

# КОМИСИЈА ЗА РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

ИСПИТ ЗА СТИЦАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНОГ ЗВАЊА  
**ОВЛАШЋЕНИ РЕВИЗОР**  
(ИСПИТНИ ТЕРМИН: НОВЕМБАР 2018. ГОДИНЕ)

ПРЕДМЕТ 10:  
**НАПРЕДНО УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО**

## ЕСЕЈИ

### **1. Употреба информација обрачуна трошкова по активностима за стратегијске потребе.**

Смјернице за одговор:

- навести сврхе информација о вриједностима утрошених ресурса за потребе стратегијског менаџмента,
- навести и образложити хијерархију активности и њихових трошкова уз навођење примјера (које се користе у вези са примјеном обрачуна трошкова на бази активности) откривања уштеда у трошковима у односу на конвенционалне обрачуне трошкова,
- навести факторе које треба имати у виду када се говори о употреби обрачуна трошкова по активностима у стратегијске сврхе.

Напомена: очекивани одговор према В. Милићевић, Стратегијско управљачко рачуноводство (страна 212-219.)

Захваљујући обезбјеђивању прецизнијих информација о трошковима производа обрачун на бази активности може помоћи предузећима да обликују стратегије, да развијају дугорочне планове и да управљају својим купцима зарад стицања што већег профита у будућности.

Посједовање конкурентних производа на тржишту намеће обавезу менаџерима да у сваком тренутку буду информисани не само о томе које активности учествују у стварању производа и обезбјеђивању вриједних услуга за купце, него и о томе колико свака од тих активности кошта предузеће. Обезбјеђујући благовремено такве информације обрачун трошкова на бази активности може креирати значајну вриједност како за менаџере тако и за предузеће у цјелини.

Информације добијене на бази обрачуна трошкова по активностима могу помоћи стратегијским менаџерима да стално изнова вреднују активности које стварају вриједност. Стратегијски менаџери морају да на континуираној основи анализирају све активности предузећа како би се увјерили колико оне стварно доприносе задовољству купаца преко квалитета, трошкова и времена испоруке. Полазећи од таквих анализа менаџери треба да развију план побољшања ефикасности спровођења активности које додају вриједност, са једне, и план за елиминисање или редуковање активности које не додају или још горе, уништавају вриједност производима предузећа, са друге стране. Сигнализирајући да одређене активности додају трошкове, а да при том не креирају вриједност за купце, обрачун трошкова на бази активности може помоћи менаџерима да такве активности идентификују и елиминишу, или барем редукују. Улагања која не додају вриједност нису ништа друго до трошкови активности који се могу елиминисати, а да то не остави трага на квалитету и вриједности финалних производа. На примјер, то може бити непотребно складиштење

материјала, недовршене производње и готових производа, сувишно помјерање дијелова и материјала унутар и између погона, дуго чекање на посао и непотребно губљење времена, инспекције ради инспекција и сл.

Трошкови предузећа могу се смањити побољшањем ефикасности спровођења активности које додају вриједност. У вези са тим, информације које обезбјеђује обрачун трошкова на бази активности могу да помогну менаџерима да успјешније управљају активностима које стварају вриједност. Рјешења се најчешће крију у скраћењу времена извршења појединих активности, сталним побољшањима квалитета, скраћењу времена припреме појединих активности, елиминисању празних ходова, убрзавању испорука купцима, инсталирању модерне информационе технологије за подршку пословним активностима предузећа и сл.

Поред свега тога обрачун трошкова на бази активности може бити подстицај за менаџере да кроз ефикаснију контролу трошкова на бази смислених оперативних перформанси постигну додатне уштеде у трошковима. Они то могу остварити праћењем броја производа који су прихваћени од стране купаца без поновне прераде, затим праћењем тачности временског одвијања процеса, времена развоја нових производа, отпада у току производње и сл.

Даље, обрачун трошкова на бази активности упозорава менаџере да је веома опасно алоцирати све трошкове на произведене јединице производа. Ово је нарочито значајно у данашњим пословним околностима када већина трошкова не варира директно са обимом произведених јединица производа. На примјер, трошкови припреме и подешавања машина у стварности нису у функцији броја произведених производа, него у функцији броја производних серија. Обрачун на бази активности помаже менаџерима да установе тзв. хијерархију активности и трошкова на нивоу предузећа. Поменута хијерархија може да има следећи изглед:

Врсте активности	Примјери трошкова
А. Активности одржавања капацитета	Управљање фабриком или погоном Амортизација и закуп зграда и опреме Осигурање Гријање и освјетљење и сл.
Активности које подржавају производе и купце	Увођење нових производа Увођење нових производних поступака Усавршавање постојећих поступака Прибављање и извршење поруџбина Сервисирање купаца и сл.
. Активности на нивоу серије или поруџбине	Припрема и подешавање машина Контрола квалитета и сл.
. Активности на нивоу јединице производа	Погонска енергија Директни материјал Директни рад и сл.

Коришћењем овакве хијерархије менаџери могу јасно да уоче везу између активности и њихових трошкова и да на бази тога ефективно управљају трошковима усмјеравањем пажње на факторе који узрокују трошкове појединих активности.

Концепт хијерархије активности и трошкова који унутар те хијерархије настају доводи до закључка да је за потребе доношења стратегијских одлука веома опасно размишљати о трошковима предузећа у терминима било које конвенционалне класификације трошкова. Умјесто много корисније је прихватити да су са аспекта дугог рока практично сви трошкови предузећа варијабилног карактера не само у односу на обим производње, него и у односу на читав дијапазон изазивача трошкова који су својствени обрачуну трошкова на бази активности. На овај начин могу се стратегијским менаџерима обезбиједити прецизне пројекције захтјева које сваки производ поставља пред ресурсе предузећа.

Обрачун трошкова на бази активности открива да се највеће могућности за смањење трошкова крију у средишњим категоријама, тј. активностима подршке производима, односно купцима и активностима које се односе на серије или поруџбине. У складу са тим логично је да предузеће које производи производе по купчевим поруџбинама има знатно веће трошкове на нивоу производ/купац од предузећа које купцима обезбјеђује ограничен избор производа. Такође, није свеједно да ли предузеће укупно тражену количину производи одједном или у више мањих серија.

Поред тога, откривање уштеда у трошковима активности које подржавају производе, односно купце и активности које подржавају производне серије, односно поруџбине, може мотивисати стратегијске менаџере да лакше донесу одлуке о инвестирању у флексибилне производне системе и системе за подршку.

Утврђивањем хијерархије активности и трошкова који су са њима повезани не исцрпљују се све користи које стратегијски менаџмент може имати од обрачуна трошкова на бази активности. Захваљујући томе што се примјењује над активностима које се предузимају цијелом дужином ланца вриједности овај обрачуна може сигнализирати менаџерима да од стратегијског управљачког рачуноводства захтијевају анализу профитабилности дистрибутивних канала и анализу профитабилности купаца.

Ипак, неколико је фактора које треба имати у виду када се говори о употреби обрачуна трошкова у стратегијске сврхе.

- 1) Још увијек није пронађен систем обрачуна трошкова који може прецизно измјерити трошкове предузећа за све њихове потребе - традиционални системи обрачуна трошкова јесу били прецизни, али не у мјерењу него у арбитарном алоцирању општих трошкова. Ипак, таква прецизност нема нарочит значај за стратегијско управљање у условима промјенљивог производног и конкурентског окружења када општи трошкови чине и до 90% укупних трошкова. С друге стране, стратегијским менаџерима више од прецизности обрачуна требају реалне процјене дугорочних захтјева које поједини производи постављају пред ограничене ресурсе предузећа.
- 2) Иако је идеја о обрачуну трошкова на бази активности стара више деценија њена примјена у пословној пракси још увијек није на задовољавајућем нивоу - према истраживању које је спроведено средином 90их година прошлог вијека у Уједињеном краљевству, 20% њихових највећих компанија је примјењивао обрачун трошкова на бази активности у пракси, 27% компанија разматра његово увођење у наступајућем периоду, док преостали дио уопште и не размишља о било каквим иновацијама на плану обрачуна трошкова производа.
- 3) Рачуновође у предузећима објективно не могу саме бити одговорне за примјену обрачуна трошкова на бази активности у пракси. Ово због тога што рачуновође нису у потпуности упознате са свим пословним операција које се предузимају у предузећу. Самим тим, његова примјена у пракси неће бити могућа све док се на нивоу предузећа не образује шири тим људи који ће учествовати у идентификовању активности које проузрокују трошкове. У том тиму мора бити мјеста за менаџере, рачуновође, инжењере, дизајнере, запослене у производњи, маркетингу, продаји и другим дијеловима предузећа. У вези са тим треба очекивати да саме рачуновође могу показати извјесне резерве према учешћу у овако широким тимовима из простог разлога што ће бити приморане да се суоче са њима до тада непознатим подручјима. Међутим, без обзира на то стратегијски менаџери треба да охрабре рачуновође да узму учешћа у свему томе, јер познавање оперативних активности може на дуги рок повећати допринос рачуновођа креирању вриједности на нивоу предузећа. С друге стране, запослени у предузећу имаће много више респекта према извјештајима које припрема и објављује рачуноводство уколико се увјере да њихове рачуновође добро познају начин пословања и активности које они предузимају.
- 4) Одређени утицајни људи у предузећу неће бити превише спремни да учествују у примјени обрачуна трошкова на бази активности - већина људи је навикла да „игра“ по раније

успостављеним правилима и противе се било каквим новинама. Због тога је потребно радити на едукацији запослених како би увођење било каквих промјена уродило плодом. Приликом свега тога потребно је увијек имати у виду да је у свим промјенама које се предузимају у предузећу потребно од самог почетка обезбиједити учешће свих оних који могу допринијети да се промјене правилно схвате и спроведу у пракси.

## 2. Употреба ланца вриједности у стратегијској анализи трошкова.

Смјернице за одговор:

- индустријски ланац вриједности као оквир за истраживање могућности стицања конкурентских предности
- навести елементе и објаснити ланац вриједности на примјеру предузећа за прераду нафте
- повезаност и значај праћења интерног ланца вриједности

**Напомена: очекивани одговор према В. Милићевић, Стратегијско управљачко рачуноводство (страна 135-143.)**

Конкурентска предност се тешко може разумјети посматрањем предузећа као изоловане цјелине. Због тога се предузеће посматра као саставни дио индустрије, односно привредне гране у којој оно послује. Као последица тога индустријски ланац вриједности може да послужи као оквир за истраживање могућности стицања конкурентске предности. Генерално, предност на тржишту најчешће се може остварити обезбјеђивањем веће вриједности за купце по истим трошковима (тзв. стратегија диференцирања) или обезбјеђивањем еквивалентне вриједности за купце уз ниже трошкове од конкуренције (тзв. стратегија лидерства у трошковима). Трагање за стратегијом лидерства у трошковима и стратегијом диференцирања претпоставља да менаџери морају јако добро разумјети активности које доприносе обликовању ових стратегија. У вези са тим, у стручној литератури се износи да анализа индустријског ланца вриједности може прилично тачно показати у којим његовим дијеловима и на којим мјестима се може повећати вриједност за купце, а на којим се могу смањити трошкови обезбјеђивања те вриједности. Ово је могуће постићи јер концепт индустријског ланца вриједности разлаже укупну вриједност која се ствара на нивоу индустрије, односно привредне гране на стратегијски релевантне активности. Показало се да је такво разлагање вриједности логичан пут за боље разумијевање понашања трошкова и откривање извора диференцирања за било које предузеће.

Активности које предузимају на плану стварања вриједности обично отпочињу прибављањем сировина, а завршавају испорукама готових производа и услуга коначним купцима.

Претпоставимо примјер предузећа за прераду нафте. Истраживање налазишта, производња сирове нафте, дистрибуција сирове нафте, рафинисање сирове нафте, дистрибуција деривата и испорука деривата на бензинским пумпама представљају стратегијски релевантне активности помоћу којих индустрија за прераду нафте „гради“ производе који су „вриједни“ за коначне купце. Пошто све набројане активности изазивају трошкове, стварају приходе и користе одређена стална и обртна средства могуће је за сваку активност квантификовати економску вриједност коју је она створила.

Да би се објаснило како индустријски ланац вриједности може помоћи предузећима да изграде и одрже конкурентску предност претпостављено је да у читавој индустрији за прераду нафте постоје само четири предузећа која конкуришу једна другима у појединим фазама прераде сирове нафте. Међу тим предузећима могуће је препознати двије различите групе предузећа. Прву групу представљају потпуно интегрисана предузећа или тзв. велике нафтне компаније. Оне учествује у стварању вриједности од истраживања и експлоатације налазишта а све до испоруке деривата коначним купцима на бензинским пумпама. Међутим, упркос њиховој величини оваква предузећа обично нису у стању да на бази сопствене производње задовоље потребе огромних тржишта. Због тога су и нафтни гиганти принуђени да купују не само сирову нафту од многих других произвођача, него и готове деривате од предузећа која се баве њиховом дистрибуцијом. Све ово показује да менаџмент предузећа мора водити рачуна о економској исплативости сваке фазе ланца вриједности у којој учествује његово предузеће. Брига о свему томе може благовремено открити нове пословне

могућности за предузеће у случајевима када анализа покаже да је економичније куповати од других произвођача и дистрибутера него производити у сопственим погонима.

Упоредо са великим компанијама у индустрији за прераду нафте егзистира још једна група предузећа која обухвата велики број тзв. уско фокусираних специјалиста. Наиме, ради се о мањим предузећима која су ексклузивно укључена у поједине сегменте ланца вриједности као што је, рецимо, истраживање налазишта, производња сирове нафте, рафинисање, складиштење и испорука деривата коначним купцима. Међутим, независно од тога што ова предузећа не учествују у цијелом систему стварања вриједности за купце она ипак морају одлично познавати читав индустријски ланац вриједности. Ово због тога што и за уско фокусирана предузећа индустријски ланац вриједности представља оквир у коме она треба да разматрају могућности за стицање конкурентске предности. Тако, захваљујући познавању индустријског ланца вриједности горе поменута предузећа могу остварити увид у понашање трошкова и изворе диференцирања између било које двије фазе (карике) ланца вредности. Коначне користи од свега тога могу бити у благовременом препознавању потребе за вертикалним интегрисањем (унапријед или/и уназад) са оним подручјима која могу обезбиједити побољшање конкурентности и повећање перформанси.

Важно је имати у виду и да се свака вриједносна активност одликује јединственим сетом изазивача трошкова, што представља једино право објашњење варијација у њиховим трошковима. Као последица тога свака вриједносна активност има јединствене изворе конкурентске предности.

Важно је разумјети и то да је свако предузеће у оквиру индустријског ланца вриједности негдје продавац а негдје купац. У вези са тим, обрачунавање процента укупног профита који ће бити подијељен у свакој фази ланца вриједности може помоћи квантификавању релативне снаге купаца и добављача у појединим карикама.

У пракси не постоји предузеће које може самостално затворити читав ланац вриједности у коме послује. Због тога је практичније гледати на предузеће као на саставни дио већег сета активности у оквиру система испоруке вриједности коначним купцима. Другим ријечима, фирмин тзв. интерни ланац вриједности је уграђен у већи систем вриједности који обухвата ланац вриједности добављача и ланац вриједности купаца. Због те чињенице предузеће континуирано мора водити рачуна не само о томе како обавља сопствене активности већ и томе како се те активности уклапају у ланац вриједности добављача и ланац вриједности купаца. Такође, треба имати на уму да не постоје два предузећа, чак ни у оквирима исте индустрије, односно привредне гране, која се такмиче на истим тржиштима са потпуно истим добављачима, због чега је глобални ланац вриједности јединствен за свако предузеће. Логика коју сугерише индустријски ланац вриједности јесте да без обзира до ког нивоа је неко предузеће укључено у креирање вриједности коначним купцима, стварање и одржање конкурентске предности мора се градити на разумијевању читавог индустријског ланца вриједности, а не само оног дијела у коме дотично предузеће партиципира.

Концепт ланца вриједности треба да омогући предузећу да лакше идентификује своје стратегијски релевантне активности и да их што успјешније уклопи у систем вриједности који се образује на нивоу индустрије, односно привредне гране у којој послује. Да би се то постигло потребно је разумјети двије ствари. Прво, активности које стварају вриједност су комплексно повезане и међусобно зависне. Друго, у повезивању вриједносних активности крију се неслућене могућности диференцирања и смањења трошкова предузећа. У складу са тим, унутар индустријског ланца вриједности морају се идентификовати и искористити интерне и екстерне везе које постоје између вриједносних активности. Интерне везе одражавају повезивање активности унутар интерног ланца вриједности предузећа, док екстерне везе одражавају повезивање активности предузећа са активностима његових добављача и купаца. Треба увијек имати на уму да не само добављачи и купци, већ и добављачеви добављачи и купчеви купци имају профитне марже које су веома важне за идентификовање и разумијевање трошковне и диференцијалне позиције предузећа. Ово због

тога што на терет коначног купца падају све профитне марже које постоје цијелом дужином индустријског ланца вриједности. Међутим, да би се уопште могле експлоатисати интерне и екстерне везе, неопходно је претходно унутар интерног ланца вриједности идентификовати и издвојити оне активности које могу бити коришћене за стварање и одржање конкурентске предности. Да би се та селекција у стварности направила потребно је располагати адекватним информацијама о креираној вриједности, трошковима и факторима који „вуку“ трошкове сваке активности предузећа понаособ.

За потребе стратегијске анализе све активности предузећа које стварају вриједност могу се подијелити у двије велике групе.

У прву групу спадају тзв. организационе активности које одређују организациону структуру и пословни процес предузећа. Полазећи од тога, међу организационим активностима могу се препознати двије подгрупе активности, и то: структуралне и процедуралне. Структуралне активности наглашавају економску структуру предузећа и оне могу обухватати на примјер: изградњу фабрике, избор и структурирање менаџмента, избор и распоређивање радника, избор и употребу процесне технологије, вертикално интегрисање и сл. Насупрот томе, процедуралне активности ближе дефинишу пословни процес и опредељују тзв. извршне способности предузећа. То могу бити: обезбјеђивање капацитета, обезбјеђивање адекватног распореда унутар фабрике, уопшљавање радника, обезбјеђивање квалитета, дизајнирање и производња производа итд. Друга велика група активности у предузећу обједињује тзв. оперативне активности. Ради се о активностима које се свакодневно предузимају у предузећу, а њихов број и природа је одређена избором структуралних и процедуралних активности. У ове активности могу се сврстати, на примјер, активности које се спроводе приликом припреме и подешавања машина, пријема и провера материјала, склапања дијелова, контролисања готових производа, тестирања нових производа, испорука производа купцима, сервисирања и сл.

Пошто се стратегијска анализа трошкова у основи бави дугорочном анализом трошкова, то се у њеном фокусу интересовања морају наћи организационе, дакле структуралне и процедуралне, али не и оперативне активности. Као последица тога изазивачи трошкова организационих активности играју виталну улогу у било којој стратегији чији је циљ смањење трошкова. Међутим, из овога не треба извући погрешан закључак да оперативне активности предузећа немају никакав стратегијски значај. Напротив, пошто организационе активности дефинишу оперативне активности, анализа оперативних активности и њихових изазивача трошкова може бити корисна повратна информација за поновни стратегијски избор организационих активности. На примјер, уколико се зна да број помјерања проузрокује трошкове руковања материјалом ова информација може бити искоришћена да се ови трошкови смање кроз редизајнирање распореда опреме, а то је процедурална (извршна) активност. Оваквих примјера је могуће још доста навести и они недвосмислено показују да су организационе и оперативне активности међусобно веома чврсто повезане.

Треба имати на уму и то да је обрачун трошкова оперативних активности скоро двије деценије дио аналитичке апаратуре управљачког рачуноводства. На примјер, оперативне активности и њихови изазивачи трошкова су предмет непосредног интересовања обрачуна трошкова на бази активности. Међутим, искуства показују да примјена овог концепта обрачуна трошкова у пракси није омогућила менаџерима да у потпуности разумију изазиваче трошкова, због чега им је објективно недостајало чврсто упориште на бази кога би градили одрживу конкурентску предност за своја предузећа. Остављајући организационе активности и њихове изазиваче трошкова по страни, обрачун трошкова на бази активности није успио да расвијетли подручје на коме се крију много веће могућности за стицање конкурентске предности него што то обезбјеђују оперативне активности и њихови изазивачи трошкова. Томе у прилог говоре резултати једног истраживања који показују да ће напори производних предузећа у правцу смањења њихових трошкова и диференцирања од конкуренције бити најефикаснији уколико су они фокусирани на структуру и процесе. Скинер, аутор који је спровео ово истраживање, износи тврдњу да се однос између смањења трошкова и

побољшања продуктивности може изразити правилом „40-40-20“ које треба примјењивати приликом креирања конкурентске предности. У вези са тим, он истиче да се и до 40% конкурентске предности може остварити захваљујући дугорочној производној структури (на примјер, број, величина, локација и капацитет постројења) и приступу управљању материјалним и људским ресурсима, слjedeћих 40% је условљено опремом и процесном технологијом (на примјер, just-in-time, управљање укупним квалитетом, флексибилни и компјутерски интегрисани системи производње итд.), док је само 20% конкурентске предности могуће остварити захваљујући побољшању продуктивности рада које се обично изводи из традиционалних анализа трошкова, укључујући ту и обрачун трошкова на бази активности.

Дакле, кључ дугорочног смањења трошкова предузећа налази се у идентификовању, разумијевању и управљању изазивачима трошкова организационих активности на ефикаснији начин од онога који примјењују његови главни конкуренти.



### 3. Објасните:

а) Теорију ограничења, проток (Throughput), могућа ограничења и наведите бар 3 примјера.

б) Мјерење протока и примјену „Теорије ограничења“ кроз управљање уским грлом.

#### **РЈЕШЕЊЕ:**

(Извор: књига Каплан, Нортон „Трошковно рачуноводство-менаџерски приступ“)

#### 1.

- **Теорија ограничења:** Описује методе за максимизацију оперативног прихода када смо у ситуацији да имамо неке операције које представљају уско грло и друге које то нису. Циљ теорије ограничења је да се повећа throughput маржа уз истовремено смањење инвестиција и оперативних трошкова. Бави се кратким роком и полази од претпоставке да су сви оперативни трошкови фиксни трошкови.
- **Проток (Throughput) :** Је износ новца који неки систем властитим снагама генерише кроз продају.
- **Ограничења:** Су ресурси који лимитирају проток цјелине система.
- **Примјери ограничења:** Тржишна ограничења у смислу недовољне потражње или немогућности приступа тржишту; Ограничење због оскудности ресурса у смислу недовољности капацитета; Ограничења која произлазе из менаџерске политике; Ограничење због немогућности набавке материјала; Логистичка ограничења.

#### 2.

#### **Мјерење протока:**

ПРОТОК = Приход од продаје - Трошкови сировина и материјала

ПРОФИТ = Проток - Оперативни трошкови

ПРОФИТ = Приход од продаје - Трошкови сировина – Оперативни трошкови материјала

#### **Кораци у управљању уским грлом су:**

Корак 1: Препознати да операције уског грла одређују throughput маржу система као цјелине.

Корак 2: Пронаћи операције које представљају уско грло на тај начин што треба пронаћи операције са великим залихама материјала које чекају да буду обрађене

Корак 3: Настојати да се операције уског грла одвијају непрекидно настојећи да се све друге операције које не представљају уско грло усклађују са временом операција које представљају уско грло.

Корак 4: Предузети кораке да се повећа ефикасност и капацитет операција које представљају уско грло, при чему управљачко рачуноводство представља главни алат за то и то путем релевантних и ирелевантних трошкова.

#### **Пожељни кораци за повећање ефикасности операција су:**

- Елиминисање времена чекања (када се машина нити припрема за рад нити се нешто на њој производи).
- Производњом само оних дијелова који повећавају throughput маржу.
- Пребацавање производње оних дијелова који представљају операције које нису уско грло на неке друге машине тако да се главне машине користе за операције које представљају уско грло.
- Смањити вријеме подешавања машина за операције које представљају уско грло.
- Повећати квалитет дијелова за операције које представљају уско грло.

## ЗАДАЦИ

**Задатак број 1:** Предузеће производи козметичке производе који се продају посредством мреже продајних агената, који су плаћени на основу провизије у износу од 15% од прихода. Биланс успјеха са 31.12.2015. године има сљедећи изглед:

Биланс успјеха 31.12.2015. године	Износ (у н.ј.)	
Приходи		12.000.000
Трошкови продатих производа:		
Варијабилни производни трошкови	6.000.000	
Фиксни производни трошкови	2.000.000	8.000.000
Бруто добитак		4.000.000
Трошкови маркетинга:		
Варијабилни трошкови маркетинга (провизије - 15% од прихода)	1.800.000	
Фиксни трошкови промоције производа на локалној ТВ станици	600.000	2.400.000
Пословни добитак		1.600.000

Предузеће разматра могућност запошљавања сопственог особља да замијене мрежу агената продаје. Запослени радници били би плаћени на бази провизије од 10% од прихода и додатних фиксних трошкова у износу од 600.000 н.ј.

**I Приходи у преломној тачки за 2015. годину, у случају да се продаја производа обавља посредством продајних агената износе:**

- a) 6.359.560 н.ј.
- b) 7.428.571 н.ј.**
- c) 4.685.562 н.ј.
- d) 6.987.540 н.ј.

**Тачан одговор је: b).**

**II Приходи у преломној тачки за 2015. годину, у случају да се продаја производа обавља посредством сопствених радника износе:**

- a) 8.400.000 н.ј.
- b) 7.600.500 н.ј.
- c) 8.000.000 н.ј.**
- d) 6.900.000 н.ј.

**Тачан одговор је: c).**

**III Ниво оперативног леверица (полуге) за износ прихода од 12.000.000 н.ј. уколико предузеће користи продајне агенте и уколико користи сопствено продајно особље је:**

- а) уз коришћење продајних агената 2,625, а уз коришћење сопственог особља 3,0;**
- б) уз коришћење продајних агената 1,875, а уз коришћење сопственог особља 1,9;
- в) уз коришћење продајних агената 2,225, а уз коришћење сопственог особља 2,8;
- г) уз коришћење продајних агената 0,380, а уз коришћење сопственог особља 0,33;

**Тачан одговор је: а).**

**Провјера:**

I)

варијабилни производни трошкови продатих производа као проценат прихода = варијабилни производни трошкови / приходи

$$\% \text{ ВТ} = \text{ВПТ} / \text{П} = 6.000.000 / 12.000.000 = 50 \%$$

приходи у тачки прелома = варијабилни производни трошкови + фиксни производни трошкови + варијабилни маркетиншки трошкови + фиксни маркетиншки трошкови

$$\text{П} = 0,50 \times \text{П} + 2.000.000 + 0,15 \times \text{П} + 600.000$$

$$\text{П} - 0,50 \times \text{П} - 0,15 \times \text{П} = 2.000.000 + 600.000 = 2.600.000$$

$$0,35 \text{ П} = 2.600.000$$

$$\text{П} = \mathbf{7.428.571,43 \text{ н.ј.}}$$

II)

Са сопственим продајним особљем:

- фиксни маркетиншки трошкови би порасли на 600.000 н.ј. + 600.000 н.ј. = 1.200.000 н.ј.

- варијабилни трошкови маркетинга = 10% од прихода

$$\text{П} = 0,50 \times \text{П} + 2.000.000 + 0,10 \times \text{П} + 1.200.000$$

$$\text{П} - 0,50 \times \text{П} - 0,10 \times \text{П} = 2.000.000 + 1.200.000 = 3.200.000$$

$$0,40 \text{ П} = 3.200.000$$

$$\text{П} = \mathbf{8.000.000 \text{ н.ј.}}$$

III)

	Са продајним агентима	Са сопственим продавцима
Приходи	12.000.000	12.000.000
Варијабилни производни трошкови 12.000.000 x 0,50 ; 0,50	6.000.000	6.000.000
Варијабилни маркетиншки трошкови 12.000.000 x 0,15 ; 0,10	1.800.000	1.200.000
Контрибуциони добитак	4.200.000	4.800.000
Фиксни производни трошкови	2.000.000	2.000.000
Фиксни маркетиншки трошкови	600.000	1.200.000
Укупни фиксни трошкови	2.600.000	3.200.000
Пословни добитак	1.600.000	1.600.000
Коефицијент оперативног леверица (полуге) = контрибуциони добитак / пословни добитак	<b>2,625</b>	<b>3,000</b>

## Задатак број 2.

„Мала банка“ уводи АБЦ обрачун трошкова. Идентификовани су сљедећи пулови трошкова, на бази периода од годину дана, као и % учешћа по основним активностима:

Индијектни трошкови	ИЗНОС	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Трошкови зарада благајника	700.000 КМ	10%	60%	20%	10%
Трошкови менаџера продаје банкарских услуга	420.000 КМ	10%	20%	30	40%
Зараде менаџера одјељења	200.000 КМ	0%	10%	30%	60%
Остали индијектни трошкови (неалоцирани)	860.000 КМ	-	-	-	-

Треба урадити сљедеће:

- Извршити алокацију трошкова по активностима, ако су познати сљедећи подаци о броју узрочника трошкова по активностима: број нових рачуна 560, број депозита 163.750, број других трансакција 40.750 и број рачуна 500.
- Ако се на сектор правних лица односи: 200 нових рачуна, 100.000 депозита, 6.000 трансакција, 100 рачуна, утврдите укупни трошак овог сектора по рачуну правних лица којих је у банци 5.000, од укупно 20.000 клијената.
- Дајте одговор да ли ова банка, са аспекта трошкова по рачуну треба да има овај сектор, ако је benchmark трошкова цијена банкарског сектора за правна лица 187 КМ по правном лицу, остали индијектни трошкови се дијеле пропорционално по броју укупних клијената, а директни трошкови сектора за правна лица износе на годишњем нивоу 110.400 КМ.

### РЈЕШЕЊЕ:

Индијектни трошкови	ИЗНОС	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Трошкови зарада благајника	700.000 КМ	70.000	420.000	140.000	70.000
Трошкови менаџера продаје банкарских услуга	420.000 КМ	42.000	84.000	126.000	168.000
Зараде менаџера одјељења	200.000 КМ	0	20.000	60.000	120.000
Укупни трошкови активности	1.320.000 КМ	112.000	524.000	326.000	358.000

**Алокација трошкова на активности:**

Индиректни трошкови	ИЗНОС	Отварање нових рачуна	Депозити	Остале трансакције	Друге банкарске активности
Укупни трошкови активности	1.320.000	112.000	524.000	326.000	358.000
Узрочници трошења активности		Бр. рачуна 560	Број депозита 163.750	Бр. др. транс. 40.750	Бр. рачуна 500
Трошковна цијена по активности		200	3.2	8	716
Сектор за правна лица – узрочници трошења по активностима		200	100.000	6.000	100
Сектор за правне послове укупни трошкови по активностима	479.600	40.000	320.000	48.000	71.600
Остали индиректни трошкови – дио за правни сектор (860.000 : 20.000 x 5000)	215.000				
Директни трошкови сектора	110.400				
Укупно трошкови правног сектора	805.000				

Укупан трошак по активностима у сектору правних лица је **805.000** КМ, односно по рачуну (805.000: 5000) износи **161** КМ, примјеном АБЦ обрачуна трошкова.

Према томе, одговор је да **банка треба да има овај сектор**, јер је трошковна цијена мања од просјечне у бранши, која износи у просјеку 187 КМ по правном лицу.