

Prof. dr Vinko Belak*

Upravljanje troškovima u krizi

Rezime

Velika svjetska kriza neminovno se negativno reflektuje na sve ekonomije, a posebno u malim i slabo razvijenim zemljama. Kriza izaziva nagli pad prihoda kod mnogih kompanija, što otvara pitanje daljeg preživljavanja i njihovog opstanka na tržištu. Naravno, fokus je na modalitetima smanjenja troškova što zahtijeva dodatni napor menadžmentu kod upravljanja troškovima, a od čega zavise:

- finansijske performanse kompanija i
- mogućnosti plasmana

Nastojeći upravljanje troškovima postaviti na zakonske osnove, osnovano je ustvrditi da teorija u ovom slučaju može pomoći praksi što se u radu na eklatantan način ilustruje.

UVOD

Velika svjetska kriza donijela je mnoge probleme poduzećima u cijelom svijetu, a posebno u malim slabo razvijenim zemljama. Nestala su mnoga tržišta. Potražnja je naglo pala, pa su se prihodi značajno smanjili. Nagli pad prihoda donio je mnogim kompanijama gubitke i velike glavobolje oko toga kako preživjeti krizu. U prvi plan se izdiglo pitanje kako smanjiti troškove da se izbjegnju gubici. Postavilo se pitanje može li teorija pomoći praksi da se izbjegnju ili barem ublaže negativne posljedice snižavanja troškova. U prilog tome u nastavku se iznose mogući modeli postupanja s troškovima u uvjetima krize.

1. UTJECAJ UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA NA FINANCIJSKE PERFORMANSE

Dvije najvažnije komponente finansijske performanse su:

- prihodi i
- troškovi.

Odnos između prihoda i troškova najsnažnije određuje finansijske performanse mjerene profitom.

Utjecaj troškova na finansijske performanse oduvijek je bio značajan. Međutim, u današnje vrijeme globalne konkurencije taj utjecaj postaje presudan za opstanak svake tvrtke. Aktualna svjetska ekonomska kriza dovela je upravljanje troškovima u žižu promatranja. Mnogi svjetski poznati ekonomisti angažirali su se na pronalaženju efikasnih modela upravljanja troškovima.

Međutim, iako se na tim modelima radi godinama, još se na tom području u praksi čine velike pogreške koje donose više štete nego koristi.

Naime, u razdoblju krize menadžeri vrlo često režu troškove papira za fotokopiranje, toaletnog pribora, spajalica za papir, gase svjetla u uredima i tome slično. Problem se sastoji u tome što menadžeri troše

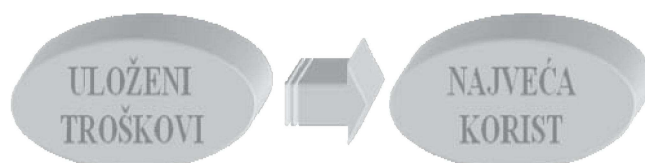
puno vremena i energije na rezanje troškova čiji je postotak u ukupnim troškovima beznačajan.

Druga, još gora pogreška je što se često režu troškovi koji donose prihod pa se time još više pogoršavaju poslovni rezultati. Zbog toga je upravljanju troškovima potrebno pristupiti koristeći se znanstvenim metodama¹.

Troškovi su vrijednosni izraz resursa koje treba žrtvovati za održanje života i postizanje određenih ciljeva svake fizičke i pravne osobe.

Oni su neizostavni dio života svake fizičke i pravne osobe, dok prihodi i dobit mogu izostati i uopće se ne pojaviti.

U ekonomskom smislu troškovi prethode ostvarenju ciljane koristi. Prema tome, troškovi su investicija radi ostvarenja buduće koristi. Teoretski cilj angažiranja troškova je postići najveću korist od uložene troška.



Osnovni cilj upravljanja troškovima je postići što veću tekuću i dugoročnu korist od učinjenog troška ili postići cilj uz što niže troškove, ali bez dugoročnih negativnih posljedica na rezultat poslovanja i konkurentnu poziciju kompanije.

Glavne aktivnosti upravljanja troškovima su:

- predviđanje, planiranje, budžetiranje, praćenje i kontrola troškova,
- analiziranje troškova koje pokazuje ponašanje troškova ovisno o promjeni okolnosti,
- analiziranje uzroka odstupanja od predviđenih troškova s ciljem poduzimanja aktivnosti na zadržavanju troškova u prihvatljivim granicama.

* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

¹ Vidjeti opširnije: Lucey, T., 1996.

Postavlja se pitanje, kad počinju problemi zbog pada prihoda i kod tvrtki koje dobro posluju?

Ako se pođe od teoretske pretpostavke da tvrtke ostvaruju 10% dobiti u odnosu na ukupne troškove, u prosjeku gledano, kod različitih djelatnosti problemi počinju kod razina pada prihoda navedenih u tablici 1.

Tablica 1: Kritična točka nakon koje dolazi do gubitaka uslijed pada prihoda

| DJELATNOST | PAD PRIHODA KOD KOJEG POČINJU PROBLEMI GUBITAKA |
|-------------|---|
| USLUGE | -10% |
| PROIZVODNJA | -15% |
| TRGOVINA | -34% |

Međutim, realno u praksi usluge u prosjeku ostvaruju veći postotak dobiti u odnosu na troškove, a trgovina ostvaruje manji postotak dobiti u odnosu na troškove.

Prema sadašnjem stanju u praksi problemi većine tvrtki koje dobro posluju u svim djelatnostima počinju kod pada prihoda od 13% do 17%.

Prema tome, ako dođe do pada prihoda od 13% do 17%, kompanija je prisiljena snižavati troškove ako želi izbjeći gubitke. Međutim, snižavanje troškova nije lagan posao kako bi se na prvi pogled moglo činiti. Naime, osim običnog spriječavanja rasipanja troškova što spada u osnovnu poslovnu kulturu upravljanja troškovima, svako daljnje snižavanje troškova nosi sa sobom i određene negativne posljedice za normalno odvijanje poslovnih aktivnosti, konkurentsku poziciju kompanije i standard života u kompaniji. Stoga snižavanju troškova treba pristupiti vrlo oprezno.

1.1. Definiranje općih pravila upravljanja troškovima ovisno o mogućnostima plasmana

Osnovno pravilo pri snižavanju troškova je da ulaganje napora u snižavanje troškova i metode snižavanja troškova treba prilagoditi dubini krize koja se mjeri padom prihoda.

Da bi se to postiglo, treba prvo odgovoriti na sljedeća ključna pitanja:

- koji glavni orijentir treba odabrati za upravljanje troškovima?
- kako mogućnosti plasmana utječu na probleme upravljanja troškovima?
- kada se treba usmjeriti na snižavanje fiksnih troškova a kada na snižavanje varijabilnih troškova? Što i kada daje veće efekte?
- koji su fiksni troškovi na čije se snižavanje u praksi može utjecati?
- koji su varijabilni troškovi na čije se snižavanje u praksi može utjecati?

1.1.1. Na koji ekonomski pokazatelj se treba orijentirati u upravljanju troškovima?

Pri praktičnom upravljanju troškovima potrebno je odabrati odgovarajući ključni pokazatelj koji će biti glavni orijentir za snižavanje troškova.

Mogući i najčešći orijentiri u upravljanju troškovima u praksi su:

- a) apsolutno niski troškovi,
- b) sintagma: "snižavanje troškova povećava dobit",
- c) dodana vrijednost,

d) prihod.

O izboru glavnog orijentira upravljanja troškovima ovisit će i ponašanje menadžera u tom postupku kao i pozitivni ili negativni učinci tih ponašanja.

- (a) Apsolutno niski troškovi kao orijentir za upravljanje troškovima
 - Apsolutno niski troškovi znače primjenu strategije držanja svih troškova na minimumu.
 - Očekivane posljedice primjene takve strategije su:
 - nizak standard života u kompaniji koji smanjuje motivaciju za ulaganje napora,
 - veće ulaganje menadžerske energije na snižavanju troškova nego na ostvarivanju prihoda,
 - izbor najjeftinijih dobavljača što može utjecati na pad kvaliteta i zastoje u isporukama,
 - povećanje prodaje zbog mogućih niskih cijena.
 - Dodatna pretpostavka je: pružiti kupcu proizvod ili uslugu najviše kvalitete uz najmanju moguću cijenu!

To je više teoretska nego praktična opcija. Teoretski gledano, kupci bi bili na dobitku, ali kompanija, zaposlenici i svi ostali na gubitku.

Međutim, uz apsolutno niske troškove, najviši kvalitet je teško ili nemoguće postići. Kompanije koje primjenjuju strategiju apsolutno niskih troškova najčešće žrtvuju kvalitetu proizvoda i usluga, a niske troškove baziraju na jeftinoj radnoj snazi. Budući da kod nas radna snaga nije jeftina kao u nekim azijskim zemljama kod kojih mjesečna plaća iznosi svega 25 \$ do 40 \$, privlačnost takve strategije u našim uvjetima više je nego upitna. Ne može se tvrditi da strategija apsolutno niskih troškova nije uopće moguća u nekim pojedinačnim slučajevima, ali ta strategija ne može opstati kod nas kao opće pravilo.

- (b) Sintagma "snižavanje troškova povećava dobit" kao orijentir za upravljanje troškovima

Temeljiti upravljanje troškovima na pretpostavci da niži troškovi daju veću dobit može biti potpuno pogrešno.

Ako niži troškovi donesu niži prihod, dobit će se smanjiti, a ne povećati.

To znači da sintagma "snižavanje troškova povećava dobit" nije dobar orijentir za upravljanje troškovima.

Na žalost, u praksi većina menadžera razmišlja upravo na taj način vjerujući da time najviše pridonose poslovnom rezultatu kompanije.

- (c) Dodana vrijednost kao orijentir za upravljanje troškovima

Neki modeli upravljanja troškovima uzimaju dodanu vrijednost kao glavni orijentir za donošenje odluka.

Osnovna ideja je da treba reducirati aktivnosti koje ne dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi² (opširnije o tome u: Kaplan, R.S. & R. Cooper: 1998, str. 79-108.).

Dodana vrijednost sastoji se od:

- plaća i naknada zaposlenicima,
- kamata,
- poreza na dobit,
- neto dobiti.

Međutim, razlučivanje aktivnosti koje dodaju vrijednost nije jednostavno niti pod pretpostavkom da su sve aktivnosti u kompaniji potpuno određene i jasne, a pogotovo kad nisu jasne. Ovdje ne želimo tvrditi da modeli upravljanja troškovima bazirani na dodanoj vrijednosti nisu mogući. Međutim, istražujući veze između elemenata dodane vrijednosti i profitabilnosti došli smo do velikih praktičnih problema, jer su se te veze pokazale prilično netransparentnim pa se primjena tih modela više oslanja na intuitivne veze nego na znanstveno dokazane veze.

Najproblematičnije od svega je činjenica da ostvarenje dodane vrijednosti ne osigurava ostvarenje dobiti. To znači da dodana vrijednost nije jasan niti dobar orijentir za upravljanje troškovima u uvjetima krize!

(d) Prihod kao orijentir za upravljanje troškovima

Visina prihoda presudno utječe na pokriće fiksnih troškova. Pri nedovoljnom prihodu dobit se uopće ne pojavljuje, a moguć je i gubitak.

Zbog toga doprinos troška ostvarenju prihoda ili kraće prihod, treba biti glavni orijentir za upravljanje troškovima. Prije nego se pristupi reduciranju nekog troška prvo treba ispitati ili procijeniti kako će to djelovati na tekuće ili buduće ostvarenje prihoda.

Iako je prihod najjasniji orijentir za upravljanje troškovima nije u svakom pojedinom slučaju jednostavno otkriti kako neki trošak djeluje na ostvarenje prihoda.

Zbog toga kod menadžera treba stalno razvijati osjećaj za tu vrstu prosudbe.

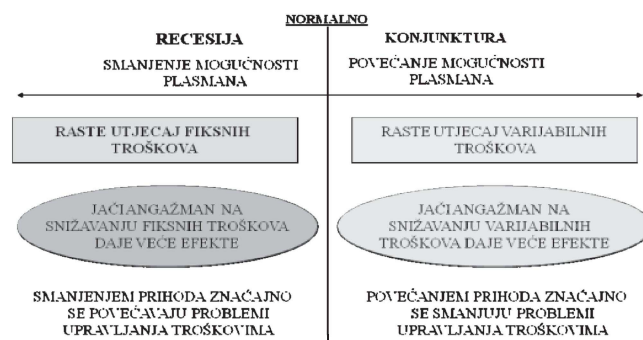
Najbitnije je da menadžeri usvoje takav pristup, umjesto pristupa nekritičkog rezanja svih vrsta troškova. Osnov opstanka na tržištu je ostvarenje zadovoljavajuće visine kvalitetnog prihoda.

1.2. Opća pravila upravljanja troškovima ovisno o mogućnostima plasmana

Polazeći od općih pravila utjecaja troškova na dobit ovisno o ostvarenju određene visine prihoda može se zaključiti da veće mogućnosti plasmana donose veći prihod, što rezultira manjim relativnim udjelom fiksnih troškova u prihodu, pa time i povećanjem dobiti³. Suprotno tome, smanjenje mogućnosti plasmana, do kojeg dolazi zbog recesije, smanjuje prihod, čime se povećava relativni udjel fiksnih troškova u prihodu. Prema tome, u uvjetima recesije raste utjecaj fiksnih troškova pa jači angažman na snižavanju fiksnih troškova daje veće efekte na spašavanje dobiti. Angažman na snižavanju varijabilnih troškova u uvjetima recesije teško daje rezultate, jer su i dobavljači u velikim problemima pa teško mogu

sniziti cijene svojih isporuka. Opća pravila upravljanja troškovima u uvjetima recesije prikazuje slika 1.

Slika 1: Opća pravila upravljanja troškovima u uvjetima recesije



Prema tome, za upravljanje troškovima u uvjetima recesije treba prvenstveno istražiti načine i mogućnosti snižavanja fiksnih troškova.

1.2.1. Što su fiksni troškovi i koje su mogućnosti njihovog snižavanja?

Fiksni troškovi su oni troškovi koji se u masi ne mijenjaju promjenom opsega aktivnosti unutar određenog stupnja pripravnosti kapaciteta. Kad se mijenja stupanj pripravnosti kapaciteta (relativno) fiksni troškovi se skokovito povećavaju ili smanjuju a zatim ponovo ostaju konstantni unutar novog stupnja pripravnosti kapaciteta. Iz toga proizlazi da je teoretski moguće snižavanjem stupnja pripravnosti kapaciteta sniziti fiksne troškove.

Pri tome se postavlja pitanje: koliko je to praktično moguće i kako?

Da bi se odgovorilo na to pitanje potrebno je fiksne troškove podijeliti na:

1. obvezujuće fiksne troškove,
2. diskrecijske fiksne troškove.

(1) Definiranje obvezujućih fiksnih troškova i mogućnosti njihovog snižavanja

Obvezujući fiksni troškovi proizlaze iz investicija u:

- nematerijalnu imovinu,
- nekretnine,
- postrojenja,
- opremu.

Obvezujući fiksni troškovi proizašli iz investicija manifestiraju se kroz obračun amortizacije i deprecijacije. Tim troškovima treba dodati i troškove:

- obveznog osiguranja imovine,
- troškove održanja osnovne organizacijske strukture poduzeća,
- fiksne troškove održanja energetske infrastrukture,
- fiksne troškove održanja komunikacijske infrastrukture,
- fiksne troškove platnog prometa,
- fiksne troškove ispunjenja zakonskih obveza (izrada financijskih izvještaja, obvezne revizije i slično),
- obvezujući troškovi po kolektivnom ugovoru o radu,
- obvezujući troškovi po osnovu potpisanih ugovora o isporukama.

² Vidjeti opširnije: Kaplan, R.S. & R. Cooper, „Cost & Effect“, Harvard Business School Press, 1998. , str. 79-108

³ Vidjeti opširnije: Hicckel, J.K., „The Cost-Effective Organization“, Glenbridge Publishing Ltd., 1993.

Kad se jednom uspostavi organizacijska struktura, obvezujuće fiksne troškove je teško, a neke i nemoguće snižavati. U teškim krizama moguće je troškove amortizacije sniziti jedino prodajom imovine ako je to moguće. Naime, MRS 16 ne dopušta snižavanje troškova amortizacije ako nije došlo do promjene vijeka trajanja dugotrajne imovine.

(2) Definiranje diskrecijskih fiksnih troškova i mogućnosti njihovog snižavanja

Diskrecijski fiksni troškovi proizlaze iz odluka menadžmenta o potrošnji za specifične namjene. Oni po svojoj prirodi nisu ni fiksni ni varijabilni troškovi, ali kad se donese odluka o njihovom angažiranju oni se prema opsegu aktivnosti ponašaju kao fiksni troškovi.

Najbolji primjeri diskrecijskih fiksnih troškova su:

- a) troškovi koji utječu na ostvarenje prihoda:
 - troškovi svih vrsta reklame i propagande,
 - dio troškova reprezentacije,
 - dio troškova službenih putovanja,
 - troškovi odnosa s kupcima,
 - troškovi udovoljavanja žalbama kupaca,
 - troškovi odnosa sa suradnicima,
 - troškovi sponzorstva,
 - troškovi odnosa s javnošću.
- b) troškovi koji utječu na razvoj:
 - troškovi istraživanja i razvoja,
 - troškovi obrazovanja i usavršavanja vještina zaposlenih,
 - troškovi stručne literature.
- c) troškovi koji utječu na motivaciju zaposlenih (ugodni troškovi):
 - dio troškova reprezentacije,
 - dio troškova službenih putovanja,
 - troškovi osobnih automobila,
 - troškovi parkinga,
 - troškovi donacija,
 - troškovi odmora i rekreacije zaposlenih.

Mogućnosti snižavanja diskrecijskih fiksnih troškova su velike. Menadžeri te troškove mogu jednostavno srezati. Međutim, većina diskrecijskih fiksnih troškova su istodobno i troškovi konkurentnosti.

Rezanjem tih troškova konkurentnost pada, a pada i standard života u kompaniji koji utječe na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, pa i na zadovoljstvo kupaca.

Zbog toga snižavanju diskrecijskih troškova treba pristupiti selektivno ovisno o:

- doprinosu tih troškova ostvarenju prihoda, i
- ovisno o financijskoj situaciji u kojoj se kompanija nalazi.

Pored toga, neophodno je odrediti i vremenski rok trajanja redukcije smanjenja tih troškova kako bi se smanjile negativne posljedice rezanja tih troškova.

1.2.2. Jesu li troškovi radne snage diskrecijski fiksni troškovi ili varijabilni troškovi? kakve su mogućnosti njihovog snižavanja!

Odgovor na to pitanje ovisi o pogledu na taj problem i situaciji u kojoj se poduzeće nalazi.

U većini kalkulacija troškova i prodajnih cijena troškovi direktnog rada tretiraju se kao varijabilni troškovi. Analitički gledano, to je

opće prihvaćen pristup. Međutim, kad se gledaju ukupni troškovi radne snage problem je kompleksniji.

Na primjer, ako opseg aktivnosti varira u užim granicama na kraći rok, poduzeće izbjegava otpuštati radnike radi prilagođavanja troškova radne snage tim fluktuacijama u prodaji.

U toj situaciji troškovi radne snage djeluju kao fiksni troškovi. Međutim, u vrijeme krize kad prodaja značajno padne, poduzeće može biti prisiljeno reducirati troškove radne snage sve do otpuštanja zaposlenih. U toj situaciji troškovi radne snage djeluju kao diskrecijski fiksni troškovi.

1.2.3. Je li otpuštanje zaposlenih dobra opcija za snižavanje troškova u razdoblju recesije i moguće krize?

Otpuštanje zaposlenih radi snižavanja troškova radne snage proizvodi snažne utjecaje na:

- društveno ekonomske prilike,
- ekonomsko stanje subjekta.

U društveno ekonomskom smislu velika otpuštanja dovode do naglog opterećenja društvenih fondova i istodobnog smanjenja priljeva u te fondove. Osiromašenje stanovništva uvjetuje manju potražnju i potrošnju, što smanjuje priljeve u državni proračun i mogućnosti plasmana većine kompanija. Kriza se time produbljava i produžava. Kad kompanije zapadnu u teškoće, one mogu izgubiti senzibilitet za društvene probleme i koncentrirati se isključivo na vlastito preživljavanje. Ako dođe do nepovratnog gubitka velikog dijela tržišta i prihoda, otpuštanje zaposlenih postaje neizbježno.

Postavlja se pitanje: kako velika otpuštanja djeluju na ekonomsko stanje subjekta? Donosi li takav način snižavanja troškova pozitivne ekonomske rezultate u svakom slučaju?

Kad su otpuštanja uzrokovana općom krizom i nestankom čitavih poslovnih područja ona predstavljaju pokušaj da kompanije opstanu na bilo koji način čekajući da kriza prođe. Međutim, mnoge kompanije kod nas i u svijetu primjenjuju strategiju otpuštanja zaposlenih isključivo radi poboljšanja financijskih rezultata koji se nastoje postići smanjenjem troškova radne snage. U takvim slučajevima otpuštanje je najčešće posljedica nesposobnosti menadžmenta da osigura dovoljan opseg plasmana proizvoda i usluga. To je tipičan bijeg menadžera u rezanje troškova, umjesto angažmana na povećanju prihoda. Naime, lakše je rezati troškove radne snage, nego osigurati stvaranje prihoda. Međutim, pri tome se često zaboravlja na negativne posljedice koje izazivaju velika otpuštanja.

Velika otpuštanja kompanijama donose slijedeće negativne posljedice:

- visok strah kod zaposlenih,
- nizak moral kod zaposlenih,
- pojavu neprijateljstva među ljudima i negativna ponašanja,
- moguću negativnu selekciju,
- najbolji zaposlenici odlaze sami,
- operativnost rada i stvaranja prihoda rapidno opada,
- kad prođe kriza, operativnost se teško i sporo vraća u normalu,
- kompanija gubi uvježbane zaposlenike koji se više neće vratiti kad kriza prođe.

Nabrojene negativne posljedice neće se promijeniti niti onda kada za otpuštanja postoje realna opravdanja. Kad se razmišlja o otpuštanju zaposlenih, postavlja se pitanje u kojem stupnju su zaposlenici vrijedna imovina kompanije?

Ovdje se razmatra ekonomski pristup bez sentimentalnih i društvenih ograda.

- Situacija prva: zaposlenici su najvrjednija imovina kompanije;
- zaposlenici posjeduju specifična znanja i vještine u koja su uloženi novci, dugotrajno obrazovanje i uvježbavanje,
- na tržištu rada ne postoji dovoljna ponuda takve razine ljudi. sadašnji zaposlenici su pribavljani teškom mukom i kroz duže vrijeme,
- prihod izravno ovisi o sposobnostima zaposlenika i/ili njihovu ugledu,
- najvažniji smisao postojanja tvrtke je zapošljavanje lokalnog stanovništva i/ili stvaranje osnove razvoja regije,

U takvoj situaciji otpuštanje treba izbjegavati do krajnje granice. Međutim, kad se dođe do krajnje granice, igra mijenja pravila. Za održanje egzistencije kompanije žrtvuje se sve.

Zbog toga se menadžment treba potruditi da do te granice ne dođe.

- Situacija druga: zaposlenici nisu najvrjednija imovina kompanije;
 - vrijednost i funkcioniranje kompanije nije utemeljeno na znanjima i vještinama radnika, nego na sasvim drugim osnovama kao što su: brend, tehnologija, prepoznatljiv proizvod, koncesija, monopol i slično,
 - potrebna znanja radnika su općeg tipa i brzo se postižu,
 - u znanja i vještine radnika kompanija nije puno uložila,
 - na tržištu rada postoji dovoljna ponuda takve radne snage,
 - prihod vrlo malo ovisi o sposobnostima radnika,
 - tvrtka nema interesa zapošljavati lokalno stanovništvo i svoje djelovanje može premjestiti na lokaciju s jeftinijom radnom snagom.

U takvoj situaciji otpuštanjem zaposlenih tvrtke ne gube puno a često nemaju senzibiliteta za ljudske i društvene probleme. Tada one već u cilju održavanja vlastite dobiti pristupaju otpuštanjima u cilju snižavanja troškova radne snage.

2. MODEL SELEKTIRANJA TROŠKOVA I NJIHOVA REDOSLIJEDA U POSTUPKU SNIŽAVANJA UTEMELJEN NA VIŠEKRITERIJALNOM ODLUČIVANJU

Na temelju prethodnih razmatranja upravljanje troškovima u uvjetima krize treba postaviti na znanstvenim osnovama koje su lako primjenjive u praksi. Pri postavljanju modela upravljanja troškovima ćemo koristiti matematičke metode višekriterijalnog odlučivanja.

Glavne postavke modela upravljanja troškovima u uvjetima recesije i krize su:

1. snižavanju troškova pristupa se selektivno ovisno 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. glavni orijentir za selektiranje troškova koji će određenim redoslijedom biti snižavani je utjecaj tih troškova na ostvarenje prihoda,
4. u recesiji i krizi veći naglasak je na snižavanju diskrecijskih fiksnih troškova

Glavni pokazatelj stupnja recesije i moguće krize je pad prihoda i iz tog izveden financijski rezultat.

Kriteriji koji se primjenjuju pri odlučivanju o redoslijedu snižavanja troškova kao osnovica za konstruiranje modela su slijedeći:

– KRITERIJ “A”: Postotni udjel određene vrste troškova u ukupnim troškovima

Pravilo odlučivanja: prvo se snižavaju troškovi s većim postotnim udjelom, jer su za takve troškove učinci snižavanja troškova veći. Naime, na snižavanje troškova s relativno beznačajnim udjelom ne isplati se trošiti vrijeme, novac i menadžersku energiju.

Mjerilo: postotni udjeli troškova u ukupnim troškovima.

– KRITERIJ “B”: Utjecaj troškova na ostvarenje prihoda

Pravilo odlučivanja: prvo se snižavaju troškovi s manjim utjecajem na ostvarivanje prihoda prema troškovima s većim utjecajem.

Mjerilo: - najmanji utjecaj: ocjena 10.

- najveći utjecaj; ocjena 1.

- za intenzite između ocjene od 10 do 1 za svaki trošak.

Intenziteti se utvrđuju procjenom.

– KRITERIJ “C”: Utjecaj težine postizanja sniženja troškova

Pravilo odlučivanja: prvo se snižavaju troškovi na kojima se sniženja lakše postižu prema težim.

Mjerilo: - najlakše snižavanje; ocjena 10.

- najteže snižavanje; ocjena 1.

- za intenzitete između ocjene od 10 do 1 za svaki trošak.

Intenziteti se utvrđuju procjenom.

Za postavljanje modela upravljanja troškovima poslužit ćemo se podacima jedne izvozno orijentirane proizvodne kompanije koji su dani u tablici 2.

Tablica 2: Podaci o troškovima i prihodu jedne izvozno orijentirane kompanije

| Troškovi proizvodnje | Iznos (KM) | Udio (%) | Fiksni troškovi | % | Varijabilni troškovi | % |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|----------------------|--------------|
| Materijal | 7.800.000,00 | 26,00 | - | | 7.800.000 | |
| Sitni inventar i pomoćni mat. | 200.000 | 0,67 | 100.000 | | 100.000 | |
| Energija | 500.000 | 1,67 | 100.000 | | 400.000 | |
| Kooperanti | 3.400.000 | 11,33 | - | | 3.400,00 | |
| Održavanje kapaciteta 1 | 600.000 | 2,00 | 400,00 | | 200.000 | |
| Bruto plaće 1 | 6.000.000 | 20,00 | 4.800.000 | | 1.200.000 | |
| Ispravljanje grešaka i penali | 250.000,00 | 0,83 | 250.000 | | - | |
| Amortizacija | 2.000.000 | 6,67 | 2.000.000 | | - | |
| Ostali proizvodni troškovi | 250.000 | 0,83 | 250.000 | | - | |
| Ukupno troškovi proizvodnje | 21.000.000 | 70,00 | 7.900.000 | | 13.100.000 | |
| Troškovi potpore | | | | | | |
| Materijalni troškovi i sitni inventar | 150.000 | 0,50 | 150.000 | | | |
| Energija | 50.000 | 0,17 | 50.000 | | | |
| Telefon i internet | 200.000 | 0,67 | 200.000 | | | |
| Osiguranje imovine | 180.000 | 0,60 | 180.000 | | | |
| Zaštita | 360.000 | 1,20 | 360.000 | | | |
| Zakup prostora | 350.000 | 1,17 | 350.000 | | | |
| Osobni automobili i rent-a-car | 100.000 | 0,33 | 100.000 | | | |
| Reprezentacija | 250.000 | 0,83 | 250.000 | | | |
| Službena putovanja | 200.000 | 0,67 | 200.000 | | | |
| Obrazovanje i literatura | 200.000 | 0,67 | 200.000 | | | |
| Održavanje kapaciteta 2 | 100.000 | 0,33 | 100.000 | | | |
| Troškovi reklame | 1.000.000 | 3,33 | 1.000.000 | | | |
| Troškovi prodaje i distribucije | 1.000.000 | 3,33 | 1.000.000 | | | |
| Troškovi razvoja | 1.000.000 | 3,33 | 1.000.000 | | | |
| Bruto plaće 2 | 2.000.000 | 6,66 | 2.000.000 | | | |
| Amortizacija | 150.000 | 0,50 | 150.000 | | | |
| Kamate | 1.510.000 | 5,03 | 1.510.000 | | | |
| Ostali administrativni troškovi | 200.000 | 0,67 | 200.000 | | | |
| Ukupno troškovi potpore | 9.000.000 | 30,00 | 9.000.000 | | | |
| Sve ukupno troškovi | 30.000.000 | 100,00 | 16.900.000 | 56,33 | 13.100.000 | 43,67 |
| Dobit | 3.000.000 | | | | | |
| Prihod od prodaje | 33.000.000 | | | | | |

Definiranje međusobnih utjecaja kriterija A, B i C, te računanje konačnog utjecaja svakog od kriterija na rezultate donesenih odluka:

Podloga za izradu matrice:

- Kriterij „B“ (utjecaj troškova na prihod) važniji je od kriterija „A“ (postotni udjel troškova) 7 puta.

Odnos; B : A = 7 : 1

- Kriterij „C“ (težina snižavanja troškova) važniji je od kriterija „A“ (postotni udjel troškova) 5 puta.

Odnos; C : A = 5 : 1

- Kriterij „B“ (utjecaj 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.

Formiranje matrice i izračun utjecaja svih kriterija na done-sene odluke:

Korak 1: formiranje matrice

| Kriteriji | „A“ | „B“ | „C“ |
|-----------|-----|-------|------|
| „A“ | 1 | 1/7 | 1/5 |
| „B“ | 7 | 1 | 4 |
| „C“ | 5 | 1/4 | 1 |
| Σ | 13 | 39/28 | 26/5 |

Korak 2: svaki element matrice podijeliti sa zbrojem stupca kojem pripada

| Kriteriji | „A“ | „B“ | „C“ |
|-----------|------|-------|-------|
| „A“ | 1/13 | 4/39 | 1/26 |
| „B“ | 7/13 | 28/39 | 20/26 |
| „C“ | 5/13 | 7/39 | 5/26 |

Korak 3: težine (prioriteti) se računaju kao prosječne vrijednosti elemenata redova

$$Aw1 = (1/13+4/39+1/26)/3 = 7,27\%$$

$$Bw2 = (7/13+28/39+20/26)/3 = 67,52\%$$

$$Cw3 = (5/13+7/39+5/26)/3 = 25,21\%$$

Na temelju pretpostavljenog odnosa između svakog kriterija u odnosu na ostale kriterije dobili smo intenzitete utjecaja svakog pojedinog kriterija na rangiranje svih troškova po redoslijedu kojim će biti snižavani. Kriterij „A“ ima utjecaj od 7,27%, kriterij „B“ 67,52% a kriterij „C“ 25,21%. U tablici 3 izvedeno je rangiranje troškova po prioritetima snižavanja nakon čega je objašnjen postupak izračunavanja redoslijeda snižavanja.

Tablica 3: Rangiranje troškova prema redoslijedu njihova snižavanja pomoću metode jednostavnog zbrajanja težina (simple additive weighting method-saw)

| Naziv troška | Postotak udjela | Utjecaj na prihod | Lako-teško | Linearna transformacija | | | Zbroj | Rang |
|-------------------------|-----------------|-------------------|------------|-------------------------|-------|-------|----------|------|
| | | | | 4 (A) | 5 (B) | 6 (C) | | |
| | | | | 1 (A) | 2 (B) | 3 (C) | | |
| Održavanje kapaciteta 1 | 2 | 7 | 7 | 0,1 | 0,7 | 0,7 | 65,616 | 9 |
| Bruto plaća 1 | 20 | 1 | 1 | 1 | 0,1 | 0,1 | 16,53 | 19 |
| Greške | 0,83 | 10 | 3 | 0,0415 | 1 | 0,3 | 75,36129 | 4 |
| Ostali proizv. troškovi | 0,83 | 9 | 5 | 0,0415 | 0,9 | 0,5 | 73,65129 | 5 |
| Materijalni troškovi | 0,5 | 6 | 5 | 0,025 | 0,6 | 0,5 | 53,2815 | 13 |
| Telefon i internet | 0,67 | 6 | 5 | 0,0335 | 0,6 | 0,5 | 53,34321 | 12 |
| Osiguranje | 0,6 | 10 | 10 | 0,03 | 1 | 1 | 92,9178 | 2 |
| Zaštita | 1,2 | 10 | 10 | 0,06 | 1 | 1 | 93,1356 | 1 |
| Zakup prostora | 1,17 | 5 | 10 | 0,0585 | 0,5 | 1 | 59,37471 | 11 |
| Automobili | 0,33 | 5 | 6 | 0,0165 | 0,5 | 0,6 | 48,98979 | 14 |
| Reprezentacija | 0,83 | 8 | 10 | 0,0415 | 0,8 | 1 | 79,50129 | 3 |
| Službena putovanja | 0,67 | 5 | 5 | 0,0335 | 0,8 | 0,5 | 66,84321 | 8 |
| Obrazovanje | 0,67 | 7 | 10 | 0,0335 | 0,7 | 1 | 72,69321 | 7 |
| Održavanje kapaciteta 2 | 0,33 | 7 | 7 | 0,0165 | 0,7 | 0,7 | 65,00979 | 10 |
| Reklama | 3,33 | 1 | 10 | 0,1665 | 0,1 | 1 | 33,15879 | 17 |
| Prodaja | 3,33 | 2 | 3 | 0,1665 | 0,2 | 0,3 | 22,26879 | 18 |
| Troškovi razvoja | 3,33 | 2 | 9 | 0,1665 | 0,2 | 0,9 | 37,38879 | 16 |

| | | | | | | | | |
|------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------------|---------------------|----------|-----------|
| Bruto plaća 2 | 6,66 | 1 | 1 | 0,333 | 0,1 | 0,1 | 11,68758 | 20 |
| Kamate | 5,03 | 5 | 2 | 0,2515 | 0,5 | 0,2 | 40,61589 | 15 |
| Ostali admin. troškovi | 0,67 | 9 | 5 | 0,0335 | 0,9 | 0,5 | 73,59321 | 6 |
| wj | A:20=st. 4 | B:10=st. 5 | C : 10=st.6 | A x7,27 | +B x 67,5 | +Cx 25,2 | = ∑ | |

Objašnjenje postupka rangiranja troškova po prioritetima snižavanja pomoću metode jednostavnog zbrajanja težina (simple additive weighting method-saw):

Stupac 1: postoci udjela troškova izračunani su dijeljenjem svote svakog troška s ukupnim troškovima.

Stupci 2 i 3: utjecaj na prihod i težina snižavanja troškova procjenjuje se ovisno o percepciji procjenitelja u svakoj konkretnoj situaciji (najveći utjecaj ocjena 1, najmanji utjecaj ocjena 10)

Stupci 4, 5 i 6: budući da atributi nisu zadani u istim mjernim jedinicama potrebno je provesti njihovu linearnu transformaciju na iste mjerne jedinice. Transformacija se provodi tako da svaki atribut podijelimo s maksimalnom vrijednošću atributa iz tog stupca. sve atribute stupca 1 dijelimo s 20 a stupca 2 i 3 dijelimo s 10. Na primjer za trošak održavanja kapaciteta (red 1):

$$\text{Postotak udjela} = 2/20 = 0,1$$

Tablica 4: Procjena mogućnosti visine snižavanja svakog troška u uvjetima krize

| Rang | Naziv troška | Iznos | % sniženja | Iznos sniženja |
|------|--------------------------|--------------|------------|---------------------|
| 1 | Zaštita | 360.000,00 | 70% | 252.000,00 |
| 2 | Osiguranje imovine | 180.000,00 | 100% | 180.000,00 |
| 3 | Reprezentacija | 250.000,00 | 80% | 200.000,00 |
| 4 | Ispravljanje grešaka | 250.000,00 | 50% | 125.000,00 |
| 5 | Ostalo 1 | 250.000,00 | 40% | 100.000,00 |
| 6 | Ostalo 2 | 200.000,00 | 40% | 80.000,00 |
| 7 | Obrazovanje i literatura | 200.000,00 | 70% | 140.000,00 |
| 8 | Službena putovanja | 200.000,00 | 60% | 120.000,00 |
| 9 | Održavanje kapaciteta 1 | 600.000,00 | 30% | 180.000,00 |
| 10 | Održavanje kapaciteta 2 | 100.000,00 | 40% | 40.000,00 |
| 11 | Zakup prostora | 350.000,00 | 100% | 350.000,00 |
| 12 | Telefon i internet | 200.000,00 | 50% | 100.000,00 |
| 13 | Materijalni troškovi | 150.000,00 | 20% | 30.000,00 |
| 14 | Osobni automobili | 100.000,00 | 60% | 60.000,00 |
| 15 | Kamate | 1.510.000,00 | 10% | 151.000,00 |
| 16 | Troškovi razvoja | 1.000.000,00 | 80% | 800.000,00 |
| 17 | Troškovi reklame | 1.000.000,00 | 90% | 900.000,00 |
| 18 | Troškovi prodaje | 1.000.000,00 | 25% | 250.000,00 |
| 19 | Bruto plaće 1 | 6.000.000,00 | 30% | 1.800.000,00 |
| 20 | Bruto plaće 2 | 2.000.000,00 | 40% | 800.000,00 |
| | Ukupno | | | 6.658.000,00 |

3. IZRAČUN POSLOVNIH REZULTATA I NEOPHODNOG SNIŽAVANJA TROŠKOVA U SLUČAJEVIMA PADA PRIHODA

3.1. Tačka pokrića ukupnih troškova prihodom - granični pad prihoda

Kontribucijska marža (CM) = Prihod – Varijabilni troškovi

$$CM = 33.000.000,00 - 13.100.000,00 = 19.900.000,00 \text{ KM}$$

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

$$\text{Lako-teško} = 7/10 = 0,7$$

Stupac 7: zbrajanje težina radi se tako da svaki transformirani atribut pomnožimo sa postotkom utjecaja (wj), a rezultati se zbroje.

$$\text{Na primjer, } 7,27 \times 0,1 + 67,5 \times 0,7 + 25,2 \times 0,7 = 65,616$$

Stupac 8: prioritete snižavanja troškova dobiju se tako da se po veličini od najvećeg zbroja (rang 1) do najmanjeg zbroja (rang 20) rangiraju troškovi. Tako se dobije redoslijed snižavanja troškova uzimajući u obzir sve navedene kriterije. Prvi po redoslijedu se snižavaju troškovi koji imaju veći postotak udjela, manji utjecaj na prihod i koje je najlškse sniziti.

Nakon što su troškovi rangirani po redoslijedu snižavanja procjenjuje se mogućnost visine snižavanja svakog troška u uvjetima krize, ali ne potpune katastrofe. To je prikazano u slijedećoj tablici 4.

$$\text{Udio CM u prihodu} = CM/Prihod = 19.900.000,00/33.000.000,00 = 60,303\%$$

$$\begin{aligned} \text{Potreban prihod na nula dobit} &= \text{Fiksni troškovi}/\text{Udio CM u prihodu} = \\ &= 16.900.000,00/0,60303 \\ &= 28.025.139,00 \text{ KM} \end{aligned}$$

Granični pad prihoda za nula dobit =

$$\begin{aligned} \text{Potreban prihod za nula dobit/Sadašnji prihod} - 1 &= \\ &= 28.025.139,00/33.000.000,00 - 1 = - 15,07\% \end{aligned}$$

Prema tome, pad prihoda od preko 15% donosi gubitke ako se ne pristupi snižavanju troškova⁴.

Ako se procjenjuje da će pad prihoda u slijedećoj godini zbog recesije biti manji od 15%, tada najveći dio menadžerske energije treba usmjeriti na povećanje prihoda.

3.2. Izrada mogućih scenarija koje kriza može uzrokovati

Budućnost je uvijek neizvjesna, a neizvjesnost se povećava s nastupom recesije i krize. U takvim uvjetima predviđenje i planiranje budućih rezultata značajno je otežano. Reakcije kompanije na mogući pad prihoda ovise o dubini krize koja se može pojaviti. Budući da je neizvjesno što će se stvarno dogoditi, kompanija se treba pripremiti za sve realno moguće opcije. Stoga je potrebno razmotriti više mogućih scenarija, izračunati gubitke za svaki od nepovoljnih scenarija i pripremiti akcije snižavanja troškova u svakom pojedinom slučaju. Za taj postupak moguće je koristiti model prikazan pomoću slijedećeg primjera.

Postavke modela:

1. Odabrati više mogućih scenarija kretanja prihoda tvrtke, ovisno o prognozi događaja u recesiji;

Na primjer:

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

Scenario II: prihod će pasti 10% zbog smanjene potražnje na tržištu strojne obrade.

Scenario III: prihod će pasti 20% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog problema u brodograđevnoj industriji i moguće lošije turističke (nautičke) sezone

Scenario IV: prihod će pasti 30% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog otkazivanja narudžbi vezanih uz automobilsku industriju.

Scenario V: prihod će pasti 40% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog pada aktivnosti broskog prijevoza.

Scenario VI: prihod će pasti 50% zbog ranije navedenih razloga i dodatno zbog jakog usporavanja poslovnih aktivnosti i sveopće financijske krize.

2. Za svaki scenario treba izračunati financijski rezultat (dobitak ili gubitak).
3. Pripremiti aktivnosti snižavanja troškova ovisno o dubini krize i ranije utvrđenom redosljedu snižavanja troškova za sve scenarije.

3.3. Izračun poslovnih rezultata za sve scenarije ovisno o mogućem padu prihoda i program snižavanja troškova ovisno o dubini krize

U tu svrhu poslužiće nam podaci u narednoj tabeli.

Tablica 5: Izračun poslovnih rezultata za sve scenarije ovisno o mogućem padu prihoda

| SCENARIO I: PRIHOD SE NEĆE PROMIJENITI | | | |
|---|--------------------|---|--------------|
| PRIHOD | | | 33.000.000 |
| FIKSNİ TROŠKOVI | | | (16.900.000) |
| VARIJABILNI TROŠKOVI | | | (13.100.000) |
| DOBITAK | | | 3.000.000 |
| SCENARIO II: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 10% | | | |
| PRIHOD | = 33.000.000 x 0,9 | = | 29.700.000 |
| FIKSNİ TROŠKOVI | = | = | (16.900.000) |
| VARIJABILNI TROŠKOVI | = 13.100.000 x 0,9 | = | (11.790.000) |
| DOBITAK | | = | 1.010.000 |
| SCENARIO III: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 20% | | | |
| PRIHOD | = 33.000.000 x 0,8 | = | 26.400.000 |
| FIKSNİ TROŠKOVI | = | = | (19.900.000) |
| VARIJABILNI TROŠKOVI | = 13.100.000 x 0,8 | = | (10.480.000) |
| GUBITAK | | = | (980.000) |

| SCENARIO IV: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 30% | | | |
|--|--------------------|---|--------------|
| PRIHOD | = 33.000.000 x 0,7 | = | 23.100.000 |
| FIKSNİ TROŠKOVI | = | = | (16.900.000) |
| VARIJABILNI TROŠKOVI | = 13.100.000 x 0,7 | = | (9.170.000) |
| GUBITAK | | = | (2.970.000) |

| SCENARIO V: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 40% | | | |
|---------------------------------------|--------------------|---|--------------|
| PRIHOD | = 33.000.000 x 0,6 | = | 19.800.000 |
| FIKSNİ TROŠKOVI | = | = | (16.900.000) |
| VARIJABILNI TROŠKOVI | = 13.100.000 x 0,6 | = | (7.860.000) |
| GUBITAK | | = | (4.960.000) |

| SCENARIO VI: MOGUĆI PAD PRIHODA ZA 50% | | | |
|--|--------------------|---|--------------|
| PRIHOD | = 33.000.000 x 0,5 | = | 16.500.000 |
| FIKSNİ TROŠKOVI | = | = | (16.900.000) |
| VARIJABILNI TROŠKOVI | = 13.100.000 x 0,5 | = | (6.550.000) |
| GUBITAK | | = | (6.950.000) |

⁴ Vidjeti opširnije: Belak, V., "Menadžersko računovodstvo", RRIIF, Zagreb, 1995.

Tablica 6: Planovi snižavanja troškova ovisno o dubini krize

| | | | PAD PRIHODA | | | |
|------|----------------------------------|--------------|----------------------------|-------------|-------------|--------------|
| | | | -20% | -30% | -40% | -50% |
| | | | GUBITAK KOJI TREBA POKRITI | | | |
| Rang | Naziv troška | Iznos | (980.000) | (2.970.000) | (4.960.000) | (6.950.000) |
| 1 | Troškovi zaštite | 252.000,00 | 252.000,00 | | | |
| 2 | Troškovi osiguranja | 180.000,00 | 180.000,00 | | | |
| 3 | Reprezentacija | 200.000,00 | 200.000,00 | | | |
| 4 | Greške u proizvodnji | 125.000,00 | 125.000,00 | | | |
| 5 | Ostali proizvodni troškovi | 100.000,00 | 100.000,00 | | | |
| 6 | Ostali admin. troškovi | 80.000,00 | 80.000,00 | | | |
| 7 | Troškovi obrazovanja | 140.000,00 | 43.000,00 | 97.000,00 | | |
| 8 | Službena putovanja | 120.000,00 | | 120.000,00 | | |
| 9 | Održavanje proizv. kapaciteta | 180.000,00 | | 180.000,00 | | |
| 10 | Održavanje potp. kapaciteta | 40.000,00 | | 40.000,00 | | |
| 11 | Zakupnine | 350.000,00 | | 350.000,00 | | |
| 12 | Telefon | 100.000,00 | | 100.000,00 | | |
| 13 | Mater. troškovi i sitni inventar | 30.000,00 | | 30.000,00 | | |
| 14 | Troškovi automobila | 60.000,00 | | 60.000,00 | | |
| 15 | Kamate | 151.000,00 | | 151.000,00 | | |
| 16 | Troškovi razvoja | 800.000,00 | | 71.000,00 | 729.000,00 | |
| 17 | Promidžba | 900.000,00 | | | 900.000,00 | |
| 18 | Troškovi prodaje | 250.000,00 | | | 250.000,00 | |
| 19 | Bruto plaće u proizvodnji | 1.800.000,00 | | | 72.000,00 | 1.380.000,00 |
| 20 | Bruto plaće potpore | 800.000,00 | | | 39.000,00 | 610.000,00 |
| Σ | UKUPNO SNIŽENJE | 6.658.000,00 | 980.000 | 1.199.000 | 1.990.000 | 1.990.000 |
| ΣΣ | KUMULATIVNO SNIŽENJE | | | 2.970.000 | 4.960.000 | 6.950.000 |

Kad prihod padne više od 40% već se pojavljuje potreba snižavanja plaća ili otpuštanja zaposlenih. Kad prihod padne preko 50% i ne vidi se poboljšanje u kraćem roku, to se može smatrati katastrofom gdje je otpuštanje neizbježno a možda će trebati prodavati i imovinu kako bi se smanjili troškovi amortizacije. To je situacija kad kompanija sigurno gubi jer je prodaja imovine u kriznim vremenima otežana, a cijene su nerealno niske.

4. PROCJENA OČEKIVANOG REZULTATA UTEMELJENA NA RAČUNU VJEROJATNOSTI

Nakon što su utvrđene moguće aktivnosti na snižavanju troškova za moguće scenarije kompanija se treba detaljnije pripremiti za najvjerojatniji scenarij. To je moguće izvesti pomoću računa vjerovatnosti računanjem očekivanih vrijednosti, ovisno

o procjeni vjerojatnosti nastupa pojedinih događaja za ranije pretpostavljene scenarije.⁵

Koraci u tom postupku su sljedeći:

1. Svakom od navedenih scenarija treba dodijeliti vjerojatnost nastupa tog scenarija s tim da zbroj svih vjerojatnosti daje 100%. Vjerojatnost nastupa scenarija se procjenjuje na temelju analiza i prognoza kretanja u područjima našeg interesa tj. na tržištima na kojima ostvarujemo prihod. Taj posao se obavlja timskim radom uz korištenje brainstorming metode ili analitičkih tehnika.
2. Prihode i financijske rezultate treba pomnožiti s vjerojatnostima kako bi se dobili ponderirani rezultati.
3. Zbrajanjem ponderiranih rezultata dobije se očekivana vrijednost, tj. najvjerojatniji prihod i poslovni rezultat.

U tablici 7, izračunat je očekivani prihod i očekivani rezultat, ovisno o procjeni vjerojatnosti nastanka pojedinih događaja.

Tablica 7: Očekivani prihod i očekivani poslovni rezultat ovisno o procjeni vjerojatnosti nastanka pojedinih događaja.

| SCENARIO | Varijante prihoda | Mogući prihod | Vjerojatnost događaja | Ponderirana vrijednost | Dobit (gubitak) | Vjerojatnost događaja | Ponderirana vrijednost |
|-------------------------|-------------------|---------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| I | Nepromijenjen | 33.000.000 | 10% | 3.300.000 | 3.000.000 | 10% | 300.000 |
| II | pad za 10% | 29.700.000 | 20% | 5.940.000 | 1.010.000 | 20% | 202.000 |
| III | pad za 20% | 26.400.000 | 25% | 6.600.000 | (980.000) | 25% | (245.000) |
| IV | pad za 30% | 23.100.000 | 20% | 4.620.000 | (2.970.000) | 20% | (594.000) |
| V | pad za 40% | 19.800.000 | 15% | 2.970.000 | (4.960.000) | 15% | (744.000) |
| VI | pad za 50% | 16.500.000 | 10% | 1.650.000 | (6.950.000) | 10% | (695.000) |
| | | | 100% | | | 100% | |
| Očekivani prihod | | | | 25.080.000 | Očekivani rezultat | | (1.776.000) |

Prema tome, pod navedenim pretpostavkama najvjerojatniji je izvještaj o dobiti ili gubitku prikazan u tablici 8.

Tablica 8: Izvještaj o dobiti za najvjerojatniji događaj

| | |
|----------------------|--------------|
| Prihod | 25.080.000 |
| Fiksni troškovi | (16.900.000) |
| Varijabilni troškovi | (9.956.000) |
| Gubitak | -1.776.000 |

To znači da se kompanija treba detaljnije pripremiti za snižavanje troškova koji pokrivaju gubitak od 1.776.000,00 KM. Troškovi koje treba snižavati prema ranije utvrđenom redosljedu daju se u tablici 9.

Tablica 9: Troškovi koje treba snižavati prema iznosu i ranije utvrđenom redosljedu

| Rang | Naziv troška | Mogući iznos | Iznos sniženja |
|------|-------------------------------|--------------|---------------------|
| 1 | Troškovi zaštite | 252.000,00 | 252.000,00 |
| 2 | Troškovi osiguranja | 180.000,00 | 180.000,00 |
| 3 | Reprezentacija | 200.000,00 | 200.000,00 |
| 4 | Greške u proizvodnji | 125.000,00 | 125.000,00 |
| 5 | Ostali proizvodni troškovi | 100.000,00 | 100.000,00 |
| 6 | Ostali admin. troškovi | 80.000,00 | 80.000,00 |
| 7 | Troškovi obrazovanja | 140.000,00 | 140.000,00 |
| 8 | Službena putovanja | 120.000,00 | 120.000,00 |
| 9 | Održavanje proizv. kapaciteta | 180.000,00 | 180.000,00 |
| 10 | Održavanje potp. kapaciteta | 40.000,00 | 40.000,00 |
| 11 | Zakupnine | 350.000,00 | 350.000,00 |
| 12 | Telefon i internet | 100.000,00 | 9.000,00 |
| | Ukupno | | 1.776.000,00 |

⁵ Vidjeti opširnije: Drury, C., „Management & Cost Accounting“, Business Press, Thomson Learning, 2000.

Iako je iz opreza potrebno izraditi planove postupanja s troškovima za sve scenarije, kompanija se treba detaljnije pripremiti za najvjerojatniji scenarij snižavanja troškova u iznosu od 1.776.000,00 KM. Redoslijed i visine snižavanja troškova definirani su primjenom višekriterijalnog odlučivanja na temelju odabranih kriterija.

ZAKLJUČAK

S obzirom na aktualnu krizu koja je donijela pad prihoda većini kompanija došlo je do potrebe konstruiranja adekvatnih modela snižavanja troškova koji mogu pomoći u preživljavanju krize. Pri izgradnji ovdje prikazanog modela upravljanja troškovima korištene su metode višekriterijalnog odlučivanja i metode izračunavanja očekivanih vrijednosti na osnovi računa vjerojatnosti. Kvaliteta prikaza-

nog modela sastoji se u tome što su pri njegovoj izgradnji korištene znanstvene metode, a model je jednostavan za primjenu u praksi.

LITERATURA

1. Belak, V., „Menadžersko računovodstvo“, RRiF, Zagreb, 1995.
2. Drury, C., „Management & Cost Accounting“, Business Press, Thomson Learning, 2000.
3. Hickel, J.K., „The Cost-Effective Organization“, Glenbridge Publishing Ltd., 1993.
4. Kaplan, R.S. & R. Cooper, „Cost & Effect“, Harvard Business School Press, 1998.
5. Lucey, T., „Costing“, DP Publications, London, 1996.

Summary

Great financial crisis inevitably has a negative impact on all economies, especially in small and underdeveloped countries. The crisis causes a sharp drop in revenue for many companies, which raises the question of their survival on the market. Of course, the focus is on modalities of cost reduction which requires extra effort in managing of costs, on which depends:

- financial performance of companies
- placement opportunities

Trying to place the managing of costs on legal grounds, it is reasonable to claim that the theory in this case can help in practice which is illustrated in the work.