

## **ABM KONCEPT KAO ODGOVOR NA IZAZOVE SAVREMENOG POSLOVNOG OKRUŽENJA<sup>199</sup>**

### **ABM CONCEPT IN RESPONSE TO THE CHALLENGES OF THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT**

**Ana D. Milijić, MSc, student doktorskih studija<sup>200</sup>**

---

**Sadržaj:** *Upravljanje preduzećem u savremenim uslovima privređivanja karakteriše visok stepen neizvesnosti i rizičnosti. Shodno tome, javila se potreba i za redizajnom informacionih sistema kako bi se menadžerima pružile blagovremene, pouzdane i istinite informacije o internom i eksternom poslovnom okruženju preduzeća. Da bi se postigli željeni rezultati neophodno je bilo uspostaviti novi sistem upravljanja. Cilj rada je pokazati kako koncept upravljanja zasnovanog na aktivnostima (Activity Based Management – ABM) u kompatibilnosti sa obračunom troškova po aktivnostima (Activity Based Costing – ABC) omogućava menadžerima da značajno smanje troškove resursa u procesu reprodukcije i povećaju profitabilnost i efikasnost samog procesa stvaranja profita. Snaga novih koncepata obračunavanja troškova i upravljanja istim ogleđa se u njihovoj sposobnosti da produkuju informacije o troškovima i nefinansijske informacije i da na adekvatan način uspostave vezu između njih.*

**Ključne reči:** *koncept upravljanja zasnovanog na aktivnostima, obračun troškova po aktivnostima, globalizacija, konkurentnost*

---

**Abstract:** *Enterprise management in modern economic environment characterized by a high degree of uncertainty and risks. Consequently, there is a need for redesign of information systems to provide managers timely, reliable and accurate information about the internal and external business environment of the company. In order to achieve the desired results it was necessary to establish a new management system. The aim is to show how the concept of management based on activities (Activity Based Management - ABM) in accordance with activity-based costing (Activity-Based Costing - ABC) allows managers to significantly reduce the cost of resources in the process of reproduction and increase the profitability and efficiency of the process of making a profit. The power of new concepts accounting and management the same is reflected in their ability to produce information on costs and non-financial information and to adequately establish a link between them.*

**Key words:** *activity based management, activity-based costing, globalization, competitiveness*

---

---

<sup>199</sup> Rad je raden u okviru projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, br. 179066, pod nazivom „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije“ na kome je autor raspoređen kao stipendista Ministarstva.

<sup>200</sup> Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš

## UVOD

Kada kažemo „savremena preduzeća“ podrazumevamo preduzeća koja funkcionišu u dinamičnom, nepredvidivom, globalizovanom i turbulentnom privrednom okruženju čijim je sadašnjim karakteristikama doprinela internacionalizacija biznisa, segmentacija tržišta, skraćanje životnog ciklusa proizvoda, nagli razvoj visokih tehnologija i proizvodnih sistema kao i nagli porast konkurencije na tržištu. Takođe, uzrok povećanja stepena dinamičnosti i turbulentnosti privrednog okruženja treba tražiti u globalizaciji kao sveobuhvatnom procesu. Posredstvom globalizacije u osnovne karakteristike savremenog privrednog ambijenta danas ubrajamo

- internacionalizaciju biznisa
- segmentaciju tržišta
- visoke tehnologije i kompjuterizovane sisteme proizvodnje
- skraćeni životni ciklus proizvoda
- fleksibilne organizacione strukture preduzeća
- razvoj partnerskih odnosa i
- rast pomoćnih aktivnosti.

Globalizacija je fenomen započet još u XVI veku, međutim sadašnja faza globalizacije ima karakteristike koje je diferenciraju u odnosu na prošlost. Razlika koja karakteriše globalizaciju u XIX veku u odnosu na tekuću fazu je *pad transportnih troškova*, dok je za tekuću fazu globalizacije karakterističan *pad komunikacionih troškova* preko jeftine i globalne mreže. Savremena faza globalizacije se često tumači kao “skupljanje prostora, vremena i iščezavanje granica”[1] pri čemu je u tekućem obliku karakterišu integracija i dinamizacija. Integracija u smislu jačanja međuzavisnosti između delova sveta, a dinamizacija u smislu ubrzavanja i intenziviranja ove integracije. Ova pojava ima podršku tri osnovna institucionalna stuba u međunarodnoj ekonomiji a to su:

- Međunarodni monetarni fond (IMF)



### *Ana Milijić*

*Rođena 24.08.1988. godine u Nišu. Osnovnu i srednju Ekonomsku školu završila sa odličnim uspehom u Nišu. 2007. godine upisala Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu i završila osnovne studije 2011. godine sa prosečnom ocenom 9,62. Na kraju četvrtе godine studija nagrađena kao najbolji student u generaciji na smeru Računovodstvo, revizija i finansijsko upravljanje pri čemu je dobitnik nagrade Saveza računovođa i revizora Srbije za 2011. godinu. Stipendista Fonda za mlade talente od 2010-2012. godine. Master studije upisala 2011. i završila 2013. godine sa prosečnom ocenom 9,83. Upisala doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu 2013. godine. Trenutno stipendista Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i uključena na projektu Ekonomskog fakulteta pod nazivom „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije”. Pored toga, u svojstvu studenta-demonstratora već 3 godine učestvuje u izvođenju nastave na osnovnim studijama na predmetima Teorija i analiza bilansa, Revizija, Upravljanje poslovnim preformansama preduzeća, Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća.*

- Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD)
- Svetska trgovinska organizacija (WTO)

Pod ekonomskom globalizacijom podrazumevamo sveopštu liberalizaciju kapitalnih i trgovinskih tokova na međunarodnom planu, kao i deregulaciju kretanja faktora proizvodnje u obliku međunarodne mobilnosti kapitala, radne snage, ideja, informacija, tehnologije i dr. Sve to dovelo je do nastanka *internacionalizacije biznisa* čija je težnja da čitav svet postane jedno veliko globalno tržište. Možemo zaključiti da su globalizacija i internacionalizacija biznisa uslovile promene postojećeg privrednog okruženja što je dovelo i do promena uloga privrednih subjekata. Kao nužnost javljaju se određene promene u preduzeću jer je to jedini način opstanka i poslovanja a sve u cilju stvaranja vrednosti za vlasnike.

Jedini način uspešnog poslovanja preduzeća u uslovima savremenog privrednog ambijenta leži u konstantnom usavršavanju i prilagođavanju na promene pri čemu menadžment preduzeća mora biti inicijator svih promena. Pod promenama i usavršavanjem ne misli se samo na tehničko-tehnološki aspekt već i na primenu adekvatnijih koncepata poslovanja, odnosno prihvatanja novih poslovnih filozofija. Takođe, menadžment mora da nastoji da takav stav prihvate i svi zaposleni u preduzeću. Stalno usavršavanje i promene imale su uticaja i na sisteme obračuna i upravljanja troškovima koji se primenjuju u preduzećima, što je za posledicu prouzrokovalo prelazak preduzeća sa tradicionalnih na savremene sisteme obračuna troškova.

## **TRADICIONALNI VS. SAVREMENI SISTEMI OBRAČUNA TROŠKOVA**

U teoriji i praksi menadžmenta i upravljačkog računovodstva poznati su različiti klasični i savremeni koncepti i tehnike upravljanja troškovima i performansama preduzeća. Procesom globalizacije i promenama u okruženju koje je globalizacija uslovila, klasični sistemi obračuna troškova počeli su da pokazuju svoje slabosti. Kao osnovni nedostatak pripisuje im se neadekvatna informaciona moć i informaciona podrška menadžmentu savremenog preduzeća. Postavilo se i pitanje pouzdanosti informacija koje klasični metodi produkuju za upravljanje preduzećem.

Osnovne slabosti klasičnih sistema obračuna troškova ogledaju u prenaplašenju ulozi direktnih troškova u kalkulaciji cene koštanja i prevaziđenoj podeli preduzeća po užitim organizacionim delovima u funkciji obračuna cene koštanja [2]. Takođe, primena klasičnih sistema obračuna troškova u savremenim uslovima poslovanja imala je za posledicu vezivanje veće mase opštih troškova za standardne proizvode velikog obima i manje mase opštih troškova za specijalizovane proizvode malog obima nego što su ih ti proizvodi stvarno izazivali. Imajući ovo u vidu, možemo zaključiti da su informacije o troškovima na osnovu kojih se donose odluke o prodajnoj ceni, proizvodno-prodajnom asortimanu, eliminisanju neprofitabilnih proizvoda i dr. bile netačne i nepouzdanе pa su preduzeća bila primorana da tragaju za novim sistemima obračuna troškova.

S obzirom da savremena preduzeća posluju u uslovima brzog tehnološkog razvoja, primene novih informacionih tehnologija i oštre borbe na visoko konkurentnim tržištima kao nužnost javlja se potreba za pouzdanim i kvalitetnim informacijama. U cilju donošenja ispravnih poslovnih odluka informacionu podršku menadžerima pruža upravljačko računovodstvo. Savremeni uslovi privređivanja zahtevaju i savremene pristupe upravljanja preduzećem. Da bi se pružile pouzdane, kvalitetne i pravovremene informacija, neophodno je

implementirati nove koncepte obračunavanja i upravljanja troškovima, gde posebno izdvajamo obračun troškova po aktivnostima i upravljanje zasnovano na aktivnostima.

## **ABM KONCEPT – PREDUSLOV USPEŠNOG POSLOVANJA U SAVREMENOM PRIVREDNOM AMBIJENTU**

Obračun troškova po aktivnostima (Activity Based Costing – ABC) javio se kao adekvatan i pouzdan obračun za utvrđivanje cene koštanja proizvoda i usluga. S obzirom da i klasični metodi i ABC metod obračuna troškova imaju kao zajednički osnov to da resurse troše aktivnosti, razlika između ovih metoda je što kod klasičnih procedura resurse troše organizacioni delovi dok kod savremenih procedura (metoda) potrošnju resursa izazivaju različite aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću, pri čemu iz toga proizilazi da su osnov obračuna ovog metoda *aktivnosti*.

U nekoliko koraka objasnimo kako ABC obračun funkcioniše:

- Najpre vrši se alokacija troškova resursa na **aktivnosti** a nakon toga i na **objekte trošenja**. Pri čemu, pod **objektima trošenja** na nivou preduzeća kao celine podrazumevamo: proizvode, grupe proizvoda, pojedine značajnije kupce, grupe kupaca, tržišne segmente i sl. Međutim, ukoliko objekte trošenja posmatramo sa aspekta užitih organizacionih delova onda se oni javljaju u vidu: investicionih i profitnih centara, centara odgovornosti za troškove, funkcija, elemenata lanca vrednosti itd.
- Prilikom alokacije, koja se vrši na dva nivoa, koristimo odgovarajuće ključeve. I to na sledeći način:

U svakom preduzeću postoji propisana podela troškova koju je prihvatilo i finansijsko računovodstvo dok je tradicionalno računovodstvo troškova izvršilo podelu direktnih troškova po objektima trošenja a indirektno troškove vezalo za uže organizacione delove pa ih tek onda vezalo za objekte trošenja. Pošto u računovodstvu troškova ne postoje podaci o troškovima raspoređenim po aktivnostima direktne troškove resursa prenosimo na objekte trošenja.

Postoje situacije kada neki resurs troši samo jedna aktivnost i tada je troškove tog resursa lako pripisati toj aktivnosti, međutim, ukoliko neki resurs troše više aktivnosti onda uz pomoć **uzročnika potrošnje resursa** određujemo koliki će deo troškova određenog resursa pripasti određenoj aktivnosti. Pri čemu **uzročnik potrošnje resursa** predstavlja ključ podele troškova resursa po aktivnostima. Tako, primera radi, a u cilju boljeg razumevanja, uzročnik potrošnje resursa može biti:

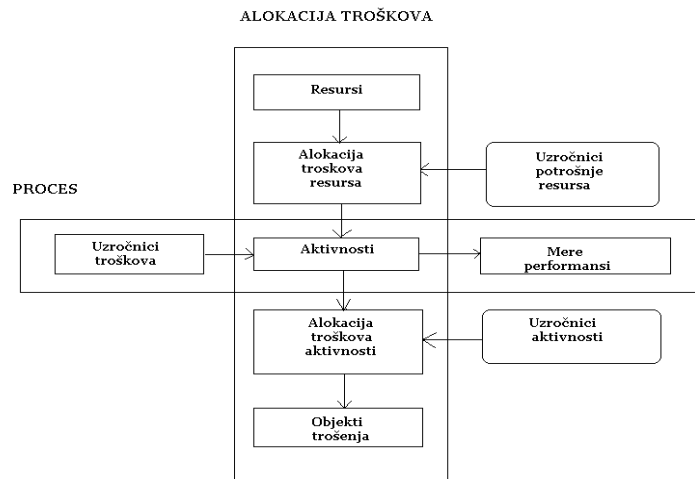
- za troškove zarada - broj radnika
- za troškove korišćenja kompjutera - sati itd.

Kada smo alocirali troškove na aktivnosti onda sledi korak koji se odnosi na **alociranje na objekte trošenja**. Na ovom stepenu alokacije koristimo **uzročnike aktivnosti** koji su ustvari jedinice učinka (npr. časovi pripreme mogu biti uzročnici aktivnosti za troškove aktivnosti pripreme).

Nakon objašnjenja kako funkcioniše ABC model možemo dodati i to, da je u najvećem broju slučajeva, a naročito kada se radi o proizvodima koji zahtevaju različit obim uslužnih

aktivnosti, koji su različite složenosti i različitog obima proizvodnje ABC pruža pouzdanije i preciznije informacije o troškovima proizvoda nego što to čine klasični obračuni[2].

Treba istaći da je ABC model primarno osmišljen za pružanje pouzdanih informacija o troškovima proizvoda, pri čemu je, s vremenom, evoluirao u dvodimenzionalni model koji pored ovih pruža menadžerima informacije kako za interna tako i za eksterna usavršavanja a sve u cilju očuvanja i unapređenja konkurentske pozicije na visokokonkurentnom globalnom tržištu. Na osnovu toga, danas dvodimenzionalni ABC model izgleda ovako [3]:



Slika 1: Dvodimenzionalni ABC model

Vertikalna dimenzija modela, predstavljenog na slici 1, vezuje se za ABC dok se horizontalna dimenzija ovog modela vezuje za ABM koncept.

U cilju relevantnog objašnjenja ABM modela bilo je neophodno da dobar deo rada posvetimo ABC metodi. Razlog tome leži u činjenici da se na temelju ABC metode razvio novi koncept upravljanja troškovima, aktivnostima a samim tim i preduzećem – Upravljanje zasnovano na aktivnostima (Activity Based Management – ABM).

Brojne promene u kompanijama i njihovom okruženju tokom druge polovine XX veka dovele su do izmene tradicionalnih koncepata računovodstva i upravljanja računovodstvom. Pod takvim okolnostima menadžeri su prinuđeni da imaju precizne informacije o proizvodnom trošku koje dobijaju jedino uz adekvatnu podršku računovodstvenog sistema, pod uslovom da ovaj sistem uspešno obrađuje informacije. U tom smislu, ABC sistem troškova izrastao je u koncept kao potreba da se odrede troškovi autputa. Sistem je baziran na pretpostavci da troškovi nastaju tokom procesa proizvodnje i same prodaje proizvoda. U tom cilju je formiran ABM koncept kao nadogradnja prethodnom, s obzirom na to da je važno otkriti koji su to delovi proizvodnog i prodajnog procesa koji u najvećoj meri utiču na stvaranje troškova.

Vremenom ABM dobio je strateški važnu ulogu u ostvarivanju konkurentskih prednosti preduzeća i po osnovu mnogih finansijskih i nefinansijskih informacija, koje se mogu naći u bazama podataka sistema obračuna troškova po aktivnostima, on je prerastao u ABM koncept. Kako su ova dva koncepta kompatibilna (ABC i ABM), u cilju njihovog boljeg razumevanja, autori pružaju određene definicije. Tako, prema prema McConville-u [4], ABC prikuplja i

produkuje informacije o troškovima, dok ABM pokazuje kako da se te informacije iskoriste u poslovanju. Neki od autora daju sledeću definiciju ABM koncepta „ABM je troškovna disciplina koja se fokusira na upravljanje poslovnim procesima koji predstavljaju osnovnu putanju u kontinuiranom poboljšanju vrednosti koja se prosleđuje kupcima kao i u poboljšanju same vrednosti profita.“ [5]

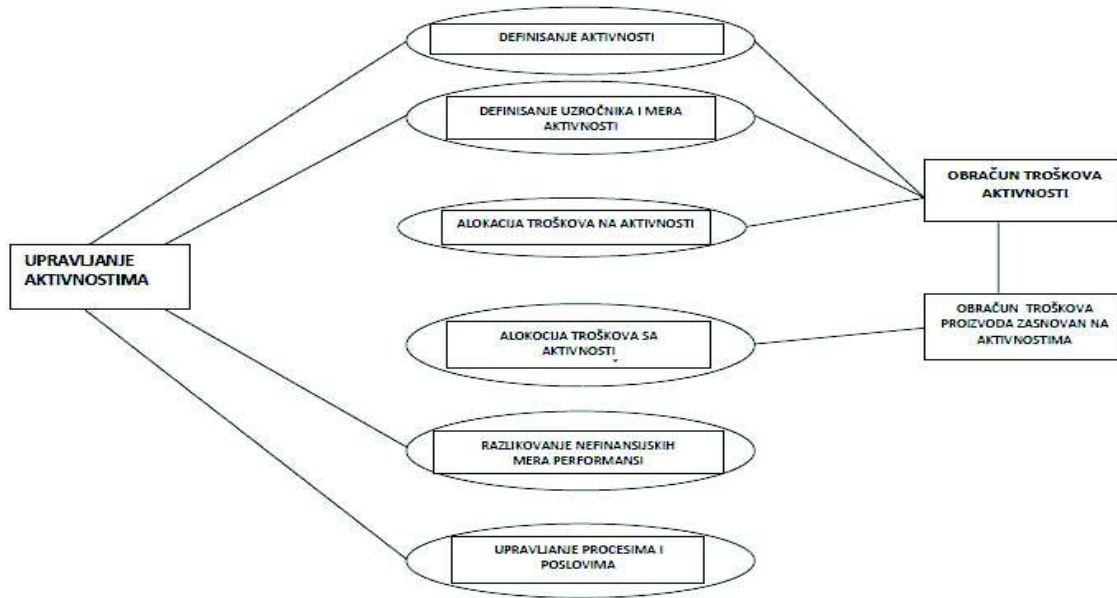
Može se reći da je ABC je usmeren na upravljanje aktivnostima u okviru poslovnih procesa u cilju kontinuiranog poboljšanja vrednosti koje preduzeće pruža kupcima i profita ostvarenog pružanjem te vrednosti, dok ABM koristi informacije o troškovima i merama performansi koje proizvodi obračun troškova po aktivnostima kako bi uticao na obavljanje aktivnosti menadžmenta. U vezi kompatibilnosti ABC-a i ABM-a možemo dodati i to da su to sistemi čije su informacije našle primenu i u procesu planiranja. Način na koji se troškovi prate od resursa po međupovezanim aktivnostima do finalnih nosioca omogućava pružanje velikog broja informacija neophodnih za proces odlučivanja. Praćenje troškova po aktivnostima i procesima je veoma značajno za implementaciju procesa stalnog razvoja i razumevanja projekata menadžmenta ukupnog kvaliteta. A na osnovu raspolaganja podacima o prošlim i tekućim troškovima olakšava se postupak projektovanja i upravljanja troškovima u budućnosti, što je zadatak ABM-a.

Postoji nekoliko modela ABM koncepta, mada se u literaturi, najčešće spominju sledeća dva:

1. Johnson-ov model i
2. CAM-I model.

#### **1. Johnson-ov model.**

Johnson-ov model se sastoji iz 6 osnovnih elemenata od kojih ABC uključuje prva tri dok obračun troškova proizvoda zasnovan na aktivnostima pored prva tri uključuje i četvrti element koji se odnosi na alokaciju troškova aktivnosti na objekte trošenja kao što su npr. proizvodi, kupci, usluge, kanali prodaje. Upravljanje aktivnostima uključuje prva dva i zadnja dva elementa. Može se zaključiti da se ovaj model sastoji iz dva dela. Prvi deo se odnosi na troškove vezano za proizvodnju i usluge u poslovnom procesu dok se drugi deo odnosi na analizu tih procesa koji stvaraju troškove kako bi se eliminisale aktivnosti koje povećavaju troškove i stvaraju usko grlo procesa. Ovaj model specifičan je po tome što povezuje troškove sa aktivnostima i aktivnostima sa objektima trošenja. Takođe, on naglašava značaj nefinansijskih troškova i daje preporuke za njihovo smanjenje.

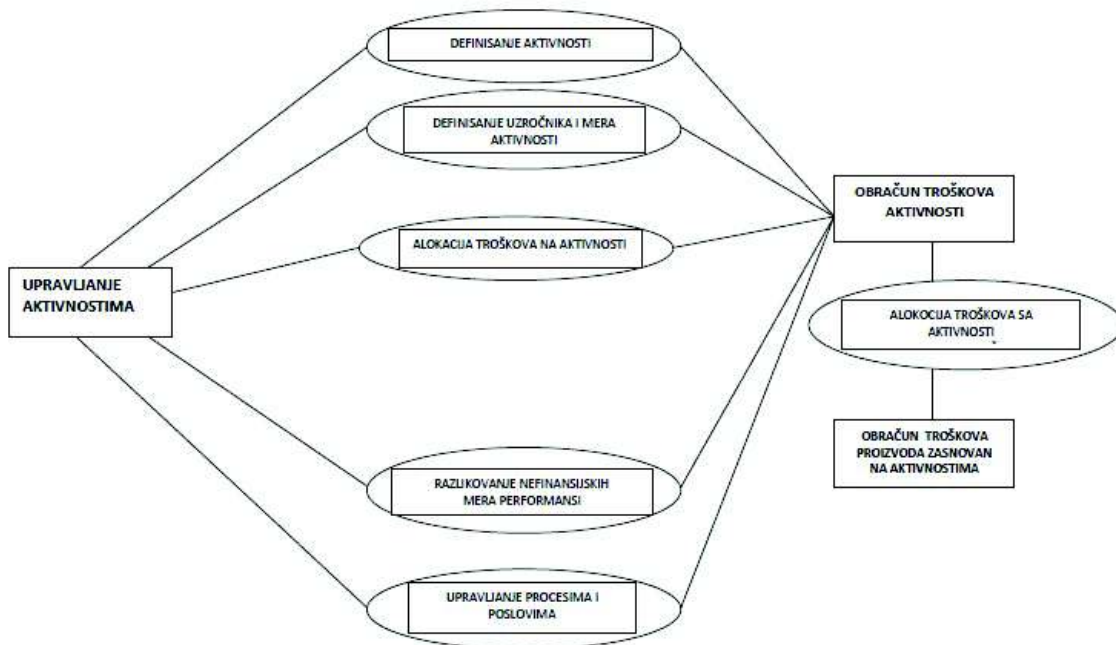


Slika 2: Johnson-ov ABM model

Pored modela prikazanog na slici 2 [6],može se takođe pronaći i model upravljanja zasnovanog na aktivnostima koji se poistovećuje sa dvodimenzionalnim metodom obračuna troškova po aktivnostima. Radi se o tzv. CAM-I modelu koji više ukazuje na razlike između ABC-a i ABM-a.

### 3. CAM-I model.

Ovaj model, kao što smo već naveli, naglašava razliku između ABC i ABM koncepta. Naime, ABC koncept podrazumeva analizu isključivo troškova finansijske prirode kao što su lansiranje proizvoda, prodajne cene i strategijske odluke koje se tiču procesa proizvodnje. S druge strane, ABM model uključuje paralelno informacije o nefinansijskim troškovima i procesno-orijentisane informacije. ABM ima za cilj da izdvoji one procese u kojima je dati privredni subjekt bolji od ostalih u pogledu visine troškova kako bi na taj način takav privredni subjekt shvatio koje su mu to komparativne prednosti u pogledu troškova u odnosu na konkurente iz privredne grane. CAM-I model može biti ilustrovan na sledeći način[7]:



Slika 3: ABM model zasnovan na CAM-I okviru

Takođe, moraju se ispoštovati osnovne aktivnosti koje su karakteristične za ABM koncept i koje ga čine prepoznatljivim:

- Eliminacija aktivnosti koje dupliraju troškove
- Neefikasni procesi i njihovo smanjenje putem promene politika i procedura za vođenje troškova
- Preporuke za sprovođenje koncepta održive organizacije putem pronalaženja ključnih proces koji povećavaju vrednost kako za potrošače/ korisnike tako i za ostale stakeholdere uz poštovanje vladinih smernica.
- Eliminacija diskrecionog prava zaposlenih da sami odlučuju o važnosti pojedinih delova procesa proizvodnje kako bi se usaglasile aktivnosti i smanjili troškovi.

Kako bi se uspešno implementiralo sprovođenje svih ovih aktivnosti ABM koncepta kroz organizaciju neophodno je izvršiti sledeće zadatke:

- Pravilno i jasno definisanje poslovne vizije
- Specificiranje ključnih poslovnih procesa i najvećih izazivača troškova
- Specificiranje procesa koji podržavaju smanjenje troškova
- Identifikacija ključnih aktivnosti procesa kao i njihovo podešavanje u skladu sa najvažnijim operativnim aktivnostima.
- Razvoj ključnih performansi za identifikaciju komparativnih prednosti.

Naravno, treba imati u vidu i činjenicu, da je u zavisnosti od delatnosti preduzeća, situacije u kojoj se preduzeće nalazi i drugih pojedinačnih karakteristika, menadžment svestan da



ukoliko želi da ABM pruži svoj maksimalni doprinos mora da, pored nabrojanih, realizuje još neke zadatke koji su imanentni samo za to preduzeće.

## **STRATEŠKI ASPEKT ABM KONCEPTA**

Kaplan i Cooper, koji su prvi izneli u javnost koncept ABM-a, utvrdili su dve njegove dimenzije, a to su strategijska i operativna. Operativni ABM-a podrazumeva davanje smernica organizacijama „kako da rade stvari na pravi način“ dok strategijski aspekt podrazumeva davanje smernica o tome kako prepoznati koje su to „prave stvari“ oko kojih bi jedna organizacija trebalo da vodi računa. Operativni aspekt ABM-a ima za cilj da poveća efikasnost, smanji troškove i poveća efikasno korišćenje imovine organizacije u što kraćem roku.

S druge strane, strategijski aspekt se odnosi na performanse pojedinih aktivnosti u organizaciji i fokus je najčešće na kontinuiranom poboljšanju satisfakcije stakeholdera. Snaga ovog koncepta ogleda se pre svega u tome što omogućava menadžerima da praktično primene sve odgovore koje dobijaju na osnovu analize poslovnih procesa i pitanja kao što su [8]:

- Na koji način kompanija sebe može bolje pozicionirati na tržištu?- što podrazumeva informacije o profitabilnosti proizvoda i aktivnosti za njihovo stvaranje kao i informacije o zadovoljstvu samih potrošača
- Kako interni kapaciteti mogu biti povećani i smanjeni troškovi po jedinici proizvoda?- što podrazumeva razumevanje funkcionisanja samog proizvodnog procesa i optimizaciju njegovih aktivnosti koja podrazumeva i sagledavanje troškova prodaje, marketinga i distribucije kao ključnih segmenata koji imaju uticaj na stvaranje veze između kompanije i korisnika njenih usluga/ proizvoda. Zato menadžment mora pronaći one aktivnosti koje dovode do smanjenja troškova i vode ka leaderskoj poziciji a sve to uz pravilan odabir učesnika u svom proizvodnom procesu tj. procesu stvaranja vrednosti počevši od dobavljača pa do distributera koji takođe ima važnu ulogu u stvaranju troškova.

Pored, prethodno navedenog o ABM-u, treba još dodati i to, da koristeći koncept ABM-a menadžeri mogu značajno da smanje troškove resursa u procesu reprodukcije i povećaju profitabilnost i efikasnost samog procesa stvaranja profita. Shodno tome, oni imaju na raspolaganju:

- Promenu proizvodne cene
- Promenu proizvoda iz asortimana
- Promenu proizvodne strategije
- Eliminisanje proizvoda koji povećavaju troškove.

## **REZIME**

ABM koncept omogućava kompanijama opstanak u konkurentnom okruženju s obzirom na to da se one svojim distinktivnim kompetencijama mogu izdvojiti u odnosu na konkurente iz date privredne grane. To znači da sređujući i usmeravajući proces stvaranja troškova kompanije sada mogu da se fokusiraju na poboljšanje funkcionalnosti, fleksibilnosti, kvaliteta i ostalih performansi koje imaju ogroman značaj kada je u pitanju njihov doprinos profitu. ABC sistem ukazuje na aktivnosti koje bi trebalo da se izmene u cilju smanjenja troškova dok

ABM pronalazi najbolje načine za ostvarenje tog cilja pa shodno tome deluje na uska grla koja nastaju u životnom ciklusu proizvoda. Koristeći ABC sistem organizacije ostvaruju prednost u smislu identifikovanja onih aktivnosti koje su višak na datom reprodukcijom nivou i načina za njihovo eliminisanje kako bi se smanjili zastoji, unapredila produktivnost i uveo just-in-time sistem. Tako se uspostavlja *hijerarhija aktivnosti* koja omogućava uštede ali i primenu ABM-a putem kompjuterskog inženjeringa koji će ukazati kako bi trebalo izmeniti date aktivnosti u pravcu njihovog daljeg doprinosa stvaranju profita.

## REFERENCES

- [1] Human Development Report (1999), *Globalization with a Human Face*, UNDP – United Nations Development Programme, 03/07/2015, [www.undp.org](http://www.undp.org)
- [2] Antić Lj., Bonić Lj. (2009), *Obračun troškova i upravljanje zasnovano na aktivnostima u funkciji stvaranja vrednosti za vlasnike*, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet Niš, str. 62
- [3] Turney, P. (1997) *Activity Based Costing: The Performance Breakthrough*, Kogan Page Limited, London, pp. 96.
- [4] McConville, D. (1993), Start with ABC, *Industry Week* (September 6), pp.33.
- [5] Antić, Lj., Novičević, B. (2011), *Activity-Based Management - A strategic approach*, str. 434.
- [6] Johnson, H. T. (1989) *Professors, Customers and Value: Bringing A Global Perspective To Management Accounting Education*, Third Annual Management Accounting Symposium (American Accounting Association). and Johnson, H. T. (1992) *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-up Empowerment*, New York: The Free Press, pp.35.
- [7] Raffish, N. and P. B. B. Turney. (1991), *Glossary of Activity-Based Management*, Journal of Cost Management (Fall): pp.53-63.
- [8] Kaplan, R. and Cooper, R. (1988) *Cost & Effect – Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp.7.