

*Sanja Broz Tominac, dipl. oec.*

## PRIKAZ KNJIGE

NASLOV: MANAGEMENT AND COST ACCOUNTING

AUTORI: COLIN DRURY

Izdavač: South-Western Cengage

Mjesto i godina izdanja: London, 2008.

Broj stranica: 775

### SINTETIZIRANI PRIKAZ DJELA

#### **Opseg i raspored građe**

Knjiga pod naslovom "Management and Cost Accounting" autora Colina Druryja, profesora emeritusa na Sveučilištu Huddersfield u Velikoj Britaniji, izdanje je South-Western Cengage Learninga u Londonu 2008. godine. Ovo je sedmo izdanje ove knjige.

Sadržaj djela razrađen je na 775 stranica i podijeljen je u 6 dijelova, odnosno 25 poglavlja, uz analize slučajeva, bibliografiju, dodatak, odgovore na kritičke probleme i indeks.

#### **Analiza strukture i sadržaja djela**

Cilj je ove knjige objasniti načela odnosno principe uključene u dizajniranje i vrjednovanje menadžerskih i troškovnih računovodstvenih informacijskih sustava. Namijenjena je prvenstveno studentima. U ovoj je knjizi vrlo malo pažnje posvećeno računovodstvenim tehnikama.

Osnovna je tema ove knjige da različite namjene zahtijevaju različite financijske informacije. Autor nastoji iznijeti okvir kojim bi izbjegao zbunjenost studenata glede troškova budući da se u mnogim knjigama navodi da je troškove potrebno alocirati na proizvode uključivo fer podjelu indirektnih troškova, zatim da su neki od alociranih troškova irelevantni te ih je stoga potrebno izostaviti. Također se u tim knjigama objašnjava da je troškove potrebno dodijeliti ljudima odnosno centrima odgovornosti a ne proizvodima, dok se istovremeno propušta objasniti što su to zapravo centri odgovornosti.

Okvir koji je postavio autor temelji se na principu da postoje tri načina stvaranja računovodstvene informacije. Prvi od njih je računovodstvo troškova koje ima naglasak na troškovima proizvodnje proizvoda za alokaciju troškova između troškova dobara koja su prodana, i zaliha. Drugi se odnosi na troškove koji su relevantni za donošenje odluka s naglaskom na osiguravanje informacija koje će pomoći menadžerima u donošenju dobrih odluka. I treći, posljednji, je računovodstvo odgovornosti i mjerenje rezultata koji se foku-

sira i na financijske i na nefinancijske informacije odnosno dodjela troškova i prihoda centrima odgovornosti.

Kao što je spomenuto, knjiga je podijeljena u šest dijelova. Prvi se dio sastoji od dva poglavlja i uvod je u menadžersko i računovodstvo troškova te je istovremeno i okvir za izučavanje preostalih poglavlja u knjizi. U prvom se poglavlju definira računovodstvo te se prikazuje razlika između financijskog, upravljačkog i računovodstva troškova. To proizlazi iz uloge upravljačkog računovodstva u osiguravanju informacija za potrebe menadžera prilikom donošenja odluka, postupka planiranja, kontrole i mjerenja rezultata. U ovom su poglavlju također uključene i važne i značajne promjene u poslovnom okruženju. U ostalim poglavljima u knjizi vidi se utjecaj tih promjena na računovodstvene sustave. U drugom se poglavlju opisuju osnovni troškovni pojmovi kao i koncepti koji se koriste u literaturi o upravljačkom računovodstvu.

Drugi, treći i četvrti dio reflektiraju tri različita načina konstruiranja računovodstvenih informacija. Drugi dio se sastoji od pet poglavlja koja se fokusiraju uglavnom na računovodstvo troškova i to na dodjelu troškova na proizvode. Treće poglavlje ima naglasak na raspodjeli troškova na proizvode. Cilj je ovog poglavlja knjige objasniti kako se troškovi dodjeljuju troškovnim objektima odnosno naglasak je na rasporedu indirektnih troškova korištenjem tradicionalnih metoda kao i ABC metode. U četvrtom je poglavlju naglasak stavljen na knjiženja koja su potrebna kako bi se zabilježile transakcije obračuna po radnom nalogu dok se u petom poglavlju naglasak stavlja na procesni obračun koji je prikladan za one industrije koje proizvode mnogo jedinica istog proizvoda tijekom određenog razdoblja. Predmet šestog poglavlja je kalkuliranje troškova proizvoda u onim industrijama koje proizvode povezane i sporedne proizvode. Sedmo i posljednje poglavlje drugog dijela knjige bavi se alternativnim računovodstvenim metodama rasporeda fiksnih općih troškova proizvodnje na proizvode kao i njihovim utjecajem na mjerenje profita i vrjednovanje zaliha.

Treći se dio sastoji od sedam dijelova a usmjeren je na mjerenje i identifikaciju onih troškova koji su relevantni za različite tipove odluka. U poglavljima osam, devet, deset, jedanaest i dvanaest naglasak je na kratkoročnim odlukama koje se temelje na postojećem okruženju i na fizičkim, ljudskim i financijskim resursima koji su u danom trenutku dostupni poduzeću. Te su odluke određene kvalitetom dugoročnih odluka poduzeća. Osnovna je razlika između dugoročnog i kratkoročnog donošenja odluka što se dugoročne odluke ne mogu lako promijeniti, dok se druge mogu često mijenjati. Aktivnosti koje prate kratkoročne odluke, često se ponavljaju pa se tako, primjerice, formiranje prodajne cijene ili proizvodnog miksa može često mijenjati. Što se tiče dugoročnih odluka, kao što je kapitalno investiranje, nije lako promijeniti odluke u kratkom roku. U spomenutim je poglavljima naglasak uglavnom na način primjene računovodstvene informacije različitim oblicima kratkoročnih odluka. U osmom poglavlju fokus je na tome što će se dogoditi s financijskim rezultatima ako varira specifična razina aktivnosti ili obujma. Ta je informacija potrebna za donošenje optimalnih kratkoročnih odluka. Deveto poglavlje se odnosi na to kako se trebaju mjeriti troškovi i prihodi za brojne nerutinske kratkoročne i dugoročne odluke. Deseto se poglavlje fokusira na alternativne pristupe mjerenja resursa koje konzumiraju troškovni objekti. Taj se pristup zove ABC metoda ili metoda bazirana na aktivnostima. Jedanaesto se poglavlje bavi analizom profitabilnosti kao i pribavljanjem financijskih informacija za donošenje odluka o cijenama. Dvanaesto poglavlje uvodi metode inkorporiranja nesigurnosti u analizu. Trinaesto poglavlje razmatra procijenjene metode koje se koriste za ocjenu odluka o kapitalnom investiranju te uvodi koncept vremenske vrijednosti novca. Četrnaesto

poglavlje istražuje još složenija pitanja povezana s odlukama o kapitalnom investiranju odnosno utjecaju racionalizacije kapitala, oporezivanja, inflacije te rizika.

Četvrti dio knjige sastoji se od šest poglavlja gdje je naglasak na procesima provođenja ciljeva u specifične aktivnosti i resurse koji su potrebni, a sve u okviru kratkoročnih (budžetiranje) odnosno dugoročnih procesa planiranja kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Naglasak je dakle na računovodstvenom procesu kao načinu dobivanja informacija koje menadžerima trebaju pomoći u kontroliranju njihovih aktivnosti za koje su i odgovorni. Također uključuje mjerenje rezultata kao i njihovo vrjednovanje u različitim segmentima organizacije. Petnaesto poglavlje razmatra ulogu budžetiranja u procesu planiranja kao i povezanost dugoročnog plana i procesa budžetiranja. Proces budžetiranja u profitno orijentiranim organizacijama uspoređuje se s onima u neprofitnim organizacijama. U poglavljima šesnaest, sedamnaest i osamnaest razmatra se proces kontrole. Kako bi se u potpunosti razumjela uloga koju upravljački računovodstveni kontrolni sustav ima u kontrolnom procesu, potrebno je spoznati njihovu relaciju sa čitavim nizom kontrolnih mehanizama koje se primjenjuju unutar organizacije. Šesnaesto poglavlje opisuje različite vrste kontrola koje se koriste unutar poduzeća. Sedamnaesto i osamnaesto poglavlje naglasak stavljaju na tehničke aspekte računovodstvenih kontrolnih sustava odnosno opisuju glavne karakteristike standardnog troškovnog sustava, to jest sustava koji omogućuje detaljno analiziranje razlika između planiranih i ostvarenih veličina. Sedamnaesto poglavlje opisuje postupke standardnih troškova i objašnjava postupke izračunavanja odstupanja. Osamnaesto poglavlje ispituje još kompleksnije aspekte povezane sa sustavom standardnih troškova. Devetnaesto i dvadeseto poglavlje bave se ispitivanjem posebnih problema vezanih za kontrolu i mjerenje rezultata divizija i drugih decentraliziranih jedinica unutar organizacije. Devetnaesto poglavlje razmatra kako se mjeri financijski rezultat divizija u cilju motivacije menadžera u postizanju općih organizacijskih ciljeva. Dvadeseto poglavlje naglasak stavlja na problem transfernih odnosno internih cijena i ispituje kako bi taj sustav trebalo uspostaviti da motivira menadžere u donošenju optimalnih odluka kojima bi se osiguralo da mjerenje rezultata proizlazi iz korištenja transfernih cijena.

Peti se dio sastoji od dva poglavlja koja se bave upravljanjem troškovima i strateškim upravljačkim računovodstvom. Dvadeset prvo poglavlje ispituje različite pristupe iz područja upravljanja troškovima. Dvadeset drugo poglavlje ispituje elemente strateškog upravljačkog računovodstva. Opisuje i nedavna dostignuća koja zahtijevaju inkorporiranje rezultata mjerenja u strateški upravljački proces.

Šesti i posljednji dio knjige sastoji se od tri poglavlja u kojima se ispituju kvantitativne metode različitih aspekata upravljačkog računovodstva. Dvadeset treće poglavlje ispituje doprinos matematičkih i statističkih tehnika u određivanju obrazaca ponašanja troškova za C-V-P analizu i za planiranje i kontrolu troškova i prihoda. Dvadeset četvrto poglavlje se koncentrira na primjenu kvantitativnih modela u određivanju optimalne investicije u zalihe. Dvadeset i peto poglavlje se bavi primjenom linearnog programiranja u donošenju odluka i aktivnostima planiranja i kontrole.

## KRITIČKA OCJENA DJELA

### Naslov

Naslov ove knjige upućuje na orijentaciju knjige, a to su upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova tako da je naglasak na upravljačkom računovodstvu. Naslov je

aktualan i jasan te, kao takav, odgovara sadržaju djela. Sadržaj i karakter teme iz naslova pokazatelji su informativne snage knjige.

### **Aktualnost sadržaja**

U današnjem poslovanju veliko značenje imaju primjena i razumijevanje, kako upravljačkog tako i troškovnog računovodstva. Aktualnost upravljačkog računovodstva ogleda se u akumuliranju, klasifikaciji, sažimanju i izvještavanju informacija koje su od pomoći zaposlenicima konkretnog poduzeća u procesu donošenja odluka, planiranja, kontrole i mjerenja rezultata. Aktualnost računovodstva troškova ogleda se u akumuliranju troškova za vrjednovanje zaliha koje odgovara zahtjevima eksternog financijskog računovodstva i internog mjesečnog ili kvartalnog mjerenja profita.

Za razliku od drugih knjiga iste tematike koje sadržavaju detaljne opise računovodstvenih tehnika, ova knjiga sadrži razmatranja o principima koji su uključeni u ocjenu upravljačkog i troškovnog računovodstvenog sustava.

### **Terminologija, stil i jezik**

Budući da je knjiga namijenjena studentima na dodiplomskim studijima, kao i studentima poslijediplomskih studija koji se prvi put susreću s izučavanjem upravljačkog i troškovnog računovodstva pisana je razumljivim jezikom. Autor u djelu koristi standardno nazivlje te čitatelja jasnim stilom postupno vodi kroz teme upravljačkog i troškovnog računovodstva koje su smisljeno uobličene u logičnu i sadržajno jedinstvenu cjelinu.

Vrijednosti ovoga djela koji je zamišljen kao udžbenik svakako doprinose analize slučajeva kao i ilustrativni primjeri koji su rezultat velikog iskustva autora. Razumijevanju ove knjige pomaže i indeks pojmova.

### **Literatura**

Ovo djelo sadrži popis od preko 250 najaktualnijih bibliografskih jedinica nacionalne i svjetske literature. Međutim, autor nije tuđa postignuća citirao odnosno upotrebljavao na uobičajen način u formi fusnota već je samo dao popis korištene i referentne literature na kraju knjige u formi popisa bibliografskih jedinica.

### **ZAKLJUČAK**

Sve je veće značenje upravljačkog i računovodstva troškova budući da generiraju takve računovodstvene informacije koje su neophodne za donošenje kvalitetnih i pravovremenih odluka, osobito danas u sve turbulentnijem poslovnom okruženju.

Ova knjiga pomaže čitatelju u svladavanju osnovne terminologije ovih dvaju područja te alata informacija koje mu omogućuju najracionalnije poslovanje.

Autor je svoje znanje i iskustvo jasno, koncizno i logično pretočio u ovo djelo uz pomoć ilustrativnih primjera i brojnih analiza.