

SADRŽAJ

Sadržak

Summary

1. UVOD.....	1
1.1. DEFINISANJE PROBLEMA.....	1
1.2. POLAZNA OSNOVA ISTRAŽIVANJA.....	2
1.2.1. SUŠTINA PREDUZEĆA.....	2
1.3. STANJE I RAZVOJ PRIVREDE U BOSNI I HERCEGOVINI.....	3
1.4. RAZVIJANJE SEKTORA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA.....	5
1.4.1. KARAKTERISTIKE MALOG BIZNISA, PREDNOSTI I OGRANIČENJA.....	5
1.4.2. NOVI MODEL POSLOVANJA.....	6
2. TEORIJSKE I PRAKTIČNE PRETPOSTAVKE RAZVOJA UPRAVLJAČKOG (MENADŽERSKOG) RAČUNOVODSTVA.....	6
2.1. POVEZANOST FINANSIJSKOG UPRAVLJAČKOG I TROŠKOVNOG RAČUNOVODSTVA.....	8
2.2. TROŠKOVNI MENADŽMENT I RAČUNOVODSTVENI SISTEMI.....	9
2.3. RAZVOJ UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA.....	10
3. ULOGA RAČUNOVODSTVENOG INFORMISANJA U FUNKCJI POSLOVNOG ODLUČIVANJA.....	11
4. INVESTICIONI PROGRAM ULAGANJA U MARKETINŠKE AKTIVNOSTI „UNA“ PIVOVARE d.d. BIHAĆ.....	12
4.1. EFEKTI ULAGANJA.....	12
4.2. OPIS PROJEKTA.....	13
4.3. PREGLED TRENUTNIH OPERACIJA U „UNA“ PIVOVARI.....	14
4.3.1. BROJ ZAPOSLENIH.....	14
4.3.2. VRSTA POSLOVA.....	14
4.3.3. GLAVNI PROIZVODI.....	15
4.4. FIZIČKI OBIM PROIZVODNJE I POSLOVNI USPJEH.....	15
4.4.1. ANALIZE FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA GODIŠNIH RAČUNA PREDUZEĆA.....	17
4.4.2. VERTIKALNA ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA „UNA“ PIVOVARE.....	19
4.4.3. HORIZONTALNA ANALIZA RAZVOJA FINANSIJSKOG IZVJEŠTAJA „UNA“ PIVOVARE.....	22
4.5. OSNOVNI FINANSIJSKI POKAZATELJE ZA 2003 GODINU.....	23
4.5.1. PROFITABILNOST.....	23
4.5.2. KOEFICIENT OBRTA.....	25
4.5.3. NAJVAŽNIJI ODNOSI PRIHODA I PRODAJE IZVEDENI IZ FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA.....	25
4.5.4. LIKVIDNOST.....	26
4.5.5. SOLVENTNOST.....	28
4.6. TRŽIŠTE I ODNOSI SA DOMAĆIM FIRMAMA „UNA“ PIVOVARE.....	29
4.7. OPIS SNABDJEVANJA SIROVINAMA, POSLOVNOG POGONA, ZAPOSŁJAVANJE, OPIS TRŽIŠTA, KONKURENCIJE, OČEKIVANIH KUPACA „UNA“ PIVOVARE.....	30
4.8. EKONOMSKO FINANSIJSKI DIO I PRORAČUN ULAGANJA „UNA“ PIVOVARE.....	31
4.8.1. PRORAČUN ULAGANJA.....	32
4.8.2. IZVORI I USLOVI FINANSIRANJA.....	33
4.8.3. PRORAČUN TROŠKOVA.....	34

4.9.	PROGRAMIRANA STRUKTURA UKUPNOG PRIHODA I NJEGOVA RASPODJELA U PERIODU OTPLATE KREDITA „UNA“ PIVOVARA	36
4.9.	STATISTIČKI POKAZATELJI EFIKASNOSTI INVESTICIJ I NOVČANI TOKOVI „UNA“ PIVOVARA	38
	4.10.1. STATISTIČKI POKAZATELJI	39
	4.10.2. PRELOMNA TAČKA (PRAG RENTABILNOSTI) 2004 I 2005. GODINA	41
	4.10.3. NOVČANI TOKOVI (CASH FLOW)	42
5.	OSTVARENA PROIZVODNJA I PRODAJA, RASPODJELA TROŠKOVA UKUPNO I PO POJEDINIM PROIZVODIMA „UNA“ PIVOVARA ZA 2004. GODINU	49
5.1.	PRIKAZ OSTVARENIH PRIHODA, DOBITI, STRUKTURE TROŠKOVA „UNA“ PIVOVARA PO KVARTALIMA ZA PIVO, BEZALKOHOLNE NAPITKE I UKUPNO BAR GRAFOM I KRUŽNIM DIAGRAMOM	55
5.2.	PREGLED STRUKTURE TROŠKOVA „UNA“ PIVOVARA ZA 2004. GODINU PREMA PODJELI NA FIKSNE I VARJABILNE	63
5.3.	MOGUĆNOST SMANJENJA OBIMA PROIZVODNJE ZA 2004. GODINU PRAG RENTABILNOSTI ILI PRELOMNA TAČKA	63
	5.3.1. STATISTIČKI POKAZATELJI OSTVARENJA INVESTICIONOG PROGRAMA	64
5.4.	RASPORED TROŠKOVA PO ARTIKLIMA „UNA“ PIVOVARA POJEDINAČNO I NAČIN UTVRĐIVANJA CIJENE KOŠTANJA PO ARTIKLIMA	65
5.5.	REZULTATI STRATEŠKIH CILJEVA INVESTICIONOG PROJEKTA	76
6.	POJMOVNO ODREĐIVANJE TROŠKOVA I UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA	77
6.1.	SVRHA ANALIZE TROŠKOVA	77
6.2.	METODA GORNJE I DONJE TAČKE (HIGH-LOW METOD)	78
6.3.	METODA DIAGRAMA RASIPANJA (SCATTER-DIAGRAM METOD)	79
6.4.	RĒGRESIJSKA METODA	80
6.5.	UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U PRAKSI	80
7.	OSNOVE OBRAČUNA TROŠKOVA	82
7.1.	SISTEM OBRAČUNA TROŠKOVA KAO OSNOVA POGONSKOG OBRAČUNA	82
7.2.	SISTEM OBRAČUNA PO STVARNIM TROŠKOVIMA	82
7.3.	SISTEM OBRAČUNA PO STANDARDNIM TROŠKOVIMA	83
7.4.	OBRAČUN PO STANDARDNIM VARJABILNIM TROŠKOVIMA – DIREKT COSTING	86
	7.4.1. RAZVUJENI OBLIK PO STANDARDNIM VARJABILNIM TROŠKOVIMA	87
7.5.	CILJEVI OBRAČUNA TROŠKOVA I PERIODIČAN REZULTAT	90
	7.5.1. EFEKTI SISTEMA OBRAČUNA PO STVARNIM TROŠKOVIMA NA PERIODIČAN REZULTAT	91
	7.5.2. EFEKTI SISTEMA OBRAČUNA PO STANDARDNIM TROŠKOVIMA NA PERIODIČAN REZULTAT	91
	7.5.3. EFEKTI SISTEMA OBRAČUNA PO STANDARDNIM VARJABILNIM TROŠKOVIMA NA PERIODIČAN REZULTAT	92
8.	UTICAJ METODA OBRAČUNA ZALIHA NA DOBITAK I VRIJEDNOST IMOVINE U BILANSU	94
8.1.	KADA NARUČITI – TAČKA NARUČIVANJA	94
	Primer 1. (95)	
8.2.	KOLIKO NARUČITI – EKONOMSKA KOLIČINA NARUDŽBE	95
	Primer 2. (95)	
9.	MODELI UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA	96
10.	BUDŽET, STANDARDI I LJUDSKO PONAŠANJE	100
10.1.	KONTROLA	101

10.2.	VRSTE BUDŽETA	102
10.3.	MODELI FINANSIJSKOG PLANIRANJA BAZIRANOG NA KOMPJUTERU.....	103
	<i>10.3.1. BUDŽET I RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI</i>	<i>103</i>
11.	INFORMACIONI SISTEM UPRAVLJAČKOG (MENADŽERSKOG) RAČUNOVODSTVA	104
11.1.	NOVI PRISTUP INTEGRALNOM INFORMACIONOM SISTEMU PREDUZEĆA.....	107
11.2.	TEORIJSKI ASPEKT ORGANIZOVANJA INFORMISANJA U FUNKCIJI POSLOVNOG ODLUČIVANJA	107
11.3.	ULOGA KOMPJUTERA U UPRAVLJAČKOM INFORMACIONOM SISTEMU....	109
11.4.	OBLIKOVANJE STRUKTURE MENADŽERSKOG INFORMACIONOG SISTEMA UTEMELJENOG NA RAČUNOVODSTVENIM PODACIMA.....	110
11.5.	NOVE SMJERNICE U IZGRADNJI SISTEMA OBLIKOVANJA RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA ZA MENADŽERE	111
11.6.	MEĐUZAVISNOST ORGANIZACIJE RAČUNOVODSTVA I RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIONOG SISTEMA.....	112
11.7.	RELEVANTNI EKONOMSKI ASPEKTI ELEKTRONSKOG POSLOVANJA.....	113
12.	ODABIR RELEVANTNIH RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA ZA POTRBE DONOŠENJA SPECIFIČNIH UPRAVLJAČKIH ODLUKA.....	115
12.1.	ZNAČAJ INKREMENTALNIH (DODATNIH), ISTORIJSKIH I OPORTUNITETNIH TROŠKOVA U DONOŠENJU UPRAVLJAČKIH ODLUKA.....	116
	<i>Primer 3 (116), Primer 4 (116) Primer 5 (117)</i>	
12.2.	POSEBNE (SPECIJALNE) NARUDŽBE.....	117
	<i>Primer 6 (117)</i>	
12.3.	ODLUKE O CIENAMA	118
	<i>12.3.1. ODREĐIVANJE CIENA NA OSNOVU METODE TROŠKOVI PLUS I CILJANE CIENE</i>	<i>119</i>
	<i>Primer 7 (119)</i>	
12.4.	POSEBNE NARUDŽBE U USLOVIMA OGRANIČENOSTI KAPACITETA.....	120
	<i>Primer 8 (120), Primer 9 (121), Primer 10 (122), Primer 11 (122)</i>	
13.	CVP ANALIZA	123
13.1.	STRUKTURA TROŠKOVA I STAVOVI MENADŽMENTA.....	123
	<i>Primer 12 (123)</i>	
	<i>13.1.1. ANALIZA ODNOSA „TROŠKOVI- OBIM PROIZVODNJE – DOBIT“ (CVPANALIZA).....</i>	<i>123</i>
	<i>13.1.2. GRANIČA SIGURNOSTI.....</i>	<i>124</i>
	<i>13.1.3. PLANIRANI OBIM PROIZVODNJE I CILJNIH POSLOVNIH REZULTATA).....</i>	<i>125</i>
	<i>13.1.4. TAČKA INDIFERENCIJE</i>	<i>125</i>
14.	TIPIČNE KRATKOROČNE ODLUKE	126
14.1.	UKIDANJE DIJELOVA PREDUZEĆA	126
	<i>Primer 13 (126)</i>	
14.2.	TRAŽENJE BOLJIH ALTERNATIVA	127
	<i>Primer 14 (127)</i>	
14.3.	UČINCI KOMPLEMENTARNOSTI I KONKURENTNOSTI.....	128
	<i>Primer 15 (128)</i>	
14.4.	PROIZVESTI ILI KUPITI.....	129
	<i>Primer 16 (129)</i>	
14.5.	VEZANA PROIZVODNJA.....	130
	<i>Primer 17 (130), Primer 18 (131)</i>	
15.	BUDŽET KAPITALA	132

15.1.	BUDŽET KAPITALA I ALOKACIJA RESUSA	133
21. ZAKLJ.	15.1.1. TROŠKOVI KAPITALA	133
22. 15.2.	VRSTE ODLUKA O BUDŽETU KAPITALA	133
23. 15.2.1.	TEHNIKE BUDŽETA KAPITALA	133
	15.2.2. NOVČANI TOK I DOBITAK	134
	<i>Primer 19 (134)</i>	
	15.2.3. METODA NETO SADAŠNJE VRIJEDNOSTI (NPV METODA)	135
	15.2.4. METODA INTERNE STOPE POVRATA (IRR METODA)	135
15.3.	POREZ I AMORTIZACIJA	136
	15.3.1. UKLJUČIVANJE REZIDUALNE VRIJEDNOSTI	137
	15.3.2. VARIJACIJE PRIHODA	139
15.4.	OSTALE METODE BUDŽETA KAPITALA	139
	15.4.1. VRIJEME POVRATA INVESTICIJE	140
	<i>Primer 20 (140)</i>	
	15.4.2. KNJIGOVODSTVENA STOPA POVRATA	140
	<i>Primer 21 (140)</i>	
15.5.	SLOŽENE ODLUKE O BUDŽETU KAPITALA	141
	15.5.1. PROMJENE ULAGANJA U RADNI KAPITAL	141
	<i>Primer 22 (142)</i>	
	15.5.2. ODLUKA O ZAMJENI IMOVINE	143
	<i>Primer 23 (143)</i>	
	15.5.3. INKREMENTALNI (DIFERENCIJALNI) PRISTUP	144
	15.5.4. PRISTUP UKUPNOG PROJEKTA	145
15.6.	IZBOR ALTERNATIVNIH INVESTICIJA	146
	15.6.1. RAZLIČITI VJEK TRAJANJA	147
	<i>Primer 24 (147)</i>	
	15.6.2. RANGIRANJE ALTERNATIVNIH INVESTICIJA	148
	<i>Primer 25 (148)</i>	
16.	KVANTITATIVNE METODE I UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO	149
16.1.	TEORIJA STATISTIČKOG ODLUČIVANJA	150
	16.1.1. PRISTUP OČEKIVANE VRIJEDNOSTI	150
	<i>Primer 26 (150)</i>	
	16.1.2. ISPITIVANJE ODSUPANJA	151
	<i>Primer 27 (151), Primer 28 (152)</i>	
	16.1.3. PRIMJENA NA BUDŽET KAPITALA	154
	<i>Primer 29 (154)</i>	
	16.1.4. PRIMJENA NA BUDŽET KUPOVINE	154
	<i>Primer 30 (16)</i>	
17.	VAŽNI ELEMENTI ANALIZE TROŠAK – UKUPAN PRIHOD - DOBIT	157
	<i>Primer 31 (157)</i>	
17.1.	KORIŠTENJE CVP ANALIZE ZA ODLUČIVANJE	159
17.2.	SPECIALNE ANALIZE I NEJASNOĆE	160
	<i>Primer 32 (161)</i>	
18.	MODEL DONOŠENJA ODLUKA I NEIZVJESNOST	162
	<i>Primer 33 (162)</i>	
19.	OBRAČUN TROŠKOVA PREMA NARUDŽBI U PROIZVODNJI	164
19.1.	KORIŠTENJE ABC SISTEMA ZA UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA I POVEĆANJE PROFITABILNOSTI	166
20.	FLEKSIBILNI PRORAČUNI, ODSUPANJA I KONTROLA MENADŽMENTA	167

21. ZAKLJUČAK	170
22. LITERATURA	174
23. PRILOZI	

In the paper, production process of a mid-size manufacturing uses different methods to determine them. In the first, we presented application of few different cost management methods. The goal is to achieve such an optimal cost degree for which cost management is characterized as a special way of organization and business management, and to explain the biggest importance of introducing global and special management practice given to cost applications.

In circumstances in which resources capacity is constrained and time has to be directed into basic infrastructure, middle-sized firms (not going to firm for technical and economic) are the biggest danger for capital investment to be directed into production of goods and services. Middle-sized firms must have such a level of management accountability which will help managers to make decisions through which they will achieve general and special goals of the company.

Investment program for marketing activities of the middle-sized firm "Gina" Brewery (Gina d.o.o.) success estimates in the period of the first implementation and achieved real results for 2014 with response analysis based on indicators are given in the paper.

Further, with the importance of cost management are defined and also their impact on profit, goal of calculation and the impact of various systems on the financial result which is the information and an element of decision-making and control systems the basis of business analysis and control.

To achieve any business result management is focused on the different cost management methods. The importance of the incremental (fixed), historical and opportunity costs in the process of management decision making and analysis of the relationship between the costs, cost of the production and profits, the relationships of costs and various different production levels, and the usage of the CVP analysis in "Gina" Brewery (Gina d.o.o.) is pointed out.

This paper also shows examples of typical short-run decisions, zero-1 budgets, quantitative methods of management accountability, flexible calculations, deviations and management controls, decision-making models and uncertainty, usage of ANI and other cost management systems, special analysis and techniques of the firm "Gina" Brewery (Gina d.o.o.) and this is all possible with help of modern informational systems which makes it possible for the management to make decisions based on facts on time.