



Kratki sadržaj

Sadržaj	VII
Vodič	XIV
Vodič analizom slučajeve	XVIII
Predgovor	XX
Zahvale	XXIV
Zahvale izdavača	XXVII

I. DIO Osnove upravljačkog računovodstva i računovodstva troškova

1. Uloga računovođe u organizaciji	4
2. Uvod u terminologiju i ulogu troškova	37
3. Sustavi obračuna troškova po radnom nalogu	64
4. Sustavi obračuna troškova po procesima	95
5. Raspored troškova	137
6. Raspored troškova: slučaj povezanih troškova	170
7. Utjecaj alternativnih metoda vrednovanja zaliha na dobit	198
I. dio Analiza slučajeve	229

II. DIO Računovodstvene informacije za odlučivanje

8. Odnos trošak obujam dobit (CVP)	240
9. Utvrđivanje ponašanja troškova	270
10. Relevantne informacije za odlučivanje	309
11. Obračun troškova po aktivnostima	341
12. Određivanje cijena, obračun po ciljanim troškovima i analiza profitabilnosti kupaca	376
13. Odluke o kapitalnim ulaganjima	416
II. dio Analiza slučajeve	445

III. DIO Planiranje i sustavi proračunskih kontrola


14. Motivacija, proračuni i računovodstvo odgovornosti	466
15. Fleksibilni proračuni, odstupanja i upravljačke kontrole: I	508
16. Fleksibilni proračuni, odstupanja i upravljačke kontrole: II	541
17. Mjerenje prinosa, učinci kombinacije i količine	577
III. dio Analiza slučajeve	602

IV. DIO Sustavi upravljačkih kontrola i mjerenje uspješnosti

18. Sustavi kontrola i transferne cijene	614
19. Sustavi kontrola i mjerenje uspješnosti	644
IV. dio Analiza slučajeva	676

V. DIO Kvaliteta, vrijeme i strateško upravljanje troškovima

20. Kvaliteta i problem protočnosti u upravljanju troškovima	700
21. Računovodstveni tretman sustava <i>just in time</i> (JIT)	728
22. Strateško upravljačko računovodstvo i teme u nastajanju	770
V. dio Analiza slučajeva	803
Dodatak A: Rješenja odabranih vježbi	847
Dodatak B: Bilješke o složenom kamatnom računu i financijske tablice	915
Bibliografija	923
Rječnik	934
Kazalo imena	951
Kazalo pojmova	953



Predgovor

Računovodstvo oblikuje naše živote. Ono mijenja organizacije i naše društveno, ekonomsko i fizičko okruženje. Bilo da jesmo ili nismo angažirani u izradi i/ili čitanju računovodstvenih informacija, to utječe na ono što možemo ili ne možemo činiti. Na korporativne odluke glede razvoja novog proizvoda, strategije cijena, zapošljavanja i razine plaća općenito utječu računovodstvene informacije. Način na koji menadžer djeluje često je povezan s tim kako on ili ona reagiraju na računovodstvene podatke. Povremeno, računovodstvo motivira određene vrste ponašanja, a obeshrabruje druge. U većini organizacija, odluke, akcije i ljudsko ponašanje nalaze izravne veze s prirodom, upotrebom i fokusom računovodstvenih informacija. Ovaj tekst govori o razumijevanju pripreme i upotrebe upravljačkih i troškovnih računovodstvenih informacija u tom svjetlu.

Upravljačko računovodstvo usmjereno je na izvještavanje menadžera o financijskim i drugim vrstama informacija u njihovu menadžerskom nastojanju postizanja organizacijskih i ostalih ciljeva. Računovodstvo troškova više se zaokuplja informacijama o nabavi i potrošnji resursa. Računovodstvo troškova pruža koristan *input* upravljačkom računovodstvu. Naš je cilj obuhvatiti i upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova, posebno naglašavajući izradu, upotrebu i ulogu računovodstvenih informacija u upravljanju organizacijskim aktivnostima. Namjera je uravnotežiti tehničke detalje i organizacijski uvid kako bi se obuhvatila pitanja od primarnog interesa za obavljanje upravljačkih aktivnosti. Fokus je na osnovnim konceptima, analizama i praksi naspram upravljačkom odlučivanju.

Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova dinamična je disciplina koja djeluje u interakciji s mnogim aspektima organizacijskog okruženja. U takvom obliku postoji širom svijeta, industrijskih postavki i upravljačkih funkcija. Ima za posljedicu primjenu odavno utvrđenih tehnika kao i novih pojmova koji su se pojavili. Posljedično, knjiga pokriva područja konvencionalnih tema poput obračuna troškova po radnom nalogu i obračuna troškova po procesima, zatim odnos trošak obujam dobit, odluke o kapitalnim ulaganjima i sustave proračunskih kontrola u svjetlu promjena modernih poslovnih okolnosti. Dodatno, obradili smo inovativne pristupe u upravljačkom računovodstvu koji se odnose na, primjerice, brigu o kvaliteti, protočnost, pitanja nefinancijske uspješnosti i stratešku analizu. U poglavljima knjige ukazujemo na nove teme unutar područja upravljačkog računovodstva koje se smatraju jednako važnima za organizacije koje teže razvoju svojih upravljačkih računovodstvenih sustava. Dodatno, raspravljamo o mogućim implikacijama pitanja i problema iz područja upravljanja i organizacije, a koji su novi, ali brzo se razvijaju, na upravljačko računovodstvo u praksi. Stoga, upozoravamo na važnost mnogih pitanja, uključujući upravljanje znanjem i intelektualnim kapitalom, vođenje poduzeća, ekološko upravljačko računovodstvo, a što je važno za potencijalne promjene u praksi upravljačkog računovodstva.

Također smo jasno ugradili rasprave o implikacijama na upravljačko računovodstvo koje se odnose na upotrebu prilagodljivih organizacijskih tehnologija u proizvodnji i isporuci robe i usluga. Nadalje, razmotreni su neki od potencijalnih utjecaja inovacija e-poslovanja, „digitalizacije” ekonomije i internetskih tehnologija na praksu upravljačkog računovodstva. Eksplozija tehnoloških kompanija kasnih 1990-ih i njihov krah

početkom novog tisućljeća predstavlja važnu lekciju zanimljivu upravljačkim računovodama. Približavanje telekomunikacija i digitalnih tehnologija unutar interneta dalo je poticaj restrukturiranju poslovnih aktivnosti. Dolaze do izražaja pitanja o kontinuiranoj važnosti utvrđenih načela upravljačkog računovodstva unutar poduzeća koja su prisutna na internetu. Sada smo u zrelijoj i možda sekundarnoj fazi rastućeg utjecaja interneta na društvo i ekonomiju. Naglašavamo aspekte Weba 2.0. Iako ne postoji utvrđeno istraživačko tijelo u ovoj domeni, namjera nam je ukazati na neke od utjecaja na upravljačko računovodstvo uzrokovanih upravo internetom.

U tekstu se naglašava razvijanje kontekstualnog razumijevanja različitih praksi upravljačkog računovodstva i računovodstva troškova. Time mislimo da, iako treba generalizirati kod predstavljanja tema i pitanja, bitno je prepoznati da su te prakse jako ovisne o situaciji i organizacijskim čimbenicima unutar kojih se primjena odvija. Stoga, raspravljamo o globalnim temama i konceptima u upravljačkom računovodstvu i računovodstvu troškova istovremeno naglašavajući potrebu razumijevanja konteksta u kojem se prakticiraju. Ovaj se fokus širi na pitanja društvenog i etičkog značaja. U određenoj mjeri raspravljamo o korporativnom upravljanju kao pitanju od rastućeg interesa. Umjesto posebnog poglavlja o organizacijskim i društvenim aspektima upravljačkog računovodstva, ovu perspektivu integriramo u cijeli tekst kako bismo osigurali veći stupanj realnosti.

Ovaj tekst pridaje osobitu pozornost interesima i pitanjima u europskim okolnostima. Naše nastojanje da obuhvatimo osnovne pojmove i tehnike upravljačkog računovodstva i računovodstva troškova, naglašavajući raznolikosti pristupa i prakse koju oni imaju u raznim europskim zemljama, učinilo je pisanje ovog teksta jedinstvenim i zanimljivim izazovom. Tješi nas to što i drugi tekstovi o upravljačkom računovodstvu pokušavaju predstaviti sličnu mješavinu praktičnih primjera, analize slučajeva i rezultata istraživanja koristeći naš oblik formata i strukture primijenjen u ovom tekstu. U ovom izdanju dajemo nove ilustrativne primjere, rezultate istraživanja i analize slučajeva koje se odnose na mnoga europska poduzeća i pozivaju se na širok raspon europske poslovne literature. To je važno obilježje ove knjige, posebno s rastućim brojem zemalja koje se pridružuju EU zajednici. Iako je europska perspektiva važan naglasak, tekst uključuje značajnu raspravu i ilustrativne primjere prakse i pitanja koja se odnose na zemlje i regije izvan Europe.

Svaki predavač ima najdraži način organiziranja svojeg predmeta. Metodijelna struktura ovoga teksta i slijed poglavlja u knjizi oblikovan je kako bi olakšao prilagodljivost i raznolikost u predavanju različitih tema, kao i upotrebu teksta za niz predmeta i razina. Pregled obuhvaćenih tema i sastavnih dijelova dan je u uvodu pojedinog poglavlja. Odluka o slijedu poglavlja bila je izazov, ali ona su poredana tako da bi se dobio pregled gradiva od uvodnih pojmova sve do detaljnih analiza materijala.

Materijali za ponavljanje i vježbu

Ova knjiga uključuje veliku količinu i širok raspon materijala za učenje kako bismo još olakšali upotrebu teksta na različitim predmetima:

- **Pitanja za ponavljanje** Ova kratka pitanja potiču studente da ponove i/ili kritički rasprave svoje razumijevanje glavnih tema i pitanja pokrivenih u svakom poglavlju, ili pojedinačno ili u grupi.
- **Vježbe** Ova opsežna pitanja rangirana su i grupirana po razini složenosti: osnovna, srednja i napredna. Prije svakog pitanja nalazi se bilješka o temi koju pokriva i naznaka vremena rješavanja. Tamo gdje je primjereno, vježbe uključuju pitanja iz

nedavnih ispita u organizaciji nekih od profesionalnih računovodstvenih tijela. Prosječno je četrnaest vježbi po poglavlju. Potpuno razrađena rješenja izabranih vježbi u svakom poglavlju (označena zvjezdicom) dana su u Dodatku A.




Analiza slučajeva

Na kraju svakog od pet dijelova nalaze se ilustrativni problemski slučajevi. Svaki je sadržajniji i obično zahtjevniji od vježbi s kraja poglavlja, integrirajući teme iz nekoliko poglavlja u svakom od bitnih dijelova teksta, dozvoljavajući vam da primijenite svoje razumijevanje računovodstvenih pojmova, pitanja i tehnika unutar šireg organizacijskog konteksta i razvijete kritičko razmišljanje te analitičke vještine. Pitanja na kraju teksta slučaja uključuju neke aspekte pogodne za grupnu raspravu/zadatke.

Dodatni materijali za ponavljanje i vježbu dani su na CD-ROM-u u Lecturer's Resource Packu i popratnom mrežnom mjestu ove knjige (vidi ispod).

Kako biste se pobliže upoznali s glavnim obilježjima ovoga teksta i kako će on koristiti vašem studiranju, na stranicama od xiv do xxi dan je ilustrirani *Vodič knjigom i mrežnim izvorima*.



Dodatak B: Složeni kamatni račun i financijske tablice

Studenti će trebati ove tablice za proučavanje teksta poglavlja 13 i rješavanje vježbi s kraja poglavlja. Zbog jednostavnosti korištenja preporučujemo studentima fotokopiranje ove stranice.



Bibliografija

Mnoga poglavlja uključuju popis odabrane relevantne literature za one koji žele dodatno unaprijediti svoje znanja iz specifičnog područja obrađenog u poglavlju. Na kraju knjige je opsežna bibliografija koja će pomoći studentima koji žele detaljnije pratiti određene teme i pitanja.



Rječnik


Sadrži abecedni popis svih ključnih pojmova, uključujući sažetu definiciju, čime se omogućava pregled svih ključnih pojmova i tehnika iz teksta.



Dodaci za predavače

Predavačima koji usvoje ovaj tekst na raspolaganju je niz dodatnih materijala kao pomoć u pripremi i izvedbi predavanja. Oni uključuju:

- cjeloviti *Priručnik predavačima* s idejama za predavanja i rješenjima vježbi s kraja poglavlja koja nisu dana u tekstu koji se može preuzeti s interneta;
- predložena rješenja za sve probleme kod analize slučajeva;
- PowerPoint prezentacije koje se mogu uređivati organizirane po poglavljima, što vam omogućava izlaganje predavanja ili seminara (i/ili printane materijale). Navedeno uključuje grafike u boji, prikaz poglavlja, tekstualni prikazi, dodatne primjere i grafička objašnjenja kompleksnijih tema;
- rješenja dodatnih pitanja i tabličnih problema.



Praćenje ocjena: sve što vi i vaši studenti trebate za uspjeh

Grade Tracker (sustav praćenja ocjena) novi je resurs za predavače i studente koji daje pristup najboljim mrežnim alatima za podučavanje i učenje 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Molimo pogledajte *Vodič* na stranici xiv za više detalja o resursima sustava za praćenje ocjena raspoloživima s ovim izdanjem.

Alnoor Bhimani
Charles Horngren
Srikant Datar
George Foster

studeni 2007.