

1. PROCES DONOŠENJA ODLUKA I RELEVANTNE INFORMACIJE

U svakodnevnom poslovanju menadžeri donose brojne poslovne odluke te pri tome primjenjuju odgovarajući model odlučivanja u cilju izbora između različitih alternativa (Broz Tominac et al., 2015). Menadžeri obično slijede model odlučivanja¹ za izbor između različitih opcija djelovanja. Model odluke (*engl. decision model*) je formalna metoda donošenja izbora koja često uključuje i kvantitativnu i kvalitativnu analizu. Model odluke se sastoji od pet koraka (*engl. The five-step decision-making process*) i to prema sljedećem redoslijedu:

- 1) Osigurati informacije (*engl. obtain information*),
- 2) Predvidjeti buduće troškove ili prihode (*engl. make predictions about the future*),
- 3) Izabrati alternativu (*engl. make decisions by choosing among alternatives*),
- 4) Implementacija odluke (*engl. implement the decision*),
- 5) Ocjena uspješnosti (*engl. evaluate performance*).

U nastavku će se prikazati model odluke od pet koraka na primjeru kompanije Home Appliances. Kompanija Home Appliances je proizvođač usisivača te treba donijeti odluku da li da reorganizira svoj proizvodni proces u cilju smanjenja troškova proizvodnog rada. Pretpostavimo da su jedine alternative: Reorganizirati ili ne reorganizirati? Postojeća proizvodna linija upošljava 20 radnika, 15 radnika upravlja strojevima, a 5 radnika rukuje materijalima. Ovih 5 radnika zaposleno je po osnovi ugovora koji omogućuje njihovo otpuštanje bez dodatnih kompenzacija. U slučaju reorganizacije eliminirat će se ljudski faktor u rukovanju materijalom. Svaki radnik radi 2.000 sati godišnje po cijeli od 16 kn/sat. Troškovi reorganizacije iznose 90.000 kn godišnje. Predviđena proizvodnja od 25.000 kom ne bi se trebala mijenjati kao posljedica ove odluke kao ni prodajna cijena od 250 kn/kom, direktni trošak materijala od 50 kn/kom, proizvodni opći troškovi od 750.000 kn i marketinški troškovi do 2.000.000 kn.

¹ Poglavlje 11. iz knjige: Horngren, C.T., Datar, S.M., Rajan, M.V. (2012): Cost Accounting, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 390-432.



Za donošenje odluke o izboru između alternativa potrebno je razlikovati relevantne informacije od irelevantnih. Relevantni troškovi/prihodi su oni očekivani budući troškovi/prihodi koji se razlikuju u alternativama koje se razmatraju. Dva su ključna aspekta ove definicije, odnosno, dva su ključna uvjeta koja troškovi/prihodi moraju ispuniti da bi bili relevantni:

- 1) Troškovi/prihodi se moraju pojaviti u budućnosti, i
- 2) Moraju se razlikovati u alternativama koje se razmatraju.

U nastavku su prikazani podaci za dvije alternative: ne reorganizirati i reorganizirati, s tim da su u prvom stupcu prikazani svi podaci, a u drugom samo relevantni podaci.

	SVI PODACI		RELEVANTI PODACI	
	Ne reorganizirati	Reorganizirati	Ne reorganizirati	Reorganizirati
1. Prihodi	6.250.000	6.250.000	-	-
Troškovi:				
- <i>Direktni materijal</i>	1.250.000	1.250.000	-	-
- <i>Proizvodni rad</i>	640.000	480.000	640.000	480.000
- <i>OTP</i>	750.000	750.000	-	-
- <i>Marketing</i>	2.000.000	2.000.000	-	-
- <i>Reorganizacija</i>	-	90.000	-	90.000
2. Ukupni troškovi	4.640.000	4.570.000	640.000	570.000
3. Operativna dobit	1.610.000	1.680.000	(640.000)	(570.000)

70.000 kn
70.000 kn

Prema prikazanim podacima reorganizacijom proizvodne linije povećati će se operativna dobit za 70.000 kn. Do istog zaključka se dođe koristeći sve podatke ili samo relevantne podatke u analizi. Prihodi, direktni materijal, proizvodni opći troškovi i troškovi marketinga su stavke koje mogu biti zanemarene zato što, iako su to očekivani budući troškovi, oni se ne razlikuju između različitih alternativa.

Povijesni troškovi su prošli troškovi koji su irelevantni u donošenju odluka, odnosno, oni su neizbježni jer se ne mogu mijenjati bez obzira na to koja se alternativa izabere, a nazivaju se i nepovratni troškovi (*engl. sunk costs*). Donošenjem odluke kojom se prihvaća jedna alternativa poduzeće gubi koristi koje su se mogle ostvariti prihvaćanjem druge alternative. Tako izgubljena korist nastala zbog prihvaćanja jedne alternative, odnosno odustajanjem od druge alternative, predstavlja oportunitetni trošak koji promatrano s aspekta donošenja odluka predstavlja relevantni trošak (Broz Tominac et al., 2015).

Zadatak 1.

Poduzeću koje proizvodi odjeću, iz ranijeg proizvodnog ciklusa, ostalo je 4.000 kom košulja koje ne može prodati normalnim kanalima prodaje. Troškovi proizvodnje ovih košulja iznosili su 16.000 kn. Poduzeće je dobilo ponudu trgovačkog lanca za prodaju košulja u iznosu od 12.000 kn. Međutim, menadžment poduzeća odlučio je radije baciti košulje, nego ih prodati uz gubitak od 4.000 kn. Da li je menadžment poduzeća donio ispravnu odluku?

<i>Prodaja košulja</i>	<i>Bacanje košulja</i>	<i>Diferencijalna analiza</i>
<i>Dobitak/Gubitak</i>		

Zadatak 2.

Razmotrimo novu mogućnost gdje je jedan trgovački lanac ponudio za košulje 20.000 kn, uz zahtjev da se košulje dorade. Menadžment je procijenio da bi troškovi dorade košulja iznosili 5.000 kn.

<i>Prodaja uz doradu</i>	<i>Prodaja bez dorade</i>	<i>Diferencijalna analiza</i>
<i>Dobitak / Gubitak</i>		

Posljedice alternativa dijele se na dvije šire kategorije: kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativni faktori su rezultati koji se mjere u numeričkom smislu. Neki kvantitativni faktori su financijski (npr. direktni trošak materijala, troškovi marketinga i sl.), a neki se ne mogu

izraziti u financijskim terminima (npr. postotak točnosti slijetanja aviona za aviokompaniju ili vrijeme potrebno za razvoj novog proizvoda). Kvalitativni faktori su rezultati koji se ne mogu mjeriti u numeričkom smislu kao što je moral zaposlenika. Pri donošenju odluka menadžeri moraju uzeti u obzir kvantitativne faktore, ali i kvalitativne faktore bez obzira što ne mogu biti mjereni na jednostavan način u financijskim terminima.

Koncept relevantnih informacija se može primijeniti na brojne situacije donošenja odluka. U nastavku će biti prikazan proces donošenja odluka koje utječu na krajnji rezultat (nivo proizvodnje) s fokusom na specifične odluke kao što je prihvaćanje ili odbijanje jednokratne specijalne narudžbe, korištenje unutrašnjih ili vanjskih resursa za proizvode ili usluge, i zamjena ili zadržavanje postojeće opreme.

1.1. JEDNOKRATNE SPECIJALNE NARUDŽBE (ONE-TIME-ONLY SPECIAL ORDERS)

Jedna vrsta odluka koje utječu na nivo proizvodnje je i prihvaćanje ili odbijanje specijalnih narudžbi, kada postoje neuposljeni proizvodni kapaciteti i kada narudžba nema dugoročne implikacije.

Zadatak 3.

Poduzeće „ABC“ proizvodi ukrasne jastuke u svojoj visoko automatiziranoj tvornici u Dugopolju. Tvornica raspolaže proizvodnim kapacitetima za proizvodnju 48.000 kom ukrasnih jastuka svaki mjesec. Tekuća mjesečna proizvodnja je 30.000 kom ukrasnih jastuka po cijeni od 20 kn/kom. Maloprodajna robna kuća vrši svu prodaju. Pretpostavimo da svi troškovi mogu biti klasificirani ili kao varijabilni vezano za jednog nosioca (jedinicu proizvoda) ili fiksni. Marketinški troškovi po jedinici su 7 kn, od kojih je 5 kn varijabilni trošak. Poduzeće „ABC“ nema troškova istraživanja i razvoja ili troškova dizajniranja proizvoda.

Proizvodni troškovi po jedinici (komadu) u iznosu od 12 kn sastoje se od sljedećih stavki:

	Varijabilni trošak/kom	Fiksni trošak/kom	Ukupni trošak /kom
Direktni materijal	6,00	0	6,00
Direktni proizvodni rad	0,50	1,50	2,00
Proizvodni opći troškovi	1,00	3,00	4,00
Uk. proizvodni troškovi	7,50	4,50	12,00

Luksuzni lanac hotela je, zbog štrajka u kompaniji koja ih inače opskrbljuje ukrasnim jastucima, ponudio da kupi 5.000 kom ukrasnih jastuka od poduzeća „ABC“ u sljedećem mjesecu i to po cijeni od 11 kn/kom. Nikakve naredne prodaje ovom klijentu nisu predviđene. Fiksni proizvodni troškovi su vezani za proizvodni kapacitet od 48.000 kom. Ako poduzeće prihvati narudžbu nikakvi marketinških troškova neće biti za ovu jednokratnu specijalnu narudžbu. Ne očekuje se da će prihvaćanje ove specijalne narudžbe utjecati na

Zadatak 5.

Kompanija Cerrito proizvodi termostate koji se sastoje od relejne stanice, prekidača i ventila. Kompanija proizvodi svoje prekidače (HDS). Rukovanje materijalom i organizacijske aktivnosti pojavljuju se svaki put kada se serija HDS napravi. Kompanija proizvodi 10.000 kom HDS u 25 serija od 400 kom u svakoj. Broj serija je noseći trošak za ove troškove. Ukupno rukovanje materijalom i troškovi organizacije jednaki su fiksnim troškovima od 5.000 kn plus varijabilni troškovi od 500 kn po seriji. Kompanija očekuje da će sljedeće godine 10.000 kom HDS biti napravljeni u 50 serija od 200 kom u svakoj. Kroz stalno unapređenje kompanija očekuje da smanji varijabilne troškove po seriji za rukovanje materijalima i organizaciju na 300 kn. Nikakve druge promjene u troškovima se ne očekuju. Sljedeća tablica prikazuje tekuće i očekivane ukupne troškove proizvodnje 10.000 kom.

	Ukupni tekući troškovi proizvodnje 10.000 kom	Očekivani ukupni troškovi proizvodnje 10.000 kom sljedeće godine
<i>Direktni materijal</i>	80.000	80.000
<i>Direktni proizvodni rad</i>	10.000	10.000
<i>Varijabilni opći troškovi proizvodnje za električnu energiju i kapacitet</i>	40.000	40.000
<i>Kombinirani (FT i VT) troškovi rukovanja materijalima i troškovi organizacije</i>	_____	_____
<i>Fiksni opći troškovi proizvodnje za najamninu postrojenja, osiguranje i administraciju</i>	30.000	30.000
<i>Ukupni troškovi proizvodnje</i>	177.500	180.000
<i>Troškovi proizvodnje po komadu</i>	17,75	18,00

Drugi proizvođač nudi da proda kompaniji Cerrito 10.000 kom HDS sljedeće godine za 16 kn/kom. Da li bi kompanija Cerrito trebala praviti ili kupovati HDS? Usporedi očekivani proizvodni trošak po komadu za sljedeću godinu sa ponuđenom cijenom od 16 kn/kom? (Očekivani proizvodni trošak po komadu za sljedeću godinu je 18 kn/kom, a ponuđena cijenom od drugog proizvođača je 16 kn/kom). Kupovati HDS?! Napravi usporedni prikaz relevantnih (inkrementalnih) stavki za odluku o tome da li praviti ili kupovati HDS.

namjene. Pitanje koje se tada javlja jest kako najbolje iskoristiti raspoložive kapacitete. Kada se menadžer odluči za korištenje resursa na određeni način to onemogućuje korištenje resursa na alternativni način. Ta izgubljena prilika je trošak koji menadžer mora uzeti u obzir pri donošenju odluke. Oportunitetni trošak (*engl. opportunity cost*) je doprinos poslovnoj dobiti (kontribucija dobiti) koji je propušten (odbijen) zbog ne korištenja ograničenih resursa (kapaciteta) na njihov sljedeći-najbolji alternativni način. Na primjer, relevantni troškovi školovanja radi stjecanja titule doktora znanosti nisu samo troškovi školarine, knjiga, smještaja i hrane već i prihodi koji su propušteni (oportunitetni trošak) u periodu studiranja umjesto zaposlenja. Oportunitetni trošak kod držanja zaliha je izgubljena dobit jer je novac vezan u zalihama umjesto da bude uložen negdje drugdje. Oportunitetni troškovi se ne evidentiraju u financijskom računovodstvu budući da je financijsko računovodstvo ograničeno na transakcije koje uključuju stvarno odabrane alternative, a ne one koje nisu usvojene. Neusvojene alternative ne proizvode transakcije i prema tome nisu zabilježene u financijskom računovodstvu.

Zadatak 6.

Pretpostavimo, ako kompanija Cerrito kupuje HDS od vanjskog dobavljača, da će najbolje iskoristiti raspoložive kapacitete za proizvodnju 5.000 kom RS (relejna stanica) za kompaniju Terrence. Računovođa u kompaniji procjenjuje sljedeće buduće prihode i troškove pod uvjetima da su RS proizvedeni i prodani.

Stavke	Iznos
<i>Dodatni budući prihodi</i>	80.000
<i>Dodatni budući troškovi</i>	55.000
➤ <i>Direktni materijal</i>	30.000
➤ <i>Direktni proizvodni rad</i>	5.000
➤ <i>Varijabilni opći troškovi (struja)</i>	15.000
➤ <i>Opći troškovi i troškovi rukovanja materijalima</i>	5.000
<i>Dodatna buduća operativna dobit</i>	25.000

Kompanija Cerrito može proizvoditi ili HDS ili RS, ali ne i oboje. Što bi trebala napraviti kompanija? Postoje tri alternative:

1. Proizvoditi HDS i ne praviti RS za Terrence.
2. Kupiti HDS i ne praviti RS za Terrence.
3. Kupiti HDS i praviti RS za Terrence.

Pristup ukupnih alternativa pri donošenju odluke da li kupiti ili proizvoditi.

Relevantne stavke	Proizvoditi HDS i ne praviti RS za Terrence	Kupiti HDS i ne praviti RS za Terrence	Kupiti HDS i praviti RS za Terrence
<i>Ukupni budući troškovi proizvodnje/kupovine HDS</i>			
<i>Višak budućih prihoda nad budućim troškovima od RS</i>			
<i>Ukupni odgovarajući troškovi</i>			

Najbolja alternativa je _____

Pristup oportunitetnih troškova pri donošenju odluke da li kupovati ili proizvoditi.

Relevantne stavke	Proizvoditi HDS i ne praviti RS za Terrence	Kupiti HDS i ne praviti RS za Terrence	Kupiti HDS i praviti RS za Terrence
<i>Ukupni budući troškovi proizvodnje/kupovine HDS</i>			
<i>Oportunitetni troškovi – izgubljeni doprinos profitu zato što kapacitet neće biti korišten za proizvodnju RS</i>			
<i>Ukupni odgovarajući troškovi</i>			

Najbolja alternativa je _____

Zadatak 7.

Kompanija Cerrito ima dovoljno gotovine da plati svaku količinu HDS koju kupi. Procijenjena godišnja potreba za HDS u sljedećoj godini je 10.000 kom. Troškovi po komadu kada je isporuka 1.000 kom je 16,00 kn, a kada je isporuka 10.000 kom tada se odobrava diskont od 1%. Troškovi svake narudžbe su 100 kn. Alternative za razmatranje su: napraviti 10 nabavki od 1.000 kom tijekom godine ili napraviti 1 nabavku od 10.000 kom na početku godine. Godišnja kamatna stopa za investicije u vladine obveznice je 6%. Što treba napraviti kompanija Cerrito?

	Napraviti 10 nabavki od 1.000 kom tijekom godine	Napraviti 1 nabavku od 10.000 kom na početku godine
<i>Relevantni troškovi</i>		

1.4. ODLUKE O MJEŠOVITIM PROIZVODIMA U UVJETIMA OGRANIČENIH KAPACITETA (PRODUCT-MIX DECISIONS WITH CAPACITY CONSTRAINTS)

U ovom dijelu se razmatra kako koncept relevantnih troškova možemo primijeniti u odluci o mješovitim proizvodima, odnosno, odluci kompanije o tome koliko kojih proizvoda da prodaje. Ove odluke su često kratkoročno fokusirane zato što kapaciteti mogu biti prošireni samo u dugoročnom periodu. U izboru između više proizvoda, u uvjetima ograničenih kapaciteta, menadžer će favorizirati proizvod koji nosi najveću kontribucijsku maržu po jedinici ograničenih resursa ili limitirajućeg faktora.

Zadatak 8.

Kompanija Amadeus proizvodi motore za široki krug komercijalnih i individualnih potrošača. U tvornici kompanije sklapaju se dva motora: motor za snowmobile i motor za čamac. Informacije o ovim proizvodima su sljedeće:

	Motor za snowmobile	Motor za čamac
<i>Prodajna cijena</i>	800	1.000
<i>Varijabilni troškovi po jedinici</i>	560	625
<i>Kontribucijska marža po jedinici</i>		
<i>Postotak kontribucijske marže</i>		

Dnevno je raspoloživo samo 600 h rada stroja za sklapanje motora. Dodatni kapaciteti se ne mogu osigurati u kratkom roku. Ograničavajući resurs ovdje su sati rada stroja. Potrebna su 2 h rada stroja da se proizvede motor za snowmobile i 5 h rada stroja za proizvodnju motora za čamac. Koji proizvod će kompanija Amadeus favorizirati?

	Motor za snowmobile	Motor za čamac
<i>Kontribucijska marža po motoru</i>		
<i>Potrebni sati rada stroja za proizvodnju jednog motora</i>		
<i>Kontribucijska marža po satu rada stroja</i>		
<i>Ukupna kontribucijska marža za 600 h rada stroja</i>		

U smislu kontribucijske marže po jedinici i postotka kontribucijske marže, motori za čamac su profitabilniji nego motori za snowmobile. Ali, menadžer treba izabrati proizvod sa najvećom kontribucijskom maržom po jedinici ograničenih resursa. Proizvodnja motora za snowmobile doprinosi više marži po satu rada stroja, koji je ograničavajući resurs u ovom primjeru, odnosno, pravilna odluka je izbor motora za snowmobile.

1.5. ODLUKE O ZAMJENI OPREME (EQUIPMENT REPLACEMENT DECISIONS)

U ovom dijelu se razmatra kako koncept relevantnih troškova možemo primijeniti u odluci o zamjeni opreme. Svi prošli troškovi, a posebno, knjigovodstvena vrijednost (originalni trošak minus akumulirana amortizacija) postojeće opreme, su irelevantni.

Zadatak 9.

Kamion koji košta 100.000 kn, neosiguran je, uništen prvog dana kad je korišten. Poduzeće ima dvije alternative: a) prodati u dijelove za 10.000 kn i kupiti novi za 102.000 kn ili b) popraviti kamion za 85.000 kn. Koja je alternativa isplativija?

	Prodati u dijelove	Popraviti kamion	Diferencijalna analiza
<i>Dobitak/Gubitak</i>			

Isplativije je _____

Zadatak 10.

Kompanija Split d.d. razmatra zamjenu stroja za rezanje metala sa novijim modelom. Zbirni podaci za stari i novi stroj su sljedeći:

	Stari stroj za rezanje metala	Novi stroj za rezanje metala
<i>Originalni trošak</i>	1.000.000	600.000
<i>Vijek trajanja</i>	5	2
<i>Tekuća starost</i>	3	0
<i>Ostatak vijeka trajanja</i>	2	2
<i>Akumulirana amortizacija</i>	600.000	Nije nabavljen
<i>Tekuća knjigovodstvena vrijednost</i>	400.000	Nije nabavljen
<i>Tekuća cijena otuđenja</i>	40.000	Nije nabavljen
<i>Godišnji operativni troškovi</i>	800.000	460.000
<i>Godišnji prihodi</i>	1.100.000	1.100.000

Usporedi troškove starog stroja za rezanje metala sa kupnjom novog stroja za rezanje metala. Razmotri kumulativni rezultat za 2 godine zajedno, zanemarujući porez i vremensku vrijednost novca. Da li kompanija Split d.d. treba zamijeniti stroj za rezanje metala?

	Dvi godine zajedno		
	Stari stroj za rezanje metala	Novi stroj za rezanje metala	Razlika
<i>Operativna dobit</i>			

Kompanija Split d.d. treba _____

Da li će menadžer uistinu zamijeniti postojeću opremu novom? Važan čimbenik u odluci zamjene postojeće opreme je menadžerova percepcija o tome je li model odluke konzistentan s tim kako je ocijenjena menadžerova uspješnost (peti korak modela odluke - Ocjena uspješnosti implementacije odluke). Menadžeri favoriziraju alternative na osnovi kojih njihove performanse izgledaju najbolje. Konflikt između modela odluke i modela vrednovanja izvedbe menadžera rezultira ne poduzimanjem najbolje alternative ili pravca djelovanja. Npr. Iako je odluka zamjene starog stroja novim modelom povoljnija za poduzeće te će rezultirati povećanjem operativne dobiti za 120.000 kn u dvije godine menadžer može odlučiti da ne zamjeni stari stroj. Naime, ako bonus menadžera ovisi o operativnoj dobiti u prvoj godini u kojoj je operativna dobit viša za stari stroj nego za novi model, menadžer bira opciju zadržavanja starog stroja radi ostvarenja bonusa iako ta opcija u konačnici (ukupno za 2 godine) rezultira manjom operativnom dobiti.

LITERATURA

- 1) Broz Tominac, S., Dragija, M., Hladika, M., Mićin, M. (2015): Upravljačko računovodstvo-studija slučaja, HZRFD, Zagreb.
- 2) Horngren, C.T., Datar, S.M., Rajan, M.V. (2012): Cost Accounting, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

PITANJA I ZADACI ZA VJEŽBU

- 1) A decision model involves:
 - A) only quantitative analyses
 - B) both quantitative and qualitative analyses
 - C) only qualitative analyses
 - D) a manager's instinct

- 2) Feedback regarding previous actions may affect:
 - A) future predictions
 - B) implementation of the decision
 - C) the decision model
 - D) all of these answers are correct

- 3) Place the following steps from the five-step decision process in order:
A = Make predictions about future costs
B = Evaluate performance to provide feedback
C = Implement the decision
D = Choose an alternative
 - A) A D B C
 - B) C D A B
 - C) A D C B
 - D) D C B A

- 4) The formal process of choosing between alternatives is known as a(n):
 - A) relevant model
 - B) decision model
 - C) alternative model
 - D) prediction model

- 5) When using the five-step decision process, which one of the following steps should be done last?
 - A) Obtain information
 - B) Choose an alternative
 - C) Evaluation and feedback
 - D) Implementing the decision

- 6) When using the five-step decision process, which one of the following steps should be done first?
 - A) Obtain information
 - B) Choose an alternative
 - C) Evaluation and feedback
 - D) Implementing the decision

- 7) A decision model is a formal method for making a choice, frequently involving both quantitative and qualitative analyses.
- A) TRUE
 - B) FALSE
- 8) Feedback from previous decisions uses historical information and, therefore, is irrelevant for making future predictions.
- A) TRUE
 - B) FALSE
- 9) For decision making, a listing of the relevant costs:
- A) will help the decision maker concentrate on the pertinent data
 - B) will only include future costs
 - C) will only include costs that differ among alternatives
 - D) all of these answers are correct
- 10) Sunk costs:
- A) are historical costs
 - B) cannot be changed
 - C) are never relevant
 - D) all of the above
- 11) Sunk costs:
- A) are relevant
 - B) are differential
 - C) have future implications
 - D) are ignored when evaluating alternatives
- 12) A car purchased last year is an example of a(n):
- A) sunk cost
 - B) relevant cost
 - C) differential cost
 - D) avoidable cost
- 13) Costs that CANNOT be changed by any decision made now or in the future are:
- A) fixed costs
 - B) indirect costs
 - C) avoidable costs
 - D) sunk costs
- 14) In evaluating different alternatives, it is useful to concentrate on:
- A) variable costs
 - B) fixed costs
 - C) total costs
 - D) relevant costs

- 15) Which of the following costs always differ among future alternatives?
- A) fixed costs
 - B) historical costs
 - C) relevant costs
 - D) variable costs
- 16) Which of the following costs are NEVER relevant in the decision-making process?
- A) fixed costs
 - B) historical costs
 - C) relevant costs
 - D) variable costs
- 17) A relevant revenue is a revenue that is a(n):
- A) past revenue
 - B) future revenue
 - C) in-hand revenue
 - D) earned revenue
- 18) A relevant cost is a cost that is a (n):
- A) future cost
 - B) past cost
 - C) sunk cost
 - D) non-cash expense
- 19) Relevant information has all of these characteristics EXCEPT:
- A) past costs are irrelevant
 - B) all future revenues and expenses are relevant
 - C) different alternatives can be compared by examining differences in total revenue and expenses
 - D) qualitative factors should be considered
- 20) Quantitative factors:
- A) include financial information, but not nonfinancial information
 - B) can be expressed in monetary terms
 - C) are always relevant when making decisions
 - D) include employee morale
- 21) Qualitative factors:
- A) generally are easily measured in quantitative terms
 - B) are generally irrelevant for decision making
 - C) may include either financial or nonfinancial information
 - D) include customer satisfaction

- 22) Historical costs are helpful:
- A) for making future predictions
 - B) for decision making
 - C) because they are quantitative
 - D) None of these answers is correct.
- 23) When making decisions:
- A) quantitative factors are the most important
 - B) qualitative factors are the most important
 - C) appropriate weight must be given to both quantitative and qualitative factors
 - D) both quantitative and qualitative factors are unimportant
- 24) Employee morale at Dos Santos, Inc., is very high. This type of information is known as a:
- A) qualitative factor
 - B) quantitative factor
 - C) nonmeasurable factor
 - D) financial factor
- 25) Roberto owns a small body shop. His major costs include labor, parts, and rent. In the decisionmaking process, these costs are considered to be:
- A) fixed
 - B) qualitative factors
 - C) quantitative factors
 - D) variable
- 26) One-time-only special orders should only be accepted if:
- A) incremental revenues exceed incremental costs
 - B) differential revenues exceed variable costs
 - C) incremental revenues exceed fixed costs
 - D) total revenues exceed total costs
- 27) When deciding to accept a one-time-only special order from a wholesaler, management should do all of the following EXCEPT:
- A) analyze product costs
 - B) consider the special order's impact on future prices of their products
 - C) determine whether excess capacity is available
 - D) verify past design costs for the product
- 28) Full cost of the product is:
- A) the sum of fixed costs in all the business functions of the value chain
 - B) the sum of variable costs in all the business functions of the value chain
 - C) the sum of all variable and fixed costs in all the business functions of the value chain
 - D) the sum of all costs in the value chain minus marketing costs

- 29) An example of a qualitative factor for the decision-making process is:
- A) customer satisfaction
 - B) units sold
 - C) material cost
 - D) labor hours incurred
- 30) Outsourcing is:
- A) purchasing goods and services internally
 - B) never a viable option
 - C) more desirable than insourcing
 - D) purchasing goods and services from outside vendors
- 31) Insourcing is:
- A) purchasing goods and services internally
 - B) purchasing goods and services from outside vendors
 - C) more expensive than outsourcing
 - D) less expensive than outsourcing
- 32) The best way to avoid misidentification of relevant costs is to focus on:
- A) expected future costs that differ among the alternatives
 - B) historical costs
 - C) unit fixed costs
 - D) total unit costs