



STRATEGIJSKO UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

(I i II predavanje)

Prof. dr Ana Lalević-Filipović

12.10	OSNOVNE POSTAVKE TRADICIONALNOG KONCEPTA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA; DOMETI I OGRANIČENJA;
19.10	REPOZICIONIRANJE UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA
26.10	POJAM STRATEGIJE, STRATEGIJSKO PLANIRANJE, MJERENJE PERFORMANSI I KONTROLA; Ksenija
02.11	MJESTO I ULOGA RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA I STRATEGIJSKOG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA U PROCESU STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA Stefan
09.11	KONCEPTUALNE OSNOVE STRATEGIJSKOG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA Anđela Knezevic; 23.11
16.11	STRATEGIJSKO UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT PREDUZEĆA Zurifa Hajderpasic
23.11	UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO ODRŽIVOG RAZVOJA Nina 9.11
30.11	KONKURENTSKO UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO Amar Hajrovic
07.12	KOLOKVIJUM
14.12	POPRAVNI KOLOKVIJUM
21.12	EKOLOŠKO UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO Maja
28.12	INTEGRISANO FINANSIJSKO IZVJEŠTAVANJE Samra

NAČIN I STRUKTURA OCJENJIVANJA

Struktura	Max	Opis	Redovni termin	Popravni termin
Kolokvijum	45	Problem pitanja i kratka teorijska pitanja koja prate problemske zadatke	07.12 2023	14.12 2023
Aktivnosti	10	Aktivnost na časovima predavanja i vježbi	Tokom trajanja nastave (oktobar – decembar 2023)	
ZAVRŠNI ISPIT- 1. Seminarski rad	30	Izrada i prezentacija seminarskih radova pojedinačno.	Tokom semestra	
2. Teorijski dio	15	Teorijsko gradivo (pismeni ispit)	Januar 2024 (Precizan termin će biti naknadno utvrđen)	Januar 2024 (Precizni termini će biti naknadno utvrđeni)

3

NAPOMENA U VEZI ZAVRŠNOG ISPITA-SEMINARSKI RAD

- ▶ Student je u obavezi da u sedmici u kojoj je planirano da se obradi ta tematska cjelina, pripremi seminarski rad u formi određenih **zanimljivosti, aktuelnost** iz te oblasti. (Seminarski rad nosi **maksimalno 30 bodova**). Prezentacija ne treba da traje duže od 30 min. Ujedno student koji prezentuje taj seminarski rad treba ostale studente da podstakne na diskusiju (2 P).
- ▶ Na taj način student/i prikupljaju određeni broj bodova I na aktivnosti.

DODATNE NAPOMENE

1. Studenti **kumulativno prikupljaju poene.**
2. **Kolokvijumi** se održavaju u toku trajanje nastave u semestru i **imaju jedan popravni termin**, takođe do kraja nastave.
3. **Završni ispit** se održava u januaru i **ima dva popravna termina** – januarski i avgustovski.

► **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*

5

LITERATURA

- Na sajtu www.ekonomija.as.me

▶

OBAVEZE STUDENATA U TOKU NASTAVE...

- ▶ **OBAVEZNO**
prisustvo na predavanjima, vježbama, aktivno učestvovanje studenata u toku izvođenja predavanja i vježbi.....



▶ 7

RACUNOVODSTVO

Informacije o konsultacijama, mailu....

Sve informacije na sajtu predmeta:

www.ekonomija.ac.me



KONSULTACIJE	Utorak od 10:30 do 11:30; srijeda od 15-16h
MAIL	analf@ucg.ac.me
KABINET	308/ III sprat

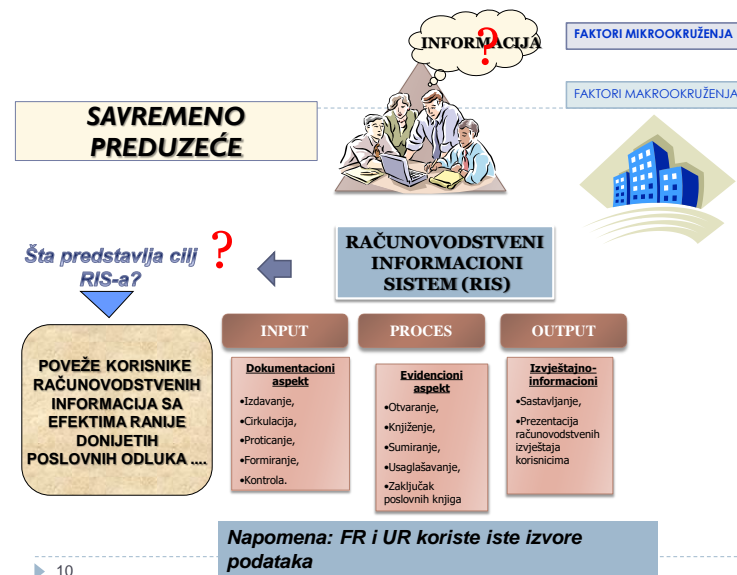
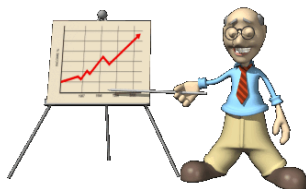
▶ RACUNOVODSTVO

8

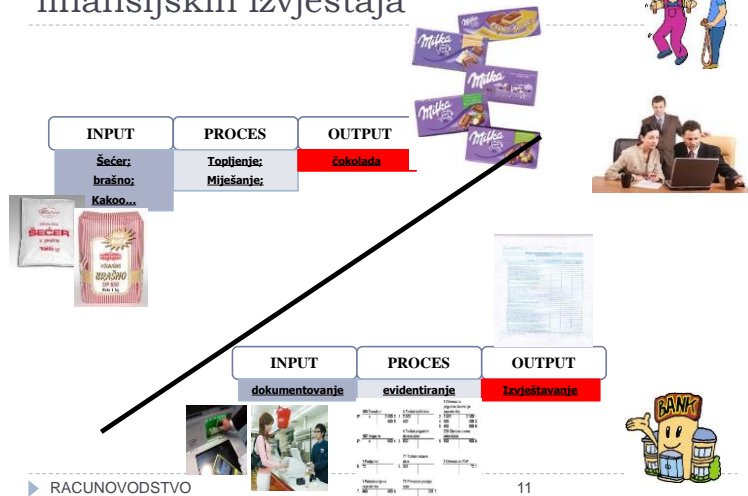
Računovodstveni informacijski sistem

Tipovi informacionih sistema:

- Proizvodni
- Marketinški
- Računovodstveni
- Kadrovski



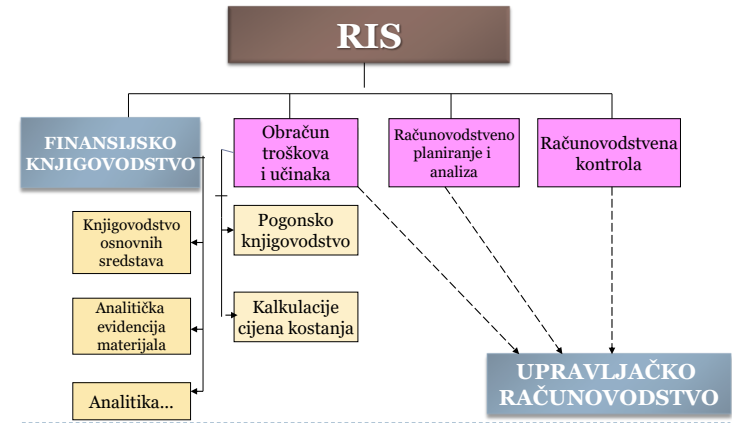
Primjer: sličnost između čokolade i
 finansijskih izvještaja



► RACUNOVODSTVO

11

RIS-KRITERIJUM KORISNIKA (namjena i upotrebe računovodstvenih informacija)



► 12

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!**

▶ **CILJ:**

Pružanje informacija radi pomoći rukovodstvu pri planiranju, donošenju odluka, kontroli i rješavanju problema

ODNOS IZMEĐU UPRAVLJAČKOG I FINANSIJSKOG RAČUNOVODSTVA

I upravljačko računovodstvo i finansijsko računovodstvo **pružaju informacije koje sumiraju rezultate aktivnosti subjekta.**

Upravljačko računovodstvo i finansijsko računovodstvo **takođe (obično) uzimaju podatke iz istih sistema za računovodstvo i finansije.**

FINANSIJSKI I UPRAVLJAČKI IZVJEŠTAJI

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 BUDUĆNOST!
Opseg izvještaja:	Izvještaji za čitavu organizaciju!	Izvještaji po pojedinom proizvodu/poslu/ usluzi/odjeljenju/segmentu...!
Forma izvještaja	BS, BU, Izvještaj o novčanim tokovima!	Bilo koja forma koju odabere Uprava!
Korisnici izvještaja	Investitori, akcionari, zaposleni, banke, dobavljači, kupci, Vlada, konkurencija!	Samo uprava!

Vježba 1...Vježba 2

Na prošlost i **BUDUĆNOST!**

- ▶ Koliki profit će kompanija ostvariti vjerovatno sljedeće godine?
- ▶ Koliko dodatnih poslova možemo ostvariti ako 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	Obično na godišnjem nivou	Javljaju se kada god je to potrebno, zavisno od potrebe menadžmenta.
PRAVOVREMENOST:	Obično se javlja znatan vremenski period kašnjenja između perioda koji je obuhvaćen izvještajem i datuma objavljivanja izvještaja	Mogu da se kreiraju sa minimalnim odlaganjem, pod uslovom da postoje adekvatni sistemi (primjer)
DETALJNOST	Informacije nijesu detaljne: transakcije se sumiraju u nekoliko rubrika	Mogu biti detalji i sažeti koliko god je to potrebno
INFORMACIJE O NEFINANSIJSKIM PERFORMANSAMA	Veća je vjerovatnoća da će biti uključeneu izvještaje većih, a ne manjih organizacija, ali su često ograničene u obimu i sadržaju	Informacije ilili indikatori o nefinansijskim performansama često su njegovi važni sastavni elementi (PRIMJER)

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

- ▶ Firma "X" prodaje sisteme za obezbjeđenje 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 jedinicama) 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...

- ▶ Pitaو 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 **raspolože 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!**

Komentar....

- ▶ Koje **karakteristike informacija** upravljačkog računovodstva ovdje prepoznajete...?
 - ▶ Potkrijepite primjerom!
-

UTICAJ NEFINANSIJSKIH FAKTORA - KPI

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.

Primjer:

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 (ostvarenje) može da se mjeri i uporedi sa ciljem.

KPI – ključni indikatori uspjeha

mjera koja pokazuje koliko efektivno preduzeće vrši aktivnost koja je od značaja za uspjeh preduzeća

Tipične nefinansijske informacije mogu uključivati:

- 1) **Kvalitet** proizvoda ili usluge
- 2) **Inovativnost** proizvoda ili usluge
- 3) Nivo morala zaposlenih
- 4) **Zadovoljstvo klijenata**
- 5) Kvalitet upravljanja
- 6) Starost stalnih sredstava
- 7) Stanje na **tržištu** (nepromjenljivo; u porastu u padu..)
- 8) **Komparativna reputacija** (poređenje sa sličnim ili istim preduzećem..)
- 9) Specijalističke informacije (npr.najbolja lokacija za maloprodaju; profitabilne rute za avionsku kompaniju..)

Mjerenje nefinansijskih indikatora **može biti teže**
od mjerenja **finansijskih indikatora**

▶ Vježba 3

INFORMACIJE ZA PRUŽANJE PODRŠKE DONOŠENJU ODLUKA RUKOVODSTVA

NIVOI UPRAVLJAČKOG DONOŠENJA ODLUKA



Nivo upravljanja	Vrsta odluke	Period	Uticaj na subjekt	Učestalost odluka
Strateško	Bez strukture	Duži	Veliki	Nije često
Taktičko	Slaba struktura	Srednji	Srednji	Sa prekidima
Operativno	Struktura postoji	Kratak	Mali	Često

Nestrukturirane odluke – Pravila koja se odnose na odluku složena i neprecizna. Oslanjaju se na iskustvo, procjenu i znanje donosioca odluke..

▶ Vježba br. 4

DEFINISANJE PODATAKA I INFORMACIJA

PODACI –

skup činjenica koje nisu nasumične, a do njih se došlo posmatranjem ili istraživanjem.

INFORMACIJE -

podaci koji su obrađeni kako bi bili korisniji i značajniji

Pojašnjenje definicije informacije

Prvo, postoji **svrha** izrade informacija, a to je da pomogne u Informisanju, odnosno obavještanju zainteresovanu javnosti da bi na osnovu toga preduzeli određene aktivnosti;

Drugo, postoji **jasan i logičan proces** koji se koristi za pripremu Informacije. (input-proces-output)

Treće, postavljanje podataka u neki oblik **konteksta** (smisla ili davanje sadržaja) je od značaja za korisnika i pomaže da se podatak pretvori u informaciju (*Drugim riječima ..davanje podatku određeni smisao ili davanje sadržaja povećava njegovu moć i omogućava da ima upotrebnu vrijednost za korisnika. Kontekst pomaže korisniku da informaciju razumije i na osnovu njih djeluje).*

-Npr. Ako kažemo: Marko, 5.000, 2, **to ne znači ništa**. To su samo **podaci**. Ali ako tim podacima damo kontekst (smisao) oni postaju **informacija**.

-Npr: „Trgovac Marko je u 2020 godini ostvario prihod o prodaje u vrijednosti od 5.000€i njegova zarada je 2% od prodate vrijednosti.“, onda **podaci postaju informacije**.

NAPOMENA

- ▶ **Ono što za jednu osobu predstavlja informacija za drugo lice mogu biti podaci.**
- ▶ Na primjer, potencijalni kupac može analizirati cjenovnik nekog preduzeća, i da to razmatranje za njega predstavlja ključni dio informacije.
- ▶ Za industriju koja vrši analizu trenda cijena, isti cjenovnik se posmatra kao podatak koji se koristi sa drugim podacima koji će im pomoći u istraživanju. Nakon toga, rezultati istraživanja postaju informacija.
Ključni test je da li je podacima pridodat smisao i zbog toga postaju informacija.
- ▶ **Bitno!** Računovođe moraju da razmotre **svrhu informacija** koje obezbjeđuju. Ključni dio uloge upravljačkog računovodstva jeste da obezbijedi komentare koji tumače i daju kontekst koji pretvara podatke u korisnu informaciju.

▶ Vježba br.5

Kvalitet informacija

Dimenzija vremena	Blagovremenost <i>(moraju biti aktuelne i dostavljene prije donošenja odluke na koju se odnose)</i>	Ažurnost (aktuelnost) <i>(.treba da odražavaju trenutne okolnosti..Napomena: Ako se predviđaju značajne promjene prije upotrebe informacija, to treba saopštiti korisniku)</i>	Učestalost <i>(.dostaviti koliko čest koliko postoji potreba za njima..)</i>	Vremenski period <i>(obuhvat određenog vremenskog perioda... Prošlost, sadašnjost, budućnost..)</i>
Dimenzija sadržaja	Tačnost <i>(naći balans..)</i>	Značaj <i>(usko usmjerenje..na potrebe rukovodstva)</i>	Potpunost <i>(uključiti sve značajne faktore koji su relevantni za odluku koja se razmatra)</i>	Sažetost <i>(.grafikoni..tabele..)</i>
Dimenzija formata	Jasnoća <i>(lako za razumijevanje i da je uporedivo..)</i>	Detalji <i>(zavisno od nivoa menadžmenta..)</i>	Redoslijed <i>(na početku..kratak pregled..)</i>	Predstavljanje i način <i>(grafikoni; formalno, neformalno..)</i>
Dodatne karakteristike	Pouzdanost izvora <i>(prethodno iskustvo..)</i>	Izbjegavanje preopterećenja informacijama	Primljene i shvaćene	Adekvatan način prosljeđivanja

KARAKTERISTIKE I KVALITETI INFORMACIJA

Karakteristike informacija za upravljački nivo

Upravljački nivo	Rok	Učestalost	Izvor	Sigurnost	Opseg	Detalji
Strateški	Duži	Nije učestalo	Većinom eksterni izvori	Nesigurni	Širok	Sumarno predstavljeno
Taktički	Srednji	Redovno (manje učestalo nego Operativni)	Kombinovan o: interni i eksterni	Određena nesigurnost	Srednji	Srednji nivo (manje detaljan nego na operativnom nivou)
Operativni	Kratak	Učestalo	Interni	Relativno siguran	Usko fokusiran	Detaljan

Vježba br. 6

OSNOVNE POSTAVKE TRADICIONALNOG KONCEPTA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA; DOMETI I OGRANIČENJA;
 Pojam, mjesto i uloga tradicionalnog upravljačkog računovodstva; Tradicionalni računovođa-mjesto i uloga u poslovanju;
nedostaci tradicionalnog koncepta upravljačkog računovodstva

UVOD U RAZMATRANJE PITANJA



MJESTA I ULOGE UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE-NEKADA I SADA



ULOGA I OPSEG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

TEME

Planiranje
Donošenje odluka
Kontrola

Upravljačko računovodstvo uključuje pružanje informacija koje se uopšteno koriste za planiranje, donošenje odluka i kontrolu, ili za sve navedeno.

"KOME JE POTREBNO DA DOBRO ZNA RAČUNOVODSTVENU PROCEDURU? MALOM BROJU PROFESIONALNIH RAČUNOVOĐA.

KOME JE POTREBNO DA ZNA DA ČITA, RAZUMIJE I KORISTI RAČUNOVODSTVENE IZVEŠTAJE? SVIM STEJKHOLDERIMA, A NAROČITO MENADŽMENTU PREDUZEĆA"

PRIMJER: Top tables

Top tables je preduzeće koje proizvodi veći broj različitih vrsta stolova, radnih i drugih vrsta. Poslovni direktor je Bob Smit. Bob razmatra tri odluke:

Odluka 1



Važnom klijentu potrebno je 100 stolova za učionicu za dobrotvorni rad. Top tables trenutno prodaje stolove za učionice, 50 £ po komadu. Klijent je kazao Bobu da je dobrotvorna ustanova spremna da plati 40 £ po stolu.

Bob želi da pomogne dobrotvornoj organizaciji. Spreman je da proda stolove za 40 £ po komadu, ali samo ako su pokriveni troškovi izrade stolova. **Zbog toga Bob mora da zna koliko košta izrada jednog stola za učionicu.**

Top tables

Odluka 2

Pozvao je redovni kupac. U školi je izbio požar i učionice su uništene. Da bi se nastavilo sa nastavom, školi je potrebno 50 stolova koji se moraju dostaviti sutra.

Bob mora da odluči da li je Top tables u mogućnosti da isporuči stolove.

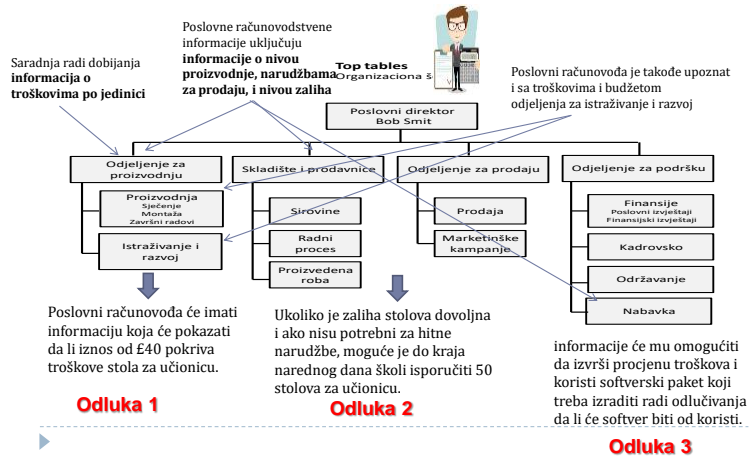
Odluka 3

Rukovodilac iz odjeljenja za istraživanje i razvoj je zainteresovan za novi računarski softverski paket. Softver bi pomogao timu za istraživanje i razvoj u Top tables da ponovo dizajnira operacione stolove koje proizvode. Softver će biti skup, ali će smanjiti vrijeme pripreme novog dizajna.

Bob treba da odluči da li se isplati da Top tables investira u kupovinu novog softvera.



TOP TABLES organizaciona šema



ULOGA I FUNKCIJE POSLOVNOG RAČUNOVOĐE

Uloga poslovnog računovođe:

-TREBA DA BUDE UPOZNAT SA RADOM I POSLOVANJEM CIJELOG PREDUZEĆA, da bi bio u mogućnosti da:

- **pomaže** u **planiranju, donošenju odluka i kontroli** u svim odjeljenjima,
- **podržava** rukovodioce pojedinih odjeljenja i više rukovodstvo koji nadgledaju čitav subjekt.

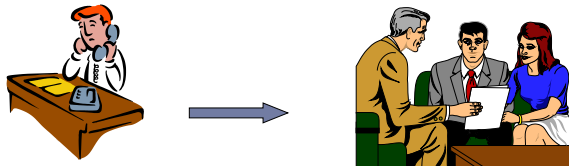
Postoje 3 ključne funkcije :



- 1) **Pružanje informacija o troškovima** (...ck--> pc..).
- 2) **Pružanje informacija za planiranje i kontrolu** (...fokus na ključne odluke..).
- 3) **Pružanje informacija kako bi se omogućilo rukovodstvu da donosi bolje odluke** (...pružanje relevantnih informacija..).

Pomoć pri rješavanju problema...

FOKUS UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐENE DANAS

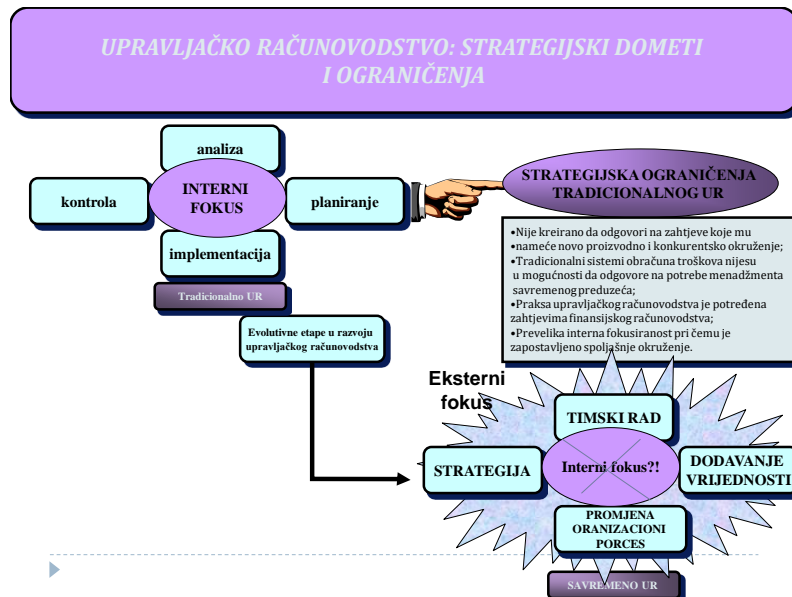


Upravljački računovođa-ključna karika uspješnog poslovanja savremenog preduzeća

- 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 proces 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**.

KARAKTERISTIKE / OSOBINE 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**.*



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.



OSNOVNE POSTAVKE TRADICIONALNOG KONCEPTA OBRAČUNA TROŠKOVA I UČINAKA;
Obračun troškova i učinaka, Učinci i nosioci troškova, Privremeni I konačni nosioci troškova, Troškovi proizvodnog preduzeća. Neposredni izazivači troškova u proizvodnom preduzeću

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:

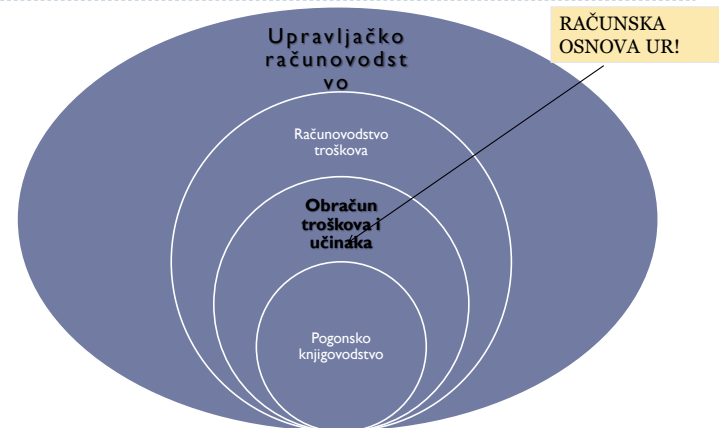
- ▶ *Obračun troškova obuhvata prikupljanje informacija o troškovima i njihovo povezivanje sa nosiocima troškova...*
- *"Prikupljanje informacija o troškovima i njihovoj vezi sa nosiocima troškova, utvrđivanje budžeta, standardnih troškova i stvarnih troškova poslovanja, procesa, aktivnosti ili proizvoda;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

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!



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:

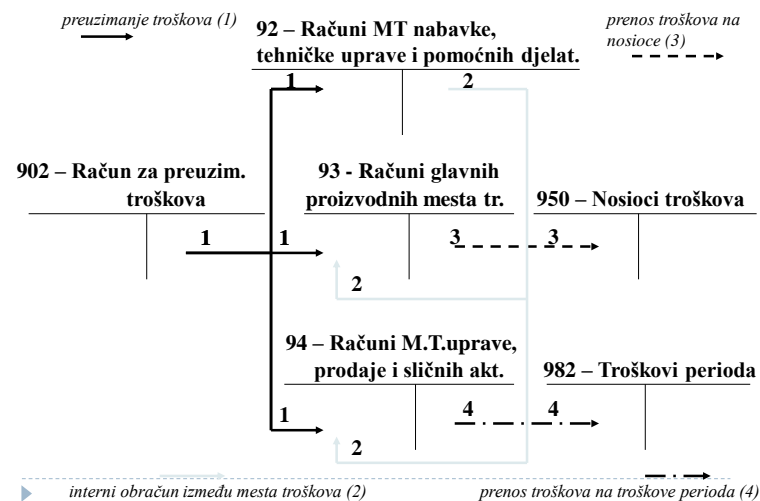
I. FAZA: obuhvatanje primarnih vrsta troškova za preduzeće u cjelini

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

Sistem obračuna po stvarnim troškovima



**POJAM STRATEGIJE, STRATEGIJSKO PLANIRANJE,
MJERENJE PERFORMANSI I KONTROLA;
MJESTO I ULOGA RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA I
STRATEGIJSKOG UPRAVLJAČKOG
RAČUNOVODSTVA U PROCESU STRATEGIJSKOG
UPRAVLJANJA**

Uvod..

- ▶ Menadžment je uvijek bio način i sredstvo upravljanja promjenama;
- ▶ Na početku je bio fokusiran na interne promjene (unutar) preduzeća;
- ▶ 60-tih godina prošlog vijeka, fokus se stavlja na promjene u spoljašnjem okruženju;
- ▶ Koje su to promjene, za koje menadžment mora da posjeduje i „šesto čulo“? (za razmišljanje...)

Uticaj okruženja na položaj preduzeća

Bitni fenomeni u makro okruženju:

- Globalizacija, ali i promocija "nacionalnih šampiona"
- Globalna recesija
- Povećani uticaj države (i supraorganizacija) u privrednim tokovima
- Eksplozivan tehnološki progres i informatička revolucija
- Oligopolizacija tržišta
- Hiperkonkurencija
- Skraćenje životnog ciklusa proizvoda
- Potrošačka šizofrenija
- ...

Dinamizam faktora okruženja relativizira poziciju preduzeća i afirmiše značaj proaktivnog odnosa preduzeća prema okruženju.

- Oko 50% kompanija od 500 najvećih 1970. godine nestalo je do 2010. godine.
- Samo 3 od 10 najvećih iz 1970. to su i danas.



Uvod u pojam STRATEGIJA

Opšti plan akcija čija je svrha ostvarivanje određenih **ciljeva** nakon dužeg planiranja.

U literaturi u oblasti menadžmenta i ekonomije, počinje da se koristi 50-tih godina prošlog vijeka

- Porijeklo od grč. *Strategos* = vojskovođa
- Odnosi se na vještinu ratovanja u smislu određivanja pravca i načina napada kao i uspostavljanje odnosa sa relevantnim grupama (političari, stanovništvo i dr.)

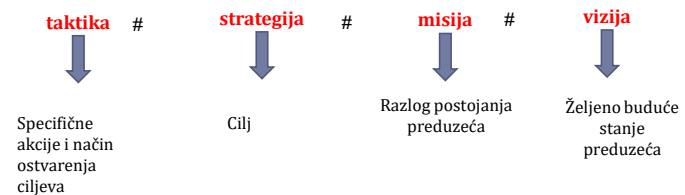


Vojna strategija (vojna doktrina)

Strategija-poimanje

- ▶ Može se posmatrati sa šireg i užeg aspekta
 - ▶ **Šire poimanje:**
 - ▶ Osnovna, bazična **upravljačka** odluka koja obuhvata ciljeve, politike i načine njihove realizacije u poslovanju;
 - ▶ **Uže poimanje:**
 - ▶ **poslovna** odluka kojom se određuje osnovni način realizacije ciljeva preduzeća;
- ▶ Trebalo bi da da odgovor na sljedeća pitanja:
 - ▶ **Kuda** da ide, ako se shvata kao ostvarenje ciljeva i definiše smjer;
 - ▶ **Šta** je ciljno tržište, odnosno koja su područja na koja će se razvijati peduzeće;
 - ▶ **Zašto** se preduzeće razvija, odnosno preduzima određene aktivnosti, ako se razumiju ciljevi preduzeća?

Taktika#Strategije#Misije#Vizije



▶

Misija

DAIMLER

- We delight our customers with inspiring brands, first-class premium automobiles that set standards, best-in-class commercial vehicles, and outstanding service solutions.
- As a company that aspires to excellence, we strive for sustainable growth and profitability on par with the best in the business. We intend to be the number one choice for our business partners.
- We fulfill our responsibility to society and the environment and adhere to high ethical standards.
- Our corporate values of passion, respect, integrity and discipline strengthen and guide us. We are committed to

SIEMENS bring our full potential to bear as a global leader on the basis of our forward-looking technology and solutions we respond to the most challenging questions of our time in the Industry, Energy and Healthcare sectors. Our wide range of products and solutions are designed with the environment in mind and engage with the subject to bring about change.

Mi želimo da pomazemo ljudima gde god da Neoplanta posluje, da se hrane i žive bolje, jer mi verujemo da je zdrava bezbedna hrana osnov za zdrav i kvalitetan život.



We save people money so they can live better.



TOYOTA

To attract and attain customers with high-valued products and services and the most satisfying ownership experience in



KNJAZ MILOŠ A.D.

Na temeljima imena i tradicije, kroz odgovorno poslovanje razvijamo, proizvodimo i plasiramo na tržište mineralnu vodu i bezalkoholne napitke vrhunskog kvaliteta koji našim potrošačima pružaju veženje i energiju svakoga dana.



Obezbeđivanje potrošača zdravim, ukusnim i hranljivim proizvodima u cilju podizanja nivoa svesti o neophodnosti zdravog i izbalansiranog načina ishrane.

Vizija



TOYOTA

To be the most successful and respected car company in America.



KNJAZ MILOŠ A.D.

Da postanemo regionalni lider u kategoriji mineralnih voda i bezalkoholnih napitaka, stvarajući bolju budućnost za okruženje u kome radimo proaktivno zadovoljavajući potrebe naših vernih potrošača.



Postati jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regionu proizvođači i distribuirajući proizvode najvišeg kvaliteta.

SIEMENS

Siemens - the pioneer in

- energy efficiency
- industrial productivity
- affordable and personalized healthcare
- intelligent infrastructure solutions



Samsung is dedicated to developing innovative technologies and efficient processes that create new markets, enrich people's lives and continue to make Samsung a digital leader.



Ekspanzija u kompaniju sa snažnim i priznatim evropskim brendovima, a koju pokreću potrebe i želje potrošača, pre svega kvalitetna ishrana i zdrav način života.

Strategija: primeri iz prakse

Southwest Airlines

- Risk Management

Dell Computers

- B2B kastomizacija

McDonald's

- Standardizacija i ekonomija obima kroz franšizing

Wal-Mart

- Komplementarnosti kroz one-stop shopping

Sintelon

- Jezgro kompetentnosti plus koncentrična diversifikacija
- Internacionalizacija proizvodnih kapaciteta i penetracija lokalnih tržišta
- Strateško partnerstvo

Strategijsko planiranje-pojam i vrste

- 1) Vizija, misija
 - 2) Ciljevi
 - 3) Strategija
 - 4) Taktičke planske odluke
- Dvije vrste planiranja: **strategijsko i taktičko**
 - **Strategijsko planiranje** podrazumijeva definisanje stratejskih ciljeva i strategije na bazi prethodno definisane vizije i misije
 - Taktičko planiranje konkretizuje opšte ciljeve i načine njihovog ostvarenja kroz dnevne odluke
 - Taktičko planiranje rezultuje sa dvije vrste planskih odluka:
 - za jednokratnu upotrebu (biznis plan, projekat, program) i
 - za permanentnu upotrebu (politike, procedure-postupci, pravila).



Razlike između stratejskog i taktičkog planiranja (H. Mintzberg):

- Vremenski horizont (duži vs. kratak period za spovođenje odluka i pojavu rezultata);
- Uticaj (efekti) (značajni i trajni efekti vs. postepena poboljšanja);
- Koncentracija napora (manji broj pitanja vs. svi resursi i aspekti poslovanja);
- Model donošenja odluka (nekoliko osnovnih odluka vs. veliki broj pratećih odluka)
- Obuhvat (širok spektar posljedica vs. uzak fokus)



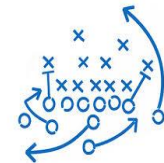
Kontrola

- ▶ Kad izazove konkretne akcije, planiranje se nastavlja fazom kontrole
- ▶ Kontrola je proces praćenja aktivnosti i procesa kako bi se utvrdilo da li se radi po planu akcije i da li se u primeni planskih odluka javlja odstupanje u odnosu na definisane ciljeve;
- ▶ Kontrola i planiranje imaju dvosjmeran odnos:
 - ▶ Nema kontrole bez planiranja (ciljevi služe kao standardi kontrole)
 - ▶ Planiranje gubi smisao ako nema kontrole (ogovornost za ostvarebnost rezultate)
 - ▶ Takođe, kontrola je osnova novog planskog ciklusa

Strategija: vrste zavisno od nivoa

Strategije se definišu za:

- **Nivo preduzeća.** To je generalna ili strategija preduzeća (engl. Corporate strategy)
 - Ultimativni cilj je ostvarenje sinergetskog efekta
- **Nivo biznisa.** To je poslovna strategija za nivo biznisa (engl. Business strategy):
 - Smanjenje troškova
 - Diferenciranje
 - Fokusiranje
- **Nivo funkcionalnih jedinica**
- **Nivo projekata**
- **Nivo proizvoda**



Pojam poslovne strategije

- ▶ **A. Chandler:** Konkurenti nisu u miroljubivoj koegzistenciji, već u stanju rata
- ▶ **M. Porter:** Suština strategije je ostvarivanje konkurentske prednosti

- ▶ Strategija je ideja vodilja za ostvarivanje jedinstvene pozicije (ili konkurentske prednosti) na izabranom tržištu
 - ▶ Ali, konkurentska borba nije igra sa nultom sumom (*zero sum game*)

- ▶ Način na koji preduzeće stupa u interakciju sa okruženjem (određivanjem područja poslovanja, alokacijom resursa i korišćenjem distinktivne kompetentnosti) Prof. M. Milisavljević

- ▶ Način na koji se nematerijalna aktiva koristi kao trajan izvor vrednosti



Transformacija poslovne strategije

- Homogeni vs. personalizovani proizvod (kraći životni ciklus proizvoda)
- Fizički vs. nematerijalni resursi
- Strukturiranost i pribavlјivost informacija (data mining)
- Geografska prisutnost preduzeća (elektronsko poslovanje)
- Outsourcing
- Kontrola bazirana na budžetu vs. strategijski kontroling baziran na BSc
- Inovativni fokus
- Fokus na broju kupaca vs. fokus na retenciji kupaca
- Transakcije sa kupaćima vs. odnosi sa kupaćima
- Cilj: prinos na investiciju (računovodstvena merila) vs. vrednost za vlasnike (ekonomska merila performansi)
- Izolovana preduzeća vs. mreže preduzeća (ko-opeticija)
- Vrednost preduzeća: knjigovodstvena vs. prinosno-tržišna



www.peterhof.rs

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.



Računovodstvo troškova vs Finansijsko računovodstvo i upravljačko računovodstvo

Računovodstvo troškova

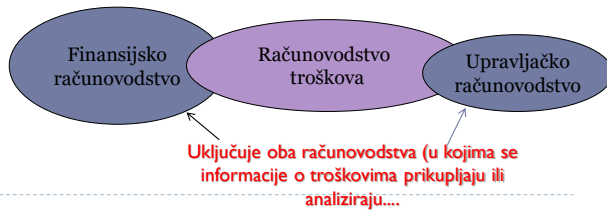
- ▶ Mellerovich: “ *Računovodstvo troškova* je **obuhvatanje i obračunavanje** pogonskih troškova i učinaka. Njegovo područje otpočinje ondje gdje otpočinje proizvodni proces, ulaganje dobara u proizvodnju, a završava se tamo gdje su učinci pripremljeni za prodaju”.
- ▶ Ono obuhvata:
 1. **Obračun proizvodnje:**
 - a) Obračun troškova po vrstama
 - b) Obračun troškova po mjestima
 - c) Obračun troškova po nosiocima
 2. **Kalkulaciju**
 3. **Kratkoročni obračun uspjeha**
 4. **Obračun planskih troškova**
 5. **Pogonsko upoređivanje**
 6. **Statistiku troškova**
 7. **Analiza troškova**



Istorijski razvoj RT i veza sa UR i FR

o -istorijski razvoj:

- U pojedinim djelovima računovodstva su se razvijali poslovi u vezi sa troškovima...
- Ukoliko su poslovi u vezi troškova postajali obimniji, to je racionalnije bilo te poslove izdvojiti u posebne službe..
- IZDVOJENI DJELOVI, ZAJEDNO SA ROTU SAČINJAVALI SU RAČUNOVODSTVO TROŠKOVA!
- Računovodstvo troškova pruža informacije i UR i FR!**



ODNOS FINANSIJSKOG, UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVA TROŠKOVA

OBIJELJE	Finansijsko računovodstvo	Računovodstvo troškova	Upravljačko računovodstvo
Akti kojima je regulisano Namjena	Računo. standardima, Zakonom o računovodstvu	Internim pravilnikom o računovodstvu	Ekonomskom teorijom
Način prikupljanja (dobijanja) podataka	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
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 uspješnosti, Izvještaj o novčanim tokovima,	Izvještaj o troškovima pojedinih poslovnih aktivnosti	Predlog plana, izvještaj o troškovima, izvještaj o ekonomskom položaju, specijalne analize
Korisnik izvještaja	Primarno-eksterni korisnici	Primarno-unutrašnji korisnici	Menadžeri određenih hijerarhijskih nivoa

PITANJE?

Da li je računovodstvo troškova
isto što i obračun troškova i
učinaka?

