



## UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO (I BLOK)

POSLEDIPLOMSKE STUDIJE  
17 I 18 NOVEMBAR 2017. GODINE

*Prof.dr Ana Lalević-Filipović*

## SADRŽINA PREDMETA

- **UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO** -pojam i karakteristike; Odnos sa ostalim dijelovima RIS-; karakteristike izvještaja upravljačkog računovodstva;
- **UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I PREDUZEĆE** -mjesto i uloga upravljačkog računovođe i njegove funkcije;
- **OBRAČUN TROŠKOVA I UČINAKA** -pojam i karakteristike; metodologija obračuna troškova;
  - **TROŠKOVI I UČINCI**- pojam i karakteristike;
- **TRADICIONALNI SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA vs SAVREMENI** - nedostaci/prednosti i metodologija

## SADRŽINA PREDMETA

- **FORMIRANJE CIJENA**- računovodstveni aspekt: troškovni i tržišni pristup;
- **ODLUČIVANJE**-kratkoročno vs dugoročno;
  - CBA analiza-pojam, karakteristike i faze;
  - Relevantni/ irelevantni toškovi;
- **OBRAČUN PO MARGINALNIM TROŠKOVIMA** (POSLOVNO ODLUČIVANJE)-pojam, metodologija i nedostaci
- **ODLUČIVANJE O KAPITALNIM INVESTICIJAMA**-pojam i karakteristike; prednosti i nedostaci pojedinih izabраних kriterijuma; mogućnosti otklanjanja nedostataka.
- **BUDŽET**- odnos između strategije i formiranja budžeta, tipovi budžeta; formiranje budžeta- praktični primjer...

## SADRŽINA PREDMETA

- **MENADŽMENT IZVJEŠTAJ**- pojam i elementi; zakonski okvir izrade;
- **SAVREMENE TENDENCIJE RAZVOJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA**-strategijsko upravljačko računovodstvo; konkurentsko; upravljačko računovodstvo održivog razvoja/ekološko upravljačko računovodstvo;

## LITERATURA

1. S., Malinić, „UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO“; Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet; Kragujevac, 2008. godine
2. Stevanović, N., Malinić, D., „UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 2003. godine;
3. Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., „UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 2010. godine;
4. Drury, C., „COST AND MANAGEMENT ACCOUNTING“, Cengage Learning, EMEA, 2011.
5. Atkinson., Banker, Kaplan., Young., „MANAGEMENT ACCOUNTING“, third edition, 2001
6. Catherine Gowthorpe., Upravljačko računovodstvo, prevod, 2008

## NAČIN I STRUKTURA OCJENJIVANJA

Element	Objašnjenje	Max	NAPOMENA?
KOLOKVIJUM	Test se sastoji od zadataka koji su bodovani sa 30 bodova.	Max broj bodova je <b>30</b>	Zadaci se obrađuju na časovima predavanja kao i kroz domaći
Završni ispit	Usmeni ispit cjelokupnog teorijskog gradiva.	Max broj bodova je <b>50</b>	
Case study	Članovi tima moraju odabrati temu (oblast iz domena planirane materije, kroz praktični primjer kompanija iz Crne Gore implementira svoja stečena teorijska) analizirati teorijsku osnovu teme i pripremiti plan istraživanja. Rezultate istraživanja je potrebno prezentirati.	Max broj bodova je <b>15</b>	
Aktivnost na časovima	Aktivno učestvovanje u diskusiji tokom predavanja	Max broj bodova je <b>5</b>	

6

## Pojašnjenje u vezi Case study

- Case study se radi u timu, koji ima maksimum dva člana!
- Studenti treba da urade analizu na primjeru preduzeća kojeg sam izabere!
- Prezentacija analiziranog slučaja treba biti pripremljena u power point-u i izvodi se u trajanju od 15 minuta uz dodatnih 10 minuta diskusije
- Svi članovi tima dobijaju isti broj bodova za rad u toj grupi.
- **Prezentaciju može da radi jedan ili više članova tima. Svi članovi su isto odgovorni za uspjeh cjelokupnog projekta.**
- Tehnička uputstva u vezi pisanja studije slučaja će biti blagovremeno dostavljena.
- **Analiza slučaja se ocjenjuje prema kriterijima:**
  - Seobuhvatnost i dubina analize
  - Pimjena teorijskih znanja
  - Kvalitet i praktičnost prijedloga
  - Uljučivanje i interes drugih za slučaj i prijedlog rješenja slučaja
  - Vizuelni utisak prezentacije

## Krajnja ocjena...

- **Krajnja ocjena:**
  - - 0 – 49 - ocjena F
  - 50 - 59.99 - ocjena E
  - 60 - 69.99 - ocjena D
  - 70 - 79.99 - ocjena C
  - 80 - 89.99 - ocjena B
  - 90 - 100 - ocjena A

RACUNOVODSTVO

8

## Orijentaciono termini ispita...

- **KOLOKVIJUM**
  - **21 decembra (I termin)**
  - **Oko 15 januara (II termin)**
- Završni ispit: nedelju dana poslije termina održavanja kolokvijuma.



## Informacije o konsultacijama, mailu....

Sve informacije na sajtu predmeta:

[www.ekonomija.ac.me](http://www.ekonomija.ac.me)

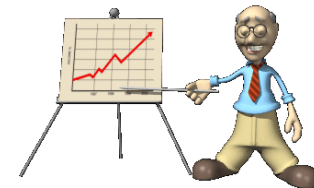
<i>KONSULTACIJE</i>	<b>Ponedjeljak od 15:45 do 16:45</b>
<i>MAIL</i>	analf@ac.me
<i>KABINET</i>	403/IV sprat

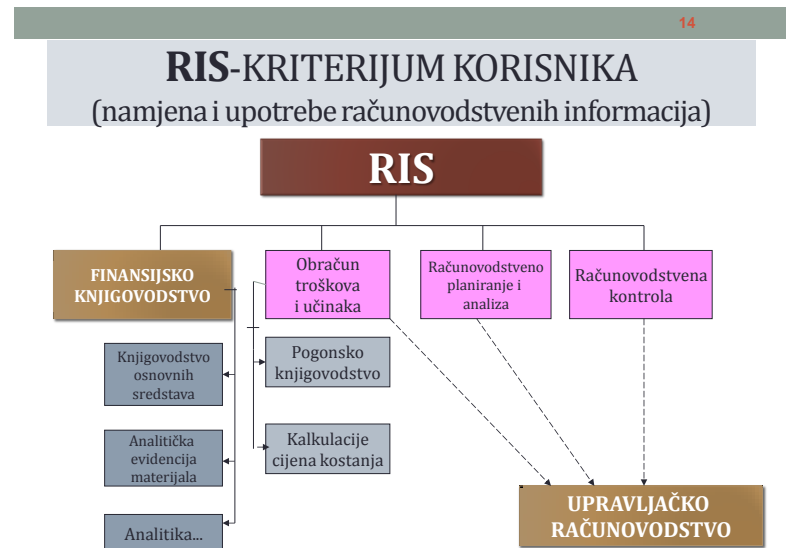
## UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO - pojam i karakteristike; Odnos sa ostalim dijelovima RIS-;

## *Računovodstveni informacijski sistem*

Tipovi informacijskih sistema:

- Proizvodni
- Marketinški
- **Računovodstveni**
- Kadrovski





## ODNOS FINANSIJSKOG I UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

	FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO	UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO
Regulisano profesionalnom i zakonskom rač.regulativom:	DA!	NE!
Fokusira se na:	Dešavanja iz prošlosti!	Na prošlost i <b>BUDUĆNOST!</b>
Opseg izvještaja:	Izveštaji za čitavu organizaciju!	Izveštaji po pojedinom proizvodu/poslu/usluzi/odjeljenju/segmentu...!
Forma izvještaja	BS, BU, Izveštaj o novčanim tokovima!	Bilo koja forma koju odabere Uprava!
Korisnici izvještaja	Investitori, akcionari, zaposleni, banke, dobavljači, kupci, Vlada, konkurencija!	Samo uprava! Centri odgovornosti!

## ODNOS FINANSIJSKOG I UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

	FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO	UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO
Tačnost	Manje približnih vrijednosti	Mnogo približnih vrijednosti
Sadržaj	Novčani	Novčani i nenovčani
Potencijalna odgovornost	Malo podignutih tužbi ali je opasnost uvijek prisutna	Gotovo nikakva!



## Na prošlost i **BUDUĆNOST!**

- Koliki profit će kompanija ostvariti vjerovatno sljedeće godine?
- Koliko dodatnih poslova možemo ostvariti kao smanjimo naše cijene za 5%?
- Treba li da zatvorim dio preduzeća koje mi stvara gubitke?
- Potrebna nam je nova mašina u fabrici. Treba li da je kupimo ili da je iznajmimo?
- Koliko košta poslovanje ovog odjeljenja?
- Kakva podjela u organizaciji bi, relativno govoreći, bila troškovno isplativija?

## KARAKTERISTIKA IZVJEŠTAJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

	FINANSIJSKO RAČUNOVODSTVO	UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO
UČESTALOST	<i>Obično na godišnjem nivou</i>	<i>Javlja se kada god je to potrebno, zavisno od potrebe menadžmenta.</i>
PRAVOVREMENOST:	<i>Obično se javlja znatan vremenski period kašnjenja između perioda koji je obuhvaćen izvještajem i datuma objavljivanja izvještaja</i>	<i>Mogu da se kreiraju sa minimalnim odlaganjem, pod uslovom da postoje adekvatni sistemi (primjer)</i>
DETALJNOST	<i>Informacije nijesu detaljne: transakcije se sumiraju u nekoliko rubrika</i>	<i>Mogu biti detalji i sažeti koliko god je to potrebno</i>
INFORMACIJE O NEFINANSIJSKIM PERFORMANSAMA	<i>Veća je vjerovatnoća da će biti uključeneu izvještaje većih, a ne manjih organizacija, ali su često ograničene u obimu i sadržaju</i>	<i>Informacije i/ili indikatori o nefinansijskim performansama često su njegovi važni sastavni elementi (primjer)</i>

## Primjer..br.1 (PRAVOVREMENO OBEZBJEĐIVANJE INFORMACIJA...)

- Firma "X" prodaje sisteme za obevbeđenje domaćinstva sigurnosnim alarmima u setovima za instalaciju po principu "uradi sam". Donedavno su u ponudi imali dva tipa sistema: Standard i De-Luxe. Ove godine, od 1.januara, firma je u ponudu uvela sistem Super-De-Luxe koja ima mnogo sofisticiranija strujna kola i dodatnu kutiju za alarm za spoljnu instalaciju. Bruto profitne marže za ta tri tipa su redom 38%, 40% i 46%, a direktori firme "X" žele da promovišu prodaju profitabilnijih proizvoda sa boljim karakteristikama.
- Direktor prodaje svakog mjeseca saziva sastanak sa predstavnicima prodaje, otprilike svakog 5-tog ili 6-tog dana u mjesecu. Na sastanku od 5.septembra razmatrao je podatke o prodaji (po jednicama) za jun, jul i avgust, koji su sljedeći:

Mjeseci	Standard	De-Luxe	Super-de-Luxe	UKUPNO
Jun	2.038	1.604	213	3.855
Jul	2.175	1.598	344	4.117
Avgust	2.240	1.634	28	3.902

## Nastavak...

- Pitao je svoj osoblje šta oni misle, zašto je prodaja sistema Super-De-Lux, nakon uspješnog početka u junu i julu strmoglavila u avgustu. Nekoliko predstavnika prodaje mu je odgovorilo da je najvažniji konkurent firme "X" izbacio na tržište luksuzan sistem koji ne samo da je jeftiniji od proizvoda firme "X" nego ima i dodatne karakteristike. Proizvod firme "X" je skuplji i lošijeg je kvaliteteta.
- Sada direktor prodaje raspolaže popriličnom količinom informacija koje će predstaviti na sljedećem sastanku glavnog odbora: konkretne dokaze o problemu prodaje sistema Super-De-Luxe, u obliku podataka o prodaji i neke od razloga za opadanje prodaje. Informacije koje ima na raspolaganju neće riješiti problem, ali brzo dostavljanje podataka mu je omogućilo da barem otkrije to da problem postoji. Sada je na članovima upravnog odbora da razmotre problem i njegova moguća rješenja!

## DISKUSIJA...

- Koje karakteristike informacija upravljačkog računovodstva ovdje prepoznajete...?
- Potkrijepite primjerom!
- Da li ima ovakvih situacija ima u kompaniji u kojoj Vi radite?

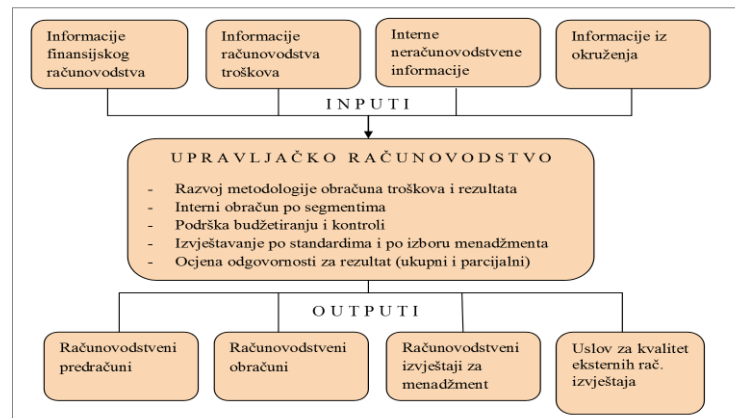
## Nefinanansijski indikatori (primjer)

- KIU (ključni indikator učinka) pokazuje koliko efektivno preduzeće vrši aktivnosti koje su od značaja za uspjeh preduzeća!
  - KVALITET PROIZVODA;
  - INOVATIVNOST PROIZVODA/USLUGE,
  - NIVO MORALA ZAPOSLENIH;
  - ZADOVOLJSTVO KLIJENATA;
  - KVALITET UPRAVLJANJA;
  - STAROST STALNIH SREDSTAVA;
  - STANJE NA TRŽIŠTU (nepromjenljivo; u porastu u padu.);
  - KOMPARATIVNA REPUTACIJA (poređenje sa sličnim ili istim preduzećem.);
  - SPECIJALISTIČKE INFORMACIJE (npr.najbolja lokacija za maloprodaju; profitabilne rute za avionsku kompaniju..)

## PRIMJER...

- U bolnici je efektivna kontrola troškova važna za neke zainteresovane strane, **ali nefinansijski faktori** kao što je kvalitet njege i vrijeme čekanja su od podjednakog značaja!
- Ukoliko zainteresovane strane za bolnicu razmotre vrijeme između davanja uputa i zakazanog pregleda kao značajnu mjeru, prikladan cilj KPI može biti da „95% pacijenata posjeti doktora u roku od 2 sedmice od dobijanja uputa“. Nakon toga učinak može da se mjeri i upoređi sa ciljem.

## PROCES UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA



## ODNOS FINANSIJSKOG, UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVA

### TROŠKOVA

OBILJEŽJE	Finansijsko računovodstvo	Računovodstvo troškova	Upravljačko računovodstvo
Akti kojima je regulisano	Računo. standardima, Zakonom o računovodstvu	Internim pravilnikom o računovodstvu	Ekonomskom teorijom
Namjena	Prikupljanje, bilježenje, klasifikacija, interpretacija podataka o poslovnim promjenama; Sastavljanje račun. izvještaja	Kontrola efikasnosti upravljanja pojedinim dijelovima proizvodnje i aktivnostima	Predlog plana, praćenje rezultata te kontrola poslovanja, predlog odluka
Način prikupljanja (dobijanja) podataka	Ažurnim bilježenjem svih nastalih promjena u glavnu knjigu i ostale račun. evidencije	Detaljnim praćenjem troškova pojedinih poslovnih aktivnosti i njihovo sučeljavanje s učincima	Planski podaci, finansijsko računovodstvo, podaci prethodnih perioda po potrebi
Vremensko izvještavanje	Godišnje, kvartalno, po mogućnosti mjesečno (za prošli period)	Godišnje, kvartalno, mjesečno, po mogućnosti Nedeljno ili dnevno ( za prošli i budući period)	Za bilo koji period po potrebi
Oblik izvještaja	Bilans stanja, Bilans uspjeha, izvještaj o novčanim tokovima, ....	Izvještaj o troškovima pojedinih poslovnih aktivnosti	Predlog plana, izvještaj o troškovima izveštaj o ekonomskom položaju, specijalne analize
Korisnik izvještaja	Primarno-eksterni korisnici	Primarno-unutrašnji korisnici	Menadžeri određenih hijerarhijskih nivoa

## SVRHA POSTOJANJA UR?

• Pomoć rukovodstvu (preduzeća) da ostvari ciljeve koji su pred preduzeće postavljeni

1. Kako rukovodstvo ostvaruje ciljeve?

• Kroz proces donošenja odluka

2. Kako se donose odluke?

• Na bazi **informacija**

3. **Koja je uloga Upravljačkog računovodstva?**

• prikupljanje, klasifikovanje i sumiranje podataka iz računovodstva

• pripremanje, podnošenje i interpretacija računovodstvenih izveštaja rukovodstvu preduzeća



- **RAČUNOVODSTVO KOJE SE SPROVODI U OKVIRU SAME KOMPANIJE!**
  - **CVP analiza, diferencijalni troškovi, budžetiranje, izvještavanje, standardni troškovi, VT,**

### **DEFINICIJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA DATA OD STRANE OVLAŠĆENOG INSTITUTA RAČUNOVOĐA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA**

- Upravljačko računovodstvo prepoznaje, stvara, predstavlja, tumači i koristi relevantne informacije za:
  - *Donošenje strateških odluka i uobličavanje poslovne strategije;*
  - *Planiranje dugoročnog, srednjoročnog i kratkoročnog poslovanja;*
  - *Utvrđivanje strukture kapitala i finansiranje te strukture;*
  - *Osmišljavanje strategije nagrađivanja za izvršioce i akcionare;*
  - *Kontrolu poslovanja i obezbjeđivanje efikasnosti korišćenja resursa;*
  - *Mjerenje i izvještavanje menadžmenta i drugih stejkholdera o finansijskim i nefinansijskim performansama;*

## Generalni zaključak...

### UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

- *Računovodstvo koje se sprovodi u okviru same kompanije i služi za internu upotrebu, a koji pomaže menadžmentu da organizuje, kontroliše poslovanje i donosi poslovne odluke*

### KOMPONENTE...

#### ► Struktura Upravljačkog računovodstva:

- ❑ **Obračun trokova i učinaka**
- ❑ **Cost-Benefit analiza**
- ❑ **Računovodstveno planiranje**
- ❑ **Računovodstvena kontrola**

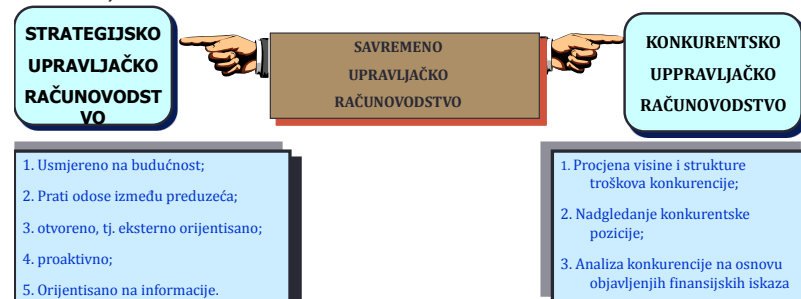


## Savremeno upravljačko računovodstvo

- Sadržinu savremenog upravljačkog računovodstva danas određuju njegova eksterna orijetacija, dinamičan pristup, veći naglasak na timskom radu kao i težnja ka uspostavljanju veza među organizacionim strategijama kako bi se realizovale akcije preduzeća.
- Značajan naglasak u navedenom poimanju upravljačkog računovodstva stavljen na pojmove kao što su "dodavanje vrijednosti" (EVA), "organizacioni proces", "strategija", i "promjena".

## TENDENCIJE RAZVOJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

Savremeno upravljačko računovodstvo je sve višepotencira svoju eksternu dimenziju kako bi pomoglo preduzeću da sagleda svoju konkurentsku poziciju u grani (tržištu) i to na osnovu prikupljenih podataka o troškovima i cijenama, prodaji, učešću na tržištu, prilivu novca kao i raspoloživosti resursa njegovih glavnih konkurenata. Upravo stoga i pojava strategijskog upravljačkog računovodstva koje pretstavlja produžetak internog fokusa konvencionalnog upravljačkog računovodstva uključivanjem eksternih informacija o konkurenciji, kao i konkurentskog upravljačkog računovodstva, koje je izraslo na temeljima neophodnosti istraživanja šansi i prijetnji konkurencije.





## UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I PREDUZEĆE -mjesto i uloga upravljačkog računovođe i njegove funkcije;

## CILJ/CILJEVI PREDUZEĆA

### Cilj/ciljevi preduzeća?

- Ostvarivanje profita (dobit);
  - Blagovremeno plaćanje obaveza;
  - Naplata potraživanja...
- BITNO!
  - Profitabilnost i pozitivni novčani tokovi se javljaju kao nusproizvodi koji imaju tendenciju da nastanu ukoliko se ostvare ključni ciljevi organizacije
- GLAVNI CILJ-dobit nastaje kao nagrada uspješne realizacije sveobuhvatnih ciljeva ili principa

### PRIMJER tipičnih ciljeva preduzeća:

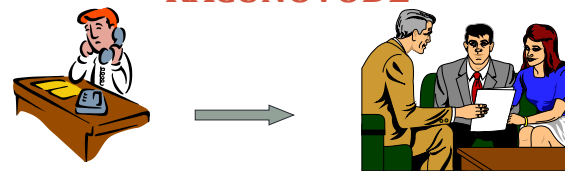
- "ŽELIM DA BUDEM VODEĆI PROIZVOĐAČ NA TRŽIŠTU KOMPJUTERSKIH USLUGA"
- "CILJ OVE KOMPANIJE JE DA BUDE NAJBOLJI PUTNIČKI AGENT U BRANŠI"
- "NAŠ CILJ JE DA UVIJEK POSLUJEMO U SKLADU SA NAJVIŠIM ETIČKIM STANDARDIMA"
- **PITANJE:**
  - **NAVEDITE KOJI SU GLAVNI/KLJUČNI CILJEVI VAŠEG PREDUZEĆA!**

## Primjer...

- J.Sainsbury AD “Kompanija Sainsbury pruža svojim kupcima iskustvo kupovine čiji se kvalitet stalno poboljšava sa širokim asortimanom artikala po pristupačnim cijenama. Naš **cilj** je da premašimo očekivanja kupaca u pogledu zdrave, bezbjedne, svježe i ukusne hrane, čime im svakoga dana olakšavamo život”
- Balfour Beatty AD “Mi smo posvećeni zadovoljstvu kupaca, prvoklasnoj usluzi, bezbjednosti i odgovornom pristupu životnoj sredini”



## MJESTO I ULOGA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE

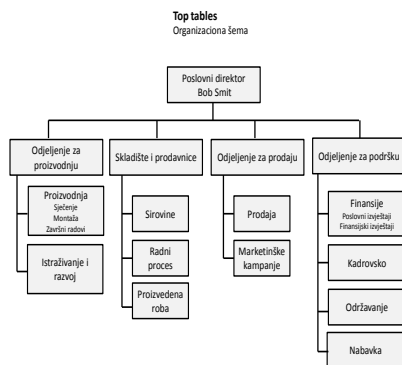


Upravljački računovođa-ključna karika uspješnog poslovanja savremenog preduzeća

- savremeni uslovi poslovanja zahtijevaju aktivno učešće upravljačkog računovođe u formulisanju poslovnih ciljeva, u donošenju odluka, u upravljanju organizacionom aktivnošću preduzeća kao i u postupku formulisanja kako operativnih tako i dugoročnih strategija. upravljačke računovođe danas troše više vremena kao “interni konsultanti ili poslovni analitičari”, rade u “međufunkcionalnim timovima”, pri čemu su “aktivno uključeni u procesu donošenja odluka” i “rade bliže sa njihovim «potrošačima» u snabdijevanju pravih informacija”, kao i omogućavaju “efikasnije korišćenje informacija kako bi se kreirale bolje odluke”. Kao što zapažamo, pojam “promjena” se javlja kao neizostavna komponenta u analizi razmatranog problema, pa se opravdano naglašava da se danas, upravljačke računovođe sve više nalaze u ulozi agenata promjena, kao i ključna karika uspješnog poslovanja savremenog preduzeća.

## MJESTO I ULOGA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE (primjer)

- Primjer br.4...(rješenje)
- Uloga poslovnog računovođe obuhvata čitav subjekt. Poslovne računovođe pomažu u planiranju, donošenju odluka i kontroli u svim odjeljenima, podržavajući rukovodioce pojedinih odjeljenja i više rukovodstvo koji nadgledaju čitav subjekt



## Funkcije upravljačkog računovođe

1. **PRUŽANJE INFORMACIJA O TROŠKOVIMA.** Računovodstvo troškova se bavi načinom kako se troškovi prate i akumuliraju, a potom se stavljaju na račun izlaznih jedinica ili odjeljenja. Informacije o troškovima pomažu i u utvrđivanju procjene inventara i profitabilnosti različitih proizvoda i usluga.
2. **PRUŽANJE INFORMACIJA ZA PLANIRANJE I KONTROLU.** Ovo uključuje usmjeravanje pažnje rukovodstva na ključne oblasti i pitanja kako bi se pomoglo u osiguravanju efektivnog i efikasnog funkcionisanje subjekta.
3. **PRUŽANJE INFORMACIJA KAKO BI SE OMOGUĆILO RUKOVODSTVU DA DONOSI BOLJE ODLUKE.** Uopšteno, „bolje“ odluke će se donositi ukoliko se pruže relevantne informacije. Informacije koje pruža upravljački računovođa (ili funkcija upravljačkog računovodstva) omogućavaju donošenje bolje informisanih odluka. Upravljački računovođa će pomoći pri rješavanju problema, na primjer sugerisanjem mogućih posljedica određenih aktivnosti, te može da pruži informacije koje su potrebne radi utvrđivanja najboljeg načina da se ostvare dugoročni ciljevi poslovanja.

## KARAKTERISTIKE/OSOBI NE Upravljačkog računovođe

- skup osobina, koji je prihvatljiv od strane različitih tipova pojedinaca, koji može da **doprinese formiranju upravljačkih timova u preduzeću;**
- **sposobnost da sa razumijevanjem prima i prihvata novine u upravljanju** i da prepoznaje i uvažava vrste informacija koje upravljački proces zahtijeva;
- da ima **ulogu specijaliste i savjetodavca;**
- poznavanje kako **prakse, tako i teorije upravljanja;**
- pravilno razumijevanje **funkcionisanja preduzeća;**
- sposobnost **razmišljanja i razmjene iskustva** zajedno sa top menadžerima o stvarima ključnim za rentabilnost i razvoj preduzeća.

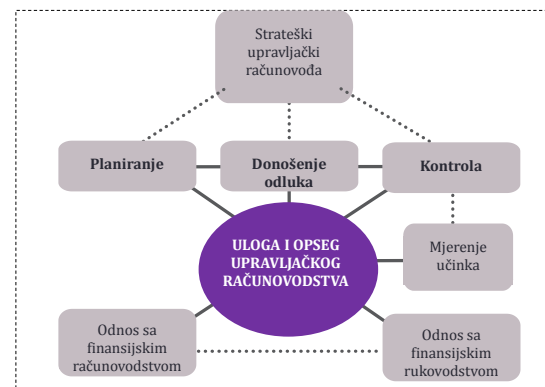
## Primjer za diskusiju.... br.1

- Kompanija "XX" proizvodi namještaj u prostorima fabrike koje zakupljuje. Zakup važi do kraja sljedeće godine, ali vjerovatno može da se produži. Direktori kompanije takođe razmatraju mogućnost da kupe sopstveni prostor za proizvodnju. Koje informacije za menadžere bi bile od koristi direktorima u donošenju odluke?

## Neke od potrebnih informacija....

Obnavljanje zakupa	Kupovina sopstvenih prostorija
1. mjesečni/godišnji troškovi zakupa?	1. Ukoliko nema novčanih sredstava, može li firma "XX" uzeti hipotekarni kredit?
2. Troškovi održavanja zakupa?	2. Na koji način će zajam uticati na finansije kompanije?
3. Finansiranje zakupa? Da li preduzeće "XX" raspolaže sa potrebnim iznosom sredstava za zakup? Treb ali da pozajmi novac? Od koga može dobiti novac? Da li ta novčana (pozajmljena) sredstva može iskoristiti na bolji način? <b>OPORTUNITETNI TROŠAK!</b>	3. Kolika će biti redovna kamata?
4. Ukoliko se firma zaduži, kolika će joj biti kamata?	4. Kakav će uticaj biti na novčane tokove?
.....	.....

## REZIME



## OBRAČUN TROŠKOVA I UČINAKA

### POGONSKO KNJIGOVODSTVO

- Obuhvata, tj. proučava sve poslovne promjene koje nastaju u proizvodnji...
- Obračun proizvodnje, interni obračun...
- **zadatak** "...sve podatke o nastalim troškovima poslovanja prikupi, te da ih (zavisno od toga šta se od njega traži), na odgovarajući način proknjiži, odnosno obradi".

Sadržina pogonskog knjigovodstva odgovor na pitanja:

1. Šta se troši – finansijsko knjigovodstvo klasa 5
2. Gde i
3. U vezi sa čim se troši

Obračun troškova i učinaka

**Tj. računi klase 9**

- **Predmet: troškovi/učinci**

### KALKULACIJA

- Postupak koji se obavlja vanknjigovodstveno i predstavlja utvrđivanje ili obračun troškova jednog proizvoda/usluge!
- Postupak računanja cijene koštanja učinaka!

## Generalni zaključak...

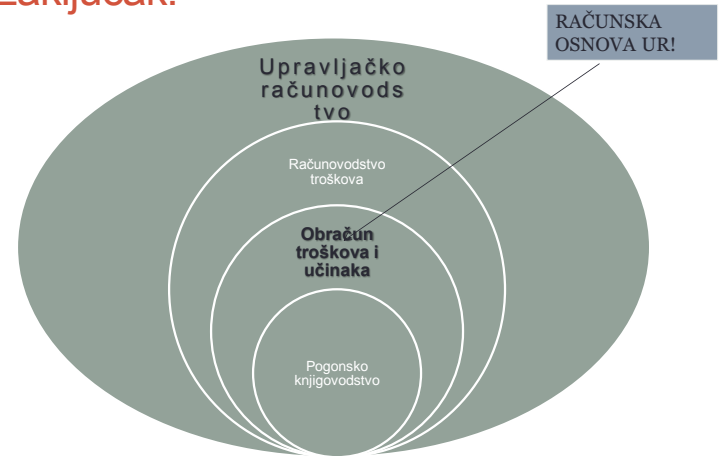
- CIMA:
  - "Prikupljanje informacija o troškovima i njihovoj vezi sa nosiocima troškova, utvrđivanje budžeta, standardnih troškova i stvarnih troškova poslovanja, procesa, aktivnosti ili proizvoda; i kao analizu odstupanja, profitabilnosti ili društvene opravdanosti korišćenja fondova"
- *Obračun troškova obuhvata prikupljanje informacija o troškovima i njihovo povezivanje sa nosiocima troškova...*

**Pitanje:** Da li je i ako jeste ZAŠTO korisno obračunavanje troškova i učinaka za menadžere?

• **DA!**

- **Planiranje**-u predviđanju budućih poslovnih transakcija...
- **Procjenjivanje alternativa i odlučivanje**-informacije koje pruža služe kao dobra osnova za poređenje..., za mnoge odluke;
- **Praćenje rezultata**-da bi se efikasno nadgledali ishodi, potrebne su informacije o tome koliko su očekivani i stvarni troškovi...

## Zaključak!



## Ustrojstvo obračun troškova i učinaka

○ Ustrojstvo obračuna troškova i učinaka predstavlja složen proces i zavisi od sledećih faktora:

- a) **Organizaciona struktura preduzeća**
- b) **Faktori procesa rada**
- c) **Zadatak i smisao obračuna troškova**
- d) **Zakonski propisi**
- e) **Prilagodljivost sistema obračuna troškova**

- Mora se voditi računa o EKONOMIČNOSTI
- Zbog čega?



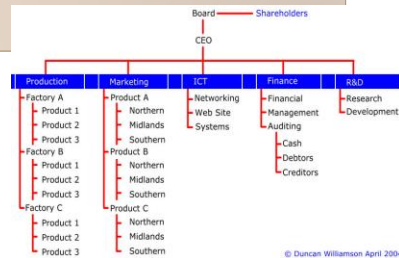
## PITANJA?

- GDJE NASTAJU TROŠKOVI?
  - GDJE SE STVARAJU UČINCI?
- REALIZACIJA ZADATAKA PREDUZEĆA  
PRETPOSTAVLJA  
ISPUNJENJE ODREĐENIH  
ORGANIZACIONIH  
PRETPOSTAVKI!
  - BITNO JE FORMIRANJE  
ODREĐENIH  
ORGANIZACIONIH  
DJELOVA SA JASNO  
DEFINISANIM ZADACIMA I  
RAZGRANIČENIM  
ODGOVORNOSTIMA!



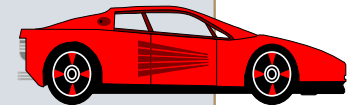
## Organizacioni dijelovi preduzeća

- Sva proizvodna preduzeća (sa aspekta prirode poslova) imaju:
  - Proizvodnu delatnost**
  - Neproizvodnu delatnost**
- Ova podjela uslovljava razvrstavanje troškova za potrebe kalkulacije na:
  1. Troškove proizvodnje u širem smislu
  2. Troškove opšteg upravljanja i prodaje
  3. Troškovi preduzeća kao cjeline



## Proizvodna djelatnost preduzeća

- Proizvodna djelatnost preduzeća (sa aspekta zadatka koje obavljaju) se može podeliti na:
  - **Osnovnu delatnost**
    - *Proizvodnja automobila...*
  - **Sporednu delatnost**
    - *Proizvodnja elektroinstalacija za automobile;*
  - **Pomoćnu delatnost;**
    - *Vozni park -kamioni za prevoz automobila do dileri i sl, radionica za opravku...*



### U šta spadaju Troškovi istraživanja i razvoja?

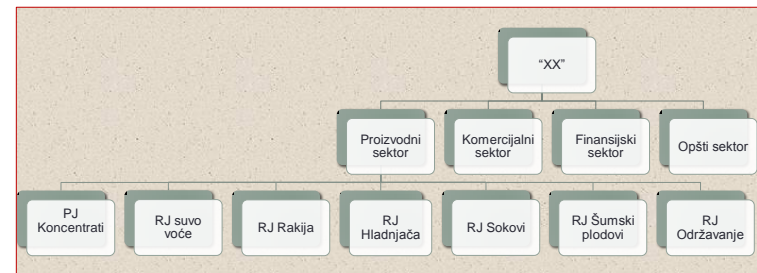


## Neproizvodna djelatnost preduzeća

- Uže celine su:
  - **Nabavka** - ?
  - **Uprava** - ?
  - **Prodaja** - ?



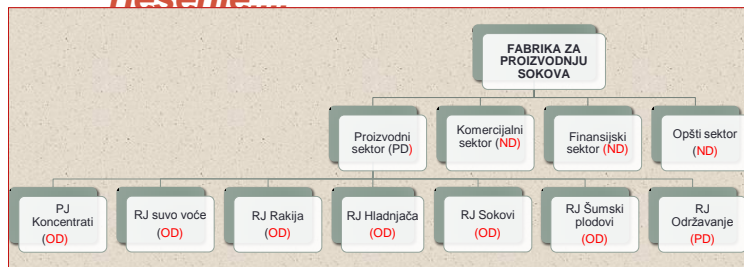
## Šema proizvodnog preduzeća "XX" d.o.o."



Polazeći od date organizacione šeme, navedite koje Rj imaju karakter:

1. Osnovne djelatnosti:
2. Dopunske djelatnosti:
3. Pomoćne djelatnosti:
4. Neproizvodne djelatnosti?

## Sema proizvodnog preduzeća "XX" d.o.o." *riešenje*.....



**PROIZVODNI SEKTOR:** Osnovna i pomoćna delatnost (ne javlja se dopunska djelatnost)

**NEPROIZVODNI SEKTOR:**  
1. Komerrijalni sektor (prodaja)  
2. Finansijski sektor  
3. Opšti sektor

Troškovi se *ne vezuje za djelatnosti* već za **MJESTA TROŠKOVA** (najviše organizacione djelove preduzeća)

## NAPOMENA!!!

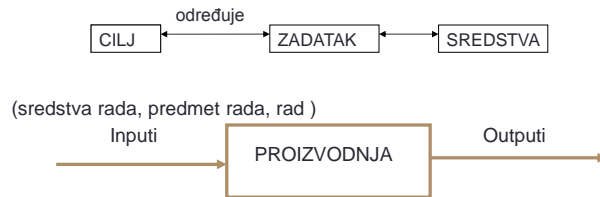
- Možemo reći da podjela preduzeća na djelatnosti predstavlja početni korak u podjeli preduzeća na mjesta troškova
- Za shvatanje pojma **MJESTA TROŠKOVA** neophodno je prvo objasniti pojmove **UČINAKA I NOSIOCE TROŠKOVA**

Značajni pojmovi u računovodstvu troškova

- Troškovi
- Nosioci troškova
- Mjesta troškova



## 2) Faktori procesa rada i Troškovi



### - ULAGANJE PROCESA RADA:

1. **ANGAŽOVANJE**-Ulaganje sredstava u proizvodnju sa cijem da se omogući proizvodnja i razmjena u reprodukciji
2. **TROŠENJE**-Pretvaranje jednog oblika upotrebne vrijednosti elemenata u reprodukciji u novu upotrebnu vrijednost-gotov proizvod

## TROŠKOVI/UTROŠAK/CIJENA KOŠTANJA/RASHOD/IZDATAK

### NAPOMENA:

1. Trošenje elemenata procesa rada;
2. Povezanost trošenje i stvaranja učinaka;
3. Vrednosno iskazivanje troškova

Količinski izraz trošenja faktora procesa rada u vezi stvaranja određenih korisnih učinaka

$$T = U \times cn$$

Vrednosni izraz trošenja faktora procesa rada u vezi stvaranja određenih korisnih učinaka, kao i obavezni novčani doprinosi uslovljeni postojanjem i poslovanjem preduzeća

**IZDATAK!**

Novčana i naturalna izdavanja uslovljena funkcionisanjem preduzeća!

Uslovljeni vršenjem funkcije u reprodukciji!!  
Uslovljeni trošenjem elemenata u reprodukciji!!

1. Izdaci za nabavku elemenata reprodukcije;
2. Izdaci koji nastaju pojavom trošenja elemenata reprodukcije!

**RASHOD?**

Trošenje koje se odnosi na cijelo preduzeće!!!!

**CIJENA KOŠTANJA?**

Suma svih troškova nastala u vezi sa stvaranjem učinaka

## ZAPAMTITE!!!!

- **Utrošak** = prirodni izraz utrošenih elemenata rada (sati rada, sati korištenja mašina, kws, l vode ...)
- **Izdatak** = novčana i prirodna izdavanja uslovljena funkcionisanjem preduzeća (smanjenje novčanih sredstava iz blagajne ili tekućeg računa preduzeća)
- **Cijena koštanja**= $T_m+T_{sr}+T_{rs}+izdaci$  uslovljeni trošenjem elemenata reprodukcije 57
- **Rashod** = utrošci i izdaci koji jesu (nisu) uzrokovani ostvarivanjem poslovnog učinka (poslovni rashodi, kazne, penali, manjkovi, izdaci za financiranje, NV prodane robe ...)
- **Gubitak** = gubitak predmeta rada (u toku proizvodnje, uskladištenja, transporta), gubitak kao negativni poslovni rezultat

## KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

### 1. Sa stanovišta POJAVNIH OBLIKA (VRSTE TROŠKOVA):

- Troškovi materijala
- Troškovi zarada
- Troškovi proizvodnih usluga
- Troškovi amortizacije
- Nematerijalni troškovi
- Troškovi rezervisanja

### 2. Sa stanovišta URAČUNAVANJA U CIJENU KOŠTANJA:

#### A. DIREKTNI ili pojedinačni

B. INDIREKTNI ili opšti – u momentu nastanka ne mogu se vezati za konkretne učinke, uslovljeni su proizvodnjom ili stvaranjem više različitih proizvoda/usluga

### DIREKTNI TROŠKOVI

Direktno se mogu vezati za nosioca!

### INDIREKTNI TROŠKOVI

Vezuju se uz pomoć određene metodologije!

DIREKTNI TROŠAK  
(papir za štampanje  
Dnevne novine "Vijesti")

*Ukalkulisavanje  
troškova*

Dnevna novina  
"Vijesti"

INDIREKTNI TROŠAK  
(Troškovi iznajmljivanja zgrade  
za smještaj izdavača  
Dnevne novine "Vijesti")

*Raspodjela troška*

napomena!

napomena!

Stoga je od bitnog značaja precizno definisati objekat troškova, prije nego se razvrsta neki trošak na direktni ili indirektni!

Objekat troška:  
PROIZVOD A!

Plata kuvara  
INDIREKTAN

Hrana u kuhinji  
INDIREKTAN

Osiguranje fab.komplek  
INDIREKTAN

Objekat troška:  
RADNIČKA KUHINJA!

Plata kuvara  
DIREKTAN

Hrana u kuhinji  
DIREKTAN

Osiguranje fab.komplek  
INDIREKTAN

## KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

3. *Sa stanovišta PORIJEKLA:*
- a. PRIMARNI - potiču iz okruženja preduzeća
  - b. SEKUNDARNI - potiču iz internih usluga u preduzeću
4. *Sa stanovišta SLOŽENOSTI:*
- a. ELEMENTARNI (pojedinačni) - materijal, amortizacija, zarada
  - b. KOMPLEKSNI (složeni) – troškovi režije uprave
5. *Sa stanovišta REAGOVANJA NA PROMENE OBIMA PROIZV.:*
- a. FIKSNI – troškovi kapaciteta
  - b. VARIJABILNI – osnovni materijal
    - proporcionalni
    - progresivni
    - degresivni

## PRIMARNI/SEKUNDARNI TROŠKOVI

### Primarni (prirodni) troškovi

- novčani izraz trošenja faktora procesa rada nabavljenih izvan firme ili proizvedenih u firmi (troškovi materijala, amortizacija, troškovi rada, troškovi doprinosa i članarina, troškovi pozajmljivanja, troškovi stranih usluga)
  - Prije nego nastanu, određeni primarni troškovi se aktiviraju na nekom od računa stanja (materijal, oprema su prvo aktivirani u bilansu stanja, a trošenjem prelaze u bilans uspeha na račun troškovi materijala ili troškovi amortizacije)
- 1. Troškovi materijala;
- 2. Troškovi amortizacije;
- 3. Troškovi stranih usluga;
- 4. Troškovi rada;
- 5. Troškovi pozajmljivanja;
- 6. Troškovi doprinosa i članarina

### Sekundarni troškovi...

- novčani izraz trošenja usluga stvorenih u preduzeću i utrošenih u istom periodu, (režijske usluge pogona, usluge uprave firme, usluge kotlarnice, usluge održavanja)
  - ne aktiviraju se na računima stanja
- PRIMJER: Usluge koje jedno MT pruža drugom MT (MT prevoz, održavanje..)

## KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

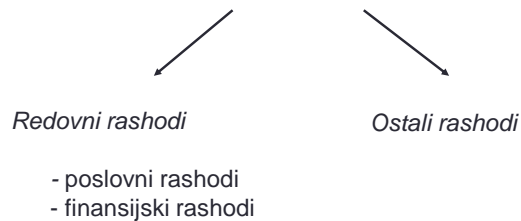
6. Sa **TEHNOLOŠKOG ASPEKTA PROIZVODNJE**:
  - a. TROŠKOVI IZRADE – neophodni
  - b. TROŠKOVI REŽIJE – obezbeđuju nesmetani tok proizvodnje
7. Sa **stanovišta ZAHTJEVA ZA PLANIRANJEM**:
  - a. PLANIRANI TROŠKOVI (očekivanje, koji i u kolikom iznosu će troškovi nastati)
  - b. STVARNI TROŠKOVI
  - c. STANDARDNI TROŠKOVI (koliki bi i koji troškovi trebalo da nastanu)
8. Po načinu **KNJIGOVODSTVENOG OBUHVATANJA**:
  - a. TROŠKOVI PO VRSTAMA
  - b. TROŠKOVI PO MESTIMA
  - c. TROŠKOVI PO NOSIOCIMA troškova

## KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

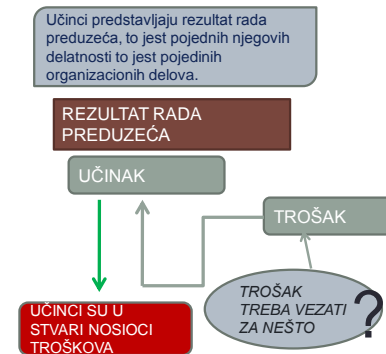
9. Sa aspekta **FUNKCIJE**:
  - a. Troškovi istraživanja
  - b. Troškovi nabavke
  - c. Troškovi proizvodnje
  - d. Troškovi prodaje
  - e. Troškovi finansiranja
  - f. Troškovi upravljanja
10. Sa aspekta **EKONOMSKE SADRŽINE**:
  - a. MATERIJALNI troškovi
  - b. Troškovi ZARADA
  - c. OSTALI troškovi
11. Sa **stanovišta RAČUNOVODSTVENOG IZVEŠTAVANJA**:
  - a. UKUPNI troškovi
  - b. PROSJEČNI troškovi
  - c. MARGINALNI troškovi



## KLASIFIKACIJA RASHODA



## UČINCI I NOSIOCI TROŠKOVA



► *To su sve rezultati aktivnosti za koje je bitno da poznamo ili utvrdimo troškove:*

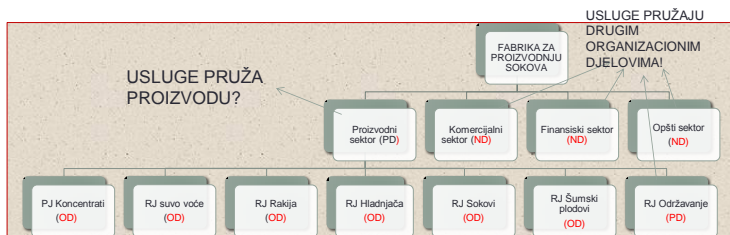
- *Usluge*
- *Proizvodi*
- *Značajni kupci ili grupe kupaca*

Treba razlikovati dve vrste učinaka:

- Učinci pojedinih organizacionih delova preduzeća (PRIVREMENI NOSIOCI TROŠKOVA)*
- Učinci preduzeća (KONAČNI NOSIOCI TROŠKOVA)*

## PRIVREMENI NOSIOCI TROŠKOVA

- Učinci organizacionih djelova iz **proizvodne djelatnosti** (osnovne i sporedne) svoje usluge pruža proizvodima...dok učinci proizvodne djelatnosti svoje usluge pružaju drugim organizacionim djelovima preduzeća.
- JEDINICE MJERE:
  - NATURALNE ILI IZVEDENE!
- Učinci organizacionih delova preduzeća su **usluge** koje oni pružaju proizvodima ili drugim organizacionim djelovima preduzeća. Zbog toga se njihova vrijednost, odnosno troškovi koje su oni "ponijeli" uključuje u vrijednost proizvoda ili usluga i učinaka drugih organizacionih djelova preduzeća. S obzirom da ovi učinci samo privremeno "nose" troškove nazivaju se **privremeni nosioci troškova**.



### NAPOMENA!

U literaturi se često naglašava da su UČINCI organizacionih djelova iz osnovne i sporedne djelatnosti proizvodi koji su proizvedeni u tim djelatnostima!

## KONAČNI NOSIOCI TROŠKOVA

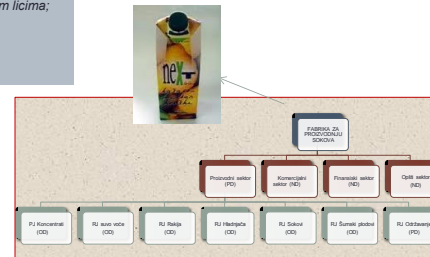


### NAPOMENA!

U literaturi se često naglašava da su UČINCI organizacionih djelova iz pomoćne i neproizvodne djelatnosti nemaju nosioce troškova! POSTOJI IZUZETAK:

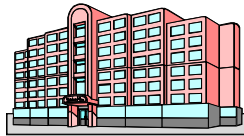
- Ukoliko jedan dio svojih usluga pružaju trećim licima;
  - Ako rade za sopstvene investicije;
  - Ako radi za sopstveno skladište...
- PRIMJER....

- Konačni nosioci troškova su konačni učinci preduzeća namijenjeni tržištu ili učinci koji imaju karakter robne proizvodnje, a to znači da se mogu naći u prometu, odnosno učinci faktora procesa rada proizvedenih u firmi i aktiviranih na računima sredstava (preduzeće ih samostalno proizvodi i koristi za sebe - stalna sredstva, rezervni delovi, sitan inventar i ambalaža)



## Nosioci troškova u obrazovanju

- Troškovi edukacije studenata su bitni u djelatnosti obrazovanja
- Oni se mogu sagledavati prema nosiocima troškova kao što su:
  - Studenti,
  - Moduli,
  - Godina studiranja i slično.



## MJESTA TROŠKOVA

### Gde nastaju troškovi?

- ▶ **Problem** – KAKO ŠTO TAČNIJE VEZATI TROŠKOVE ZA NOSIOCE TROŠKOVA?
  - ▶ Postovati princip uzročnosti!
    - ▶ DIREKTNI I INDIREKTNI!
    - ▶ Mora se naći "karika" koja je u "lancu" raspoređivanja troškova u DIREKNOJ vezi sa nosiocem troška!
- ▶ Rešenje- ako znamo odgovor na pitanje **gde nastaju troškovi**, mi smo zapravo definisali mjesta troškova



### 3) ZADACI KNJIGOVODSTVA TROŠKOVA -obračuna troškova i učinaka-

- na osnovu
- evidentiranja i izvršenog obračuna

1. **daje podatke za utvrđivanje CIJENE KOŠTANJA**

2. **vrši obračun troškova**

- **CK je instrument za definisanje:**

- politike prodajne cene učinaka (proizvoda i usluga)
- realne i elastične politike asortimana proizvoda po
  - proizvodnim
  - prodajnim programima
- rentabilnosti vrsta učinaka

3. **utiče na realno BILANSIRANJE**

- zaliha – bilans stanja
- rashoda – bilans uspjeha

4. **kontrola troškova** u cilju povećanja EKONOMIČNOSTI i  
⇒ POSLOVNOG REZULTATA

### SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

Sistemi obračuna troškova:

1. Sistem obračuna po stvarnim troškovima
2. Sistem obračuna po varijabilnim troškovima
3. Sistem obračuna po standardnim troškovima

Metode vrednovanja učinaka:

1. Metodi vrednovanja po ukupnim troškovima, punoj cijeni koštanja (klasični metodi)
2. Metodi vrednovanja po suženoj cijeni koštanja (noviji metodi)

## NAPOMENA! POL-pogonsko-obračunski list

POGONSKI OBRAČUNSKI LIST – Režijski troškovi

Vrste troškova	Ukupno	Mesta troškova			
		Pogon 1	Pogon 2	Transport	Uprava
<i>Ukupno</i>					

"rezervisane" su kolone za ponedina MT

"smještaju" se pojedine vrste primarnih i sekundarnih troškova

## 4) KONTNI OKVIR, kao sredstvo organizacije računovodstva troškova

Kontni okvir po  
FUNKCIONALNOM principu

- jednokružni računski sistem
- organizacioni monizam

Kontni okvir po  
BILANSNOM principu

- dvokružni računski sistem
- organizacioni dualizam

FINANSIJSKO KNJIGOV.:  
POGONSKO KNJIGOV.: 9

- svako ima svoju glavnu knjigu i dnevnik
- odvojene su cjeline
- ali ne mogu samostalno da egzistiraju
- u jednom stavu ne mogu se naći računi iz ova dva sistema

## **SISTEM OBRAČUNA PO STVARNIM TROŠKOVIMA**

### **~~SISTEM OBRAČUNA PO STVARNIM TROŠKOVIMA~~**

- **NAPOMENA:**
- *FR i OTU* treba da daju odgovor na pitanje:
  1. šta se troši?
  2. gdje?
  3. u vezi sa čim se troši?

*Da bi se dobio adekvatan odgovor na navedena pitanja, neophodno je izvršiti OBUHVATANJE, SORTIRANJE I SISTEMATIZOVANJE u određene faze...*

## **FAZE KNJIGOVODSTVENOG OBUHVATANJA TROŠKOVA -SISTEM OBRAČUNA PO STVARNIM TROŠKOVIMA-**

Osnovne faze kroz koje prolazi obračun ukupnih troškova industrijskog preduzeća:

I. FAZA: obuhvatanje **primarnih vrsta** troškova za preduzeće u cjelini

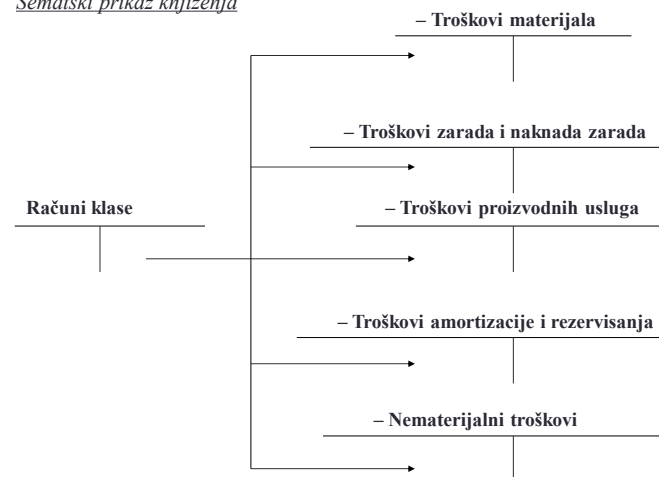
II. FAZA: **vezivanje** primarnih vrsta troškova **za mjesta i nosilaca** troškova

III. FAZA: interni **obračun između mesta** troškova (knjiženje sekundarnih troškova)

IV. FAZA: konačan **obračun nosilaca** troškova

## **I. faza - knjigovodstveno obuhvatanje primarnih vrsta troškova**

*Šematski prikaz knjiženja*



## **FAZE KNJIGOVODSTVENOG OBUHVATANJA TROŠKOVA** ***II., III. I IV. faza knjiženja troškova***

Vrši se u pogonskom knjigovodstvu

- na računima:
- MJESTA TROŠKOVA – grupe 92, 93, 94
- NOSILACA TROŠKOVA – grupa 95

## ***II. faza knjiženja troškova***

Vezivanje primarnih vrsta troškova u pogonskom knjigovodstvu za:

- mjesta troškova
- nosioce troškova

### ***MJESTO TROŠKOVA***

***Pojam:***

- uži zaokruženi organizacioni dio preduzeća
- obavlja poslove srodnog i homogenog karaktera
- troškovi i učinci se mogu pratiti i vrednovati



## II. faza knjiženja troškova

*Principi formiranja mjesta troškova:*

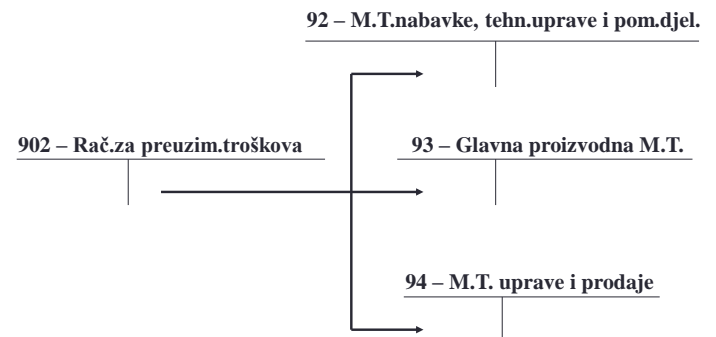
- a) princip odgovornosti
- b) princip koordiniranosti
- c) princip racionalnosti
- d) princip korisnosti
- e) princip ekonomičnosti
- f) princip uporedivosti

*Zakonom određena mjesta troškova:*

- 92 – Mjesta troškova nabavke, tehn. uprave i pomoćnih djelatnosti (radionica, transport, itd.)
- 93 – Glavna proizvodna mjesta troškova (1. pogon, 2. pogon, itd.)
- 94 – Mjesta troškova uprave, prodaje i sličnih aktivnosti

## II. faza knjiženja troškova

*Knjigovodstveno obuhvatanje*



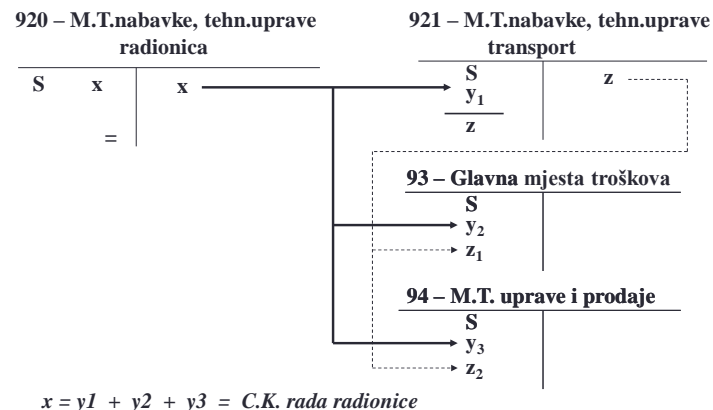
### III. faza knjiženja troškova

#### Interni obračun između mjesta troškova

- \* obuhvata obračun po osnovu internih usluga
- \* mjesta troškova pomoćnih i neproizvodnih djelatnosti vrše usluge mjestima troškova osnovne djelatnosti ali i međusobno
- \* troškovi koji proizilaze iz internih odnosa pojedinih mjesta troškova su sekundarni troškovi (tj. novčani izraz trošenja internih usluga)
- \* visina sekundarnih troškova se utvrđuje na osnovu obima primljenih internih usluga (nč, t/km,...)

### III. faza knjiženja troškova

*Knjigovodstveno obuhvatanje*



## ***IV. faza knjiženja troškova***

### Konačan obračun nosilaca troškova

	Daje odgovor na pitanje:
I. faza	<b>Šta se troši</b>
II. faza III. faza	<b>Gdje se šta troši</b>
IV.	<b>Zbog čega se troši</b>

Posle III. faze ostali su otvoreni računi  
93 – Glavnih mjesta troškova  
94 – M.T. uprave i prodaje

## ***IV. faza knjiženja troškova -podjela po podfazama-***

I. podfaza	Prenos troškova sa računa konačnih MT na njihove nosioce
II. podfaza	Prenos troškova sa računa nosilaca troškova na račune gotovih proizvoda



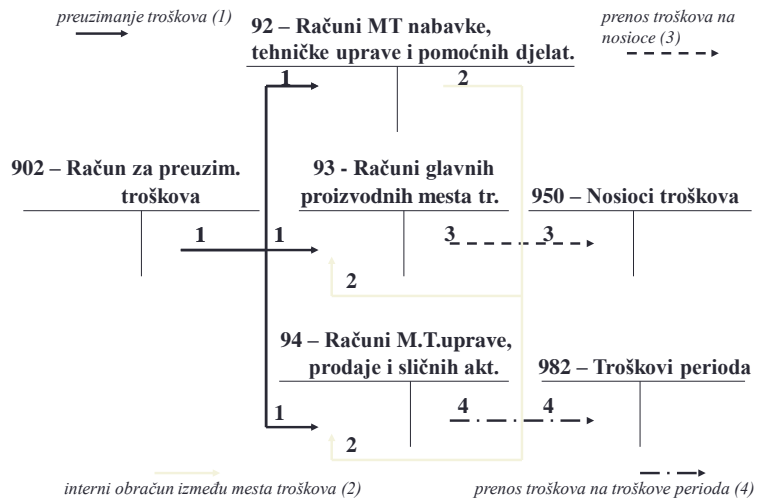
## ***Kalkulacija***

- Glavni cilj obračuna troškova je utvrđivanje cijene koštanja po jedinici proizvoda i usluga.
- Kalkulacija – računsko-tehnički postupak vanknjigovodstvenog utvrđivanja cijene koštanja po jedinici proizvoda i usluga.
- Predmet kalkulacije:
  - nedovršena proizvodnja
  - poluproizvodi
  - usluge
  - gotovi proizvodi
  - izvršene usluge

## ***Kalkulacija***

- Vrste kalkulacija:
  - planska i stvarna kalkulacija
  - prethodna i naknadna kalkulacija
  - obračunska kalkulacija
- Metodi kalkulacija:
  - divizionna kalkulacija
    - čista divizionna kalkulacija
    - kalkulacija pomoću ekvivalentnih brojeva
    - kalkulacija vezanih (kuplovanih) proizvoda
  - dodatna kalkulacija
    - kumulativna (sumarna) dodatna kalkulacija
    - elektivna (diferencirana) dodatna kalkulacija

## Sistem obračuna po stvarnim troškovima



**ZAŠTO SAVREMENI SISTEMI  
OBRAČUNA TROŠKOVA?**

## TRADICIONALNO VS. SAVREMENO SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

### Klasični sistemi obračuna troškova

	Glavno jelo	Desert	Piće	Ukupno
Marko	81	24	72	177
Jelena	72	9	0	81
Ivan	63	18	39	120
Ana	93	18	36	147
Ukupno	309	69	147	525
Prosječno	77,25	17,25	36,75	131,25

Da li je pravedno?

SAVREMENI SISTEMI  
OBRAČUNA TROŠKOVA

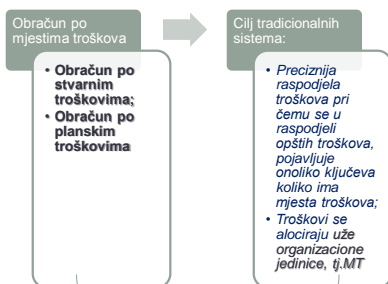
1. Veliki broj mjesta troškova!
2. Usko usmjerene isključivo na fazu proizvodnje;
3. U kalkulaciji cijene koštanja dominantno mjesto zauzimaju rastući opšti troškovi;
4. Strogo pridržavanje statičkih standarda;
5. **Nepodesne mjere za alokaciju rastućih opštih troškova;**
6. Zanemarivanje strategijskih aspekata poslovanja!

1. Activity Based Costing
2. Target Costing i Kaizen Costing
3. Life Cycle Costing
4. Obračun troškova kvaliteta
5. Upravljanje troškovima kroz lanac vrijednosti

## ABC SISTEM OBRAČUNA

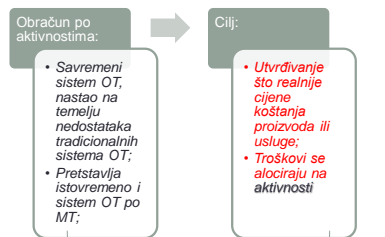
## Tradicionalni vs ABC

### Tradicionalni sistemi troškova



**Nedostatak!**  
-kada se u okviru jednog MT pojavljuje više aktivnosti

### Activity Based Costing



**NAPOMENA!**  
-IZAZIVAČ TROŠKOVA JE AKTIVNOST  
KORISTI SE ZA:  
1. OBRAČUN;  
2. DODJELU TROŠKOVA NOSIOCIMA

## Ideja sadržana u ABC i potreba za primjenom ABC

### Ideja ABC?

- proizvodi ili usluge troše aktivnosti a aktivnosti troše resurse (materijal, ljudski rad, mašine)



- ✓ Zajednica specifičnih poslova sličnih po prirodi vezanih za izradu proizvoda ili pružanje usluge ;

### BITNO!

- DODJELJUJE TROŠKOVE PROIZVODIMA I USLUGAMA NA OSNOVU BROJA DOGAĐAJA ILI TRANSAKCIJA UKLJUČENIH U PROCES PROIZVODNJE PROIZVODA ILI PRUŽANJA USLUGA!
- "ELIMINIŠE" KONCEPT OPŠTIH TROŠKOVA!
- "PRETVARA" OPŠTE TROŠKOVE U JEDNAKE!!



## FAZE U OBRAČUNU ABC

### FAZE...

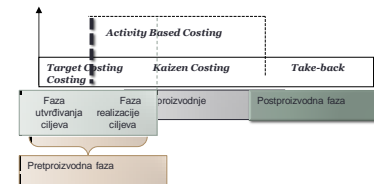
- I FAZA
  - Šta se troši i koliko?
- II FAZA
  - Gdje i u vezi sa čim nastaje trošenje?
- III FAZA
  - Interni obračun između mjesta troškova..
- IV FAZA
  - U vezi sa kojim aktivnostima i koliko su troškovi nastali?
  - U vezi sa čim su i koliki troškovi aktivnosti nastali?

### Potreba za primjenom?

- **BITNO!**
  - **KOD KOJIH MT TREBA PRATITI AKTIVNOSTI I PREKO NJIH RASPOREĐIVATI OPŠTE TROŠKOVE NA NOSIOCE...**
- **Kada je neadekvatan "ključ" za alokaciju opštih troškova;**
- **Visoki opšti fixni troškovi;**
- **Sumnja u tačnost postojećih informacija o troškovima;**
- **Veliki broj različitih aktivnosti;**
- **Širok asortiman različitih proizvoda;**
- **Poboljšanje u računarskoj tehnologiji...**

## SAVREMENI SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA

— svrstani po fazama proizvodnje—



## Target Costing Vs Kaizen Costing

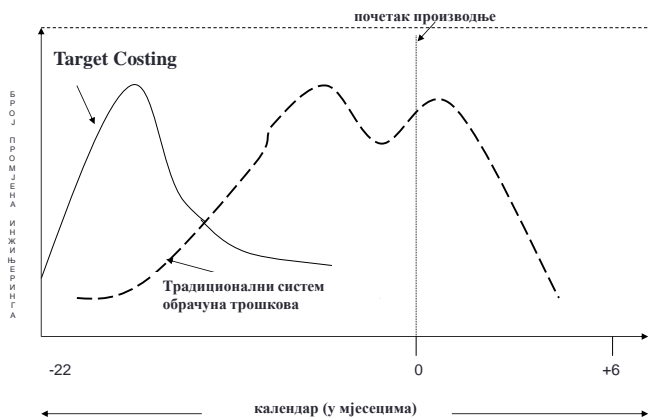
### Target Costing...

- **Koncept je uočen u japanskoj Toyota Motor Corporation 1960.godine..**
- **Danas:** Mercedes-Benz, General Motors, Toyota, Honda, Nissan, Daihatsu, Ford,
- Boeing, ITT Automotive, Sony, Matsushita, Phillips, Eastman Kodak, Panasonic, Sharp,
- Procter&Gamble, IKEA, PALM, Caterpillar, Apple, Toshiba, Compaq itd.
- **RAZLOG:**
  - USLOVI POSLOVANJA (KONKURENCIJA...)
- **IDEJA:**
  - TRŽIŠNA CIJENA-CILJNI PROFIT=CILJNI TROŠAK
- **BITNO!**
  - UZIMA U OBZIR STRATEGIJSKA ASPEKTE POSLOVANJA PREDUZEĆA (analiza konkurencije, tržišta, ...);
- **FOKUS:**
  - PREDPROIZVODNA FAZA...
    - × Nastaje više od 95% troškova proizvoda...

### Kaizen Costing...

- Kao “dopuna” Target Costinga...
- **FOKUS:**
  - Faza proizvodnje...
- **DOPRINOSI** postepeno poboljšanje na proizvodu..





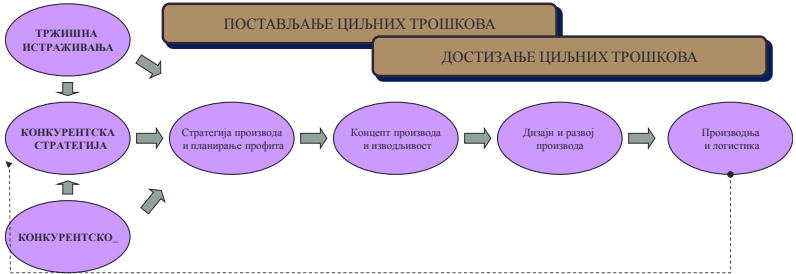
- Tržišna (eksterna orijentisanost)
- Procjena pravih potreba potrošača
- Orijentisan na budućnost
- Upravlja troškovima u najranijim fazama ciklusa razvoja proizvoda
- Određeni su ciljevi novog proizvoda prije početka njegove proizvodnje
- Proaktivan pristup

**PREDNOSTI TARGET COSTING-a**

**NEDOSTACI TARGET COSTING-a**

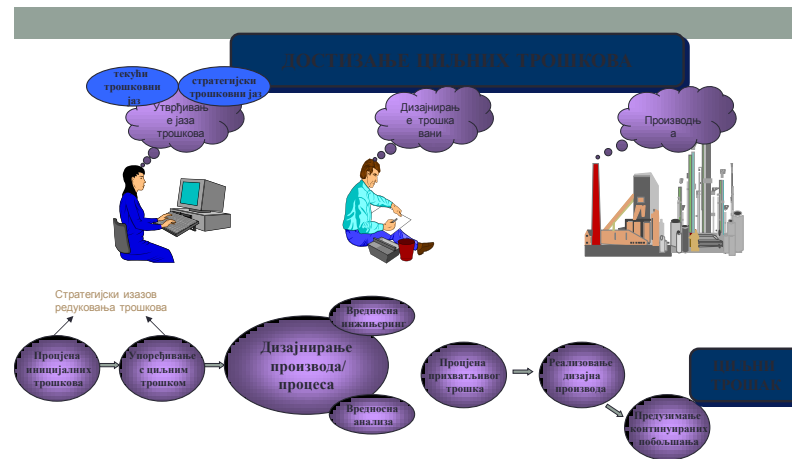
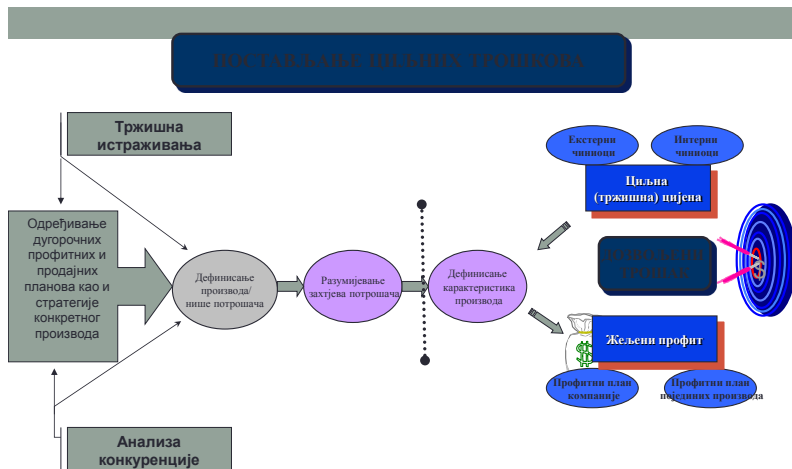
- Usko poimanje i brza, površna i nepotpuna primjena
- Stvara suviše jak pritisak na zaposlene i na dobavljače
- Zahtijeva duži period razvoja proizvoda
- Stvaraju se organizacioni konflikti između sistematičnih odjeljenja
- Stvara tržišnu konfuziju

**Глас од потрошача**

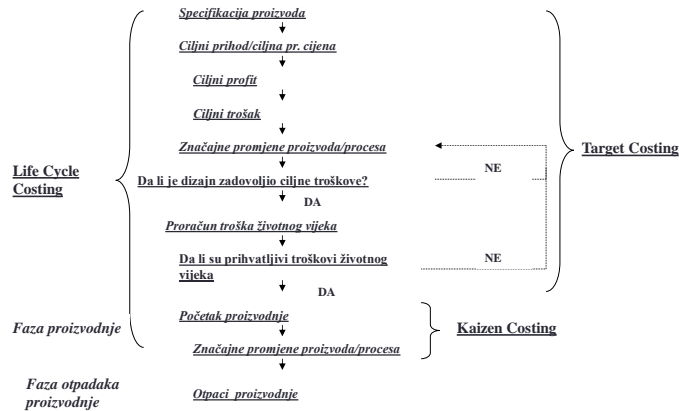


**Учешће постојећих предузећа (конкуренције)**

**ФАЗЕ У ПРОЦЕСУ TARGET COSTING-a**



## Target Costing i Kaizen Costing



## Life Cycle Costing...

- Početnom 60-tih godina...
- “cjeloviti” SOT jer posmatra troškove od početka (momenta rađanja ideje) do kraja (momenta povlačenja proizvoda...)

