Book review

UDC: 657.05(049.32) ; 005.51(049.32)

doi: 10.5937/ekonhor1203207J

MANAGEMENT ACCOUNTING: INFORMATION FOR DECISION MAKING AND STRATEGY EXECUTION

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). (The 6th Edition)
Edinburgh, UK: Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-76998-9, 1-550

Dejan Jovanovic*

Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, Serbia

In the book entitled *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*, authors Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., and Young, S. M. analyse comprehensively and in detail important issues related to the process of providing managers and employees with financial and non-financial information related to decision making and resource allocation, in accordance with a company's strategies as well as the process of the monitoring and evaluation of performances.

The purpose of the book is to provide the basic theoretical, categorical and methodological frameworks of management accounting. In broad terms, it is intended for all information users in business decision making, and, above all, for all those involved in the education process and the management of the profit and non-profit sectors. Furthermore, the authors depict, a large number of practical examples managers encounter in their business in a comprehensive, detailed and informative manner, which can be considered very useful.

The book contains 11 chapters representing the complete whole from both theoretical and practical standpoint.

In the first chapter, entitled *How Management Accounting Information Supports Decision Making* (pp. 25-38), the authors define management accounting and draw a clear demarcation line between management and financial accounting, emphasizing the importance of management and accounting information in strategic and operational decision making. Likewise, in this section, the authors describe the implementation of a company's strategy by using the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle.

The subject of the study in the second chapter is *Balanced Scorecard (BSC) and Strategy Map* (pp. 39-85). The authors point out that the contemporary performance measurement system involves the use of a multidimensional set of performance measures, both financial and non-financial, i.e. measures quantifying the results of the past and those based on which the future is predicted. One such measure is the BSC. Unlike traditional measures starting from financial control, the BSC starts from the organizational vision and strategy. In the chapter, the authors also explain the four basic BSC perspectives (financial, customer

* Correspondence to: D. Jovanovic, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Dj. Pucara 3, 34000 Kragujevac, Serbia;
e-mail: djovanovic@kg.ac.rs

perspective, internal, and developmental), the strategic map, the application of the BSC in non-profit and non-governmental organizations and point out barriers to an efficient use of the BSC.

In the next two chapters, *Using Costs in Decision Making* (pp. 86-144) and *Accumulating and Assigning Costs to Products* (pp. 145-188), the authors define various categories of costs (fixed, variable, mixed, incremental, sunk, relevant, opportunity, avoidable), with the CVP (Cost-Volume-Profit) analysis, emphasizing the importance of the relevant costs concept in alternative business decision making and direct and indirect costs in cost accounting per product.

In the fifth chapter entitled: *Activity-Based Cost Systems* (pp. 189-241), the authors discuss the theoretical bases, implementation phases, and organizational and methodological flaws of the Activity-Based Cost System – the ABC system. The authors offer a new approach, called Time-Driven Activity-Based Costing – the TDABC approach, as a response to the weaknesses of the ABC system. The TDABC approach to cost accounting and cost management gives companies very practical options for determining costs, the utility of facilities, the processes and profitability of orders, customers, and products. Due to accurate and current data as well as resulting information on costs and profitability, a management can make numerous business decisions in a simpler and inexpensive manner.

Chapters six, seven, and eight discuss the issues related to the customer relationship management and measurement, process performances, and life cycle cost (pp. 242-363). In this part of the book, the authors point out that, in addition to operational efficiency, which is a priority for most companies, enterprises should also focus on current and potential customers, their profitability, loyalty, satisfaction, and willingness to recommend an enterprise's products. The ability to measure and manage customer relationship is one of the most important benefits arising from the information produced by management accounting. The seventh chapter provides answers to the questions on how to effectively manage and measure the performance of production process. Lean and just-in-time production systems, kaizen costing, and benchmarking are

given as possible solutions. Cost accounting and cost management of a product life cycle is the broadest approach in cost accounting and cost management and the subject of the study presented in the eighth chapter. The concept includes all costs, starting from research and development, through production, ending with post-sale services and product disposal. In this section, the authors picturesquely show management and accounting tools for measuring and managing life cycle costs, such as target costing, breakeven time, environmental costing, highlighting which tool needs to be implemented in each of the life cycle phases.

In the ninth chapter, *Behavioural and Organizational Issues in Management Accounting and Control Systems* (pp. 364-416), the authors cite and analyse four key behavioural characteristics of the well-designed Management Accounting and Control Systems – the MACS systems. The first characteristic is the implementation of the code of ethics in MACS. The development and use of appropriate performance measures are directly related to the second behavioural characteristic, which involves a combined use of the short-term and long-term measures of qualitative performance (the BSC approach). The third characteristic is the encouragement of employees to participate in decision making and MACS designing, while the fourth one is associated with the development of an appropriate stimulation system in order to reward employees' performances. At the end of this chapter, the authors illustrate the organizational and behavioural aspect of budgeting supported by numerous examples.

The tenth chapter, *Using Budgets for Planning and Coordination* (pp. 417-485), analyses the issues related to the budget process in manufacturing and service companies and non-profit organizations. Budgeting is a process of estimating future financial needs enabling the realization of the desired level of profitability, the maintenance of the satisfactory level of liquidity, and the achievement of an anticipated financial situation. Budgeting coordinates activities towards the achievement of organizational goals and increases employee commitment in achieving budgetary goals. In addition to the above-mentioned, the chapter discusses the "what if" analysis as a modelling tool examining what effects a change in the key assumptions of a budget process has on planned activities and financial

results (productivity, purchase prices, the production volume, and sales, etc).

In the final part of the book – *Financial Control* (pp. 486-533), the emphasis is on the scope, nature, role, and importance of financial control within and outside a company. A company uses information produced by financial control to assess whether the organizational units within the company meet their goals. The authors also analyse the importance of responsibility decentralization in decision making, control, and employees' motivation, specifying the types of responsibility centres and their performance measures. At the end of this section, they explain transfer prices as an instrument for the allocation of jointly earned revenues and profits between divisions participating in internal transfers.

The subject-matter issue of the study in this book is complex and diverse, and requires an interdisciplinary approach to the study of problems companies are faced with in business decision making and strategy implementation. It takes an integrated analysis, simultaneously using not only accounting, mathematical, and statistical methods, but also methods

of psychology, bearing in mind the importance of human resources in corporate actions. The integration of different scientific disciplines is desirable, given the tendency that problems in some scientific disciplines are only being observed from one angle.

Without diminishing the contribution of the book to economic theory and practice, the insufficiently detailed analysis of the issues regarding the TDABC, *target costing*, *Kaizen costing*, *environmental costing*, as well as other contemporary systems of cost accounting and cost management, may be indicated as a constructive comment on the book.

Given that the majority of the chapters contain many practical examples and application procedures of certain concepts and techniques for measuring and managing costs, as well as the effects of the implemented changes on corporate activities, the book can serve as a very useful guide for business decision making, and the effective formulation and implementation of a company's strategy, i.e. referencing to the book can help Serbian companies to adapt to changes, support and even challenge them, in order to advance their respective market and competitive orientations.

Received on 11th November 2012,
after one revision,
accepted for publication on 12th December 2012

Dejan Jovanovic is a teaching assistant at the Faculty of Economics, University of Kragujevac, Serbia. He is a PhD student at the Faculty of Economics, University of Kragujevac. He is interested in issues related to management accounting and cost accounting system.

Prikaz knjige

UDK: 657.05(049.32) ; 005.51(049.32)

doi: 10.5937/ekonhor1203207J

MANAGEMENT ACCOUNTING: INFORMATION FOR DECISION MAKING AND STRATEGY EXECUTION

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). (The 6th Edition)
Edinburgh, UK: Pearson Education Limited, ISBN 978-0-273-76998-9, 1-550

Dejan Jovanović*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

U knjizi pod naslovom: *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution*, autori Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. i Young, S. M. na sveobuhvatan i detaljan način analiziraju bitna pitanja koja se odnose na proces snabdevanja menadžera i zaposlenih finansijskim i nefinansijskim informacijama u vezi sa donošenjem odluka i alokacijom resursa, u skladu sa strategijom preduzeća, kao i na proces monotoringa i evaluacije performansi.

Svrha ove knjige je da pruži osnovni teorijsko-kategorijalni i metodološki okvir upravljačkog računovodstva. U širem smislu namenjena je svim korisnicima informacija u poslovnom odlučivanju, a, pre svega, korisnicima u procesu edukacije i menadžmentu profitnog i neprofitnog sektora. Pored toga, autori na celovit, analitičan i informativan način izlažu veliki broj praktičnih primera sa kojima se susreću menadžeri u svom poslovanju, što se može smatrati izuzetno korisnim.

Knjiga sadrži 11 poglavlja koja predstavljaju zaokruženu celinu, kako sa teorijskog, tako i sa praktičnog stanovišta.

U prvom poglavlju pod naslovom: *Kako informacije iz upravljačkog računovodstva podržavaju proces donošenja odluka* (25 - 38 str.) autori definišu upravljačko računovodstvo i povlače jasnu demarkacionu liniju između upravljačkog i finansijskog računovodstva ističući značaj upravljačko-računovodstvenih informacija u strategijskom i operativnom odlučivanju. Takođe, autori u ovom poglavlju uz pomoć PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ciklusa opisuju proces realizacije strategije preduzeća.

Predmet proučavanja u drugom poglavlju knjige je: *Izbalansirana karta rezultata (Balanced Scorecard - BSC) i strategijska mapa* (39-85 str.). Autori ističu da savremeni sistem merenja performansi podrazumeva primenu multidimenzionalnog skupa merila performansi, kako finansijskih, tako i nefinansijskih, odnosno, merila koja kvantifikuju rezultate u prošlosti i merila na bazi kojih se predviđa budućnost. Jedno od takvih merila je BSC. Za razliku od tradicionalnih merila koja polaze od finansijske kontrole, BSC polazi od organizacione vizije i strategije. U ovom poglavlju autori, takođe, objašnjavaju i četiri osnovne BSC perspektive (finansijsku, perspektivu kupaca, internu i razvojnu), strategijsku mapu, BSC primenu u neprofitnim i nevladinim organizacijama i ukazuju na barijere efikasnog BSC korišćenja.

* Korespondencija: D. Jovanović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Đ. Pucara 3, 34000 Kragujevac, Srbija;
e-mail: djovanovic@kg.ac.rs

U naredna dva poglavlja: *Korišćenje informacija o troškovima u procesu donošenja odluka* (86-144 str.) i *Obračun i alokacija troškova na proizvode* (145-188 str.), autori se bave definisanjem različitih kategorija troškova (fiksni, varijabilni, mešoviti, inkrementalni, nepovratni (*sunk*), relevantni, oportunitetni, izbeživi), CVP (*Cost-Volume-Profit*) analizom i ističu važnost koncepta relevantnih troškova u alternativnom poslovnom odlučivanju, i direktnih i indirektnih troškova u obračunu troškova po proizvodima.

U petom poglavlju naslovljenom: *Sistem obračuna troškova po aktivnostima* (189-241 str.), autori razmatraju teorijske osnove, faze implementacije i organizaciono-metodološke nedostatke sistema obračuna troškova po aktivnostima (*Activity-Based Cost Systems* - ABC sistem). Takođe, u ovom poglavlju autori kao odgovor na slabosti ABC sistema nude novi pristup, poznat pod nazivom obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu (*Time-Driven Activity-Based Costing* - TDABC). TDABC pristup obračunu i upravljanju troškovima daje preduzećima izuzetno praktične opcije za utvrđivanje troškova, korisnosti kapaciteta, procesa i profitabilnosti porudžbina, kupaca i proizvoda. Zahvaljujući tačnim i aktuelnim podacima i rezultirajućim informacijama o troškovima i profitabilnosti, menadžment može na jednostavniji i jeftiniji način donositi brojne poslovne odluke.

U poglavljima šest, sedam i osam razmatrana je problematika koja se odnosi na *merenje i upravljanje odnosima sa kupcima, performansama procesa i troškovima životnog ciklusa* (242-363 str.). U ovom delu knjige autori ističu da pored operativne efikasnosti, koja je prioritet za većinu kompanija, preduzeća treba da se fokusiraju na tekuće i potencijalne kupce, profitabilnost, lojalnost, satisfakciju i spremnost da preporučuje proizvode preduzeća. Sposobnost merenja i upravljanja odnosima sa kupcima je jedna od najvažnijih koristi koja proizilazi iz informacija koje produkuje upravljačko računovodstvo. Sedmo poglavlje daje odgovor na pitanja kako efikasno upravljati i meriti performanse proizvodnog procesa. Kao moguća rešenja navode se *lean* i *just-in-time* proizvodni sistemi, *kaizen costing* i *benchmarking*. Obračun i upravljanje troškovima životnog ciklusa proizvoda je najširi pristup u obračunu i upravljanju troškovima i predmet je razmatranja u osmom poglavlju. Ovaj koncept obuhvata sve troškove,

počev od istraživanja, razvoja, kroz proizvodnju, i završava sa postprodajnim uslugama i odlaganjem proizvoda. Autori u ovom poglavlju na slikovit način prikazuju upravljačko-računovodstvene alate za merenje i upravljanje troškovima životnog ciklusa, kao što su *target costing*, *breakeven time*, *environmental costing* ističući koji alat treba implementirati u svakoj od faza životnog ciklusa.

U devetom poglavlju: *Bihevioristički i organizacioni aspekt upravljačko računovodstvenog sistema kontrole* (364-416 str.), autori navode i analiziraju četiri ključne biheviorističke karakteristike dobro dizajniranog upravljačko računovodstvenog sistema kontrole (*Management Accounting and Control Systems* - MACS). Prva karakteristika se odnosi na implementaciju etičkog kodeksa u MACS. Razvoj i upotreba odgovarajućih mera performansi su direktno vezani sa drugom biheviorističkom karakteristikom, koja podrazumeva kombinovano korišćenje kratkoročnih i dugoročnih mera kvalitativnih performansi (BSC pristup). Treća karakteristika se odnosi na podsticanje zaposlenih da se uključe u proces donošenja odluka i dizajn MACS dok je četvrta karakteristika povezana sa razvojem odgovarajućeg sistema stimulacija kako bi se nagradili učinci zaposlenih. Na kraju ovog poglavlja autori brojnim primerima ilustruju organizacioni i bihevioristički aspekt budžetiranja.

U desetom poglavlju: *Korišćenje budžeta za planiranje i koordinaciju* (417 - 485 str.), predmet analize je problematika vezana za budžetski proces u proizvodnim i uslužnim preduzećima i neprofitnim organizacijama. Budžetiranje predstavlja proces procenjivanja budućih finansijskih potreba koje omogućavaju realizaciju željenog stepena rentabilnosti, očuvanje zadovoljavajućeg stepena likvidnosti i dostizanja predviđenog finansijskog stanja. Takođe, budžetiranje koordinira aktivnosti u pravcu postizanja organizacionih ciljeva i povećava posvećenost radnika u ostvarivanju budžetskih ciljeva. Pored navedenog, poglavlje raspravlja i o „šta ako“ analizi kao alatu za modeliranje koji istražuje kakve efekte na planirane aktivnosti i finansijske rezultate ima promena ključnih pretpostavki budžetskog procesa (produktivnosti, nabavnih cena, obima proizvodnje i prodaje, i sl.).

U završnom delu knjige: *Finansijska kontrola* (486-533 str.), akcenat je stavljen na delokrug, prirodu, ulogu i

značaj finansijske kontrole unutar i izvan preduzeća. Informacije koje produkuje finansijska kontrola preduzeće koristi da bi procenilo da li su organizacione jedinice unutar preduzeća ispunile svoje ciljeve. Autori u ovom Poglavlju, takođe, analiziraju značaj decentralizacije odgovornosti u procesu donošenja odluka, kontrole i motivisanja zaposlenih, navode tipove centara odgovornosti i njihove mere performansi. Na kraju ovog dela objašnjene su transferne cene kao instrument za alokaciju zajednički ostvarenih prihoda i dobitaka između divizija koje učestvuju u internim transferima.

Problematika koja je predmet proučavanja ove knjige je kompleksna i raznovrsna, usled čega je neophodan interdisciplinarni pristup u izučavanju problema sa kojima se susreću preduzeća pri poslovnom odlučivanju i implementaciji strategije. Potrebna je integrisana analiza koja istovremeno koristi računovodstvene, matematičke i statističke metode, ali i metode iz psihologije, imajući u vidu značaj ljudskih resursa u poslovanju preduzeća. Integrisanje različitih naučnih

disciplina je poželjno, između ostalog, i zbog sklonosti da se problemi u pojedinim naučnim disciplinama posmatraju samo iz jednog ugla.

Ne umanjujući doprinos knjige ekonomskoj teoriji i praksi, kao konstruktivna opaska mogla bi se navesti nedovoljno detaljna obrađenost problematike koja se odnosi na TDABC, *target costing*, *kaizen costing*, *environmental costing*, kao i ostalih savremenih sistema obračuna i upravljanja troškovima.

S obzirom na to da su u većini poglavlja navedeni brojni praktični primeri i procedure primene pojedinih koncepata i tehnika merenja i upravljanja troškovima, kao i efekti sprovedenih promena na poslovanje preduzeća, ova knjiga može da posluži kao izuzetno korisno uputstvo u poslovnom odlučivanju, kao i efikasnom formulisanju i implementaciji strategije preduzeća. Odnosno, primena ove knjige može pomoći upravljačkim strukturama preduzeća u Srbiji da se prilagode promenama, da podrže promene i da ih čak izazovu, u funkciji uspešne tržišne i konkurentске orijentacije.

Primljeno 11. novembra 2012,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 12. decembra 2012.

Dejan Jovanović je asistent na nastavnim predmetima Upravljačko računovodstvo i Računovodstvo troškova, na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu. Student je doktorskih studija na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu. Bavi se izučavanjem pitanja vezanih za upravljačko računovodstvo i sisteme obračuna troškova.