לתקציב פעילות חדשה, יש להקטין את רמת התקציב של הפעולות הקיימות, כך שמסגרת התקציב לא תשתנה.

בחר את התשובה הנכונה:

א. היגד I נכון.

ב. היגד II נכון.

ג. היגד III נכון.

ד. היגד IV נכון.

ה. היגדים II ו-III נכונים.

5) תקציב על "בסיס אפס" הינו תקציב אשר:

א. יש לתקצב כל פעולה לגופה, ללא קשר ברמת התקצוב של אותה פעולה בעבר.

ב. מניח כי הרווח של החברה הינו אפס.

ג. כולל עלויות משתנות בלבד.

ד. אין להתחשב בתקבולים המתקבלים כתוצאה מתקופה קודמת או תשלומים המשולמים עקב אירועי תקופה קודמת.

ה. מאפיין תכנון אסטרטגי לטווח ארוך ולא לטווח קצר.

6) לפניך מספר היגדים המתייחסים לתקציב על בסיס אפס:

I. תקציב על בסיס אפס יכול לגרום להפסקה של פעולות מתמשכות.

II. תקציב על בסיס אפס יכול לגרום לצמצום בפעילויות שאינן רלוונטיות.

III. תקציב על בסיס אפס עלול להביא לניפוח עלויות במטרה לצמצם את היקף הקיצוץ בהן.

בחר את התשובה הנכונה:

א. היגד I נכון.

ב. היגד II נכון.

ג. היגד III נכון.

ד. היגדים I-II נכונים.

ה. היגדים I, II ו-III נכונים.

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

7) לפניך מספר היגדים המתייחסים לתקציב:

I. תקציב גמיש נועד להתאמת שינויים אינפלציוניים.

II. רק תקציב גמיש מתאים הן לתמחיר תרומה והן לתמחיר ספיגה.

III. תקציב גמיש מאפשר פיקוח על ההוצאות גם כאשר היקף הייצור למעשה שונה מהיקף הייצור המתוכנן.

בחר את התשובה הנכונה:

א. רק היגד I נכון.

ב. רק היגד II נכון.

ג. רק היגד III נכון.

ד. היגדים I ו-II נכונים.

ה. כל ההיגדים נכונים.

8) להלן מספר היגדים ביחס לתקציב בארגון:

I. התקציב הינו כלי לתכנון הפעילות בעתיד.

II. אחד החסרונות בפעולה לפי תקציב היא העובדה שבכל שנה צריך להכינו מחדש (תקציב על בסיס אפס).

III. אחת ממטרות תקציב היא בניית מערכת בקרה ותקן.

בחר את התשובה הנכונה:

א. היגד I נכון.

ב. היגד II נכון.

ג. היגד III נכון.

ד. היגדים I ו-II נכונים.

ה. היגדים I ו-III נכונים.

9) חברת "שמופי" פרסמה ביום 30.06.2005 נתונים נבחרים ממאזנה:

	צד הנכסים	צד ההתחייבויות	
מזומנים	₪ 27,000		
לקוחות*	₪ 187,000		
מלאי	₪ 228,000		

*חובות הלקוחות הן בגין שיקים לגבייה וכרטיסי אשראי לקבל.

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

כמו כן, פרסמה החברה נתונים לגבי מכירות בפועל בחודש יוני, וכן תחזית עתידית לגבי מכירותיה:

חודש	סכום (ב-₪)	הערה
יוני	200,000	מכירות בפועל
יולי	260,000	מכירות לפי תחזית החברה
אוגוסט	280,000	מכירות לפי תחזית החברה
ספטמבר	240,000	מכירות לפי תחזית החברה
אוקטובר	300,000	מכירות לפי תחזית החברה

מכירות החברה מתפלגות באופן הבא:

אופן המכירה	אחוזים ממחזור המכירות	מועד גבייה
מזומן	20%	
כרטיסי אשראי	50%	בהתאם להסכם שיש לחברה למול חברת כרטיסי האשראי, החברה מקבלת את כספי המכירה ביום העשירי לחודש העוקב לחודש המכירה.
שיקים לגבייה	30%	מחצית מלקוחות החברה משלמים בשיק הנפרע ב-15 לחודש לאחר המכירה, בעוד 50% משלמים בשיק הנפרע ב-15 לחודש השני העוקב לאחר המכירה.

<u>חובות אבודים</u>

- מכירות החברה במזומן ובכרטיסי אשראי נגבים במלואם.
- באופן קבוע 5% מהשיקים המתקבלים בחברה חוזרים. הדבר מתגלה 5 ימים מיום הפירעון המקורי. החברה מצליחה לגבות 2% מהשיקים שחזרו לאחר פנייה ללקוח, ואלה נפרעים כ-5 ימים לאחר מועד החזרת השיק.

הנח כי החברה מפקידה מיידית שיקים בחשבון הבנק שלה.

מה היה מחזור מכירות החברה בחודש מאי 2011?

א. 140,000 ₪
ב. 150,000 ₪
ג. 160,000 ₪
ד. 170,000 ₪
ה. 180,000 ₪

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

מהו סכום מכירות החברה בחודשים מאי ויוני, אשר ייגבה בפועל במהלך הרבעון השלישי לשנת 2005?

א. 165,000 ₪

ב. 172,440 ₪

ג. 184,390 ₪

ד. 192,270 ₪

ה. 201,112 ₪

מהי תחזית סכום התקבולים אשר יופקד וייפרע בחשבון הבנק של החברה ברבעון השלישי של שנת 2005?

א. 611,200 ₪

ב. 696,845 ₪

ג. 701,492 ₪

ד. 726,790 ₪

ה. 801,294 ₪

10) חברת קופיקו החליטה כי ברצונה להנפיק ניירות ערך בבורסה בתל אביב. על כן, החליטה החברה לפרסם פריטים נבחרים ממאזנה, נכון ליום 31.03.2011:

	צד הנכסים (ב-₪)	צד ההתחייבויות	
מזומנים	24,000		
חייבים	20,000		
מלאי	127,200		

<u>נתונים נוספים:</u>

- ברשות החברה רכוש קבוע שעלותו המופחתת הינה 2,000,000 ₪.
- לחברה אין התחייבויות שוטפות.

כמו כן, פרסמה החברה נתונים בדבר תחזית מכירותיה:

חודש	סכום (ב-₪)
מרץ	80,000
אפריל	96,000
מאי	120,000
יוני	160,000
יולי	72,000

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

<u>מדיניות מכירות</u>
מכירות החברה מתבצעות באופן קבוע באופן הבא: 75% מן המכירות מתבצע במזומן, בעוד היתרה מתבצע באשראי ל-30 יום. לחברה אין חובות אבודים.
יתרת החייבים במאזן החברה לסוף חודש מרץ נובעת ממכירות החברה בחודש זה. לחברה רווח גולמי בכל מקרה בשיעור של 30% .

<u>מדיניות הקניות מספקים</u>
החברה מחזיקה באופן קבוע מלאי בעלות 60,000 ₪. כל חודש (בסוף החודש) רוכשת החברה מלאי למכירות החודש העקוב, במזומן. החברה מקבלת הנחת מזומן בשיעור 2% מרכישותיה.
החברה מדווחת בדו"ח רווח והפסד על הנחת הכמות בהכנסת מימון.

<u>הוצאות תפעול</u>
הוצאות השכר בחברה הן בגובה 15% מן המכירות השנתיות.
הוצאות שכר הדירה בחברה הן בגובה 5% מן המכירות השנתיות.
הוצאות אחרות, לא כולל פחת בסך 2,000 ₪ לחודש, הינן בשיעור של 4% מהמכירות.
התשלומים בגין כל הוצאות התפעול נעשים בחודש השוטף.

<u>השקעות בציוד</u>
החברה מתכננת לרכוש במזומן ציוד בסכום של 600 ₪ בחודש אפריל 2011 וציוד נוסף בחודש מאי 2011 בסכום של 400 ₪.

<u>מדיניות אשראי</u>
החברה קבעה סכום של 20,000 ₪ כ"מזומן ביטחון" בחברה. על כן, לא יוותר בקופתה סכום נמוך מסכום זה.
לרשות החברה קו אשראי ממנו היא יכולה לגבות כספים בשיעור של 9% ריבית לשנה (ריבית פשוטה). כאמור, במידה ובקופת החברה מזומן בהיקף הנמוך מ-20,000 ₪, היא משלימה אותו באמצעות קו האשראי. לפי הסדר החברה למול חברת האשראי, בסוף כל חודש החברה תבחן את הצורך שלה במזומן. במידת הצורך, ב-01 לחודש העוקב היא תקבל את ההלוואה. החברה רשאית לפרוע את ההלוואה בכל מועד שבו היא תבחר.

מה צפי התקבולים של החברה בחודש מאי 2011?

א. 82,880 ₪
ב. 91,250 ₪
ג. 101,000 ₪
ד. 114,000 ₪
ה. 127,985 ₪

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

מה סכום השימוש של החברה בקו האשראי בחודש מאי 2011?

א. 15,900 ₪
ב. 18,200 ₪
ג. 21,030 ₪
ד. 24,960 ₪
ה. 31,200 ₪

הנח כי הריבית בגין ההלוואה שלקחה החברה ברבעון השני מסתכמת ל-600 ₪.
הנח כי החברה הכירה בהכנסות מימון בגובה 4,928 ₪.

מהו הרווח החשבונאי לפני מס של החברה לרבעון השני?

א. 20,888 ₪
ב. 21,020 ₪
ג. 24,550 ₪
ד. 31,220 ₪
ה. 40,500 ₪

11) ביום 01.04.2011 ביקשה חברת "דני" להכין מערכת דיווח.
חשב החברה ביקש להכין את הדוחות הכספיים של החברה.

נתונים:
- בכל חודש 30 ימי עבודה.
- המכירות מתבצעות באופן אחד ורציף על פני החודש.
- גם הוצאות החברה מתפלגות באופן אחיד ורציף על פני החודש.

<u>תקבולים ממכירות</u>
לחברה אין מכירות במזומן. חשבוניות בגין המכירות החודשיות נשלחות ללקוחות ביום האחרון של כל חודש. לקוחות שמשלמים את מלוא הסכום במהלך 10 הימים שלאחר החיוב זכאים ל-3% הנחה. 60% מהלקוחות מנצלים הנחה זו. 25% משלמים את חובם חודש אחד לאחר קבלת החשבונית, ו-9% מהלקוחות משלמים את חובם בחודש השני לאחר קבלת החשבונית. יתרת הלקוחות אינם משלמים כלל.

<u>מלאי</u>
מדיניות החברה היא להחזיק במלאי סגירה חודשי של 125% מהמכירות (ביחידות מוצר) הצפויות בחודש העוקב.

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©

<u>עלות המכר</u>
העלות הממוצעת המשולמת לספקים ליחידת מוצר היא 60% ממחיר המכירה הצפוי של אותה יחידה.

<u>הוצאות מכירה והנהלה וכלליות (מהו"כ)</u>
לחברה הוצאות מהו"כ קבועות בגובה 5,000 ₪ לחודש, מהן 2,500 ₪ הוצאות פחת. בנוסף, לחברה גם הוצאות מהו"כ משתנות בגובה של 15% מהמכירות באותו חודש.

<u>תשלומים</u>
כל תשלומי החברה (הן בגין הרכישות והן בגין השירותים הנכללים בהוצאות המהו"כ) מתבצעים 15 ימים לאחר רכישת המוצרים או השירותים.

להלן נתונים אודות מכירות החברה בחודש מרץ 2011 ותחזית המכירות לחודשים הבאים:

החודש	מכירות (ב-₪)	מכירות (כמות יחידות)
מרץ	354,000	11,800
אפריל	363,000	12,100
מאי	357,000	11,900
יוני	342,000	11,400
יולי	360,000	12,000
אוגוסט	366,000	12,200

מהו סך קניות מוצרים הצפוי בחודש מאי 2011?

א. 179,990 ₪
ב. 198,220 ₪
ג. 202,950 ₪
ד. 234,700 ₪
ה. 261,500 ₪

הנח כי החברה צופה רכישת מוצרים בחודשים מאי ויוני בסכומים של 210,000 ₪ בכל חודש. מה יהיה סך התשלומים במזומנים הצפוי בחודש יוני 2011 עבור רכישת סחורות וכן בעבור הוצאות מהו"כ?

א. 264,925 ₪
ב. 275,000 ₪
ג. 281,200 ₪
ד. 297,960 ₪
ה. 311,100 ₪

לפתרון מלא בסרטוני וידאו היכנסו ל-www.GooL.co.il
כתב ופתר – רו"ח תמיר וימן ©