

# Mogućnosti implementacije integriranog sustava upravljanja troškovima

---

**Potnik Galić, Katarina**

*Source / Izvornik:* **Proceedings of 2st International Conference “Valis Aurea”: Focus on Regional Development, 2010, 1159 - 1163**

**Conference paper / Rad u zborniku**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:993091>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



# THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTING THE INTEGRATED COST MANAGEMENT SYSTEM

## MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA

POTNIK GALIC, Katarina

**Abstract;** *Researches about a strategic cost management are still in an early exploratory. In the literature, various cost management-instruments are discussed, but the important thing is, which instrument can be integrated with other instruments to achieve strategic cost management objectives. This article analyse these instruments and integration aspects between these instruments.*

**Key words:** *strategic cost management, modern cost management methods, integrated cost system*

**Sažetak :** *Istraživanja vezana za strateško upravljanje troškovima još su uvijek u ranoj istraživačkoj fazi. U literaturi se analiziraju razni instrumenti upravljanja troškovima, međutim važno je pitanje koji od tih instrumenata se mogu međusobno integrirati za postizanje strateških ciljeva upravljanja troškovima. Ovaj članak analizira sve aspekte navedenih instrumenata i mogućnosti integracije pojedinih instrumenata upravljanja troškovima.*

**Ključne riječi:** *strateško upravljanje troškovima, suvremene metode upravljanja troškovima, integrirani sustavi upravljanja troškovima*



**Authors' data:** Katarina Potnik Galic, mr.sc., Veleučilište u Požegi, Požega, Hrvatska, e-mail: kpotnikgalic@vup.hr

## 1. Uvod

Razvoj novih proizvodnih i informatičkih tehnologija, razvijanje svijesti o zahtjevima potrošača i stavljanje fokusa na kupca, rast tržišta širom svijeta te uvođenje novih oblika upravljanja poduzećem, dovele su krajem 80-tih godina do značajne kritike radova područja upravljanja troškovima.[1] Kritika se prvenstveno bazirala na ograničenjima koja se odnose na primjenu tradicionalnih metoda upravljanja troškovima, a svoju tvrdnju autori potkrjepljuju sljedećim tvrdnjama:

- tradicionalni koncepti upravljanja troškovima nisu usklađeni sa zahtjevima koje nameće suvremeno poslovno i konkurentsko okruženje
- tradicionalne metode upravljanja troškova podređene su zahtjevima financijskog računovodstva, a ne potrebama menadžmenta suvremenog poslovnog subjekta
- pretjerana usmjerenost na interne potrebe iz čega proizlazi zapostavljanje potreba eksternih korisnika informacija. [2]

Dinamički uvjeti poslovanja natjerali su poslovne subjekte da se prilagode zahtjevima suvremenog poslovnog okruženja. Potreba za pravodobnim, relevantnim i pouzdanim informacijama utjecala je na razvoj suvremenih metoda upravljanja troškovima.[1] Stoga ne čudi činjenica da je u navedenom razdoblju nastao veliki broj radova koji su se bazirali na mogućnostima modifikacije postojećih metoda upravljanja troškovima na način da ih prilagode izazovima koje sa sobom nose suvremeni uvjeti poslovanja.

U tom kontekstu, predmet istraživanja ovog članka su mogućnosti implementacije suvremenih metoda upravljanja troškovima, analiza mogućnosti razvoja i primjene integriranog sustava za upravljanje troškovima i mogućnosti primjene suvremenih metoda upravljanja troškovima u hrvatskoj gospodarskoj praksi, a sve s ciljem da se istraži i prezentira način kontinuiranog poboljšanja poslovanja putem stalnog smanjenja troškova. Istraživanje je temeljeno na metodama analize i sinteze, statističkim metodama te metodama komparacije i klasifikacije koje su omogućile obradu uočenih znanstvenih činjenica i dokazivanje postavljene hipoteze da je primjenom integriranog sustava upravljanja troškovima moguće ostvariti znatno smanjenje troškova proizvoda.

## 2. Suvremene metode upravljanja troškovima

Strateško upravljanje troškovima obuhvaća primjenu onih tehnika upravljanja troškovima koje utječu na reduciranje troškova, a istovremeno unapređuju strateški položaj poduzeća.[3] Strateško upravljanje troškovima mnogi autori definiraju i kao korištenje informacija dobivenih suvremenim obračunom troškova za potporu strateškim ciljevima poduzeća.[2] Bez obzira na različita tumačenja, tijekom vremena sve se više razvijala svijest menadžmenta o važnosti izgradnje i implementacije suvremenih tehnika upravljanja troškovima, potaknuta činjenicom da najveći utjecaj na konkurentsku moć poduzeća imaju informacije koje su produkt suvremenih

metoda upravljanja troškovima. Kao rezultat svega navedenog razvile su se različite tehnike suvremenog upravljanja troškovima od kojih su najznačajnije:

- obračun troškova na osnovu aktivnosti (Activity Based Costing - ABC),
- obračun na osnovu ciljnih troškova (Target Costing - TC),
- obračun na osnovu životnog ciklusa (Life Cycle Costing - LCC),
- upravljanje troškovima bazirano na analizi vrijednosti (Value analysis - VA)
- obračun troškova kvalitete (Quality costs)
- kaizen obračun troškova (Kaizen Costing).

Suvremene metode upravljanja troškovima definiraju se kao kompleksan i integralni dio upravljačko računovodstvene prakse, koji predstavlja efikasni kontrolni i planski alat koji doprinosi ponudi kvalitetnih informacija u funkciji kreiranja uspješnih upravljačkih odluka koje utječu na cjelokupno poslovanje poduzeća.[2] Implementacijom suvremenih metoda upravljanja troškovima menadžment poduzeća utječe na sveobuhvatan proračun troškova, realnu procjenu poslovnog rezultata određene poslovne aktivnosti te time jača svoje konkurentske prednosti na europskom tržištu.

Prednosti korištenja suvremenih metoda upravljanja troškovima posebno su izražene pri razvoju novog proizvoda ili redizajna postojećeg proizvoda. Njihovom primjenom eliminiraju se nedostaci tradicionalnih sustava upravljanja troškovima.

Cilj primjene ovih metoda nije samo reduciranje troškova i povećanje kvalitete poslovanja već i unapređenje svih ostalih funkcionalnih karakteristika proizvoda. Također, prednost je suvremenih metoda upravljanja troškovima što poduzeću pružaju jaku informacijsku osnovu pri donošenju poslovnih odluka.

Pojava novih metoda obračuna i upravljanja troškovima na našem području posljedica je tržišnih promjena koje su nastale tijekom procesa tranzicije, a koje se prije svega odnose na međunarodnu konkurenciju, a sve s ciljem reduciranja troškova poslovanja uz zadržavanje kvalitete proizvoda. Premda je primjetan kontinuiran razvoj novih metoda upravljanja troškovima, većina naših privrednih subjekata još uvijek ne koristi, ili koristi ali u nedovoljnoj mjeri, suvremene metode upravljanja troškovima.

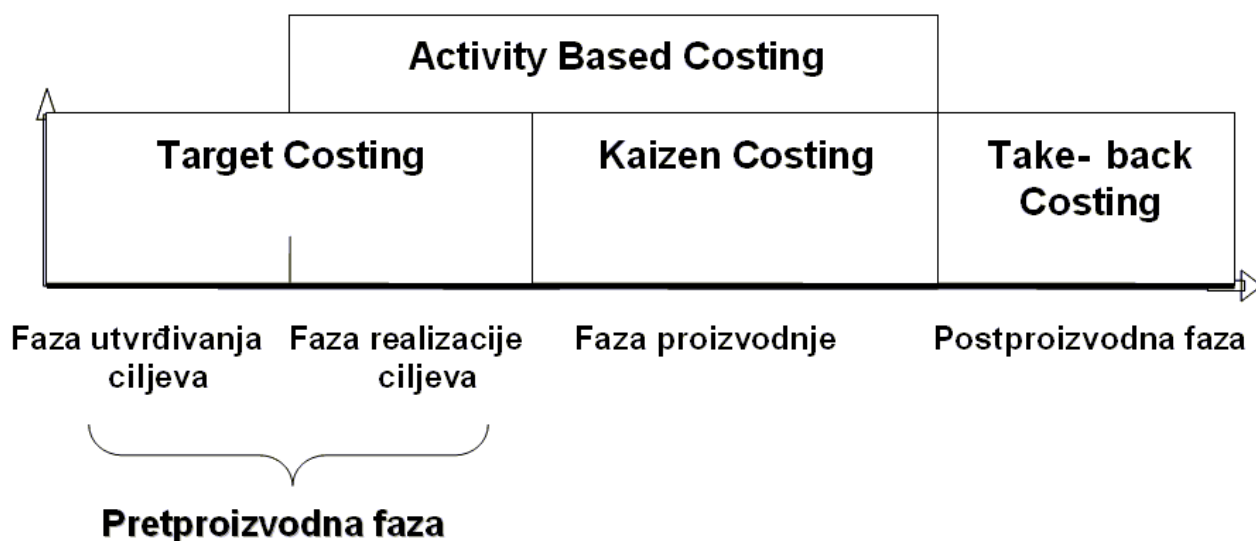
Gospodarski subjekti u Republici Hrvatskoj najčešće primjenjuju one metode upravljanja troškova koje su propisane zakonom i poreznim propisima. Relativno mali broj poslovnih subjekata koristi suvremene metode upravljanja troškova koje su pogodnije za kvalitetnije donošenje poslovnih odluka. Naime, većinom se prilikom sastavljanja izvještaja o troškovima fokus stavlja na troškove proizvodnje zanemarujući pri tome ogroman udio ostalih troškova koje određena poslovna aktivnost izaziva. Zbog dominacije direktnih troškova u strukturi troškova proizvodnje proizvodnih subjekata u RH, relativno kvalitetna ocjena profitabilnosti proizvoda ostvaruje se i primjenom tradicionalnih metoda upravljanja troškovima. [4]

### 3. Integrirani sustavi za upravljanje troškovima

U literaturi se obrađuju različite suvremene metode upravljanja troškovima i uvijek je zaključak da je neosporan njihov doprinos u postizanju boljih rezultata poslovanja. Međutim, rijetko se u literaturi spominje model upravljanja troškovima koji integrira više suvremenih metoda upravljanja troškovima. Pojedini autori govore o integrativnom pristupu pri upravljanju troškovima koji je neophodan u dinamičnom i konkurentnom okruženju. Riječ je o sustavu upravljanja troškovima koji obuhvaća integraciju više tehnika upravljanja troškovima.

Istraživanja su pokazala da se tehnike ciljnih troškova i ABC analize u praksi koriste za potpuno različite svrhe. ABC metoda u većini slučajeva fokusira se na dodjeljivanju troškova proizvodima uzimajući u obzir aktivnosti koje dovode do njihovog nastajanja.[5] S druge strane, glavna svrha korištenja tehnika ciljnih troškova u poduzećima je smanjenje direktnih troškova.[3]

ABC metoda omogućuje dobivanje informacija o troškovima proizvoda, mogućnostima upravljanja troškovima i sl. Stoga ABC metoda predstavlja bolju tehniku za cjelovito upravljanje troškovima koja unapređuje performanse mjerenja uspješnosti unutar poduzeća.



Slika 1. Mogućnosti primjene različitih metoda upravljanja troškovima u pojedinim fazama proizvodnje proizvoda

Gotovo u svakoj fazi određivanja i postizanja ciljnih troškova moguće je koristiti informacije dostupne iz primjene ABC modela kako bi se odabrala optimalna alternativa dizajna proizvoda koji imaju ekvivalentna svojstva. Također, integracijom ova dva modela mogu se jednostavnije i preciznije procijeniti stvarni troškovi, odrediti uzročnici troškova i pronaći način za smanjenje ukupnih indirektnih troškova putem redizajna proizvoda ili promjenama u procesu razvoja, proizvodnje i prodaje proizvoda.

#### 4. Zaključak

Novi uvjeti poslovanja nastali nakon procesa tranzicije, a koji se prije svega odnose na jačanje konkurentnosti i prilagođavanje poslovanja strateškim potrebama poduzeća, imali su za posljedicu prihvaćanje suvremenih tehnika upravljanja troškovima. Informacije koje osiguravaju suvremene metode upravljanja troškovima imaju najvažniju odluku u određivanju strateških smjernica menadžmenta jer pružaju menadžerima podatke o strukturi i ponašanju troškova te na taj način omogućuju poduzeću da iskoristi svoje strateške konkurentske prednosti. Cilj je dostići takav stupanj organizacije za koji je karakteristično upravljanje troškovima kao poseban način upravljanja organizacijom i vođenja poslovanja, koji najveću važnost u postizanju općih i posebnih menadžerskih ciljeva organizacije poklanja optimizaciji troškova.

Postoje velike mogućnosti implementacije suvremenih metoda upravljanja troškovima u poslovanje naših gospodarskih subjekata, za što je neophodno stvoriti određene pretpostavke kao što su stvaranje fleksibilne organizacijske i kadrovske strukture čiji su članovi osposobljeni za uvođenje i realizaciju suvremenih tehnika upravljanja troškovima te kvalitetnija informacijska opremljenost i osposobljenost.

Iz područja suvremenih metoda upravljanja troškovima postoji velik broj publikacija, a posebice znanstvenih radova koji obrađuju temu „ABC“ metode te metode ciljnih troškova. Znatno skromniji broj publikacija je iz područja analize troškova životnog ciklusa, a posebice iz dijela analize kojim se valoriziraju troškovi u pojedinim životnim fazama proizvoda. Stoga se ukazuje potreba za dodatnim znanstvenim istraživanjem s ciljem donošenja modela za jednostavniju implementaciju integriranog sustava za upravljanje troškovima čime bi se pridonijelo efikasnijem upravljanju troškovima i širenju njegove primjene u hrvatskim gospodarskim subjektima.

#### 5. Literatura

- [1] Blocher, E.; Chen, K. & Lin, T. (2004). *Cost Management: A Strategic Emphasis*, The McGraw-Hill Companies, Inc., ISBN 0071123024, 9780071123020, New York,
- [2] Johnson, H. & Kaplan, R. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, ISBN 0875842542, 9780875842547, Boston, MA
- [3] Cooper, R. & Slagmulder, R. (2004). *Achieving Full-Cycle Cost Management*, MIT Sloan Management Review, Vol.46, Issue 1, str.45-52.
- [4] Perčević H. (2006). *Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske*, Ekonomski pregled br. 9-10/2006. str. 647-667, ISSN 0424-7558, Zagreb
- [5] Cooper, R. & Kaplan, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, ISBN 0875847889, 9780875847887, Boston, MA



Photo 148. Sport on Polytechnic of Pozeza / Sport na Veleučilištu u Požezi