

# SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA U POSLOVNIM BANKAMA – TRADICIONALNI SISTEM I SISTEM OBRAČUNA ZASNOVAN NA AKTIVNOSTIMA

## UVOD

Postoje mnoge razlike kod korišćenja Tradicionalnog sistema obračuna troškova u odnosu na ABC sistem obračuna troškova. Korišćenje tradicionalnog načina obračuna troškova se nastavlja samo pri ekspanziji interesovanja za uslužne centre i manjem udelu direktnih troškova u odnosu na sveukupne troškove, a usled ogromnog razvoja tehnologije. Sistem obračuna troškova koji je usklađen sa aktivnostima razvijen je da bi se rešili problemi koji su proistekli iz upotrebe tradicionalnih metoda u savremenim komercijalnim bankama. Sve to su inicirali oni koji su zainteresovani za prelazak na sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima – ABC sistem obračuna troškova, koji obezbeđuje preciznost i brzinu prilikom obračuna troškova i smatra se jednim od bitnih faktora koji pomažu banci, ne samo u pripremi izveštaja o troškovima, već i pri određivanju cena bankarskih proizvoda i utvrđivanju veze između cena, obima, potražnje i konkurencije (7, 89).

Proces preciznog i adekvatnog određivanja troškova, a potom i obezbeđivanje alatki i načina za njihovo smanjivanje, veoma je značajan za banku, da bi bila u stanju da održi svoju konkurentsku poziciju na tržištu i u određenoj meri doprinosi povećanju profita. Imajući u vidu nedostatke tradicionalnih sistema, bilo je neophodno da se traga za alternativnim metodama određivanja troškova koji bi potpomogli donešenju povoljnih odluka.

## REZIME

**Ključne reči:** sistemi obračuna troškova, cena bankarskih proizvoda, profitabilnost, rizici.

Povećanje konkurencije između banaka na lokalnim i svetskim tržištima nametnula je bankama potrebu da biraju konkurentne cene i odgovarajuća tržišta za svoje proizvode, radi maksimiziranja profita uz minimalizovanje rizika i očuvanja optimalnog kvaliteta proizvoda. Sposobnost uprave da donese prave odluke u pravo vreme u velikoj meri zavisi od adekvatnosti sistema troškova koji obezbeđuju visok stepen preciznosti u obračunu troškova, i blagovremenog pribavljanja celovitih informacija o svakom pojedinačnom bankarskom proizvodu. U radu je dat uporedni prikaz tradicionalnog sistema obračuna troškova i ABC sistema obračuna troškova, u cilju iznalaženja najefikasnijeg sistema obračuna i najefektivnijih poslovnih rezultata u poslovanju banaka.

## ABC SISTEM OBRAČUNA TROŠKOVA

Sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima smatra se jednim od savremenih unapređenja metoda administrativnog računovodstva koji se pojavio kao sredstvo kojim bi se zadovoljile različite i sve brojnije potrebe za podacima u poslovnom okruženju. Ovaj sistem se zasniva na podizanju nivoa preciznosti pri obračunavanju podataka o trošku i to putem analiza aktivnosti unutar komercijalne banke (može i bilo kog preduzeća) i svega što je sa tim povezano, a sve u cilju raspodele tih troškova po proizvodima, u skladu sa njihovim korišćenjem ovih aktivnosti. Sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima prvi put se pojavio 1987. godine kao alternativa tradicionalnim sistemima koji su dosta kritikovani zbog svoje nemogućnosti da se bave indirektnim troškovima (9, 36).

Sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima je poznat i kao skup integrisanih i povezanih računovodstvenih mera koje imaju za cilj da izmere strukturu i profitabilnost proizvoda i usluga koje preduzeće nudi i to putem podele učinka na grupu aktivnosti i iznalaženjem troškova svake aktivnosti, a zatim snošenjem ovih troškova po proizvodima ili uslugama (8, 16). Takođe je poznat i kao „sistem troškova koji otklanja nedostatke tradicionalnih sistema troškova tako što sabira sve indirektnne troškove za svaku aktivnost preduzeća u skupove troškova, i svaki skup snosi iste uzročnike troška, a potom se troškovi raspoređuju po krajnjim proizvodima i uslugama po prosečnoj stopi, čime obračun troškova usluga ili proizvoda postaje precizniji. To sve dovodi do tačnijeg određivanja cena proizvoda ili usluga” (6, 116). Definisan je i kao „način obračuna troškova na osnovu aktivnosti koji ima za cilj da menadžerima pruži informacije o troškovima i drugim odlukama koje bi mogle da utiču na cenu, da reši problem indirektnih troškova i da dovede do najbolje odluke po pitanju određivanja cena” (2, 52).

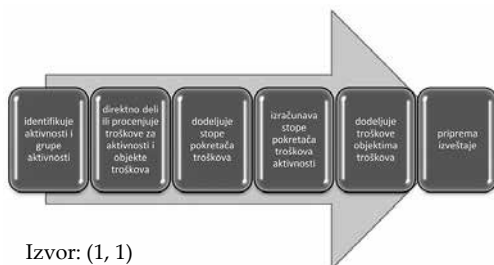
Može se reći i da je ABC sistem „pristup koji meri troškove i učinak aktivnosti i resursa, kao i svrhu troška, a potom raspoređuje troškove resursa po aktivnostima, a troškove aktivnosti po svrsi troška, u zavisnosti od njihove upotrebe. Odlikuje se uzročnim vezama između uzročnika troška i aktivnosti” (3, 55).

Postoji mnoštvo faktora koji su uzrokovali i značajno potpomogli stvaranju sistema troškova zasnovanog na aktivnostima, a neki od njih su:

- Naučni razvoj, korišćenje tehnologije i smanjenje obima zapošljavanja.
- Povećanje udela indirektnih troškova u strukturi troškova.
- Povećanje broja proizvoda i njihove raznovrsnosti.
- Rast konkurencije.

- Svest viših organa uprave o značaju troškova.
- Značaj troškova i njihov uticaj na profitabilnost.

ABC sistem obračuna troškova u bankama funkcioniše na osnovu aktivnosti koje obezbeđuju precizne podatke, i zahvaljujući preciznosti ovih podataka ostvaruje se niz prednosti koje čine da se ovaj sistem razlikuje od drugih. Pre svega, on motiviše upravu da poveća raznovrsnost proizvoda. Sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima precizno obračunava troškove proizvoda i usluga koliko god da su ti proizvodi i usluge raznovrsni.



Izvor: (1, 1)

Slika 1. Prikaz ABC sistema obračuna troškova

ABC sistem omogućava maksimalno iskorišćavanje ponudjenih prilika. Ovaj sistem precizno i jasno pomaže da se iskoriste dostupne šanse za smanjenje troškova tako što ukazuje na sve procese i etape kroz koje proizvod ili usluga prolaze i fokusira se na aktivnosti koje dodaju vrednosti proizvodu i podržava ih, a isključuje one koje ne doprinose podizanju vrednosti. Na taj način se smanjuju troškovi konkretnog bankarskog proizvoda. Pored toga, on je efikasno sredstvo za procenu učinka: imajući u vidu preciznost informacija i podataka koje obezbeđuje upravi, on se može smatrati efikasnim sredstvom za procenu učinka i precizno određivanje troškova proizvoda i usluga, što dovodi do preciznog određivanja cena bankarskih proizvoda i usluga.

Takođe doprinosi povećanju obima. ABC sistem precizno određuje troškove bankarskih proizvoda, što dovodi do određivanja cena konkretne usluge, zatim i do širenja tržišta, a konačno i do povećanja obima putem bolje kontrole kvaliteta, što zahteva efikasne elemente uprave banke prilagođene konceptu ABC sistema.

ABC doprinosi i razvoju timskog duha. Primena ovog sistema uklanja sve barijere među radnicima i unapređuje duh saradnje i timskog rada kroz razmenu informacija između različitih sektora banke.

Njime se omogućava precizna preraspodela indirektnih troškova. ABC sistem preciznije alokira troškove, što dovodi do kvalitetnijeg određivanja elemenata profitabilnosti deljenjem različitih poslovnih aktivnosti na više vertikalnih i horizon-

talnih nivoa, istovremeno obezbeđujući informacije koje nisu finansijske prirode. Sistem obračuna troškova zasnovan na aktivnostima obezbeđuje banci informacije koje nisu finansijske prirode, na primer, da li su klijenti zadovoljni ponuđenim bankarskim proizvodima. Ove informacije su korisne radi unapređivanja unutrašnjih procesa i ostvarivanja zadovoljstva uprave i klijenata.

Primena sistema troškova zasnovanog na aktivnostima povećava konkurentnost. Banka koja primenjuje ABC je konkurentnija od drugih i to tako što ima najmanje troškove i što se udaljava od aktivnosti koje ne doprinose vrednosti proizvoda, a fokusira se na aktivnosti koje joj doprinose.

Primena ovog sistema dovodi do poboljšanja funkcije planiranja i kontrole, kao i do poboljšanja učinka efikasnosti uprave, prilagođavanja potrošnje i pravilnog odmeravanja troškova proizvoda, čime se postiže da nacrti politike cena budu pravilni i naučno utemeljeni. Ostvaruje se i veća preciznost pri odmeravanju pokazatelja troškova aktivnosti, što pomaže menadžerima da poboljšaju proizvod, vrednost procesa, donošenje odluka i bolju kontrolu troškova.

ABC sistem obezbeđuje indikatore koji pomažu da se odredi značaj aktivnosti izražen u vidu troškova, i omogućava upravi da donese odluke koje se tiču raspoređivanja resursa ka ciljevima svake poslovne aktivnosti.

I na kraju, ABC pronalazi način za raspoređivanje indirektnih troškova, i to povezivanjem aktivnosti i resursa, čime se omogućava preciznije određivanje troškova proizvoda i detaljnijih informacija o aktivnostima neophodnim za poslovanje, a sve to dovodi do toga da kratkoročne i dugoročne odluke uprave budu zasnovane na informacijama dobijenim putem ABC sistema.

Prednosti koje nudi ABC sistem, naročito one koje se tiču pravednog raspoređivanja indirektnih troškova po proizvodima i uslugama, veće preciznosti troškova, a time i donošenja racionalnih odluka od strane uprave, ne potiču samo iz puke primene koraka i mera sistema troškova zasnovanog na aktivnostima, već svakako i iz grupe pretpostavki za dostizanje ovih prednosti.

## TRADICIONALNI SISTEM OBRAČUNA TROŠKOVA

Tradicionalni sistemi obračuna troškova su primenjeni tamo gde proizvodni proces karakteriše masovna proizvodnja standardizovanih proizvoda, mali asortiman proizvoda, kao i jednostavnije rešenje u dizajnu. Sistemi obračuna troškova u uslužnim organizacijama imaju iste ciljeve kao oni i u proizvodnim

organizacijama (4, 42). Ako se konkretno osvrnemo na banku kao uslužnu organizaciju, možemo reći da je neophodno posebno dizajnirati odgovarajući sistem obračuna troškova koji će omogućiti objektivnu i pouzdanu ocenu profitabilnosti pojedinih usluga koje banka pruža. Jednom postavljen sistem obračuna troškova svakako nije statičan, nego se isti neprestano nadograđuje i prilagođava zahtevima tržišta.

Ukoliko uzmemo u obzir broj radnih mesta čiji posao obuhvata prilagođavanje sastavnih delova indirektnih troškova kod tradicionalnog sistema obračuna troškova, svakako primećujemo da to podrazumeva ograničen broj mesta. Što se tiče vrste troškova koje obuhvata jedno mesto, često jedno mesto obuhvata troškove koji se dešavaju unutar jednog određenog centra, dakle obuhvata grupu elemenata heterogenih troškova, čime praktično potvrđuje da postoji jedno mesto koje obuhvata sve sastavne delove troškova. Merama raspodele troška mesta po jedinicama troška kod tradicionalnog sistema obračuna troškova otvaraju se dve vrste mesta troškova. Prva vrsta podrazumeva troškove centara, a druga troškove centara usluga. Najpre se raspodeljuju troškovi centara po produktivnim i neproktivnim centrima, potom jedinice snose sve troškove mesta produktivnih centara, to jest stavke indirektnih troškova se raspodeljuju po jedinicama troškova na indirektan način.

Kada u obzir uzmemo kvalitet osnova korišćenih za raspodelu indirektnih troškova po jedinicama troška, primećujemo da se određivanje često vrši po jednom od određenih osnova, kao što su: direktni radni sati, sati rada mašina, itd. Grupisanjem troškova po tradicionalnom sistemu obračuna troškova, isti se grupišu u komplekse ili centre troškova, a pritom troškovi sakupljeni u jedan centar nisu homogeni i ne potiču od istog faktora. Ako pogledamo i raspodelu indirektnih troškova, može se videti da se ona vrši na osnovu obima proizvodnje ili na osnovu radnih sati mašina, u slučaju uslužnih organizacija na nivou obima prodatih bankarskih proizvoda i vremena koje je utrošeno da se isti prodaju. Troškovi primene su niski, i time pogodni za manje organizacije koje imaju skromniji spektar proizvoda, odnosno manji obim bankarskih usluga (5, 109–126).

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Shodno gorenavedenom, autori su u radu predstavili oba posmatrana sistema obračuna troškova, i to: Tradicionalni sistem obračuna troškova i ABC sistem obračuna troškova. U Tabeli 1 prikazana su oba sistema obračuna troškova, na osnovu osam tačaka poređenja za svaki od njih.

Tabela 1: Komparacija Tradicionalnog sistema obračuna troškova i ABC sistema obračun troškova

| Broj | Tačka poređenja   | Tradicionalni sistem   | ABC sistem   |
|------|---|--|--|
| 1.   | Broj mesta koja rade na prilagođavanju sastavnih delova indirektnih troškova      | Ograničen broj mesta koja rade na prilagođavanju sastavnih delova indirektnih troškova   | Veliki broj mesta koja rade na prilagođavanju sastavnih delova indirektnih troškova  |
| 2.   | Vrsta troškova koje obuhvata jedno mesto  | Često jedno mesto obuhvata troškove koji se dešavaju unutar jednog određenog centra, dakle obuhvata grupu elemenata heterogenih troškova, čime praktično potvrđuje da postoji jedno mesto koje obuhvata sve sastavne delove troškova.  | Uglavnom jedno mesto obuhvata troškove povezane samo sa jednom aktivnošću, dakle jedno mesto obuhvata grupu elemenata homogenih troškova.  |
| 3.   | Mere raspodele troška mesta po jedinicama troška                                  | Otvaraju se dve vrste mesta troškova: prva, troškovi centara, i druga, troškovi centara usluga. Najpre se raspodeljuju troškovi centara po produktivnim i neproduktivnim centrima, potom jedinice snose sve troškove mesta produktivnih centara, to jest stavke indirektnih troškova se raspodeljuju po jedinicama troškova na indirektan način. | Otvara se jedna vrsta mesta troškova specijalizovana za smeštanje sastavnih delova indirektnih troškova, a to su troškovi aktivnosti, gde se za svaku aktivnost izdvaja jedno ili više mesta, što ograničava trošak aktivnosti i njegovo snšenje po jedinicama troška. To jest, stavke indirektnih troškova se raspoređuju po jedinicama troška na direktan način. |
| 4.   | Kvalitet osnova korišćenih za raspodelu indirektnih troškova po jedinicama troška | Često se određuje po jednom od sledećih osnova: direktni radni sati, sati rada mašina, i oba spadaju u vremenske osnove; ili direktni troškovi zarada, direktni troškovi materijala i inicijalni troškovi, a to su sve finansijski osnovi.   | Teško je odrediti ili ograničiti pokretače troškova. To zavisi od prirode same aktivnosti, da li tu aktivnost može da pokrene određeni uzročnik unutar postrojenja, ili istu aktivnost može da pokrene uzročnik iz drugog centra. Zbog toga postoji fleksibilnost pri izboru odgovarajućeg pokretača aktivnosti, i oni se ne dele na kvantitativne i finansijske.  |
| 5.   | Osnovi za raspodelu troškova i veza sa indirektnim troškovima                     | Može se koristiti određeni osnov za snošenje troškova koji nije u jakoj korelativnoj vezi sa troškom mesta, što znači da promena po osnovu direktni radni sati neće dovesti do slične promene u indirektnim troškovima koje ovaj centar obuhvata.  | Koriste se pokretači troška, i oni su usklađeni sa osnovima za snošenje troškova aktivnosti po jedinicama, i često postoji jaka korelativna veza između korišćene promene pokretača troška i troška aktivnosti, što dovodi do preciznije raspodele indirektnih troškova po jedinicama troška.  |
| 6.   | Grupisanje troškova   | Troškovi se grupišu u komplekse ili centre troškova, pritom troškovi sakupljeni u jedan centar nisu homogeni i ne potiču od istog faktora.   | Troškovi se grupišu u komplekse na osnovu uzročnika troškova, tako da svaki kompleks troškova obuhvata troškove aktivnosti koje imaju zajednički pokazatelj ili uzročnik troška.   |
| 7.   | Raspodela indirektnih troškova  | Raspodela indirektnih troškova se vrši na osnovu obima uslužnih proizvoda ili na osnovu neoprodanih sati da bi se isti prodali.  | Troškovi se raspoređuju po izlazima iz stvarnih grupa troškova aktivnosti koristeći osnov koji je usklađen sa uzročnicima troška.  |
| 8.   | Troškovi primene  | Niski, i time pogodni za manje organizacije koje imaju uži spektar uslužnih proizvoda.   | Visoki, ali opravdano visoki, naročito kad su u pitanju banke koje imaju raznovrsne proizvode.   |

Izvor: Autori, na osnovu prikupljenih podataka i raspoložive literature

Može se videti tabelarna komparacija oba sistema obračuna troškova u bankama. Svaki od napred navedenih sistema obračuna troškova ima svoje prednosti i svoje nedostatke. Zahvaljujući komparaciji ova dva sistema obračuna troškova u osam tačaka poređenja, mogu se uočiti konkretne razlike i dati zaključci, koje su autori i naveli u zaključnim razmatranjima ovog rada.

## ZAKLJUČAK

U skladu sa prethodno iznetim zapažanjima, može se zaključiti da se uočavaju značajne razlike prilikom komparacije ova dva sistema. ABC sistem obračuna troškova se fokusira na aktivnosti i izvesno je da daje rezultate koji su unificiraniji po pitanju mesta indirektnih troškova od onih do kojih dolazi tradicionalni sistem obračuna troškova. Takođe, može se zaključiti da se ABC sistem obračuna troškova češće koristi za usmeravanje troška, kao osnova za raspodelu troškova. U radu su sagledane osnovne karakteristike, mane i prednosti i jednog i drugog sistema. Dokazalo se da ABC sistem obračuna troškova ima značajnu prednost u odnosu na tradicionalni sistem obračuna troškova i



## COST CALCULATION SYSTEMS IN COMMERCIAL BANKS - TRADITIONAL SYSTEM AND ACTIVITY-BASED CALCULATION SYSTEM SUMMARY

**Key words:** Costing systems, Price of banking products, Profitability, Risk.

Increasing competition between banks in local and global markets imposed the need for the bank to determine the most competitive prices and markets for its products, which ensures profit maximization while minimizing risk, as well as maintaining optimal product quality. The ability of management to make the right decisions at the right time, largely depends on the adequacy of cost systems that provide a high degree of accuracy in costing, and timely receipt of complete information on each individual banking product. The paper presents a comparative overview of the traditional cost accounting system and the ABC cost accounting system, in order to find the most efficient cost system and to reach the best business results by banks.

da bi njegova primena mogla bitno da poveća efektivnost bilo koje banke. Bez obzira na prednost ABC sistema obračuna troškova u odnosu na tradicionalni sistem obračuna troškova, postoje i izvesne prepreke, kao i otežavajuće okolnosti za uvođenje ABC sistema obračuna troškova, koji su u radu navedeni, a sa kojim se banke suočavaju. Možda jedna od ključnih razlika jeste i u tome da su troškovi primene ABC sistema obračuna troškova visoki, ali opravdano, naročito kad su u pitanju banke koje imaju raznovrsne proizvode, dok su kod tradicionalnog sistema obračuna troškova niži, a samim tim pogodni za manje organizacije koje imaju uži spektar uslužnih proizvoda. Samo vreme kontinuirane primene ABC sistema obračuna troškova pokazaće da li su izneti stavovi bili opravdani.

## LITERATURA

1. Association of International Certified Professional Accountants, ESSENTIAL TOOLS FOR MANAGEMENT ACCOUNTANTS, the tools and techniques to support sustainable business success. <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/activity-based-costing.html> (Preuzeto: 11.10.2020)
2. Đukić, Đ. (2007) Upravljanje rizicima i kapitalom, Beogradska berza
3. Lukić, R. (2009) Bankarsko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd
4. Gavrić J. (2019) Tradicionalna vs. ABC metoda obračuna troškova sa posebnim osvrtom na bankarski sektor, Zbornik radova, EKONBIZ
5. Joksimovic M., Alseddig A. (2017) THE INTERNAL AUDIT AS FUNCTION TO THE CORPORATE GOVERNANCE, Megatrend revija: međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju, Vol. 14, no. 2, str. 109–126.
6. Flannery, M. (1985) A Portfolio View on Loan Selection and Pricing, Handbook for banking Strategy, New York, John Wiley
7. Ljubić, M. i Siljanoska, S. (2015) Interna revizija u funkciji ublažavanja negativnih efekata bankarskih rizika, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup SERDA-2015, Slobomir P. Univerzitet, Bijeljina, maj 2015.
8. Stojanovski, Đ. (2007) Interni modeli za merenje kreditnog rizika, prvo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd
9. Siljanoska S. (2019) Efektivnost primene ABC sistema obračuna troškova po aktivnostima u komercijalnim bankama Crne Gore, doktorska disertacija, Megatrend univerzitet, Beograd