

MODEL SELEKCIJE TROŠKOVA I NJIHOVA REDOSLIJEDA U POSTUPKU SNIŽAVANJA UTEMELJENOG NA VIŠEKRITERIJSKOM ODLUČIVANJU

**MODEL SELECTIONS OF COSTS AND THEIR SITUATIONS
IN THE PROCEDURE OF SUBSCRIPTION ESTABLISHED BY
MULTISECRETARIAL DECISION**

Nezir Huseinspahić*

Fuad Bajraktarević**

SAŽETAK

Svrha: Ukazati na upravljanje troškovima u periodu recesije i krize u preduzeću kada menadžment preduzeća treba veći naglasak staviti na snižavanje diskrecijskih fiksnih troškova. Metodologija: Korišten je model selektiranja troškova i njihova redoslijeda u postupku snižavanja utemeljenog na višekriterijskom odlučivanju predstavlja vrlo važan alat za upravljanje troškovima u uslovima izraženih recesija i latentnih kriza. Selektiranje troškova prema ovom modelu se izvodi s ciljem da se pronađe mogućnost snižavanja troškova s najvećim efektima i najmanjim štetnim posljedicama za preduzeće. Rezultati: Na praktičnom primjeru testirani varijanti izvoznog orijentisanog poljoprivrednog preduzeća rezultati dobiveni izračunom pokazuju da će preduzeće ostariti ukupan prihod preduzeća iznosi 26.600.000,00 KM, fiksne troškove od 18.200.000,000 KM i varijabilni troškovi 13.800.000,00 KM što za rezultat ima gubitak u iznosu od 2.088.000,000 KM. Rezultat nam pokazuje da iznos gubitka treba sniziti ukupne troškove minimalno za 2.088.000,00 KM. Zaključak: Prilikom dodijele zadatka za snižavanje troškova treba uzeti u obzir mogućnosti snižavanja a odluku utemeljiti na odgovarajućem jednakom mjerilu koje glavni uzročnik troška. Glavni pokazatelj stepena recesije i latentne krize je pad prihoda iz koga se obično izvodi i finansijski rezultat.

Ključni pojmovi: Model selekcije troškova, višekriterijsko odlučivanje

SUMMARY

Purpose: Indicate cost management during a recession and crisis in a company when enterprise management needs to focus more on lowering discretionary fixed costs. Methodology: The model used to select costs and their order in a multicriteria-based decision-making reduction is a very important tool for managing costs in terms of pronounced recession and latent crises. Selection of costs under this model is performed in order to find the possibility of lowering costs with the greatest effects and the least harmful consequences for the company. Results: On a practical example of the tested variants of an export oriented agricultural company, the results obtained by calculation show that the company will grow the total enterprise revenue by 26.600.000,00 KM, fixed costs of 18.200.000.000 KM and variable costs of 13.800.000,00 KM which as a result loss in the amount of 2.088.000,00 KM. The result shows that the amount of loss should reduce the total cost to a minimum of KM 2.088.000,00

Conclusion: When assigning a cost reduction task, consider lowering opportunities and make the decision on the same equal scale as the main costing factor. The main indicator

* - *Zavod za zdravstveno osiguranje SBK/KSB, Novi Travnik*

of the degree of recession and latent crisis is the decline in revenue from which it is commonly performed and the financial result.

Key words: Cost Selection Model, Multi-Critical Decision Making

UVOD

Modeli najčešće služe za sveobuhvatno ocjenjivanje uspješnosti poslovanja preduzeća tako da se njihovom upotrebom sintetički i analitički oslikava sadašnjost, a djelimično i budućnost uspješnosti poslovanja preduzeća. Naime, oduvijek je bio problem odabrati jedan ili više pokazatelja ili pak konstruisati model koji mjerodavno oslikava uspješnost preduzeća. Za ocjenjivanje uspješnosti preduzeća razvijeni su brojni modeli u svijetu koji uspješnost preduzeća ocjenjuju sa svih aspekata. Nažalost, korištenje većine modela zahtijeva podatke i ocjene koje ulagačima na tržištu kapitala nisu dostupa. Zbog toga se većina modela za ocjenu i prognoziranje budućnosti oslanja na podatke iz objavljenih finansijskih izvještaja koji su svima dostupni (ili bi barem trebali biti) i izvještaji s tržišta kapitala. Prednosti odabranog modela se ogledaju u činjenici da on posjeduje generalnost sa stanovišta povezanosti troškova i jasnog razdvajanja istih što ga čini vrlo pogodnim za testiranje.¹

1. KLJUČNE POSTAVKE I KRITERIJI ZA KONSTRUKCIJU MODELA

Kao i prilikom razvoj svakog drugog modela i ovom modelu je neophodno kortistiti ključne postavke i kriterije koji će bit primijenjeni pri odlučivanju o redoslijedu snižavanja troškova poslovanja koji će poslužiti kao osnovica za konstrukciju istog.

Ključne postavke modela za snižavanje i selektiranje troškova su:²

1. Snižavanju troškova treba pristupiti selektivno zavisno o dubini recesije i krize,
2. Selektiranje troškova se izvodi s ciljem da se pronađu mogućnosti sniženja s najvećim efektima i najmanjim štetnim posljedicama,
3. Ključni orijentir za selektiranje troškova koji će određenim redoslijedom biti snižavani je uticaj tih troškova na ostvarenje prihoda,
4. U recesiji i krizi veći naglasak je na snižavanju diskrecijskih fiksnih troškova,
5. Ključni pokazatelj stepena recesije i moguće krize je pad prihoda i iz tog izvedeni finansijski pokazatelji.

Kriterij prvi (A): Procentualno učešće određene vrste troškova u ukupnim troškovima poslovanja. Pravilo odlučivanja ogleda se u snižavanju troškova s većim učešćem jer su i efekti snižavanja veći. Važno je napomenuti da snižavanje troškova s relativno beznačajnim udjelom se ne isplati trošiti vrijeme, novac i menadžerske potencijale.

Kriterij drugi (B): Uticaj troškova na ostvarene prihode. Po osnovu ovog pravila odlučivanja prvo se snižavaju troškovi s manjim uticajem na ostvarivanje prihoda prema troškovima s većim uticajem. Kao mjerilo se uzimaju najmanji uticaj - ocjena 10, najveći uticaj - ocjena 1 i ocjena od 10 do 1 za svaki trošak.

Kriterij treći (C): Uticaj težine snižavanja troškova. Pravilo koje se primjenjuje pri odlučivanju temelji se prvo na snižavanju troškova na kojima se sniženja lakše postižu prema težim. Kao mjerilo se uzimaju najlakše snižavanje - ocjena 10, najteže snižavanje - ocjena 1 i ocjena od 10 do 1 za svaki trošak.

¹ Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D. (2012), Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Kemigrafika Sarajevo, str. 331.

² Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

2. PRIPREMA IZVORNIH PODATAKA ZA PRIMJENU MODELA

Menadžment troškova u preduzeću na temelju prezentiranih izvještaja vrši pripremu podataka na način da se:³

1. definiraju sve važnije kategorije troškova po skupinama;
2. troškovi razdijeli na troškove proizvodnje i troškove potpore;
3. troškovi razdijeli na fiksne i varijabilne;
4. izračuna procenat učešća svih troškova i grupa troškova u ukupnim troškovima;

Moramo posebno napomenuti da je neophodno izdvojiti troškove na koje je moguće uticati administrativnom odlukom kao što su troškovi ubrzane amortizacije. Potrebno je izdvojiti i posebno tretirati računovodstvene obračunske kategorije

kojima se može uticati na rezultat poslovanja kao što su rezerviranja, odgođena prihodi, skriveni dobiti i slično. U našem primjeru pripremu podataka izvršena je na temelju izvještaja izvožno orijentirana poljoprivrednog preduzeća Arcadia d.o.o., s tim da smo neke podatke neznatno korigirali a iznos troškova zaokružili radi jasnijeg prikaza istih. Zaposlenici u prikazanom slučaju predstavljaju ključan organizacijski resur preduzeća. Doprinos zaposlenih ostvarivanju prihoda ocjenjen je kao veliki a troškove radne snage teško je snižavati. Definicija djela bruto plaća proizvodnih radnika u svoti od 1.400.000,00 KM odnose se na varijabilni dio plaće i prekovremeni rad koji bi se smanjivali proporcionalno smanjenju opsega aktivnosti i prodaje.

Tabela 1. Praktični primjer izvožno orijentisane poljoprivrednog preduzeća „X“

Troškovi proizvodnje	Iznos u (KM)	Udio (%)	Fiksni troškovi	Varijabilni troškovi
Materijal	8.000.000	24	-	8.000.000
Sitni inventar i pomoćni mat.	300.000	0,90	250.000	150.000
Energija	600.000	1,80	250.000	500.000
Kooperanti	3.500.000	10,60	-	3.500.000
Održavanje kapaciteta	700.000	2,10	500.000	300.000
Bruto plaće	6.500.000	19,70	5.200.000	1.350.000
Ispravljanje grešaka i penali	300.000	0,90	350.000	-
Amortizacija	2.200.000	6,70	2.400.000	-
Ostalo	200.000	0,60	250.000	-
Ukupno troškovi proizvodnje	22.300.000	67,60	9.200.000	13.800.000
Troškovi potpore				

3 Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

Materijalni troškovi i sitni inventar	250.000	0,76	250.000			
Energija	80.000	0,20	80.000			
Telefon i Internet	250.000	0,76	220.000			
Osiguranje imovine	250.000	0,76	220.000			
Zaštita	400.000	1,20	360.000			
Zakup prostora	380.000	1,15	400.000			
Ličnim automob. i rent-a-car	140.000	0,40	140.000			
Reprezentacija	250.000	0,76	250.000			
Službena putovanja	200.000	0,60	200.000			
Obrazovanje i literatura	150.000	0,45	200.000			
Održavanje kapaciteta	200.000	0,60	100.000			
Reklama	1.200.000	3,60	1.000.000			
Troškovi prodaje i distribucije	1.000.000	3,00	1.000.000			
Troškovi razvoja	1.200.000	3,60	1.000.000			
Bruto plaće	2.500.000	7,60	2.000.000			
Amortizacija	250.000	0,76	150.000			
Kamate	1.800.000	5,40	1.450.000			
Ostalo	200.000	0,60	200.000			
Ukupni troškovi podrške	10.700.000	32,42	9.000.000			
Ukupno troškovi	33.000.000	100,00	18.200.000	55,20	13.800.000	41,81
Dobit	2.000.000					
Prihod od prodaje	35.000.000					

3. DEFINIRANJE MEĐUSOBNIH UTICAJA I NJIHOV IZRAČUN

Definiranje međusobnih uticaja kriterija A, B, C i računanje konačnog uticaja svakog od kriterija na rezultate donesenih odluka poslužili su nam za razvoj podloge za izradu matrice. Kriterij B (Uticaj troškova na prihode) važniji je od kriterija A (postotnog udjela troškova) 7 puta;

ODNOS; B : A = 7 : 1

Kriterij C (Težna snižavanja troškova) važniji je kriterija A (postotni udjel troškova) 5 puta;

ODNOS; C : A = 5 : 1

Kriterij B (Uticaj troškova na prihod) važniji je od kriterija C (Težina snižavanja troškova) 4 puta;

ODNOS; B : C = 4 : 1

Odnos važnosti među kriterijima određuje se procjenom a mjeri na skali od 1 do 9. Pri tome je intenzitet značaja jednog u odnosu na drugi kriterij najveći kod ocjene 9 a najmanji tj. jednak kod ocjene 1.

Tabela 2. Formiranje matrice

1	1/7	1/5	1 1/3	6,85%
7	1	4	12	61,25%
5	1/4	1	6 1/4	31,90%
13	1 2/5	5 1/5		
A	B	C		

Tabela 3. Postupak rangiranja troškova po prioritetima snižavanja pomoću metode jednostavnog zbrajanja težina (Simple Additive Weighting Method – SAW)⁴

Naziv troška	Procenat učešća	Utjecaj na prihode	Lahko-teško	4	5	6	7	Rang
				1	2	3	8	
Održavanje kapaciteta 1	2,10	7	7	0,11	0,7	0,7	65,96	9
Bruto plaća 1	19,70	1	1	0,99	0,1	0,1	16,10	19
Greške	0,83	10	3	0,040	1,0	0,3	71,09	7
Ostalo 1	0,83	9	5	0,040	0,9	0,5	77,47	5
Materijalni troškovi	0,76	6	5	0,025	0,6	0,5	52,87	12
Telefon	0,76	6	5	0,034	0,6	0,5	52,93	13
Osiguranje	0,76	10	10	0,030	1	1	96,36	1
Zaštita	1,20	10	10	0,060	1	1	93,56	2
Zakup prostora	1,15	5	10	0,058	0,5	1	62,94	11
Automobili	0,33	5	6	0,016	0,5	0,6	49,88	14
Reprezentacija	0,76	8	10	0,040	0,8	1	80,99	3

4 Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

Službeni put	0,60	5	5	0,033	0,8	0,5	65,18	8
Obrazovanje	0,45	7	10	0,033	0,7	1	75,01	4
Održavanje kapaciteta 2	0,60	7	7	0,016	0,7	0,7	65,32	10
Reklama	3,60	1	10	0,166	0,1	1	39,17	17
Prodaja	3,00	2	3	0,166	0,2	0,3	22,96	18
Razvoj	3,60	2	9	0,166	0,2	0,9	42,09	16
Bruto plaća 2	7,60	1	1	0,333	0,1	0,1	11,60	20
Kamate	5,40	5	2	0,252	0,5	0,2	38,74	15
Ostalo 2	0,60	9	5	0,034	0,9	0,5	71,31	6
wj	6,85%	61,25%	31,90%					

4.1. Postupak rangiranja troškova po prioritetima snižavanja pomoću metode jedinstvenog zbrajanja težine (SAWM-S)⁵

Naime, radi lakšeg razumijevanja postupka treba napomenuti da se postotci udjela troškova izračunavaju dijeljenjem iznosa svakog troška s ukupnim troškovima iz stupca 1. Utjecaj na prihod i težinu snižavanja troškova procjenjuje se ovisno o percepciji procjenitelja u svakoj konkretnoj situaciji (najveći utjecaj ocjena 1, najmanji utjecaj ocjena 10) (Stupac 2 i stupac 3). Budući da atributi nisu zadani u istim mjernim jedinicama potrebno je provesti njihovu transformaciju. Transformacija se provodi tako da se svaki atribut podijelimo s maksimalnom vrijednošću atributa iz tog stupca.

Na primjer ako je trošak bruto plaća1:

$$\text{Postotak udjela} = 2,1 / 19,7 = 0,99$$

$$\text{Utjecaj na prihod} = 1 / 10 = 0,7$$

$$\text{Lahko - teško} = 1 / 10 = 0,7$$

Napomena: Podaci u primjeru korišteni iz prvog stupca 4, 5 i 6.

Zbrajanje težina radi se tako da se svaki transformirani atribut pomnoži sa

⁵ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

postotkom utjecaja (wj) a rezultati se zbroje (stupac 7). Na primjer: $6,85 \times 0,99 + 61,25 \times 0,1 + 31,90 \times 0,1 = 16,10$. Prioriteti snižavanja troškova dobiju se tako da se po veličini od najvećeg zbira (rang 1) do najmanjeg zbira (rang 20) rangiraju troškovi (stupac 8).

4.2. Izračunavanje rezultata i neophodnog snižavanja troškova u slučajevima pada prihoda - tačka pokrića ukupnih troškova⁶

A) Kontribucijska marža (CM) = prihod – varijabilni troškovi = 35.000.000 – 13.800.000 = 21.200.000 KM.

B) Udio CM u prihodu = $21.200.000 / 35.000.000 = 0,605714$

C) Prihod za 0 dobit = $21.200.000 / 0,605714 = 32.261.010$ KM

D) Granični pad prihoda za 0 dobit = $32.261.010 / 33.000.000 - 1 = - 22,40\%$

Pad prihoda od preko 22,40% donosi gubitak ako se ne postupi snižavanju troškova. Ako se pak procjenjuje da će pad prihoda zbog recesije biti manji od 22,40% najveći dio menadžerske energije treba usmjeriti na povećanje prihoda.

⁶ Isto, pp. 1.-138.

Tabela 4. Prihod se neće promijeniti

SCENARIO I: PRIHOD SE NEĆE PROMIJENITI	
PRIHOD	35.000.000
FIKSNI TROŠKOVI	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	(13.800.000)
DOBITAK	3.000.000

Tabela 5. Mogući pad prihoda za 10%

SCENARIO II: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 10%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,9	=	31.500.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,9	=	(12.420.000)
DOBITAK		=	880.000

Tabela 6. Mogući pad prihoda za 20%

SCENARIO III: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 20%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,8	=	28.000.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,8	=	(11.040.000)
GUBITAK		=	(-1.240.000)

Tabela 7. Mogući pad prihoda za 30%

SCENARIO IV: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 30%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,7	=	24.500.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,7	=	(9.660.000)
GUBITAK		=	(-3.360.000)

Tabela 8. Mogući pad prihoda za 40%

SCENARIO V: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 40%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,6	=	21.000.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,6	=	(8.280.000)
GUBITAK		=	(-5.480.000)

Tabela 9. Mogući pad prihoda za 50%

SCENARIO VI: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 50%			
PRIHOD	= 35.000.000 X 0,5	=	17.500.000
FIKSNI TROŠKOVI	=	=	(18.200.000)
VARIJABILNI TROŠKOVI	= 13.800.000 X 0,5	=	(6.900.000)
GUBITAK		=	(-7.600.000)

Tabela 10. Moguće varijante snižavanja troškova u zavisnosti od pada prihoda i pokrića gubitaka⁷

Maksimalno moguće			PAD PRIHODA			
			GUBITAK KOJI TREBA POKRITI			
Ra	Naziv troška	Iznos	-20%	-30%	-40%	-50%
0	Amortizacija	2.200.000	(1.240.000)	(3.360.000)	(5.480.000)	(7.600.000)
1	Troškovi zaštite	360.000		360.000		
2	Troškovi osiguranja	180.000		180.000		
3	Reprezentacija	250.000		150.000		
4	Greške u proizvodnji	250.000		100.000		
5	Ostali proizvodni	250.000		100.000		
6	Ostali admi. troškovi	200.000		100.000		
7	Troškovi obrazovanja	200.000		100.000		
8	Službena putovanja	200.000		100.000		
9	Održavanje proizvod. kapaciteata	400.000		40.000		
10	Održavanje	100.000		10.000		
11	Zakupnina prostora	350.000		350.000		
12	Telefon i Internet	200.000		100.000		
13	Materijalni troškovi i sitan inventar	150.000		50.000		
14	Troškovi održavanja automobila	100.000		50.000		
15	Kamate na kredite	1.510.000		180.000		
16	Troškovi razvoja	1.000.000			900.000	
17	Reklama	1.000.000			900.000	
18	Troškovi prodaje	1.000.000			190.000	
19	Bruto plaća proizvodnih radnika	4.800.000				1.440.000
20	Pruto plaće podrške	2.000.000				550.000
	Ukupno sniženje		1.240.000	1.990.000	1.990.000	1.990.000
	Kumulativno			3.360.000	5.480.000	7.600.000

⁷ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

4.3. Model procjene budućeg rezultata utemeljenog na računu vjerovatnoće

U cilju postavke modela potrebno je:⁸

A) Odabrati 6 do 8 mogućih scenarija kretanja prihoda firme zavisno o prognozi događaja u vremenu recesije i latentne kize. Prikazati ćemo to kroz nekoliko primjera:

1. Prema prvoj postavci modela odabrano je 6 do 8 mogućih scenarija kretanja prihoda preduzeća o prognozi događaja u recesiji i latentnoj krizi.

Kako to izgleda na primjeru:

Scenario I: Prihod se neće promijeniti jer očekivani pad prihoda na sadašnjim tržištima možemo nadoknaditi na novom tržištu.

Scenario II: Prihod će pasti za 10% zbog smanjenja potraživanja na tržištu poljoprivrednih proizvoda.

Scenario III: Prihod će pasti za 20% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog problema u poljoprivrednoj industriji i moguće lošije poljoprivredne sezone (poplave, suše).

Scenario IV: Prihod će pasti za 30% zbog ranije navedenih razloga i dodatnih zbog otkazivanja narudžbi vezanih za oblast trgovine poljoprivredni proizvodima.

Scenario V: Prihod će pasti za 40% zbog ranije navedenih razloga i dodatnih zbog pada aktivnosti trgovačkih centara za otkup poljoprivrednih proizvoda.

Scenario VI: Prihod će pasti za 50% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog usporavanja privrednih aktivnosti i sveopšte finansijske krize.

2. Za svaki scenario treba izračunati finansijski rezultat (dobitak/gubitak).
3. Svakom od navedenih scenarija treba dodijeliti vjerovatnoću nastupa tog scenarija s tim da zbir svih vjerovatnoća daje 100%. Vjerovatnoća nastupa scenarija se procjenjuje na osnovu analize i prognoze kretanja u područjima našeg interesa tj. na tržištima na kojima ostvarujemo prihod. Takav posao je potrebno obavljati timski uz korištenje brainstorming metode ili analitičkih tehnika.

Tabela 11. Scenario varijanti očekivanog prihoda i dobitka⁹

Sc.	Varijanta prihoda	Mogući prihod	Vjerovat. događaja	Ponderisa. vrijednost	Dobitak (gubitak)	Vjerovat. događaja	Ponderisana vrijednost
I	Nepromjenjeno	35.000.000	10%	3.500.000	3.000.000	10%	300.000
II	Pad za 10%	31.500.000	20%	6.300.000	880.000	20%	176.000
III	Pad za 20%	28.000.000	25%	7.000.000	(1.240.000)	25%	(310.000)
IV	Pad za 30%	24.500.000	20%	4.900.000	(3.360.000)	20%	(672.000)
V	Pad za 40%	21.000.000	15%	3.150.000	(5.480.000)	15%	(822.000)
VI	Pad za 50%	17.500.000	10%	1.750.000	(7.600.000)	10%	(760.000)
			100%			100%	
Očekivani prihod				26.600.000	Očekivani rezultati		(-2.088.000)

Prihod 26.600.000 KM

Fiksni trošak (18.200.000) KM

Varijabilni trošak (13.800.000) KM

⁸ Isto, pp.1.-138.

⁹ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

Postotak vjerovatnoće osvarivanja prihoda

(X) = Fiksni troškovi + očekivani poslovni rezultat / sadašnji prihod – varijabilni troškovi

$$x = \frac{18.200.000 - 2.088.000}{35.000.000 - 13.800.000} = \frac{16.112.000}{21.200.000} = 0,76 \text{ ili } 76\%$$

Očekivani prihod = Sadašnji prihod x postotak vjerovatnoće ostvarivanja prihoda

Očekivani prihod = 35.000.000 x 0,76 = 26.600.000 KM

Tabela 12. Izbor strategije rezanja troškova za očekivani najvjerovatniji rezultat¹⁰

Rang	Naziv troška	Tekuća vrijednost	Maksimalno rezanje po rang	Rezanje nižih postotaka po rang
0	Amortizacija	2.150.000	1.118.000	1.118.000
1	Troškovi zaštite	360.000	360.000	250.000
2	Troškovi osiguranja	180.000	180.000	90.000
3	Reprezentacija	250.000	200.000	80.000
4	Greške u proizvodnji	250.000	150.000	70.000
5	Ostali proizvodni troškovi	200.000	80.000	70.000
6	Ostali admin.troškovi	200.000		70.000
7	Troškovi obrazovanja	200.000		70.000
8	Službena putovanja	400.000		70.000
9	Održavanje proizvodnih kapaciteta			30.000
10	Održavanje pomoćnih kapaciteta	100.000		10.000
11	Zakupnina	350.000		160.000
	Ukupno:		2.088.000	2.088.000

ZAKLJUČAK

Svaki trošak treba dodijeliti na snižavanje menadžeru koji je ovlašten da upravlja istim. U suštini gledajući ne smije se primijeniti pravilo da svi menadžeri moraju sniziti troškove za isti procent. Time bi štedljivi menadžeri bili neopravdano ugroženi jer ne bi mogli izvršiti zadatak a raskošni menadžeri bi bili u puno povoljnijoj poziciji. Prilikom dodijele zadatka na snižavanju troškova treba uzeti u obzir mogućnosti snižavanja a odluku utemeljiti na odgovarajućem jednakom mjerilu koje glavni uzročnik troška. Odgovorni menadžeri moraju

sudjelovati u planiranju snižavanja troškova i saglasiti se sa dodijeljenim im zadacima. Pored toga menadžeri moraju upoznati sve zaposlenike s planom snižavanja troškova kako bi oni u tome mogli pomoći.

LITERATURA

- [1] Kulović, Dž., Đogić, R., Kuzman, S., Milunović, D. (2012), Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća, Kemigrafika Sarajevo, str. 331.
- [2] Belaka, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.

¹⁰ Prilagođen potrebama rada prema Belak, V. (2010), Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet u Zagrebu, pp.1.-138.