

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У КРАГУЈЕВЦУ**

Предмет: *Извештај Комисије о оцени докторске дисертације*

Одлуком Наставно-научног већа Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, бр. 3165/17-1 од 11.12.2009. године, именовани смо за чланове Комисије за писање Извештаја о оцени докторске дисертације под насловом **„Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства“**, кандидата мр Весне Јањић из Крагујевца.

На основу увида и свеобухватне анализе урађене и предате докторске дисертације, Комисија за писање Извештаја о оцени докторске дисертације и за њену јавну одбрану подноси Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу следећи

ИЗВЕШТАЈ

I Подаци о кандидату

1. Основни биографски подаци

Кандидат, мр Весна Јањић је рођена 01.10.1964. године у Рачи. Основну и средњу школу (економско-комерцијални смер) завршила је у Рачи са одличним успехом. Током школовања у средњој школи, учествовала и освојила је више награда и диплома на такмичењима из рачуноводствених дисциплина па је још тада показала интересовање за стицање нових знања из поменутих дисциплина. Школске 1983/84. године уписала се као редовни студент на Економском факултету у Крагујевцу, смер Финансијско-рачуноводствени, где је и дипломирала 1987. године са просечном оценом 9,1 и оценом 10 на дипломском раду из предмета Примењено књиговодство.

Мр Весна Јањић ради на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу од 15.02.1991. године када је изабрана за асистента-приправника на предмету Системи обрачуна трошкова - Управљачко рачуноводство, где је и сада у радном односу. У звање асистента изабрана је 09.11.1995. године, а реизабрана у исто звање 30.12.1999., 16.02.2004. и 10.03.2008. године. Од академске 2006/07. године изводи вежбе и из наставног предмета Рачуноводство трошкова. Поред ових предмета, била је ангажована до 2007. године за извођење вежби и на предмету

Специјална књиговодства – Рачуноводство финансијских организација на трећој години студија на истом Факултету.

Последипломске студије уписала је на Економском факултету у Београду - смер Финансијско-рачуноводствена анализа, академске 1991/92. године. Испите предвиђене Наставним планом, положила је са просечном оценом 9,25 и урадила два позитивно оцењена семинарска рада. Магистарску тезу под називом "Обрачун по стандардним трошковима као информациона основа управљачке функције предузећа" изложу на 126 страна, успешно је одбранила 13.02.1995. године на Економском факултету у Београду, под менторством др Радише Радовановића, редовног професора, и стекла звање магистра економских наука.

Кандидат, мр Весна Јањић, пријавила је своју докторску дисертацију под називом „**Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства**“ дана 26.03.2008. године. Наставно-научно веће Економског факултета Универзитета у Крагујевцу је, на основу Извештаја Комисије за оцену подобности кандидата и теме за израду докторске дисертације, својом одлуком бр. 2365/12-г од 30.09.2008. год., одобрило израду докторске дисертације под наведеним насловом. Урађену докторску дисертацију кандидат је предао 03.11.2009. год., и Наставно-научно веће је својом Одлуком бр. 3165/17-1 од 11.12.2009. год. формирало Комисију за писање Извештаја о оцени и за одбрану предметне докторске дисертације.

2. Научно истраживачки рад кандидата

Истраживачки пројекти:

Мр Весна Јањић учествује на пројекту под називом „Глобализација и транзиција – нови изазов за финансијско-рачуноводствену професију“.

Национални и међународни научни скупови:

Кандидат Мр Весна Јањић до сад је учествовао, са поднетим рефератима, у раду више научних скупова и то:

1. Принцип изузетка - савремени концепт контроле трошкова, Монографија: "Управљање кључним аспектима трансформације предузећа", Економски факултет, Крагујевац, 1997, ИСБН 86-82203-15-4, стр. 240-244.(М63 – 1 бод)
2. Проблем формирања трансферних цена у сложеним пословним системима, Монографија: Ефикасност трансформације предузећа", Економски факултет, Ниш, 1998, ИСБН 86-80121-32-0, стр. 239-245.(М63 – 1 бод)
3. Систем обрачуна трошкова на бази активности и могућност повећања резултата, Зборник радова: "Југословенска предузећа и банке", Економски факултет, Београд, 1998, ИСБН 86-403-0260-Х, стр. 22-23.(М63 – 1 бод)
4. Зарада по акцији, Примена Међународних рачуноводствених стандарда, III семинар, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Златибор, октобар 2002, ИСБН 86-475-0074-1, стр. 47-55.(М63 – 1 бод)

3. Приказ структуре и садржаја урађене докторске дисертације

Докторска дисертација кандидата мр Весне Јањић под називом „**Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства**“ изложена је на 328 страна, формата А4, стандардног прореда и величине слова. Дисертацију сачињавају: Увод, Делови I, II, III, IV, V и VI, Закључак и Литература са 137 референтних библиографских јединица англосаксонског, немачког и домаћег порекла. У функцији прегледног илустровања одређених разматрања, у дисертацији је састављено и приказано 56 Табела, Слика и Графикана.

Предмет докторске дисертације представља сагледавање места, улоге и домета Kaizen Costing-a у оквиру савременог система обрачуна трошкова комплетног животног циклуса производа, посебно у фази производње. Више од тога, предмет истраживања и анализе укупности Kaizen Costing-a као пословне филозофије, рачуноводног концепта и технике за управљање и редукцију трошкова обухвата и његов допринос процесу формулисања и имплементације стратегије трошковног лидерства. Релевантна стручна рачуноводствена литература и пракса предузећа где се овај концепт примењује наглашавају његово интерно рачуноводствено утемељење простирући се на фазу производње животног циклуса производа, где остварује управљачко-информационе домете на плану управљања трошковима пружајући подршку менаџменту предузећа у спровођењу стратегије трошковног лидерства. Значај концепта управљања трошковима на бази континуираних уштеда састоји се у уочавању могућности побољшања производа и процеса заснованој на спремности свих запослених, почев од менаџера, експерата, контролора до непосредних извршилаца, да учествују у његовом спровођењу. Идеја овог концепта подразумева праћење, контролу и управљање трошковима у свим етапама фазе производње, а спајањем функције и задатака менаџмента са активностима управљачког рачуноводства, као његове најпоузданије информационе основе, предузеће тежи да оствари лидерство у трошковима.

Сагласно опредељеном предмету научног истраживања, главни **циљ** ове докторске дисертације је да, кроз теоријско-методолошки приступ, кандидат докаже нову информациону улогу и значај управљачког рачуноводства и значај савременог концепта управљања трошковима на бази континуираних уштеда и редукције трошкова сталним побољшањем процеса стварања учинака. Међутим, иако су могућности за редукцију трошкова у фази производње отворене, треба нагласити да се ради о једном још увек недовољно искоришћеном потенцијалу који је сагласно ставу „нема краја у трагању за савршенством“ пресудно утицао на главни циљ ове докторске дисертације. Заправо, њен циљ се састоји у анализи и истраживању праксе тржишно развијених земаља на овом пољу, уз уочавање добрих и слабих страна овог савременог тржишно орјентисаног и интерно утемељеног рачуноводног система обрачуна трошкова компарирајући га са осталим савременим системима обрачуна и управљања трошковима. Истовремено, њен циљ се, са аспекта наше рачуноводствене теорије и праксе, а с обзиром на

актуелност Kaizen Costing-a, значај и одсуство теоријског интересовања, посебно у погледу његових специфичних карактеристика, његовог интерактивног односа са менаџментом, експертском и извршном структуром предузећа, састоји у сагледавању могућности трансфера теоријских и практичних резултата, те његове примене у пракси наших предузећа.

Утврђени и опредељени предмет и конкретизовани циљеви истраживања су научно основани и теоријско-методолошки и апликативно оправдани.

Полазећи од утврђеног предмета и постављених циљева истраживања у докторској дисертацији, кандидат мр Весна Јањић је поставила неколико основних релевантних научних хипотеза:

Ø Полазну хипотезу чине ограничени домети традиционалних система обрачуна и управљања трошковима с аспекта задовољења извештајно-информационих потреба менаџмента предузећа;

Ø Полази се од чињенице да се у савременој теорији управљачког рачуноводства земаља са развијеном рачуноводственом традицијом појављују нови концепти, системи и технике обрачуна и управљања трошковима, као одговор на све веће информационе захтеве менаџмента предузећа и претпоставке да наша рачуноводствена теорија није била у потребној мери окупирана савременим концепатима рачуноводства трошкова;

Ø Kaizen Costing као савремени систем обрачуна и управљања трошковима највеће информационе домете постиже на плану стратегијског управљања трошковима, кроз константна побољшања производа и процеса на свим нивоима, пружајући значајну информациону подршку менаџменту предузећа у спровођењу конкурентских стратегија, пре свега стратегије трошковог лидерства, чиме у великој мери уклања недостатке које су традиционални и неки савремени системи обрачуна трошкова показали у сусретању са новим информационим потребама и захтевима менаџмента.

Истраживања планирана овим радом, уз уважавање особености предмета истраживања, дефинисаних циљева и постављених хипотеза, била су заснована на основама научне методологије. Методолошки инструментариј, који је био на располагању приликом израде докторске дисертације, по својим карактеристикама примерен је економским наукама, посебно рачуноводственој области. Кандидат, респектујући укупност савременог концепта управљања трошковима – Kaizen концепта, користио је различите *методе* истраживања. Међу њима се првенствено истиче анализа функционисања процеса управљања трошковима у фази производње кроз процес континуираног побољшања на основу расположиве иностране литературе како би се стекао увид у достигнути степен развоја овог концепта у свету. Методом компарације је анализиран однос традиционалних и савремених система обрачуна трошкова, као и однос појединих система у оквиру групе савремених система обрачуна трошкова и Kaizen Costing-a. Поред наведених, коришћене су и методе индукције и дедукције, статистичке анализе, метод студије случајева, али и друге научне методе својствене области рачуноводства, попут методе класификација, аналогије, верификације и континуитета.

Докторска дисертација „Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства“ структурирана је тако да је чине, поред увода и закључка, шест логично повезаних и развијених тематских целина – наслова, а у оквиру њих више рашчлањених делова - поднаслова:

Увод

I део: СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА (1-37 стране)

- Конкурентност као неопходан услов опстанка савременог корпоративног предузећа
- Развијање и имплементација стратегије предузећа

II део: УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВЕНА ПОДРШКА СТРАТЕГИЈИ ТРОШКОВНОГ ЛИДЕРСТВА (42-65 стране)

- Менаџмент и стратегија трошковног лидерства
- Управљање трошковима и перформансама у функцији трошковног лидерства

III део: КЛАСИЧНИ И САВРЕМЕНИ СИСТЕМИ, КОНЦЕПТИ И ТЕХНИКЕ УПРАВЉАЊА ТРОШКОВИМА (72-103 стране)

- Класични системи и технике управљања трошковима
- Савремени концепти, системи и технике

IV део: KAIZEN COSTING – СУШТИНА ПОСЛОВНЕ ФИЛОЗОФИЈЕ, КОНЦЕПТА, СИСТЕМА И ТЕХНИКЕ ОБРАЧУНА И УПРАВЉАЊА ТРОШКОВИМА ПРЕДУЗЕЋА (107-198 стране)

- Појмовна и суштинска разграничења
- Kaizen Costing као пословна филозофија и концепт управљања трошковима
- Kaizen Costing као систем и техника обрачуна и управљања трошковима

V део: ПРОЦЕДУРА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ KAIZEN COSTING-A У ФУНКЦИЈИ РЕДУКЦИЈЕ ТРОШКОВА И СТРАТЕГИЈЕ ТРОШКОВНОГ ЛИДЕРСТВА (221-288 стране)

- Општи и предметни приступ
- Принципи процедуре у редукцији трошкова
- Методолошка процедура
- Управљачко-рачуноводствена информациона подршка управљању трошковима и стратегија трошковног лидерства

VI део: ОЦЕНА И ИСКУСТВА У ПРИМЕНИ KAIZEN COSTING-A (294-309 стране)

- Оцена предности и слабе стране Kaizen Costing-a
- Примена Kaizen Costing-a у предузећима развијене тржишне економије
- Могућност и перспективе примене Kaizen Costing-a у пракси наших предузећа

Закључак

Литература

У *првом делу*, **Стратегијски приступ конкурентности предузећа** (стр. 1-37), кандидат мр Весна Јањић је посветила пажњу проблематици стратегијског приступа конкурентности предузећа кроз преиспитивање нове позиције предузећа у измењеним околностима и истицање значаја стратегијског приступа управљању савременим предузећем ради стицања и одржавања конкурентске предности која постаје једна од основних преокупација стратегијског менаџмента. Кандидат посебан нагласак ставља на суштину, проблеме и више појавних облика конкуренције, а у оквиру њих на трошковну конкурентност и временску конкуренцију као последњи корак у развоју концепта конкурентности. Даљи ток излагања се усмерава на суштину, карактер и на класификације стратегија као одговор предузећа на различите околности у којима се може наћи. Стога је неминовно да стратегије у себи укључују широк спектар приступа и механизма који ће се примењивати и комбиновати сагласно конкретним потребама. Пошавши од задате теме основу даљег разматрања чине инкременталне пословне стратегије које су применљиве у предузећима која теже рационалном и стабилном приступу пословања и имају аверзију према ризику, а у оквиру генеричких стратегија и њихових бројних варијација, стратегија трошковног лидерства која је применљива у условима све јаче тржишне утакмице на којој се треба борити нуђењем најјефтинијих производа и услуга. С обзиром на велику примену и значај правилног схватања управљања трошкова и њиховог утицаја на профитабилност и зарађивачку способност предузећа, ток излагања се усмерава на процес формулисања стратегије трошковног лидерства респектујући одређени логичан редослед фаза, истраживачко креативан напор и организационо процедуралну димензију. Коначно, следи осврт на имплементацију ове стратегије чија успешна реализација зависи од информационо-извештајних могућности конкретних система обрачуна трошкова који треба да буду у функцији захтева менаџмента и конкретних стратегија.

У настојању да истакне улогу управљачког рачуноводства, односно рачуноводства трошкова у формулисању и имплементацији стратегије трошковног лидерства, у *другом делу*, **Управљачко рачуноводствена подршка стратегији трошковног лидерства** (стр. 42-65), кандидат, кроз две тачке, истиче основне карактеристике савременог менаџмента, који је у циљу ефикасног управљања информационо завистан од управљачког рачуноводства као основног извора информација, и система управљања трошковима, као снажног механизма информационе подршке управљачкој структури предузећа, уз адекватну пажњу која је посвећена различитим мерилима перформанси. Како би одговорило информационим захтевима, управљачко рачуноводство мора да обогати своју информациону понуду, како би постало главни ослонац менаџменту у процесу формулисања и имплементације стратегије трошковног лидерства, а у циљу управљања и остварења одређених перформанси предузећа. Управљачко рачуноводство треба да одговори на те захтеве продукујући не само интерне

информације које потичу из рачуноводственог система, него и екстерне, а преведено на стратегију трошковног лидерства, информације о структури, понашању, мерењу и обрачуна трошкова предузећа, као и информације о висини и структури трошкова конкурената. Посебна тачка у оквиру овог дела посвећена је систему управљања трошковима, који доприноси стварању прецизних података о трошковима производа, обезбеђујући успешан алат њихове контроле и редукције, а ради формулисања и имплементације стратегије редукције и/или стратегије трошковног лидерства. Такође, кандидат у овом делу инсистира на адекватан избор мера перформанси које имају контролну функцију у смислу оцене успешности остварења постављених циљева, при чему у процесу дизајнирања система мера перформанси мора се уважавати правило а њиховој повезаности са стратегијама предузећа, у овом случају са стратегијом трошковног лидерства.

Трећи део рада, **Класични и савремени системи, концепти и технике управљања трошковима** (стр. 72-103), посвећен је представљању главних постулата три базична система обрачуна трошкова, као и упознавању са проблематиком савремених концепата, система и техника рачуноводства трошкова. С обзиром да су класични системи обрачуна трошкова дуги низ година егзистирали, и да су још увек у употреби у рачуноводственој теорији и пракси, кандидат критички преиспитује добре и слабе стране традиционалног управљачког рачуноводства с аспекта његове адекватности у информационој подршци менаџмента у новим, савременим условима пословања. Нови услови пословања и нове непредвидиве околности довели су до нарастања информационих потреба менаџмента, што се одразило на улогу и циљеве који стоје пред управљачким рачуноводством, односно рачуноводством трошкова. Услед тога се у последњих пар деценија појављује низ потпуно нових концепата информационе подршке управљању трошковима, којима је рачуноводство трошкова успело да подигне квалитет свог извештавања на један знатно виши ниво, а који данас представљају својеврсно средство за очување и јачање конкурентске предности предузећа. Зато у овом делу дисертације представљена је проблематика неких савремених концепата, система и техника управљања трошковима. Посматрано са аспекта животног циклуса производа и кроз ланац вредности издиференцирало се неколико основних савремених система обрачуна и управљања трошковима, попут обрачуна и управљања трошковима на основу активности, обрачуна и управљања трошковима на основу циљних трошкова, обрачуна и управљања трошковима на основу укупног животног циклуса производа, обрачуна и управљања трошковима кроз ланац вредности предузећа, или значајније њихове модификације или допуне, као што су Kaizen Costing, Feature Costing, Take-Back Costing, Backflush Costing и др.

Излагање у *четвртом делу*, **Kaizen Costing – суштина пословне филозофије, концепта, система и технике обрачуна и управљања трошковима предузећа** (стр. 107-198), представља срж целокупне поставке проблема ове дисертације у коме су разјашњена појмовна и суштинска разграничења између система, техника и Kaizen концепта, а након тога детаљна разрада сваког од њих појединачно. Савремени услови пословања који су изражени снажном тржишном

конкуренцијом, како на домаћем тако и на међународном нивоу, наметнули су потребу за појавом нових, савремених и тржишно оријентисаних система обрачуна трошкова. Пошто се Kaizen Costing концепцијски и методолошки разликује од осталих савремених система и концепата, то је кандидат у овом делу рада указао на сличности и разлике између Kaizen Costing-а и осталих савремених система, а пре свега обрачуна на бази циљних трошкова и обрачуна трошкова на бази активности. Како се Kaizen Costing темељи на Kaizen-у, Јапанској пословној филозофији о континуираним уштедама и побољшањима у инкременталним износима трошкова и перформанси у дужем временском периоду, то он потпомаже у реализацији активности менаџерске структуре изражене кроз процес побољшања. С обзиром да се процес побољшања може постићи кроз Kaizen и кроз иновације, то је у овом делу рада кандидат нагласио разлику између ова два облика побољшања. Даљи ток излагања је усмерен на Kaizen филозофију као најшире схватање Kaizen-а и Kaizen концепта са сетом релевантних компоненти које чине „јединствени јапански приступ – кишобран концепт“. Kaizen Costing као систем редукације и управљања трошковима настао је као последица потребе креирања рачуноводственог система обрачуна трошкова који ће пружити менаџерима предузећа адекватну базу података, а један од главних његових циљева је настојање за смањење трошкова у фази производње како би се затворио геп између циљног и процењеног профита. Да би остварио адекватну информациону основу Kaizen Costing примењује одговарајуће рачуноводствене процедуре и технике попут метода, поступака и алата и на тај начин омогућава менаџерима и свим запосленима у предузећу да на успешан начин реализују основне циљеве Kaizen концепта попут редукације трошкова, задовољења потреба купаца, повећања профита и побољшања конкурентске позиције предузећа. Зато је упознавање са проблематиком Kaizen техника захтевало адекватну пажњу на крају овог дела рада.

Пети део, Процедура имплементације Kaizen Costing-а у функцији редукације трошкова и стратегије трошковног лидерства (стр. 221-288), посвећен је проблематици процедуре примене Kaizen Costing-а, као и управљачко-рачуноводственој информационој подршци управљању трошковима и стратегији трошковног лидерства. Укупан ефекат Kaizen Costing-а је приказан кроз општи и предметно-специфични Kaizen, при чему општи Kaizen обрачун трошкова врши редукацију трошкова на нивоу предузећа кроз периодичне програме смањења директних трошкова и програме за више периода за смањење индиректних трошкова, док предметно специфични Kaizen врши редукацију трошкова појединачних производа. Kaizen Costing као део Kaizen концепта треба својом методологијом и рачуноводственом процедуром да оствари адекватну базу података која ће омогућити менаџменту константну информациону подршку у редукацији трошкова на нивоу који је неопходан да би се произвели производи и услуге према потребама потрошача. Примењен у фази производње, као и систем обрачуна по стандардним трошковима у коме је управљање трошковима функционисало више као систем контроле трошкова по принципу стандардни-остварени трошкови, Kaizen Costing инсистира на константној редукацији трошкова

испод нивоа стандардних трошкова, при чему, они (стандарди) служе као неопходан фундамент на коме се базирају побољшања и уштеде, те се Kaizen Costing може посматрати као контролно-диспозитивни инструмент у реализацији стратегије трошковног лидерства. Kaizen Costing се информационо ослања на Target Costing од кога преузима циљне трошкове као полазну основу за даља поправљања трошковних перформанси предузимањем малих побољшања већ дизајнираних производа и процеса. Односно, полази се од филозофије која подразумева да трошкови могу да се смање у току животног циклуса производа и да уштеде могу да се остваре кроз комбинацију планирања производа са ниским трошковима и кроз побољшања производних процеса. Осим тога, посебан акценат у овом делу рада, кандидат ставља на допринос запослених менаџера, експерата, контролора, и посебно, извршилаца у спровођењу Kaizen Costing-a и на корпоративну културу као предуслов успешне реализације овог концепта. На крају овог дела рада посебно су обрађени различити алати Kaizen приступа у решавању проблема предузећа.

Коначно, последњи, *шести део*, **Оцена и искуства у примени Kaizen Costing-a** (стр. 294-309) односи се на критичку оцену Kaizen Costing-a кроз разматрање његових предности и недостатака, његову примену у тржишно развијеним земљама и на разматрање претпоставки, шанси и неопходности успешне примене у пракси наших предузећа. Кандидат наглашава да се ради, нема сумње, о једном од најсавременијих и врло успешних система за управљање и редукацију трошкова, али да, као и други системи, има своју позитивну и негативну страну, па је детаљне наводе и образложења дао у овом делу рада. На крају овог, шестог, дела испитани су услови и могућности примене Kaizen Costing-a у нашим предузећима. Сагледавањем претпоставки, шанси и неопходних услова за успешну примену Kaizen Costing-a у пракси наших предузећа дошло се до закључка да ће Kaizen концепт пронаћи своје место и улогу у управљачко рачуноводственом систему наших предузећа пре свега због његове једноставности, лакоће разумевања и што не захтева велика улагања, што упућује на констатацију да су перспективе за његово транспоновање у наш привредни амбијент охрабрујуће.

У закључном делу (стр. 314-321), на основу укупног проучавања, кандидат мр Весна Јањић је, у форми закључних напомена, утемељено сумирала, синтетизовала и нагласила најважније ставове који се односе на истраживање у целини, синтетизовала важне сегменте Kaizen концепта и праксе у тржишно развијеним земљама, посебно апострофирајући чињеницу да концепт управљања трошковима на бази континуираних уштеда, представља новину у управљачко рачуноводственом систему и да као савремени тржишно орјентисан и интерно утемељен рачуноводствени систем обрачуна трошкова и перформанси уз примену бројних управљачких Kaizen техника за редукацију трошкова и управљања перформансама и конкурентношћу предузећа, ствара основне поставке за имплементацију информационе подршке стратегији трошковног лидерства. Даље, уз савремено третирање овог концепта који је од стратегијске важности за конкурентност корпоративног предузећа, кандидат указује како искуства у

примени Kaizen Costing-a у предузећима тржишно развијених земаља могу бити од релевантне користи за постизање трошковне конкурентске предности у пракси наших предузећа.

II Оцена рада (критеријуми Правилника Универзитета о пријави, изради и одбрани докторске дисертације, Прилог бр. 2, тачка 2)

1. Значај и допринос докторске дисертације са ставновишта актуелног стања у научној области

Значај и допринос докторске дисертације мр Весне Јањић под називом „**Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства**“, огледа се не само у обогаћивању инфорамционе базе података намењене менаџерским структурама предузећа, већ се може оценити као неопходан напор управљачко-рачуноводствене теорије на путу креирања адекватне стратегије, пре свега стратегије трошковног лидерства и инкременталних стратегија, имајући у виду недовољну искоришћеност унутрашњег потенцијала предузећа и недовољну ефикасност, посебно наших предузећа. Посебно допринос запослених менаџера, експерата, контролора и извршилаца на путу спровођења Kaizen Costing-a укључујући значај развоја корпоративне културе као предуслова успешне реализације овог концепта. Најважнији корак у развоју корпоративне културе је неопходна едукација ангажованих у привреди и подизање свести о неопходности и значају усвајања и примене нових приступа и концепата у пословању, чему управо допринос даје наведена докторска дисертација. У том смислу, још једном се наглашава неопходност успостављања стручне и професионалне сарадње пратичара и теоретичара из ове области.

Актуелна светска и домаћа економска криза, додатно наглашава значај, резултате и очекивани допринос докторске дисертације, посебно имајући у виду неопходност редукције трошкова и повећања ефикасности као мера борбе против кризног стања, односно да ће Kaizen Costing као савремени управљачко-рачуноводствени концепт, систем и техника, отворити нови пут за излазак из кризе.

2. Оцена да је урађена докторска дисертација резултат оригиналног научног рада кандидата у одговарајућој научној области

Докторска дисертација кандидата мр Весне Јањић под називом „**Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства**“ представља у основи резултат адекватног приступа у постављању предмета, циља, хипотеза и структуре истраживања, те оцене самих резултата реализованих истраживања. С правом се може нагласити да она има све потребне компоненте оригиналног, квалитетног научног и стручног

истраживачког рада; јасно постављена тема докторске дисертације као истраживачко питање и довољно омеђено подручје истраживања, правилно селектирана шира литература чије проучавање је резултирало постављање адекватних истраживачких хипотеза, као и поузданим теоријско-методолошким истраживањима којима су задате хипотезе провераване.

Сам назив докторске дисертације јасно упућује на оцену да се ради о веома актуелној, комплексној, значајној и недовољно истраженој мултидисциплинарној, менаџерској и управљачко рачуноводственој проблематици, о вишеструко интересантној тематици у ширим размерама, а посебно, готово непознатој, у нашој управљачко рачуноводственој литератури и пракси.

Кандидат, мр Весна Јањић, је проучила обимну и адекватно селектирану релевантну инострану и домаћу литературу из области управљачког рачуноводства, менаџмента предузећа, рачуноводства трошкова, рачуноводствених информационих система, као и литературу из тангентних научно-стручних области. Њен избор је управо примерен задатом истраживању, а што је омогућило кандидату да Kaizen Costing, као концепт, систем и технику, продубљено проучи у контексту стратегијско-тржишног приступа остваривања конкурентности предузећа кроз трошковно лидерство.

На крају, кандидат мр Весна Јањић је показала неопходну умешност и завидну способност у овом научно-истраживачком пројекту, остваривши значајан научни, стручни и оригинални допринос у области управљачког рачуноводства, посебно у делу стратегијско-тржишног приступа и примени Kaizen Costing-а у формулисању и реализацији стратегије трошковног лидерства у функцији достизања и очувања конкурентске предности савременог корпоративног предузећа, синтетизовано указујући притом на могућност и неопходност њихове имплементације у пракси наших предузећа.

3. Преглед остварених резултата рада кандидата у научној области

Кандидат мр Весна Јањић је у свом досадашњем раду објавио већи број радова из референтне научне области: управљачког и рачуноводства трошкова. Већи број радова је директно или индиректно повезан са темом докторске дисертације. Поред магистарског рада кандидат је објавио и научне и стручне радове из поменуте области, а међу објављеним радовима, посебну пажњу заслужују следећи радови:

1. Обрачун по стандардним трошковима као информациона основа управљачке функције предузећа, Магистарска теза, Економски факултет, Београд, 1994.
2. Систем обрачуна по стандардним трошковима као основа контроле економичности пословања предузећа, Економске теме бр. 2, Економски факултет, Ниш, 1996, YUISSN 0353-8648, стр. 439-450.(M51 – 3 бода)

3. Правилно утврђивање трошкова као основа доношења исправних одлука, Економске теме бр. 2, Економски факултет, Ниш, 1997, YU ISSN 0353-8648, стр. 427-435.(M51 – 3 бода)
4. АБЦ систем и теорија ограничења, Економски хоризонти бр. 1-2, Економски факултет, Крагујевац, 2001, YU ISSN 1450-863X, стр. 97-107.(M53 – 1 бод)
5. Савремени системи обрачуна трошкова и теорија ограничења, Рачуноводство бр. 7-8, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2002, YU ISSN 1450-6114, стр. 35-41.(M52 – 2 бода)
6. Неки аспекти савремених обрачуна и управљања трошковима, Економске теме бр. 5., Економски факултет, Ниш, 2003, YU ISSN 0353-8648, стр. 199-210.(M51 – 3 бода)
7. Стратегијско управљачко рачуноводство и балансна карта резултата, Економски хоризонти, бр. 1-2, Економски факултет, Крагујевац, 2006, YU ISSN 1450-863X, стр. 113-132.(M53 – 1 бод)
8. Kaizen Costing – суштина и утврђивање kaizen трошкова, Рачуноводство бр. 11-12, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2009, ИССН 1450-6114, стр. 21-29.(M52 – 2 бода)

4. Оцена испуњености обима и квалитета у односу на пријављењу тему

Комисија сматра да докторска дисертација кандидата мр Весне Јањић под називом „*Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства*“, у потпуности испуњава постављене захтеве у погледу обима и квалитета рада у односу на тему која је пријављена и одобрена.

Примењујући адекватне методе и поступке истраживања кандидат је извршио и правилан избор, омеђавање и систематизацију подручја и проблема истраживања. Наиме, делови докторске дисертације су логично кохерентни, адекватно компоновани по редоследу, значају и обиму, тако да заједно чине успешно повезану целину са синтетизованим закључним констатацијама. Истовремено треба истаћи да спроведена истраживања у раду одговарају наслову докторске дисертације као и да постоји међусобно поклапање одобрених циљева истраживања и циљева постављених у раду, одобрене и примењене методе, као и одобрене и завршене структуре докторске дисертације.

5. Научни резултати докторске дисертације

У околностима у којима савремене услове привређивања карактеришу значајне и бројне промене на тржишној сцени, неопходност и значај адекватне информационе подршке менаџменту предузећа постаје нешто о чему, готово, и не треба расправљати. Нашој постојећој рачуноводственој теорији и пракси недостаје литература из ове области, посебно у делу савремених концепата, система и

техника за информациону подршку менаџменту предузећа у управљању трошковима, перформансама и конкурентношћу у данашњим условима привређивања. У домаћој научној јавности обрачуна и управљању Kaizen трошковима није поклањана значајна пажња. Очигледна је велика оскудност у стручним часописима и публикацијама, односно готово и да нема текстова који озбиљније третирају ову проблематику. Посебан недостатак се односи на научно-методолошке радове који повезују овај савремени управљачко рачуноводствени концепт са управљањем циљевима и стратегијом трошковног лидерства у пословању наших предузећа.

Имајући ово у виду, кандидат мр Весна Јањић је истраживањем иностране литературе и праксе повезала теоријску и практичну страну предметног проблема и изврши сублимацију стечених знања о Kaizen Costing-у као концепту, систему и техници управљања трошковима и перформансама предузећа. Отуда, ова докторска дисертација се може оценити као важан корак на путу обогаћења научне и стручне литературе из ове области и потенцијално информационо извориште које пружа прилику да се наш управљачко рачуноводствени ниво знања приближи светским токовима у овој области.

На основу постављеног научног циља, омеђеног предмета, полазних претпоставки и хипотеза, као и метода које су примењиване у истраживању у вези са реализацијом ове докторске дисертације, може се закључити да се научно-практични резултати огледају у адекватном тумачењу и разјашњењу Kaizen Costing-а као савременог концепта и система управљања трошковима у свим етапама фазе производње путем континуираних уштеда и његове улоге и значаја у процесу редукције трошкова сталним побољшањем процеса и учинака, те постизању и одржању трошковне конкурентности предузећа примењујући инкременталне стратегије и стратегије трошковног лидерства. Надаље, потребно је домаћој стручној јавности приближити проблематику обрачуна и управљања Kaizen трошковима, истицањем информационог домета овог управљачко рачуноводственог концепта, посебно у односу на традиционалне системе обрачуна и управљања трошковима, као и у односу на неке савремене концепте управљања трошковима, како би се указало на потребу његове примене у нашој привредној пракси. Самим тим би и домаћи менаџмент, који је још увек без навика у коришћењу података, показатеља и информација које им нуди управљачко рачуноводство, стекао драгоцену рачуноводствено информациону подршку у реализацији управљачких активности. Кандидат је обавио своја истраживања и анализе строго се придржавајући постављених хипотеза и указујући на нека ограничења и отворена питања која су везана за подручје менаџмента и управљачког рачуноводства.

Из свеобухватне анализе и на основу утврђених резултата докторска дисертација, **Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства**, остварила је значајан научни и теоријско-методолошки допринос из области управљачког рачуноводства, односно савремених концепата, система и техника управљања трошковима и

перформансама предузећа, са јасно израженом тржишном, профитном и стратегијском усмереношћу. Резултати до којих се дошло током истраживања само су потврдили полазне хипотезе о недовољној информационој снази традиционалних система обрачуна трошкова, о интерној утемељености и подобности Kaizen Costing-a, који примењен самостално и/или у комбинацији са другим савременим концептима потпомаже управљању трошковима комплетног животног циклуса производа, и о незадовољавајућем стању и перспективи развоја овог концепта у нашим предузећима. На крају, научни допринос ове тезе огледа се у сагледавању сложености пословања предузећа у данашњим условима кроз примену Kaizen филозофије која пружа сасвим нов приступ у обрачуну и управљању трошковима и потпуно новом начину руковођења предузећем.

6. Применљивост и корисност резултата у теорији и пракси

Научни резултати докторске дисертације мр Весне Јањић, под називом **„Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства“**, корисни су и применљиви не само у рачуноводственој и управљачкој теорији, већ и за праксу савремених корпоративних предузећа која послују у турбулентном тржишном окружењу где је конкуренција све агресивнија, а посебно конкуренција ценама. Трошкова конкурентност која посебно долази до изражаја у данашњим савременим условима, када повећање трошкова услед неефикасности не може бити надоканђено порастом продајних цена, може се стећи и очувати само уз непрекидну борбу предузећа на путу развијања нових управљачких средстава која откривају могућности за смањење трошкова. Kaizen Costing је представљен као одговор на менаџерске захтеве у погледу управљања трошковима континуираним редуцијама ради формулисања и имплементације стратегије трошковног лидерства, као средства за реаговање предузећа на све израженију трошковну конкурентност, а све у функцији стицања и задржавања „титуле“ трошковног лидера. Заправо, резултати који су постигнути разматраном проблематиком настали су као ефекти захтеви и потребе праксе, као и развоја одређених теоријско-методолошких решења која стоје на располагању.

У контексту наведеног, овај савремени концепт информационе подршке менаџменту предузећа постаје све значајнија компонента управљачког рачуноводства, чија примена посебно долази до изражаја у предузећима која теже рационалном и стабилном приступу пословања и која примењују инкременталне пословне стратегије. Резултати примене Kaizen Costing, пре свега у јапанској индустрији али и у другим земљама, указују да овај, задрворазумни, нискотрошковни и дисциплиновани приступ бољем коришћењу унутрашњег потенцијала предузећа, пружа значајан допринос на пољу редуковања и управљања трошковима, те отуда повећању профитабилности и конкурентности предузећа. Овај концепт ће посебно добити на значају како се буду заоштравали услови пословања и како трошкова конкурентност све више буде избијала на површину. Овако иновативан концепт, као што је Kaizen могао би бити примењен и у нашим

предузећима, уз испуњење одређених услова и претпоставки, с обзиром на повољности које нуди и с обзиром да би његова примена побољшала ефикасност и продуктивност, а једноставан је и лак за разумевање и не захтева велика улагања.

У прилог актуелности, применљивости и корисности резултата до којих се дошло у овој дисертацији у теорији и пракси говоре чињенице да у времену у коме живимо један од приоритетних задатака предузећа јесте тежња да конкурентску предност остваре у пружању што веће вредности купцима уз исте трошкове или у испоручивању исте вредности али по нижим трошковима, односно ценама. Реалну основу за остваривање овако постављеног циља представљају управо и резултати до којих се дошло у овој докторској дисертацији.

7. Начин презентирања резултата научној јавности

Резултати докторске дисертације биће презентовани и разјашњени на научним и стручним скуповима у земљи и иностранству који ће за тему имати проблематику савремених концепата и система обрачуна и управљања трошковима и њихове подобности у управљачко-рачуноводственој и информационој подршци менаџменту предузећа, као и објављивањем научних радова у домаћим и иностраним часописима и зборницима.

У међувремену су учињени извесни напори у погледу припреме већег броја чланака и реферата који ће ускоро бити публиковани у научним часописима и зборницима те ће стручна јавност бити детаљније упозната са наведеном проблематиком. Припремљени научни радови из ове области ће отворити нова питања за дубљу и детаљнију анализу овог проблема у научно-исраживачком раду. Овоме треба додати чињеницу да је један рад из ове области већ објављен у научном часопису.

III Закључна оцена комисије

Комисија је једногласна у оцени да докторска дисертација кандидата мр Весне Јањић, под називом „**Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства**“, испуњава све услове за јавну одбрану.

IV Предлог Комисије

На основу претходно учињених констатација, посебно анализе резултата и доприноса као и изложене оцене и закључака о докторској дисертацији, *Комисија предлаже* Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Крагујевцу *да прихвати Извештај о оцени докторске дисертације мр Весне Јањић*, под насловом „*Kaizen Costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства*“ и одобри њену јавну одбрану.

Чланови Комисије

У Крагујевцу,
08.04.2010. год.

1. Др Слободан Малинић, ред. проф.
Економског факултета у Крагујевцу
на предметима Управљачко рачуноводство
и Организација рачуноводства

2. Др Снежана Љубисављевић, ванр. проф.
Економског факултета у Крагујевцу
на предмету Контрола и ревизија

3. Др Љиља Антић, ванр. проф.
Економског факултета у Нишу
на предмету Управљачко рачуноводство
