



softconsulting

# Metode za upravljanje troškovima

**Autor: Lejla Softić, dipl.oec.**  
Konsultant za poslovni razvoj

# Metod tradicionalnog upravljanja troškovima



- Koristi se kod razgraničavanja troškova preduzeća odnosno temelji se na:
  - troškovima direktnog materijala
  - troškovima direktong rada
  - troškovima proizvodne režije i
  - troškovima uprave i administracije.
- Nedostaci ove metode su:
  - ograničena upotrebljivost za odlučivanje
  - nedovoljno uvažavanje tržišta
  - vremenski pomak
  - manjkava dinamika.
- Pruža odgovor na pitanje: Gdje trošak nastaje?

# Metod upravljanja troškovima temeljenih na procesu



- Direktni troškovi materijala i rada terete se tj. prate po fazama procesa proizvodnje, a troškovi proizvodne režije se dodaju direktnim troškovima na razini svake faze uz primjenu određenih “ključeva” rasporeda utemeljenih na troškovnim indikatorima.
- Pokazuje uzroke troškova proizvodne režije i stupanj njihovog pridruživanja direktnim troškovima svake faze u procesu proizvodnje.
- Pretpostavka za primjenu i razvijanje ovog modela su izgrađeni, dokumentovani i implementirani poslovni procesi tj. procesno orijentirana organizacija.
- Daje odgovor na pitanje: Gdje su uzroci troškova proizvodne režije?

# Metod upravljanja troškovima temeljem aktivnosti



- Podrazumijeva raspoređivanje troškova po aktivnostima tj. prati kretanje troškova po pojedinim aktivnostima ili dijelu poslovnog procesa.
- Omogućava detektovanje i povezivanje stvarnih troškova sa svakim pojedinačnim proizvodom ili uslugom.
- Potrebno je provesti 5 aktivnosti u organizaciji:
  - analizu poslovnih aktivnosti
  - analizu direktnih troškova
  - praćenje troškova po aktivnostima
  - uspostavu mjerenja izlaznog proizvoda
  - analizu troškova.
- Pruža odgovor na pitanje: Zašto trošak nastaje?

## Metod ciljnih troškova

- Metod podrazumijeva obuhvatanje i sistemsko mjerenje troškova uključenih u proizvod /uslugu sa kojima se ostvaruje planirani dobitak.
- Podrazumijeva ciljano trošenje naspram određivanja cijene na osnovu troška, a odlikuje se slijedećim:
  - određivanje cijene na osnovu troškova tj. počinje sa troškovima proizvoda kakvi jesu i sa očekivanim profitom koji je uzet u obzir
  - ciljno trošenje je tržišno orjentirano
  - ciljno trošenje počinje s pretpostavkom da kupac može da plati
  - troškovi se tretiraju kao simptomi, a ne kao uzrok ili rješenje
  - u ovom pristupu dizajneri proizvoda se moraju pobrinuti o odnosima između tehničkih aspekata, troškova proizvoda, cijene proizvoda i potražnje tržišta od samog početka.
- Pruža odgovor na pitanje: Koliki troškovi smiju biti?

# Metod budžetiranja temeljeno na aktivnostima



- Metod polazi od utvrđivanja zahtjeva kupaca, a ne utvrđivanja troškova.
- Interes ove metode je usmjeren na kapacitet opreme i stepen njegove dostatnosti za ispunjenje zahtjeva koje postavlja kupac.
- Analizom kapaciteta važno je utvrditi kapacitet opreme i broj zaposlenih tj. ova metoda analizira troškove koji proizilaze iz korištenja materijalnih resursa i ljudskih potencijala.
- Ova metoda je pogodna menadžmentu za donošenje odluka o nivou raspoloživih kapaciteta i njihovoj dostatnosti za razvoj proizvoda ili usluga koje tržište zahtjeva.
- Pruža odgovor na pitanje: Koliki su kapaciteti preduzeća potrebni za zahtijevani proizvod ili uslugu?

## Metod bilanse postignuća

- Metod na osnovu pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije preduzeća obezbjeđuje planiranje i usmjeravanje aktivnosti preduzeća, te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih faktora uspješnosti.
- Temelji se na spoznaji o nedostacima postupaka obuhvaćanja troškova i 4 perspektive razvoja organizacije:
  - finansijska perspektiva
  - perspektiva kupaca
  - perspektiva internih poslovnih procesa
  - perspektiva usavršavanja i rasta broja zaposlenih.
- Pruža odgovor na pitanje: Koji su rezultati povezivanja i uravnoteženja faktora uspješnosti?

## Metod Kaizen troškova

- Suština ovog metoda je u kontinuiranom smanjivanju troškova tokom odvijanja procesa proizvodnje primjenom određenih postupaka.
- Polazi od pretpostavke da se sve može napraviti bolje.
- Sedam je najvažnijih faktora koji se uvijek i iznova provjeravaju:
  - Što bi se trebalo učiniti?
  - Ko će to učiniti?
  - Zašto se to čini?
  - Kako je to učinjeno?
  - Kada se treba to učiniti?
  - Gdje bi to trebalo biti učinjeno?
  - Zašto to nije učinjeno drugačije?
- Pruža odgovor na pitanje: Može li bolje?



## Metod analize vrijednosti

- Koristi se kako bi se utvrdio postupak kojim se nastoji kontinuirano smanjivati troškove.
- Specijalne vrste su:
  - utvrđivanje osnovne funkcije najzanimljivijeg proizvoda
  - ocjena funkcije putem komparacije
  - razvijanje alternativnih vrijednosti.
- U provedbi analize vrijednosti tj. višekriterijalnom analizom posmatraju se temeljni kriteriji: troškovi, vrijeme, kvalitet i rizik, a gdje se svaki pojedini od navedenih kriterija mogu posmatrati u pojedinoj varijanti kao glavni, gdje se analiza sprovodi u odnosu na ostala tri kriterija.
- Pruža odgovor na pitanje: Mogu li se troškovi još smanjiti?



## Metod upravljanja troškovima kvalitete

- Metod se svodi na prepoznavanje, utvrđivanje i optimiziranje troškova kvalitete kao strukturnog elementa ukupnih troškova preduzeća.
- Troškovi kvalitete su troškovi koji nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete i zadobivanju povjerenja u kvalitet proizvoda/usluga, kao i gubici koji se trpe kada kvalitet nije postignut.
- Svrha rada na troškovima kvalitete je utvrđivanje neusklađenosti u poslovnim procesima, a kako bi se trajno otklonio uzrok njihova nastanka i poslovni procesi učinili pouzdanim.
- Pruža odgovor na pitanje: Koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao dobro obavio prvi put?

# Zaključak



## Problemi upravljanja

### Objektivni

1. Nepoznavanje ciljeva
2. Nepoznavanje trendova
3. Nepoznavanje normi
4. Nepoznavanje troškova
5. Neprilagođavanje promjenama

### Subjektivni

1. Strah od novog
2. Strah od kontrole
3. Strah od "mlađih"
4. Strah od "papirologije"
5. Strah od troškova

## Izvor:

- Brošura: Upravljanje troškovima i obrtnim sredstvima – Projekat InECo 2012.
- Grafički prikaz: <http://www.slideshare.net/dejanjeremich/nova-poslovna-filozofija-upravljanja-ljudskim-resursima>

# Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)
- 061/897-262
- [www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)