

SADRŽAJ

Predgovor recenzenata XV

Predgovor autora XIX

DIO 1: TEHNIKE I FUNKCIJE KONTROLINGA 1

Poglavlje 1: Budžetiranje – start kontrolinga 5

Ciljevi 5

Različiti putevi razvoja kontrolinga u SAD i Njemačkoj: Poruke za naše menadžere 9

Komparacija menadžment računovodstva u SAD i Njemačkoj 10

Specifičnost Njemačkog pristupa kontrolingu 11

Evolucija kontrolinga u SAD 11

Evolucija u Njemačkoj 12

Prednosti njemačkog kontrolinga 13

Finansijsko računovodstvo i menadžersko računovodstvo: različite namjene i principi 14

Razlike između kontrole i kontrolinga 14

Razlika između finansijskog kontrolora i finansijskog direktora 15

Uloga kontrolinga u procesima monetizacije podataka 18

Ključni termini 18

Ključne tačke 19

Primjena principa 20

Odabrane reference i bibliografija 21

Poglavlje 2: Tehnike kontrolinga 23

Ciljevi 23

Prvi korak: šta je kontroling i kontrolisanje? 24

Uvod: Šta je kontroling	25
Bazične identifikovane funkcije kontrole	28
Važnost i značaj kontrolinga	31
Faktori važnosti kontrolinga	31
<i>Osnov realizacije planova:</i>	31
<i>Ostvarenje poslovnih ciljeva firme:</i>	31
<i>Decentralizacija hijerarhijskog sistema upravljanja u firmi:</i>	32
<i>Baza za buduće djelovanje:</i>	32
<i>Odluke menadžera i disciplina funkcionisanja firme:</i>	32
<i>Kontroling je instrument promocije koordinacije:</i>	32
<i>Kontroling u funkciji savladavanja neizvjesnosti i promjena:</i>	33
<i>Snaženje morala zaposlenih:</i>	33
Osam bazičnih karakteristika kontrolinga	33
<i>Karakteristika # 1. Osnovna funkcija:</i>	33
<i>Karakteristika # 2. Kontinuirani proces:</i>	34
<i>Karakteristika # 3. Dinamički proces:</i>	34
<i>Karakteristika # 4. Pogled usmjeren na budućnost:</i>	34
<i>Karakteristika # 5. Orijentisanje zaposlenih:</i>	35
<i>Karakteristika # 6. Funkcija „Prožimanje menadžmenta i firme“:</i>	35
<i>Karakteristika # 7. Orijentisan na cilj:</i>	35
<i>Karakteristika # 8. Orijentisano na radnju:</i>	35
12 glavnih oblasti kontrolinga: Kontrola plata, kontrola kapitalnih rashoda, kontrola troškova i ostale oblasti kontrole	36
<i>Identifikacija oblasti kontrolinga koja poboljšavaju upravljanje:</i>	36
<i>Ključni aspekti potencijalnih problema: metode kontroling na ključnim tačkama</i>	37
1. Kontrola plata i nadnica:	37
2. Kontrola kapitalnih rashoda:	37
3. Kontrola troškova:	38
4. Kontrola odnosa sa javnošću – PR:	38
5. Kontrola linije/a proizvodnje i proizvoda:	38
6. Kontrola metoda rada i ljudstva:	39
7. Kontrola organizacije firme:	39
8. Kontrola osoblja:	39
9. Kontrola istraživanja i razvoja:	40
10. Kontrola funkcionisanja službi:	40
11. Kontrole smjernica poslovnih operacija:	40
12. Obuhvatna kontrola:	41

Ključni termini 43

Ključne tačke 44

Primjena principa 44

Odabrane reference i bibliografija 44

Poglavlje 3: Ključne funkcije kontrolinga 47

Ciljevi 47

Četiri glavne funkcije kontrolinga 48

Odnos kontrole sa glavnim menadžerskim funkcijama 48

Funkcija # 1. Planiranje kao osnova kontrole: 48

Funkcija # 2. Akcija kao suština: 50

Funkcija # 3. Delegiranje odgovornosti i dužnosti kao ključ: 50

Funkcija # 4. Informacije kao vodič: 51

Četiri glavna faktora kontrolisanja 52

Glavni direktni faktori kontrolinga 53

Faktor # 1. Formiranje percepcije o kontrolingu: 53

Faktor # 2. Motivaciona dinamika: 53

Faktor # 3. Organizaciona komunikacija: 54

Faktor # 4. Organizaciona pravila i procedure: 55

Deset važnih principa kontrolisanja: 55

Princip # 1. Odražavanje organizacionog obrasca: 57

Princip # 2. Izvještaj u odstupanje u okviru izvještavanja: 57

Princip # 3. Jednostavnost kontrolinga: 57

Princip # 4. Ciljevi kontrolinga: 58

Princip # 5. Kontrolni sistem koji motiviše: 58

Princip # 6. Ekonomičnost kontrolinga: 58

Princip # 7. Pogled unaprijed: 59

Princip # 8. Ukazivanje na izuzetke na kritičnim tačkama: 59

Princip # 9. Fleksibilan kontroling: 60

Princip # 10. Odražavanje organizacionih potreba: 60

Implikacije ponašanja zaposlenih na kontrolisanje 60

Priroda kontrole: 61

Percepcija zaposlenih o kontroli: 62

Akcije učesnika: 63

Nastojanja zaposlenih da izbjegnu nadležnost kontrola 63

Pet glavnih problema kontrolisanja 65

Problem # 1. Veličina promjena: 65

Problem # 2. Vremenska stopa promjene: 66

Problem # 3. Problemi u komunikaciji: 66

<i>Problem # 4. Pogrešni standardi:</i>	67
<i>Problem # 5. Otpor zaposlenih:</i>	67
Ključni termini	68
Ključne tačke	68
Primjena principa	69
Odabrane reference i bibliografija	69
Poglavlje 4: Proces kontrolinga	71
Ciljevi	71
Koraci procesa kontrole	72
<i>Korak # 1. Uspostavljanje standarda performansi:</i>	75
Zahtjevi koje treba zadovoljiti u formulisanju standarda	76
<i>Korak # 2. Mjerenje performansi:</i>	76
<i>Korak # 3. Poređenje performansi u odnosu na standarde:</i>	77
<i>Korak # 4. Analiza odstupanja:</i>	77
<i>Korak # 5. Pokretanje korektivnih mjera:</i>	78
<i>Korak # 6. Povratne informacije:</i>	78
Proces kontrole – 7 koraka uključenih u proces kontrole	78
<i>Korak # 1. Izbor odgovarajućih mjernih instrumenata za različite parametre:</i>	79
<i>Korak # 2. Izmjeriti stvarne performanse za parametar:</i>	79
<i>Korak # 3. Uporediti stvarne performanse sa prethodno definisanim standardima:</i>	79
<i>Korak # 4. Da li postoji jaz između stvarnog i željenog?</i>	80
<i>Korak # 5. Da li je varijacija u prihvatljivim granicama tolerancije?</i>	80
<i>Korak # 6. Da li je standard važeći i prihvatljiv?</i>	80
Korigovati standard:	81
Identifikovati detektovane uzroke varijacija:	81
<i>Korak # 7. Ispraviti uzroke varijacija:</i>	81
Proces kontrole	81
<i>Proces # 1. Uspostavljanje kontrolnih standarda:</i>	82
<i>Proces # 2. Mjerenje performansi:</i>	83
<i>Proces # 3. Poređenje stvarnih i standardnih performansi:</i>	84
Ostali zaposleni potencijalno zainteresovani za kontrolne izvještaje	86
<i>Proces # 4. Korekcija odstupanja:</i>	86
Proces kontrole: pet glavnih osnova kontrolnog procesa	87
<i>Postavljanje standarda performansi:</i>	87
Vrste standarda:	88
Osnove standarda:	88

Funkcionalne oblasti i standardi:	88
Relevantni faktori u donošenju odluke o standardima:	89
<i>Mjerenje stvarnih performansi:</i>	90
<i>Poređenje stvarnih performansi sa standardima:</i>	90
<i>Analiza odstupanja:</i>	91
Da li se standard može dostići?	91
Da li je odstupanje prihvatljivo?	91
Da li je standard prihvatljiv?	91
Korigovanje standarda:	91
Ograničenja tolerancije devijacije:	92
Prednosti kontrole kritične tačke i upravljanja izuzetkom:	93
Uzroci odstupanja:	93
<i>Preduzimanje korektivne radnje:</i>	94
Faktori tokom preduzimanja korektivne radnje	94
Ključni termini	95
Ključne tačke	96
Primjena principa	96
Odabrane reference i bibliografija	97
Poglavlje 5: Tehnike procesa kontrolinga	99
Ciljevi	99
Uspostavljanje standarda:	103
Mjerenje performansi:	104
<i>Prethodno odobrenje:</i>	104
<i>Provjera izuzetnih aktivnosti:</i>	105
<i>Lično zapažanje:</i>	105
<i>Izvištavanje</i>	106
Korekcija odstupanja:	106
<i>Prilagođavanje fizičkih uslova-radnog okruženja:</i>	107
<i>Pregled smjera, obuke i selekcije:</i>	108
<i>Izmjena planova i ciljeva:</i>	108
Uspostavljanje efikasnih povratnih informacija	109
Kontrola po izvještajima	110
Izvještaji	110
<i>Studija slučaja</i>	111
<i>Eksterni izvještaji</i>	111
Budžetska kontrola	112
<i>Faktori uspjeha sistema budžetske kontrole</i>	112
<i>Prednosti budžetske kontrole</i>	112

<i>Nedostaci budžetske kontrole</i>	113
Proces kontrolinga: Formiranje standarda performansi	113
<i>Uspostavljanje standarda performansi:</i>	113
<i>Mjerenje stvarnih performansi:</i>	114
<i>Poređenje stvarnih performansi sa standardima:</i>	114
<i>Analiza uzroka odstupanja:</i>	115
<i>Preduzimanje korektivne radnje:</i>	115
Proces kontrole – 5 važnih koraka sa primjerima	115
<i>Korak # 1 – Postavljanje standarda performansi</i>	115
<i>Korak # 2 – Mjerenje stvarnih performansi</i>	117
<i>Korak # 3 – Poređenje stvarnih performansi sa standardima:</i>	118
<i>Korak # 4 – Analiza odstupanja:</i>	118
Kontrola kritične tačke	118
Upravljanje izuzetkom	119
<i>Korak # 5 – Preduzimanje korektivne radnje:</i>	119
Primjeri korektivnih radnji:	119
Ključni termini	120
Ključne tačke	121
Primjena principa	122
Odabrane reference i bibliografija	122

DIO 2: KONTROLA KLJUČNIH INDIKATORA UČINKA 125

Poglavlje 6: Ključni indikatori učinka za finansijski kontroling 129

Ciljevi	129
Finansijski pokazatelji: vitalni znaci kompanije	131
<i>Planiranje, kontrola i upravljanje učinkom</i>	131
Koeficijenti likvidnosti	133
Koeficijenti zaduženja	135
Koeficijenti poslovne aktivnosti	136
Koeficijenti profitabilnosti	138
Odnosi cijena dionica	139
Omjeri dividendi	140
Ključni termini	143
Ključne tačke	146
Primjena principa	146
Odabrane reference i bibliografija	146

Poglavlje 7: Finansijsko planiranje i predviđanje u kreiranju operativnog budžeta 149

- Ciljevi 149
- Uvod i glavne tačke 150
- Metoda finansijskog predviđanja „procenat prodaje” 151
- Ključni termini 155
- Ključne tačke 156
- Primjena principa 157
- Odabrane reference i bibliografija 158

Poglavlje 8: Tehnike kontrole budžeta 159

- Ciljevi 159
- Vrste budžeta – godišnji finansijski planovi 160
- Priprema budžeta: 163
 - Budžet prodaje 163
 - Budžet proizvodnje 165
 - Direktan budžet za materijale 165
 - Direktan budžet za rad 167
 - Budžet opštih troškova proizvodnje (troškovi rada fabrike) 168
- Završetak budžeta zaliha 169
- Budžet prodaje i administrativnih troškova 170
- Gotovinski budžet 171
- Budžetska izjava o uspjehu 173
- Izračunavanje odabranih finansijskih koeficijenata 176
- Pogled na budžetiranje 177
- Ključni termini 178
- Ključne tačke 180
- Primjena principa 181
- Odabrane reference i bibliografija 181

Poglavlje 9: Budžetska kontrola – značenje, ciljevi, tehnike, koraci 183

- Ciljevi 183
- Uvod 184
- Vrste investicijskih projekata 185
- Karakteristike investicijskih projekata 185
- Mjerenje vrijednosti investicije 186
 - Period otplate* 186
 - Računovodstvena stopa prinosa* 188
 - Neto sadašnja vrijednost* 189
 - Interna stopa prinosa* 190

<i>Omjer profitabilnosti</i>	192
<i>Odabir najbolje kombinacije projekata unutar ograničenog okvira</i>	192
Budžet	192
<i>Međusobno isključivi projekti</i>	194
<i>Uticaj poreza na dobit na odluke o investiranju</i>	197
<i>Metode amortizacije</i>	199
Pravolinijski (LINEARNI) metod	199
Metoda zbira godina (SYD)	200
Metoda dvostrukog opadajućeg bilansa (DDB)	202
Uticaj ACRS-a na investicione odluke	203
Kratak pregled	205
Ključni termini	208
Ključne tačke	209
Primjena principa	209
Odabrane reference i bibliografija	210
DIO 3: PLANIRANJE – OSNOVA KONTROLINGA	211
Poglavlje 10: Integracija informacija sa kontrolom	215
Ciljevi	215
Budžeti fondova	217
Finansijsko predviđanje	217
Finansijsko planiranje	218
Godišnji finansijski plan kompanije	218
Finansijsko planiranje novčanih tokova u preduzeću	219
Finansijsko planiranje	222
Planiranje novčanih tokova	224
Kreiranje plana novčanog toka	226
Ključni termini	235
Ključne tačke	237
Primjena principa	237
Odabrane reference i bibliografija	238
Poglavlje 11: Kontrola gotovinskog planiranja i budžetiranja	239
Ciljevi	239
Prognoza novčanog toka kompanije	240
<i>Predviđanje/projekcija/prognoza novčanih tokova</i>	240
Korak 1. Pripremite prihod ili prodaju za posao – prognoza prodaje	241
Korak 2. Pripremite detalje ostalih procijenjenih priliva gotovine	241

Korak 3. Pripremite detalje svih procijenjenih novčanih izdataka i troškova	242
<i>Ostali novčani rashodi</i>	242
Korak 4. Pripremite svoju prognozu novčanog toka tako što ćete sastaviti sve prikupljene detalje	243
Korak 5. Pregledajte procijenjene novčane tokove prema stvarnim	243
Priliv novca	243
<i>Gotovinski budžeti</i>	244
<i>Finansijsko predviđanje</i>	244
<i>Finansijsko planiranje</i>	245
<i>Godišnji finansijski plan kompanije</i>	246
<i>Kupite ili iznajmite, dilema je sada</i>	249
<i>Preciznija analiza</i>	250
<i>Gotovinski budžeti</i>	252
Ključni termini	254
Ključne tačke	256
Primjena principa	256
Odabrane reference i bibliografija	257
Poglavlje 12: Kontrola operativnog budžeta	259
Ciljevi	259
<i>Razlike i sličnosti između kapitalnog i operativnog budžetiranja</i>	260
<i>Kapitalno budžetiranje</i>	261
<i>Operativni budžet</i>	261
Prilagođavanje rizika u kapitalnom budžetiranju	262
<i>Interakcija kapitalnog budžetiranja i operativnog budžetiranja</i>	262
<i>Odnos kapitalnog budžeta i operativnog budžeta</i>	262
<i>Porezi</i>	263
<i>Sličnosti</i>	263
Šta je budžet?	263
<i>Izgradnja budžeta: kako i zašto su nam potrebni budžeti u poslovanju?</i>	264
<i>Koje radnje poduzima upravni odbor ili direktor?</i>	268
<i>Najbolji način da propustite budžet (ili kako ga izbjeći)</i>	269
Fleksibilan budžet	271
Ograničenja procesa predviđanja	272
Šta smo do sada naučili o budžetiranju?	273
Ključni termini	274
Ključne tačke	275
Primjena principa	276
Odabrane reference i bibliografija	276

Poglavlje 13: Kompilacija finansijskih informacija za kontroling 277

Ciljevi	277
Finansijske projekcije	278
<i>Istorijski finansijski podaci</i>	278
<i>Prospektivno-potencijalni finansijski podaci</i>	279
Projekcije, budžetiranje i predviđanje	280
<i>Postoje tri važne vrste projekcija:</i>	280
Glavni menadžeri bez izuzetka koriste pro forma izjave	282
Pro forma siguran način za profit	283
Studija slučaja	284
Kako procijeniti prodaju?	284
Osnovne pretpostavke o inflaciji	285
Neinflatorni scenario	286
Šta radi menadžer proizvodnje?	287
Sljedeći korak	287
Analiza osjetljivosti	290
Ključni termini	294
Ključne tačke	296
Primjena principa	296
Odabrane reference i bibliografija	297

Poglavlje 14: Sezonske varijacije i kontrolni faktor 299

Ciljevi	299
Izračunavanje sezonskih varijacija	300
<i>Metodologija za izračunavanje sezonskih varijacija</i>	301
<i>Sezonski indeksi</i>	304
Ključni termini	308
Ključne tačke	308
Primjena principa	309
Odabrane reference i bibliografija	309

<i>Bilješke</i>	311
<i>Lista prikaza</i>	315
<i>Lista tabela</i>	317
<i>Indeks termina</i>	319
<i>O autorima</i>	325