



ISSN 0023-2394
ISSN 1450-6114
UDC 657

РАЧУНОВОДСТВО



South Eastern
European
Partnership on
Accountancy
Development

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

♦ др Слободан МАЛИНИЋ
УПРАВЉАЧКО-РАЧУНОВОДСТВЕНИ
АСПЕКТ KAISEN-COSTING-A

♦ др Дарја ПЕЉХАН

♦ др Метка ТЕКАВЧИЧ

ПРИМЕНА УПРАВЉАЧКОГ РАЧУНОВОДСТВА
У КОМПАНИЈАМА СЛОВЕНИЈЕ

♦ др Надица ФИГАР
ПОСЛОВНИ ОДНОСИ СА КУПЦИМА -
РЕЛАЦИОНИ КАПИТАЛ ПРЕДУЗЕЋА

♦ мр Јован ЧАНАК

БИОЛОШКА СРЕДСТВА И ПОЉОПРИВРЕДНИ
ПРОИЗВОДИ У КОНТЕКСТУ ЗАКОНСКЕ
И ПРОФЕСИОНАЛНЕ РЕГУЛАТИВЕ

3-4

РАЧУНОВОДСТВО

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ
ГОДИНА LV * Бр. 3-4 * Београд, март-април 2008.

Издавач:
"РАЧУНОВОДСТВО" д.о.о.

Суиздавач:
Савез рачуновођа и
ревизора Србије

Генерални секретар
и главни и одговорни уредник
мр Перо Шкобић

Његошева 19, Београд, п. фах. 403
info@srrs.org.yu

Одговорни уредник
"Рачуноводства"
мр Јован ЧАНАК

Лектор
мр Ана Бојановић,

Технички уредник
Витомир Савић

РЕДАКЦИОНИ ОДБОР

Андрић др Мирко, Алексић Богољуб,
Вукелић др Гордана, Иванишевић др
Милорад, Малешевић др Ђоко, Малинић
др Слободан, Милићевић др Весна,
Новићевић др Благоје, Петровић др
Марко, Раичевић др Божић,
Стојановић Рада, Секуловић др Богдан,
Чанак мр Јован,
Шкарић-Јовановић др Ката

ИЗ ИНОСТРАНСТВА

Prof. Alexander Russell, Scotland
Prof. Mieczyslaw Dobija, Poland
Prof. Frants Butynets, Ukraine
Prof. Metka Tekavcic, Slovenia
Prof. Robert W. McGee, US
Prof. Serdar Ozkan, Turkey
Prof. Željko Šević, England UK

Телефони:

Ген.секретар 3239-444
Одговорни уредник 3344-883, 3344-887
Уредништво 3241-948
Саветници 3233-077, 3344-549
3345-043, 3345-329, 3345-429
Курсеви 33-43-140, 33-43-215, 3231-549
Маркетинг 3233-088
Ел. водич кроз посл. 3344-949, 3344-922
Претплата 3233-088, 3238-611
Рачуноводство 3344-405
Слободна телефонска линија (сугестије,
рекламације, коментари...) 33-45-001
Телефакс (011) 3231-220, 3345-527
E-mail: racunovodstvo@srrs.org.yu
Војвођанска банка А.Д. 355-1040232-19
Центробанка А.Д. 145-3232-76

Copyright © 1956, Савез РР Србије
Прештапвање објављених текстова није
дозвољено без одобрења издавача и
навођења извора.
Текст не може бити репродукован
снимањем, фотокопирањем, електронски
или на други начин, без претходне
сагласности издавача

Штампа: Космос, Београд, Светог Саве 16-18

Садржај

ТЕМА БРОЈА

др Слободан Д. МАЛИНИЋ

Управљачко-рачуноводствени аспект Kaizen Costing-a3

ЗАКОНСКА И ПРОФЕСИОНАЛНА РЕГУЛАТИВА

мр Јован ЧАНАК

Биолошка средства и пољопривредни производи у контексту

законске и професионалне регулативе14

ФИНАНСИЈСКО РАЧУНОВОДСТВО

др Славиша М. ЂОРЂЕВИЋ

Билансни аспекти мерцера и аквизиција27

др Јован ВУКАШИНОВИЋ

Франшизинг - рачуноводствени аспект45

УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО

др Дарја ПЕЉХАН, др Мејка ТЕКАВЧИЧ

Примена управљачког рачуноводства

у компанијама Словеније55

Милан ЧУПИЋ

Концепти резултата у функцији управљања

корпоративним предузећем86

ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

проф. др Надица ФИГАР

Пословни односи са купцима -

релациони капитал предузећа100

др Борислав ГРАХОВАЦ

Факторинг послови110

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
657

РАЧУНОВОДСТВО : часопис за
рачуноводство, ревизију и пословне финансије
/главни и одговорни уредник Перо Шкобић;
одговорни уредник Јован Чанак. – Год. 43,
бр. 1 (јануар 1998) – Београд : Рачуноводство:
Савез рачуновођа и ревизора Србије, 1998 –
(Београд : Космос). – 29 цм

Месечно. - Наставак публикације: Књиговодство
(Ћирилично изд.) = ISSN 0023-2394

ISSN 1450-6114 = Рачуноводство

COBISS.SR-ID 139739399

Contents

NEWS FROM THE PROFESSIONAL ORGANISATIONS

Slobodan MALINIC, Ph. D.

Management Accounting Aspects of Kaizen Costing3

STATUTORY AND PROFESSIONAL ACCOUNTING REGULATION

M.Sc. Jovan CANAK

**Biological Assets and Agricultural Products in the
Context of Statutory and Professional Regulations14**

FINANCIAL ACCOUNTING

Slavisa DJORDJEVIC, Ph.D.

Balance aspects of merging and acquisitions27

Jovan VUKASINOVIC, Ph.D.

Accounting aspects of franchise business45

MANAGEMENT ACCOUNTING

Darja PELJHAN, Ph.D.

Metka TEKAVCIC, Ph.D.

Management accounting applications in slovenian companies55

Milan CUPIC

**Concept of results in the function
of managing corporate enterprise86**

BUSSINESS FINANCE

Nadica FIGAR, Ph.D.

**Business relationships with customers -
enterprise's relational capital100**

Borislav GRAHOVAC, Ph.D.

Modern factoring: legal and economic aspects110

др Слободан Д.
МАЛИНИЋ*

Управљачко-рачуноводствени аспекти Kaizen Costing-a

"Нема краја у шрагању за савршенством."

Резиме

Размашраће основних обележја **Kaizen Costing-a** подразумева мултидимензионални и мултифункционални приступ. Он се може схватити као део пословне филозофије предузећа, као сегмент рачуноводственог **Kaizen** концепта и система (метода) обрачуна трошкова, али и као одговарајућа техника за управљање и редукацију трошкова пословања предузећа. Он се ипак може посматрати и као савремени контролно-диспозитивни инструмент у реализацији стратегија трошковног лидерства, конфронтације и уједињене стратегија стварања супериорних вредности производа. Предмет ижње овог рада усмерен је на анализу подобности **Kaizen Costing-a** у управљачко-рачуноводственој и информационој подршци менаџменту предузећа при реализацији редукације трошкова са даљим импликацијама на профитабилност и конкурентност предузећа.

Кључне речи: Предузеће, менаџмент, стратегија, управљачко рачуноводство, **Kaizen Costing**, концепт, систем, техника, **Kaizen** трошкови, стандардни трошкови, циљни трошкови, профит.

Увод

У отвореној и интегрисаној светској економији конкурентност је основна преокупација свих земаља, како развијених тако и земаља у развоју и земаља у транзицији. Поред глобализације тржишта, конкурентност је битно потенцирана и интернационализацијом бизниса и професија, високим производним технологијама подржаним компјутеризованим производним системима, савременим информационим и комуникационим технологијама, пробирљивошћу тржишта, скраћењем животног циклуса производа и све израженијим захтевима за бржим организационо-управ-

љачким променама заснованим на новим знањима, вештинама и идејама.

Значај питања конкурентности и постизање конкурентске предности је толико имплицитан за менаџмент да се може сматрати предусловом за коришћење компатибилности између бизниса на нивоу предузећа, групација, финансијских система и националних економија. Отуда је неопходно разумети конкурентност као извор перспективе и просперитета успешности на свим нивоима и по свим субјектима привређивања. Међу бројним концептима, методама и инструментима за постизање конкурентности спадају и савремени

*) Редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу

концепти и системи обрачуна трошкова и резултата.

Kaizen Costing представља у основи савремен, тржишно оријентисани концепт и технику обрачуна и редукције трошкова, затим за управљање перформансама и конкурентношћу предузећа, првенствено савременог корпоративног предузећа. Својом укупношћу **Kaizen Costing** то чини као део управљачког рачуноводства, као тржишно оријентисани и интерно рачуноводствено утемељени обрачун трошкова и исказивање перформанси. Његова успешност у адекватној информационој подршци менаџменту се темељи на Kaizen-у, познатој јапанској пословној филозофији о константним уштедама и побољшањима у малим, инкременталним износима трошкова и перформансама у дужим временским периодима.

Полазећи од ових ставова, а с аспекта наше менаџерско-рачуноводствене теорије и праксе, **Kaizen Costing** својом актуелношћу и ширим значајем, заслужује адекватну пажњу, посебно у вези са његовим изворним и савременим обележјима, његовом подобношћу у информационој подршци менаџерским, експертским и извршним структурама при редукцији трошкова и побољшању перформанси предузећа и нарочито његовим инкорпорирањем и компарацијом са традиционалним и савременим концептима и системима обрачуна и управљања трошковима и перформансама.

У том смислу, назначеним питањима је управно одређени предмет разматрања у овом напису.

1. Суштинске карактеристике и разграничења

Реч *Kaizen* првобитно је састављена од две јапанске речи "*кау*", и може се превести као "*промена*" или "*модификација*" и речи "*зен*" што значи "*добро*" или "*побољшање*". Дакле, промена на добро (боље) или стална побољшања и напредак малим корацима, што у дужем временском периоду омогућава значајне резултате, перформансе.

У вези са настанком и развојем *Kaizen*-а уопште интересантно је да се, упркос устаљеном називу који говори о јапанском пореклу,

Kaizen концепт прво примењивао у САД у периоду депресије и током II светског рата, и да је његов заговорник и творац био W.E. Deming. Његова основна идеја састојала се у подстицању менаџера да се, у процесу производње пронађу могућности малих побољшања квалитета производа и редукције трошкова, укључивањем идеја и ангажовања свих запослених, почев од најнижих извршних структура, експерата, до менаџера највишег ранга.¹

Овако схваћен *Kaizen* приступ као нова пословна филозофија, после посустајања и игнорисања у САД, уведен је и прихваћен у Јапану после II светског рата и постао део пословне јапанске културе. Током педесетих година W.E. Deming је отпочео са својим радом у Јапану, наставивши примену *Kaizen*-а, тада већ као концепта, у јапанској индустрији, где је ова идеја била прихваћена изненађујуће добро. Мала побољшања, мали кораци и напредак у продуктивности, квалитету и редукцији трошкова, убрзо су постали тако успешни да су им Јапанци дали њихово име - *Kaizen*.

Успех овог концепта можда су најбоље објаснили психолози који су се њиме бавили. Они сматрају да покушаји да се остваре одређени циљеви крупним (радикалним) променама, обично пропадају услед повећаног страха и пессимизма, док мале промене на боље које настају применом *Kaizen* концепта неутралишу страх, стимулишу креативност и подстичу оптимизам у рационалном промишљању.²

Даљи развој *Kaizen*-а, нарочито у Јапану, имао је интензиван и континуиран ток. Данас, само опште поимање *Kaizen*-а подразумева више његових компоненти и значења.

* *Kaizen филозофија*, свакако као најшире поимање *Kaizen*-а, претпоставља да у начин живота појединаца треба да буду укључени начини пословног, социјалног и приватног живота, које треба стално побољшати (унапређивати), новим идејама, сврсисходним активностима и перформансама, будући да је он, (*Kaizen*), мање више, применљив на све сфере живота појединаца и организованим целинама (заједницама). Она је као таква дубоко укоренења у јапанском менталитету.³

1)

О развоју и појмовним разграничењима детаљније видети: Малинић, др С., "**Kaizen Costing** - рачуноводствени концепт и техника и управљање трошковима", *Зборник радова са XI Конгреса Савеза РР Републике Српске*, Теслић, 2007, стр. 71-87.

3)

Детаљније видети: Maurer, D., *Kaizen Way*, Workman Publishing, New York, 2004, стр. 21.

У том смислу, Јапанци подржавају тврдњу да "ако човек сам не врши промене и не види промене око себе макар на три дана, његови пријатељи, партнери ће му врло брзо преузети његову добру позицију и он ће онда видети које су га промене заиста задесиле". Детаљније видети: Masaaki, I., "*Kaizen (The Key to Japan's Competitive Success)*", USA - New York, 1986, стр. 5.

* *Kaizen концепт* је део пословне филозофије, филозофије привређивања који подразумева више релевантних компоненти, у теорији познатих као "јединствен јапански приступ - кишобран концепт", као што су:⁴

- оријентисаност ка задовољавању очекивања потрошача (купаца);
- тотална контрола квалитета;
- аутоматизација и роботика;
- систем интерних предлога, идеја и сугестија;
- адекватна дисциплина на радном месту;
- адекватно праћење и одржавање укупних производних и непроизводних активности;
- Kanban систем;
- систем квалитета (одржавање, побољшање, прилагођавање);
- Just-in-time (у право време) систем;
- Zero defects (нула дефекти) систем;
- активности по малим групама;
- кооперативни рад - односи између менаџера и извршилаца;
- производна побољшања и развој нових производа.

Све наведене компоненте имају за циљ да се процес привређивања у предузећима усмери ка што бољем задовољењу очекивања потрошача кроз стварање и понуду производа или услуга који ће имати већу вредност за потрошача него што им је продајна цена. У том процесу потребни су нови предлози, идеје и сугестије, а њихов најбољи извор су сви запослени у предузећу, који су у најбољој позицији да, пре свега, уоче недостатке и проблеме, затим да предложе могућа решења као побољшања и, коначно, да их практично успешно реализују.

"Кишобран концепт" у самом процесу привређивања треба да омогући смањење трошкова пословања предузећа, ниже цене коштања, повећање обима продаје и коначно повећање профита предузећа. Осим тога, Kaizen концепт треба да омогући и позитиван утицај на развијање комуникација између запослених, менаџерских, експертских и извршних структура, јачање пословног морала, продуктивније коришћење средстава за рад, радне снаге, радног простора, економичније коришћење материјала, енергије и других материјалних ресурса. То подразумева да запослени добро познају

свој посао и задатке, али и основне карактеристике послова других запослених, како би се кроз тимски рад пронашла и реализовала најбоља решења.

* *Kaizen Costing* се, у ширем смислу, може схватити као део Kaizen пословне филозофије и посебно као део Kaizen концепта, односно као скуп схватљивих рачуноводствених метода и процедура у обрачуну трошкова и учинака, с циљем стварања адекватне мултинаменске базе података - квантитативне и квалитативне, рачуноводствене (бројчане) и нерачуноводствене (описне, нецифарске) садржине, која ће бити у функцији адекватне информационе подршке менаџменту предузећа, експертским и извршним структурама запослених, у постављању и успешној реализацији перформанси (резултата) проистеклих из компонената Kaizen концепта на нивоу целине предузећа и, посебно, по одговарајућим сегментима предузећа као што су организационе целине, подручја одговорности за успешност пословања и другим различитим сегментима као носиоцима трошкова и успеха предузећа.

Kaizen Costing, као део Kaizen концепта, у нешто ужем приступу и схватању, представља јапанску творевину која је, '50-их и посебно '60-их година прошлог века, заједно са Target Costing-ом и Environmental Costing-ом (или Take-Back Costing-ом), значајно помогла да јапанска индустрија, посебно аутомобилска, постане водећа у свету. *Target Costing* се односи на две етапе предпроизводне фазе: етапу утврђивања циљева и етапу реализације циљева,⁵ *Kaizen Costing* подразумева редукацију трошкова у фази производње, док се Environmental Costing (или Take-Back Costing), односи на постпроизводну фазу и настоји да умањи трошкове који настају након продаје и коришћења производа. Сви они чине сегменте целовитог система обрачуна трошкова - обрачун трошкова по фазама животног циклуса производа (Total-Life-Cycle Product Costing).

* *Kaizen вехника* подразумева скуп различитих метода, поступака и алата који се, као компоненте Kaizen концепта, користе за континуирану и константну редукацију трошкова током одвијања процеса производње учинака, као одговор на питање: *може ли још боље, могу ли се трошкови производње још смањити, где и како.*

4)

5) Masaaki, I., op.cit., стр. 3.

Детаљније видети: Малинић, др С., *Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, 2006, стр. 322-326.

Савремена теорија и пракса управљања трошковима познаје више техника, схваћених као методе и професионалне вештине за контролу и управљање трошковима. Међу њима су, с аспекта Kaizen концепта и **Kaizen Costing**-а, посебно важне:

- Kanban систем и Just-in-time (JIT - у право време) систем;
- Jidohka производни систем коришћења паметних машина које се аутоматски заустављају при појави проблема;
- Zero Defects систем производње, односно производња са нулом дефекта - без дефекта;
- Quality Control (контрола квалитета);
- PDCA (Plan - Do - Check - Action) метод, Deming-ов круг;
- метод фокусирања који се реализује у комбинацији са анализом вредности;
- метод 4П, за активирање унутрашњих резерви у снижавању трошкова; *Процентуално* се исказује искоришћеност резерви, неискоришћени део се сматра *Поштенцијалном* шансом, али у *Перспективним* условима у циљу остваривања *Пожељног* профита.
- метод 7(5)W, метод тражења одговора на 7(5) питања - **Wer, Wo, Was, Wann, Wie, Womit, Warum** (ко, где, шта, када, како, чиме, зашто);
- бенчмаркинг метод - метод континуираног и систематског процеса поређења трошкова и перформанси са лидерима у трошковима, профиту, квалитету и сл.;
- Brainstorming (мождана олуја) метод - класични или писани Brainstorming-а;
- Balanced Scorecard, као усклађени систем мера перформанси и информациона основа система управљања, и други.

Примена наведених техника подразумева адекватна мултидисциплинарна знања, како би

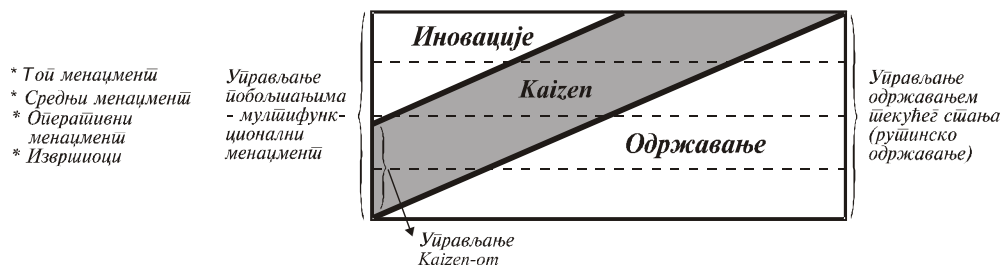
се могле успешно користити при информационој подршци мултифункционалним тимовима менаџмента у управљању, редукацији трошкова предузећа заснованих на Kaizen пословној филозофији, Kaizen концепту и посебно Kaizen Costing-у.

Дакле, уопште узев, с правом се често наглашава да је суштина Kaizen-а, као филозофије једноставна, проста и лако разумљива: Kaizen значи побољшање (напредак), или још прецизније речено, стални напредак инволвиран у све поре живота друштва, предузећа и појединца. Kaizen концепт лоцира Kaizen у сферу привређивања, у предузећа, а Kaizen Costing применом одговарајућих рачуноводствених процедура и Kaizen техника - метода, поступака и алата, ствара потребну информациону основу и омогућава менаџменту и свим запосленима у предузећу да на адекватан, успешан начин реализују базичне циљеве Kaizen концепта - редукација трошкова, задовољење купаца, повећање профитабилности и, коначно, побољшање конкурентске позиције предузећа.⁶

2. Kaizen концепт у функцији циљних компоненти менаџмент активности

Менаџерске структуре предузећа на свим нивоима, подразумевајући укључивање и помоћ експертских и извршних структура, у својим активностима имају две важне циљне компоненте: *одржавање* достигнутих циљних нивоа активности и перформанси предузећа и *побољшање* активности, стандардних оперативних процедура и перформанси у свим порам функционисања предузећа.

Реализацију компоненте *одржавања*, менаџмент предузећа спроводи додељивањем задатака свим запосленима у предузећу на основу стандардних оперативних процедура. Успешна примена ових процедура и њихово



Приказ бр. 1 - јапански приступ у односима компоненти активности

6)

Малинић, С., **Kaizen Costing**, op.cit., стр. 75. и 76.

одржавање подразумева одговарајуће тренинге и дисциплину запослених. Вишим нивоима менаџмента битнија је компонента побољшања. *Побољшања* се реализују успостављањем нових, виших стандарда, и када се они прихвате и достигну, почиње нови ниво њиховог одржавања. Дакле, *одржавање и побољшања, као циљне компоненти менаџмента представљају међусобно повезане, нераздвојиве активности менаџмента.*

Побољшања се могу постићи као *Kaizen* - мала побољшања као резултат настојања да се стално напредује, и као *иновације* - као резултат већих побољшања као последице значајнијих улагања у нове технологије, опрему и уопште увођење новог процеса, што се може шематски представити на начин приказан у Приказу 1.

Односи између ових компонената могу бити различити, укључујући непостојање *Kaizen*-а или непостојање иновације, односно појединачно или заједно као активности побољшања. *Иновација*, иако веома важна за побољшање производње и бољу позицију предузећа на тржишту, ипак није *Kaizen*, јер *Kaizen* подразумева промене у малим корацима, малим побољшањима, у уштедама и сл., док су иновације увек крупне, радикалне промене, које настају брже, у већем обиму и које су лако видљиве. Но, иако иновације нису предмет веће пажње, оне носе са собом и неке негативне последице, као што су последице промена организације, социјални моменат и сл.

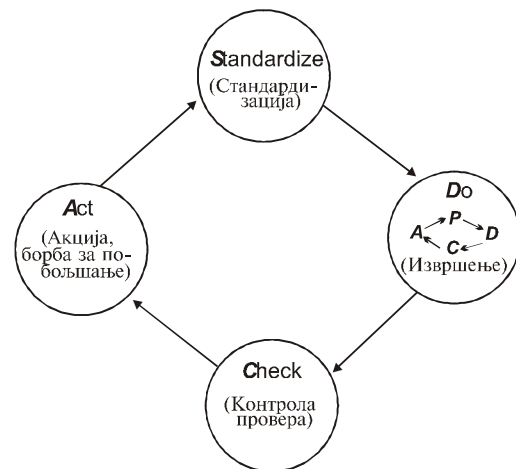
Kaizen захтева различите приступе и врсте менаџерских знања и вештина стварању професионалних односа у мултифункционалном и циљном менаџменту, посебно при повезивању са извршиоцима. Кључне речи су напори и побољшања, која резултирају из осећања потребе промене понашања у изградњи међусобног поверења. Осећање које подразумева приврженост *Kaizen*-у и готово мисионарску ревност за дугорочни утицај и сатисфакције.⁷ Осећања која шансе и прилике за побољшања виде и налазе на сваком кораку свуда у предузећу.

На овој основи, још почетком 1950. године у Јапану, W.E. Deming је поставио темеље континуираног напретка наглашавајући важност

константне интеракције између истраживања, дизајнирања, производње и продаје, а све са циљем да предузеће на овај начин, задовољи очекивања потрошача, да производи буду прихваћени на тржишту, да задобије њихово поверење и оствари циљни успех, перформансе.⁸

За те сврхе, Deming је још тада поставио тзв. "Демингов циклус (круг, точак)", који је касније више пута модификован, а у Јапану су га извршиоци прекрестили у PDCA (Plan - Do - Check - Act) циклус - точак,⁹ односно да он изворно представља низ повезаних активности - *план*, који подразумева побољшања, *извршење* планираног, следи *контрола* и на крају *акција*, која представља покушај да се остваре нова побољшања.

Временом је извршено ревидирање (модификација) PDCA круга са два нова момента, тако да његов нов графички приказ има следећи изглед:¹⁰



Приказ бр. 2 - Ревидирани, SDCA циклус (круг)

Први моменат, исказан у Приказу бр. 2 односи се на замену назива првог корака у овом циклусу - Plan-а са Standardize, што подразумева да менаџмент поставља стандарде којима се стабилизују релевантни услови за нова побољшања и унапређења, а други, да се у оквиру другог корака - *До*, оствари *Kaizen* (побољшање, напредак) у односу на стандардизоване величине, пре свега као позитиван допринос

7)

8) Masaaki, I., op.cit., str. 34.

Поред имена W.E. Deming-а, у литератури која прати развој **Kaizen Costing**-а се још наводе имена Masaaki Imai-а, који је први представио западном пословном свету *Kaizen* као пословну филозофију и концепт, и Sigeo Sing-а, који је теоријско методолошки анализирао и имплементирао *Kaizen* концепт и систем у Тоуота производном систему.

9) Maurer, D., op.cit., стр. 12.

10) Masaaki, I., op.cit., стр. 62.

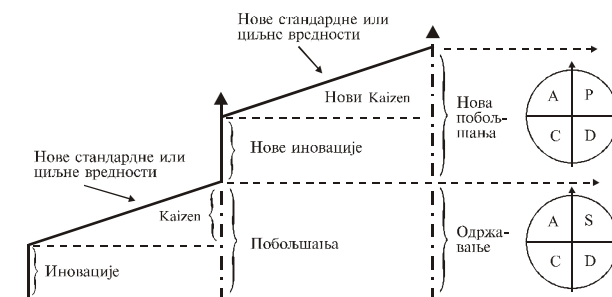
партиципације извршилаца (радника) томе, а шире и других запослених - менаџера, контролора и експерата.

Овако постављен ревидирани (модификовани) SDCA циклус (круг) отвара могућност да сви запослени, нарочито у производњи, својим активним односом према актуелним стандардима дају нове идеје, предлоге за нови Kaizen - побољшања, унапређења и напредак, идентификујући **подручја** и **предмете** могућих побољшања, као што су:

- *побољшања и могуће уштеде на радном месту и уоколишту у окружењу, посебно поверљиви (добављачи) и други екстерни, послоједи и пошеницијални партнери,*
- *побољшање ефикасија сваког запосленог у свом послу који обавља, укључујући и могуће уштеде у часовима и широким радним,*
- *уштеде сировина, материјала, енергије и осталих материјалних ресурса,*
- *побољшања и могуће уштеде у коришћењу алата, ствари инвентара, резервних делова и слично,*
- *побољшања и могуће уштеде на машинама и уоколишту сталној материјалној имовини, унапређењем квалитета и његовим одржавањем,*
- *побољшања и могуће уштеде у производним технологијама и укупним процесима,*
- *побољшања и уштеде у вези са квалитетом, функционалношћу производа и могућих нових производа,*
- *могуће уштеде смањивањем залиха у производњи,*
- *побољшања и уштеде у непроизводним, административним (режијским) и уоколишту канцеларијском раду и активностима,*
- *увођење или побољшање услужног сервиса за кlijенте и уоколишту односе са њима,*
- *побољшање и могуће уштеде у систему информисања запослених и других стейхолдера,*
- *побољшања и пошеницијални пошеницијални ефекти у области система награђивања и мотивационог система уоколишту,*
- *побољшања и уштеде у домену сигурности,*
- *побољшања у другим, осталим специфичним активностима сваког конкретног предузећа.¹¹*

Нема сумње да ће побољшања и уштеде, на свим наведеним подручјима и предметима, имати

за последицу редукацију трошкова и позитивне економске ефекте изражене различитим перформансама. Ово практично значи да менаџмент предузећа мора дугорочно да прати, размишља и имплементира идеје, предлоге и сугестије, које сам има, али и посебно које долазе од стране извршилаца. Та активна партиципација извршилаца у давању предлога, сугестија при конципирању и реализацији Kaizen-а, обезбеђује подизање



Приказ бр. 3 - Континуирани однос компоненти побољшања - иновације и Kaizen-а, и одржавања и управљачких активности P(S)DCA

њихове комуникационе и информационо-корисничке способности, ствара адекватно едукационо искуство и ослобађа нову стваралачку енергију усмерену на успех Kaizen-а.

Наведене релације се у интерактивном односу P(S)DCA, у одржавању, иновацији и Kaizen-а могу шематски приказати на следећи начин:¹²

Шематски приказ показује да менаџмент предузећа покрива све секторе пословања и све управљачке активности кроз све етапе P(S)DCA, а посебно укључујући и интерактивну међусобну комуникацију, али такође, или још и више подразумева интензивну интерактивну комуникацију са запосленим експертима, контролорима и извршиоцима. То све више открива потребу за мултифункционалним менаџментом, потребу за вишим степеном мултидисциплинарних знања и вештина, посебно у производним и информационо-комуникацијским технологијама. Отуда у сфери Kaizen концепта све више долазе до изражаја менаџерско-економска знања, у сфери Kaizen Costing-а, рачуноводствена, посебно управљачко-рачуноводствена знања и вештине, а у сфери Kaizen техника, још и експертска и оперативна знања и вештине.

11)

12) Малинић, С., Kaizen Costing - ..., op.cit., стр. 79.

Шематски приказ представља модификације приказа 1.13. и 5.5. аутора Masaaki Imai-а, op.cit., стр. 24. и 64.

3. *Kaizen Costing* - савремени управљачко-рачуноводствени приступи обрачуна и управљању трошковима предузећа

Kaizen Costing систем представља савремени систем обрачуна трошкова и учинака, уграђен у управљачко рачуноводство савременог корпоративног предузећа и који, применом наведених метода и техника, омогућава минимизирање трошкова у фази производње. *Kaizen Costing* обухвата одржавање стварних трошкова на достигнутом текућем нивоу производње и управљање систематском редукацијом трошкова за мале вредности у континуитету до жељеног нивоа. Остављајући по страни *иновације* као битан и радикалан метод побољшања, *Kaizen Costing* у први план ставља савремени јапански приступ оријентисан на производни и технолошки *Kaizen*, као и *Kaizen* оријентисан на људске ресурсе. Дакле, главни предмет *Kaizen Costing*-а је превасходна и константна жеља и тежња ка снижавању трошкова у свим етапама фазе производње и спречавање било ког јаза (дар-а) између жељених и текућих трошкова и профита. Овакав приступ се разликује концептуално и процедурално од начина управљања трошковима и перформансима који се примењују у класичним и савременим системима и приступима.

3.1. *Kaizen Costing* и класични системи обрачуна трошкова

Kaizen Costing као део *Kaizen* концепта за обрачун, редукацију и управљање трошковима настао је као резултат потребе креирања нових, савремених система обрачуна трошкова и перформанси, који ће својом методологијом и рачуноводственом процедуром стварати одговарајућу базу података која ће омогућити менаџменту константну информациону подршку у редукацији трошкова на ниво неопходан да би се произвели учинци (производи или услуге) у складу са очекивањима и потребама купаца. Дакле, имплементацијом **Kaizen Costing**-а и стратегије редукације трошкова и/или трошковног лидерства, омогућава се повећање профита и побољшање конкурентске позиције предузећа односно постизања конкурентске предности предузећа.

Обрачун на бази стандардних трошкова је први традиционални систем обрачуна развијен почетком XX века у САД, у коме је управљање трошковима функционисало више као систем контроле трошкова по принципу стандардизовани (планирани) - остварени трошкови. Због тога је он првенствено и интересант као компаративна основа са **Kaizen Costing**-ом. Стандардни трошак, обично утврђен на годишњем нивоу, представљао је нужан трошак који ће, на основу одговарајућих техничко-технолошких, и других стандарда и релевантних параметара, настати у

производњи одређених учинака. Контрола и управљање трошковима сводили су се на настојање да се стварни трошкови сведу на ниво стандардних трошкова. У том смислу, утврђена негативна одступања била су предмет анализе и откривања узрока, а потом примене селективаних корективних мера. У промененим тржишним, конкурентским околностима овај систем обрачуна није могао бити адекватан информациони ослонац менаџмента за доношење одлука које би допринеле сталној редукацији трошкова и повећању профита.

Важније карактеристике и разлике између система обрачуна по стандардним трошковима могу се систематизовати на следећи начин:

ОБРАЧУН ПО СТАНДАРДНИМ ТРОШКОВИМА	Kaizen Costing
Примењује се у условима стабилног пословног окружења.	Успешно се користи у променљивом пословном окружењу.
Омогућава систем контроле трошкова.	Омогућава реализацију система редукације и управљања трошкова.
Снижавање трошкова само до нивоа достизања стандардног трошка.	Константна редукација трошкова испод нивоа стандардних трошкова.
Примена стандардних трошкова као нужних који морају настати у производњи.	Примена <i>Kaizen</i> трошкова као износа циљних трошкова који се желе постићи.
Стандардни трошкови се углавном утврђују на годишњем нивоу.	<i>Kaizen</i> трошкови утврђују месечно износе редукације трошкова.
Стандардни трошак је неизбежан (нужан) трошак при стварању учинака.	<i>Kaizen</i> трошкови су они који се желе постићи и углавном су нижи од стандардних трошкова.
Када се актуелни - стварни трошкови сведу на ниво стандардних трошкова, престају захтеви за њиховим даљим снижавањем и настоје се само одржати на том нивоу.	Остварени нивои уштеде у трошковима у једном периоду подразумевају њихову даљу редукацију у следећим периодима (месецима).
Реализација овог система обрачуна трошкова је у домену рачуновођа, али управљање и контрола трошкова припадају менаџменту.	У процес редукације трошкова укључени су сви запослени, а посебно улогу имају извршиоци, јер најбоље познају шансе за редукацију трошкова.
Традиционална, информациона улога рачуноводства.	Савремена активна информационо-управљачка улога рачуновођа у менаџменту.

Приказ бр. 4 - Основне карактеристике и разлике између обрачуна по стандардним трошковима и *Kaizen Costing*-а¹³

Оцигледне су концептуалне, процедуралне и функционалне разлике у начину реализације управљања трошковима и њиховој редукацији, а које јасно омеђују први систем обрачуна као класични (традиционални) метод обрачуна трошкова

и учинака и други - **Kaizen Costing**, као савремени, тржишно и профитно оријентисани концепт, који је константно усмерен на снижавање трошкова у свим фазама производње и пословања предузећа уопште, са даљим импликацијама на профитабилност и друге циљне компоненте, укључујући и конкурентност предузећа.

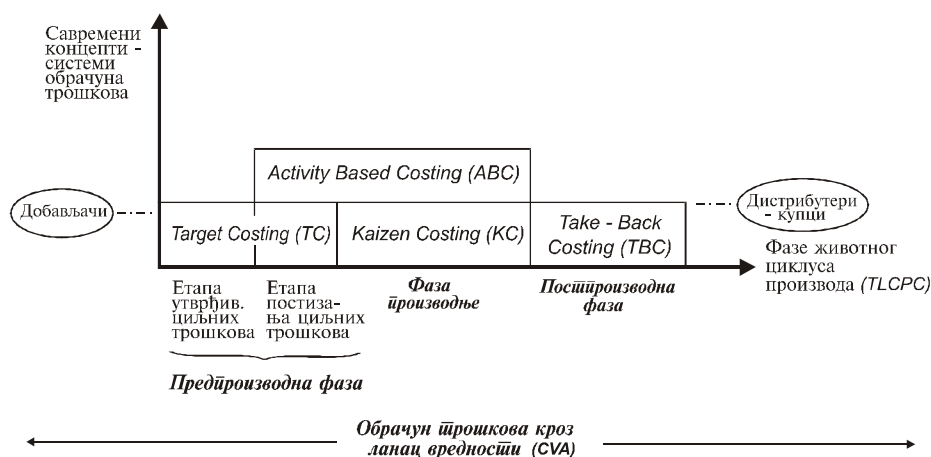
3.2. *Kaizen Costing* и савремени концепти и системи обрачуна трошкова

У оквиру савремених концепта и система обрачуна трошкова, по својој блискости и условљености, посебну пажњу сагледавања међусобних односа заслужује Target Costing, а шире гледано и обрачун трошкова по активностима, Take-Back Costing и обрачун трошкова на бази животног циклуса производа.

Обрачун на бази циљних трошкова (Target Costing) развијен је у Јапану, у Toyota корпорацији, шездесетих година прошлог века. Кључна идеја овог концепта је у одговору на питање колико треба да износе трошкови новог производа, које ће, заједно са циљним профитом, купци моћи да прихвате (плате) кроз продајну цену. Дакле, тржишна продајна цена умањена за циљни (жељени) профит чини циљне трошкове. Target Costing је тржишно оријентисан концепт, који подразумева адекватна организационо-рачуноводствена решења, посебно процедуре и output-е, ради креирања успешне информационе подршке стратешком управљању трошковима и профитом. Реч је о концепту који своју улогу у управљању трошковима лоцира у предпроизводну фазу, у следеће најраније етапе развоја производа:

етапу (фазу) утврђивања (постављања) циљева - циљних трошкова, и етапу (фазу) реализације и постизања циљних трошкова. Ово управо чини основну разлику између циљних и Kaizen трошкова. Циљни трошкови се утврђују и реализују у предпроизводној фази и као такви служе као компаративна основа за утврђивање разлике између њих и актуелних (текућих, стварних) трошкова, док се Kaizen трошкови лоцирају у производној фази са основним фокусом на производу и редукацији трошкова при чему управо **Kaizen Costing** својом информационом подршком управљачким активностима менаџменту предузећа помаже у реализацији стратегије трошковног лидерства.

Јасно је, пер се, да су ове фазе и етапе међусобно тесно повезане и да међу њима могу постојати одређена "преклапања". У том смислу, са утврђеним циљним трошковима завршава се предпроизводна фаза и са њима се у обрачуну улази у производну фазу у којој је лоциран **Kaizen Costing** са циљем смањења актуелних и циљних трошкова, а засновано на предлозима, идејама и сугестијама, не само менаџера и контролора, већ пре свега запослених радника, извршилаца. У ширим релацијама **Kaizen Costing** је повезан са осталим савременим концептима и системима, као што су ABC, TBC, TLCPC и CVA. Ови односи (релације) се могу посматрати са аспекта животног циклуса производа и са аспекта обрачуна трошкова кроз ланац вредности производа. У том смислу, шири аспект ових односа шематски се може приказати на следећи начин:¹⁴



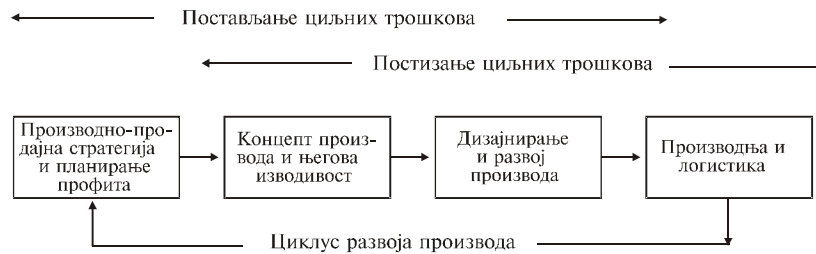
Приказ бр. 5 - Заступљеност савремених концепата и система обрачуна трошкова по фазама животног циклуса производа и кроз ланац вредности предузећа

14)

Шематски приказ је дат као преуредена и проширена шема из уџбеника Малинић, С., *Управљачко рачуноводство...*, op.cit., стр. 323.

Однос између активности Target Costing-а у циклусу развоја производа може се иакође шематски приказати на следећи начин:

Процес Target Costing-а



Приказ бр. 6 - Месно Target Costing-а у циклусу развоја производа

На основу претходних приказа и сажето изложених основа Target Costing-а и Kaizen Costing-а, могу се шематски приказати њихове основне карактеристике и разлике.¹⁵

TARGET COSTING	Kaizen Costing
Пројектовање трошкова усклађу са конкурентско тржишним захтевима на вишемесечном и годишњем нивоу.	Планирање (пројектовање) трошкова ради редукције истих на месечном нивоу.
Проактиван приступ у предпроизводној фази.	Лоциран у фази производње.
Основно подручје редукције трошкова су дизајн и развојна фаза.	Редукција трошкова у оквиру свих активности производње и пословања предузећа.
Менаџмент и контролори су активни и одговорни за управљање трошкова, али и под утицајем потрошача.	Активну улогу у редукцији трошкова имају и извршиоци који имају конкретне идеје и знања.
Често се приступа поступку дизајнирања производа.	У фокусу је текућа производња и редукција трошкова у мањим износима али у континуитету.
Информационо усмерен на стратегијско управљање трошковима.	Информационо прилагођен више оперативној редукцији трошкова.
Значајнија улога стратегијских управљачких рачуновођа као менаџера и експерата.	Савремена улога управљачких рачуновођа као експерата и активних учесника.
Подобнији је за коришћење у условима већег структурног учешћа фиксних трошкова.	Подобнији је за коришћење у условима значајнијег структурног учешћа варијабилних трошкова.

Приказ бр. 7 - Карактеристике Target Costing-а VS Kaizen Costing-а¹⁶

Сагледавање односа ових концепата и система обрачуна и управљања трошкова јасно указује на концептуалне и процедуралне разлике, иако је реч о савременим, стратешким, тржишно и профитно оријентисаним концептима и метода који су управљачко-информационо оријентисани на различите приступе у контроли, редукцији и управљању трошковима у предпроизводној и производној фази стварања производа.

4. Оцена и искуства у имплементацији Kaizen Costing-а у земљама са развијеним тржишним економијама и нашим предузећима

Нема сумње да савремени концепти и системи обрачуна и управљања трошковима пружају адекватну информационо-управљачку подршку пословно-финансијском одлучивању у области стратешког и оперативног управљања трошковима, профитом и конкурентношћу предузећа. Сагледане њихове међусобне карактеристике и разлике указују на бројне концептуалне, процедуралне и функционалне сличности, али и различитости које их понекад чине мање или више подобнијим за непосредно коришћење у предузећу.

Kaizen Costing као концепт и техника представља један од најсавременијих и јако успешних система за управљање и редукцију трошкова у предузећу. У претходна два подналова, он (Kaizen Costing) је поређен са системом обрачуна по стандардним трошковима, са којим мање-више нема битнијих подударности и компатибилности, и са Target Costing-ом са ко-

¹⁵⁾

¹⁶⁾ Лалевих, др. А., op.cit., стр. 303.

Малиних, С., Kaizen Costing - ... op.cit., стр. 83.

јим има значајне сличности и са којим се међусобно допуњује. Target Costing је заступљен у предпроизводној, а Kaizen Costing и производној фази, па циљне редукције трошкова утврђене од стране Target Costing-а у предпроизводној фази - посебно у етапама дизајнирања, инжењеринга и развоја производа, настављају да се путем Kaizen Costing-а реализују (остварују) у производној фази, али не само као циљни диференцијални трошкови (циљни умањени за актуелне - текуће), већ и изнад њих. Надаље, у приказу број 5 дати су и поменути још системи ABC (Activity Based Costing) - обрачун трошкова по активностима, и Take-Back Costing или Environmental Costing, који су као системи обрачуна лоцирани у постпроизводној фази, као и обрачун трошкова по фазама животног циклуса производа (TLCPC или LPC) и обрачун трошкова кроз ланац вредности производа (CVA).

Kaizen Costing има сличности са ABC системом, али знатно више разлика, док је значајно повезан и сличан са Take-Back Costing-ом. Наиме, као што Kaizen Costing наставља реализацију циљних редукција трошкова, тако и Take-Back Costing има задатак да даље реализује (доврши) посао претходна два система, путем редукције трошкова пост производних активности, као што су трошкови продаје, сервисирања и рекламација, повлачења производа и еколошке заштите. Дакле, Take-Back Costing је нераскидиво повезан са Target Costing-ом и посебно са Kaizen Costing-ом, и заједно чине синтетизовани (заокружени) концепт управљања трошковима животног циклуса производа (TLCPC) и концепт управљања и обрачун трошкова кроз ланац вредности производа (CVA).

Разумљиво, Kaizen Costing, као и други системи обрачуна трошкова, има своје предности и слабе стране. Предности чине превагу и знатно су допринеле да јапанска индустрија, посебно аутомобилска, заузме готово водеће место у свету. Основна и суштинска предност састоји се у томе што је Kaizen, укључивши поред менаџера и контролора још и запослене раднике као креаторе и извршиоце редукције трошкова, као произвођаче и потрошаче, створио један нов пословни систем са новом пословном филозофијом и концептом који својом унутрашњом снагом настоји да елиминира све непотребне губитке, редукује трошкове, повећа профит, побољша имиџ и оствари конкурентност предузећа.

Слабе стране произилазе из питања: да ли Kaizen код запослених извршилаца, због сталне тензије да се свакодневно мора успети у

редукцији трошкова уз понављање истих процедура у дужем року, не утиче негативно на запослене, не изазива страх и стрес, губитак самопоуздања. Друго, Kaizen систем се више бави детаљима и сегментима, а мање производњом и укупним пословањем предузећа као целином.

У погледу *искусства у примени Kaizen Costing-а*, па и других сродних савремених концепата који иду уз Kaizen, као што је Target Costing, оно се може пратити у јапанској аутомобилској индустрији, посебно у Toyota корпорацији на моделу Toyota Corolla. Наиме, пошто је производња и продаја овог модела запала у проблеме са претњом да исти постаје непрофитабилан, управа је одлучила да примени Target и Kaizen концепте, што је имало за последицу уштеде инпута у процесу производње са редукцијом трошкова, уз истовремено побољшање дизајна, односно купцима је понуђен нов, редизајниран модел, по нижим продајним ценама. Тако је *Toyota Corola*, крајем XX и почетком XXI века, постала најпродаванији аутомобил. Исти поступак прихватила су и друга јапанска предузећа и мање-више поправила своју тржишну позицију. Ускоро су и западно-европска предузећа и произвођачи преузели ове савремене концепте управљања трошковима у својој производњи. Обично се као успешан пример узима компанија Мерцедес из Немачке.

Наша менаџмент и управљачко рачуноводствена теоријско-методолошка и стручна литература није била битније окупирана укупношћу проблематике Kaizen-а, схваћеног као пословна филозофија, концепт систем и техника управљања трошковима и перформансама предузећа. Готово да нема радова, чланака и реферата којима се могу трансферисати знања и вештине из ове области.

Отуда *наша предузећа* готово да немају никаквог искуства у имплементацији Kaizen Costing-а и других савремених система обрачуна трошкова. Они би могли бити применљиви и у нашим предузећима, али за то је потребно да се испуне одређене претпоставке, као што су: интензивнији трансфер знања, вештина и искустава земаља које већ дужи временски период успешно користе ове концепте и методе, савремена флексибилна организациона структура предузећа са активним учењем менаџера, контролора и посебно извршилаца у успостављању и реализацији ових концепата, бољи мотивациони систем, савременији и ангажованији однос рачуноводствено-управљачке професије, боља информациона и комуникациона опремљеност и

оспособљеност. Ипак, можда ће бројна страна предузећа и њихов утицај, донети са собом примену нових савремених, стратегијских и тржишно оријентисаних концепата и система обрачуна, укључујући и Kaizen Costing, а наша предузећа, остваривањем претходних претпоставки, а вођени искуством и успехом страних предузећа почети имитацијом и систематски да примењују Kaizen Costing и друге савремене рачуноводствене концепте и технике за управљање и редукцију трошкова, повећање профитабилности и конкурентности предузећа.

Закључак

Учињена разматрања у оквиру претходних подналова о задатој проблематици Kaizen Costing-a, углавном садрже потребна апострофирања и релевантне констатације. Нека од њих заслужују да заједно са новим, синтетизованим закључним констатацијама буду и на овом месту, због своје важности и актуелности, посебно наглашене.

Kaizen филозофија подразумева најшире поимање Kaizen-a, као начина привређивања и живота уопште, које треба континуирано побољшавати новим идејама, активностима, перформансама и стремљењима да буде укореењена у менталитету свих учесника у њему. *Kaizen концепти* представља пословну филозофију у домену привређивања са сетом релевантних компоненти усмерених на задовољавање очекивања потрошача - купаца.

Kaizen Costing представља савремени сегмент пословне филозофије и део управљачко-рачуноводственог концепта са одговарајућом рачуноводственом процедуром и све већим бројем успешних метода и техника, којима ствара адекватну информациону основу за менаџере, контролоре и посебно извршиоце за редукцију трошкова и управљање профитом и конкурентношћу предузећа.

Анализа односа Kaizen Costing-a и менаџмента предузећа поткрепљена је изворним и модификованим Деминговим (P(S)DCA) циклусом (кругом), који отвара могућност да сви запослени, посебно извршиоци, својим активним односом према актуелним стандардима (циљним величинама) учине нове идеје, предлоге за нови Kaizen, идентификујући у разматрањима четрнаест подручја и предмета одржавања и могућих побољшања иновацијама и Kaizen-ом као побољшања у уштедама и редукцији трошкова.

Учињена разматрања управљачко-рачуноводствене димензије Kaizen Costing-a, кроз компарацију базичних карактеристика Kaizen Costing-a са системом обрачуна по стандардним

и циљним трошковима (Target Costing-ом), јасно указују на његово место и кохерентност Target и Kaizen Costing-a, али и повезаност и сличност са Take-Back Costing-ом, ABC системом обрачуном трошкова по фазама животног циклуса (TLCPC) и концептом обрачуна трошкова кроз ланац вредности производа (CVA).

Оцена Kaizen Costing-a сагледавањем предности и слабих страна даје јасну потврду у погледу доминације предности, што је потврђено у пракси модерних индустрија најразвијенијих земаља - Јапана, САД, Немачке. Сагледане су и претпоставке, шансе и неопходност успешне примене у пракси наших предузећа.

Литература

1. Anthony, S.L., Patricia, E.M. and Robert, W.H., *The Kaizen BLITZ*, John Wiley and Sons, Inc. New York, 1999.
2. Cooper, R., Kaplan, R.S., *The Design of Cost Management Systems*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, USA, 1999.
3. Dailey, K.W., *The Kaizen Pocit Handbook*, D.W. Publishing Co., USA, 2005.
4. Drury, C., *Management Accounting for Business Decision*, Thomson Learning, London, 2001.
5. Лалевих, А., *Рачуноводство циљних трошкова - Тарџени Цосџинџ*, Економски факултет, Подгорица, 2007.
6. Малиних, С., *Kaizen Costing - рачуноводствени концепти и техника за управљање трошковима*, рад презентован на XI Конгресу Савеза РР Републике Српске и објављен у Зборнику радова, Бања Врућница - Теслић, септембар, 2007., стр. 71-87.
7. Малиних, С., *Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака*, Економски факултет, Крагујевац, 2006.
8. Малиних, С., *Contemporary Concepts of Cost Management in the function of Enterprise Competition Strategy*, Collection of Works, Contemporary Economy - Present and Perspectives, University of Pitesti, Румунија, 2004.
9. Masaaki, I., *GEMBA Kaizen*, Acommonsense, Low-cost aproach to management, McGraw Hill, New York, 1997.
10. Masaaki, I., *Kaizen (The Key the Japan's Competitive Success)*, NY, USA, 1986.
11. Maurer, D., *The Kaizen Way*, Workman Publishing, NY, USA, 2004.
12. Moden, Y., *Cost Reduction Systems*, Productivity Press, Portland, Oregon, USA, 1995.

мр Јован
ЧАНАК*

Биолошка средства и пољопривредни производи у контексту законске и професионалне регулативе

Резиме

Процес усаглашавања законске са професионалном регулативом се одвија континуирано. У овом раду покушали смо да укажемо на нека отворена питања неусаглашености или неопходног дефинисања одредница законске регулативе у Србији са професионалном регулативом, а у вези са биолошким средствима и пољопривредним производима. Упракси се показало након три године примене нових законских прописа о рачуноводству, заснованих на примени међународне професионалне регулативе у финансијском извештавању, да билансне позиције и њихов садржај код биолошких средстава нису у довољној мери разрађени у складу са одредницама МРС 41 – Пољопривреда. Основни проблем приликом усаглашавања законске са професионалном регулативом своди се на то да је највећи део расправе посвећен употреби груписања биолошких средстава у три основне групе: шуме, вишегодишњи засади, основно стадо. Друго питање односи се на евидентирање пољопривредних производа као посебног вида залиха, који се вреднује по одредбама МРС 41 за разлику од других врста залиха, које се вреднују у складу са одредбама МРС 2 – Залихе.

Кључне речи: пољопривредна делатност, биолошка средства, пољопривредни производи, биолошка трансформација, управљање биолошким променама

Уводне напомене

Биолошка средства и пољопривредни производи у складу са професионалном регулативом уређени су МРС 41 – Пољопривреда. Ова средства су дефинисана као живе животиње и биљке, односно пољопривредни производи који се добијају од биолошких средстава. Ради разумевања суштине биолошких средстава, поћи ћемо од три главне одреднице овог стандарда, које се односе на: делокруг, пољопривредну делатност и биолошку трансформацију.

Делокруг стандарда односи се на рачуноводствено обухватање следећих ставки:

- биолошка средства,
- пољопривредни производи у моменту убирења, и
- државна давања безусловног и условног карактера.

Пољопривредна делатност подразумева управљање ентитетима биолошом трансформацијом биолошких средстава за продају, у пољоприв-

*
Одговорни уредник часописа *Рачуноводство*

редне производе или за стварање додатних биолошких средстава.

Биолошка трансформација обухвата процес раста, промене особина, производњу и репродукцију, који доводе до квалитативних и квантитативних промена на биолошком средству.

Прва одредница стандарда упућује из делокруга на дефинисање биолошких средстава и пољопривредних производа као посебних позиција рачуноводственог обухватања. Биолошка средства су живе животиње и биљке, док су пољопривредни производи убрани (сакупљени, одвојени) од биолошких средстава. На пример, биолошко средство је дрвеће у шумском засаду, пољопривредни производ су трупци, који су, условно речено „убрани” или одвојени од биолошког средства када су посечени у шумском засаду. Међутим, дрвна грађа добијена из тих трупаца не сматра се пољопривредним производом, јер је резултат прераде трупаца као пољопривредних производа након „убирања”, односно њихове сече у шумском засаду.

Важно је имати на уму да се пољопривредном делатношћу сматрају пољопривредни производи у моменту убирања или одвајања тих производа од биолошког средства. Убирање је активност, када, на пример, са стабала воћки убиремо воће (крушке, јабуке). Међутим, пољопривредним производом, нити пољопривредном делатношћу, не сматра се, производ који је прерађен од пољопривредног производа (на пример, вино које је производ прераде грозђа). Надаље овај стандард полази од чињенице да држава стимулише пољопривредну делатност, као привредну грану, па прописује државна давања безусловног и условног карактера, којима се овом приликом нећемо посебно бавити.

Другом одредницом стандарда дефинише се пољопривредна делатност, као делатност која обухвата следеће разноврсне активности: узгој стоке, шумарство, узгајање годишњих или вишегодишњих усева, обраду воћњака и плантажа, хортикултуру и аквакултуру (укључујући гајење риба). Ипак, поред ове разноврсности постоје неке заједничке карактеристике пољопривредне делатности, као што су: а) способност мењања, што значи да животиње и биљке имају способност да се биолошки трансформишу, б) управљање променама, што олакшава биолошку трансформацију, унапређивањем или барем стабилизовањем услова неопходних за одвијање процеса (на пример, ниво хранљивих сас-

тојака, влажност, температура, плодност и светлост). Стандардом се посебно указује на начин управљања променама биолошких средстава, што пољопривредну делатност разликује од осталих делатности. У том смислу, не сматра се пољопривредном делатношћу активност као што је рецимо сакупљање плодова из извора којима се не управља (океански риболов и крчење шума). Дакле, ако човек, односно ентитет, не управља биолошким променама биолошких средстава, не може ни да утиче на услове који доводе до тих промена. У том случају такву делатност не можемо ни сматрати пољопривредном делатношћу. За илустрацију, можемо навести, раст самониклог дрвећа у шуми који је потпуно овисан о природним условима, без присутне људске активности и утицаја на биолошке промене. Свакако, није исти случај као када човек, односно ентитет, подигне шумски засад чијим променама управља, тј. утиче на прихрањивање, заливање, проређивање и сл. Друга важна чињеница која проистиче из ове дефиниције јесте да ентитет управља биолошком трансформацијом биолошких средстава која се деле у три групе: *биолошка средства у функцији стварања додатних биолошких средстава (стични подмладак, подизање вишегодишњих засада и пошумљавање), биолошка средства од којих се добијају (убиру или одвајају) пољопривредни производи и биолошка средства намењена продаји*). Управо овакво класификовање биолошких средстава требало је и у нашој законској регулативи да буде полазни основ приликом утврђивања садржине рачуна биолошких средстава, што није био случај. У претходно се можемо уверити ако погледамо класификацију биолошких средстава по синтетичким рачунима и њихов садржај према Правилнику о контном оквиру и садржини рачуна у Контном оквиру за привредна друштва, задруге, друга правна лица и предузетнике¹ (у даљем тексту: Правилник о Контном оквиру). О овоме ће бити речи у току каснијег излагања.

Трећа одредница стандарда указује на то да пољопривредна делатност подразумева активност ентитета који управља биолошком трансформацијом биолошких средстава и тиме доводи до следећих резултата:

- 1) настанак промена на средствима које се манифестују као:
 - а. раст (повећање квантитета или побољшање квалитета животиње или биљке);

¹⁾ "Службени гласник РС", број 114/2006, члан 6

- б. дегенерација (изрођавање, погоршање, старење) које се рефлектује на смањење квантитета или опадање квалитета животиње или биљке); или
- ц. репродукција (стварање нових живих животиња или биљака); или
- 2) производња пољопривредних производа као што су каучук, чај, вуна и млеко.

Претходно наведено требало би да нам послужи као параметар за оцену усаглашености наше законске са професионалном регулативом у домену биолошких средстава и пољопривредних производа. У фокусу даљег излагања управо ће бити изношење нашег виђења или предлога како је биолошка средства и пољопривредне производе, њихову класификацију и садржину рачуна, требало уредити Правилником о Контном плану.

1. Законска регулатива биолошких средстава и пољопривредних производа и њена усаглашеност са професионалном регулативом

Из претходног излагања видели смо да се МРС 41 бави биолошким средствима и пољопривредним производима. Реч је о две различите врсте средстава. Биолошка средства се, према стандарду, третирају као основна биолошка средства, која се не третирају као пољопривредни производи, односно, као потрошна биолошка средства, која се третирају као пољопривредни производи. Управо због поменутих разлика и других специфичности у наставку ћемо се посебно осврнути на сваки од ових облика средстава, са аспекта оцене постојеће законске регулативе и предлога њеног побољшања у складу са професионалном регулативом.

1.1. Биолошка средства

Уводно смо поменули да су биолошка средства уређена у складу са Правилником о контном оквиру, према члану 6 којим је прописана садржина рачуна групе 02 - *Некрећнине, постројења, опрема и биолошка средства*. У даљем тексту ова група скраћено се назива *основна средства*. Вредновање и признавање некретнина, постројења и опреме уређено је МРС 16, МРС 17, МРС 36 и МРС 40, док се биолошка средства признају и вреднују према МРС 41. Сасвим је логично да је признавање и вредновање биолошких средстава било потребно уредити другим стандардом, јер је реч о специфичној врсти средстава која се разликују од некретнина, постројења и опреме. Наиме, реч је о живим бићима (животињама и биљкама) која имају својства биолошке трансформације,

за разлику од других основних средстава, која не поседују та обележја.

Биолошка средства обухваћена су на синтетичким рачунима 021 - *Шуме и вишегодишњи засади* и 025 - *Основно стадо*. Мишљења смо да је класификовање биолошких средстава требало извршити у оквиру посебне групе рачуна, а не у оквиру групе рачуна 02, заједно са некретнинама, постројењима и опремом. У односу на постојеће решење, евидентирање биолошких средстава путем три синтетичка рачуна (шуме, вишегодишњи засади и основно стадо) могло се уредити на два начина, што би представљало већи ниво усаглашености са професионалном регулативом.

Први начин је да у групи рачуна 02 буду отворена три поменута синтетичка рачуна, а да се рачун 029- Улагања на туђим некретнинама постројењима и опреми, премести у групу рачуна 01 - Нематеријална улагања, на рачун 014 - Остала нематеријална улагања, где је био и раније. Није било потребе да се ова улагања евидентирају као материјала улагања, када су заправо нематеријална улагања. Поставља се питање, због чега би улагања у туђа основна средства требало да се разликују од, на пример, оперативног лизинга који се евидентира у оквиру синтетичког рачуна 014? Сматрамо да је овај вид улагања целисходније евидентирати на рачуну 014, него на рачуну 029. Наиме, улагања у туђа основна средства која су у закупу, врше се с намером стицања будућих економских користи. Према томе такво улагање, имало оно карактер материјалног или нематеријалног, уколико има за резултат будућу економску корист, ирелевантно је где се налази. Осим тога, ово улагање се такође амортизује, без обзира на то да ли се налази у групи 01 или групи 02. Резиме ових разматрања био би следећи. Премештањем рачуна 029 у групу 01 у оквиру рачуна 014, у групи 02 имали бисмо 9 синтетичких рачуна, што би створило могућност раздвајања синтетичког рачуна 021 на шуме и вишегодишње засаде. Ирелевантно је у овом часу на којем би рачуну групе 02 биле шуме, односно вишегодишњи засади. На тај начин био би задовољен критеријум примене декадног система при одређивању броја рачуна унутар једне групе рачуна, чиме би био отклоњен разлог спајања шума и вишегодишњих засада у један рачун.

Други начин је да се унутар класе 0 - Неуплаћени уписани капитал и стална имовина, отвори нова група рачуна, на којој би била евидентирана биолошка средства. Мишљења смо да је ово друго решење прихватљивије, па смо стога у овом раду предлог усаглашавања

законске са професионалном регулативом код биолошких средстава базирали на том концепту.

На основу наведеног, а уз аналитички приступ решавању проблема недовољне усаглашености законске са професионалном регулативом, код групе рачуна 02 – Некретнине, постројења, опрема и биолошка средства, можемо констатовати:

1. Вредновање, признавање и презентација некретнина, постројења и опреме уређено је МРС 16, док се биолошка средства вреднују, признају и презентују према МРС 41 – *Пољопривреда*. Стога треба подсетити читаоце да је МРС 41 донет касније (фебруар 2001, а МРС 16 у децембру 1993), као последњи међународни рачуноводствени стандард посвећен пољопривреди, односно биолошким средствима и пољопривредним производима. Пракса је показала да је управо због биолошких средстава и њихових својстава (биолошке промене) која нису карактеристична за некретнине, постројења и опрема, требало посебним стандардом уредити питање њиховог вредновања, признавања и презентације.
2. Приликом класификовања група рачуна и синтетичких рачуна према Правилнику о Контном плану након ступања на снагу МРС 41, требало је приступити класификовању биолошких средстава у складу са одредбама поменутог стандарда, тј. устројити засебну евиденцију праћења биолошких средстава одвојено од некретнина, постројења и опреме, зато што су то средства са посебним обележјима и захтевају посебно праћење.
3. Пошто је Контни план заснован на декадном систему, без проблема се могла отворити посебна група рачуна посвећена биолошким средствима. Подсећамо да су унутар Класе 0 – Неуплаћени уписани капитал и стална имовина, отворене четири групе рачуна: 00 – Неуплаћени уписани капитал, 01 – Нематеријална имовина, 02 – Некретнине, постројења и опрема и 03 – Дугорочни финансијски пласмани. Поред поменутих четири групе рачуна, без проблема је за биолошка средства, као специфичан вид средстава, могла да се отвори пета, тј. посебна група рачуна, означена као 04 – Биолошка средства. То би било оправдано из више разлога:

а. сва биолошка средства евидентирала би се према три основна кри-

теријума, као: биолошка средства за стварање додатних биолошких средстава (средства у припреми), биолошка средства за добијање пољопривредних производа (средства у функцији) и биолошка средства за продају;

- б. сва биолошка средства могла би се класификовати и евидентирати на три синтетичка рачуна, и то: 041 – Шуме, 042 – Вишегодишњи засади и 043 – Основно стадо;
 - в. за евидентирање поједине врсте биолошких средстава унутар синтетичких рачуна отворили би се аналитички рачуни, као на пример; 0410 – Четиринарске шуме, 0411 – Листопадне шуме, 0412 – Мешовите шуме и сл.;
 - г. за евидентирање биолошких средстава у припреми отворили бисмо синтетички рачун 044 – Биолошка средства у припреми, као и одговарајућа аналитика за праћење поједине врсте биолошких средстава, као на пример: 0441 – Шуме у припреми, 0442 – Вишегодишњи засади у припреми, 0443 – Основно стадо у припреми. Такође би се могли увести и субаналитички рачуни који означавају поједину врсту биолошких средстава у припреми, као на пример, 04431 – Говеда у припреми, 04432 – Свиње у припреми, и сл.;
 - д. за евидентирање датих аванса за биолошка средства отворили бисмо синтетички рачун 045 – Аванси за биолошка средства, уз одговарајуће аналитичке рачуне, као на пример 0451 – Аванси за шуме, 0452 – Аванси за вишегодишње засаде и сл.;
4. Посебан вид праћења и обелодањивања података о биолошким средствима по врстама и групама је захтев који проистиче из одредница МРС 41 које се односе на обелодањивање (параграфи 41-45). Овим одредницама се упућује да ентитет треба да сачини опис сваке групе биолошких средстава, који може бити наративан или квантитативно изражен. Захтева се квантификовани опис сваке групе биолошких средстава, уз одговарајућа раздвајања на потрошна и основна биолошка средства. *Пошрошним биолошким средствима* сматрају се она која

ће бити убрана као пољопривредни производи или продата као биолошка средства. Пример, потрошних биолошких средстава може, бити стока намењена производњи меса, стока намењена продаји, дрвеће које се гаји због дрвне грађе и др. *Основним биолошким средствима* сматрају се она која нису потрошног карактера, као на пример, жива стока од које се добија млеко, винова лоза, воћњаци и дрвеће од ког се сече део стабла за огрев, али се не сече цело дрво.

1.1.1. Шуме и вишегодишњи засади (рачун 021)

Према чл. 6. Правилника о Контном оквиру, на овом рачуну исказују се шуме, воћњаци, виногради, хмелњаци, брзорастуће употребно, украсно и остало дрвеће и остали вишегодишњи засади, по фер вредности, у складу са рачуноводственом политиком, МРС 41 и осталим релевантним стандардима.

Већ смо претходно констатовали да шуме и вишегодишње засаде није требало обухватати једним синтетичким рачуном, посебно када знамо и разлоге због којих се прибегло таквом решењу. Мишљења смо да има основа ове две групе биолошких средстава евидентирати раздвојено на два синтетичка рачуна. Ово је потребно учинити због специфичности тих двеју врста биолошких средстава и задовољења различитих људских потреба. Особеност тих средстава огледа се у њиховим природним својствима. Од дрвећа из шумских засада, као биолошких средстава, добијају се трупци као пољопривредни производи из којих ће се касније, у фази обраде, добијати дрвна грађа као материјал за прављење намештаја, столарије и сл. Од вишегодишњих засада, као биолошких средстава, добија се воће као пољопривредни производ, које се прерађује и служи за људску исхрану. Други вид специфичности огледа се у врсти културе, начину узгоја биолошких средстава и сл. У наставку ћемо образложити изнети предлог измештања биолошких средстава из групе рачуна 02 и њихово евидентирање у оквиру посебне групе рачуна 04 – Биолошка средства.

1.1.1.1. Шуме (предложени рачун 041)

У складу са поменутиим предлогом класификовања биолошких средстава, на рачуну 041 – Шуме, биле би обухваћене шуме, брзорастуће употребно, украсно и остало дрвеће. На аналитичким рачунима овог синтетичког рачуна била би садржана врста шумског дрвећа: четинарске шуме, листопадне и мешовите шуме. Поставља се питање о којим шумама је реч. Видели смо да су стандардом МРС 41 – *Пољопривреда*, обухваћена биолошка средства као живе животиње и биљке, за које је карактеристична биолошка трансформација и управљање биолошким променама. Дакле, овде је реч о шумама које су подигнуте и узгајане уз управљање биолошким променама, тј. активношћу човека који је својим ангажманом допринео и утицао на те промене, јер је унапредио или стабилизовао услове неопходне за одвијање биолошког процеса.

Када је у питању шумарство као привредна делатност, онда је препоручљиво погледати и Закон о класификацији делатности и о Регистру јединица разврставања². Из Класификације делатности као саставног дела овог закона видљиво је да област Сектор А обухвата *Пољопривреду, лов, шумарство и водопривреду*. Ова област обухвата следеће гране, односно делатности: подсектор АА – Пољопривреда, подсектор АБ – Шумарство и подсектор АВ – Водопривреда.

Према овој класификацији, шумарство обухвата:

1. Узгој и искоришћавање шума и одговарајуће услужне делатности
 - i. Узгој и искоришћавање шума, обухвата:
 1. узгој шума, садња, расађивање, пресађивање, проређивање и заштита шума и шумских појасева,
 2. узгој шибља и целулозног дрвета,
 3. рад шумских расадника,
 4. узгој божићних и украсних јелки,
 5. искоришћавање шума: сеча дрвета и производња сортимената из првих прореда попут јамске обловине, стубова, цепаног дрвета, колаца, гредица, огревног дрвета и др.
 6. Ова делатност обухвата и:

2)

"Сл. лист СРЈ", бр. 31/96, 12/98, 59/98 и 74/99

- a. сакупљање некултивисаног шумског материјала: балата и друге каучукове смоле, плута, лак, смоле, балзама, вилиснерија, жир, дивљи кестен, маховина, лишајеви и др.
- ii. Услуге у узгоју и искоришћавању шума, обухватају
 - 1. услуге у узгоју шума, инвентарисање шума, процена шумског фонда, заштита од пожара и др.,
 - 2. услуге у искоришћавању шума: транспорт трупаца унутар шуме и др.

У оквиру законске регулативе о шумама важно је имати у виду и Закон о шумама³. Према члану 3 овог закона, под шумом се подразумева земљиште обрасло шумским дрвећем, док се под шумским земљиштем подразумева земљиште на коме се гаји шума, или земљиште на коме је због његових природних особина рационалније да се гаји шума, као и земљиште које је просторним, односно урбанистичким планом намењено шумској производњи. Ако би се ова дефиниција поредила са делокругом МРС 41, видели бисмо да се његова примена не односи на земљиште повезано са пољопривредном делатношћу (видети МРС 16 – *Некрећнине, њосгројења и ојрема* и МРС 40 – *Инвестиционе некрећнине*), као ни на нематеријалну имовину повезану са пољопривредном делатношћу (видети МРС 38 – *Нематеријална имовина*). Из овог поређења уочавамо да се шуме према закону о шумама третирају заједно са земљиштем, док МРС 41 бави се само биолошким средствима и пољопривредним производима, али не и земљиштем повезаним са пољопривредном делатношћу. Међутим, овај стандард у делу који се односи на *Признавање и одмеравање*, у параграфу 25 полази од чињенице да су биолошка средства често физички везана за земљиште (на пример, дрвеће у шумском засаду). Овај је проблем везан за утврђивање фер вредности поменути врсте биолошких средстава. Уколико не постоји активно тржиште за биолошка средства, али може да постоји активно тржиште за комбинована средства, посебно за биолошка средства, необрађено земљиште и побољшано земљиште, стандардом се препоручује да се фер вредност биолошких средстава утврди тако

да се од комбинованих средстава одузме фер вредност необрађеног земљишта и побољшаног земљишта.

Шуме, као биолошка средства могу се класификовати и посматрати са више аспеката, као: шуме у подизању (пошумљавање), шуме за добијање пољопривредних производа, и шуме намењене продаји. Мишљења смо да је овакав вид евидентирања шума у складу са наведеном класификацијом, заснован на одредницама параграфа 5 из МРС 41, што је уједно и наш полазни основ у даљој аргументацији потребе за класификовањем биолошких средстава на наведени начин.

а) Шуме у подизању (пошумљавање) – предложени рачун 0441

Евидентирање шума у подизању (пошумљавање) у складу са изнетим предлогом евидентирало би се на аналитичком рачуну 0441 – *Шуме у њријреми*, у оквиру синтетичког рачуна 044 – *Биолошка средства у њријреми*.

Према чл. 22 Закона о шумама, газдовање шумама, поред осталог, обухвата гајење шума (проста и проширена репродукција).

Гајење шума као облик *њросће рејродукције*, у вези са шумом у подизању, односи се на: припрему земљишта за природно подмлађивање, попуњавање, негу и чишћење састојина, пошумљавање површина насталих чистом сечом као редовним видом обнављања шума или дејством елементарних непогода, заштита шума од штетног деловања човека, производња шумског семена и садног материјала, и изградња шумских саобраћајница за потребе просте репродукције шума.

Гајење шума као облик *њроширене рејродукције* у вези са шумом у подизању односи се на: пошумљавање необраслог шумског земљишта, реконструкцију и мелиорацију деградираних шума, шикара и шибљака (превођење шума у виши узгојни облик, замена врста дрвећа, подизање интензивних засада брзорастућих врста дрвећа и заштитних појасева на новим површинама), производња шумског семена и садног материјала, изградња потребних саобраћајница и израда пројеката и планова за потребе проширене репродукције.

Са **рачуноводственог аспекта** праћења свих врста издатака који настају у вези са гајењем шума, а односе се на подизање шума, по нашем мишљењу, треба да се евидентирају на анали-

³⁾

"Сл. гласник РС", бр. 46/91, 83/92, 53/93, 54/93, 60/93, 67/93, 48/94, 54/96 и 101/05

тичком рачуну 0441 – Шуме у припреми, а одобравају се рачуни поверилаца, уколико су пружали услуге или пак у корист прихода по основу сопствених учинака, ако су радови били у сопственој режији.

Када се заврши процес подизања шума до фазе да шумско дрвеће постаје биолошко средство за добијање пољопривредних производа или да се могу продавати ако су намењене продаји, врши се затварање поменутог аналитичког рачуна 0441- Шуме у припреми, а на терет рачуна 041 – Шуме.

б) Шуме у функцији

Шума у функцији представља врсту биолошких средстава од којих добијамо пољопривредне производе (шумске плодове, шумско дрвеће чији је биолошки процес завршен (осушена стабла, пожар, посечена шумска стабла).

Под шумом као биолошким средствима подразумевамо дрвеће у шумском засаду. На пример, *храст* је биолошко средство, а пољопривредни производ је *шрупац* након сече храста. Трупац се сматра пољопривредним производом, самим тим што је сечом храста престао његов животни процес. Када од тог трупаца након прераде у Сектору Г - Прерађивачка индустрија (Подсектор ГГ – Прерада дрвета и производа од дрвета), добијемо дрвени праг за железничку пругу, онда такав производ се не сматра више пољопривредним производом. Пољопривредним производом сматра се и део стабла које се сече за огрев, али се не сече цело дрво. Пољопривредним производом сматра се и жир као сакупљени плод са храста и сл.

Рачуноводствени аспект код шума подразумева евидентирање пословних промена које се исказују на синтетичком рачуну 041 – Шуме, приликом почетног признавања и на крају пословне године. Књиговодствена вредност шума исказана у почетном стању, на крају пословне године своди се на процењено стање које утврђују стручна лица. У тој процени обухваћене су све промене које су утицале на повећање вредности шума, као што је прираст дрвне масе, активирање шума и њихово превођење из шума у припреми. У ту процену такође би требало да буду укључене пословне промене које су утицале на умањење вредности шума. То је, на пример, посечена шума која више не представља биолошко средство, шума уништена пожаром, сушом, шума намењена продаји. Дакле, на крају године ако је дошло до повећања вредности шума у односу на почетно стање, та разлика се књижи у корист прихода, односно ако је дошло до умањења вредности

шума у односу на почетно стање, разлика се књижи на терет расхода.

в) Шуме намењене продаји

Према МСФИ 5 – Стална имовина која се држи за продају и престанак пословања, у Правилнику о контном плану уведена је група рачуна 14 – Стална средства намењена продаји. У оквиру ове групе рачуна отворен је рачун 146 – Биолошка средства намењена продаји. Подсећамо да би се неко средство пренело из сталне имовине у обртну имовину, потребно је испунити све критеријуме прописане поменути стандардом. Ако је предузеће донело одлуку да изврши продају једног дела шумског засада, потребно је ову пословну трансакцију рачуноводствено евидентирати тако да се изврши пренос са рачуна 041 – Шуме, које ће потраживати, а задужиће се рачун 146 – Биолошка средства намењена продаји. Подсећамо да ћемо и код рачуна 146 морати отворити аналитику, да имамо евиденцију о врсти шумског дрвећа које је продато (четинари, листопадна дрва, мешовита). Други случај, који предвиђа МСФИ 5 јесте да правно лице у свом пословању може да врши набавку сталних средстава намењених продаји. У таквој ситуацији стална средства се вреднују према одредбама МРС 2 – *Залихе* и третирају се као обртна средства. Када су у питању шуме, треба имати у виду одредбу чл. 75. Закона о шумама, која указује на то да корисник шуме може по тржишним условима да отуђи или замени поједину шуму или део шуме у којој не организује рационално газдовање (мања изолована шума, енклава или полуенклава у шумама корисника, односно сопственика) за шуму или делове шума других корисника, односно сопственика, ако се њихове шуме налазе као изоловане односно као енклаве или полуенклаве у комплексу шума у државној или друштвеној својини.

1.1.1.2. Вишегодишњи засади (предложени рачун 042)

На овом синтетичком рачуну обухватају се: гајење воћних садница, гајење лозних садница, гајење воћа и гајење грожђа, а у складу са Класификацијом делатности из подсектора АА - Пољопривреда (01), односно подгрупа: 01122 – Гајење воћних садница, 01123 - Гајење лозних садница, 01131 – гајење воћа, 01132 – Гајење грожђа.

У наведеним подгрупама делатности није обухваћено гајење хмеља, већ се оно налази у подгрупи 01110 – Гајење жита и других усева и засада.

Вишегодишњи засади као биолошка средства могу се класификовати у три основне групе: подизање вишегодишњих засада (засади у припреми), вишегодишњи засади за производњу пољопривредних производа (вишегодишњи засади у функцији) и вишегодишњи засади намењени продаји.

а) Вишегодишњи засади у припреми (подизању)

Под вишегодишњим засадима у припреми подразумева се, у складу са Класификацијом делатности, гајење воћних и лозних садница, и гајење хмеља и др. Потребно је имати у виду да постоји разлика између усева и засада. Под усевима се подразумевају једногодишње биљке са родом (пшеница, кукуруз, овас) док под засадима подразумевамо биљке чији биолошки век траје више година (стабла воћки: јабуке, крушке, шљиве). Вишегодишњи засади у припреми су садни материјал, воћака, винове лозе и хмеља. Поменимо да је садни материјал регулисан законом⁴. У складу са чл. 3 Закона о садном материјалу воћака, винове лозе и хмеља наведено је више израза са одређеним значењем. Ми ћемо навести само неке: садни материјал, репродукциони садни материјал и садница.

Садни материјал представља саднице које служе за подизање воћњака, винограда и хмељарника, као и репродукциони садни материјал који служи за производњу садница.

Репродукциони садни материјал за производњу садница обухвата: семе за производњу генеративних подлога, вегетативне подлоге, коренџаке, коренов изданак, зреле и зелене резнице, калем гранчице, вијоке, живиће јагода и меристем, који потичу од предосновних матичних стабала, чокота или жбунова сората и подлога.

Садница представља једногодишњу или вишегодишњу биљку која је настала из вегетативних делова матичне биљке или спајањем подлоге и племке или произведена из семена матичне биљке.

Поменимо да се производњом садног материјала може бавити привредно друштво, односно предузеће, друго правно лице и предузетник који је уписан у Регистар произвођача садног материјала.

Пословне промене у вези са вишегодишњим засадима у припреми, **рачуноводствено** се прате путем аналитичког рачуна 0442 –

Вишегодишњи засади у припреми, а у оквиру синтетичког рачуна 044 – Биолошка средства у припреми. Због праћења вишегодишњих засада у припреми по одређеним врстама служићемо се субаналитичким рачунима, на пример 04421 – Јабуке у подизању, 04422 – Крушке у подизању итд. На дуговној страни рачуна 0442 – Вишегодишњи засади у припреми књижиће се вредност свих улагања у вези са подизањем вишегодишњих засада (набавка или производња садница, приређивање земљишта за садњу, прихрањивање, заливање, гнојидба и сл. Када се заврши процес подизања вишегодишњег засада, а то је моментом почетка рађања воћњака, извршићемо затварање рачуна 0442 а задужићемо рачун 042 – Вишегодишњи засади.

б) Вишегодишњи засади у функцији

Вишегодишњи засади у функцији, служе за добијање пољопривредних производа и у репродукционе сврхе. Они представљају зрела биолошка средства са којих можемо убирати плодове (воће, грожђе, хмељ). Пословне промене на вишегодишњим засадима евидентирају се путем рачуна 042. Повећање вредности на том рачуну приказује се по основу: стављања вишегодишњих засада у функцију, након завршеног процеса њиховог подизања, по основу куповине, по основу прираста дрвне масе. Смањење вредности на овом рачуну настаје по више основа: продајом, уништењем стабала услед више силе (пожар, олуја, суша, поплава), завршетком биолошког века, недозвољеном сечом, услед болести и др.

в) Вишегодишњи засади намењени продаји

Предузеће може, у складу са МСФИ 5 – Стална имовина која се држи за продају и престанак пословања, да донесе одлуку о продаји сталних средстава, уколико за то постоје одређени оправдани разлози. На пример, ако је при крају биолошки век плантаже јабука на једној парцели, што се одразило на смањење рода, логично је да се донесе се одлука о њеној продаји јер је оцењено да подизање новог засада не би било економски оправдано. Када се донесе таква одлука, ова пословна промена у **рачуноводству** евидентира се преносом износа са аналитичког рачуна 0421 – Јабуке, на одговарајући аналитички рачун у оквиру синтетичког рачуна 146 – Биолошка средства намењена продаји. Други случај, сталних средстава намењених продаји, тј. куповина ради

4)

Закон о садном материјалу воћака, винове лозе и хмеља, "Сл. гласник РС", бр. 18/2005

продаје претпостављамо да је он маргиналан и ретко заступљен у пракси.

1.1.2. Основно стадо (рачун 025)

У складу са чланом 6 Правилника о Контном оквиру, на рачуну 025 – *Основно стадо*, исказују се биолошка средства која сагласно МРС 41 представљају животиње које се користе као радна и приплодна стока.

Сматрамо да овакво одређивање садржине рачуна 025 није у доброј мери усаглашено са одредбама МРС 41. Претходну констатацију обрађамо следећим:

1. у поменутом стандарду, ниједна одредница не говори о томе да се основно стадо, у функционалном смислу, користи као радна и приплодна стока. Такви називи у Правилнику о Контном оквиру су преузети из Номенклатуре нематеријалних улагања и основних средстава са годишњим стопама амортизације⁵ Овај подзаконски акт и други засновани на ранијем Закону о рачуноводству престали су да важе са истеком 2004. године. Дакле, дефинисање садржине овог рачуна могло је бити саображено са одредницама МРС 41 јер је он донет 2001. године, а Правилник о Контном оквиру, о коме је реч, донет је крајем 2006. године;
2. биолошка средства – живе животиње, треба евидентирати и посматрати, као основно стадо у припреми (сточни подмладак), основно стадо у функцији и основно стадо намењено продаји. Такав приступ класификовања имали смо и код шума и вишегодишњих засада;
3. код дефинисања обухвата основног стада, такође треба имати у виду и Класификацију делатности. У подсектору АА – Пољопривреда, обухваћене су следеће гране: 012 – Узгој животиња са подгрупама 0121 – Узгој говеда и бивола, производња млека, 0122 – Узгој оваца, коза, коња, магараца, мула и мазги, 0123 – Узгој свиња, 0124 – Узгој живине, 0125 – Узгој осталих животиња (пчеле, зечеви, кућни љубимци, животиње за крзно, свилене бубе, жабе, пужеви, глисте и др.), 013 – Гајење усева и засада у комбинацији са узгојем животиња (мешо-

вито фармерство), 014 – Пољопривредне услуге и услуге у узгоју животиња, осим ветеринарских услуга и 015 – Лов, траперство, обнављање и узгој дивљачи, укључујући и одговарајуће услуге. Дакле, нови моменат о којем морамо водити рачуна је да у оквиру биолошких средстава, односно синтетичког рачуна основног стада, треба обухватити узгој дивљачи и кућне љубимце. МРС 41 у оквиру пољопривредне делатности обухвата и гајење рибе (аквакултура). Међутим, имајмо у виду да то није океански риболов, већ је то гајење рибе у рибњацима, где човек управља њиховим биолошким променама. Иначе, Класификацијом делатности рибарство представља посебан сектор (Сектор Б), па узгој риба у рибњацима не спада у пољопривредну делатност;

4. указујемо на то да стандард упућује на потребу сачињавања квантификованог описа сваке групе биолошких средстава, уз одговарајућа раздвајања на потрошна и основна биолошка средства или на биолошка средства по степену употребне зрелости. Ентитету се предлаже, али нема обавезу да обезбеди квантитативни опис сваке групе биолошких средстава, уз посебно приказивање обртних и основних биолошких средстава, односно биолошких средстава у припреми и биолошких средстава у функцији.

а) Основно стадо у припреми (сточни подмладак) – предложени рачун 0443

Рекли смо да је једно од својстава биолошких средстава **самообновљивост**, што не поседују ни једна друга средства. У том смислу, основно стадо у једном стадијуму биолошког процеса размножава се и тако настају младунчад која се у овој категорији основног стада налазе све дотле док се не преведу у категорију основног стада у функцији. Наравно да је овај процес и временски условљен. На пример, када крава отели теле до 40 кг, као и теле старости 2 месеца, сматра се приплодом и има категорију телад на сиси. Ако је женско теле у тој категорији се налази до 6 месеци, а затим се преводи у јунице и у тој категорији остаје до 24 месеца. Након тога прелази у категорију стеоних јуница где постаје основно стадо способно за

⁵⁾ "Сл. лист СРЈ", бр. 17/97 и 24/2000.

репродукцију сточног подмлатка и производњу пољопривредног производа – млека.

У рачуноводственом смислу ово евидентирање подразумева да се на аналитичком рачуну **0443 – Основно стадо у припреми** обухвате све пословне промене које утичу на његово повећање и смањење. Промене које утичу на повећање основног стада у припреми су: приплод, куповина, прираст, превођење из међу категорија, вишак по попису, повећање фер вредности у односу на почетно признавање. На смањење вредности основног стада у припреми утичу следеће пословне промене: превођење између категорија, смањење фер вредности у односу на почетно признавање, угинуће, принудно клање, продаја, мањкови по попису. Свако повећање или смањење вредности основног стада у односу на почетно признавање укључује се у добитак или губитак периода.

Да бисмо пратили основно стадо у припреми по врстама, треба да обезбедимо субаналитичку евиденцију на петоцифреним рачунима. На пример, 04430 – Говеда у припреми, 04431 – Коњи у припреми, 04432 – Мазге, магарци и муле у припреми, 04433 – Свиње у припреми, 04434 – Овце и козе у припреми, 04435 – Живина у припреми, 04436 – Живина у припреми, 04437 – Риба у припреми, 04438 – Остало основно стадо у припреми.

б) Основно стадо у функцији (предложени рачун 043)

Под основним стадом у функцији подразумева се основно стадо које има два основна обележја. То је репродуктивна способност и добијање пољопривредних производа, који се одвајају од биолошког средства (вуна, млеко, месо) или основно стадо на крају завршетка биолошког процеса, постаје пољопривредни производ (клање стоке).

Пословне промене утичу на повећање и смањење вредности основног стада. На повећање вредности основног стада утичу следеће пословне промене: превођење између категорија, прираст, куповина, повећање вредности у односу на почетно признавање, вишкови по попису. Смањење вредности основног стада настаје у вези са продајом, преводом у другу врсту основног стада, угинућем, принудним клањем и мањком по попису. Повећање, односно, смањење вредности, на датум саста-

вљања биланса стања у односу на почетно признавање основног стада укључује се у добитак или губитак периода у коме је настао.

Што се тиче поједине врсте основног стада, биће потребно отворити аналитичке рачуне, како бисмо о том стаду имали што потпунију евиденцију. На пример, 0430 – говеда, 0431 – Коњи, 0432 – Мазге, магарци и муле, 0433 – Свиње, 0434 – Овце и козе, 0435 – Живина, 0436 – Риба, 0437 – Пчелиња друштва, 0438 – Остало основно стада. Уверени смо да праћење свих врста основног стада неће моћи задовољити аналитичка евиденција, већ ћемо сигурно користити и субаналитику. На пример, рачун 0430 – Говеда, мораће се субаналитички рашчланити на: краве, биволе, јунице, телад, и сл.

Када је реч о бављењу узгојем дивљачи истакли смо већ да се и о томе мора водити евиденција. Дакле, они ентитети који се баве ловом, траперством (хватањем животиња у замке ради добијања хране, крупне и ситне коже или ради коришћења у истраживањима, зоолошким вртovima или као кућних љубимаца). Свакако да морамо бити упознати и са одредбама Закона о ловству⁶. Овим законом уређује се заштита, гајење, лов и коришћење дивљачи као природног богатства. Под дивљачи се према овом закону подразумевају сисари и птице које се као добра од општег интереса штите и користе на начин прописан законом. Важно је имати на уму и одреднице закона о ловишту и резервату. **Ловиште**, представља површину земљишта, воде и шуме као једну ловно-природну целину и обезбеђује еколошке услове за успешно гајење одређене врсте дивљачи или више врста дивљачи. **Резервати** представљају део ловишта у којем се предузимају посебне мере гајења и заштите ради обнављања (репродукције) дивљачи. Претходно нам довољно указује да је бављење узгојем дивљачи активност која се одвија под надзором ентитета којима је поверена ова врста делатности. Дакле, овај део активности сматра се пољопривредном делатношћу, како са становишта законске тако и са становишта професионалне регулативе. Наиме, Класификацијом делатности, грана 015 Лов, траперство, обнављање и узгој дивљачи, укључујући и одговарајуће услуге, укључена је у област 01 – Пољопривреда, лов и одговарајуће услужне делатности. С друге стране, видели смо да према МРС 41, пољопривредна делатност обухвата разноврсну активност, где се ипак нигде посеб-

⁶

"Службени гласник РС", бр. 39/93, 44/93, 60/93, 67/93 и 101/05

но не наводи узгој дивљачи. Мишљења смо да и не би то било логично, да једно ловачко друштво које је задужено да предузима мере у циљу одржавања, обнављања и постизања броја и квалитета дивљачи као и њену заштиту од противзаконитог коришћења, да води рачуноводствену евиденцију о свим врстама промена и да има прецизне податке о броју дивљачи. Пратити књиговодствено прираст дивљачи, прелазак из једне категорије у другу, угинуће дивљачи или било која друга околност која утиче на промене, рекли бисмо да је немогућа мисија. Мишљења смо да је много важније водити евиденцију о утрошку средстава која се улажу за унапређење стада и храњење дивљачи. Дакле, на овом месту је само делимично дотакнута проблематика посвећена лову, траперству, обнављању и узгоју дивљачи. Наравно да ово питање заслужује да му се посвети много више простора и да буде обрађено као посебна тема.

в) Основно стадо намењено продаји

Када правно лице одлучи да прода основно стадо или један његов део, у складу са донетом одлуком, врши пренос тог основног стада са одговарајућег аналитичког рачуна у оквиру синтетичког рачуна 043 – Биолошка средства на одговарајући аналитички рачун у оквиру синтетичког рачуна 146 – Биолошка средства намењена продаји. Разлози продаје основног стада могу бити вишеструки, као, на пример, да се изврши подмлађивање основног стада, да се изврши замена са другом врстом основног стада и сл. Иначе, продаја основног стада може да буде и стални облик делатности. У том случају овај облик сталних средстава третира се као обртна средства која се вреднују према МРС 2 – *Залихе*.

1.2. Пољопривредни производи

Пољопривредни производи према МРС 41 вреднују се само у моменту убирања, тј. одвајања од пољопривредног производа. У параграфу 4 дати су примери пољопривредног производа: вуна, млеко, трупци, грожђе, убрано воће и сл. Ови производи се вреднују по фер вредности умањеној за трошкове продаје у моменту убирања. Када се пољопривредни производи дају у фазу прераде, онда се њихово вредновање врши по једној од нижих вредности, тј. по набавној вредности (цени коштања) или нето продајној цени, у складу са одредбама МРС 2 – *Залихе*.

Са **рачуноводственог аспекта** овде наилазимо на нови проблем – начин евиденције пољопривредне производе у фази њиховог одвајања од

биолошких средстава. По нашем мишљењу, за пољопривредне производе, као залихе у моменту убирања, требало је ради праћења отворити у Контном плану посебну групу рачуна. То је рецимо могла да буде група рачуна 16 – Пољопривредни производи. Евиденција и вредновање ове врсте залиха водила би се само у моменту убирања, по одредбама МРС 41, а након тога када се производи дају у прераду, примењивали бисмо одредбе МРС 2 – *Залихе*. У моменту убирања тих производа или њиховог одвајања од биолошких средстава евидентирали бисмо их, рецимо на дуговној страни предложене групе рачуна 16, а у корист рачуна 621 – Приходи од активирања или потрошње производа и услуга за сопствене потребе. Раздужење ових залиха било би у моменту када се залихе пољопривредних производа шаљу у процес прераде и од тада би те залихе водили у групи рачуна 10 – Залихе материјала. Због чега би требало поступити с евидентирањем залиха пољопривредних производа на такав начин? Овде смо имали првенствено у виду време смештања и чувања пољопривредног производа до момента прераде. Ако је, на пример, руно са овце након шишања, пољопривредни производ, поставља се питање докле се он сматра пољопривредним производом. По нашем мишљењу, вуна се сматра пољопривредним производом све до оног момента док није отишла у прераду, што је подударно са одредбама 3 и 4 МРС 41. То значи да је вуна смештена у одговарајући складишни простор и да се ту налази све до фазе прераде. Када се вуна због прераде повуче из складишта врши се евидентирање смањења тих залиха на предложеној групи рачуна 16. Онај део вуне који је отишао у фазу прераде евидентираће се на дуговној страни групе рачуна 10 – Залихе материјала. Истовремено ће се за износ вредности вуне која је дата у прераду, раздужити залихе материјала (рачун 101) а задужиће се рачун 511 – Трошкови материјала за израду (ако се залихе материјала не евидентирају уз употребу рачуна 910 – Материјал).

Поред изнетог, важно је обратити пажњу на вредновање пољопривредних производа након почетног признавања. На пример, пшеница као једногодишњи усев, пожњевена је у месецу јулу 2007. године и као пољопривредни производ вреднована је у моменту убирања, рецимо 12 динара по килограму. Поставља се питање по којим ценама је требало вредновати ову пшеницу на датум биланса стања, тј. 31.12. 2007, када је вредност пшенице била 21 динар. Ми сматрамо да је требало повећати вредност пшенице за 9 динара по килограму, задужењем рачуна предложене групе 16 – Пољопривреди

производи а у корист прихода. Ово из разлога што пшеница у силосу се још увек сматра пољопривредним производом који није у фази прераде. Друго, у Основама за закључке МРС 41, у одредници Б 44, наведено је, да у вези са одмеравањем након убирања, „неки тврде да пољопривредни производ треба одмеравати по фер вредности и у моменту убирања и на сваки датум биланса стања све док се производ не прода, потроши или на други начин не отуђи. У прилог овом ставу наводи се да би овај приступ осигурао одмеравање свих пољопривредних производа сличне врсте на сличан начин, без обзира на датум убирања, чиме би се увећала упоредивост и доследност.”

Према садашњем решењу ми немамо у Контном плану предвиђену посебну групу рачуна путем које би имали евиденцију о стању пољопривредних производа који су убрани, ускладиштени до почетка процеса прераде. Поменуто питање изазива посебну пажњу и захтева детаљно сагледавање проблема праћења залиха пољопривредних производа као облика залиха чије се вредновање врши по одредбама МРС 41, а не у складу са одредбама МРС 2.

Закључне напомене

Примена Међународних рачуноводствених стандарда односно Међународних стандарда финансијског извештавања у вези са припремом, састављањем, презентацијом и обелодањивањем финансијских извештаја у Србији од 2005. године наовамо, показала је да нашу законску регулативу треба стално прилагођавати и саображавати са одредницама међународне професионалне регулативе. Сасвим је разумљиво да би било нереално очекивати да можемо говорити о потпуној усклађености законске са професионалном регулативом у три године примене Закона о рачуноводству и ревизији. Овим прилогом ми смо се усредсредили на један сегмент приказа имовине. То је оцена садржине појединих синтетичких рачуна који су прописани за евидентирање **биолошких средстава и пољопривредних производа**. Кроз претходни коментар указали смо на следеће:

- 1) Правилником о Контном оквиру биолошка средства, због њихових специфичних обележја која их разликују од других средстава, потребно их је у контном плану пратити преко три синтетичка рачуна у оквиру предложене нове групе рачуна у класи 0 – Неуплаћени уписани капитал и стална имовина. То би била група 04 – Биолошка средства са синтетичким рачунима: 041 – Шуме, 042 – Вишегодишњи засади и 043 – Основно

стадо. Несумњиво је да би ово био допринос транспарентнијем финансијском извештавању, ако се има на уму шта све МРС 41 препоручује да се обухвати финансијским извештајима у вези са биолошким средствима и пољопривредним производима;

- 2) Потребно је извршити праћење и вредновање биолошких средстава према три основна критеријума:
 - а. Биолошка средства у припреми,
 - б. Биолошка средства у функцији,
 - ц. Биолошка средства намењена продаји;

У контексту претходно изнетог текста развијен је концепт праћења биолошких средстава посебно за шуме, вишегодишње засаде и основно стадо;

- 3) Код пољопривредних производа је указано на потребу отварања нове групе рачуна у Контном плану да би се имала евиденција о пољопривредним производима у и њиховом вредновању код почетног признавања, на датум састављања биланса стања. Нова група рачуна на којој би се евидентирали пољопривредни производи била би у класи 1 - Залихе, групи 16 – Пољопривредни производи. Ови производи би требало да се посебно прате због тога што би се њихово вредновање вршило у складу са одредбама МРС 41, о чему је потребно имати податак у финансијским извештајима;
- 4) Овај предлог начина побољшања финансијског извештавања у вези са биолошким средствима, сматрамо да би био један помак у усаглашавању законске са професионалном регулативом. Потреба да се иницира даље усаглашавање законске са професионалном регулативом у домену биолошких средстава и пољопривредних производа, потекла је из посматрања проблема који се јављају у пракси ентитета која се баве пољопривредном делатношћу и начина како се они решавају.

Намера овог написа је била да се подстакне дискусија и сучеле мишљења која подржавају или оспоравају овај предлог а у циљу што доследнијег усаглашавања законске са професионалном регулативом у сфери биолошких средстава и пољопривредних производа.

Литература:

1. Међународни стандарди финансијског извештавања (IFRS), 2007, издавач Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, Његошева 19
2. Законски прописи:
 - а. Закон о рачуноводству и ревизији, "Сл. гласник РС", бр. 46/2006.
 - б. Правилник о Контном оквиру и садржини рачуна у контном оквиру за привредна друштва, задруге, друга правна лица и предузетнике, "Сл. гласник РС", бр. 114/2006
 - ц. Закон о класификацији делатности и о регистру јединица разврставања, "Сл. лист СРЈ", бр. 31/96, 12/98, 59/98, и 74/99
 - д. Закон о шумама, "Сл. гласник РС", бр. 46/91, 83/92, 53/93, 54/93, 60/93, 67/93, 48/94, 54/96 и 101/05.
 - е. Закон о садном материјалу воћака, нове лозе и хмеља "Сл. гласник РС", бр. 18/2005.
 - ф. Номенклатура нематеријалних улагања и основних средстава са годишњим стопама амортизације, "Сл. лист СРЈ", бр. 17/97 и 24/2000.
 - г. Закон о ловству, "Сл. гласник РС", бр. 39/93, 44/93, 60/93, 67/93 и 101/05.

др Славиша
М. ЂОРЂЕВИЋ*

Билансни аспекти мерџера и аквизиција

Резиме

У овом чланку даће су основне карактеристике метода кувовине, који се користе за рачуноводствено обухватање условних комбинација. Образложене су основне поставке овог метода које су биле инкорпориране у одредбе Међународног рачуноводственог стандарда (МРС) 22 - Пословна спајања, као и његове карактеристике и побољшања које су последица усвајања Међународног стандарда финансијског извештавања (МСФИ) 3 - Пословне комбинације. У чланку нису образлажене карактеристике рачуноводственог метода удруживања интереса, из претходног разлога што је примена овог метода напуштена усвајањем МСФИ 3.

Увод

Спајање двају или више правно самосталних ентитета у процесу мерџера или, пак, стицање или преузимање имовине и обавеза циљне корпорације од стране друге, стицатељске корпорације, у процесима аквизиције или преузимања, намеће потребу приказивања извршених трансакција и у основним финансијским извештајима новоформираних ентитета, ентитета који настављају да послују, као и ентитета који су извршили стицање нето имовине. Реализација било ког од наведених облика комбиновања корпорација, односно пословних спајања претпоставља, дакле, изразу тзв. *консолидованих финансијских извештаја* кроз "спајање (сажимање) појединачних биланса и

рачуна добитка и губитка *правно самосталних* предузећа, која припадају једној групи или концерну, у заједнички биланс групе или концерна (консолидовани годишњи закључак или биланс концерна)."¹

У консолидоване финансијске извештаје потребно је, стога, укључити финансијске извештаје свих учесника у процесу спајања, као и подружнице, односно циљне корпорације над којима матична, односно стицатељска корпорација има или правну или ефективну контролу.²

Правну контролу (Legal Control) над циљном корпорацијом поседује стицатељска корпорација која у свом власништву има или већински интерес, односно више од једне половине пра-

*)

1) Др Славиша М. Ђорђевић, доцент на Економском факултету Универзитета Сингидунум у Београду.

2) Ранковић, Ј. М., *Консолидовани годишњи закључак, Биланс - Рачун успеха - Алекс*, Економски факултет, Београд, 1994, стр. 9.

Morris, J. M. (ed.), *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, John Wiley & Sons, Inc., 1995, p. 143-4.

ва гласова у другом правном лицу које се комбинује, или класе акција са супериорнијим правом гласа које јој омогућују управљање финансијским и пословним политикама другог правног лица (циљног предузећа).

Са друге стране, *ефективна контрола (Effective Control)* представља контролу над циљном корпорацијом која се остварује без поседовања већинског интереса. Другим речима, стичатељска корпорација може остварити ефективну контролу, иако није стекла више од једне половине права гласа у другом правном лицу које се комбинује, ако поседује:³

- моћ над више од половине гласачких права у другом правном лицу, на основу споразума са другим улагачима;
- моћ да управља финансијским или пословним политикама другог правног лица, на основу статута или споразума;
- моћ да поставља или смењује већину чланова управног одбора или одговарајућег управљачког тела другог правног лица; или
- моћ да усмери већину гласова на састанцима управног одбора или одговарајућег управљачког тела другог правног лица.

О томе на који начин, односно којим методама се може рачуноводствено обухватити пословна комбинација, о проблемима везаним за примену одредаба Међународног рачуноводственог стандарда (МРС) 22 - *Пословна спајања*, који су узроковани применом два основна рачуноводствена метода, као и о узроцима који су довели до усвајања Међународног стандарда финансијског извештавања (МСФИ) 3 - *Пословне комбинације* и основним карактеристикама тог стандарда и побољшањима које овај стандард нуди у односу на МРС 22, говорићемо у наставку.

1. Рачуноводствено обухваћање пословних комбинација у складу са МРС 22

У зависности од тога да ли су ентитети укључени у одређене пословне комбинације

као повезана, заједничка или асоцирана (придružена) предузећа разликују се и методе консолидовања које могу да буду коришћене за израду консолидованих финансијских извештаја учесника укључених у те комбинације. Састављање консолидованих извештаја за повезана предузећа подразумева употребу метода потпуног консолидовања.⁺

Метода потпуног консолидовања "подразумева спајање свих истоврсних позиција и искључивање свих вредности садржаних у појединачним рачунима, чије би задржавање у консолидованим рачунима противречило начелу реализације, набавне вредности и импаритетног процењивања, а које потичу из односа са матичним предузећем и између зависних предузећа."⁺⁺

Метода потпуног консолидовања се, са друге стране, разликују у зависности од тога да ли утичу на успех концерна (групе) и како утврђују и третирају обрачунате разлике за изравнање капитала. Ипак, врховни критеријум за груписање метода потпуног консолидовања капитала је њихово дејство на успех концерна,⁺⁺⁺ тако да разликујемо две основне групе ових метода:

- *методе са утицајем на успех концерна* - у које убрајамо метод куповине (*Purchase Method*) или метод стицања. Ова метода појављује се у две варијанте, као метода књиговодствене вредности и метода заснована на новој процени. Њена примена прописана је чланом 19 Седме директиве Савета Европске заједнице (*The EC Seventh Directive*);⁺⁺⁺⁺ и
- *методе без утицаја на успех концерна* - у које спадају метода удруживања (пула) интереса (*Pooling of Interests Method*) чију примену допушта, али не обавезује члан 20 Седме директиве Савета Европске заједнице, као и немачка и англосаксонска метода,^{*} које нису применљиве према Седмој директиви Савета.

³⁾

Међународни рачуноводствени стандард 22 - *Пословна спајања*, параграф 10, у Међународни рачуноводствени стандарди 2000 (преводи), Хрватска заједница рачуновођа и финансијских дјелатника, Загреб, 2000, стр. 433.

⁺ Опширније о методу квотног консолидовања, које се користи за консолидовање финансијских извештаја заједничких предузећа, и методу актуелизованог учешћа (*Equity Method*), који се користи за консолидовање финансијских извештаја асоцираних (придружених) предузећа, видети код: Ранковић, Ј. М., наведено дело, стр. 128-47; и Илић, Г. и Стевановић, Н., "Методологија консолидовања годишњих рачуна према ЈРС 34 - Консолидовани годишњи рачун," Билтен комитета за рачуноводствене и стандарде ревизије СРПЈ, број 2/99, стр. 25-7.

⁺⁺ Илић, Г. и Стевановић, Н., наведено дело, стр. 2.

⁺⁺⁺ Ранковић, Ј. М., наведено дело, стр. 90.

^{*} Седма директива Савета Европске заједнице усвојена је у Луксембургу 13.06.1983. године и одређује оквире за консолидовање финансијских извештаја земаља чланица ЕЗ.

Опширније о немачкој и англосаксонској методи видети код: Ранковић, Ј. М., наведено дело, стр. 92-113.

Иако су оквири за консолидовање финансијских извештаја земаља европске заједнице били утврђени Седмом директивом Савета пре, али и после њеног усвајања, постојали су покушаји да се детаљније регулишу рачуноводствени поступци који се односе искључиво на проблематику пословних спајања и расправљају о модалитетима примене двају основних рачуноводствених метода: метода пула интереса и метода куповине. Проблеми везани за рачуноводствени третман комбиновања корпоративних предузећа били су предмет посебног интересовања у следећим документима одговарајућих рачуноводствених ауторитета: Мишљење број 16 Одбора за рачуноводствене принципе - *Пословна спајања*, Америчког института овлашћених јавних рачуновођа из 1970. године (*Accounting Principles Board Opinion No. 16, Business Combinations, American Institute of Certified Public Accountants*), које је представљало "основни стандард за рачуноводство за пословна спајања,"¹ као и Међународни рачуноводствени стандард број 22 - *Пословна спајања* (или *Пословне комбинације*), Комитета за Међународне рачуноводствене стандарде, који је усвојен 1993. године и ревидиран 1998. године (*International Accounting Standard No. 22 – Business Combinations, International Accountnig Standards Committee*); и Стандарди финансијског извештавања (*Financial Reporting Standards*) број 6 - *Аквизиције и мерџери* (*Acquisitions and Mergers*) и број 7 - *Фер вредности у рачуноводству за аквизиције* (*Fair Values in Acquisitions Accounting*), Одбора за рачуноводствене стандарде Института овлашћених рачуновођа у Енглеској и Велсу (*Accounting Standards Board, The Institute of Certified Accountants in England and Wales*), из септембра 1994. године.

Рачуноводствени поступак, одређен МРС 22 сам по себи, није производио синергијске ефекте, али је могао да има одређене конвенције везане за токове готовине након аквизиције, у том смислу што "избор рачуноводственог метода може имати драматичан утицај на перформансе и услове ентитета који настаје пословним спајањем, што се приказује кроз консолидоване финансијске извештаје."²

Менаџери и рачуновође су могли, у зависности од услова у корпорацијама које се спајају, да преферирају један или други рачуноводствени метод. Међутим, њихове преференције и жеље биле су ограничене условима³ које је трансакција морала да испуни да би била дозвољена примена рачуноводственог метода удруживања интереса. Дакле, без обзира на то што су одговарајуће структуре удружених ентитета могле да преферирају примену овог рачуноводственог метода "како би повећали ниво извештајне добити"⁴, неопходан предуслов за то било је задовољење одређеног сета ригорозних услова.

Претходно наведено указује на то да, без обзира што би се на основу постојања двају рачуноводствених метода за пословна спајања могло претпоставити да су менаџери и рачуновође корпорација укључених у трансакцију имали право избора између једног од њих, према МРС 22 и осталим претходно наведеним документима *метод удруживања интереса и метод куповине нису алтернативе у избору рачуноводства за пословне комбинације*.⁵ То је, у крајњој инстанци, значило да, уколико је посматрана трансакција задовољавала све постављене услове који су је квалификовали као удруживање интереса, примењиван је рачуноводствени метод пул интереса за израду финансијских извештаја ентитета који је резултат пословног спајања или једног од ентитета који је преживљавао и настављао са радом. Са друге стране, уколико посматрана трансакција није задовољавала макар један од постављених услова, рачуноводствени метод куповине или стицања *морао* је да буде примењен на израду финансијских извештаја корпоративног предузећа које је куповину, односно стицање извршило.

1.1. *Метод куповине (Purchase Method)*

а) Остали принципи метода куповине

Најважнији документи међународних рачуноводствених ауторитета (Одбора за рачуноводствене принципе Америчког института

1)

2) Morris, J. M. (ed.), op. cit., стр. 140.

3) Sudarsanam, STR. S., *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice-Hall, London, 1995, стр. 160.

О условима које је посматрана трансакција морала да задовољи да би била оквалификована као пул интереса, као и о најважнијим карактеристикама овог метода, видети детаљније код: Morris, J. M. (ed.), op. cit., стр. 152-67, Chopping, D. and Skerratt, L.. *The Application of FRS 6 & 7: Acquisitions and Mergers and Fair Values in Acquisitions Accounting, Accountancy Books, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales*, London, 1994, стр. 59-60 и МРС 2000 (преводи), стр. 432-34.

4) Shapiro, A. C., *Modern Corporate Finance*, Macmillan Publishing Company, New York, 1990, стр. 964.

5) Morris, J. M. (ed.), op. cit., стр. 141.

овлашћених јавних рачуновођа, Међународног рачуноводственог комитета за стандарде и Одбора за рачуноводствене стандарде Института овлашћених рачуновођа у Енглеској и Велсу), који се баве рачуноводственим поступцима за пословна спајања, *обавезивали* су на примену метода куповине, односно рачуноводства за аквизицију (*acquisition accounting*), како се овај метод назива у Великој Британији, у свим случајевима када посматрана трансакција није задовољавала макар један од услова за примену рачуноводственог поступка пула интереса.

Метод куповине је, према МРС 22, коришћен за све трансакције које су, по својој суштини, представљале аквизицију, тј. стицање контроле над циљним предузећем од стране стицатељског предузећа. Стицатељско предузеће поседује способност да, због своје величине и економске снаге, одлучује о свим битним питањима релевантним за будуће пословање циљног предузећа, почев од одлучивања о финансијској и пословној политици, па све до именовања и смењивања чланова управљачке структуре (управног одбора и менаџмента) стеченог предузећа. Дакле, за разлику од удруживања интереса, где су учесници заједнички одлучивали и заједнички делили све ризике и користи у предузећу које настаје пословним спајањем, код аквизиције се одговорност за будуће пословање преносила на стицатељско предузеће, које је покушавало да оствари одређене користи од активности стеченог предузећа.

Укључивање компонената биланса стања, односно идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза циљног предузећа у консолидоване финансијске извештаје стицатељског предузећа вршило се почев од дана стицања. То је био дан у којем је контрола са циљног прелазила на стицатељско предузеће. Од тог дана вршило се и укључивање резултата пословања стеченог ентитета у биланс успеха стицатељског предузећа.⁺⁺⁺ Укључивање идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза циљног предузећа у консолидоване финансијске извештаје стицатељског предузећа

вршило се не по њиховим књиговодственим вредностима⁺⁺⁺⁺, као код рачуноводственог поступка удруживања интереса, већ по њиховим респективним фер вредностима на дан аквизиције. Разлика између фер вредности идентификованих средстава и обавеза, са једне стране, и фер износа надокнада за стицање које су чиниле укупне трошкове аквизиције, са друге стране, представљала је позитиван или негативан *goodwill*.*

На основу уводних напомена везаних за суштину метода куповине, очигледно је да су неопходне претпоставке за примену овог рачуноводственог поступка следеће:

- утврђивање укупних трошкова аквизиције;
- утврђивање фер вредности идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза;
- алоцирање укупних трошкова аквизиције на стечена идентификована средства и обавезе, укључујући и обавезе за обрачунате порезе, у складу са њиховим респективним фер вредностима;
- алоцирање вишка укупних трошкова аквизиције у односу на укупну фер вредност идентификоване нето имовине на *goodwill*, односно алоцирање вишка укупне фер вредности идентификоване нето имовине у односу на укупне трошкове аквизиције као пропорционално смањење дугорочне имовине (изузев дугорочних финансијских пласмана);
- одређивање периода амортизације *goodwill-a*;
- третман мањинског интереса у консолидованим финансијским извештајима стицатељског предузећа, у ситуацијама када су постојали удели у власништву у циљном предузећу чије стицање није било извршено од стране стицатеља; и
- најзад, проблем везан за информације које је након укључивања идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза требало да садрже консолидовани финансијски извештаји предузећа, односно групе која је извршила стицање.

⁺⁺⁺⁾

МРС 22, параграф 19, тачка а), у МРС 2000 (преводи), стр. 435, и Стандард финансијског извештавања број 7 (Према, Chopping, D. and Skerratt, L., op. cit., стр. 115).

⁺⁺⁺⁺⁾ Укључивање идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза у консолидоване финансијске извештаје стицатељског предузећа могло се вршити и по књиговодственој вредности, али се након тога вршило њихово прерачунавање на фер вредности, што је за последицу имало објективирање латентних резерви и скривених губитака не у појединачном билансу циљног предузећа, већ у консолидованом билансу стицатељског предузећа. Дакле, прерачунавање у фер вредности било је обавезно, без обзира на то да ли је примењен метод књиговодствене вредности или метод новопроцењене вредности код рачуноводства куповине. (Опширније о наведеним варијантама метода куповине видети код: Ранковић, Ј. М., наведено дело, стр. 117-28).

^{*} О начину утврђивања и проблему амортизације *goodwill-a* говорићемо детаљније у наставку.

Сви наведени аспекти рачуноводства куповине биће детаљније образложени у наставку.

б) Трејдман шрошкова шословног сјајања

Најзначајнији сегмент укупних трошкова аквизиције био је збир готовине, готовинских еквивалената и фер износа осталих надокнада (удела у власништву са правом гласа, преференцијалних акција или других хартија од вредности), које је стицатељска корпорација нудила у замену за контролу над нето имовином акционарима у циљној корпорацији на дан размене, који се углавном подударао са даном аквизиције. Осим износа који су били дати као надокнада у замену за контролу, у укупне трошкове аквизиције укључивали су се и директни трошкови који су настајали у процесу стицања.

С обзиром на хетерогеност надокнада, одређивање укупних трошкова аквизиције није био нимало једноставан задатак и за његово извршење било је потребно руководити се следећим смерницама:¹⁾

- када је део надокнаде за стечену имовину и преузете обавезе био плаћен у готовини или новчаним еквивалентима, износ исплаћене готовине или фер вредност других еквивалената на дан размене представљао је трошкове те трансакције;
- основу за евидентирање надокнада у уделима у власништву са правом гласа које је стицатељска корпорација давала у замену за идентификовану стечену имовину и преузете обавезе у циљној корпорацији чиниле су фер вредност стечене имовине, односно садашња вредност износа који ће бити плаћени за преузете обавезе. Евентуална разлика између номиналних вредности издатих удела у власништву и фер вредности стечене имовине и преузетих обавеза приказивала се на рачуну ажио (*share premium account*);
- уколико се као надокнада акционарима циљне корпорације нудило неко средство стицатељске корпорације, оно је требало да буде укључено у укупне трошкове аквизиције по фер вредности, док је обавезе за обрачунате порезе у вези са датим средством требало да буду искључене из биланса и третиране као умањење укупних трошкова аквизиције;
- код аквизиција у фазама у укупне трошкове аквизиције укључивали су се трошкови

сваке фазе утврђени на дан завршетка сваке трансакције појединачно;

- код аквизиција код којих се исплата надокнада акционарима циљне корпорације вршила након датума стицања, разумна процена износа за које се очекивало да ће бити исплаћени морала је да буде укључена у трошкове аквизиције по њиховој садашњој вредности, односно вредности на дан аквизиције; и
- у укупне трошкове аквизиције укључивани су и директни трошкови који су настајали у процесу стицања. У ове трошкове су спадали: надокнаде правним заступницима, рачуновођама, процењивачима и осталим саветницима, као и трошкови регистравања и издавања удела у власништву са правом гласа од стране стицатељске корпорације и остали инкрементални трошкови који су директно проузроковани или су били у вези са извршеним стицањем. Трошкови који се нису могли директно приписати одређеном процесу аквизиције третирају се као расходи периода.

Укупним трошковима аквизиције који су били утврђени на претходно описани начин било је потребно супротставити фер вредност идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза, до којих се долазило поновном проценом компонената биланса стања циљног предузећа.

в) Утврђивање фер вредности стечених средстава и обавеза

Као идентификована (препознатљива) средства и обавезе требало је да буду призната сва средства и обавезе које су постојале у циљном предузећу на дан аквизиције, и она је требало да буду процењена по фер вредности која је одговарала њиховом стању на тај дан. У идентификована средства и обавезе требало је да буду укључене и компоненте које нису претходно, односно пре дана аквизиције, биле признате у финансијским извештајима циљног предузећа. Укључивање ових ставки у идентификована средства и обавезе било је неопходно како би се стекла потпун и реалан увид у финансијски положај стеченог предузећа.

Фер вредност је била дефинисана као вредност по којој се "средства и обавезе могу заменити у трансакцијама на тржишту између информисаних и вољних партнера, у условима

1)

Morris, J. M. (ed.), *op. cit.*, стр. 181-4; MPC 22, параграфи 21-5, у MPC 2000 (преводи), стр. 435-6, и Стандард финансијског извештавања број 7, параграфи 26-8, (према, Chopping, D. and Skerratt, L., *op. cit.*, стр. 125-6).

који су различити од присилне или ликвидационе продаје.”²

Ослањајући се на параграф 87 Мишљења број 16,³ параграфе 39 и 40 МРС 22,⁴ и параграфе 8-25 Стандарда финансијског извештавања број 7,⁵ као репери фер вредности за поједине значајније категорије идентификованих средстава и обавеза могле су се користити следеће вредности:

- фер вредност сталне имовине у облику ствари (*tangible fixed assets*), односно земљишта, грађевинских објеката, постројења и опреме требала је да буде заснована на процењеној тржишној вредности у случајевима када се имовином сличних карактеристика трговало на отвореном тржишту. Алтернативну вредност за постројења и опрему чинили су депресирани трошкови замене који су се користили као репери фер вредности у случајевима када се имовина која је предмет процене ретко продавала на тржишту. Наведени начини утврђивања фер вредности идентификоване сталне имовине користили су се у ситуацијама у којима ће она, и након датума аквизиције, бити коришћена за пословне сврхе од стране стицатељске корпорације. Уколико је, пак, у процесу аквизиције стицатељска корпорација остваривала привремену контролу над сталном имовином у облику ствари коју је, раније или касније, намеравала да прода, њена фер вредност утврђивала се у висини текуће нето реализоване вредности;
- фер вредност сталне имовине у облику права, односно нематеријалне (неопипљиве) имовине (*intangible fixed assets*), коју чине: уговори, патенти, франшизе, листе купаца и добављача, и сл., одређивана је на основу процењених тржишних вредности или према вредности најскорије сличне трансакције, у случајевима када за посматрану имовину постоји активно тржиште. Уколико оно не постоји, фер вредност такве имовине требало је да буде процењени ”износ који би предузеће платило на датум прибављања, за средства у сличној

сигурној трансакцији између упућених и вољних страна, на основу најбоље расположиве информације.”⁶ Најзад, када се фер вредност процењиваног неопипљивог средства није могла утврдити на поуздани начин, ”то средство се није исказивало као издвојено неопипљиво средство, већ је укључено у *goodwill*”⁷;

- фер вредност залиха (*inventories*), као најзначајнијег дела обртне имовине, утврђивана је коришћењем више различитих вредности, због тога што су у залихе укључене залихе сировина, залихе недовршене производње и залихе готових производа и трговинске робе. С тим у вези се за утврђивање фер вредности залиха сировина препоручивала употреба текућих трошкова замене; за утврђивање фер вредности залиха недовршене производње користиле су се продајне цене готових производа, умањене за збир трошкова довршења, трошкова продаје и разумних корекција профита због напора на довршењу и продаји које се заснивају на профиту за готове производе који су слични процењиваним; и, најзад, фер вредност залиха готових производа и трговинске робе процењивана је по продајним ценама, умањеним за збир трошкова продаје и разумних корекција профита за продајне напоре стицатељске корпорације;
- фер вредност утрживих хартија од вредности (*marketable securities*), односно улога који се котирају на берзама, била је процењивана према њиховим текућим тржишним вредностима, које су могле да буду кориговане због неуобичајених флукуација у ценама или због величине улога;
- фер вредност неутрживих хартија од вредности (*unquoted investments*), чинила је процењена вредност на основу релевантних података везаних за упоредиве хартије од вредности других предузећа. Као основа за процену служили су подаци о: односу тржишне цене по акцији и нето добитка по акцији, приходима од дивиденди, очекиваној стопи раста, и сл.;

²⁾

³⁾ Стандард финансијског извештавања број 7, параграф 2, (Према, Chopping, D. and Skerratt, L., op. cit., стр. 118).

⁴⁾ Према, Morris, J. M. (ed.), op. cit., стр. 186-90.

⁵⁾ МРС 2000 (преводи), стр. 440-1.

⁶⁾ Према, Chopping, D. and Skerratt, L., op. cit., стр. 120-4.

⁷⁾ Рачуноводствени стандард Републике Српске 38 - Нематеријална - неопипљива средства, параграф 29, у Рачуноводствени стандарди Републике Српске, прва књига, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 1999, стр. 368.

Исто, параграф 31, тачка б), стр. 369.

- фер вредност потраживања (*accounts receivable*), одређивана је на основу садашње вредности износа који ће бити примљен по том основу, утврђених применом одговарајуће текуће каматне стопе и умањених, уколико је неопходно, за евентуалне исправке вредности због ненаплативости, као и за трошкове наплате;
- фер вредност највећег дела дугорочних и краткорочних обавеза (*long-term and short-term liabilities*), процењивана је на основу садашњих вредности износа који је требало да буду исплаћени за измирење тих обавеза и били су одређени одговарајућом текућом каматном стопом. Дисконтовање на садашњу вредност краткорочних потраживања и обавеза није се захтевало у ситуацијама када је разлика између номиналних и садашњих износа била безначајна;
- обавезе за обрачунате порезе (*deferred taxes*), по њиховој фер вредности требало је да буду обрачунате за групу као целину на крају рачуноводственог периода у којем је стицање извршено;
- у фер вредност идентификованих обавеза укључиване су и ставке као што су штетни уговори и остале обавезе које су постојале у време аквизиције (*preacquisition contingencies*), без обзира на то да ли су биле признате у појединачном билансу циљног предузећа, или не;
- признавање и вредновање стечених средстава и обавеза требало је да буде завршено, по могућности, до дана у којем је први финансијски извештај стичатељске корпорације после аквизиције одобрио менаџмент; и
- најзад, битно је напоменути да је фер вредност идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза морала да буде одређена у складу са рачуноводственом политиком коју је стичатељско предузеће примењивало на слична средства и обавезе.

џ) Трешман мањинског интереса

Стицатељска корпорација може да оствари контролу над циљном корпорацијом и када стиче само контролни интерес, односно када купује мање од 100% удела у власништву

са правом гласа у циљној корпорацији. Поставља се питање: на који начин треба да се изврши евидентирање тзв. **мањинског интереса**? У МРС 22 су у параграфима 32-35* предвиђена два алтернативна поступка, у зависности од тога да ли се свођење историјских вредности идентификованих средстава и обавеза на фер вредности вршило у појединачном билансу циљне корпорације или, пак, тек након укључивања књиговодствене вредности имовине и обавеза циљне корпорације у биланс стичатељске корпорације. Мањински интерес је, дакле, требало да буде евидентиран на један од следећа два начина:

- како мањински интерес не чини део трансакције, он се израчунавао као мањински део књиговодствене вредности имовине и обавеза пре стицања идентификоване нето имовине циљне корпорације или
- без обзира на то да ли је стичатељска корпорација стекла целокупну нето имовину или само контролни интерес у циљној корпорацији, мањински интерес је требало да буде исказан у проценту од фер вредности идентификоване нето имовине стечене корпорације.

На поједностављеном хипотетичком примеру¹ приказаћемо један од начина израчунавања мањинског интереса када је корпорација А купила 80% удела у корпорацији Б за 9.000.000 динара у готовини. Релевантни подаци за књиговодствене и фер вредности имовине, обавеза и власничког капитала корпорације Б, као и начин израчунавања износа који ће бити укључени у консолидовани финансијски извештај корпорације А дати су у следећој табели (износи у табели су у хиљадама):

	Књиг. износи за корп. Б	Фер вредност	Корекц. за рач. кулов.	Износи за консолид.	Износи у финанс. извештај.
Обрна им.	4.000	5.000	1.000	а) 800	4.800
Фиксна им.	8.000	10.000	2.000	а) 1.600	9.600
good-will				б) 1.000	1.000
	12.000	15.000	3.000	3.400	15.400

^{*})

¹⁾ МРС 2000 (преводи), стр. 438-9.

Према, Morris, J. M. (ed.), *op. cit.*, стр. 198.

	Књиг. износи за корп. Б	Фер вредност	Корекц. за рач. купов.	Износи за консо лид.	Износи у финансијским извештај.
Текуће об.	1.500	1.500			1.500
Дугор. об.	3.500	3.500			3.500
Власн. кап.	7.000	10.000	3.000	в)2.000	9.000
Мањински интерес				г)1.400	1.400
	12.000	15.000	3.000	3.400	15.400

Израчунавање износа за консолидовање:

а) алокација корекција за рачуноводство куповине на фиксну и обрћну имовину:

	Корекције за рачун. купов.	Процент стеченог интереса	Удео корп. А у корекцијама
Обрћна имов.	1.000.000	80%	800.000
Фиксна имов.	2.000.000	80%	1.600.000

б) израчунавање goodwill-а:

Цена куповине	9.000.000
Фер вредност нето имовине ²	10.000.000
Процент стеченог интереса 80%	8.000.000
<i>goodwill</i>	1.000.000

в) израчунавање корекција у власничком капијталу:

Улог корпорације А у корпорацији Б	9.000.000
Износ власничког капитала корп. Б по књигама	7.000.000
	2.000.000

г) мањински интерес:

Износ власничког капитала корп. Б по књигама	7.000.000
Процент мањинског интереса	20%
	1.400.000

Очигледно је да је у нашем примеру мањински интерес израчунат као процентуални део књиговодствене вредности нето имовине циљне корпорације, односно корпорације Б.³

д) Обелодањивање информација у финансијским извештајима

Консолидовани финансијски извештаји стичањем корпоративних предузећа састављени на основу претпоставки рачуноводственог поступка куповине могли су да омогуће реалан и поуздан увид у финансијски положај ентитета насталог на дан аквизиције уколико су у њима били садржани следећи подаци:⁴

- имена и опис предузећа која су била учесници пословног спајања;
- рачуноводствени поступак примењен на дату трансакцију;
- стварни датум спајања, односно датум стицања;
- проценат стеченог удела у власништву са правом гласа;
- структура и фер вредност трошкова аквизиције, односно надокнада датих од стране стицањем корпорације или њених подружница;
- износи одложених надокнада за стицање контроле и њихов рачуноводствени третман;
- сваку групу стечених средстава и преузетих обавеза потребно је било приказати по вредностима које су оне имале у књиговодству циљног предузећа непосредно пре дана аквизиције и пре било каквих свођења на фер вредности; по њиховим респективним фер вредностима на дан аквизиције и утврђене износе корекције књиговодствених на респективне фер вредности, без обзира на то да ли су корекције последица поновне процене појединих категорија средстава и обавеза или су биле резултат уједначавања рачуноводствених политика. Када су се фер вредности идентификованих средстава и обавеза, као и надокнада датих акционарима циљне корпорације на крају рачуноводственог периода у којем је аквизиција реализована могле утврдити само провизорно, такве случајеве је требало, уз разлоге који су онемогућили утврђивање фер вредности, посебно образложити;
- на рачуну добитка и губитка или у фусностама финансијских извештаја за периоде

²⁾

Фер вредност нето имовине од 10.000.000 добијена је тако што је од фер вредности укупне имовине, која износи 15.000.000 (обрћна имовина + фиксна имовина), одузет износ фер вредности укупних обавеза, чији је збир 5.000.000 (текуће обавезе + дугорочне обавезе).

³⁾

"Део имовине компаније која одговара мањинском интересу након аквизиције приказује се у књиговодству по историјској вредности." Morris, J. M. (ed.), op. cit., стр. 184.

⁴⁾

Према, МРС 22, параграфи 86 и 87, у МРС 2000 (преводи), стр. 450; Стандард финансијског извештавања број 6, параграфи 24-35; (Према, Chopping, D. and Skerratt, L., ostr. cit., стр. 65-8); Morris, J. M. (ed.), op. cit., стр. 215.

након аквизиције потребно је било приказати трошкове који су настали у процесу реорганизације, реструктурирања и постаквизиционе интеграције;

- промене у резервисањима за престанак или смањење пословања циљног предузећа требало је да буду обелодањене и анализирани, имајући у виду износе који су коришћени за сврхе због којих су издвојени и износе који су остали неискоришћени;
- профит након опорезивања и мањински интереси за циљно предузеће требало је да буду приказани за период од почетка пословне године до дана аквизиције, као и за претходну пословну годину; и
- релевантне информације везане за позитиван и негативан *goodwill*.

Неопходну претпоставку објективности података из основних финансијских извештаја, како оних састављених на дан аквизиције, тако и оних које ће ентитет који је извршио стицање презентовати у будућим обрачунским периодима представљао је захтев за поштовањем принципа (начела) потпуности. Поштовање тог захтева омогућавало је стицање реалног увида у текући и будући финансијски положај проспективне циљне корпорације и, самим тим, и могућност да она, као саставни део стичатељске корпорације, реализује идентификоване и антиципиране синергетске ефекте. Осим тога, од посебног значаја је било да се утврди стварни износ *goodwill*-а, јер његов рачуноводствени третман утиче на ниво резултата које је ентитет који је извршио стицање приказивао у наредним обрачунским периодима.

ђ) Посебна питања у вези са позитивним и негативним *goodwill*-ом

Цена коју је стичатељска корпорација плаћала за контролни интерес у проспективној циљној корпорацији у највећем броју случајева превазилазила је укупну фер вредност идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза. Позитивна разлика на страни укупних трошкова аквизиције, односно цене за стицање контроле последица је чињеница да је

стицатељска корпорација плаћала на дан аквизиције не само цену за текућу зарађивачку способност циљне корпорације, већ и премију за идентификоване и антиципиране синергетске ефекте у будућности, као и вредност неопипљиве имовине која се на задовољавајући начин није могла проценити у појединачном билансу стеченог ентитета. Са друге стране, постојале су и обрнуте ситуације, које су изузетно ретке и настају у случајевима када стичатељска корпорација остварује "паметну, повољну куповину,"⁺⁺ односно када плаћа цену за контролни интерес у проспективној циљној корпорацији, која је испод утврђене фер вредности идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза.

Разлика која се јављала у оба наведена случаја назива се *goodwill*, позитиван у првом случају, а негативан у другом. Он, дакле, представља вредност циљне корпорације за стичатељску "изнад или испод фер вредности појединачних средстава фирме и представља неопипљиву имовину."⁺⁺⁺

Метод кувине у ситуацијама са позитивним *goodwill*-ом - Позитиван *goodwill*⁺⁺⁺⁺ се капитализује и признаје се као неопипљива имовина у билансу стања. То је чињеница која није била спорна и она је била прихваћена у свим стандардима који су се бавили рачуноводством за пословна спајања. Међутим, временски период у којем се амортизује *goodwill*, као и избор метода амортизације представљали су проблеме за чије се превазилажење нису нудила идентична решења.

Према параграфима 44 и 45 МРС 22* период амортизације *goodwill*-а није требало да буде дужи од 20 година, почев од дана признавања *goodwill*-а. Период амортизације, односно век трајања требало је да буде утврђен на основу најбоље процене временског периода у току којег ће идентификоване и антиципиране синергијске користи притицати у предузеће. За амортизацију *goodwill*-а користила се праволинијска метода.

Исти стандард у параграфу 48¹ садржи факторе које је требало размотрити при процени

⁺⁺)

⁺⁺⁺) Sudarsanam, STR. S., op. cit., стр. 167.

Ibid., стр. 163. "goodwill се у основи изводи из одређених конкурентских предности које фирма има у односу на своје конкуренте. Он се састоји од репутације фирме, одлика истраживања и развоја или постпродајних услуга, квалитета менаџмента, предности у вези са локацијом, позицијом на тржишту, и сл."

^{*)} Опширније о начинима израчунавања како позитивног, тако и негативног *goodwill*-а видети код: Ђорђевић, С. М., Пословне комбинације – Рачуноводствени аспект, Економски факултет, Приштина, 2007, стр. 184-93.

¹⁾ МРС 2000 (преводи), стр. 442.

Исто, стр. 442-3.

века трајања *goodwill*-а, у које су били укључени:

- природа и процењени век трајања циљног предузећа;
- стабилност и предвидивост времена трајања гране на коју се *goodwill* односио;
- јавне информације о карактеристикама *goodwill*-а у сличним пословањима или гранама и типичне циклусе сличних послова;
- учинци застаревања производа; промена у потражњи и других економских фактора циљног предузећа;
- очекивани радни век кључних појединаца или група запослених и може ли циљним предузећем успешно управљати други тим менаџера;
- ниво издатака за одржавање или потребних финансијских средстава за реализовање идентификованих и антиципираних синергијских користи од циљног предузећа и способности и намере стичатељске корпорације да остваре тај ниво;
- очекиване активности конкуренције или могуће конкуренције; као и
- период контроле над стеченим послом, и одредбе закона и других прописа или уговора који су могли да утичу на корисни век трајања *goodwill*-а.

Једном одређени период амортизације је увек био коначан, а евентуална процена према којој би век трајања требало да буде дужи од 20 година, такође, претпостављао је анализу фактора који значајно утичу на процењени век трајања, односно период у којем ће стичатељско предузеће остваривати синергетске ефекте од пословања циљног предузећа у будућности.

За разлику од става који је био укључен у текст МРС 22 постојала су и мишљења по којима је *goodwill* требало амортизовати у временском периоду који није дужи од 40 година,² као и мишљења која су предлагала период амортизације који би био дуг максимално 5 година, осим у случајевима када је *goodwill* тако јасно повезан са неком препознатљивом имовином да је извесно очекивати како ће стичатељска корпорација остваривати користи

од употребе те имовине кроз целокупни век њеног трајања. Као пример навођене су лиценце за емитовање телевизијских програма које су добијене за периоде дуже од 5 година.³ Најзад, Одбор за рачуноводствене стандарде предлагао је два алтернативна метода за *goodwill*, који су подразумевали његову капитализацију и амортизацију кроз унапред одређени временски период, као што је период од 20 година или, пак, капитализацију и отписивање само у случајевима када је постојало перманентно смањење вредности.⁴ Друга алтернатива је најчешће била коришћена од стране корпорација из Велике Британије.

Битно је напоменути на крају да је годишњи износ амортизације *goodwill*-а представљао расход за стичатељску корпорацију који се покривао из оствареног добитка. Дакле, износ амортизације *goodwill*-а смањивао је ниво извештајног нето добитка, али није утицао на токове готовине стичатељског предузећа.⁺⁺ Због негативног утицаја на висину извештајног нето добитка рачуноводствени метод куповине се, као што смо већ и нагласили, назива методом за консолидовање капитала која утиче на успех. Изменама у законској регулативи САД усвајањем *Omnibus Budget Reconciliation Act*-а, дозвољено је било да се амортизациони износи за неопипљиву имовину, у коју *de facto* спада и *goodwill*, одбију за сврхе опорезивања, а да период амортизовања буде 15 година. Овакав рачуноводствени третман *goodwill*-а омогућио је да проспективне циљне корпорације остваре повољнију цену за свој текући и будући потенцијал и да постану привлачније за потенцијалне купце, који ће моћи да смање своја будућа пореска оптерећења аквизицијама корпорација, јер ће *goodwill* моћи да третирају на описани начин, односно да га амортизују у периоду до 15 година.

Метод кувовине у ситуацијама са негашивним *goodwill*-ом

Иако су у пракси врло ретке ситуације у којима је укупан износ трошкова аквизиције нижи од фер вредности идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза, тако да их многи теоретичари и практичари који се

2)

Gaughan, STR. A., or. cit., str. 551, Morris, J. M. (ed.), str. 181, Shapiro, A. C., or. cit., str. 964, Van Horne, J. C. Dipchand, C. R., and Hanrahan, J. R., *Fundamentals of Financial Management*, Canadian fifth edition, Prentice-Hallc., Scarborough, Ontario, 1987, стр. 612,

3) и други.

Рачуноводствени стандард Републике Српске број 22 - *Пословна сјајања*, параграф 45, у Рачуноводствени стандарди Републике

Српске, друга књига, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 1999, стр. 191.

4+) Према, Sudarsanam, STR. S., or. cit., стр. 173-4.

Kaen, F. R., *Corporate Finance – Concepts and Policies*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts, 1995, стр. 883.

баве пословним спајањем игноришу, сматрамо неопходним да на овом месту укажемо на његов могући рачуноводствени третман према МРС 22.

Рачуноводствени третман негативног *goodwill*-а подразумева признавање утврђеног износа вишка удела стицатељске корпорације у фер вредности идентификованих средстава и обавеза изнад укупних трошкова аквизиције на дан трансакције као прихода у билансу успеха на следећи начин:⁺⁺⁺

- износ негативног *goodwill*-а који није већи од фер вредности идентификованих стечених немонетарних средстава требало је да буде признат као приход у току преосталог пондерисаног просечног века трајања идентификоване стечене имовине која подлеже амортизацији; и
- износ негативног *goodwill*-а који је већи од фер вредности идентификоване стечене немонетарне имовине требало је одмах да буде признат као приход.

У највећем броју случајева фер вредност идентификоване стечене фиксне и остале имовине виша је од износа утврђеног негативног *goodwill*-а, тако да се врши умањивање фер вредности те имовине у активи биланса стања што ће, кроз ниже амортизационе износе у будућности, позитивно утицати на ниво извештајне добити.

Неке националне специфичности у примени рачуноводствених метода

На претходним страницама закључили смо да су усвајањем Седме директиве од стране Савета Европске заједнице 13.06.1983. године у Луксембургу били створени оквири за усаглашавање законских прописа који се баве консолидовањем у земљама чланицама заједнице. У члану 19 била је прописана примена рачуноводственог поступка куповине, док је у члану 20 било допуштено, уз испуњење прописаних ригорозних услова, коришћење рачуноводственог метода удруживања интереса.

Међутим, чињеница да корпорације ”у континенталном делу Европе користе мерцере и аквизиције као средство корпоративног раста у далеко мањем обиму од њихових англо-саксонских пандана,⁺⁺⁺⁺ указује на то да су се решења која су се нудила за превазилажење

одређених проблема, везаних за рачуноводствене поступке, углавном ослањала на искуства корпорација из САД и Велике Британије.

Корпорације у земљама континенталног дела Европе такође су користиле оба рачуноводствена поступка, мада је употреба рачуноводственог поступка удруживања интереса била веома ретка. Основне специфичности примене рачуноводствених поступака биле су везане за третман утврђеног *goodwill*-а, о чему није постојала сагласност ни рачуноводствених ауторитета који су били укључени у Одбор за рачуноводствене принципе Америчког института овлашћених јавних рачуновођа, Комитет за међународне рачуноводствене стандарде и Одбор за рачуноводствене стандарде Института овлашћених рачуновођа у Енглеској и Велсу, што се може видети и из решења која су они предлагали у сопственим документима (Мишљење број 16, МРС 22 и Стандарди финансијског извештавања бр. 6 и 7).

Утврђени вишак укупних трошкова аквизиције изнад фер вредности идентификованих стечених средстава и преузетих обавеза, односно позитиван *goodwill*, могао је:

- како је прописивано чланом 309 став 1 немачког Трговачког законика*, да буде капитализован и отписиван сваке године најмање 25% на терет резултата ентитета који је извршио стицање; капитализован и плански отписиван на терет резултата ентитета који је извршио стицање или одмах отписиван на терет резерви,
- да буде капитализован и амортизован у временском периоду од 10 до 40 година (Француска),
- да буде капитализован и амортизован у временском периоду од 5 година (Шпанија), или
- да буде капитализован и амортизован у временском периоду од највише 10 година или отписиван директно (Холандија). За ову земљу је карактеристично да у то време нису постојале законске одредбе или други прописи којима су била регулисана рачуноводствена правила за мерцере и аквизиције.¹

+++)

++++) МРС 22, параграф 62, у МРС 2000 (преводи), стр. 445.

*) Rankine, D., *A Practical Guide to Acquisitions – How to Increase Your Chances of Success*, John Wiley & Sons, New York, 1996, стр. 125.

1) Према, Ранковић, Ј. М., наведено дело, стр. 118.

Choi, F. D. S. and Mueller, G., *International Accounting*, Prentice Hall, London, 1992, (Prema, Sudarsanam, STR. S., op. cit., стр. 174).

- Напоменимо на крају да је обавеза капитализовања и амортизовања *goodwill*-а за унапред одређени период, као што је случај у САД, могла довести корпорације у тим земљама у инфериорнији положај у односу на корпорације које долазе из земаља као што је Велика Британија, у којима је дозвољен и непосредан отпис *goodwill*-а на терет резерви. У случајевима борби за стицање контроле над корпорацијом из САД у коју су биле укључене корпорације из обе земље, због могућности непосредног отписа утврђеног *goodwill*-а корпорације из Велике Британије биле су у стању да "плате вишу премију за циљне корпорације у САД, руководећи се већим *goodwill*-ом,"² што им је давало предност за коначан успех у борби за преузимање.

2. Рачуноводствено обухватање пословних комбинација према МСФИ 3

Три године након усвајања ревидираног МРС 22 амерички Одбор за стандарде финансијског рачуноводства (*Financial Accounting Standards Board*) 2001. године усваја извештаје број 141 - *Пословне комбинације* и број 142 *goodwill* и остала неопипљива имовина, којима су извршене најзначајније и најдрастичније модификације рачуноводствене методологије која се бави пословним спајањима. Овим модификацијама су "преполовљена правила која аналитичари треба да памте и примењују"³ и огледају се, пре свега, у елиминисању рачуноводственог метода удруживања интереса за израду консолидованих финансијских извештаја учесника укључених у процесу комбиновања предузећа и у искључивој примени рачуноводственог метода куповине, који не дозвољава амортизовање *goodwill*-а.

Одбор за Међународне рачуноводствене стандарде⁴ (*International Accounting Standards Board*) је, имајући у виду наведене значајне промене рачуноводствене регулативе која се односи на обухватање пословних комбинација и која је почела да се примењује у Аустралији, Канади и САД-у, 2001. године "започео пројекат провере МРС 22 ... са циљем унапређења

квалитета и тражења међународне усклађености у рачуноводственом обухватању пословне комбинације."⁵ Такозвана прва фаза пројекта започета је децембра 2002. године, објављивањем Нацрта за дискусију број 3 (*Exposure Draft 3*) - *Пословне комбинације*. Поступак рачуноводственог регулисања пословних комбинација (прва фаза пројекта) био је завршен усвајањем већ поменутог МСФИ 3 - *Пословне комбинације*, чије се одредбе примењују на рачуноводствено обухватање пословних комбинација чији је датум уговора 31.03.2004. године или касније. Овај стандард одобрило је за објављивање 12 од 14 чланова Одбора. Неке од примедба двојице чланова Одбора (*Geoffrey Whittington* и *Tatsumi Yamada*) због којих су они били уздржани приликом гласања биће наведене у наставку.

а) Рачуноводствени метод

За разлику од МРС 22, који је дозвољавао примену двају основних рачуноводствених метода за обухватање пословних спајања, МСФИ 3, како смо већ навели, прописује употребу само метода куповине за рачуноводствено обухватање свих пословних комбинација.

Према параграфу 16 МСФИ 3, примена метода куповине подразумева:

- утврђивање стицаоца;
- утврђивање трошка пословне комбинације и
- расподелу утврђеног трошка пословне комбинације на стечена средства и преузете и потенцијалне обавезе на датум стицања.

Утврђивање стицаоца

Проблем утврђивања стицаоца јавља се у свим пословним комбинацијама у којима није могуће утврдити која од корпорација укључених у трансакцију има правну или ефективну контролу над другом корпорацијом. Овај проблем је нарочито наглашен код трансакција у којима учествују корпорације подједнаке или приближне економске снаге и које би, према одредбама МРС 22, требало да буду рачуноводствено обухваћене методом удруживања интереса, уз претпоставку да испуњавају сет услова прописаних у већ помињаним документима

2)

Ivancevich, D. M., "Acquisitions and goodwill: the United Kingdom and the United States," *International Journal of Accounting*, 28, 1993, str. 156-69. (Prema, Sudarsanam, STR. S., op. cit., стр. 174).

3)

Morris, J. E., *Accounting for M&A, Equity, and Credit Analysts*, McGraw-Hill, New York, 2004, стр. 197.

4)

Одбор за Међународне рачуноводствене стандарде је наследник већ поменутог Комитета за Међународне рачуноводствене стандарде, који је усвојио МРС 22.

4+)

Међународни стандарди финансијског извештавања, Прва књига, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2005, стр. 306.

рачуноводствених ауторитета. Ипак, параграфима 20-23 МСФИ 3 нешто детаљније се одређује поступак утврђивања стицаоца у следећим ситуацијама:

- ако је фер вредност једног од актера (ентитета) укључених у пословну комбинацију значајно већа од фер вредности другог актера, правно лице са већом фер вредношћу треба да буде одређено за стицаоца (параграф 20а);
- ако се пословна комбинација остварује разменом удела у власништву (обичних акција) са правом гласа за готовину или друга средства, актер пословне комбинације који готовином или другим средствима плаћа уделе у власништву са правом гласа представља стицаоца (параграф 20б);
- ако пословна комбинација доводи до тога да менаџмент једног од актера трансакције може да утиче на избор управљачке структуре другог актера или новонасталог комбинованог ентитета, онда правно лице чији менаџмент утиче на избор представља стицаоца (параграф 20ц);
- када се као резултат трансакције формира нови ентитет који емитује уделе у власништву (акције), једно од правних лица који су актери пословне комбинације биће препознато као стицалац на основу расположивих доказа (параграф 22) и
- утврђивање стицаоца када је у трансакцију укључено више од два учесника претпоставља детерминисање које је од правних лица покренуло пословну комбинацију и да ли имовина или приходи једног од актера укључених у трансакцију значајно превазилази имовину или приходе других учесника (параграф 23).

Проблем везан за утврђивање стицаоца у појединим трансакцијама у којима ниједан од актера пословне комбинације не стиче контролу навео је чланове Одбора да, у будућој фази пројекта, размотре примену тзв. *метода "новог почетка"* (*fresh start method*) за рачуноводствено обухватање таквих пословних комбинација. Применом овог метода на пословне комбинације које за резултат имају настанак новог ентитета средства и обавезе сваког од актера укључених у трансакцију, укључујући средства и обавезе који нису раније признати у одвојеним финансијским извештајима, требало би да призна новоформирано правно лице по њи-

ховим фер вредностима. Ипак, како је основни циљ прве фазе пројекта Пословне комбинације био међународно приближавање рачуноводствених метода за пословна спајања, одустало се од укључивања метода новог почетка за обухватање одређених трансакција, јер се исти не примењује ни у једном правном систему за рачуноводствено обухватање пословних комбинација. Такође, Одбор је нагласио да "пословне комбинације на које би се могао примењивати метод новог почетка не морају да буду обавезно све оне које су у складу са МРС 22 биле класификоване као уједињавање интереса и рачуноводствено обухваћене применом метода удруживања интереса."⁺⁺⁺

Елиминисање метода удруживања интереса, без нуђења алтернативног решења за пословне комбинације које за резултат имају стварање новог правног лица, био је један од разлога због којих је професор *Whittington* био суздржан приликом гласања о тексту МСФИ 3. Суштина његове примедбе је да стандард "грешки због тога што метод уједињавања интереса замењује методом куповине, приморавајући на утврђивање стицаоца, чак и када је признато да то може бити изузетно тешко,"⁺⁺⁺⁺ па предлаже, за такве пословне комбинације, допуштање примене метода новог почетка.

Утврђивање трошка пословне комбинације - Трошак пословне комбинације се, према параграфу 24 МСФИ 3, утврђује као збир фер вредности стечених средстава, насталих или преузетих обавеза или удела у капиталу (инструментна капитала) које је емитовала стицатељска корпорација, у замену за контролу над циљном корпорацијом, на датум размене и свих трошкова који се директно могу приписати реализованој пословној комбинацији.

Уколико, пак, пословна комбинација обухвата више од једне трансакције размене, тада је трошак пословне комбинације збир трошкова појединачних трансакција. У тим ситуацијама долази до неподударна датума стицања са датумима размене, због тога што датум размене представља датум сваке појединачне трансакције размене, док датум стицања представља датум на који је стицалац стекао контролу над стеченим предузећем.

Најзад, када се одлаже измирење дела трошка пословне комбинације, параграф 26 стандарда налаже утврђивање фер вредности одло-

⁺⁺⁺⁾

⁺⁺⁺⁾ Исто, стр. 316.

⁺⁺⁺⁾ Исто, стр. 360.

жених компонената дисконтовањем доспелих износа на датум размене на њихову садашњу вредност, уз узимање у обзир сваке премије или дисконта који могу настати приликом измирења дела трошка пословне комбинације.

Најзначајнији трошкови који се директно могу приписати пословној комбинацији, према параграфу 29, јесу: накнаде плаћене професионалним рачуновођама, правним саветницима, процењивачима вредности и другим професионалним консултантима који су ангажовани на реализацији пословне комбинације.*

Распоређивање трошка пословне комбинације на стечена средства и предузете и потенцијалне обавезе - Укупан трошак пословне комбинације, који је утврђен на претходно описани начин потребно је распоредити (алоцирати) на идентификована стечена средства, предузете обавезе и потенцијалне обавезе, по њиховим фер вредностима, до којих се долази поновном проценом компонената биланса стања циљног (стеченог) предузећа, како оних средстава и обавеза које су већ признате у финансијским извештајима циљног предузећа, тако и оних које раније нису биле признате у тим извештајима.

Репери фер вредности за поједине значајније категорије идентификованих стечених средстава и предузетих обавеза су готово идентични онима који су наведени у параграфима 39 и 40 МРС 22.¹

Основне разлике у начину распоређивања трошка пословне комбинације између МРС 22 и МСФИ 3 огледају се у следећем:

- део трошка пословне комбинације распоређује се, осим на стечена средства и предузете обавезе, и на потенцијалне обавезе циљног ентитета, ако се фер вредност истих може поуздано одмерити. Потенцијална обавеза представља, сходно МРС 37 *Резервисања, потенцијалне обавезе и потенцијална имовина*,² могућу обавезу која проистиче из прошлих догађаја и чије ће постојање бити потврђено једино наступањем или ненаступањем једног или више неизвесних будућих догађаја који нису у потпуности под контролом датог ентитета или садашња обавеза која проистиче из

прошлих догађаја, али која раније није призната због тога што није било вероватно да ће доћи до одлива ресурса који садрже економске користи ради измирења те обавезе или, пак, износ обавезе није могао да буде довољно поуздано процењен;

- параграфи 45-47 МСФИ 3 укључују одредбе везане за одвојено признавање нематеријалних улагања циљног предузећа (признавање као имовине одвојене од *goodwill-a*) у случајевима када се њихова фер вредност може поуздано одмеравати. Сходно одредбама МРС 38 *Нематеријална имовина*³, неко неновчано средство без физичке супстанце задовољава критеријум препознатљивости у дефиницији нематеријалног улагања само ако је одвојиво, односно може се одвојити као посебна економска целина од економског ентитета и продати, пренети, лиценцирати, изнајмити или разменити или ако проистиче из уговорних или других законских права, без обзира на то да ли се та права могу пренети из или одвојити од економског ентитета или од других права и обавеза. Стицалац је, такође, у обавези да обелодани опис сваког средства које не задовољава напред наведену дефиницију нематеријалног улагања, стечено је у пословној комбинацији, али није признато одвојено од *goodwill-a*, као и објашњење због чега се његова фер вредност није могла одмерити довољно поуздано;
- одредбе МСФИ 3 на различит начин третирају и резервисања за окончање или умањење активности стеченог ентитета. Становиште Одбора је да обавезе за окончање или смањење активности стеченог предузећа стицалац треба да признаје у оквиру распоређивања трошка пословне комбинације само када је стечено предузеће, на датум стицања, већ имало постојећу обавезу реструктурирања; и
- када стицатељска корпорација купује мање од 100% удела у власништву са правом гласа у циљној корпорацији, јавља се проблем евидентирања тзв. *мањинског интереса*. За разлику од одредаба МРС 22, којим

*)

Трошкови регистрација и издавања удела у власништву са правом гласа емитовани од стране стицатељске корпорације нису, за

1) разлику од МРС 22, укључени у трошкове који се директно приписују пословној комбинацији.

2) МРС 2000 (преводи), стр. 440-1.

3) Међународни стандарди финансијског извештавања, стр. 296.

Исто, стр. 285.

су у параграфима 32-35⁺ предвиђана два алтернативна поступка, МСФИ 3 предвиђа исказивање мањинског интереса у проценту од фер вредности идентификоване нето имовине стечене корпорације, што је у складу са допуштеним алтернативним поступком из МРС 22.

б) Рачуноводствени шпрејман goodwill-а

Свака разлика између трошка пословне комбинације и учешћа стичатељске корпорације у нето фер вредности идентификованих стечених средстава, преузетих и потенцијалних обавеза представља goodwill. Према параграфу 52 МСФИ 3, goodwill представља будуће економске користи које проистичу из средстава која се не могу појединачно препознати и одвојено признати.

Goodwill стечен у пословној комбинацији стичалац треба, у складу са одредбама параграфа 54, да вреднује по цени коштања, умањеној за све акумулиране губитке услед обезвређења. То значи да се утврђени goodwill не амортизује, већ се мора тестирати ради утврђивања умањења вредности једном годишње или чешће, уколико догађаји или промене околности указују на то да је могао да буде обезвређен.

Укидање амортизације goodwill-а представља још један од разлога због којег су два члана Одбора, Whittington и Yamada, била суздржана приликом гласања о тексту МСФИ 3. Суштина њиховог неслагања огледа се у чињеници да је амортизација goodwill-а добро утемељена и добро схваћена пракса, те да, по њиховом мишљењу, "амортизација са редовним тестирањем ради утврђивања обезвређења треба да буде обавезан рачуноводствени метод за goodwill након његовог почетног признавања."⁺⁺

Ако је, пак, учешће стичаоца у нето фер вредности стечених средстава, обавеза и потенцијалних обавеза веће од трошка пословне комбинације, тада стичалац, сходно одредбама параграфа 56, треба да:

- поново процени утврђивање и мерење препознатљивих средстава, обавеза и потенцијалних обавеза циљног предузећа и мерење трошка пословне комбинације и
- одмах призна у билансу успеха сваки вишак који преостане након тог поновног процењивања.

Евентуално веће учешће стичаоца у фер вредности стечених средстава, обавеза и потенцијалних обавеза у односу на трошак пословне комбинације може да буде последица: грешака у мерењу фер вредности; захтева рачуноводствених стандарда да се стечена нето имовина одмерава по износу који није фер вредност или реализовања пословних трансакција уз погодбу (параграф 57). Дакле, у МСФИ 3 чак се и не помиње израз *негативни goodwill* па, самим тим не захтева компликовану процедуру утврђивања износа за које ће бити извршено умањење фер вредности немонетарне имовине која подлеже амортизацији, што је, кроз ниже амортизационе квоте у будућности, позитивно утицало на ниво извештајне добити.⁺⁺⁺

в) Обелодањивање информација у финансијским извештајима

Консолидовани финансијски извештаји учесника пословних комбинација, састављени на основу претпоставки рачуноводственог поступка куповине могу, да дају реалну и поуздану слику о финансијском положају ентитета насталог на дан стичања контроле, уколико су у њима обелодањене информације које задовољавају циљеве обелодањивања које је утврдио Одбор. Циљеви обелодањивања су следећи:⁺⁺⁺⁺

- пружање корисницима финансијских извештаја стичатеља информација које омогућавају да оцене природу и финансијски ефекат пословних комбинација, остварених током периода извештавања или након датума биланса стања, али пре него што су финансијски извештаји одобрени за објављивање;
- пружање корисницима финансијских извештаја стичаоца информација које им омогућавају да процене финансијске ефекте добитака, губитака, исправки грешака и других прилагођавања признатих у текућем периоду која се односе на пословне комбинације остварене у текућем периоду или у ранијим периодима; и
- пружање корисницима финансијских извештаја стичаоца информација које им омогућавају да оцене промене у билансно исказаном износу goodwill-а током тог периода.

Дакле, задовољавање постављених циљева подразумева да стичалац треба за сваку оства-

⁺)

⁺⁺⁾ МРС 2000 (преводи), стр. 438-9.

⁺⁺⁺⁾ Међународни стандарди финансијског извештавања, стр. 362.

⁺⁺⁺⁺⁾ МРС 22, параграф 62, у МРС 2000 (преводи), стр. 445.

Међународни стандарди финансијског извештавања, стр. 351.

рену пословну комбинацију у одређеном периоду да обелодани:*

- имена и опис економских ентитета - учесника пословног спајања;
- стварни датум спајања, односно датум стицања;
- проценат стеченог удела у власништву са правом гласа;
- трошак пословне комбинације и опис елемената тог трошка, укључујући све трошкове који се директно приписују комбинацији;
- број удела у власништву (акција) са правом гласа и њихову фер вредност када су емитовани као део трошка пословне комбинације;
- детаље о свакој операцији за коју је економски ентитет одлучио да је стави на располагање као резултат комбинације;
- износе признате на датум стицања за сваку групу средстава, обавеза и потенцијалних обавеза стеченог предузећа;
- износ сваког вишка који је резултат већег учешћа стицаоца у нето фер вредности препознатљивих средстава, обавеза и потенцијалних обавеза стеченог правног лица у односу на трошак и који је признат у добитку или губитку, као и ставку биланса успеха у којој је тај вишак признат;
- опис чинилаца који су допринели трошку који узрокује признавање *goodwill*-а, опис сваког нематеријалног улагања које није одвојено признато од *goodwill*-а и објашњење због чега се не може поуздано одмерити фер вредност тих нематеријалних улагања;
- износ добитка или губитка стеченог предузећа од датума стицања укљученог у добитак стицаоца за тај период, уколико обелодањивање није неизводљиво; као и
- информације које омогућавају корисницима да сагледају промене у исказаном износу *goodwill*-а током периода.

Напоменимо, на крају, да неопходну претпоставку објективности података из основних финансијских извештаја, како оних састављених на дан стицања, тако и оних које ће ентитет који је извршио стицање презентовати у будућим обрачунским периодима, представља захтев за поштовањем принципа (начела) потпу-

ности. Поштовање тог захтева подразумева, како смо већ истакли, признавање стечених средстава, преузетих обавеза и потенцијалних обавеза, укључујући и оне које циљна корпорација није претходно признавала у својим финансијским извештајима.

2) Друга фаза пројекта Пословне комбинације

Иако је циљ усвајања МСФИ 3 од стране Одбора за Међународне рачуноводствене стандарде било унапређење квалитета и постизање међународне усклађености у рачуноводственом обухватању пословних комбинација, тај циљ није остварен јер стандарди који се примењују у појединим земљама још увек нису усклађени у довољној мери да би пружали идентичне информације о финансијском положају ентитета који настају након реализовања одређених пословних комбинација. С тим у вези, Одбор за Међународне рачуноводствене стандарде је, у другој фази пројекта, заједно са америчким Одбором за стандарде финансијског рачуноводства, радио на отклањању разлика између МСФИ 3 и америчких Општеприхваћених рачуноводствених принципа (*General Accepted Accounting Principles - GAAP*).

Основне разлике између МСФИ 3 и америчких стандарда, односно извештаја број 141 Пословна спајања и број 142 *goodwill* и остала неопипљива имовина огледале су се, пре свега, у различитом третману:

- већег учешћа стицаоца у нето фер вредности стечених средстава, обавеза и потенцијалних обавеза у односу на трошак пословне комбинације (тзв. негативни *goodwill*). У извештајима америчког Одбора задржан је рачуноводствени поступак којим се "негативни *goodwill* алоцира на (фиксну и осталу - С. Ђ.) имовину све док се не изједначи са нулом,"¹ и
- мањинског интереса, за чији третман су предвиђена два поступка идентична онима који су били саставни део МРС 22.²

Друга фаза пројекта Одбора за Међународне рачуноводствене стандарде обухватила је све аспекте пословних комбинација који нису разматрани у фази број један; евентуалне проблеме у имплементацији МСФИ 3, као и начине елиминисања разлика у рачуноводственом обухватању пословних комбинација према МСФИ 3 и америчким *GAAP*. Циљ је, дакле,

*)

1) Према, МСФИ 3, параграфи 66-75, у Међународни стандарди финансијског извештавања, стр. 289-92.

2) Morris, J. E., op. cit., стр. 216.

Опширније о рачуноводственом третману мањинског интереса према америчким *GAAP* видети код: Morris, J. E., op. cit., стр. 32-4.

”развој једног висококвалитетног стандарда за рачуноводство за пословне комбинације који ће моћи да се користи како за потребе домаћег, тако и за потребе прекограничног финансијског извештавања.”³

Суштина промена које садржи ревидирани МСФИ 3 огледа се у следећем:

- *џрејшман мањинског интереса* - захтеву из оригиналног МСФИ 3 који је мањински интерес мерио као пропорционални удео у нето идентификованим средствима стечене корпорације, додат је захтев да се исти може мерити по фер вредности;
- аквизиције у фазама (*step acquisitions*) - за разлику од става у оригиналном МСФИ 3 којим је прописано да се фер вредност свих средстава и обавеза утврђује у свакој фази пословне комбинације, како би се израчунао део *goodwill*-а, ревидирани МСФИ 3 мери *goodwill* као разлику, на дан аквизиције, између вредности улагања (инвестиција) у предузеће извршених пре инвестиције, пренетих надокнада и преузете нето имовине;
- *џрејшман џрошкова аквизиције* - трошкови настали у поступку аквизиције третирају се као расходи периода, а не као корекција утврђеног износа *goodwill*-а;
- *џрејшман џошеницијалних обавеза* - промене у вредности обавеза које могу настати након датума аквизиције признају се у складу са одредбама других МСФИ, а не као корекција утврђеног износа *goodwill*-а; и
- промене власничког интереса матичне корпорације у подружницама које не доводе до губитка контроле биће третиране као промене трансфера капитала.⁴

Амерички Одбор за стандарде финансијског рачуноводства је, такође, извршио одређена побољшања иницијалног извештаја број 141 - *Пословне комбинације* и објавио извештај 160 - *Мањински интерес у консолидованим финансијским извештајима (Noncontrolling Interests in Consolidated Financial Statements)*, како би ускладио промене са онима које је извршио Одбор за Међународне рачуноводствене стандарде. Најважније промене америчких *GAAP* огледају се у следећем:

- укључивање мањинског интереса у капитал;

- захтева се да се могући трошкови реструктурирања признају као да су већ настали, и не дозвољава се њихово антиципирање у време завршетка пословне комбинације;
- захтева се да се текући пројекти на истраживању и развоју не отписују као расход, већ да се признају као посебно средство у облику права (*инџанџибле асетс*); и
- извршено је усклађивање датума аквизиције на начин регулисан постојећим МСФИ 3.

Ревидирани МСФИ 3 и ревидирани извештаји 141 - *Пословне комбинације* и 160 - *Мањински интерес у консолидованим финансијским извештајима* ипак нису успели да отклоне све разлике присутне између оригиналних стандарда. Преостале разлике огледају се у следећем:

- различити приступ у мерењу мањинског интереса - Док се према ревидираном извештају 141 - *Пословне комбинације* задржава фер вредност као једина вредност по којој се утврђује износ мањинског интереса, ревидирани МСФИ 3 дозвољава, као што смо напред већ навели, употребу и пропорционалног (сразмерног) удела у нето идентификованим средствима стечене корпорације;
- различит је приступ дефинисању контроле - као последица таквог приступа може се десити да се иста трансакција може сматрати пословном комбинацијом само према ревидираном МСФИ 3, али не и према ревидираном извештају 141. Такав приступ последица је разлика између *GAAP* и међународних стандарда који се баве консолидованим финансијским извештајима. Очекује се да ће нови међународни стандард који ће заменити МРС 27 Консолидовани и одвојени финансијски извештаји елиминисати наведене различитости;
- различит је приступ дефинисању фер вредности - Ревидирани МСФИ 3 је преузео дефиницију фер вредности из оригиналног МСФИ 3, која фер вредност посматра као вредност по којој се неко средство може разменити између добро обавештених, међусобно суочених и вољних страна (*exchange value*), док амерички *GAAP* дефинишу фер вредност као нето остварљиву вредност средства која занемарује претпоставку о неограниченом трајању предузећа (*exit value*); и

3)

4) www.iasb.org

Опширније о свим променама које доноси ревидирани МСФИ 3 видети код: International Accounting Standards Board, Business Combinations Phase II, *Project Summary and Feedback Statement*, January 2008.

- најзад, различит је приступ признавању и мерењу потенцијалних средстава и обавеза, како иницијалних тако и оних након пословне комбинације - Разлике се огледају у критеријумима за иницијално признавање. Ревидирани МСФИ 3 као праг признавања узима "поуздану меру" (*reliable measurement*), док је према ревидираном извештају 141 праг признавања "вероватноћа" (*more likely than not*).

Стандарди објављени у јануару 2008. године биће предмет даљег праћења у наредне две године, након што постане обавезна њихова примена. Одбор за Међународне рачуноводствене стандарде сматра да је ревидирани МСФИ 3 урађен тако да, иако постоје одређене разлике између међународног стандарда и америчких GAAP, неће захтевати значајне промене новоусвојеног ревидираног МСФИ 3.

Закључак

Све већи број реализованих трансакција које превазилазе националне оквире (тзв. прекограничне пословне комбинације) имају за последицу значајне промене у регулативи која се бави рачуноводственим обухватањем пословних комбинација. Те промене имале су за резултат усвајање Међународног стандарда финансијског извештавања 3, како би се унапредило квалитет и реализовала међународна усклађеност у рачуноводственом обухватању пословних комбинација. Ипак, прокламовани циљ, развој висококвалитетног стандарда за поменуте трансакције који ће моћи да се користи како за потребе домаћег, тако и за потребе прекограничног финансијског извештавања, још увек није у потпуности остварен. Томе у прилог иде и чињеница да недавно завршена тзв. друга фаза пројекта Пословне комбинације није успела да отклони све разлике између ревидираних међународних стандарда финансијског извештавања, са једне стране, и ревидираних америчких општеприхваћених рачуноводствених принципа, са друге стране, који се баве пословним комбинацијама.

Литература

1. *A Dictionary of Business*, third edition, 2002, Oxford University Press,
2. Беке-Тривунац, Јозефина. 2000. "МРС 27 - Консолидовани финансијски извештаји и рачуноводство улагања у подружнице," Примена Међународних рачуноводствених стандарда у нашој пословној пракси, Први семинар, Зборник ра-

дова, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.

3. Chopping, David and Len Skerratt. 1994. *The Application of FRS 6 & 7: Acquisitions and Mergers and Fair Values in Acquisitions Accounting*, Accountancy Books, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London.
4. Ђорђевић, Славиша М., 2007, *Пословне комбинације – Рачуноводствени аспекти*, Економски факултет, Приштина.
5. Илић, Гаврило и Никола Стевановић, 1999. "Методологија консолидовања годишњих рачуна према ЈРС 34 - Консолидовани годишњи рачун," *Билтен Комитета за рачуноводствене и стандарде ревизије СРРС*, Београд.
6. International Accounting Standards Board, *Business Combinations Phase II, Project Summary and Feedback Statement*, January 2008.
7. Kaen, Fred R. 1995. *Corporate Finance – Concepts and Policies*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts.
8. Међународни стандарди финансијског извештавања, Прва књига, 2005, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.
9. Morris, James E. 2004. *Accounting for M&A, Equity, and Credit Analysts*, McGraw-Hill, New York.
10. Morris, Joseph M. (ed). 1995. *Mergers and Acquisitions - Business Strategies for Accountants*. John Wiley & Sons, Inc.
11. МРС 2000 (преводи), 2000. Хрватска заједница рачуновођа и финансијских дјелатника, Загреб.
12. Рачуноводствени стандарди Републике Српске, 1999. прва и друга књига, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука.
13. Ранковић, Јован М., 1994. *Консолидовани годишњи закључак, Биланс-Рачун успеха-Анекс*, Економски факултет, Београд.
14. Shapiro, Alan C. 1990. *Modern Corporate Finance*, Macmillan Publishing Company, New York.
15. Sudarsanam, S., 1995. *The Essence of Mergers and Acquisitions*. Prentice-Hall, London.
16. Van Home, James C., Cecil R. Dipchand, and J. Robert Hanrahan. 1987. *Fundamentals of Financial Management*. Canadian fifth edition. Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.
17. www.iasb.org.

др Јован
ВУКАШИНОВИЋ*

Франшизинг - рачуноводствени аспект

Резиме

Франшиза представља систем дистрибуције роба и услуга изузетно развијен у савременој светској пословној пракси која је свој посебан узлет доживела почев од 60-их година прошлог века у најразвијенијим привредама, пре свега, САД и западне Европе. Данас скоро да нема области у поменутим земљама у којима није развијен и засићен овај облик дистрибуције као што су на пример области у производњи: Coca Cola, Pepsi Cola, ланци брзе хране као што је: Mc Donalds, Wendy, Nordsee, itd., угоститељства: Hilton, Holliday Inn, трговине: Mothercare, Benetton, Rodier, Palmers. Осим наведеног, бројни су и раширени случајеви франшизинга у области услуга као што су медицинске и услуге улеjšавања иако да практично нема области где се не среће овај већ високо развијен и профитабилан облик дистрибуције који се данас мери стотинама милијарди долара.

У нашој земљи су још увек недовољно познате и искоришћене могућности пословне франшизе, недовољно су изражени и јавни аспекти франшизног пословања што свакако представља хендикеп који се мора превазићи у годинама које долазе у складу укупних најора наше привреде да се по квалитету и ефикасности приближи развијеним тржишним привредама.

Поента овог написа је управо осветљавање кључних аспеката франшизног пословања, нарочито са аспекта рачуноводственог обрачунања ових трансакција, како са аспекта давалаца и са аспекта прималаца франшизе.

Увод

Са историјског аспекта, неки елементи франшизе постоје још у средњем веку у време када је племство добијало право коришћења посела свог суверена. Радило се свакако о привилегијама које је суверен давао за обављање одређене делатности која је доносила економску корист обема странама (трговинска активност, градња и експлоатација путева, лов и риболов итд.).

Важно је напоменути да се у сваком случају радило о привилегији за одабране, дакле за

средње и ниже племство али не и за плебс, дакле о извесним елементима монопола каквог га данас разумемо у економској науци.

Сама реч франшиза (поштење, слобода) потиче из француског језика и представља начин пословања у коме давалац франшизе препушта проверене методе пословања примаоцу франшизе уз одређену надокнаду и проценат профита од остварене продаје¹.

Први примери франшизинга појавили су се у САД. Isaac Singer, произвођач и трговац шиваћим машинама још 1850. године је први

*)

1) Виши инспектор теренске контроле, Министарство финансија, Пореска управа – Филијала Краљево
Random House Webster s Unbrigded Dictionary, 2 nd Edition.

поставио темеље франшизинга, а касније и John Pemberton (Coca Cola).

Франшизинг какав данас познајемо установљен је око 1933. године у америчкој индустрији брзе хране, на пример A W Root Beer, потом и Howard Deering Johnson који је заједно са Reginaldom Sprague први 1935. године основао модеран ресторан на принципима франшизе итд.

Франшиза или франшизно пословање је систем трговања робом, услугама и технологијом у коме се, као што је већ речено, као субјекти појављују давалац франшизе (franchisor) и прималац франшизе (franchisee).

Важно је напоменути да се франшизно пословање увек заснива између даваоца и примаоца франшизе, који су правно и финансијски самостални пословни субјекти, при чему се ради о систему који подразумева успостављање и поштовање одређених уговором дефинисаних обавеза. Међусобни односи даваоца и примаоца франшизе регулишу се уговором којим се уобичајено прецизира одређена територија на којој прималац франшизе има право контроле као и обим у којем ће му давалац франшизе пружати подршку и помоћ (на пример, обука особља, маркетинг и слично).

Давалац франшизе гарантује уговором примаоцу одређено право, али истовремено од њега захтева да стриктно поштује прихваћене услове и да пословање у свему обавља према концепту франшизе.

Искуства франшизног пословања у развијеним тржишним привредама су показала да је најчешће реч о уговорима између великих пословних система (производних, услужних, трговинских) који су афирмисани у одређеној делатности и развили су одређени препознатљиви бренд и малих предузетника који на тај начин желе у највећој мери да искористе све предности и престиж великих система и да обезбеђују задовољавајући ниво профита.

Са друге стране велики пословни системи осим остварења профита као мотив имају интерес да се на овај начин шире ка новим тржиштима, а потрошачи би требало да добију квалитетнији производ, услугу и робу, дакле у сваком случају што савременију понуду, конкурентну цену итд.

Са правом се може рећи да се у основи ради о економском односу *sui generis*, о подели рада између великих и малих који је од својих поче-

така до данас знатно обогатио не само учеснике у овом пословном односу већ је донео собом квалитетнију понуду производа, роба и услуга.

Прималац франшизе потписивањем уговора о франшизингу прихвата систем рада даваоца франшизе, његов препознатљиви проверени пословни концепт и философију заједно са марком односно брендом или технолошки процес и методе (*know-how*), интелектуалну својину итд.

Прималац франшизе на неки начин одражава претходно речено односно велике системе са жељом да користећи наведене предности обезбеди себи опстанак, раст и развој на тржишту.

Франшизинг му пружа одређене предности као што су брзи почетак посла који се заснива на провереном бренду (трговачкој марки), искуству и угледу даваоца франшизе, потребан тренинг особља од стране експерата давалаца франшизе што треба да резултира брзом експанзијом пословања у земљи и иностранству итд.

На приказани начин гради се франшизна мрежа пословања која укључује даваоца и примаоце франшизе. Стриктним извршавањем обавеза давалаца франшизе као што су обезбеђење раста франшизне мреже, препознатљивост, одрживост и унапређење квалитета одређеног бренда и поштовањем уговорних обавеза од стране примаоца франшизе гради се франшизна мрежа, препознатљиви заједнички идентитет, углед код потрошача и јавности (*common public identity*).

У наставку овог рада, поред основних правних аспеката франшизинга, највећи део рада биће посвећен рачуноводственом обухватању трансакција које настају током реализације овог уговорног односа.

1. Правне основе и бићна обележја уговора о франшизи

У савременим националним законодавствима не постоје прописи који искључиво регулишу уговорне односе у пословима франшизе осим ако се изузму неке одредбе у пореским законодавствима као што је, на пример, случај у Француској.

Правна материја везана за ову област пословања се из тих разлога ослања на прецедентно право које свој извор има у одлуци Суда ЕЗ у случају Pronuptia de Paris GmbH против Imgard Shillgalis Hamburg (пресуда под бројем C.161/84 од 28. јануара 1986. године).²

2)

“Shop in Shop II пресуда савезног суда Немачке (I ZR 47/87) од 27. октобра 1988. године и пресуда Жалбног суда у Минхену од 13. децембра 1987. године.

На основу ове одлуке донета је Уредба ЕЕЗ (односно касније ЕУ) под бројем 4087/88 од 30. новембра 1988. године која представља правну регулацију уговорног односа франшизинга у Европи. Чланом 1 (3), (6) ове уредбе дефинише се предмет уговора о франшизи на следећи начин: уговор о франшизи је уговор којим једно предузеће, давалац франшизе уступа другом, примаоцу франшизе у замену за директну или индиректну финансијску накнаду право искоришћавања франшизе у сврху продаје (маркетинга) одређених врста роба и/или услуга.

Зато се из наведених разлога може сматрати да је материја франшизинга у ЕУ правно регулисана и самим тим призната.

У САД франшизинг је под јурисдикцијом како федералних тако и закона држава чланица. Тако, Federal Trade Commission захтева од потенцијалних учесника у овом послу да обезбеде поштовање Uniform Franchise Offering Circular (UFOC) и обелодане битне информације потенцијалних прималаца франшизе везано за њихове куповине.

Ни у Уједињеном краљевству не постоји посебно франшизно законодавство већ се придржавају истих закона који регулишу друге врсте послова.

У нашој земљи такође не постоји посебно законодавство које регулише област франшизе већ се као и у Уједињеном краљевству и неким другим земљама примењује релевантно законодавство за друге области пословних активности.

Предмет уговора о франшизи је дакле уступање права искоришћавања франшизе.

Будући да су даваоци и примаоци франшизе правно самостална лица сваки субјекат наступа на тржишту према трећим лицима у своје име и за свој рачун. У пословном промету сваки од учесника одговара за своје обавезе свом својом имовином до стечаја. Искључено је у овом правном послу свако орташтво, сношење заједничког ризика и давање овлашћења за заступање.

Интерес је даваоца франшизе да уступи право коришћења не само једном него већем броју прималаца. Сви примаоци франшизе продају добра или врше услуге на истоветан начин, тако да потрошачи стичу утисак да је реч о једном великом предузећу³.

Главна обележја уговора о франшизингу би зато била:

- давалац и примаоца (примаоци) франшизе уговором регулишу сва своја права и обавезе за време трајања уговора;
- дефинисање подручја франшизе (*area franchise*) односно да ли је сврха предметног уговора дистрибуција добара или услуга или/ и целог пословног концепта. Прималац франшизе је једино овлашћен да продаје добра или услуге даваоца франшизе у складу са његовим know-how на географски тачно дефинисаном подручју;
- у реализацији циљева франшизног пословања ресурсе улажу и давалац и примаоца франшизе - давалац најчешће улаже свој бренд (trademark), репутацију, пословни простор, опрему, одређени технолошки процес итд., а примаоца обртни капитал (најчешће новац);
- прецизна спецификација тржишне праксе и оперативних процедура којих се мора придржавати примаоца франшизе. Прималац франшизе се уговором о франшизингу ограничава да неће другим лицима пружати иста или слична права на дефинисаном географском подручју или да неће испоручивати добра која су предмет уговора другим трговцима на том подручју или да се неће ангажовати на сличан (уговорени) начин изван уговореног подручја за време трајања уговора;
- обезбеђење заједничког јавног идентитета (common public identity) што се постиже промоцијом и употребом заједничких трговачких знакова и назива како би потрошачи препознали и прихватили тај заједнички идентитет оличен у одређеном добру или услузи на конкретном подручју односно територији на којој послује примаоца франшизе;
- није неопходно да се уговором предвиди плаћање почетне надокнаде (initial franchise fee) даваоцу франшизе и надокнаде за пословање (continuing franchise fee) да би се он сматрао уговором о франшизи;
- постојање уговорне равнотеже у обавезама и правима странака што значи да и онда када давалац франшизе уредно пренесе сва поменута права на примаоца не сме примаоца препустити самом себи и

3)

Тако на пример ланац брзе хране Mc Donald s има око 80.000 продајних јединица од чега је само 25% у његовом власништву, 8% у мешовитом власништву, а 67% у власништву бројних малих предузетника власника само једног ресторана.

лишити га потребног надзора и техничке и комерцијалне помоћи, а прималац франшизе да ће уложити своје најбоље напоре (*best efforts*) у продаји роба и обављању услуга који су предмет франшизе.

Као што је речено битан састојак уговора о франшизингу је *know-how*.

Поменута Уредба ЕЕЗ 4087 дефинише *know-how* као *йакей нейайенйираних, йрактичних информација које су резулйайй искусйва и йровере давалаца франшизе, које су ййайне, садржајне и иденйификоване* (члан 1 (3), (ф)).

Know-how се најчешће преноси у писаној форми, често у облику приручника (*Operating Manuel*) у коме су детаљно описани сви аспекти пословања пословне јединице и има карактер пословне тајне.

Али, *know-how*, тачније потребна пословна знања и искуства могу се преносити и усменим упутствима и образовањем предузетника-примаоца франшизе и његовог особља (често од самог оснивања али и током трајања уговорног односа), давањем упутства о избору опреме, уређењу и адаптацији објекта (директна техничка и комерцијална помоћ).

Поред тога, давалац франшизе често на себе преузима и послове оглашавања и то не само на подручју пословања примаоца франшизе већ и шире - на нивоу државе али и у међународним размерама (у погледу финансирања често се од обе стране формирају посебни фондови). У неким случајевима давалац франшизе пружа књиговодствене услуге, услуге обрачуна и пореза, разне административне услуге и слично примаоцу франшизе.

Са друге стране, прималац се обавезује на чување пословне тајне, односно садржаја пословног *know-how* у току трајања али и после престанка уговорног односа, на стриктну примену свих пренетих знања и вештина, дефинисање са тим циљем примерене организације пословања и надзор над запосленима. Давалац франшизе има обавезу да преноси сва нова знања и вештине у току трајања уговора (члан 3 (2), б Уредбе 4087).

Веома је битно нагласити да се коришћење уговором уступљених знања и вештина односи само на конкретну пословну јединицу и за уговором дефинисане сврхе, а не и за друге сврхе и на другом месту.

Што се тиче надзора он је, такође, дефинисан Уредбом 4087. Наиме, давалац франшизе, сходно уговору, може најављен или ненајављен да испитује и проверава како се примењује његов *know-how* и други стандарди које је пренео на примаоца франшизе.

У случају уочених неправилности давалац франшизе може под претњом раскида уговора захтевати корекцију, а ако прималац франшизе не поступи по захтевима даваоца покренуће поступак раскида уговора.

Послови надзора увек представљају уговорну обавезу даваоца франшизе и могу се са правом сматрати услугама контроле квалитета коју прималац, сходно уговору, плаћа уобичајеним средствима плаћања.

Свако уступање франшизе има своју цену која се изражава у новцу и представља накнаду коју плаћа прималац франшизе.

Уговором о франшизи увек се предвиђају две врсте накнада:

- 1) приступнина (*fee*) и
- 2) франшизна накнада (*royalty*).

У првом случају се ради о накнади која се плаћа једнократно унапред и у основи треба да изрази тржишну вредност уступљене франшизе односно права која се њоме уступају.

У другом случају накнада се плаћа периодично (три или шест месеци) током трајања уговорног односа као проценат од укупног или дела оствареног промета примаоца франшизе.

2. Врсте франшизинга

Данас су познате следеће врсте франшизе:

1. франшиза дистрибуције производа (*product distribution franchising*),
2. франшиза пословног формата (*business format franchising*),
3. франшизинг услуга (*service franchising*), и
4. индустријски франшизинг (*industrial franchising*).

Франшиза дистрибуције производа (у литератури познато и као производни франшизинг) представља уступање права продаје производа које је произвео давалац франшизе под његовим трговачким именом и логотипом, али често и право производње производа на основу лиценце и *know-how* даваоца франшизе и управо је овај облик најраширенији и најпознатији део франшизе.

Франшиза пословног формата (у литератури познато и као *йромейни франшизинг*) значи да прималац франшизе као и у претходном случају користи трговачко име и логотип даваоца франшизе, али за разлику од првог облика овде корисник франшизе добија целокупан систем пословања даваоца франшизе *йословну формулу*, па је у јавности познат и као систем пословања *кључ у руке*.

Франшизинг услуга представља дозволу да се користи начин пружања услуга даваоца услуга који је он развио и усавршио (као хотелијерство, *rent a car*, козметички салони итд.), али и делатности које су познате као услуге интелектуалне природе.

Индустријски франшизинг се односи на тачно одређени производни (технолошки) процес у производњи или само на део тог процеса (као у случају Цоца-Цоле која својим пунионицама продаје само концентрат тога пића).⁴

3. Рачуноводствени шрејман продаје франшизе

Међународни рачуноводствени стандард 18 - Приходи у тачки 18 Прилога - Накнада од франшизе описује да се накнада од франшизе може односити на пружање почетних и накнадних услуга, испоруку опреме и других материјалних средстава и практичних знања (*know-how*). Према овом стандарду накнада од франшизе се признаје као приход по основи која одражава сврху за коју је та накнада плаћена тако да се могу разликовати следеће методе признавања франшизе:

а) Испорука опреме и других материјалних средстава – износ продатог добра по његовој фер вредности признаје се као приход када се та средства испоруче или се изврши пренос власништва.

Давалац франшизинга преноси на примаоца ризике и користи конкретног добра, под условом да се износ прихода може поуздано измерити и да се трошкови који су настали или ће настати у вези са конкретном трансакцијом такође могу поуздано измерити.

Ризици и користи од власништва се преносе када је право власништва пренето на купца или када је купац дошао у посед добра.

б) Пружање почетних и накнадних услуга – накнаде за континуирано пружање услуга, зависно од тога да ли је део почетне накнаде или засебне накнаде, признаје се као приход по пружању услуга.

У случајевима када засебна накнада не покрива трошкове континуираног пружања услуга и разумну добит, део иницијалне накнаде који је довољан да покрије трошкове континуираних услуга, као и да пружи разумну добит од

тих услуга се одлаже и признаје као приход приликом пружања тих услуга.

Уговором о франшизи може се предвидети да давалац франшизе снабде примаоца франшизе опремом, залихама или другим материјалним средствима по цени нижој од цене која се наплаћује другима или по цени која не обезбеђује разумну добит од тих продаја. У таквим ситуацијама део почетне накнаде који је довољан да покрије процењене трошкове који премашују ту цену и обезбеде разумну добит од тих продаја одлаже се и признаје током периода у коме ће се вероватно та роба продати примаоцу франшизе.

Салдо иницијалне провизије се признаје као приход када су све почетне услуге и друге обавезе које се захтевају од даваоца франшизе (као што је помоћ у одабиру локације, обука особља, финансирање и оглашавање), суштински извршене.

Почетне услуге и друге обавезе према уговору о франшизи могу зависити од бројних појединачних решења која се могу појавити у овом подручју (на пример, од броја продајних места у одређеној географској области). У тим случајевима накнада која се може приписати почетним услугама признаје се као приход у сразмери са бројем тих решења за које су почетне услуге углавном биле довршене (на пример пропорционално броју продајних места за које су почетне услуге суштински довршене).

Ако се почетна накнада наплаћује током дужег временског периода, а постоји значајна неизвесност да ће бити наплаћена у потпуности, она се признаје онако како се примају готовинске уплате.

ц) Континуиране накнаде од франшизе – накнаде које се наплаћују за континуирано коришћење права додељених уговором или за друге услуге које се пружају током уговорног периода, признају се као приход када се услуге пруже или се таква права искористе и

д) Заступничке трансакције – у овом случају трансакције се могу обавити између даваоца франшизе и купца франшизе на тај начин да се давалац франшизе појављује као заступник купца франшизе. На пример, продавац франшизе може наручити робу и организовати њену испоруку купцу франшизе без икаквог добитка. Овакве трансакције не доводе до настанка прихода.

⁴) Вукмир, Б., *Franchising, Право и њорези*, Загреб, мај, 2002.

У америчкој рачуноводственој пракси признавање прихода од франшизе је регулисано SFAS –om No 45 (Statment of financial Accounting Standards) на такав начин да:

а) Давалац франшизе по извршеној испоруци добара или услуга нема више обавезу (уговорну, обичајну или законску) да изврши повраћај новца или отпише потраживање према примаоцу франшизе,

б) Давалац франшизе је обавио све почетне услуге (иницијал сервисес) које је био дужан да обави по уговору тако да не постоје било какви додатни услови или обавезе даваоца франшизе који се могу сматрати значајним и

в) Почетком пословања примаоца франшизе сматра се најранија временска тачка за коју се може рећи да су услови и или услуге везане уз продају франшизе у знатној мери испуњени.

А) Продаја франшизе (давалац и прималац су домаћа правна лица) - први случај

Претпоставимо да је давалац франшизе као домаће правно лице продало франшизу за производњу материјала за кречење примаоцу франшизе као домаћем правном лицу за 1.000.000 динара. Давалац франшизе је издао рачун у укупном износу од 1.180.000 динара у коме је исказан износ накнаде од 1.000.000 динара и ПДВ у износу од 180.000 динара.

Књижење код даваоца франшизе би се спровело на следећи начин:

Ред бр.	Опис	Кон то	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Купци у земљи	202	1.180.000	
	Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	612		1.000.000
	Обавезе за ПДВ по општој стопи	470		180.000
<u>За обрачунате приходе по основу продате франшизе по рачуну</u>				
2.	Текући рачун	241	1.180.000	
	Купци у земљи	202		1.180.000
За наплаћен рачун од купца				

У овом случају давалац франшизе не мора да обави никакве додатне услуге па ће на дан

продаје франшизе у целости признати укупан фактурисани износ као приход од франшизе.

Б) Продаја франшизе (давалац и прималац су домаћа правна лица) - други случај

Давалац франшизе је продао франшизу за 1.180.000 динара, али је набавио франшизу за 1.500.000 динара. До момента продаје извршена је исправка вредности у износу од 300.000 динара што значи да је остварен губитак по основу продаје нематеријалних улагања у износу од 200.000 динара⁵.

Давалац франшизе би у овом случају у својим пословним књигама требало да спроведе следећа књижења:

Ред бр.	Опис	Кон то	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Купци у земљи	202	1.180.000	
	Исправка вредности концесија, патената лиценци и сличних права	0119	300.000	
	Губици по основу рас ходовања и продаје нематеријалних улагања	570	200.000	
	Концесије, патенти и слична права	011		1.500.000
	Обавезе за ПДВ по општој стопи	470		80.000
За продато нематеријално улагање по фактури				

В) делимична испорука франшизе (давалац и прималац су домаћа правна лица)

Ако је уговором о продаји франшизе предвиђено да давалац франшизе има обавезу да обави и неке накнадне услуге примаоцу франшизе у будућем обрачунском периоду, а у међувремену је примио новац, на дан издавања рачуна у својим пословним књигама неће признати приход већ одложени приход (приход будућег периода) како је и предвиђено МРС 18 - Приходи (тачка 18 б).

У овом случају, дакле, давалац франшизе неће признати приход у својим пословним књигама због додатних услуга које је дужан да изврши примаоцу франшизе у будућем периоду.

Претпоставимо да се давалац франшизе, према склопљеном уговору са примаоцем

5)

Извршен је обрачун рачуноводствене амортизације по праволинијској методи, како је одређено МРС 38, при чему је као корисни век одређено пет година.

франшизе, обавезао да ће до краја 2007. године едуковати новопримљене раднике како би усвојили постојеће и нове технике производње материјала за кречење.

Иначе, и у овом примеру је, као и у претходном, продајна цена 1.000.000 динара.

Претпоставимо, даље, да је давалац франшизе своју обавезу испунио у целости у новембру 2007. године. При том је давалац франшизе имао и трошкове у износу од 200.000 динара, са укљученим ПДВ.

У том случају би давалац франшизе спровео следећа књижења у својим пословним књигама:

Ред бр.	Опис	Кон-то	Износ	
			дуг.	погр.
1.	Купци у земљи	202	1.180.000	
	Обрачунати приходи будућег периода	491		1.000.000
	Обавезе за ПДВ по општој стопи	470		180.000
За одложени приход у вези са продајом франшизе				
2.	Текући (пословни) рачуни	241		1.180.000
	Купци у земљи	202		1.180.000
За наплаћени рачун од купца				
3.	Унапред плаћени трошкови	280	169.492	
	ПДВ по општој стопи	270	30.508	
	Добављачи у земљи	433		200.000
За примљени рачун од добављача за додатне услуге				
4.	Обрачунати приходи будућег периода	491	1.000.000	
	Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	612		1.000.000
За признавање прихода од франшизе по испуњењу обавеза према примаоцу франшизе				
5.	Трошкови осталих услуга	539	169.492	
	Унапред плаћени трошкова	280		169.492
За пренос унапред плаћених трошкова на трошкове периода после испуњења обавеза према примаоцу франшизе				
6.	Добављачи у земљи	433	200.000	
	Текући (пословни) рачуни	241		200.000
За измирење обавеза према добављачу				

Давалац франшизинга ће, према томе, признати приход у својим пословним књигама само када у целости измири уговорену обавезу

према примаоцу франшизе односно изврши све уговором предвиђене накнадне услуге.

Г) Књижење надокнаде за пословање од остварених услуга

У овом случају полази се од ситуације да је уговором о франшизи предвиђено да ће прималац франшизе плаћати накнаду за пословање (*continuing franchise fee*) у износу од, рецимо, 2% прихода оствареног у претходној години.

МРС 18, тачка 18 б) одређује да се накнада за пружање континуираних услуга, било као део иницијалне или засебне накнаде, признаје као приход по пружању услуга.

Претпоставимо, дакле, да је прималац франшизе у 2006. години остварио приход од франшизе у износу од 3.000.000 динара. Уговором о франшизи предвиђено је да ће давалац франшизе издавати рачун за провизију по основу континуираног пружања услуга најкасније до краја јуна 2007. године.

Давалац франшизе је испоставио рачун у износу од 70.800 динара (60.000 динара је накнада и 10.800 динара ПДВ).

Књижење:

Ред бр.	Опис	Кон-то	Износ	
			дуг.	погр.
1.	Купци у земљи	202	70.800	
	Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	612		60.000
	Обавезе за ПДВ по општој стопи	470		10.800
За приходе по основу континуиране франшизе				
2.	Текући (пословни) рачуни	241	70.800	
	Купци у земљи	202		70.800
За рачун наплаћен од примаоца франшизе				

У следећем примеру полази се од ситуације у којој је давалац франшизе продао франшизу и при том испоставио рачун у износу од 590.000 динара (франшиза 500.000 динара и ПДВ у износу од 90.000 динара).

Уговором о франшизи предвиђено је да прималац франшизе плаћа накнаду за пословање даваоцу франшизе у износу од 1% прихода остварених пословањем, а давалац се обавезује да ће примаоцу пружати маркетиншку и техничку подршку и вршити едукацију особља.

Међутим, давалац франшизе накнадно је проценио да приход од обрачунате накнаде за претходно наведене услуге неће бити довољан да у целини надокнади трошкове који ће

настати да би могао да испуни уговорне обавезе. Нека, рецимо, тај недостајући приход од накнаде износи 10.000 динара.

Давалац франшизе је извршио поменуте уговорне обавезе у обрачунском периоду и при том имао трошкове у износу од 47.200 динара (40.000 динара је вредност извршених услуга маркетинга, едукације и техничке подршке, а 7.200 је износ ПДВ).

Прималац франшизе је у првој години остварио приход од пословања у износу од 3.000.000 динара, а давалац је сходно уговору обрачунао своју накнаду од 1% у износу од 35.400 динара (накнада у износу од 30.000 динара и 5.400 динара ПДВ).

Књижење:

Ред. бр.	Опис	Кон. то.	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Купци у земљи	202	590.000	
	Обрачунати приходи будућег периода	491		10.000
	Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	612		490.000
	Обавезе за ПДВ по општој стопи	470		90.000
За продату франшизу по рачуну				
2.	Трошкови рекламе и пропаганде	535	40.000	
	ПДВ по општој стопи	270	7.200	
	Добављачи у земљи	433		47.200
За извршене услуге маркетинга, техничке помоћи и едукације				
3.	Купци у земљи	202	35.400	
	Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	612		30.000
	Обавезе за ПДВ по општој стопи	470		5.400
За приходе по основу континуиране франшизе				
4.	Обрачунати приходи будућег периода	491	10.000	
	Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	612		10.000
За пренос одложених прихода у приход периода				

5.	Текући (пословни) рачуни	241	625.400	
	Купци у земљи	202		625.400
За наплаћена потраживања по рачунима				
6.	Добављачи у земљи	433	47.200	
	Текући (пословни) рачуни	241		47.200
За измирење обавеза према добављачу				

4. Рачуноводствени тријеман књижевине франшизе и њеног коришћења

Према МРС 38, тачка 9) франшиза представља нематеријално улагање.

МРС 38, тачком 21) прописано је да нематеријалну имовину треба признати ако и само ако:

- је вероватно да ће се будуће економске користи које су приписиване имовини улисти у ентитет и
- набавна вредност имовине се може поуздано одмерити.

Са становишта примаоца франшиза улазна накнада (*initial franchising fee*) која треба да буде плаћена даваоцу франшизе представља нематеријално улагање и у пословним књигама ће бити исказано по набавној вредности, дакле у номиналном износу односно у висини стварног трошка набавке (трошак стицања) који је био неопходан да се плати за њено прибављање (МРС 38, тачка 24).

Плаћене накнаде за пословање (*continuing franchise fee*) признају се као трошак периода у коме су настали што је у складу са начелом сучељавања прихода са трошковима који су били неопходни за реализацију тих прихода (*matching principle*).

А) Прибављање франшизе из иностранства и плаћање као имовине

Претпоставимо да је стране правно лице продало франшизу домаћем правном лицу чији је предмет обављање графичких услуга и са тим у вези закључен је уговор о франшизи на рок од пет година.

Сходно одредбама уговора давалац франшизе је испоставио рачун у износу од 30.000 EUR (средњи курс НБС према ЕУР на дан испостављања фактуре на овај дан био је 1 EUR = 79,39 динара). Обавеза према иностраном добављачу је измирена 25.05.2007. године (средњи курс НБС према ЕУР на дан измирења обавезе био је 81,04). Обрачунат је ПДВ по општој стопи од 18%, у износу од 428.706 динара. Амортизација се обрачунава по праволинијској методи.

Са становишта даваоца франшизе поменути износ представља улазну накнаду (*initial franchise fee*) односно приход, а за примаоца, како је већ речено, нематеријалну имовину.

Књижење:

Ред бр.	Опис	Кон то	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Концесије, патенти и 011 слична права	011	2.381.700	
	ПДВ плаћен при увозу добара по општој стопи	274	428.706	
	Добављачи у иностранству	434		2.381.700
	Обавезе за порезе, царине, и друге дажбине	482		428.706
За рачун добављача примљен из иностранства				
2.	Добављачи у иностранству	434	2.381.700	
	Негативне курсне разлике	563	49.500	
	Девизни рачун	244		2.431.200
За плаћене обавезе према иностраном добављачу				
3.	Трошкови амортизације	540	476.340	
	Исправка вредности концесија, патената лиценци и сличних права	0119		476.340
За обрачунату амортизацију за прву годину				
4.	Обавезе за порезе, царине и друге дажбине	482	428.706	
	Текући (пословни) рачуни	241		428.706
За плаћен ПДВ				

Обрачунате курсне разлике сходно МРС 21 - *Ефекти промене девизних курсева књижене су као финансијски расход, имајући у виду да је курс ЕУР на дан плаћања обавезе према иностраном добављачу већи него на дан насјанка обавезе,*

Б) Прибављање франшизе од домаћег правног лица и плаћање као имовине

Домаће правно лице продало је франшизу домаћем правном лицу чији је предмет израда унутрашњих ентеријера и са тим у вези закључен је уговор о франшизи на рок од пет година. Издат је рачун у износу од 944.000 динара (800.000 динара за продату франшизу и 144.000 динара ПДВ). Амортизација се обрачунава по пропорционалној методи.

Књижење:

Ред бр.	Опис	Кон то	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Остала нематеријална улагања	011	800.000	
	ПДВ по општој стопи	270	144.000	
	Добављачи у земљи	433		944.000
За примљени рачун домаћег добављача				
2.	Добављачи у земљи	433	944.000	
	Текући (пословни) рачуни	241		944.000
За рачун плаћен добављачу				
3.	Трошкови амортизације	540	160.000	
	Исправка вредности концесија, патената лиценци и сличних права	0119		160.000
За обрачунату амортизацију за прву годину				

В) Плаћање накнаде од коришћења франшизе као трошка (давалац франшизе је страном, а прималац домаће правно лице)

Претпоставимо да је уговором о франшизи између даваоца и примаоца франшизе предвиђено да ће прималац франшизе за време трајања уговорног односа плаћати годишњу накнаду даваоцу франшизе у износу од 1% од прихода од обављања делатности франшизе у обрачунском периоду. Домаће правно лице је са стањем на дан 31.12.2006.године исказало укупан приход у износу од 10.000.000 динара. Средњи курс НБС према EUR на дан 31.12.2006. био је 78,25 динара.

Страном правно лице је испоставило рачун дана 25.03.2007.године у износу од 1.278 EUR (средњи курс НБС према EUR био је 81,12 динара). Обавеза према страном добављачу измерена је 15.05.2007.године (средњи курс НБС према EUR био је 82,55 динара).

Књижења:

Ред бр.	Опис	Кон то	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Трошкови осталих услуга	539	103.671	
	ПДВ обрачунат на услуге иностраних лица	276	18.660	
	Добављачи у иностранству	434		103.671

	Остале обавезе за порезе, царине и друге дажбине	489		18.660
За обрачунате иностране услуге				
2.	Добављачи у иностранству	434	103.671	
	Негативне курсне разлике	563	1.828	
	Дезинирачун	244		105.499
За плаћене обавезе према добављачу у иностранству				

Г) Случај када се накнада од коришћења франшизе плаћа као трошак (прималац и давалац су домаћа правна лица)

У овом случају књижења се приказују користећи податке из поглавља 4. Рачуноводство даваоца франшизе под В) Књижење прихода од остварене накнаде од продаје франшизе (уговором о франшизи предвиђено је да ће прималац франшизе плаћати накнаду за пословање од 2% оствареног прихода у претходној години, да је прималац франшизе у 2006. години остварио приход од франшизе у износу од 3.000.000 динара. и да је давалац франшизе испоставио рачун у износу од 70.800 динара (60.000 динара је накнада и 10.800 динара ПДВ).

Књижење:

Ред бр.	Опис	Кон то	Износ	
			дуг.	потр.
1.	Трошкови осталих услуга	539	60.000	
	ПДВ по општој стопи	270	10.800	
	Добављачи у земљи	433		70.800
За пружене услуге франшизинга				
2.	Добављачи у земљи	433	70.800	
	Текући (пословни) рачун	241		70.800
За плаћену обавезу према добављачу				

Закључак

Пословање путем франшизе веома је развијено у савременим тржишним привредама. Овакав систем пословања омогућава приступ потенцијалних корисника разрађеном систему пословања који је под снажним утицајем односно вођством даваоца франшизе.

Намера овог написа није била само да се у теоријском погледу бави предностима и недостацима франшизинга, већ и да у практичном смислу прикаже књиговодствено обухватање пословних промена које се могу појавити у пракси током пословања.

При том аутор је апсолутно убеђен да књиговодствено обухватање франшизе не би требало да буде препрека афирмацији франшизног пословања јер приказане промене по својој природи представљају технику књиговодства. Међутим, рачуновође морају, пре свега, да буду усмерене ка разумевању суштине пословних (економских) промена у привредном друштву, које се перманентно одвијају.

Литература

1. Random House Webster s Unbrigded Dictionary, 2 nd Edition.
2. Вукмир, Б., Franchising, *Право и порези*, Загреб, мај, 2002.
3. SFAS –о No 45, Appendix A.
4. Међународни рачуноводствени стандарди (*Службени гласник РС*, бр. 16, од 12. фебруара 2008. године).

др Дарја
ПЕЉХАН*
др Мејка
ТЕКАВЧИЧ**

Ph.D. Darja
PELJHAN
Ph.D. Metka
TEKAVCIC

Примена управљачког рачуноводства у компанијама Словеније

Резиме

У пословању које се помера ка турбулентном пословном окружењу, захтеви за информацијама и анализом постају империозни и све већи изазов. Из овог разлога је важно да компаније науче и почну да примењују различите менаџерске алате који се односе на управљачко рачуноводство (у раду ће се скраћено помињати као "УР алати") и одступају од традиционалних техника управљачког рачуноводства. Сврха овог рада је да представи важност примене управљачког рачуноводства у словеначким компанијама. Представљамо и разматрамо резултате трију истраживачких студија сprovedених у словеначким компанијама.

Кључне речи: управљање трошковима, управљачко рачуноводство, менаџерски алати, мерење перформанси, управљање перформансама, словеначке компаније.

1. Увод

Пословни свет се мења све бржим кораком. Због покретача промена у тренутној пословној клими, данашњи менаџери су суочени са одређеним бројем изазова у својој потрази за стварањем вредности. Пословање постаје све сложеније. Компаније имплементирају многе иновативне праксе, укључујући стално унапређење, овлашћивање, реинжењеринг и управљање квалитетом. Осим тога, оне траже нове

Management accounting applications in slovenian companies

Abstract

With a business moving into a turbulent business environment, demands for information and analysis become imperative and more challenging. For this reason it is important that companies learn about and start adopting different managerial tools related to management accounting (in the paper abbreviated as "MA tools"), and shifting away from traditional management accounting techniques. The purpose of the paper is to present the importance of management accounting applications in Slovenian companies. We present and discuss results from three research studies conducted in Slovenian companies.

Key words: cost management, management accounting, managerial tools, performance measurement, performance management, Slovenian companies

1. Introduction

The business world is changing at an ever-increasing pace. Because of the change drivers of the current business climate, today's managers are confronted with a number of challenges in their quest for creating value. Business is becoming more

*)

*) darja.peljhan@ef.uni-lj.si, Универзитет у Љубљани, Словенија

**) metka.tekavcic@ef.uni-lj.si, Универзитет у Љубљани, Словенија

облике односа са потрошачима, добављачима, запосленима и другим заинтересованим странама. Нематеријална имовина је постала главни извор конкурентске предности. Као реакцију на ово, компаније мењају своје пословне претпоставке, ради укључивања развоја ближих односа у ланцу вредности, прилагођавања производа и услуга, ослањања на раднике који поседују знање и интензивног фокусирања на иновацију. У исто време, компаније смањују број запослених, раслојавају и ангажују спољне стране за обављање стратешки нерелевантних активности. Сви ови трендови се дешавају у окружењу које одликује појачана конкуренција. Услед овога, већа неизвесност и непредвидивост доводе до већег ризика у доношењу одлука. У тако сложеном окружењу које се брзо мења, прошле перформансе постају мање вредне за усмеравање будућих стратешких могућности. Штавише, последице доношења погрешних одлука могу бити погубне. У "информацијском добу", притисци различитих заинтересованих страна даље утичу на менаџере који нису више одговорни само за најважније финансијске резултате. Све ове промене у пословном контексту намећу нове изазове менаџменту данашњих компанија. Академски стручњаци и стручњаци за консалтинг одговарају великим бројем нових алата, који су обично сажети у трословне акрониме, попут BPR, TQM, EVA[®], итд. Овде је веома важно да се нове иницијативе имплементирају у вези са стратегијом.

Сврха овог рада је да се нагласи важност употребе савремених менаџерских алата који се односе на управљачко рачуноводство (у раду ће се скраћено помињати као "УР алати") у компанијама које се суочавају са пословним окружењем које се брзо мења, нарочито у транзиционим привредама. У овим привредама, недавно пословно окружење изгледа, мада мање развијено, веома турбулентно у неким случајевима. Из тог разлога, недостатак менаџерског знања и неупотребљавање модерних менаџерских алата који се односе на управљачко рачуноводство могло би бити кључно за опстанак компанија које послују у таквим околностима. Циљ овог рада је да се развије боље разумевање савремених УР алата присутних у словеначким компанијама¹, давањем завршних резултата трију истраживачких студија, спроведених у словеначким компанијама.

Овај рад је организован на следећи начин. Скорашњи развоји у управљачком рачуноводству разматра се у одељку 2. У одељку 3 приказана је позадина истраживања и представљени резултати истраживања који се разматрају у одељку 4. У одељку 5 дати су наши коначни закључци.

анд море цомплеџ. Цомпаниес хаве имплементед манџ инновативе працтицес, инцлудинг континуоус импроvement, емпоњермент, ре-енгинееринг, анд љуалитџ манагемент. Фуртхер, тхеџ аре лоокинг фор нењ формс оф релатионсхипс њитх цустомерс, супплиерс, емплоџеес, анд отхер стакехолдерс. Интангибле ассетс хаве бецомере тхе мајор соурце оф цомпетитиве адвантаге. Ас а реакцион, цомпаниес хаве беен цхангинг тхеир оператинг ассумпционс то инцлуде тхе девелопмент оф цлосер валуе цхаин релатионсхипс, цустомисатион оф продуцтс анд сервисес, релианце он кноџледге њоркерс, анд ан интенсе фоцус он инноватион. Ат тхе саме тиме, цомпаниес хаве беен доњнсизинг, де-лаџеринг анд оутсоурцинг стратегицаллџ нон-релевант активитиес. Алл тхесе трендс аре оццурринг агаинст а бацк-гроунд оф интенсифиед цомпетитион. Ас а цонсељуенце, греатер унцртаинтџ анд унпредицтабилитџ леад то греатер риск ин децисион-макинџ. Ин суџх а рапидлџ цхангинг анд цомплеџ енвиронмент, паст перформанце бецомере лесс валуабле фор гуидинг футуре стратегиџ опционс. Фуртхерморе, тхе цонсељуенцес оф макинџ њронг децисионс цан бе дисастроус. Ин тхе Жинформатион аге", тхе прессурес оф дифферент стакехолдерс аре фуртхер инфлуенцинг манагерс њхо аре нот анџморе аџцоунтабле јуст фор финансиал боттом-лине резултс. Алл тхесе цханџес ин тхе бусинесс цонтеџт импосе нењ цхалленџес он тхе манагемент оф тодаџ'с цомпаниес. Ацадемиџ анд цонсултинг професионалс аре респондинг њитх а њиде ранџе оф нењ тоолс, усуаллџ енџапсулатед ин тхрее-леттер аџронџмс, лике БПР, ТЉМ, EVA[®], etc. Here, it is very important that new initiatives are implemented with linking them to the strategy.

The purpose of this paper is to emphasise the importance of the use of contemporary managerial tools related to management accounting (in the pa-

2. Преглед литературе: развој у управљачком рачуноводству

Средином 1980-тих година тврдило се да управљачко рачуноводство постаје ирелевантно за савремене компаније и да је често заправо контрапродуктивно за добро управљачко доношење одлука. Велики публицитет су привукли ставови Kaplan-а (1984, 1986, 1988, 1990) и Johnson-а и Kaplan-а (1987) тачније њихове критике тадашњих пракси управљачког рачуноводства. Johnson и Kaplan (1987) су тврдили да је коришћење информација управљачког рачуноводства штетно за добре праксе управљања. Они су такође критиковали истраживање управљачког рачуноводства, тврдећи да се истраживања и уџбеници о управљачком рачуноводству концентришу на развијање софистицираних модела у поједностављеном производном окружењу које има мало везе са проблемима са којима се суочавају у пракси. Штавише, научници (нпр. Edwards, Emmanuel, 1990; Otley, 1985) истичу да је постојала значајна разлика између конвенционалне мудрости управљачког рачуноводства представљеног у уџбеницима и управљачког рачуноводства у пракси и скренули су пажњу на чињеницу да истраживање управљачког рачуноводства веома мало утиче на праксу.

Много истраживања је спроведено ради испитивања промена у системима управљачког рачуноводства (за резултате погледајте, на пример, Ask et al. (1996); Ballas, Venieris (1996); Bruggeman et al. (1996); Hrisak (1996); Innes, Mitchell (1991, 1995); Nicholls (1992); Scherrer (1996)). Помоћу њих је откривено да још увек постоји значајан диспарат између иновација у производњи и иновација у управљачком рачуноводству. Мада се промене дешавају, компаније у великој мери настављају да се ослањају на застареле рачуноводствене методе. Вредно запажања је да многи произвођачи још увек раде на увођењу и развоју онога што многи посматрачи могу сматрати традиционалним методима обрачуна трошкова. У Словенији смо открили (нпр. Peqhan, Tekavcic, 2004; Peqhan et al., 2005; Tekavcic, Peqhan, 2003) да словеначке компаније имплементирају иновације у управљачком рачуноводству уз временски диспарат од приближно 10 година у поређењу са англо-саксонским компанијама. Такође, Kavcic et al. (1998) су открили да се иновације у управљачком рачуноводству имплементирају пола-

per abbreviated as “MA tools”) in companies facing the rapidly changing business environment, in particular in transitional economies. In these economies, the recent business environment seems to have been, although less developed, very turbulent in some cases. For that reason, the lack of managerial knowledge and the absence of the use of modern managerial tools related to management accounting might be critical for the survival of companies operating in such circumstances. The aim of the paper is to develop a better understanding of contemporary MA tools presence in Slovenian² companies by providing final results of three research studies conducted in Slovenian companies.

The paper is organised as follows. Recent developments in management accounting are discussed in section 2. In section 3, we depict research setting and present research results that are discussed in section 4. In section 5 we provide our final conclusions.

2. Literature review: developments in management accounting

In the mid-1980s it was argued that management accounting was becoming irrelevant to contemporary companies and that it was often actually counter-productive to good management decision-making. The great amount of publicity was generated by the writings of Kaplan (1984, 1986, 1988, 1990) and Johnson and Kaplan (1987) about their criticisms of management accounting practices of that time. Johnson and Kaplan (1987) argued that the use of management accounting information was inimical with good management practice. They also criticised management accounting research as they claimed that management accounting research and textbooks have concentrated on developing sophisticated models in simplified production settings that bear little relation to problems faced by practitioners. Furthermore, scholars (e.g. Edwards, Emmanuel, 1990; Otley, 1985) suggest that there was a considerable difference between the conventional wisdom of management ac-

²) We chose Slovenia as an example of transitional economy.

ко и чак без довољно разматрања њихових предности за одређену компанију.

Крајња сврха управљачког рачуноводства је да обезбеди информације за ефективно доношење одлука менаџера. Већина људи се не би сложила у вези са основним алатима који чине управљачко рачуноводство. Ови алати су директно или индиректно повезани са управљачким рачуноводством. У овом раду користимо скраћени термин "УР алати". УР алати чине сет пословних пракси и метода који се користе за подржавање компаније које посматрају и стратешки су оријентисане ка спољној средини. Током последњих неколико година уведени су УР алати како би се помогло компанијама у унапређењу њиховог процеса доношења одлука и њихових перформанси у веома конкурентном пословном окружењу. Стога, УР алати обухватају обрачун трошкова на основу активности ((АВС); видети Gunasekaran, 1999; Krumwiede, 1999; O'Guin, 1991), састављање буџета на основу активности ((АББ); видети Brimson and Antos, 2000; Cokins, 1999; Cooper, Kaplan, 1999), управљање на основу активности ((АВМ)); видети Miller, 2000; Player and Keys, 1999; Turney, 1992), обрачун трошкова на основу животног циклуса ((LCC); видети Horngren et al., 1999; Kaplan and Atkinson, 1998), обрачун на основу циљних трошкова ((ТС); видети Boer and Ettlie, 2000; Fessler and Fisher, 2000), теорија ограничења ((ТОС); видети Campbell, 2000; Goldratt, 1990; Noreen et al., 1995; Sullivan, 1999), одређивање репера/бенчмаркинг (видети Andersen, 1999; Беретта, 2000; Spendolini, 1992; Spendolini et al., 1999), стратегија "у право време" ((JIT); видети Kalagnanam and Vaidyanathan, 2000; Russell and Taylor, 1998), управљање укупним квалитетом ((TQM); see Khan, 2000; Rampersad, 2001; Stamatis, 1997), стално унапређивање (видети Kalagnanam and Vaidyanathan, 2000, Kaplan and Atkinson, 1998; Russell and Taylor, 1998), реинжењеринг пословних процеса ((BPR); see Carr and Hopkins, 2000; Hammer and Champy, 1993; Klimas, 1999) и избалансирани скор ((BSC); видети Kaplan and Norton, 1992, 1996, 1999, 1999a; Maguire and Putterill, 2000). Одабрали смо ове УР алате, који се најчешће разматрају у литератури, на пример у књигама - *Приручнику за ујрављање трошковима* (Handbook of Cost Management), *Ујушћству за ујрављање трошковима* (Guide to Cost Management), *Нове праксе у ујрављању трошковима: сјрашешко ујрављање трошковима* (Emerging Practices in Cost Management: Strategic Cost Management). Немамо намеру да у овом раду детаљно разматрамо одређене алате. Даље, доста је писано о сваком УР алату и из тог разлога дода-

counting as portrayed in textbooks, and management accounting practice and draw attention to the fact that management accounting research has had very little impact on practice.

A lot of research was conducted in order to examine the changes in management accounting systems (for results see, for example, Ask et al. (1996); Ballas, Venieris (1996); Bruggeman et al. (1996); Hrisak (1996); Innes, Mitchell (1991, 1995); Nicholls (1992); Scherrer (1996)). Then found that there still exists a significant lag between innovations in manufacturing and innovations in management accounting. Although changes are taking place, companies to a large extent, continue to rely on outmoded accounting methods. What is noteworthy is that many manufacturers are still actively working on introducing and developing what many observers might perceive as traditional costing methods. In Slovenia, we found (e.g. Peljhan, Tekavcic, 2004; Peljhan et al., 2005; Tekavcic, Peljhan, 2003) that Slovenian companies implement innovations in management accounting with approximately 10 years time lag when compared to their Anglo-Saxon counterparts. Also, Kavcic et al. (1998) discovered that innovations in management accounting are implemented slowly and even with not enough consideration about their advantages to particular company.

The ultimate purpose of management accounting is to provide information for effective decision-making of managers. Most people would argue about the basic tools that constitute management accounting. These tools are directly or indirectly related to management accounting. In the paper they are abbreviated as "MA tools". MA tools comprise the set of business practices and methods used to support outward looking and strategically oriented companies. During recent years several MA tools have been introduced in order to help companies improve their decision-making and performance in highly competitive business environment. Therefore, MA tools include activity-based costing (ABC; see Gunasekaran, 1999; Krumwiede, 1999; O'Guin, 1991), activity-based budgeting (ABB; see Brimson and Antos, 2000; Cokins, 1999; Cooper, Kaplan, 1999), activity-based management (ABM; see Miller, 2000;

јемо референце које ће помоћи читаоцу заинтересованом за детаље одређеног концепта.

3. Емпиријско исцраживање у словеначким компанијама

3.1. Словеначка привреда и словеначке компаније

Словенија представља малу привреду са популацијом од око 2 милиона. Добила је суверенитет у јуну 1991. године, одвајањем из бивше југословенске федерације. То је мала држава са површином од 20,296 км², која се граничи са Италијом на западу, Аустријом на северу, Мађарском на истоку и Хрватском на југу. Чинила је саставни део бивше Социјалистичке Федеративне Републике Југославије у периоду од 1945. до 1991. године. Од 2004. године, Словенија је чланица Европске уније и далеко је најразвијенија од свих транзиционих привреда која су се придружиле Унији. Ова чињеница се одражава у високом бруто домаћем производу (GDP) по становнику (паритет куповне моћи (STR.P)) од око 16,400 у 2003. години, када је Словенија била на 77% ЕУ-25 просека (70% ЕУ-15 просека) (*иарийеи куйовне моћи (STR.P) и бруто домаћи производ у STR.P, 1995 -2003 – Прво издање*, http://www.stat.si/eng/novice_poglej.asp?ID=336).

Након што је Словенија добила независност 1991. године, већина словеначких компанија је изгубила своје традиционално (бивше југословенско) тржиште. У исто време, морале су да се боре са транзицијом од полупланиране економије (такозване економије "планиране тржиштем") до тржишне економије, вођене веома различитим сетом менаџерских принципа у поређењу са оним на које је менаџмент навикао. Због мале величине словеначког тржишта, једину стварну алтернативу представљала је интензивна интернационализација и проналажење нових тржишта, која су обично била и захтевнија. Након независности и јединственог федералног тржишта, словеначке компаније су морале да промене свој фокус и да брзо пронађу алтернативна тржишта. У принципу, словеначка индустрија је била успешна у проналажењу нових тржишта која су заменила стара. Словеначке компаније, традиционално оријентисане ка извозу, деценијама су биле изложене тржишној економији и одржавале трговинске везе са западноевропским партнерима. Од 1. маја 2004. године, Словенија је пуноправна чланица Европске уније и, из овог разлога, још више су се повећале дерегулација, либерализација и инострана конкуренција.

Плацер анд Кеџс, 1999; Турнеџ, 1992), лифе-цикле цостинг (ЛЦЦ; see Хорнгрен ет ал., 1999; Каплан анд Аткинсон, 1998), таргет цостинг (see Боер анд Еттлие, 2000; Фесслер анд Фисхер, 2000), тхеорџ оф понстраинтс (ТОЦ; see Цампбелл, 2000; Голдратт, 1990; Нореен *et al.*, 1995; Sullivan, 1999), benchmarking (see Andersen, 1999; Beretta, 2000; Spendolini, 1992; Spendolini *et al.*, 1999), just-in time (JIT; see Kalagnanam and Vaidyanathan, 2000; Russell and Taylor, 1998), total quality management (TQM; see Khan, 2000; Rampersad, 2001; Stamatis, 1997), continuous improvement (see Kalagnanam and Vaidynathan, 2000, Kaplan and Atkinson, 1998; Russell and Taylor, 1998), business process reengineering (BPR; see Carr and Hopkins, 2000; Hammer and Champy, 1993; Klimas, 1999), and balanced scorecard (BSC; see Kaplan and Norton, 1992, 1996, 1999, 1999a; Maguire and Putterill, 2000). We selected those MA tools, which are most frequently discussed in the literature, for example in Handbook of Cost Management, Guide to Cost Management, Emerging Practices in Cost Management, and Emerging Practices in Cost Management: Strategic Cost Management. In this paper, we do not intend to discuss particular tools in detail. Further, a lot has been written about each MA tool and for this reason we are adding references to help the reader interested in details of a particular concept.

3. Empirical research in slovenian companies

3.1. Slovenian economy and Slovenian companies

Slovenia is a small economy with a population of about 2 million. It gained its sovereignty in June 1991, breaking away from the former Yugoslav federation. It is a small country with a land area of 20,296 square km, neighbouring Italy in the West, Austria in the North, Hungary in the East and Croatia in the South. It has been a constitutional part of former socialist republic Yugoslavia in the period 1945-1991. From 2004 Slovenia is a member of the European Union, and is by far the best developed of all advanced transitional economies that joined the

Главне промене пословног окружења су јако утицале на процес интернационализације у проактивним и екстерно оријентисаним компанијама, док друге компаније још увек заостају.

Када су словеначке компаније улазиле у отворено конкурентно окружење, морале су да се суоче са дерегулисаним и либерализованим глобалним пословним окружењем. Проблем је био у томе што многе словеначке компаније нису биле ни флексибилне, нити оријентисане ка потрошачима. Из тог разлога морале су да поново размотре и/или промене основне менаџерске алате које су користиле да би опстале у турбулентном пословном окружењу. Штавише, неке компаније су почеле да користе ове алате по први пут. Стога смо одлучили да проучимо важност употребе савремених менаџерских алата који се односе на управљачко рачуноводство (УР алати) у словеначким компанијама ради развијања бољег разумевања савремених УР алата присутних у словеначким компанијама, нарочито за сврхе наших будућих истраживања.

3.2. Преглед студија о УР алатима у словеначким компанијама

У овом раду представљамо резултате истраживања из наше три студије, које су све спроведене у словеначким компанијама. Ипак, желели бисмо да нагласимо да су и други словеначки истраживачи проучавали питања која се односе на примене управљачког рачуноводства у словеначким компанијама (видети, на пример, Cadez, 2005; Hocevar, 2004, 2004a; Kavcic *et al.*, 1998; Kavcic *et al.*, 2004; Kavcic *et al.*, 2004a; Kavcic *et al.*, 2004b; Пељхан, 2007; Rejc, 2001, 2002; Turin, 2004).

Све три студије су се базирале на опширном упитнику. Била су припремљена потпуно структурирана питања са унапред кодираним одговорима. Одабрали смо личне разговоре зато што сматрамо да нам они пружају комплетније и прецизније информације од упитника који се обављају путем поште, телефона или електронске поште, нарочито због дужине упитника. Лични разговори су дали прилику за повратне информације у разјашњавању дилема које испитаник има о упутствима или питањима. Друге предности личног разговора су умерена, односно велика брзина сакупљања података, одлична сарадња са испитаником, мали број питања на која се не одговори и најмања могућност да испитаник погрешно разуме питање (Zikmund, 2000).

Словенија је релативно мала земља (20,296 км², 2 милиона становника), тако да смо могли

Union. This fact is reflected in the high GDP per capita (PPP) at around $\hat{16,400}$ in 2003, when Slovenia was at 77 per cent of the EU-25 average (70 per cent of the EU-15 average) (*Purchasing power parities (PPP) and gross domestic product in PPP, 1995-2003 - First Release*, http://www.stat.si/eng/novice_poglej.asp?ID=336).

After Slovenia had gained its independence in 1991, most Slovenian companies lost their traditional (the former Yugoslav) market. At the same time, they had to cope with the transition from a semi-planned (so-called “market-plan” economy) to a market economy ruled by a very different set of managerial principles compared to those the management was used to. Due to the small size of the Slovenian market the only real alternative was intense internationalisation and the finding of new markets that were usually also more demanding. Following the independence and the loss of a unified federal market, the Slovenian companies had to shift the focus and quickly find alternative markets. In principle, the Slovenian industry has been successful in finding substitute markets. Slovenian, traditionally export-oriented, companies had been exposed to the market economy for decades and had held trade links with Western European partners. From May 1, 2004, Slovenia has been a full member of the European Union and for this reason deregulation, liberalisation and foreign competition increased even further. Major changes in the business environment strongly influenced the internationalisation processes in proactive and outward oriented companies, while others are still lagging behind.

When Slovenian companies were entering an open competitive environment, they had to face the deregulated and liberalised global business environment. The problem was that many of Slovenian companies were neither flexible nor customer oriented. This is the reason why they had to rethink and/or change basic managerial tools they were using in order to survive in turbulent business environment. Moreover, some companies began to use these tools for the first time. Therefore, we decided to study the importance of the use of contemporary managerial tools related to management accounting (MA tools) in Slovenian companies to develop a better understanding of contemporary MA tools pres-

да покријемо све географске области уз релативно мале трошкове, што обично није случај када се користе лични разговори (Zikmund, 2000). Приликом одабира компаније које је требало укључити у узорак, нисмо имали намеру да искључимо ниједну компанију. Ипак, наша техника узимања узорка одговара разборитом или сврсисходном узимању узорка³ пошто су елементи популације били одабрани на основу суда испитивача. У све три студије, узорци су релативно велики и нуде добар приказ читаве популације, у погледу величине компанија, њиховог географског положаја и делатности (ране) којој припадају.

Студија 1: Управљање трошковима у словеначким компанијама (зима 2000/2001. године)

Циљ истраживања је био да се развије боље разумевање присуства УР алата у словеначким компанијама и да се открије каква је тренутна ситуација у погледу броја, величине и перформанси словеначких компанија које су упознате или нису упознате са УР алатима, а нарочито компанија које су имплементирале и користе те алате. Након пажљивог разматрања, одлучено је да се обаве лични разговори са високом и средњим менаџерима (одговорним за праћење и анализирање трошкова). Обавили смо личне разговоре са 100 посебно обучених испитивача.⁴ Сваки испитивач је испитивао 2-3 компаније. Ова студија се заснива на истраживачком узорку од 264 компаније. Узорак је чинило 33% малих, 23% средњих и 44% великих компанија.

Студија 2: Мерење перформанси и употребе УР алата у малим и средњим ентитетима у Словенији (пролеће 2002. године)

Један од наших најважнијих налаза из студије 1 био је да су велике компаније упознате са УР алатима, да их успешно користе и сматрају веома корисним за доношење одлука. Са друге стране, мали и средњи ентитети, који чине 96% словеначких компанија, слабо су упознати са УР алатима, сматрају да су прескупи и неадекватни за употребу. Овај резултат нас је подстакао да проширимо своје истраживање да бисмо открили главне разлоге

ence in Slovenian companies, especially for our future research purposes.

3.2. Overview of MA tools studies in Slovenian companies

In the paper, we present research results from three of our studies, all conducted in Slovenian companies. Nevertheless, we would like to emphasise that also other Slovenian researchers studied the issues related to management accounting applications in Slovenian companies (see, for example, Cadez, 2005; Hocevar, 2004, 2004a; Kavcic *et al.*, 1998; Kavcic *et al.*, 2004; Kavcic *et al.*, 2004a; Kavcic *et al.*, 2004b; Peljhan, 2007; Rejc, 2001, 2002; Turin, 2004) All three studies were based on an extensive questionnaire. Fully structured interviews with pre-coded responses were prepared. We chose personal interviews because we believe that they provide us with more complete and precise information than mail, telephone or e-mail questionnaires, especially due to long questionnaire. Personal interviews provided the opportunity for feedback in clarifying any questions a respondent has about the instructions or questions. Other personal interviews advantages are moderate to fast speed of data collection, excellent respondent cooperation, low number of unanswered questions, and lowest possibility for respondent misunderstanding (Zikmund, 2000). Slovenia is relatively small country (20,296 square km, 2 million inhabitants), so we could cover all geographical areas with relatively low cost, which is usually not the case when using personal interviews (Zikmund, 2000). When choosing companies to be included in the sample we had no intent to exclude any company. However, our sampling technique corresponds the judgemental or purposive sampling⁵ as the population elements were selected based on the judgement of interviewers. In all three studies samples are relatively big and offer a good representation of the whole population, as regards the size of companies, their geograph-

³)

⁴) За више информација о разборитом и сврсисходном узимању узорка, видети на пример Churchill, 1999 или Zikmund, 2000

⁵) Испитивачи су адекватно обучени јер је истраживање било део њиховог постдипломског рада.

For more on judgement or purposive sampling consult for example Churchill, 1999 or Zikmund, 2000.

због којих словеначки мали и средњи ентитети не познају и не користе УР алате. Лични разговори су обављени са запосленима (менаџерима) одговорним за праћење и анализирање трошкова. Обавили смо личне разговоре са 50 посебно обучених испитивача. Сваки испитивач је испитивао 2-3 компаније. Ова студија се базира на истраживачком узорку од 147 компаније. Узорак се састоји од малих и средњих ентитета (то јест, малих и средњих компанија). Велике компаније нису биле укључене у наше истраживање.

Студија 3: "Управљање перформансама у словеначким компанијама" (пролеће 2003. године)

Ова студија је обављена ради процене степена у ком словеначке компаније прате напретке у мерењу и управљању перформансама. Циљ овог истраживања било је развијање бољег разумевања управљања перформансама у словеначким компанијама. Било је одлучено да се упитници попуњавају помоћу личних разговора са високим или средњим менаџерима. Обавили смо личне разговоре са 50 посебно обучених испитивача. Сваки испитивач је испитивао 2-3 компаније. Ова студија се базира на истраживачком узорку од 108 компанија. Узорак је чинило 41% малих, 21% средњих и 38% великих компанија. Узорак је чинило 40% производних компанија и 57% услужних компанија. 3% компанија послује у оба сектора. Узорак је чинило 56% компанија са ограниченом одговорношћу, 34% акционарских друштва, 5% предузетника и 5% других правних лица.

3.3. Налази истраживања

Студија 1

Покушали смо да откријемо да ли постоји опште разумевање и употреба УР алата међу словеначким компанијама. Словеначке компаније су слабо упознате са следећим концептима: *теоријом о ограничења* (ТОС) (45% компанија је упознато са овим концептом), *управљањем на основу активности* (АВМ) (54% компанија је упознато са овим концептом) и *обрачуном трошкова на основу животног циклуса* (LCC) (56% компанија је упознато са овим концептом). Са друге стране, најпознатији концепти међу словеначким компанијама су

ical position and industry (branch) they belong to.

Study 1: "Cost management in Slovenian companies" (Winter 2000/2001)

The aim of the research has been to develop a better understanding of MA tools presence in Slovenian companies and to find out what is the current situation as regards the number, size, and performance of Slovenian companies familiar and unfamiliar with MA tools, especially those implementing or using these tools. After careful consideration, it was decided to conduct personal interviews with top managers or middle managers (responsible for the cost monitoring and analysing). We conducted personal interviews with 100 specially trained interviewers.⁶ Each interviewer questioned 2-3 companies. This study is based on the research sample of 264 companies. The sample consisted of 33 per cent small, 23 per cent middle, and 44 per cent large companies.

Study 2: "Performance measurement and the use of MA tools in SMEs in Slovenia" (Spring 2002)

One of our major findings from Study 1 was that large companies are familiar with MA tools, they use them successfully, and they find them very useful in decision-making. On the other hand, SMEs, which represent 96 per cent of Slovenian companies, are poorly acquainted with MA tools, they find them too expensive and inappropriate to use. This result encouraged us to expand our research to find out the major reasons why Slovenian SMEs do not know and use MA tools. Personal interviews were conducted with employees (managers) responsible for the cost monitoring and analysing. We conducted personal interviews with 50 specially trained interviewers. Each interviewer carried out interviews in 2-3 companies. The study is based on the research sample of 147 companies. The sample consists of SMEs (*i.e.* small and medium sized

⁶

Interviewers were properly trained because the research was part of their postgraduate course work.

у управљање укупним квалитетом (TQM) (77% компанија је упознато са овим концептом), стално унапређивање, (73% компанија је упознато са овим концептом), и *свршајегија* "у право време" (JIT) (72% компанија је упознато са овим концептом). Словеначке компаније имплементирају и користе већину следећих концепата: стално унапређење (22% компанија), управљање укупним квалитетом (TQM) (20% компанија) и одређивање репера/бенчмаркинг (17% компанија). Са друге стране, најмање имплементирани и коришћени концепти су обрачун трошкова на основу животног циклуса (LCC) (4% компанија), управљање на основу активности (ABM) (5% компанија) и избалансирани скор (BSC) (7% компанија), имајући у виду да теорију ограничења (TOC) не примењују сви.

Желели смо да откријемо да ли постоји неки однос између величине компаније и употребе УР алата. У свом истраживању смо проверавали следећу хипотезу: "Упознатост и употреба УР алата зависе од величине компаније". Наш циљ је био да откријемо да ли се мале, средње и велике компаније разликују у погледу познавања и употребе одређеног УР алата. Засебно смо анализирали сваки концепт. Компаније су обухваћене једном од следећих група: (1) компаније које не познају концепт; (2) компаније које познају концепт, али га не употребљавају или сматрају да његова употреба нема смисла; (3) компаније које сматрају да је мудро имплементирати концепт или планирају да га имплементирају и (4) компаније које већ имплементирају или користе концепт.⁷

Истраживање је показало (за више детаља видети Текавчич, Пелџан, 2003) да постоји однос између величине компаније и употребе концепата за управљање трошковима за следеће концепте: обрачун трошкова на основу активности (ABC), састављање буџета на основу активности (ABB), управљање на основу активности (ABM), обрачун на основу циљних трошкова (TC), одређивање репера/бенчмаркинг, стратегију "у право време" (JIT), управљање укупним квалитетом (TQM), стално унапређивање и реинжењеринг пословних процеса (BPR). Наиме, хи-квадрат тест који треба да укаже на статистички значај резултата у оквиру ових девет концепата (степен значаја од 0,05

companies). Large companies were not included in our research.

Study 3: "Performance management in Slovenian companies" (Spring 2003)

This study was conducted to assess the extent to which Slovenian companies follow advances in performance measurement and management. The aim of the research was to develop a better understanding of performance management in Slovenian companies. It was decided to fill in the questionnaires by using personal interviews with top managers or middle managers. We conducted personal interviews with 50 specially trained interviewers. Each interviewer questioned 2-3 companies. The study was based on the research sample of 108 companies. The sample consisted of 41 per cent small, 21 per cent medium, and 38 per cent large companies. The sample consists of 40 per cent manufacturing companies and 57 per cent service companies. 3 per cent of companies operate in both sectors. The sample consists of 56 per cent limited liability companies, 34 per cent joint stock companies, 5 per cent entrepreneurs and 5 per cent other legal entities.

3.3. Research findings

Study 1

We tried to find out whether there is a common understanding and using of MA tools among Slovenian companies. Slovenian companies are poorly acquainted with the following concepts: TOC (45 per cent of the companies are familiar with the concept), ABM (54 per cent of the companies are familiar with the concept), and LCC (56 per cent of the companies are familiar with the concept). On the other hand, the best-known concepts among Slovenian companies are TQM (77 per cent of the companies are familiar with the concept), continuous improvement (73 per cent of the companies are

7)

Користили смо хи квадрат и табелу контингенције за проверу зависности у оквиру сваког концепта, јер смо се бавили са два неметричка параметра ("величина компаније" је редни параметар, а "познавање и употреба концепта" је номинални параметар). Наша нулта хипотеза (H0) је следећа: нема односа између величине компаније и употребе УР алата (када помињемо варијабилну "употребу УР алата", у ствари мислимо на варијабилно "познавање у употребу УР алата", у целом овом раду). Са друге стране, у алтернативној хипотези (H1) се наводи да постоји однос између величине компаније и употребе УР алата.

(алфа) је одабран за тест). Са друге стране, ово није тачно за обрачун трошкова на основу животног циклуса (LCC), теорију ограничења (TOC) и избалансирани скор (BSC), где хи-квадрат тест није успео да назначи статистички значај резултата.

Резултати истраживања су такође нагласили следеће: компаније које нису упознате са одређеним концептима су углавном мале (оне представљају 38,5 – 47,8% удела у оквиру одређеног концепта). Компаније које су упознате са одређеним концептима, али их не употребљавају или сматрају да њихова употреба нема смисла углавном су велике (оне представљају 38,4 – 48,5% удела у оквиру одређеног концепта). Изузетак представља управљање укупним квалитетом (TQM), при чему мале компаније имају највећи удео (40,7%) међу онима које су упознате са концептом, али га не употребљавају или сматрају да он нема смисла. Компаније које сматрају да је мудро имплементирати одређени концепт или планирају да га имплементирају су углавном велике (оне представљају 39,6 – 69,4% удела у оквиру одређеног концепта). Компаније које имплементирају или употребљавају одређени концепт су углавном велике (оне представљају 57,1 – 71,7% удела у оквиру одређеног концепта). Открили смо да су компаније које примењују или користе УР алате у просеку велике компаније, у приватном власништву, које послују у производном сектору, врше продају углавном на словеначком тржишту и сучавају се са високим или веома високим степеном конкуренције.

Приликом анализирања односа између УР алата и перформанси словеначких компанија, покушали смо да дамо одговор на следеће питање: "Да ли употреба УР алата утиче на перформансе словеначких компанија?" Перформансе се могу мерити помоћу финансијских и/или нефинансијских мерила. Ради лакшег поређења међу различитим компанијама, одабрали смо финансијска мерила. Неке компаније које су учествовале у нашем истраживању уопште не користе нефинансијска мерила; компаније које их користе, не користе исте нефинансијска мерила перформанси. Из овог разлога било би немогуће упоредити све компаније према нефинансијским мерилима. Поредили смо различите компаније (које су

familiar with the concept), and JIT (72 per cent of the companies are familiar with the concept). Slovenian companies implement and use mostly the following concepts: continuous improvement (22 per cent of the companies), TQM (20 per cent of the companies), and benchmarking (17 per cent of the companies). On the other hand, the least implemented and used concepts are life cycle costing (4 per cent of the companies), ABM (5 per cent of the companies), and balanced scorecard (7 per cent of the companies), considering that TOC is not being implemented or used at all.

We wanted to find out whether there is any relationship between the size of the company and the use of MA tools. In our research we tested the following hypothesis: "The familiarity with and the usage of MA tools is dependent on the size of the company." Our goal was to find out whether small, medium, and large companies differ according to the knowledge and usage of a particular MA tool. We analysed each concept separately. Companies were included in one of the following groups: (1) companies which don't know the concept; (2) companies which know the concept, but do not use it or think that using it is not sensible; (3) companies which think it is wise to implement the concept or are planning to implement it, and (4) companies which are already implementing or using the concept.⁸

The research showed (for more details see Tekavcic, Peljhan, 2003) that there is relationship between size of the company and use of cost management concepts for the following concepts: ABC, ABB, ABM, target costing, benchmarking, JIT, TQM, continuous improvement, and BPR. Namely, chi-square test managed to indicate statistical significance of the results within these nine concepts (a significance level of 0.05 (alpha) was chosen for the test). On the other hand, this is not true for life cycle costing, TOC, and balanced scorecard, where chi-square test failed to indicate statistical significance of the results.

8)

We used chi-square contingency table to test the dependence within each concept, because we dealt with two non-metric parameters ("size of the company" is ordinal parameter, "knowledge and use of the concept" is nominal parameter). Our null hypothesis (H₀) is the following: there is no relationship between size of the company and use of MA tools (when referring to the variable "use of MA tool", we are actually addressing the variable "knowledge and use of MA tool", throughout the paper). On the other hand, the alternative hypothesis (H₁) states that there is relationship between size of the company and use of MA tools.

познавале УР алате) помоћу следећих финансијских мерила перформанси: нето добити (губитка), приноса на активу (ROA), приноса на капитал (ROE) и профитне марже. Ниједна компанија није имплементирала или користила теорију ограничења (ТОС). То је учинило теорију ограничења (ТОС) неупоредивом са другим концептима, те стога није укључена у анализу.

Резултати истраживања наговештавају да се компаније разликују према мерилима перформанси. Овај налаз је проверен и помоћу статистичких метода. Користили смо One-Way ANOVA процедуру (једносмерну анализу варијансе) за проверу зависности перформанси компанија од употребе одређеног концепта. One-Way ANOVA процедура даје једносмерну анализу варијансе за квантитативно зависну варијаблу (у нашем случају одређено финансијско мерило перформанси) помоћу једног фактора (независне варијабле). Вредности факторске варијабле су цели бројеви од 1 до 4, пошто је истраживање постављено тако да обухвата четири врсте (групе) компанија: (1) компаније које не познају концепт; (2) компаније које познају концепт, али га не употребљавају или сматрају да његова употреба нема смисла; (3) компаније које сматрају да је мудро имплементирати концепт или планирају да га имплементирају и (4) компаније које већ имплементирају или користе концепт. Анализа варијансе се користи за проверу хипотезе да је неколико вредности једнако. Једна од претпоставки која лежи у основи One-Way ANOVA процедуре је да групе треба да потичу од популација са једнаким варијансама. Да бисмо проверили ову претпоставку, користили смо Левенов тест хомогености варијанси. Према овом тесту, откривамо да претпоставка у погледу једнакости варијанси није валидна за профитну маржу за све концепте. То је разлог због ког у завршним налазима не помињемо профитну маржу и друга мерила перформанси, за које претпоставка о једнакости варијанси није валидна. Коначни резултати су детаљније приказани у Текавич, Пељхан, 2003.

Прво, открили смо да просечна нето добит зависи од употребе следећих концепата: обрачуна трошкова на основу активности (ABC), састављања буџета на основу активности (ABB), обрачуна трошкова на основу животног циклуса (LCC), обрачуна на основу циљних трошкова (TC), одређивања репера/бенчмаркинг, управљања укупним квалитетом (TQM), сталног унапређивања, реинжењеринга пословних процеса (BPR) и избалансираног скорa (BSC). Друго, открили смо да у просеку принос

The research results also suggest the following: Companies which are unfamiliar with particular concepts are mostly small (they represent 38.5 – 47.8 per cent share within particular concept). Companies which are familiar with particular concepts, but are not using them or think that using them makes no sense are mostly large (they represent 38.4 – 48.5 per cent share within a particular concept). The exception is TQM, where small companies have the largest share (40.7 per cent) among those who are familiar with the concept, but are not using it or think that using it makes no sense. Companies which think it is wise to implement a particular concept or are planning to implement it are mostly large (they represent 39.6 – 69.4 per cent share within a particular concept). Companies which implement or use particular concept are mostly large (they represent 57.1 – 71.7 per cent share within a particular concept). We found out that companies implementing or using MA tools are on average large companies, privately owned, operating in the production sector, selling mostly in Slovenian market, and facing high or very high level of competition.

When analysing the relationship between MA tools and performance of Slovenian companies we tried to answer the following question: "Does the use of MA tools affect the performance of Slovenian companies?" Performance can be measured by financial and/or nonfinancial measures. Due to easier comparison among different companies, we chose financial measures. Some companies participating in our research haven't used nonfinancial measures at all; the ones using them haven't used the same nonfinancial measures of performance. For this reason, it would be impossible to compare all companies according to nonfinancial measures. We compared different companies (who have known MA tools) using the following financial measures of performance: net income (loss), ROA, ROE, and profit margin. There was no company implementing or using TOC. That made TOC incomparable to other concepts and was thus not included in the analysis.

Research results suggest that companies differ according to performance measures. This finding was also tested with statistical methods. We used One-Way ANOVA procedure to test the dependence of performance of companies on use of partic-

на активу (ROA) зависи од употребе следећих концепата: обрачуна трошкова на основу активности (ABC), састављања буџета на основу активности (ABB), управљања на основу активности (ABM), обрачуна трошкова на основу животног циклуса (LCC), обрачуна на основу циљних трошкова (TC), одређивања репера/бенчмаркинг, стратегије ”у право време” (JIT), реинжењеринга пословних процеса (BPR) и избалансираног скорa (BSC). Треће, открили смо да у просеку принос на капитал (ROE) зависи од употребе следећих концепата: обрачуна трошкова на основу активности (ABC), састављања буџета на основу активности (ABB), управљања на основу активности (ABM), обрачуна трошкова на основу животног циклуса (LCC), обрачуна на основу циљних трошкова (TC), одређивања репера/бенчмаркинг, реинжењеринга пословних процеса (BPR) и избалансираног скорa (BSC).

Пошто смо открили да су компаније које имплементирају или користе УР алате у просеку велике компаније, одлучили смо да представимо коначне резултате указивањем на то која врста великих компанија има највише мере перформанси (видети Текавчић, Пелџан, 2003). Компаније су класификоване у три типа: А – Компаније које имплементирају или користе одређени концепт, Б – Компаније које сматрају да је мудро имплементирати концепт или планирају да га имплементирају, и Ц – Компаније упознате са концептом, али га не употребљавају или сматрају да његова употреба нема смисла. Резултати истраживања наговештавају да се компаније разликују према мерама перформанси. Налази се могу класификовати на следећи начин: (1) Најбоље резултате у погледу финансијских мерила перформанси у просеку постижу оне велике компаније које имплементирају или користе обрачун на основу циљних трошкова (TC), одређивање репера/бенчмаркинг, стратегију ”у право време” (JIT), управљање укупним квалитетом (TQM) и стално унапређивање. У примеру ових концепата, компаније углавном спадају у групу А. (2) Компаније које сматрају да је мудро имплементирати концепт или планирају да га имплементирају често имају најбоље резултате у погледу финансијских мерила перформанси, нарочито што се тиче приноса на активу (ROA) и приноса на капитал (ROE). Ово назначавача да су успешне компаније склоније имплементирању УР алата. Имплементација УР алата је повезана са великим почетним инвестицијама. Са друге стране, позитивни финансијски резултати могу да се очекују за неколико година. Стога би било прикладно поновити истраживање међу истим

ular concept. The One-Way ANOVA procedure produces a one-way analysis of variance for a quantitative dependent variable (in our case particular financial performance measures) by a single factor (independent) variable. Factor variable values are integers from 1 to 4, as the research was set up involving four types (groups) of companies: (1) Companies unfamiliar with the concept, (2) Companies familiar with the concept, but do not use it or think that using it is not sensible, (3) Companies thinking it is wise to implement the concept or are planning to implement it, and (4) Companies implementing or using the concept. Analysis of variance is used to test the hypothesis that several means are equal. One of the assumptions underlying the One-Way ANOVA procedure is that the groups should come from populations with equal variances. To test this assumption, we used Levene's homogeneity-of-variance test. According to this test, we find out that the assumption regarding equality of variances is not valid for profit margin for all concepts. That is why in final findings we do not refer to profit margin and other performance measures, for which the assumption regarding equality of variances is invalid. The final results are presented in more detail in Tekavcic, Peljhan, 2003.

First, we found out that on the average net income is dependent on the use of the following concepts: ABC, ABB, life cycle costing, target costing, benchmarking, TQM, continuous improvement, BPR, and balanced scorecard. Second, we found out that on the average ROA depends on the use of the following concepts: ABC, ABB, ABM, life cycle costing, target costing, benchmarking, JIT, BPR, and balanced scorecard. Third, we found out that on the average ROE is dependent on the use of the following concepts: ABC, ABB, ABM, life cycle costing, target costing, benchmarking, BPR, and balanced scorecard.

As we found out that companies implementing or using MA tools are on average large companies, we decided to present final results by indicating what type of large companies have the highest performance measures (see Tekavcic, Peljhan, 2003). Companies were classified in three types: A - Companies implementing or using a particular concept, B

јединицама узорка (укључујући и оне које имплементирају или употребљавају УР алате) у периоду од око 5 година, ради провере утицаја УР алата на перформансе компанија.

Током истраживања такође смо открили да су велике словеначке компаније свесне важности мерења и управљања перформансама. Све компаније користе финансијска мерила степена успеха у погледу организационих јединица (87% великих компанија које су одговориле на ово питање), производа/услуга (82%), потрошача (72%), тржишта (57%), највишег менаџмента (53%), средњег менаџмента (46%) и осталих запослених (39%). Најчешће коришћена финансијска мерила перформанси су трошкови (80% великих компанија које су одговориле на ово питање), добитак/губитак (75%), приходи (74%), принос на активу (ROA) (26%) и принос на капитал (ROE) (25%). Велике словеначке компаније такође прате и нефинансијска мерила, мада само 8,6% великих компанија заиста имплементира или користи формално моделирани избалансирани скор (BSC). Ипак, све компаније прате бар нека нефинансијска мерила. Шта више, оне сматрају нефинансијска мерила веома важним и незаменљивим приликом мерења и управљања перформансама компаније. Велике компаније углавном прате следећа нефинансијска мерила: задовољство потрошача (72%), квалитет (64%), удео на тржишту (59%), способности запослених (38%), флексибилност (36%), број нових производа/услуга (33%), време трајања активности (26%) и броја иновација по запосленом (17%).

Студија 2

У вези са мерењем перформанси, словеначки мали и средњи ентитети још увек првенствено користе финансијска мерила перформанси, а коришћење нефинансијских мерила перформанси није у великом порасту. Само једна трећина малих и средњих ентитета се слаже или се жестоко противи чињеници да они углавном користе финансијска мерила перформанси. Ово откриће одговара чињеници да се 28% малих и средњих ентитета слаже или се у великој мери слаже са чињеницом да скоро никада не користе нефинансијска мерила перформанси. Штавише, само 25% малих и средњих ентитета се слаже или се у великој мери слаже са чињеницом да је коришћење нефинансијских мерила перформанси у њиховој компанији у порасту. Проблем је и то што запослени нису адекватно информисани о кључним пословним информацијама, што отежава њихову мотивисаност да боље обављају посао јер немају информације о мерилима перформанси према којима се оцењују њихов рад и пословање компаније. Словеначки мали и средњи

- Companies thinking it is wise to implement a concept or are planning to implement it, and C - Companies familiar with a concept, but not using it or thinking that using it is not sensible. Research results suggest that companies differ according to performance measures. The findings can be classified as follows: (1) The best results as regards financial performance measures on average are achieved by those large companies which are implementing or using target costing, benchmarking, JIT, TQM, and continuous improvement. In the case of these concepts companies fall predominantly into group A. (2) Companies thinking it is wise to implement a particular concept or are planning to implement it are frequently having the best results according to financial performance measures, especially as regards ROA and ROE. This implies that successful companies are on average more inclined to implement MA tools. The implementation of MA tools is connected with high initial investments. On the other hand, positive financial results can be expected in a few years time. Thus, it would be appropriate to repeat the survey among the same sample units (including only those implementing or using MA tools) in a sequence of cca 5 years to test the influence of MA tools' on the companies performance.

During the research we also found out that large Slovenian companies are aware of the importance of performance measurement and management. All companies use financial measures to measure the level of success as regards organizational units (87 per cent of large companies which answered this question), products/services (82 per cent), customers (72 per cent), markets (57 per cent), top management (53 per cent), middle management (46 per cent), and other employees (39 per cent). The most frequently used financial measures of performance are costs (80 per cent of large companies use this measure of performance), profit/loss (75 per cent), revenues (74 per cent), ROA (26 per cent), and ROE (25 per cent). Large Slovenian companies are tracking also nonfinancial measures, although only 8.6 per cent of large companies actually implement or use formally modelled balanced scorecard. Nevertheless, all companies are tracking at least some nonfinancial measures. What is more, they find nonfinancial measures very important and indispensable when measuring

ентитети изгледају задовољни својом пословном стратегијом. 64% малих и средњих ентитета се слаже или се у великој мери слаже са чињеницом да је њихова пословна стратегија јасно формулисана и усклађена са њиховим циљевима. Скоро једна трећина малих и средњих ентитета је "средње важно", што указује на то да они нису заиста упознати са својом пословном стратегијом. У погледу своје стратегије, словеначки мали и средњи ентитети тренутно сматрају да њихове мере перформанси нису веома добре. 59% малих и средњих ентитета сматра да тренутне мере перформанси нису веома добро повезане са њиховом стратегијом. Ово указује на то да мали и средњи ентитети треба да развију боље мере перформанси, пошто 67% њих тврди са су у потпуности свесни критичких фактора који обезбеђују имплементацију стратегије (за више детаља видети у: Пелџан, Текавчич, 2003).

Системи обрачуна трошкова и праксе управљања трошковима словеначких малих и средњих ентитета стављају нагласак на једноставно рутинско рачуноводство. Мали и средњи ентитети првенствено користе традиционалне менаџерске алате у вези са управљачким рачуноводством. Охрабрујућа је чињеница да мали и средњи ентитети сматрају да се последњих година повећао значај управљања трошковима. Наповољна ситуација на тржишту и све већи притисци глобалне конкуренције приморавају мале и средње ентитете да усвоје УР алате заједно са њиховим већим парњацима (за више детаља видети у: Пелџан, Текавчич, 2003).

Штавише, покушали смо да откријемо да ли постоји опште разумевање и употреба УР алата међу словеначким малим и средњим ентитетима. Словеначки мали и средњи ентитети су слабо упознати са следећим концептима (такође видети у: Пелџан, Текавчич, 2003): теоријом ограничења (ТОС) (10% компанија је упознато са овим концептом), управљањем на основу активности (АВМ) (13% компанија је упознато са овим концептом) и реинжењерингом пословних процеса (ВРР) (17% компанија је упознато са овим концептом). Са друге стране, најпознатији концепти међу словеначким малим и средњим ентитетима су *стратегија "у право време"* (ЈТ) (65% компанија је упознато са овим концептом), *управљање укућиним квалитетом* (ТQM) (57% компанија је упознато са овим концептом) и *обрачун трошкова на основу активности* (АВС) (49% компанија је упознато са овим концептом). Словеначки мали и средњи ентитети су се упознали са претходно набројаним концептима у словеначкој и иностраној литератури, на семинарима и радионицама. Изненађује чињеница да учбеници који се користе на додипломским и постдипломским студијама често

and managing company's performance. Mostly large companies are tracking the following nonfinancial measures: satisfaction of customers (72 per cent), quality (64 per cent), market share (59 per cent), employees' capabilities (38 per cent), flexibility (36 per cent), the number of new products / services (33 per cent), activities' running time (26 per cent), and the number of innovations per employee (17 per cent).

Study 2

With regard to performance measurement, Slovenian SMEs still primarily use financial performance measures and the use of nonfinancial performance measures is not increasing very much. Only one third of SMEs disagree or strongly disagree that they mainly use financial performance measures. This finding corresponds to the fact that 28 per cent of SMEs agree or strongly agree that they hardly ever use nonfinancial performance measures. What is more, only 25 per cent of SMEs agree or strongly agree that the use of nonfinancial performance measures in their company is increasing. The problem is also that employees are not adequately informed about key business information, which makes it difficult to motivate them to perform better as they don't have information on performance measures by which their work and company operations are evaluated. Slovenian SMEs seem to be satisfied with their business strategy. 64 per cent of SMEs agree or strongly agree that their business strategy is clearly formulated and aligned with their goals. Almost one third of SMEs is "in between", which indicates that they don't really know their business strategy. In terms of their strategy, Slovenian SMEs currently perceive their performance measures as not very good. 59 per cent of SMEs believe that current performance measures are not very well related to their strategy. That implies that SMEs should develop better performance measures as 67 per cent of them claim that they are fully aware of critical factors ensuring the strategy implementation (for more details consult Peljhan, Tekavcic, 2003).

Slovenian SMEs costing systems and cost management practices emphasise simple routine accounting. SMEs primarily use traditional managerial tools related to management accounting. It is encouraging that SMEs believe that importance

нису навођени као извор знања о одређеном концепту. Што се тиче употребе одређеног УР алата, открили смо да словеначки мали и средњи ентитети углавном користе следеће концепте: стално унапређивање (22% малих и средњих ентитета), управљање укупним квалитетом (TQM) (21%) и стратегију "у право време" (JIT) (20% компанија). Са друге стране, најмање коришћени концепти су управљање на основу активности (ABM) (1% малих и средњих ентитета), реинжењеринг пословних процеса (BPR) (2% компанија) и обрачун трошкова на основу животног циклуса (LCC) (2% компанија), уз теорију ограничења (TOC) која се уопште не употребљава. Такође смо питали словеначке мале и средње ентитете за разлоге због којих не имплементирају УР алате. Најчешће помињани разлог је био недостатак адекватног знања, праћен недостатком иницијативе и мишљењем да би трошкови имплементације били већи од користи исте. Главни разлози због којих компаније не имплементирају УР алате се даље разматрају у: Пелџан, Текавчич, 2003.

Студија 3

У нашој трећој студији о мерењу и управљању перформансама у словеначким компанијама, фокусирали смо се на следећих пет питања: основна мерила перформанси, разумевање "успешних перформанси", ставове компаније према мерењу перформанси и доношењу одлука, која су најважнија и најневажнија мерила перформанси за компаније и који тип система за управљање перформансама се користи у словеначким компанијама. Детаљни резултати ове студије се могу наћи у Пелџан *et al.*, 2005.

Прво, компанијама је постављено питање о томе шта оне сматрају основним мерилем перформанси (морале су да одаберу само једно мерило перформанси). 18% компанија је одабрало принос на капитал (ROE) као основно мерило перформанси. Након овог мерила следе укупни приходи (14% компанија) и нето добит (11% компанија). Желели бисмо да нагласимо да су само 4 компаније (4%) одабрале вредност која се додаје по запосленом као своје основно мерило перформанси, иако је ово мерило индикатор будућег развоја и раста компаније.⁹

Друго, питали смо компаније шта подразумевају под "успешним перформансама". Компанијама су биле понуђене разне могућности. Када је бирано више могућности, оне су морале да

of cost management has risen in recent years. Severe market situation and increased global competitive pressures are forcing SMEs to adopt MA tools together with their larger counterparts (for more details consult Peljhan, Tekavcic, 2003). Moreover, we tried to find out whether there is a common understanding and use of MA tools among Slovenian SMEs. Slovenian SMEs are poorly acquainted with the following concepts (see also Peljhan, Tekavcic, 2003): TOC (only 10 per cent of the companies are familiar with the concept), ABM (13 per cent of the companies are familiar with the concept), and BPR (17 per cent of the companies are familiar with the concept). On the other hand, the best-known concepts among Slovenian SMEs are JIT (65 per cent of the companies are familiar with the concept), TQM (57 per cent of the companies are familiar with the concept), and ABC (49 per cent of the companies are familiar with the concept). Slovenian SMEs became familiar with the concepts listed above in Slovenian and foreign literature, seminars, and workshops. It is surprising that undergraduate and postgraduate coursebooks were not often quoted as the source of knowledge of a particular concept. As regards the use of a particular MA tool, we found out that Slovenian SMEs utilise mostly the following concepts: continuous improvement (22 per cent of SMEs), TQM (21 per cent), and JIT (20 per cent of the companies). On the other hand, the least used concepts are ABM (1 per cent of SMEs), BPR (2 per cent of the companies), and life cycle costing (2 per cent of the companies), with TOC is not being used at all. We also asked Slovenian SMEs about the reasons for non-implementing MA tools. The most frequently mentioned reason was lack of proper knowledge, followed by lack of initiative and the thought that implementation costs would exceed benefits. Major reasons why companies fail to implement MA tools are further discussed in Peljhan, Tekavcic, 2003.

Study 3

In our third study on performance measurement and management in Slovenian companies we

⁹⁾

Приликом анализирања великих словеначких компанија, Рејцова (2001) је дошла до сличних резултата и открила да је принос на капитал (ROE) био основно мерило перформанси за једну трећину компанија. За разлику од наших резултата, вредност која се додаје по запосленом је била на другом месту најцењенијих основних мерила јер је 17% компанија сматрало својим основним мерилем перформанси. Међутим, мерила перформанси понуђена као основна мерила перформанси код Рејцове (2001) се разликују од мерила понуђених у нашем истраживању. На пример, мерила као што су укупни приходи, нето добит и раст профита нису били понуђени код Рејцове (2001) и такве методолошке разлике су могле утицати на резултате из извештаја.

буду рангиране од највише до најмање важне. Компаније су извршиле следеће рангирање најважнијих "успешних перформанси":

- остваривање циљева власника (33%);
- праћење стратегије (24%);
- остваривање циљева различитих заинтересованих страна (23%);
- повећање учешћа на тржишту (8%);
- одржавање удела на тржишту (7%);
- друго, на пример, ићи у корак са или победити конкуренцију (5%).

Приликом анализирања само великих компанија, рангирање је мало измењено: више компанија првенствено следи циљеве власника (37%) и следи стратегију (32%), али мање следи циљеве различитих заинтересованих страна (15%). 30% средњих компанија првенствено следи циљеве власника или различитих заинтересованих страна, а 26% следи њихову стратегију. 30% малих компанија првенствено следи циљеве власника, док 27% следи циљеве различитих интересних група, а 16% следи њихову стратегију. Релативна сразмера малих компанија које теже ка повећању свог удела на тржишту такође је прилично велика (14%). Ипак, једина значајна разлика је успостављена за сразмеру великих компанија, које првенствено следе циљеве различитих заинтересованих страна. Ова сразмера је значајно нижа од сразмере у средњим и малим компанијама.

Треће, били смо заинтересовани за став компанија према мерењу перформанси и доношењу одлука. Тражили смо од компанија да одаберу на Ликертовој лествици од пет вредности (1 = жестоко се противи, 2 = противи се, 3 = нити се слаже нити се противи, 4 = слаже се, 5 = слаже се у великој мери) своје ставове о 16 тврдњи у погледу карактеристика њиховог управљања перформансама и доношења одлука. Компаније су могле да одаберу да одговоре да се одређена тврдња не може применити на њихову компанију. Открили смо да је финансијска и нефинансијска перспектива важна у мерењу перформанси, пошто је ово једина тврдња која је добила просечну оцену изнад 4. Доносиоци одлука сматрају финансијска и нефинансијска мерила подједнако важним (3,87). Резултати перформанси организације оцењени су у складу са имплементацијом стратешких смерница

focused on five issues as follows: basic performance measure, understanding of "successful performance", companies' attitudes towards performance measurement and decision-making, what are the most and the least important performance measures for companies, and what is the type of performance management system being used in Slovenian companies. Detailed results from this study can be found in Peljhan *et al.*, 2005.

First, companies were asked what they consider as the basic performance measure (they had to choose only one performance measure). 18 per cent of companies chose ROE as the basic performance measure. This measure is followed by total revenues (14 per cent of companies) and net income (11 per cent of companies). We would like to emphasise that only 4 companies (4 per cent) chose value added per employee to be their basic performance measure, although this measure is the indicator of future development and growth of the company.¹⁰

Second, we asked companies what they understand by "successful performance". Companies were offered various possibilities. When more were chosen, they had to be ranked from the most to the least important one. Companies ranked as the most important understanding of "successful performance" the following:

- Achieving goals of the owners (33 per cent);
- Following the strategy (24 per cent);
- Achieving goals of different stakeholders (23 per cent);
- Increasing the market share (8 per cent);
- Keeping the market share (7 per cent);
- Other, *e.g.* keeping up with or beating the competitors (5 per cent).

When analysing large companies only, the ranking changes slightly: more companies primarily pursue goals of the owners (37 per cent) and follow the strategy (32 per cent), but fewer pursue goals of different stakeholders (15 per cent). 30 per cent of medium companies primarily pursue goals of the owners or of different stakeholders and 26 per cent follow their strategy. 30

¹⁰⁾

When analysing large Slovenian companies, Rejc (2001) has come to similar results and found ROE to be the basic performance measure for one third of the companies. But contrary to our results value added per employee was found to be the second most appreciated basic measure as 17 per cent of the companies considers it as their basic performance measure. However, Performance measures that were offered as basic performance measures in Rejc (2001) are different than measures offered in our research. For example, measures such as total revenues, net income, and profit growth were not offered in Rejc (2001) and such methodological differences might influence the reported results.

(3,82). Ово представља добру основу за развој интегрисаних система за мерење перформанси. Мада компаније мисле да се резултати перформанси организације оцењују у складу са имплементацијом стратешких смерница, ипак сматрају да њихова тренутна мерила перформанси нису тако добро повезана са стратегијом компаније (3,40). Информације за доношење одлука су доступне на време (3,73), као и подршка модерног информационог система (3,71). Интуиција (1,90) и строго нефинансијска мерила перформанси (1,72) сматрају се најмање важним. Резултати истраживања показују да већина запослених није упозната са мерилима перформанси организације (2,92). Запослени нису добро упознати са мерилима перформанси њиховог рада (3,13).

Четврто, желели смо да откријемо која су најважнија и најневажнија мерила перформанси за компаније. Тражили смо од компанија да одаберу на Ликертовој лествици од пет вредности (1 = није уопште важно, 2 = мало важно, 3 = средње важно, 4 = важно, 5 = веома важно) њихов став према 70 финансијских и нефинансијских мерила перформанси.¹¹ Компаније су могле да одаберу да одговоре да се одређена мерила не могу применити на њихову компанију. Најважније мерило перформанси се односило на ликвидност (4,36). Након њега следе солвентност и однос трошкова према приходу (4,15). Приходи и раст профита су такође мерила са просечним вредностима изнад 4 (4,13 односно 4,06). Након ових мерила следе број потрошача, продуктивност рада и партнерство са добављачима. Прво најважније мерило је финансијско. Ово је у складу са налазима у претходном одељку где су се компаније у просеку сложиле да су финансијске информације (нпр, токови готовине, ликвидност) најважније информације о перформансама. Друга половина најважнијих мерила представља нефинансијска мерила, мада нам недостају мерила која представљају перспективу "иновација и учење". Шта више, на слици 1 откривамо изгледа да коришћење нефинансијских мерила перформанси у компанијама није у порасту (средња вредности 3,23).

Products (services) removal ratio Удео повлачења производа (услуга) сматра се најмање важним мерилом са просечном оценом од 2,47. За њим следе број производа (услуга) повучених из производње (2,54), цена акције (2,56), однос трошкова за истраживање и развој према

per cent of small companies primarily follow goals of their owners, while 27 per cent pursue goals of different interest groups and 16 per cent follow their strategy. The relative proportion of small companies that are striving to increase their market share is also quite high (14 per cent). Nevertheless, the only significant difference is obtained for the proportion of large companies that primarily pursue goals of different stakeholders. This proportion is significantly lower than the proportion in medium and small companies.

Third, we were interested in companies' attitudes towards performance measurement and decision-making. We asked companies to select on the Likert five point scale (1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree) their attitude towards 16 statements regarding the characteristics of their performance management and decision-making. Companies could choose to answer that the particular statement cannot be applied to their company. We found out that financial and non-financial perspective is important in performance measurement, as this is the only statement that averaged over 4. Decision-makers consider financial as well as non-financial measures equally important (3.87). Organisational performance results are evaluated according to the implementation of strategic guidelines (3.82). This is a good foundation for developing integrated performance measurement systems. Although companies think that organisational performance results are evaluated according to the implementation of strategic guidelines, they still believe that their current performance measures are not so well related to the company strategy (3.40). Information for decision-making is available on time (3.73), as there is support from modern information system (3.71). Intuition (1.90) and strictly non-financial performance measurement (1.72) are considered as the least important. Research results show that the majority of employees are not familiar with organisational performance measures (2.92). Employees are not very familiar with measures of their work performance (3.13).

Fourth, we wanted to find out, what were the most and the least important performance mea-

¹¹⁾

Одабир мерила перформанси која је требало укључити су саопштили и Gosselin, 2002 и Rejc, 2002.

приходу (2,68) и укупна имовина по запосленом (2,78). Овде такође можемо открити да мерила која се тичу перспективе "иновације и учења" (нпр, однос трошкова за истраживање и развој према приходу, флукуација запослених, циклус истраживања и развоја), имају просечну оцену мању од 3, што је веома обесхрабрујуће.

Пето, проучавали смо који се тип система за управљање перформансама користи у словеначким компанијама. 43% компанија је променило методе мерења перформанси у последњих пет година. 54% компанија није променило методе мерења перформанси у последњих пет година и сматрамо да је ова сразмера прилично висока. Такође смо желели да откријемо које системе мерења перформанси користе компаније. Резултати су следећи:

- 50% компанија не користи ниједан посебан систем мерења перформанси;
- 43% компанија користи избалансирани скор (BSC) (7%) или неки други облик интегрисаног система мерења перформанси (36%). Можемо очекивати да ове компаније у већој мери користе нефинансијска мерила.

Компаније које су промениле методе мерења перформанси у последњих пет година још увек не успевају да управља перформансама на систематичан начин, пошто само 54% ових компанија користи избалансирани скор (BSC) или неки други облик интегрисаног система мерења перформанси. Већина компанија (57%) које нису промениле методе мерења перформанси у последњих пет година немају посебан систем мерења перформанси.

4. Размајрање

Све до недавно веома мали број словеначких компанија је вршио имплементацију модерних менаџерских алата у вези са управљачким рачуноводством (УР алата). Управљање укупним квалитетом (TQM), стално унапређивање и стратегија "у право време" (JIT) су најпознатији међу словеначким компанијама, али треба нагласити да скоро четвртина словеначких компанија још увек није упозната са њима, иако се ови концепти у иностранству интензивно користе још од почетка 1980-тих година. УР алате су имплементирале и користе углавном велике компаније. Ово је прилично

asures for companies. We asked companies to select on the Likert five point scale (1 = not important at all; 2 = little important; 3 = in between; 4 = important; 5 = very important) their attitude towards 70 financial and non-financial performance measures¹². Companies could choose to answer that the particular measure cannot be applied to their company. The most important performance measure relates to liquidity (4.36). It is followed by solvency and revenues to cost ratio (4.15). Revenues and profit growth are also measures with averages over 4 (4.13 and 4.06 respectively). These measures are followed by the number of customers, labour productivity and the supplier partnerships. The first most important measures appear to be financial. This is in line with findings of the previous section where companies on average agree that financial information (*e.g.*, cash flows, liquidity) is the most important performance information. The second half of the most important measures represents non-financial measures, although we miss measures representing "innovation and learning" perspective. What is more, in Figure 1 we found that the use of non-financial performance measures in companies does not seem to be increasing (mean 3.23). Products (services) removal ratio is perceived as the least important measure with the average grade of 2.47. It is followed by the number of products (services) removed from the production (2.54), share price (2.56), R&D cost to revenues ratio (2.68), and total assets per employee (2.78). Here, we can also find measures regarding "innovation and learning" perspective (*e.g.* R&D cost to revenues ratio, employees turnover, R&D cycle), averaging less than 3, which is very discouraging.

Fifth, we studied what is the type of performance management system being used in Slovenian companies. 43 per cent of companies have changed methods of performance measurement in the last five years. 54 per cent of companies have not changed methods of performance measurement in the last five years and we believe this proportion is quite high. We also wanted to find out, what performance measurement systems companies used. Results are as follows:

- 50 per cent of companies do not use any specific system of performance measurement;

¹²⁾

The choice of performance measures to be included was also informed by Gosselin, 2002 and Rejc, 2002.

разумљиво ако се има у виду да је имплементација ових концепата повезана са релативно високим захтевима у погледу знања, ресурса и времена. Слично, Krumwiede (1999) тврди да, према истраживању спроведеном од стране Групе за управљање трошковима Института за управљачке рачуновође (ИМА), компаније које су усвојиле обрачун трошкова на основу активности (АВС) имају тенденцију да у просеку буду нешто веће од компанија које га нису усвојиле. Могући разлози за разлику у величини укључују расположивост ресурса (људских и финансијских) и економију обима у имплементирању обрачуна трошкова на основу активности (АВС) на више места. Ипак, постоји значајно поравнање, пошто смо открили да компаније које користе УР алате у просеку имају боље резултате него компаније које их не користе. Велике словеначке компаније су слабо упознате са теоријом ограничења (ТОС), обрачуном трошкова на основу животног циклуса (LCC) и управљањем на основу активности (АВМ), пошто смо сазнали да је само око једне половине испитаних компанија познавало ове алате. Најпознатији концепти међу великим словеначким компанијама су *управљање укупним квалитетом* (TQM), *стратегија "у право време"* (JIT) и *стално унапређивање* (око 75% испитаних компанија је познавало ове концепте). Уопштено посматрано, велике словеначке компаније имплементирају и користе управљање укупним квалитетом (TQM), стално унапређивање и одређивање репера/бенчмаркинг. Са друге стране, најмање имплементирани и употребљавани концепти су обрачун трошкова на основу животног циклуса (LCC), управљање на основу активности (АВМ) и избилансирани скор (BSC) (мада велике словеначке компаније прате финансијска, као и нефинансијска мерила перформанси, имајући у виду да се теорија ограничења (ТОС) уопште не имплементира и не употребљава).

До сада је веома мали број словеначких малих и средњих ентитета имплементирао УР алате. Стратегија "у право време" (JIT), управљање укупним квалитетом (TQM) и обрачун трошкова на основу активности (АВС) најпознатији су међу словеначким малим и средњим ентитетима, али треба нагласити да више од једне трећине словеначких малих и средњих ентитета још увек није упознато са њима. Словеначки ентитети углавном употребљавају стално унапређивање, управљање укупним квалитетом (TQM) и стратегију "у право време" (JIT). Са друге стране, најмање употребљавани концепти су *управљање на основу активности* (АВМ), *реинжењеринг пословних процеса* (BPR) и

- 43 per cent of companies use balanced scorecard (7 per cent) or some other form of integrated performance measurement system (36 per cent). We can expect these companies to use non-financial measures more extensively.

Companies that have changed methods of performance measurement in the last five years still fail to manage performance systematically, as only 54 per cent of these companies use balanced scorecard or some other form of integrated performance measurement system. The majority of companies (57 per cent) that have not changed methods of performance measurement in the last five years do not have specific system of performance measurement.

4. Discussion

Until recently, a very small number of Slovenian companies have undertaken implementation of modern management tools related to management accounting (MA tools). TQM, continuous improvement, and JIT are best known among Slovenian companies, but it should be stressed that almost a quarter of Slovenian companies are still unfamiliar with them, although since the early 1980s these concepts have been intensively used abroad. MA tools are implemented and used mostly by large companies. This is quite understandable given that the implementation of these concepts is connected with relatively high requirements for knowledge, resources, and time. Similarly, Krumwiede (1999) argues that according to a survey⁴ conducted by the Cost Management Group of the Institute of Management Accountants (IMA) ABC adopters tend to be somewhat larger on average than nonadopters. Possible reasons for the size difference include availability of resources (human and financial) and economies of scale in implementing ABC at multiple sites. However, there is a considerable pay-off, as we found out that companies using MA tools on average perform better than those which fail to do so. Large Slovenian companies are poorly acquainted with theory of constraints, life cycle costing, and activity-based management as we found out that only about a half of companies interviewed knew these tools. The best-known concepts among large Slovenian companies are TQM, JIT, and continuous improvement (around 75 per cent of companies interviewed knew these

обрачун трошкова на основу животног циклуса (LCC). Треба напоменути да се теорија ограничења (TOC) уопште не имплементира и не користи. Истраживање је указало на неке од главних разлога због којих компаније не имплементирају УР алате. Утврђена су три главна разлога:

- недостатак адекватног знања: ово откриће говори само за себе. У Словенији има премало обуке, семинара и радионица намењених малим предузећима. Менаџери и запослени малих и средњих ентитета могу да уче само на случајевима великих компанија и препуштени су сами себи приликом примене искустава великих компанија у својим предузећима;
- недостатак иницијативе: постоји велики недостатак аквизиције малих и средњих ентитета од тима менаџера који нису запослени у њима. Мада су неки менаџери свесни потенцијалних користи УР алата, нису вољни да инвестирају сопствено време и средства потребна за имплементирање пројекта. Аквизиција компаније од тима менаџера који нису запослени у тој компанији веома је важна, због тога што менаџмент подстиче креативност, оспособљава запослене, обезбеђује вођење и успоставља оквир за обезбеђивање ресурса. Бројне студије случаја показале су да је посвећеност највишег менаџмента кључна (Maguire, Putterill, 2000). На пример, претходно поменуто истраживање Института за управљачке рачуновође (ИМА) иде у прилог идеји да је за обрачун трошкова на основу активности (ABC) потребна јака посвећеност вишег менаџмента. 58% компанија које га користе имале су веома висок степен подршке највишег менаџмента (за разлику од 40% компанија које га не користе) (Krumwiede, 1999). Менаџери не смеју само бити посвећени, други морају да виде да су они посвећени. Ефективан начин да се ово постигне је присуствовање кључним састанцима, активно учешће на њима и подршка иницијативама и речју и делом;
- трошкови имплементације су већи од користи: мали и средњи ентитети нису спремни да инвестирају велике суме новца у имплементацију пројекта. Као контра аргумент можемо рећи да према истраживању који је спровела Група за управљање трошковима Института за управљачке рачуновође (ИМА), 89% оних компанија које користе обрачун трошкова на основу активности (ABC) је навело да је

concepts). In general, large Slovenian companies implement and use TQM, continuous improvement, and benchmarking. On the other hand, the least implemented and used concepts are life cycle costing, ABM, and balanced scorecard (although large Slovenian companies do track financial as well as nonfinancial measures of performance, considering that TOC is not being implemented or used at all).

So far, a very small number of Slovenian SMEs implemented MA tools. JIT, TQM, and ABC are best known among Slovenian SMEs, but it should be stressed that more than a third of Slovenian SMEs are still unfamiliar with them. Slovenian SMEs mostly use continuous improvement, TQM, and JIT. On the other hand, the least used concepts are ABM, BPR, and life cycle costing. It is noteworthy that TOC is not being implemented or used at all. Research indicated some major reasons why companies fail to implement MA tools. Three major reasons were identified:

- Lack of proper knowledge: This finding speaks for itself. There is too little training, seminars, workshops tailored to small businesses in Slovenia. SMEs managers and employees can learn only from large company cases and are left on their own when applying large companies' experiences to their own businesses.
- Lack of initiative: There is a great lack of SMEs management buy-in. Although some managers are aware of the potential benefits of MA tools, they are not willing to invest their own time or the funding needed to implement the project. Management buy-in is very important because management stimulates creativity, empowers employees, provides leadership, and establishes a framework for providing resources. Countless case studies have shown that top management's commitment is crucial (Maguire, Putterill, 2000). For example, previously mentioned IMA survey's results support the idea that ABC needs strong commitment from upper management. 58 per cent of the usage-level companies had a very high level of top management support (versus 40 per cent for the nonusage companies) (Krumwiede, 1999). Managers must not only be committed, they must be seen to be committed. An effective way to do this is by being present at key

овај концепт вредан трошкова имплементације (Krumwiede, 1999).

У просеку, мали и средњи ентитети не поседују знање и ресурсе великих компанија. Међутим, ово није изговор за искључивање концепата као што су одређивање репера/бенчмаркинг и управљање укупним квалитетом (TQM) (сматрамо да постоји релативно мали број словеначких малих и средњих ентитета који употребљавају одређивање репера/бенчмаркинг и управљање укупним квалитетом (TQM)). Мислимо да употреба ова два концепта не треба да буде ограничена величином компаније. Они такође треба да буду имплементирани у малим и средњим ентитетима, бар у већој мери него што је тренутно случај. Суштина одређивања репера/бенчмаркинга је учење од других. Мали и средњи ентитети треба барем да примењују "основну" форму одређивања репера/бенчмаркинг, односно поређење кључних бројки, често кључних финансијских бројки, за сврхе рангирања компаније у односу на конкуренцију или на просек у тој делатности. Све компаније треба да буду свесне чињенице да одређивање репера/бенчмаркинга подстиче активан процес учења у организацији и мотивише на промене и унапређења. Даље, управљање укупним квалитетом (TQM) не треба да буде ограничено величином компаније. У садашњем пословном окружењу, *управљање укупним квалитетом* (TQM) је скоро суштински битно за опстанак и успешно пословање свих компанија. Управљање укупним квалитетом (TQM) треба да буде култура сваке компаније посвећене задовољству потрошача путем сталног унапређивања. Са друге стране, разумљиво је да мали и средњи ентитети не врше обрачун трошкова на основу активности (ABC) и обрачун на основу циљних трошкова (TC) у толикој мери. Правилно расподељени адекватни ресурси и довољан буџет важни су за успешну имплементацију обрачуна трошкова на основу активности (ABC) и обрачуна на основу циљних трошкова (TC). Даље, компаније често морају да сарађују са екстерним консултантима када им недостаје потребна стручност и знање. Из ових и неких других разлога, неке велике компаније имају бољи потенцијал за усвајање ових концепата од малих и средњих ентитета.

У вези са напретком у мерењу и управљању перформансама у словеначким компанијама, закључујемо да доминација финансијских мерила показује јако присуство традиционалних (више финансијски оријентисаних) система за мерење перформанси у словеначким компанијама, где се перформансе мере са тачке гле-

gatherings, actively participating in them, and supporting the initiatives both in word and action.

- Implementation costs exceed benefits: SMEs are not prepared to invest great amounts of money into implementation of projects. As a counter argument we can say that according to a survey conducted by the Cost Management Group of the Institute of Management Accountants (IMA), 89 per cent of those companies using ABC said it was worth the implementation costs (Krumwiede, 1999).

On average, SMEs do not possess the knowledge and resources of large companies, however, this is not an excuse to exclude concepts such as benchmarking and TQM (we believe there is a relatively low number of Slovenian SMEs using benchmarking and TQM). We think that the use of these two concepts shouldn't be constrained by the size of the company. They should also be implemented in SMEs, at least to a larger extent than now. The essence of benchmarking is learning from others. SMEs should at least implement the "basic" form of benchmarking, that is comparing key figures, often financial key figures, for the purpose of ranking the company in relation to competitors or the industry average. All companies should be aware of the fact that benchmarking encourages an active learning process in the organisation and motivates change and improvement. Further, TQM shouldn't be bounded by the size of the company. In present business environment TQM is almost essential for all companies to survive and perform successfully. TQM should be the culture of every company committed to customer satisfaction through continuous improvement. On the other hand, it can be understood that SMEs do not use ABC and target costing to such an extent. Adequate resources and sufficient budget allocated properly are important for a successful implementation of ABC and target costing. Further, companies often have to cooperate with external consultants when they lack the required expertise and knowledge. For these and other reasons, large companies have a better potential to adopt these concepts than SMEs.

With regard to advances in performance measurement and management in Slovenian companies, we conclude that the domination of financial measures demonstrates a strong presence of tradi-

дишта власника. Ово такође потврђују и наши резултати, пошто једна трећина компанија (без обзира на њихову величину) сматра постизање циљева власника најважнијим схватањем "успешних перформанси". Штавише, Рејцова (2001) је открила да је скоро 50% великих компанија оценило постизање циљева различитих заинтересованих страна као најважније схватање "успешних перформанси", док наши резултати показују да само 15% великих компанија следи циљеве различитих заинтересованих страна. Такође налазимо да је ова сразмера значајно нижа од сразмере у средњим и малим компанијама. Ово би могло да наговести корак уназад у имплементацији мултидимензионалних система за мерење перформанси у којима је наглашено да се интереси заинтересованих страна морају узети у обзир за дугорочне успешне перформансе.

Како су истакли Kaplan и Norton (1996), компаније треба да буду свесне да су финансијска мерила историјска и да стога не представљају добар показатељ будућих финансијских перформанси и да нефинансијска мерила воде финансијска мерила. Наши резултати указују да се компаније у просеку у великој мери слажу да је финансијска и нефинансијска перспектива важна у мерењу перформанси. У већини словеначких компанија (68%) доносиоци одлука сматрају финансијска и нефинансијска мерила подједнако важним, али се четвртина компанија још увек нити слаже нити не слаже са овом тврдњом. Ово указује на то да још увек постоји диспаритет у уравнотеженом коришћењу финансијских и нефинансијских мерила приликом доношења одлука. 43% компанија се слаже да оне првенствено користе финансијска мерила перформанси. 41% проценат компанија се нити слаже нити не слаже са овом тврдњом, што представља позитивно кретање ка уравнотеженијем мерењу перформанси у словеначким компанијама; или се компаније у просеку не слажу са оценом перформанси само из финансијске перспективе и са разматрањем само финансијских мерила перформанси за доношење одлука. Компаније се у просеку такође не слажу ни са тврдњама да се перформансе организације углавном оцењују интуитивно или само из нефинансијске перспективе. Мада словеначке компаније још увек сматрају финансијска мерила перформанси важнијим од нефинансијских, оне мере обе перспективе свог пословања. Ствар која може навести на забринутост је што изгледа да коришћење нефинансијских мерила перформанси изгледа није у порасту, мада бисмо очекивали супротно, јер су Ittner и Larcker (2001) на пример открили да се краткорочна финансијска мерила налазе на

tional (more financially oriented) performance measurement systems in Slovenian companies where performance is measured from the owners' point of view. This has also been confirmed by our results as one third of the companies (regardless their size) consider achieving goals of the owners as the most important understanding of "successful performance". Furthermore, Rejc (2001) has found that almost 50 per cent of large companies ranked achieving goals of different stakeholders as the most important understanding of "successful performance", while our results show that only 15 per cent of large companies pursue goals of different stakeholders. We also find this proportion significantly lower than the proportion in medium and small companies. This could imply a step backwards in implementation of multidimensional performance measurement systems where it is emphasised that interests of all stakeholders must be taken into account for long term successful performance.

As Kaplan and Norton (1996) have emphasised, companies should be aware that financial measures are historical and are therefore not a good predictor of future financial performance, and that non-financial measures are the ones that lead financial measures. Our results indicate that companies on average quite strongly agree that financial and non-financial perspective is important in performance measurement. In the majority of Slovenian companies (68 per cent) decision-makers consider financial as well as non-financial measures as equally important but a quarter of companies still neither agree nor disagree with this statement. This indicates that there is still a gap in balancing financial and non-financial measures when making decisions. 43 per cent of companies agree that they primarily use financial performance measures. 41 per cent of companies neither agree nor disagree with this statement, which is a positive guideline towards a more balanced performance measurement in Slovenian companies. Alternatively, companies on average disagree with evaluation of performance just from financial perspective and with considering only financial performance measures for decision-making. Companies on average also disagree with statements that organisational performance is evaluated mainly intuitively or just from non-financial perspective. Although Slovenian companies still perceive financial per-

петом месту иза нефинансијских мерила која су на четвртном месту у погледу уочене важности. Сматрамо да је најмање заступљена нефинансијска перспектива ”иновација и учење”, што је такође прилично обесхрабрујуће.

Постојећа литература указује на пажљив одабир мерила перформанси који обухвата различите перспективе перформанси организације. Шта више, ова мерила треба да буду усклађена са стратегијом компаније и систематично повезана. Прво, наши налази показују да 70% компанија оцењује резултате перформанси организације према имплементацији стратешких смерница и само 9% компанија се није сложило са овом тврдњом. Ово представља добру основу за развој интегрисаних система мерења перформанси. Мада компаније сматрају да се резултати перформанси организације оцењују према имплементацији стратегије, оне ипак сматрају да њихова тренутна мерила перформанси нису тако добро повезана са стратегијом компаније, пошто се са тим сложила само половина компанија. Друго, налазимо само три нефинансијска мерила перформанси (број потрошача, продуктивност рада и партнерство са добављачима) међу десет најважнијих. Слаба употреба мерила перформанси која се односе на перспективу ”иновације и учења” је посебно обесхрабрујућа јер се у просеку они сматрају најмање важним.

Узимајући у обзир да словеначке компаније још увек сматрају финансијска мерила важнијим од нефинансијских, верујемо да компаније морају да уложе више напора у имплементирање неке врсте интегрисаног система мерења перформанси (на пример, избилансирани скор (BSC)) да би мериле перформансе на систематичан начин и обезбедиле праве информације доносиоцима одлука. Тренутно словеначке компаније мере финансијску и нефинансијску перспективу свог посла и доносиоци одлука сматрају финансијска и нефинансијска мерила подједнако важним, али компаније несистематично мере своје перформансе. Ово може да има за резултат неколико различитих мерила која би проузроковали одлагање у доношењу одлука и смањени квалитет донетих одлука пошто мерила нису представљена у облику неког интегрисаног система мерења перформанси. Даље, резултати нашег истраживања показују да запослени нису добро упознати са мерилима перформанси организације (једна четвртина компанија се слаже да су запослени упознати са мерилима перформанси организације и скоро 40% компанија се нити слаже нити не слаже са тим). Шта више, запослени нису добро упознати са мерилима перформанси сопственог рада пошто једна

перформансе мериле перформансе као више важне од нефинансијских, они мере обе перспективе њиховог послова. Ствар која би могла бити забринувачка је да употреба нефинансијских мерила перформанси у компанијама не изгледа да се повећава, иако бисмо очекивали супротно јер Итнер и Ларкер (2001) на пример су открили да краткорочна финансијска мерила рангирају петом иза четири нефинансијска мерила перформанси у погледу важности. Ми смо пронашли да је најмање представљена нефинансијска перспектива ”иновација и учење” перспектива, што је прилично обесхрабрујуће.

Existing literature suggests a careful selection of performance measures that capture different perspectives of organisational performance. Furthermore, these measures should be aligned with company's strategy and systematically linked. First, our findings show that 70 per cent of the companies evaluate their organisational performance results according to the implementation of strategic guidelines and only 9 per cent of companies did not agree with this statement. This is a good foundation for developing integrated performance measurement systems. Although companies think that organisational performance results are evaluated according to the implementation of strategy, they still believe that their current performance measures are not so well related to the company strategy as only a half of the companies agreed. Second, we find only three non-financial performance measures (number of customers, labour productivity and suppliers partnerships) among ten most important ones. Poor utilisation of performance measures relating to “innovation and learning” perspective is especially discouraging as on average they are considered as the least important.

Taking into account that Slovenian companies still perceive financial measures as more important than non-financial, we believe that companies have to put more effort in implementing some sort of integrated performance measurement system (e.g., the Balanced Scorecard) in order to measure performance systematically and provide the right information to decision-makers. At the moment, Slovenian companies measure financial and non-financial perspective of their business and decision-makers consider financial as well as non-financial measures equally important, but companies measure their performance unsystematically. This may result in a number of different measures causing delays in de-

трећина компанија сматра да запослени нису упознати са мерилима перформанси сопственог рада. Сматрамо да је ово такође једна од последица несистематског коришћења управљања перформансама организације. Ово отежава да се запослени мотивишу да боље раде, јер они немају информације о мерилима перформанси према којима се оцењују њихов рад и пословање компаније.

Мада наши резултати указују да постизање циљева власника представља најважније схватање "успешних перформанси" за 37% великих словеначких компаније, проценат таквих компанија је био мањи, наиме 18% (Rejc, 2001). Супротно нашим очекивањима, ово би такође могло да укаже на примену финансијских мерила перформанси у већој мери. Са друге стране, проценат великих компанија које следе стратегију се у значајној мери повећао. Рејцова (2001) је открила да 9% великих компанија сматра праћење стратегије најважнијим схватањем "успешних перформанси", док наши резултати показују да постоји 32% таквих компанија. Ово последње откриће би могло да укаже на коришћење разних мерила перформанси, ради обухватања различитих перспектива перформанси организације.

Најважнија мерила перформанси за велике компаније су сва финансијска. Међу десет најважнијих мерила перформанси налазе се само два нефинансијска: "удео на тржишту" и "партнерство са добављачем". Осим тога, налазимо да су мерила перформанси која се односе на перспективу "иновација и учење" у значајној мери мање важна за велике него за мале компаније, а да су мерила која се односе на перспективу "потрошача" мање важна за велике него за средње компаније. Ови аргументи указују на то да велике компаније не обраћају довољно пажње на нефинансијска мерила перформанси која се односе на различите заинтересоване стране; уместо тога оне се превише концентришу на перспективу власника и на финансијска мерила перформанси. Наши резултати су у супротности са претходним истраживањем (Blau, Schoenherr, 1971; Child, 1972; Hoque, James, 2000; Libby, Waterhouse, 1996; Ouchi, 1977) у ком се сугерише да би велике организације имале више расположивих ресурса да буду иновативне и да успоставе сложеније системе одмеравања перформанси од мањих организација.

Приликом анализирања десет најважнијих мерила перформанси у средњим компанијама, приметили смо да су прва четири мерила финансијска, а да после њих следе нефинансијска мерила која представљају перспективе "потрошача", "интерног пословања" и "иновације и учења". Мале компаније су прилично сличне

цисион-макинг анд депреасинг љуалитц оф децисионс маде ас меасурес аге нот пресентед ин сомесорт оф интегратед перформанце меасуремент систем. Фуртхер, оур ресеарчх резултс схов тхат емплоеес аге нот верц њелл фамилиар њитх органисатионал перформанце меасурес (а љуартер оф цомпаниеес агеес тхат емплоеес аге фамилиар њитх органисатионал перформанце меасурес анд алмост 40 пер цент оф цомпаниеес неитхер агеес нор дисагеес њитх тхат). Њхат ис море, емплоеес аге нот верц фамилиар њитх меасурес оф тхеир њорк перформанце ас алмост а тхирд оф цомпаниеес тхинк тхат емплоеес аге нот фамилиар њитх меасурес оф тхеир њорк перформанце. Ње белиеве тхис ис алсо оне оф тхе цонселуенцес оф унсцстематиц деплоцмент оф органисатионал перформанце манагемент. Тхис макес ит диффикулт то мотивате емплоеес то перформбеттер ас тхец до нот хаве информатион он перформанце меасурес бц њицх тхеир њорк анд цомпанц оператионс аге евалуатед.

Although our results indicate achieving goals of the owners is the most important understanding of "successful performance" for 37 per cent of large Slovenian companies, the percentage of such companies used to be lower, namely 18 per cent (Rejc, 2001). Contrary to our expectations this might also indicate the application of financial performance measures to a greater extent. On the other hand, the percentage of large companies following the strategy increased substantially. Rejc (2001) found 9 per cent of large companies to consider following the strategy as the most important understanding of "successful performance", while our results show there are 32 per cent of such companies. This last finding might imply the use of diverse performance measures that capture different perspectives of organisational performance.

The most important performance measures for large companies are all financial. Among ten most important performance measures there are only two non-financial ones, namely "Market share" and "Suppliers partnerships". In addition, we find performance measures relating to "innovation and learning" perspective significantly less important to large than to small companies, and measures relating to "customer" perspective less important to large than to medium companies. These arguments imply that large companies do not pay enough attention to non-financial performance measures that relate to different stakeholders; instead they concentrate too much on the owners' perspective and on financial performance

средњим компанијама. После финансијских мерила перформанси следе нефинансијска мерила која се односе на перспективе "потрошача" и "иновације и учења". Увидели смо да мале компаније у просеку сматрају мерила перспективе "иновације и учења" важнијим него велике компаније. Сматрамо да је ово због предузетничког духа који је обично присутан у малим компанијама. Такође смо схватили да су мерила која се односе на перспективу "потрошача" у значајној мери важнија средњим него малим компанијама. Наши налази су у складу са Germain (2005) ко је анализирао мала и средња предузећа (мале и средње ентитете) и открио да су најсофистициранији системи за мерење перформанси обично имплементирани у великим малим и средњим ентитетима са централизованом структуром и сложеним и неизвесним окружењем. Поред тога, мале компаније често не захтевају софистициране методе за евалуацију управљања и перформанси, јер су постављачи стратегије, обично власници, ближи "деловању" (Hoque, 2003).

Открили смо да 50% компанија не користи ниједан одређени систем мерења перформанси. 43% компанија користи избалансиран скор (BSC) или неки други облик интегрисаног система за мерење перформанси. Релативна сразмера компанија које користе неки облик интегрисаног система за мерење перформанси је највећа међу великим компанијама (63%) и у значајној мери је већа од сразмере у целокупном узорку. Поред тога, сразмера је у значајној мери мања у малим компанијама (18%) које обично немају систем за мерење перформанси. Наиме, 73% малих компанија нема никакав посебан систем мерења перформанси. Било како било, ови налази су у складу са претходним истраживањем поменутих у претходном тексту (Hoque, 2003; Blau, Schoenherr, 1971; Child, 1972; Hoque, James, 2000; Libby, Waterhouse, 1996; Ouchi, 1977). Наша главна забринутост лежи у томе што постоји 54% компаније које нису промениле своје методе мерења перформанси у последњих пет година. Шта више, већина ових компанија (57%) нема никакав посебан систем мерења перформанси. 43% свих компанија је променило методе мерења перформанси у последњих пет година, али ове компаније још увек не управљају перформансама на систематичан начин, јер само 54% ових компанија користи избалансиран скор (BSC) или неки други облик интегрисаног система за мерење перформанси.

measures. Our results contradict previous research (Blau, Schoenherr, 1971; Child, 1972; Hoque, James, 2000; Libby, Waterhouse, 1996; Ouchi, 1977) that suggests larger organisations would have more resources available to be innovative and establish more complex performance measurement systems than smaller organisations.

When analysing ten most important performance measures in medium companies we noticed that the first four measures are financial and are followed by non-financial measures representing "customer", "internal business" and "innovation and learning" perspectives. Small companies are rather similar to medium companies. Financial performance measures are followed by non-financial measures relating to "customer" and "innovation and learning" perspectives. We saw that small companies on average perceive "innovation and learning" perspective measures as more important than bigger companies. We think that this is due to entrepreneurial spirit usually present in small companies. We also realise that measures relating to "customer" perspective are significantly more important to medium than to small companies. Our findings are in accordance with Germain (2005) who has analysed small and medium-sized enterprises (SMEs) and found that the most sophisticated performance measurement systems are generally implemented in large SMEs with centralised structure and complex and uncertain environment. Additionally, small companies frequently do not require sophisticated management and performance evaluation methods as the strategy setters, usually owners, are close to the "action" (Hoque, 2003).

We found that 50 per cent of companies do not use any specific system of performance measurement. 43 per cent of companies use balanced scorecard or some other form of integrated performance measurement system. The relative proportion of companies using some form of integrated performance measurement system is the highest among large companies (63 per cent) and is significantly higher than the proportion in the whole sample. Additionally, the proportion is significantly lower in small companies (18 per cent) that generally lack any system of performance measurement. Namely, 73 per cent of small companies have no specific system of performance measurement. Anyhow, these findings are in accordance with previous research mentioned above (Hoque, 2003; Blau, Schoenherr, 1971; Child, 1972; Hoque, James, 2000; Libby, Wa-

5. Закључак

У уобичајеним условима у прошлости, менаџери су често могли да приуште да буду реактивни. Могли су да предузимају мере које су угодно биле смештене у оквиру њихових редовних дужности планирања и контроле. Али у пословању које се померило ка турбулентном пословном окружењу, захтеви за иновацијама и анализом су постали императив и већи изазов. Из овог разлога је важно да компаније науче и почну да усвајају различите алате, који су директно или индиректно повезани са управљачким рачуноводством (у раду се помињу као УР алати). Ови алати пружају менаџерима критичке информације које су им потребне за доношење исправних пословних одлука које се односе на трошкове и профитабилност, тако да компаније могу да остани јаке и ефикасне и када се суоче са глобалном конкуренцијом. Важно је да компаније науче и заиста почну да усвајају УР алате како је представљено у овом раду. Сваки концепт је од неке користи за компанију. Поред тога, због њихове комплементарне природе, када се користе у комбинацији, ови алати обезбеђују корисну синергију која у великој мери превазилази оно што иначе наговештава табелисање појединачних делова.

Употреба УР алата у словеначким компанијама ради обезбеђивања њихових ефективних перформанси потребна је због све веће сложености економских процеса и системских промена у словеначкој економији. Ово је разлог због ког је изузетно важно софистицирано управљачко рачуноводство, нарочито за словеначке компаније које трпе изузетно велике трошкове, те стога имају слабу конкурентну позицију на националном и интернационалном тржишту. Открили смо да многе компаније које покушавају да постигну успех у транзиционој привреди и које се суочавају са оштром глобалном конкуренцијом, имају тенденцију да користе традиционалне приступе управљачког рачуноводства, који не обезбеђују довољну основу за ефективно доношење одлука. Истраживање је такође открило неке од главних разлога због којих компаније не успевају да имплементирају УР алате: недостатак аквизиције компаније од највиших менаџера који нису запослени у тој компанији (упркос свести највишег менаџмента о потенцијалним користима УР алата, они нису вољни да инвестирају сопствено време или средства потребне за имплементацију пројекта), недостатак јасних циљева, недостатак укључености запослених (запослени нису укључени у стварање, имплементацију и стално унапређивање УР алата), недостатак средстава, недостатак подршке из аспекта информационе техноло-

terhouse, 1996; Ouchi, 1977). Our main concern is that there are 54 per cent of companies that have not changed their performance measurement methods in the last five years. What is more, the majority of these companies (57 per cent) do not have any specific system of performance measurement. 43 per cent of all companies have changed methods of performance measurement in the last five years, but these companies still do not manage performance systematically, as only 54 per cent of these companies use balanced scorecard or some other form of integrated performance measurement system.

5. Conclusion

Under normal conditions in the past, managers could often afford to be reactive. They could take actions that nested comfortably within their routine planning and control duties. But with a business moving into a turbulent business environment, demands for information and analysis become imperative and more challenging. For this reason it is important that companies learn about and start adopting different tools, directly or indirectly connected with management accounting (in the paper referred to as MA tools). These tools provide managers with the critical information they need to make proper business decisions related to costs and profitability, so companies can remain strong and efficient when faced with global competition. It is important that companies learn about and actually start adopting MA tools as presented in the paper. Each concept has some benefit to offer the company. Additionally, due to their complementary nature, when used in combination, these tools provide a beneficial synergy that greatly exceeds what the tabulation of the individual parts otherwise suggests.

The use of MA tools in Slovenian companies for ensuring their effective performance is required due to the increasing complexity of economic processes and the system changes in Slovenian economy. This is the reason why sophisticated management accounting is extremely important, especially for those Slovenian companies that incur excessively high costs and therefore have a poor competitive position in the national and international market. We found out that many companies trying to succeed in transition economies and facing severe global competition tend to use traditional management accounting approaches, which does not provide a sufficient basis

гије, недостатак знања и обучености (ни тим за имплементацију УР алата ни лица која користе информације обезбеђене УР алатима нису адекватно обучени).

Нарочито су системи за мерење перформанси у фокусу велике пажње у круговима научника и практичара, јер они доприносе управљању перформансама организације. Литература сугерише да компаније морају да ставе већи нагласак на нефинансијска мерила него што су то чиниле у прошлости и да треба да имплементирају неку врсту интегрисаног система за мерење перформанси. Резултати нашег истраживања показују да словеначке компаније још увек сматрају финансијска мерила перформанси важнијим од нефинансијских, мада оне мере обе перспективе свог пословања. Шта више, коришћење нефинансијских мерила перформанси није у порасту. Словеначке компаније су најчешће наводиле принос на капитал (ROE) као основно мерило перформанси, а више од једне трећине словеначких компанија сматра "постизање циљева власника" најбољим описом "успешних перформанси". Више од једне половине словеначких компанија није променило своје методе мерења перформанси у последњих пет година. Компаније које су промениле методе мерења перформанси у последњих пет година још увек не управљају перформансама на систематичан начин, јер само 54% ових компанија користи избалансирани скор (BSC) или неки други облик интегрисаног система за мерење перформанси.

Наша препорука многим словеначким компанијама (и свим другим компанијама које се суочавају са сличним проблемима) је да се изборе са овим баријерама и покушају да их превазиђу имплементацијом бар неких савремених концепата за управљање трошковима, јер они подржавају боље перформансе кроз унапређено доношење одлука, базирано на тачнијим информацијама о трошковима. Ово за резултат има унапређену профитабилност, боље разумевање производа и услуга, унапређене одлуке о одређивању цена, унапређени процес припремања буџета и планирања и елиминацију бескорисних ствари.

Пошто словеначке компаније још увек сматрају финансијска мерила важнијим од нефинансијских, верујемо да компаније морају да уложе више напора у имплементацију неке врсте интегрисаног система за мерење перформанси (на пример, избалансираног скор (BSC)) да би мериле перформансе на систематичан начин и доносиоцима одлука обезбедиле праве информације. Открили смо да се резултати перформанси организације оцењују

for effective decision-making. Research also revealed some major reasons why companies fail to implement MA tools. These reasons are the following: lack of top management buy-in (despite top management's awareness of the potential benefits of MA tools, it is not willing to invest its own time or the funding needed to implement the project), lack of clear objectives, lack of employee involvement (employees are not involved in creating, implementing, and continuously improving MA tools), lack of funding, lack of information technology support, lack of knowledge and training (the MA tools implementation team nor people using MA tools information are properly trained).

Especially performance measurement systems are the focus of considerable attention in academic and practitioner communities as they contribute to the management of organisational performance. The literature suggests that companies have to put much more emphasis on non-financial measures than they did in the past and that they should implement some kind of integrated performance measurement system. Our research results show that Slovenian companies still perceive financial performance measures as more important than non-financial, although they measure both perspectives of their business. What is more, the use of non-financial performance measures is not increasing. Slovenian companies most frequently quoted ROE as the basic performance measure and more than a third of Slovenian companies perceive "Achieving goals of the owners" as the best description of "successful performance". More than a half of Slovenian companies have not changed their performance measurement methods in the last five years. Companies that have changed methods of performance measurement in the last five years still do not manage performance systematically, as only 54 per cent of these companies use balanced scorecard or some other form of integrated performance measurement system.

Our recommendation to many Slovenian companies (and all other companies facing similar problems) is to tackle these barriers and try to overcome them by implementing at least some of contemporary cost management concepts, as they support better performance through improved decision making based on more accurate cost information. This results in improved profitability, better understanding of products and services, improved pricing decisions, improved budgeting and planning process, and elimination of waste. As

према имплементацији стратешких смерница, што представља добру основу за развој интегрисаних система за мерење перформанси. Иако компаније сматрају да се резултати перформанси организације оцењују према имплементацији стратешких смерница, оне још увек верују да њихова тренутна мерила перформанси нису добро повезана са стратегијом компаније. Ово указује на то да компаније морају да развију боља мерила перформанси. Информације потребне за доношење одлука су доступне на време, пошто постоји подршка модерног информационог система. Ово такође представља добру основу за развој интегрисаних система за мерење перформанси.

**Превела
Ива Васиљ**

Slovenian companies still perceive financial measures more important than non-financial, we believe that companies have to put more effort in implementing some sort of integrated performance measurement system (e.g., the Balanced Scorecard) in order to measure performance systematically and provide the right information to decision-makers. We found out that organisational performance results are evaluated according to the implementation of strategic guidelines, which is a good foundation for the development of integrated performance measurement systems. Although companies think that organisational performance results are evaluated according to the implementation of strategic guidelines, they still believe that their current performance measures are not well related to the company strategy. This implies that companies have to develop better performance measures. Information for decision-making is available on time, as there is support from modern infor-

Референце

- Andersen, B. (1999): *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*. Human Systems Management, No. 3-4, стр. 287-296.
- Ask U., Ax C. and Jonsson S. (1996): *Cost management in Sweden: from modern to post-modern*. In: Alnoor Bhimani, ed., Management Accounting: European Perspectives, Oxford: Oxford University Press.
- Ballas A. and Venieris G. (1996): *A survey of management accounting practices in Greek firms*. In: Alnoor Bhimani, ed., Management Accounting: European Perspectives, Oxford: Oxford University Press.
- Beretta, S. et al. (2000): *Benchmarking*. In: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P. M. and Schoenherr, R. A. (1971): *The Structure of Organizations*. New York, Basic Books.
- Boer, G. and Ettlje, J. (2000): *Target Costing Can Boost Your Bottom Line*, in: James B. Edwards (ed.), Emerging Practices in Cost Management: Strategic Cost Management, Boston: WG&L/RIA Group.
- Brimson, J. A. and Antos, J. (2000): *Activity-Based Budgeting*, in: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Bruggeman W., Slagmulder R. and Waeytens D. (1996): Management accounting changes: The Belgian experience. In: A. Bhimani, ed., Management Accounting: European Perspectives, Oxford: Oxford University Press.
- Cadez S. (2005): Kontingencni pristop k oblikovanju sistema strateskega poslovnega racunovodstva: empiricna preverba v slovenskih podjetjih [*Contingency approach to strategic management accounting: empirical verification in Slovenian companies*]. Докторска дисертација [PhD Dissertation]. Љубљана: Економска факултета.
- Campbell, R. J. (2000): *Theory of Constraints*, in: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Carr D. K. and Hopkins A. (2000): *Reengineering*, in: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Child J. (1972): Organizational Structure and Strategies of Control. *Administrative Science Quarterly*, No. 2, стр. 163-177.
- Churchill, G. A. Jr. (1999): *Marketing Research: Methodological Foundations*, Fort Worth: The Dryden Press.
- Cokins, G. (1999): *New Age Accounting: Activity-Based Budgeting*, Beaverton: (ABC) Technologies Inc.
- Cooper, R. and Kaplan, R. S. (1999): *The Design of Cost Management Systems*, Ustr.er Saddle River: Prentice Hall.
- Edwards K. A. and Emmanuel C. R. (1990): Diverging views on the boundaries of management accounting. *Management Accounting Research*, No. 1, стр. 51-63.
- *Emerging Practices in Cost Management* (1999), James B. Edwards (ed.), Boston: WG&L/RIA Group.

- *Emerging Practices in Cost Management: Strategic Cost Management* (2000), James B. Edwards (ed.), Boston: WG&L/RIA Group.
- Fessler, N. J. and Fisher, J. (2000): *Target Costing*, in: Barry J. Brinker (ed.), *Guide to Cost Management*, (New York: John Wiley & Sons).
- Germain, C. (2005): The Impact of Size, Environment, Structure and Technology on Performance Measurement Systems (PMSs) Design: An Empirical Study of French Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Paper presented at the 28th Annual European Accounting Association (EAA) Congress in Göteborg, May 18-20, 2005.*
- Goldratt, E. M. (1990): *Theory of Constraints*, Croton-on-Hudson: North River Press.
- *Guide to Cost Management* (2000), Barry J. Brinker (ed.), New York: John Wiley & Sons.
- Gunasekaran, A. (1999): *A Framework for the Design and Audit of an Activity-Based Costing System*, in: *Managerial Auditing Journal*, No. 3, str. 118-126.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993): *The Promise of Reengineering*, in: *Fortune*, No. 9, str. 94-97.
- *Handbook of Cost Management 2002 edition* (2001), John K. Shank (ed.), USA: WG&L/RIA Group.
- Hocevar M. (2004): Kako izboljšati poslovodsko odločanje? 1. del [*How to improve management decisions? Part 1*]. *Les*, No. 3, str. 63-68.
- Hocevar M. (2004a): Kako izboljšati poslovodsko odločanje? 2. del [*How to improve management decisions? Part 2*]. *Les*, No. 4, str. 101-110.
- Hoque, Z. (2003): Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. *Critical Perspectives in Accounting*, str. 553-566.
- Hoque Z. and James W. (2000): Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, str. 1-18.
- Horngren C. T. et al. (1999): *Management and Cost Accounting*, London: Prentice Hall Europe.
- Hrisak D. (1996): The controller as business strategist. *Management Accounting (US)*, No. 6., str. 48-49.
- Johnson H. T. and Kaplan R. S. (1987): *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Innes J. and Mitchell F. (1991): Activity-based costing: a survey of CIMA members. *Management Accounting*, October, str. 28-30.
- Innes J. and Mitchell F. (1995): A survey of activity-based costing in the U.K.'s largest companies. *Management Accounting Research*, No. 2, str. 137-153.
- Ittner, C. D. and Larcker D. F. (2001): Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, No. 1-3, p. 349-410.
- Kalagnanam, S. S. and Vaidyanathan, G. (2000): *Lean Manufacturing*, in: Barry J. Brinker (ed.), *Guide to Cost Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. S. (1984): Yesterday's accounting undermines production. *Harvard Business Review*, No. 4, str. 95-101.
- Kaplan R. S. (1986): Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems. *California Management Review*, No. 2, str. 174-199.
- Kaplan R. S. (1988): One Cost System Isn't Enough. *Harvard Business Review*, No. 1, str. 61-66.
- Kaplan R. S. et al. (1990): Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant / Strategic Cost Management: The New Paradigm. *Journal of Management Accounting Research*, September, str. 2-15.
- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A. (1998): *Advanced Management Accounting*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992): *Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, in: *Harvard Business Review*, No. 1, str. 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1999): *Why Does Business Need a Balanced Scorecard?*, in: James B. Edwards (ed.), *Emerging Practices in Cost Management*, Boston: WG&L/RIA Group.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1999a): *Why Does Business Need a Balanced Scorecard? (Part 2)*, in: James B. Edwards (ed.), *Emerging Practices in Cost Management*, Boston: WG&L/RIA Group.
- Kavcic S., Kozeq S. and Odar M. (1998): Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih: razvitost poslovnega računovodstva – 2. del [Developments in accounting in Slovenian companies: Management accounting developments – Part 2]. *Revizor*, No. 11, str. 42-71.

- Kavcic S., Kozeq S. and Odar M. (2004): Razvitost poslovnega ra~unovodstva v slovenskih podjetjih [Developments in management accounting in Slovenian companies]. *Revizor*, No. 1, стр. 46-97.
- Kavcic S., Kozeq S. and Odar M. (2004a): Razvitost poslovnega ra~unovodstva v slovenskih podjetjih (2. del) [Developments in management accounting in Slovenian companies (Part 2)]. *Revizor*, No. 2, стр. 54-95.
- Kavcic S., Kozeq S. and Odar M. (2004b): Razvitost poslovnega ra~unovodstva v slovenskih podjetjih (3. del) [Developments in management accounting in Slovenian companies (Part 3)]. *Revizor*, No. 1, стр. 26-63.
- Khan, Z. U. (2000): *Cost of Quality*, in: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Klimas, A. J. (1999): *Reengineering in the Real World*, in: James B. Edwards (ed.), Emerging Practices in Cost Management, Boston: WG&L/RIA Group.
- Krumwiede, K. R. (1999): *(ABC): Why It's Tried and How It Succeeds*, in: James B. Edwards (ed.), Emerging Practices in Cost Management, Boston: WG&L/RIA Group.
- Libby, T. and Waterhouse, J. H. (1996): Predicting change in management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, стр. 137-150.
- Maguire, W. and Putterill, M. (2000): *Continuous Improvement in Turbulent Times*, in: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Miller, J. A. (2000): *Implementing Activity-Based Management*, in: Barry J. Brinker (ed.), Guide to Cost Management, New York: John Wiley & Sons.
- Nicholls B. (1992): (ABC) in the UK - A status report. *Management Accounting*, May, стр. 22-23.
- Noreen, E. W. et al. (1995): *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*, Great Barrington: North River Press.
- O'Guin, M. (1991): *The Complete Guide to Activity-Based Costing*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Otley D. T. (1985): Developments in management accounting research. *Management Accounting (UK)*, September, стр. 37-42.
- Ouchi, W. G. (1977): The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, No. 1, стр. 95-113.
- Peqhan, D. (2007): The role of management control systems in strategy implementation: The case of a Slovenian company. *Economic and Business Review*, No. 3, стр. 257-280.
- Peqhan D. and Tekavcic M. (2003): Performance Measurement and Cost Management in Slovenian SMEs. 5th International Conference on 'Enterprise in transition': Proceedings. Split – Tucepi, University of Split, Faculty of Economics.
- Peqhan D. and Tekavcic M. (2004): Activity-based Cost Management: Evidence from Slovenia. Zeqko Sevic, ed., Accounting and Finance in Transition, Volume I. London: Greenwich University Press.
- Peqhan D., Tekavcic M. and Kosi U. (2005): Advances in Performance Measurement: Evidence from Slovenian Companies. 3rd International Conference on 'Accounting and Finance in Transition': CD Proceedings. London, University of Greenwich, Business School.
- Player, S. and David, E. K. (ed.) (1999): *Activity-Based Management: Arthur Andersen's Lessons from the ((ABM)) Battlefield*, New York: John Wiley & Sons.
- *Purchasing power parities (STR.P) and gross domestic product in STR.P, 1995 -2003 - First Release. Available from: <http://www.stat.si/eng/novice_poglej.asp?ID=336>, [Accessed 1 June 2005].*
- Rampersad, H. K. (2001): *Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement*, Berlin: Springer.
- Rejc A. (2001): *Performance measurement in large Slovenian companies*. 4th International Conference on 'Enterprise in transition': Proceedings. Split – Hvar, University of Split, Faculty of Economics.
- Rejc A. (2002): Vloga in pomen nefinan~nih informacij v okviru uspe{nosti poslovawa podjetja – teorija in empiri~na preverba [The role and importance of non-financial information in organisational performance – theory and empirical verification]. Докторска дисертација [PhD Dissertation]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Russell, R. S. and Taylor, B. W. III (1998): *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*, Ustr.er Saddle River: Prentice Hall.
- Scherrer G. (1996): *Management accounting: A German perspective*. In: A. Bhimani, ed., Management Accounting: European Perspectives, Oxford: Oxford University Press.
- Spendolini, M. J. (1992): *The Benchmarking Process*, in: Compensation and Benefits Review, No. 5, стр. 21-29.
- Spendolini, M. J. et al. (1999): *Benchmarking: Devising Best Practices from Others*, in: Graphic Arts Monthly, No. 10, стр. 58-62.

- Stamatis, D. H. (1997): *(TQM) Engineering Handbook*, New York: Marcel Dekker.
- Sullivan, C. (1999): *Theory of Constraints and Throughput Accounting*, in: James B. Edwards (ed.), *Emerging Practices in Cost Management*, Boston: WG&L/RIA Group.
- Tekavcic M. and Peqhan D. (2003): Insights into managerial tools related to cost management in Slovenian companies. *Rijeka Faculty of Economics Journal of Economics and Business*, No. 1, стр. 83-99.
- Turin E. (2004): Metode zni`evanja stro {kov in mo`nosti njihovega uveljavljanja v Sloveniji [Methods of cost reduction and their applications in Slovenia]. Докторска дисертација [PhD Disseration]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Turney, P. B. B. (1992): *Activity Based Management*, in: *Management Accounting*, No. 7, стр. 20-25.
- Zikmund, W. G. (2000): *Business Research Methods*, Fort Worth: The Dryden Press.

Милан
ЧУПИЋ*

Концепти резултата у функцији управљања корпоративним предузећем

Резиме

У савременој привреди доминантно место заузимају предузећа корпоративног типа. Комплексна организациона структура, изражена дисперзија активности, велики број хијерархијских нивоа и дуге линије комуницирања чине корпорацију ентитетом веома сложеним за управљање. Корпоративни менаџмент због тога мора систематично присиуити овом проблему и иажљиво поставити основе за његово решавање. У том смислу, утврђивање реалних, шешких, али досијажних и јасно дефинисаних циљева који ће усмераваити пословне активности, представља примарну фазу процеса управљања. Прецизно дефинисани кроз изабрани концепти резултата, они служе као критеријум за одлучивање и као инструменти за процену успешности и полагање рачуна.

Мада значај овог питања није споран, дефинисање оштрег циља пословне активности и начина његовог исказивања већ дуго је предмет бројних дискусија. Оно није само економско питање, већ садржи низ дилема филозофског, етичког и социолошког карактера. Основна недоумица се односи на избор између рачуноводственог и финансијског (економског) концепта резултата. При томе, често се истиче практична изводљивост првог, а теоријска супериорност и валидност другог концепта. Оба концепта имају специфичну тежину и заслужују посебну иажњу у покушају да се утврди њихово место и улога у управљању савременим корпоративним предузећима, као и могућности њихову алтернативне, односно паралелне употребе.

Увод

Дуго се сматрало да је најважнији циљ сваке компаније максимизирање добитка. Временом је постало јасно да увећање добитка, као захтев за што ефективнијим коришћењем расположивих ресурса предузећа, одговара потребама предузећа само одређених правних и организационих форми – инокосних и ортачких предузећа и корпорација породичног типа. У савременој привре-

ди, међутим, доминантно учешће, по вредности ангажованих средстава и ефектима активности, припада корпоративним предузећима. Менаџмент корпоративних предузећа се у свом деловању сучелава са захтевима више различитих интересних група (не само са захтевима власника), који се често не подударају са циљем максимизирања добитка.

Менаџмент је принуђен да ове, често супротстављене, захтеве различитих интересних

*) Асистент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу

група уважава, што не искључује потребу да самостално одреди циљну функцију корпорације. Мада се интереси ниједне групе не могу оспорити, јасно је да низ таквих захтева не може бити критеријум за избор циљева. Покушај да циљна функција задовољи све интересе отвара више могућих приступа истом проблему, односно чини немогућим избор и рангирање различитих алтернатива. Због тога оптимално решење треба тражити у довољно широко постављеној циљној функцији, која интегрише интересе власника, али и интересе свих осталих интересних група. У том смислу, често се истиче да менаџмент треба да се усмери на максимизирање вредности корпорације, као на начин задовољења свих интересних група.

Проистиче да у савременој финансијској литератури најзначајније место заузимају два поимања циљне функције предузећа, произашла из различитих погледа на ефективност пословне активности, а своде се на концепте максимизирања добитка и максимизирања вредности. Наведени концепти резултата могу се посматрати у контексту потреба савремених корпоративних предузећа. У том смислу су се издиференцирала и два следећа менаџмент приступа: менаџмент оријентисан на добитак и менаџмент оријентисан на вредност.

1. Менаџмент оријентисан на добитак

1.1. Основне категорије

Менаџмент оријентисан на добитак бави се категоријама које се утврђују у рачуну добитка и губитка, као разлике прихода и расхода алоцираних на одређени обрачунски период. Менаџмент као циљ пословне активности дефинише максимизирање добитка у дугом року. Основне категорије које користи су пословни и нето добитак који исказују у апсолутном износу, део прихода који превазилази део или све расходе периода. У економском смислу, **нето добитак** представља износ који је могуће извући из процеса активности (непроизводно потрошити), без угрожавања достигнутог нивоа активности. Тачност оваквог схватања потврђује алтернативна дефиниција нето добитка, према којој је он вишак крајњег капитала у односу на почетни капитал. Заправо,

циљ максимизирања нето добитка проистиче из захтева за одржањем капитала. Захтев за максимизирањем нето добитка је, у суштини, транспонована тежња за што ефективнијим коришћењем ресурса предузећа.¹

Међутим, нето добитак, иако неоспорно изражава прираст сопственог капитала, није најбоље мерило успеха предузећа оствареног обављањем пословне активности. Наиме, два предузећа са различитим финансијским структурама могу имати идентичне пословне, али и потпуно различите нето добитке, због различитих износа фиксних финансијских расхода по основу камате на позајмљене изворе. Због тога се **пословни добитак** (добитак пре камате и пореза) сматра бољим изразом ефективности пословне активности од нето добитка, у свим ситуацијама када је неопходно поређење са другим предузећима. Још један начин да се искључи утицај камате на висину добитка предузећа је увођење **пословног добитка после опорезивања**. Формула за његово утврђивање је:

$$\begin{aligned} \text{пословни добитак после опорезивања} = \\ \text{пословни добитак} * \\ (1 - \text{стоја } \text{пореза на добитак}) \end{aligned}$$

Обрачун рачуноводственог добитка, без обзира на то да ли се ради о пословном или нето добитку, подразумева доследну примену одређених рачуноводствених конвенција, попут принципа историјског трошка, принципа корелације, принципа опрезности (у оквиру њега посебно принципа реализације и принципа импаритета). Примена наведених конвенција и инсистирање на објективном приказивању извршених (прошлых) пословних трансакција чине добитак врло корисним концептом. Ипак, чињеница је да методологија обрачуна добитка у билансу успеха, није до краја доследна. Бројни разлози чине рачуноводствени добитак неадекватном основом за усмеравање пословања корпорације и мерење њених перформанси. У литератури² се посебно истиче следеће:

- **рачуноводствени извештаји се заснивају на проценама и подложни су манипулацијама** – рачуновође, приликом обрачуна прихода, расхода и резултата, морају поштовати законску и професионалну регулативу. Иако заснована на начелима уредног књиговодства и билансирања, професионална

1)

Станчић СТР., *Финансијски аспекти стварања и мерења вредности предузећа*, Зборник радова са 11. Конгреса СРР Републике Српске, СРР Републике Српске, Бања Лука, 2007, стр. 309.

2)

Arnold G., *Corporate financial management*, Pearson Education Ltd., 2005, p. 758.

регулатива, захваљујући понуђеним алтернативним решењима за процену и исказивање билансних позиција, може довести до дисторзије исказаног добитка и подстаћи манипулације са процењивањем;

- **занемаривање извршених улагања** – добитак као показатељ остварених резултата, не говори ништа о улагањима неопходним за његово остварење. Износ добитка од 10 милиона може се протумачити као показатељ задовољавајуће рентабилности. Међутим, ако се поменути добитак стави у однос са улагањима неопходним за његово остварење од 1 милијарде, постаје јасно да је остварени резултат незадовољавајући. Наведени проблем нарочито долази до изражаја ако се упореде две алтернативе које доносе исти добитак, а захтевају улагања различите висине, које би се према концепту добитка могле окарактерисати као подједнако добре;
- **занемаривање временске вредности новца** – концепт временске вредности новца указује на то да новац данас вреди више него у неком тренутку у будућности, због могућности да се новац који је раније на располагању раније и уложи и тиме донесе изванпринос. Будући да су добици у садашњости резултат улагања у прошлости (исто тако и приходи настају као резултат прошлих расхода), при чему временски размак између ових двају догађаја може бити значајан, уважавање временске вредности новца је неопходно. У противном, користи и улагања неће бити исказани у новчаним јединицама једнаке вредности, а тиме ни исказани добитак неће одговарати стварности;
- **игнорисање ризика остварења очекиваних ефеката** – логично је очекивати да ће већина улагача за исти степен ризика остварења бирати улагања која обећавају највећи очекивани добитак, односно за исти очекивани принос бирати улагања са најмањим ризиком остварења. Уколико би се приликом доношења одлука у разматрање узимао само ниво оствареног добитка, могло би се десити да се алтернативе које доносе исти ниво добитка третирају као равноправне, иако вероватноћа остварења добитка у алтернативама није једнака.

1.2. Концепти засновани на добитку

Наведени проблеми у вези са употребом рачуноводственог добитка допринели су покушајима да се превазиђу развојем неких нових концепата заснованих на добитку. Ови концепти као основне податке за обрачун и даље користе рачуноводствене позиције, али и податке са финансијског тржишта, као и податке о трошковима капитала и извршеним улагањима. Тако се, поред концепата који се у литератури већ дуго користе, као што су добитак по акцији, P/E рацио, ROE, ROA, ROI, у новије време као најзначајнији концепти наводе:

- економски добитак (economic profit - EP) и
- економска додата вредност (economic value added – EVA).

Економски добитак се дефинише као износ који преостане пошто се од пословних прихода одузму сви пословни расходи и трошкови ангажованог капитала.³ EP се дефинише као вишак који преостане након покривања свих трошкова капитала и може се представити на следећи начин:

$$EP = \begin{array}{l} \text{пословни} \\ \text{добитак пре} \\ \text{камата и} \\ \text{после пореза} \end{array} - \begin{array}{l} \text{широак} \\ \text{укујно} \\ \text{ангажованог} \\ \text{капитала} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{широак} \\ \text{укујно} \\ \text{ангажова} \\ \text{ног капитала} \end{array} = \begin{array}{l} \text{укујно} \\ \text{ангажова} \\ \text{вани} \\ \text{капитал} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{просечна} \\ \text{пондериса} \\ \text{на цена} \\ \text{капитала} \end{array}$$

Из претходних дефиниција може се закључити да EP комбинује рачуноводствене (пословни добитак и ангажовани капитал) и финансијске категорије (просечна пондерисана цена капитала и очекивана стопа приноса). Без обзира на изабрану дефиницију, јасно је да EP постоји само ако корпорација оствари пословни добитак довољно велики да покрије трошкове ангажованог капитала. На тај начин, омогућена је оцена резултата менаџмента, узимањем у обзир не само остварених добитака, већ и трошкова капитала који је менаџмент употребио да би тај добитак остварио. Дакле, од менаџмента се очекује да рационално употребује капитал који му стоји на располагању, односно да извршеним улагањима оствари што већи добитак.

³) Исто, као по д 2, р. 828.

Ни са ЕР нису превазиђени сви проблеми у вези са употребом рачуноводственог добитка. Наиме, ЕР као и добитак користи податке из редовних финансијских извештаја, који због обрачунске основе на којој се заснивају не дају податке о текућој вредности ангажованог капитала (извршених улагања). Разлоге треба тражити у примени рачуноводствених конвенција и процена, које условљавају значајна одступања билансних од текућих вредности. Ова околност условила је предлоге да се, уместо билансне вредности учињених улагања, користе укупна продајна вредност појединачних имовинских предмета или вредност њихове поновне набавке.⁴

Економска додаћа вредности је варијанта ЕР и представља покушај отклањања његових недостатака. Утврђује се на следећи начин:

$$EVA = \frac{\text{Нето пословни добитак}}{\text{Пондерисана просечна цена капитала}} - \text{Ангажовани капитал}$$

Јасно је да се приликом обрачуна EVA користе рачуноводствене (нето пословни добитак и ангажовани капитал) и финансијске (просечна пондерисана цена капитала) категорије. На први поглед, формула за израчунавање EVA је истоветна са формулом за израчунавање ЕР полазећи од укупног капитала. Међутим, нето пословни добитак и ангажовани капитал, за потребе обрачуна EVA, морају бити кориговани јер постоји уверење да су ове позиције потцењене као резултат доследне примене рачуноводствених конвенција.⁶ Као најзначајније препоручују се корекције које се односе на следеће:

- издаци по основу улагања у истраживање и развој и улагања у промоцију – Уобичајено ови издаци се отписују као расходи периода у којем су настали. За потребе обрачуна EVA ови издаци (у износу који је још неотписан, те се односи на будуће периоде) треба да буду третирани као повећање вредности имовине, а извршени једнократни отпис (умањен за износ отписа текуће године) треба да буде додат на износ пословног добитка после пореза;

- goodwill – goodwill се, за потребе обрачуна EVA, третира као сложена позиција, која се углавном односи на нематеријалну имовину попут заштићеног имена или репутације, са неограниченим очекиваним веком. Зато се сматра да сви до тог тренутка извршени књиговодствени отписи треба да буду третирани као повећање вредности имовине, а отпис текуће године треба да буде третиран као увећање пословног добитка после пореза;
- издаци по основу реструктурирања – ови издаци се пре могу третирати као улагање у будуће користи, него као текући издатак који треба отписати. Ови издаци зато треба да буду третирани као повећање вредности имовине. Они се не додају на позицију пословног добитка после пореза јер се у рачуну добитка и губитка надокнађују из пословног добитка. Односно, то је величина која не утиче на висину пословног добитка после пореза.
- улагања у власничке или дужничке хартије од вредности других предузећа – будући да се ради о активностима које не утичу на висину пословног добитка (финансијске активности), за износ ових улагања треба умањити вредност имовине. Наравно, ово прилагођавање неће утицати на висину нето пословног добитка. Слично треба поступити и када су у питању друге финансијске активности или активности инвестирања, које не утичу на пословни добитак, категорију релевантну за обрачун EVA.

Будући да су у њен обрачун укључени трошкови ангажованог капитала, EVA делује подстицајно на ефикасност менаџмента. Да би се могло говорити о успеху менаџмента у повећању богатства власника, неопходно је најпре покрити поменуте трошкове. На тај начин EVA приморава менаџмент да ефикасније и ефективније користи расположиви капитал. Када се успех менаџмента мери само износом оствареног добитка, постоји опасност да капитал буде жртвован зарад повећања добитка.

Ипак, чињеница је да се EVA заснива на рачуноводственим подацима (истина у извесној мери коригованим и зато прецизнијим), те задржава недостатке ЕР. Корпорацијама се препоручује да спроведу најмање 5-15 корекција билансних

4)

5) *Истио*, као по од 2, р. 833.

6) Нето пословни добитак представља пословни добитак умањен за износ пореза на добитак.

Stern Stewart and Co., творци EVA сматрају да је у неким случајевима потребно применити и до 164 корекција како би се биланси прилагодили потребама утврђивања EVA. Наведено према Arnold G., op. cit., р. 836.

позиција (од којих су неке поменуте) како би се обезбедио минимум прецизности EVA. У пракси корпорације углавном спроведу мање од 5, или чак само једну корекцију⁷, тако да је тешко од EVA очекивати много више него од EP. Осим тога, чак и ако се спроведу до краја прецизно и доследно, поменуте корекције захтевају велике напоре и високе трошкове, а могу довести до података који само делимично одговарају текућим вредностима. Наиме, корекције се спровode путем субјективних процена, које се често могу довести у сумњу, а основу од које се полази чине историјски (оригинални) трошкови.

Иако се у основи EP и EVA налазе рачуноводствени подаци о оствареном добитку, а не новчани токови, ови концепти се користе као мерила доприноса извршених улагања вредности корпорације. Они се зато пре могу посматрати као прелазно решење на путу развоја менаџмента оријентисаног на вредност, него само као концепти засновани на добитку. Идеја од које се пошло приликом развоја ових концепата била је превазилажење недостатака добитка као рачуноводствене категорије, како би се потпуније сагледао допринос активности менаџмента повећању вредности.

2. Менаџмент оријентисан на вредности

Менаџмент оријентисан на вредност (MOV) је развијен као одговор на све интензивније притиске акционара и финансијског тржишта, на које рачуноводство и у њему развијени концепти нису могли да одговоре. Наиме, од корпоративног менаџмента се очекује, не само стварање високих профита, већ и ефикасна употреба расположивог капитала. Основна преокупација MOV је максимизирање богатства (вредности) за **акционаре** у дугом року. Уместо оријентације на краткорочне показатеље успешности (профит, стопа приноса, коефицијенти обрта или зарада по акцији), кључно постаје размишљање колико нове стратегије и оперативне иновације повећавају диференцијални **нешто новчани шок**, односно вредност предузећа на дуги рок.⁸ Осим тога, MOV захтева формулисање јасних и недвосмислених **мерила** вредности, како за предузеће као

целину, тако и за поједине сегменте или инвестиционе алтернативе.

2.1. Теорија о акционарима као најважнијим стејкхолдерима

Корпорације се у свом пословању срећу са захтевима и утицајем бројних појединаца и интересних група (стејкхолдера). Посебно велике корпорације морају водити рачуна о захтевима непосредних власника, али и о захтевима запослених, кредитора, државе, организација за заштиту животне средине, стратешких партнера, јавности и др. У настојању да успостави уравнотежене односе са свим стејкхолдерима, корпоративни менаџмент мора поћи од чињенице да је испуњење захтева власника предуслов за испуњење захтева свих осталих стејкхолдера. Зато је временом развијена теорија о првенству акционара над осталим стејкхолдерима. Сматра се да ова теорија има реалније основе у односу на теорију о стејкхолдерима из следећих разлога:⁹

1. да би се увећало богатство власника, морају се претходно задовољити интереси других стејкхолдера, што у крајњем обезбеђује општу добробит - основни задатак корпоративног менаџмента је да ствара вредност за власнике, а овај задатак се може извршити само ако се испоручује вредност за све остале стејкхолдере (плаћање пореза, исплата зарада, исплата камате и главнице дуга, заштита животне средине итд.). Проистиче да су власници једини стејкхолдери који максимизирају задовољење интереса осталих стејкхолдера у настојањима да максимизирају задовољење сопствених интереса;
2. власници су резидуални тражиоци супстанце предузећа и према томе сnose највећи ризик - корпоративни менаџмент мора прво да испуни све обавезе према фискусу, кредиторима, запосленима и др., а тек онда може одговорити на захтеве власника. Ако корпорација не успе да одговори на ове обавезе, власници ће остати ускраћени за очекивани принос у виду дивиденде или капиталног добитка (јер неуспех менаџмента утиче на кретање цена акција);

7)

Подаци су наведени према Fredrik W., Value based management: Economic Value Added or Cash Value Added?, p. 9, преузето са интернет стране www.anelda.com.

8)

Ишио, као по д 1, стр. 309.

9)

Каличанин Ђ., Менаџмент заснован на вредности: Теоријска основа, акционарски захтев и концепти, Економски анали бр. 165, Економски факултет у Београду, април 2005. - јун 2005, стр. 166-172.

3. економије оријентисане на акционаре постижу боље резултате него оне које то нису, мерено друштвеним производом по глави становника – типичан пример су САД, Велика Британија, Немачка и Јапан, земље са најразвијеним акционарством, које су у протеклих 40–ак година оствариле највећи раст друштвеног производа у светским размерама.

У савременим финансијама сматра се да је циљ корпоративног менаџмента максимизирање богатства власника, мереног тржишном ценом акција корпорације. Зато менаџмент мора, приликом разматрања алтернатива улагања, прихватити само оне које ће довести до раста тржишне цене акција. Наиме, уколико се акције корпорације котирају на берзи онда се сматра да цена обичних акција изражава тржишну процену вредности предузећа (одређену временским распоредом, кретањем и ризиком остварења новчаног тока). Латентан страх од угрожавања сопствених позиција, услед неповољне реакције акционара на тржишту капитала и присутна конкуренција на тржишту корпоративних менаџера, имају за последицу да они не смеју значајније пренебрегавати интересе власника.¹⁰

2.2. Креирање вредности

MOV је усмерен на разматрање могућности да се капиталом на располагању генерише будући ток новца, јер се вредност предузећа изједначава са садашњом вредношћу будућих токова новца. То значи да су у фокусу MOV

токови новца и процес њиховог дисконтовања. Циљ максимизирања вредности предузећа је по дефиницији дугорочан, јер има у виду квантитет и квалитет очекиваних приноса (токова новца), а ничим не прејудицира начин њихове расподеле. Тако формулисан циљ је довољно широк да у себе може укључити захтев власника за максималним добитком (мада на њему не инсистира), али и захтеве осталих стејкхолдера (Слика 1).

Сматра се да је вредност створена када улагање донесе принос већи од очекиваног приноса на улагања истог нивоа ризика. Величина креиране вредности зависи од следећих неколико фактора:¹¹

1. износ уложеног капитала,
2. стварна стопа приноса на извршена улагања,
3. жељена стопа приноса, односно очекивани принос на улагања истог нивоа ризика и
4. плански период.

Разлика између другог и трећег фактора представља распон у приносима, изражен процентуално.

Сматра се да је вредност створена уколико је стварна већа од жељене стопе приноса, док је у супротном вредност уништена. Износ креиране вредности у току једног периода одређен је величином уложеног капитала и периодичним распоредом у приносима, што се може видети у Примеру 1.

Слика 1. Корисници које креирање вредности доноси појединачним стејкхолдерима



Извор: Stelter D., *New perspectives on value creation: a study of the world's top performers*, BCG Report 2000., p. 9, preuzeto sa internet strane www.bcg.com

10)

Малишић Д., „Корпоративна одговорност менаџмента у вођењу политике дивиденди”, *Зборник радова са 11. Конгреса СРР*

11) *Републике Српске*, СРР Републике Српске, Бања Лука, 2007., стр. 214.

Истио, као по д 2, p. 768.

Пример 1.

Жељена стопа приноса у корпорацији XYZ је 14% годишње, а стварна стопа приноса 17% годишње на улагање у износу од 1 милиона. На основу датих података могуће је утврдити износ креиране вредности у посматраној години:

$$\begin{aligned}
 & \text{Годишњи износ креиране вредности} \\
 = & \\
 & \text{Износ улагања} * \\
 & (\text{Стварна стопа приноса} \\
 & \text{Жељена стопа приноса}) \\
 = & \\
 & 1.000.000 * (0,17 \\
 & - 0,14) = 30.000
 \end{aligned}$$

Што се планског периода тиче, логично је очекивати да позитиван или негативан распон у приносима неће бити оствариван неограничено дуго. Ако је распон у приносима негативан, менаџмент ће највероватније предузети одређене активности како би спречио даљи губитак вредности. Уколико менаџмент не предузме никакве активности или предузете активности не донесу жељене резултате, власници ће вероватно сменити управу или пристати на понуду за преузимање. Позитиван распон у приносима последица је атрактивности гране и специфичних снага корпорације. Међутим, изузетно високе приносе могуће је задржати само ако је тржиште несавршено, односно када корпорација може поставити баријере за улазак у грану у виду економије обима, заштићеног имена или патената. Ипак, без обзира на баријере, што је иницијални распон у приносима већи, и притисак конкуренције биће већи, тако да ће временом позитиван распон почети да нестаје. Зато је у финансијској теорији развијено схватање да стварна стопа приноса има тенденцију приближавања жељеној стопи приноса.¹² Након одређеног периода времена свако ново улагање доносиће у просеку само принос који одговара жељеној стопи приноса, односно, за највећи број предузећа може се говорити о два периода:

- први, плански период у коме може настати распон у приносима (најчешће обухвата период од 5-10 година) и
- други, тзв. резидуални период се односи на време у коме распон у приносима нестаје.

Дакле, новчани ток после планског периода ће мало или нимало утицати на вредност предузећа.

С тим у вези и вредност корпорације чине две компоненте представљене у следећој формули:¹³

$$\begin{aligned}
 \text{вредности} & \text{ корпорације} = \text{садашња} & \text{садашња} \\
 & & \text{вредности} & \text{вредности} \\
 & & \text{новчаних} & \text{новчаних} \\
 & & \text{шокова у} & \text{шокова} \\
 & & \text{планском} & \text{након} \\
 & & \text{периоду} & \text{планског} \\
 & & & \text{периода}
 \end{aligned}$$

Поређењем овако утврђене вредности корпорације са износом уложеног капитала постаје позната величина укупно креиране вредности. Тиме је поступак утврђивања износа креиране вредности заокружен. Наредни пример (Пример 2) омогућава јасније сагледавање суштине овог поступка.

Пример 2¹⁴

Полазећи од Примера 1. можемо даље претпоставити да корпорација XYZ очекује да ће задржати распон у приносима наредних десет година, као и да ће укључно остварене приносе исплаћивати у облику дивиденди. Корпорација очекује да ће у десетогодишњем планском периоду сваке године остваривати годишњи новчани ток у износу од 170.000, као и да ће по истеку планског периода сваке године, неограничено дуго, остваривати новчани ток у износу од 140.000.

Полазећи од наведених претпоставки могуће је утврдити садашњу вредност новчаних токова у планском периоду:

$$\begin{aligned}
 & \text{садашња вредност новчаних токова у планском периоду} \\
 & 170.000 \\
 & * \\
 & \text{дисконтни фактор за утврђивање садашње вредности анuitета} \\
 & \text{(10 година, 14\%)} \\
 & 170.000 * 5,2161 \\
 = & \\
 & 886.737
 \end{aligned}$$

Да бисмо утврдили садашњу вредност новчаних токова после планског периода, неопходно је прво свести, путем дисконтовања, све резидуалне новчане токове на последњу годину планског периода. Будући да се очекују новчани токови у неограниченом временском периоду, процес дисконтовања се своди на утврђивање односа

¹²⁾

¹³⁾ Исто, као по д 2, р. 769.

¹⁴⁾ Исто, као по д 2, р. 769.

Примери 1. и 2. су састављени на основу примера у , остр. цит. као под 2, стр. 768-770.

између очекиваној новчаној шока и жељене стајне приноса,¹⁵ односно:

новчани токови после планског периода дисконтовани на крај планског периода

=

140.000

=

1.000.000

0,14

Сада је могуће утврдити садашњу вредност новчаној шока после планског периода, применом дисконтног фактора за утврђивање садашње вредности једног динара, на следећи начин:

садашња вредност новчаних токова после планског периода

=

1.000.000

=

269.744

(1+0,14¹⁰)

Дакле, вредност корпорације износи:

вредност корпорације

886.737

+

269.744

=

1.156.481

Поређењем вредности корпорације са износом уложеног капитала постаје познат износ креиране вредности:

Креирана вредност

=

1.156.481

-

1.000.000

=

156.481

Укупно креирана вредност може бити утврђена и алтернативно, полазећи од износа годишње креиране вредности:

креирана вредност

=

вредност креирана у планском периоду

+

вредност креирана после планског периода

=

годишњи износ креиране вредности

*

дисконтни фактор (10 година, 14%)

+

новчани токови после планског периода дисконтовани на крај планског периода

*

(0,14-0,14)

=

30.000

*

5,2161

+

1.000.000

*

0

=

156.481

Од менаџмента усмереног ка креирању вредности очекује се активан однос и деловање на плану одржавања и повећања распона у приносима на дуги рок. У том контексту препоручљиво је да менаџмент, према критеријумима производа, канала продаје итд., корпорацију сегментира на стратегијске јединице. Сврха сегментације је покушај да се делови корпорације који стварају вредност подрже и ојачају новим улагањима, која би била финансирана средствима прибављеним путем продаје делова корпорације који имају мали или негативан допринос вредности. Менаџмент тако проширује свој маневарски простор, будући да се може ослонити на разноврсне активности усмерене ка увећању вредности, како на нивоу корпорације тако и на нивоу њених делова. Неке од тих активности су:¹⁶

- повећање стопе приноса на уложени капитал,
- повећање улагања у делове корпорације и пројекте који обећавају принос већи од жељеног,

¹⁵⁾

Ради се о дисконтовању тзв. вечитог ануитета. Опширније Станчић СТР., Савремено управљање финансијама предузећа, Економски факултет у Крагујевцу, 2006, стр. 44-45.

¹⁶⁾

Stelter D., New perspectives on value creation: a study of the world's top performers, BCG Report 2000, p. 9, преузето са интернет стране www.bcg.com.

□ продаја и напуштање делова предузећа и пројеката који не достижу жељену стопу приноса и евентуално реинвестирање у нове финансијски атрактивније пројекте,

- снижавање просечне цене капитала предузећа (прага рентабилности) и
- продужавање планског периода.

2.3. Приспуйи мерењу вредности

Као одговор на поменуте проблеме са мерилима заснованим на рачуноводственим подацима, развијена су мерила вредности у чијој основи се налази готовински резултат. Једно од често коришћених мерила је Повраћај новчаног тока на улагање (CFROI – Cash flow return on investment), који се утврђује применом следећег обрасца:

$$\text{CFROI} = \frac{\text{брuto новчани ток} - \text{депресијација}}{\text{укупна улагања}}$$

За обрачун CFROI неопходно је утврдити основне елементе који чине ово мерило. То су:

- бруто новчани ток – Израчунава се увећањем нето добитка (коригованог за ефекте вредновања залиха и евентуална прилагођавања за степен инфлације) за неготовинске расходе (амортизацију) и трошкове позајмљеног капитала;
- укупна улагања – у обрачуну ове позиције полази се од сталне имовине процењене по текућој вредности, која се затим увећава за износ раније извршених отписа (амортизација), а умањује за билансно исказан goodwill (због превођења сталне имовине на текућу вредност) и обавезе које не захтевају издатке за камату;
- депресијација представља једнаке годишње отписе које је неопходно извршити како би била створена резерва за финансирање будућих улагања у замену. Односно, представља износ који мора бити реинвестиран у предузеће како би његови капацитети пословања били одржани на непромењеном нивоу. Износ депресијације се утврђује према следећем обрасцу:

$$\text{депресија} = \frac{\text{WACC}}{(1+\text{WACC})^n - 1} * \text{отписива имовина}$$

где је, WACC – просечна пондерисана цена капитала, а n – очекивани период употребе средства. Ови износи капитализовани, применом WACC, на последњу годину коришћења средства дају садашњу вредност улагања извршених у његову набавку. Разлоге за уважавање депресијације треба тражити у чињеници да се амортизација израчунава на основу историјских, а не текућих улагања у капацитете, чиме се трошкови потцењују, а резултати прецењују. На тај начин замена капацитета може бити угрожена;

- цена капитала – за потребе обрачуна CFROI, номинална цена капитала треба да буде коригована за ефекте инфлације.

CFROI процентуално изражава годишњи новчани ток у односу на укупна улагања и због тога је погодан за поређење са ценом капитала предузећа, односно за увид у способност менаџмента да у посматраном периоду допринесе стварању вредности. Резултати CFROI анализе су директно упоредиви са подацима из других предузећа, независно од делатности или структуре имовине. Основни проблеми са употребом CFROI су арбитрарност и сложеност. Наиме, поставља се питање који износ амортизације, приликом обрачуна укупних улагања, укључити у обрачун, као и да ли то треба да буду сви отписи у претходних 5 или 25 година. Такође, у корпорацијама са сложенем организационом структуром, у којима се имовина и трошкови не могу приписати само једном организационом делу, обрачун CFROI може бити нерешив проблем.

Временом су у литератури развијена два основна следећа приступа мерењу способности корпорације да креира вредност:¹⁷

1. екстерни приступ, који прати промене у цени акција корпорације и
2. интерни приступ, који се заснива на анализи пословања корпорације.

Укупни повраћај акционара (Total shareholder return – TSR) се сматра стандардом за мерење способности менаџмента да креира вредност у складу са *екстерним приспуйом*. Може се израчунати уз помоћ следеће формуле:

$$\text{TSR} = \frac{\text{дивиденда по акцији} + (\text{текућа цена по акцији} - \text{иницијална цена по акцији})}{\text{иницијална цена по акцији}}$$

¹⁷⁾

Stelter D., New perspectives on value creation: a study of the world's top performers, BCG Report 2000, p. 9, преузето са интернет стране www.bcg.com.

Очигледно је да TSR представља проширење обрасца за утврђивање дивидендне стопе (односно између дивиденде по акцији и тржишне цене акције). На тај начин даје одговор на питање да ли власници добијају адекватан принос, мерен не само дивидендом, већ и капиталним добитком. Често се истиче да TSR представља мерило успеха које највише одговара захтевима акционара, будући да указује на то шта су акционари зарадили или изгубили због тога што су свој капитал поверили једној компанији, уместо некој другој. За власнике поседовање акција има смисла само ако капитал уложен у њихову куповину доноси принос, било кроз дивиденду, било преко раста тржишне цене акција (капитални добитак), барем у висини жртвованог приноса, који се може остварити улагањем расположивог новца у следећу најповољнију алтернативу. Такође, често се означава као савремено мерило, отпорно на манипулације, које омогућава поређење са конкуренцијом и рано уочавање проблема у реализацији циљне функције. Треба додати и да је TSR, данас готово незаобилазно мерило перформанси за велики број корпорација, а у неким земљама дефинисана је обавеза његовог израчунавања и објављивања (нпр. САД¹⁸).

Ипак, треба имати у виду да је коришћење TSR повезано са извесним дилемама, које могу довести у питање његову конзистентност. То су, пре свега, следеће дилеме:¹⁹

- веза између повраћаја и ризика – компаније са истим TSR могу бити изложене различитим нивоима ризика, односно могу се разликовати у погледу ризика остварења приноса. Ова разлика у изложености ризику посебно је значајна због тога што менаџмент може покушати да увећа TSR путем рентабилнијих, мада ризичнијих улагања.
- ефикасност тржишта – TSR се утврђује полазећи од претпоставке да је тржиште ефикасно, те да тржишне цене акција савршено одражавају успех компаније, као и очекивања инвеститора. Међутим, финансијско тржиште најчешће није потпуно ефикасно, а цене акција могу значајно одступати од праве цене, због претерано оптимистичких или песимистичких очекивања.

- изабрани временски период – разлике између TSR показатеља, утврђених за једну компанију, могу произлазити из разлика у периоду посматрања. Наиме, TSR утврђен за једногодишњи период може се разликовати од TSR показатеља утврђеног за нпр. петогодишњи период. Ова чињеница отвара простор за манипулације приликом обрачуна TSR.

Међутим, TSR је мерило вредности које менаџменту корпорације не показује ништа о факторима који доприносе увећању вредности, односно не може помоћи менаџменту да идентификује основне креаторе вредности у пословном процесу и организацији. То је основни разлог који подстиче употребу мерила заснованих на праћењу основних пословних процеса корпорације (*интерни њприсџуи*). Као најзначајнија мерила из ове групе наводе се укупан пословни повраћај (total business return – TBR) и додата новчана вредност (cash value added – CVA).

TBR је показатељ који је у најближој вези са TSR. Често се истиче да корпоративни менаџмент треба прво да, у складу са очекивањима акционара, постави стандарде у вези са TSR. Затим је потребно на основу TSR дефинисати интерне планове који ће бити усмерени на испуњење очекивања власника. Сматра се да је најбољи инструмент за превођење екстерних очекивања, изражених у TSR, у интерне циљеве управо TBR.²⁰ Међутим, за потребе идентификовања конкретних интерних креатора вредности и дефинисања мерила доприноса пословних процеса креирању вредности неопходно је утврдити CVA. Дакле, потребно је на сваком организационом нивоу (топ менаџмент, дивизионални менаџмент, функционални руководиоци) утврдити одговарајућа мерила која ће представљати основ за дефинисање циљева и стимулација за њихово постизање. Наредна слика (*Слика 2*) омогућава јасније сагледавање веза између наведених мерила вредности.

TBR представља процентуални израз промене процењене вредности акцијског капитала (еквивалент тржишне цене акције) и оствареног слободног новчаног тока²¹ (еквивалент дивиденди). Претходна дефиниција јасно указује на везу

18)

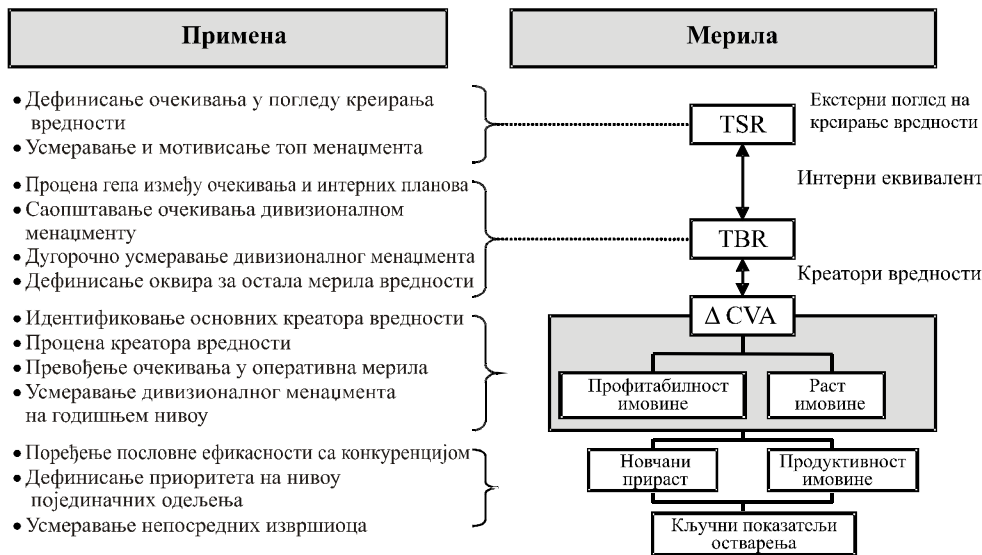
19) *Истџо*, као њо д 17, р.7.

20) *Истџо*, као њо д 2, р. 855.

21) *Истџо*, као њо д 17, р. 52-53.

Слободни новчани џок за одређени период се утврђује тако што се пословни новчани ток умањи за повећање нето улагања у пословна средства у истом периоду. *Пословни новчани џок* се утврђује тако што се пословни добитак после опорезивања увећа за износ амортизације (неготовинских расхода), а затим коригује за промене на позицијама обрtnих средстава и краткорочних обавеза, које непосредно кореспондирају са позицијама рачуна добитка и губитка.

Слика 2. Релације између кључних интерних и екстерних мерила вредности



Извор: Stelter D., *New perspectives on value creation: a study of the world's top performers*, BCG Report 2000, стр. 50, преузето са интернет стране www.bcg.com

између ТБР и ТSR. За израчунавање ТБР може послужити неколико мање или више сложених образаца, у зависности од врсте података за обрачун. Један од могућих образаца полази од зараде пре камате, пореза, депресијације и амортизације (ЕБИТДА – Earnings before interest, tax, depreciation and amortization), и гласи:

$$TBR = \frac{\% \Delta \text{ЕБИТДА}}{\text{ЕБИТДА}} + \frac{\text{слободан новчани ток}}{\text{ЕБИТДА} * \text{пондерисана просечна цена капитала}}$$

У горњем обрасцу ЕБИТДА је изабрана будући да њено повећање представља најбољи начин да се обезбеди повећање капиталног добитка.²² Међутим, због непосредније заснованости на новчаним токовима, данас се чешће користи следећа формула:

$$TBR = \frac{\text{садашња вредност нето новчаног тока}}{\text{нето инвестирана готовина у имовину}}$$

Као дисконтна стопа за свођење нето новчаног тока (промена вредности акцијског капитала и слободни новчани ток) на садашњу

вредност користи се просечна пондерисана цена капитала.

ТБР представља показатељ доприноса сваке појединачне организационе јединице остварењу укупног приноса корпорације у облику дивиденде и капиталног добитка. Корпорације које користе ТБР преносе јасну поруку дивизионалном менаџменту о њиховој одговорности за креирање вредности у својим дивизијама на исти начин на који би били одговорни за креирање вредности као менаџери сопствених компанија. Њихов задатак је да дају допринос вредности, у складу са очекивањима власника и финансијског тржишта. Захваљујући ТБР, нестаје потреба за посредничком улогом корпоративног менаџмента у регулисању односа између организационих јединица корпорације и финансијског тржишта, а дивизионални менаџмент је подстакнут да самостално одреди начин на који ће дати свој допринос креирању вредности корпорације.

Најпознатија и најчешће коришћена мерила за идентификовање конкретних ствараоца вредности у корпорацији су ЕВА и њен еквивалент на страни новчаних токова CVA. Због боље корелације са кретањима на финансијском тржишту и заснованости на новчаним токовима (а не на рачуноводственим подацима, као

22)

Olsen E., *Rethinking Value-Based Management*, p. 291, преузето са интернет стране: www.bcg.com.

што је случај са EVA), данас се све више препоручује употреба CVA. CVA је под непосредним утицајем три кључна показатеља остварења:²³

• новчани прираст	=	$\frac{\text{бруто новчани ток} - \text{депресијација}}{\text{приходи од продаје}}$
• продуктивни внос имовине	=	$\frac{\text{укупна пословна средства}}{\text{приходи од продаје}}$
• расходи имовине	=	$\frac{\text{укупна пословна средства} - \text{укупна пословна средства}}{\text{укупна пословна средства}}$

Наведени показатељи, појединачно или заједнички, могу допринети повећању CVA. Задатак менаџмента је да усклади њихово деловање и усмери их ка стварању вредности. Утицај који ће сваки показатељ имати на кретање CVA и начин њиховог исказивања зависи од значаја који корпорација придаје појединим факторима успеха, односно зависи од тога да ли корпорација суштински значај у процесу стварања вредности придаје нпр. капиталу, људским ресурсима или клијентима. Полазећи од значаја фактора успеха, корпоративни менаџмент ће дефинисати конкретне активности усмерене ка повећању свих показатеља, а тиме и ка повећању CVA.

CVA се може утврдити на један од следећи два начина:²⁴

$$CVA = \frac{\text{бруто новчани ток} - \text{депресијација} - \text{шрошак укупно ангажованог капитала}}{\text{укупна улагања}}$$

$$CVA = (CFROI - WACC) * \text{укупна улагања}$$

Из претходних образаца очигледно је да ЦВА представља вишак оствареног новчаног тока након покривања укупних потреба за улагањима. На тај начин CVA је добар показатељ способности менаџмента да створи новчани ток у складу са очекивањима власника. Будући да у обрачун узима податке о извршеним улагањима и оствареним резултатима, исказаним у облику новчаних токова, а не рачуно-

водствених података, елиминише недостатке EVA. У пракси се често користи као добар основ за дефинисање циљева на нивоу организационих јединица (оперативни ниво).

3. Добитак и вредности – алтернативни или комплементарни концептни резултати

Менаџмент оријентисан ка вредности и циљ максимизовања вредности су концепти незаобилазни у савременим финансијама. Током раних 1990-их у стручној штампи и литератури, аналитичари и консултанци говорили су о МОВ као о корисном инструменту који инвеститорима може да помогне приликом процене вредности компанија, а менаџерима приликом оцене предузетих активности и мерења створене вредности. Концептуално, МОВ је био добро постављена идеја. Међутим, поставља се питање какве резултате је МОВ дао у пракси и у којој мери је успео да замени рачуноводствене концепте са дугом традицијом у теорији и пракси. Бројна истраживања су показала да се МОВ суочава са три кључна проблема, која се односе на следеће:²⁵

- **неошћива корелација са кретањима на финансијском тржиштву** – менаџери у многим компанијама настоје да привуку инвеститоре истичући показатеље о новоствореној вредности, претпостављајући да тржиште аутоматски инкорпорира ове податке у кретање цена, те да инвеститори на тим основама одлучују о својим улагањима. Међутим, показало се да тржишна цена акција може значајно одступати од њихове тржишне (суштинске) вредности, што је утицало на додавање већег значаја показатељима попут P/E ратца. Такође, показало се да финансијско тржиште није хомогено, већ је напротив подељено на групе инвеститора са различитим приоритетима и различитим ставовима према кључним показатељима вредности (не посматрају сви инвеститори на исти начин показатеље о креираној вредности, нити им придају исти значај);
- **МОВ није у потпуности инкорпориран у организационе процесе и културу** - велики број компанија није успео да усклади своје

²³⁾

²⁴⁾ Исто, као и о д 17, р. 52-53.

У литератури су позната два модела CVA. Један су 1996. године, у Шведској, развили Erik Ottosson и Fredrik Weissenrieder, а други је производ консултантске куће Boston Consulting Group (BCG). Ови модели се значајно разликују, пре свега због различитих полазишта и различитог приступа презентацији резултата анализе. Модел презентирани у овом раду производ је BCG и полази од бруто новчаног тока, односно CFROI, док други поминути модел користи искључиво податке о новчаним потребама и остварењима израженим преко пословног новчаног тока. Дакле, иако носе исти назив, нема основа за њихово поистовећивање.

²⁵⁾ Исто, као и о д 22, р. 286-288.

планове, буџете, циљеве и системе награђивања и усмери их ка стварању вредности. У највећем броју случајева разлог се налази у чињеници да је њихово утврђивање децентрализовано, а на корпоративном нивоу не постоји дефинисан приступ за њихово усклађивање. Такође, односи између корпоративног и дивизионалног менаџмента често нису постављени тако да допринесу утврђивању јасних задужења и одговорности ова два нивоа управљања за стварање вредности;

- **систем управљања основним факторима који доприносе стварању вредности није у њиховој мери усвојен** – МОВ у разматрању узима принципе и факторе успеха (фактори који доприносе стварању вредности) из домена економије, али мало шта говори о факторима успеха који се тичу културе, стратегијских питања или понашања инвеститора и запослених. Наиме, за стварање вредности од највеће важности је да читав систем добро функционише и да се у обзир узму сви фактори који могу допринети стварању вредности. Овде је посебно значајно разумети понашање сопствених акционара и уважити њихове различите приоритете и очекивања.

Наведени проблеми подстакли су истраживања у правцу изналажења могућности унапређења МОВ у циљу његовог превођења из, сада већ традиционалне, у савремену фазу развоја. Од савременог МОВ се очекује не само да ствара вредност, већ да створи вредност већу од очекиване и већу од просека гране којој припада корпорација. Није више довољно само пратити новчане токове и максимизирати основне показатеље вредности. Неопходно је пажљивије пратити понашање, очекивања и захтеве различитих инвеститора и у складу са тим усмеравати активности стварања вредности.

Чињеница је, дакле, да ни менаџмент оријентисан ка вредности, као уосталом ни менаџмент оријентисан ка добитку и из њих изведени циљеви максимизирања вредности и добитка, нису савршени. Отуда, могућности њихове примене треба тражити у специфичним предностима ових концепата. Конвенционално рачуноводство дефинише резултат као величину која проистиче из периодичног сучељавања прихода и њима припадајућих расхода, што добитку даје обележје

једне *ex post* мере достигнућа предузећа. Концепт вредности се базира на капитализацији будућих токова готовине, те као такав подразумева компарацију капитализованих вредности с почетка и краја периода. Дакле, иако је циљ максимизирања вредности свеобухватнији, тешко га је јасно одредити и дефинисати, за разлику од циља максимизирања добитка који је јасније дефинисан, мада недовољно широк да обухвати различите интересе.

Управо имајући у виду њихове карактеристике и специфичне предности и недостатке, оба разматрана концепта резултата могу и морају бити заједнички и истовремено коришћени. Као што је већ раније истакнуто, ситуација и намена одређују средство (мерило), а неке од могућности су следеће:

- топ менаџмент се у доношењу одлука и постављању циљева ослања на концепте попут TSR, MVA (Market value added – Тржишно додата вредност)²⁶, па и P/E рација;
- дивизионални менаџери се могу ослонити на EP, EVA, CFROI, TBR, CVA;
- за руководиоце оперативних функција значајни су показатељи о оствареном добитку по запосленом или купцу, брзини обрта купаца или добављача и сл.

Разноврсност одлука које треба донети и разноврсност ситуација у којима се оне доносе не дају за право менаџерима да се ослоне само на један циљ, мерило или концепт резултата. У ствари, такво понашање било би погубно. Свакако не треба заборавити да се инвеститори на финансијском тржишту и даље најрадије ослањају на показатеље резултата попут P/E рација и дивидендне стопе, као и да је тешко убедити кредиторе да ће компанија која ствара велике износе вредности уредно вратити камату и главницу, иако остварује мале или негативне износе пословног и нето добитка.

Закључак

Већ неколико деценија се говори о превазиђености и сумраку добитка. Менаџери који своје деловање усмеравају имајући у виду добитак етикетирају се као менаџери окренути прошлости. У исто време, често не сасвим оправдано, са одушевљењем циљ стварања вредности се означава као концепт будућности,

26)

Овај концепт, који се данас често користи као мерило прираста нове вредности предузећа, развила је консултантска фирма *Stern Stewart and Company*. У основи овог концепта је компарација текуће тржишне вредности предузећа и износа капитала који је у њега уложен.

који може дати одговор на све проблеме управљања. Истина никад није једноставна и не може се изразити тако екстремним ставовима. Реалност нам указује на то да су концепти управљања оријентисани ка добитку и вредност и даље два најзначајнија менаџерска приступа проблему дефинисања жељених перформанси.

У теорији се и даље проучавају, а пракса и време су дали легитимитет и једном и другом концепту. Разноврсност одлука које треба донети не може задовољити само један концепт резултата. Било би потпуно нереално свим активностима доделити исти циљ, ма како он био широко и свеобухватно постављен. Теорија и пракса ће сигурно и даље развијати све савршеније концепте резултата, али би свакако било погрешно одузети сваки значај до тада прихваћеним концептима. Уместо тога корисније је тражити могућности за њихову паралелну егзистенцију, која ће омогућити искоришћење свих предности њихове употребе.

Литература

1. Arnold G., *Corporate financial management*, Pearson Education Ltd., 2005.
2. Каличанин Ђ., Менаџмент заснован на вредности: Теоријска основа, акционарски захтев и концепт, *Економски анали бр. 165*, Економски факултет у Београду, април 2005- јун 2005.
3. Fernandez P.: Three residual income valuation methods and discounted cash flow valuation, *Research paper No 487*, PricewaterhouseCoopers Chair of Finance, January, 2003.
4. Малинић Д., „Корпоративна одговорност менаџмента у вођењу политике дивиденди“, *Зборник радова са 11. Конгреса СРР Републике Српске*, СРР Републике Српске, Бања Лука, 2007.
5. Малинић Д., *Полијтика добији корпоративног предузећа*, Економски факултет у Београду, 1999.
6. Станчић П., „Финансијски аспекти стварања и мерења вредности предузећа“, *Зборник радова са 11. Конгреса СРР Републике Српске*, СРР Републике Српске, Бања Лука, 2007.
7. Станчић П., *Савремено ујављање финансијама предузећа*, Економски факултет у Крагујевцу, 2006.
8. Olsen E., *Rethinking Value-Based Management*, преузето са интернет стране www.bcg.com.
9. Fredrik W., *Value based management: Economic Value Added or Cash Value Added?*, преузето са интернет стране www.anelda.com.
10. Stelter D., *New perspectives on value creation: a study of the world's top performers*, BCG Report 2000., преузето са интернет стране www.bcg.com

проф. др
Надица ФИГАР*

Пословни односи са купцима - релациони капитал предузећа

Резиме: У савременим условима, конкуренција се побољшава иновацијама, које стварају већу и различитију вредност за купца. У тој сврху се не користе само радикалне иновације, већ су често довољна и мања побољшања. Она су, чешће, везана за неценовне елементе маркетинг тих-а, него за ценовне. Нове стратегије успостављања пословних односа са купцима, нове стратегије креирања репутације предузећа, нови облици рекламе и сл. представљају релациони капитал предузећа, који нема видљив облик попут физички видљивих готових производа (њихов асортиман, количина и дизајн). Али ове димензије пословних односа, иакође, утичу на профитабилност купца и профитабилност предузећа. Стратегије креирања категорије доведених купца смањују се стратегијама креирања атрактивног и профитабилног релационог капитала предузећа, а засноване су на кључним принципима групе динамике.

Кључне речи: релациони капитал, лојални купци, доведени купци, профитабилни купци, широкови стицања купца, широкови задржавања купца, реклама „реч од уста до уста”.

Увод

Успостављање односа са купцима тражи улагање ресурса, јер: купце треба идентификовати, утврдити њихове потребе, комуницирати са њима у току дизајнирања, производње и потрошње производа и мотивисати их за даљу куповину. Умањење ресурса постиже се: коришћењем савремених информационих и комуникационих технологија, укључивањем купаца у процес дизајнирања и производње производа и стварањем лојалних купаца.

Коришћење различитих комуникационих технологија може смањити улагања ресурса и до 200 пута. На пример, ако се комуницира са

купцем лицем у лице, то кошта 200\$; комуницирање телефоном кошта 20\$, а комуницирање преко e-mail порука кошта само 1\$.

Укључивањем купаца у процес дизајнирања производа избегавају се израда прототипова и вишеитеративно комуницирање, чиме се скраћује време од развоја до производње и умањују улагања у ресурсе, а делимично их сноси купци. Укључивањем купаца у процес производње, производња се прилагођава, односно производи се по жељи сваког купца и купци суфинансирају производњу.

Лојални купци су посебно вредан капитал предузећа. То су купци који дуго купују производе/услуге предузећа и бесплатном рекламом,

*) Редовни професор Економског факултета Универзитета у Нишу

односно ширењем доброг гласа о предузећу креирају нове, тзв. доведене купце. У овом раду је указано на могуће стратегије креирања профитабилних лојалних и профитабилних доведених купаца.

1. Концепт калкулације и релациони калкулациони приступ

„Капитал укључује залихе трајне, обично опипљиве имовине, која је резултат производње у прошлости, користи се у садашњим и будућим процесима и на тај начин дугорочно омогућава производњу производа/услуга.”¹ Историјски развој концепта капитала почиње још од доба старих Грка и Римљана, преко класичне и неокласичне економске мисли, да би крајем 20. века настао концепт тзв. *хибридног калкулација*.

У најранијем периоду, капитал је представљао суму новца коју принципал (зајмодавац) позајмљује агенту (зајмопримцу) да задовољи неке своје личне потребе. Има искључиво новчани облик, видљив је и мерљив, а његов власник је познат. Не користи се као фактор производње, већ само за личне потребе зајмопримца.

У периоду меркантилизма, трговина је једини извор стварања богатства. Капиталом се сматрају залихе трговинске робе, новац инвестиран у трговину и богатство појединаца стечено обављањем трговине. Има видљив облик (роба и новац), мерљив је, а његови власници су трговци. Али је и фактор репродукције, јер се користи за обављање једне фазе процеса репродукције – размене (трговине).

За физиократе, једини извор стварања богатства је земљорадња. Капитал чине земља и механизација за обављање пољопривредне производње, а комплементарни су са радном снагом. Има видљив облик, резултат је прошлих процеса производње, трајан је, временом губи вредност, мерљив, а његови власници су земљопоседници.

У 18. веку, доминантан извор креирања вредности је индустријска производња, а индустријалци су главни власници капитала. Индустријски капитал се јавља у облику комплетних фабрика, опипљив је, мерљив и трајан.

A. Smith говори о обртном капиталу, а, четрдесетак година касније, *D. Ricardo* уводи и појам *фиксног калкулација*. За обојицу економиста класичара, капитал је комплементаран са радом и повећава његову продуктивност. Они уводе карактеристику *сујсвојстабилности*, јер се капитал и рад могу међусобно замењивати, али продуктивност увећава само замена рада капиталом.

Неокласичари уводе маргиналну анализу економску теорију, па је капитал дељив, мобилан и хомоген (у смислу изражавања истом јединицом мере, односно финансијски). И за класичаре, и за неокласичаре, власник капитала је капиталиста.

Све до друге половине 20. века, концептуализација капитала се своди:

- на дефинисање услова које неко добро треба да испуњава да би било капитал и
- на концептуализацију економске употребе капитала.

Неколико наведених дефиниција односи се на услове које неко добро треба да испуњава да би било капитал:²

- капитал се разликује од других фактора производње и има различите економске карактеристике, које се могу идентификовати;
- капитал се састоји од трајне имовине (најпре само опипљиве, а сада и неопипљиве), резултат је производње у прошлости, а ангажован у текућој (садашњој) производњи;
- капитал укључује време разумевања производног процеса, јер истиче карактеристику трајности;
- капитал је аутпут прошле производње, а користи се у садашњој производњи;
- капитал је „складиште” прошлог рада;
- то је инвестиција наспрам будућих приноса;
- олакшава стварање вредности, иако сам не креира вредност, што објашњава зашто рад може донети различите резултате у различитим производним процесима;
- капитал је везан за економске учеснике (власнике капитала), који заузимају посебне економске позиције и репрезентују економске карактеристике појединих друштвених класа итд.

1) A. Dean, M. Kretschmer: „Can ideas be capital? Factors of production on the postindustrial economy: a review of critique”, *Academy Management Review*, 2/2007, p.575,

Исто као под 1.

Други скуп дефиниција суштине капитала односи се на врсте капитала:³

- разликују се позајмљени капитал и „нагомилана” камата,
- разликују се капитал инвестиран у трговину у облику залиха робе и профит, који проистиче из трговине;
- разликују се финансијски и физички капитал, као и стални и обртни;
- капитал повезује економске учеснике са друштвеним класама, те на тај начин економски поредак подржава друштвени;
- омогућава обављање процеса репродукције итд.

У другој половини 20. века развија се нови концепт капитала. Неки аутори везују његову појаву за 1961, а реч је о концепту *хуманог капитал* (нпр. *Becker*); други (нпр. *Galbraith*) за 1969. и о концепту *интелектуалног капитал*. Назива се концепт хибридног капитала, јер се добија „укрштањем” различитих врста капитала, о чему сведоче следеће дефиниције:⁴

- хибридни капитал је хетероген по саставу;
- скоро увек је неопипљив и тешко мерљив;
- не налази се у појединцима, већ у мрежама и односима између појединаца;
- не алоцира се временски, већ за одговарајућу врсту опипљиве имовине;
- отелотворен је у процесима и трансформише се из једног облика у други,
- то је капитал пресељен из „царства” опипљиве у „царство” неопипљиве имовине и од појединачне у колективну;
- задржава неке карактеристике класичног, традиционалног концепта капитала (преноси се из прошлих у садашњи процес производње, олакшава креирање вредности иако је не креира, укључује и опипљиву и неопипљиву имовину);
- није залиха и трајна имовина, већ динамички процес;
- предмет је интересовања не само у економској теорији, већ и у менаџменту, психологији, социологији, антропологији и политичким наукама;
- та хибридна форма капитала добија назив *социјални капитал* зато што је отелотворен у односима између економских учесника;

- *социјални капитал* се састоји од *организационог капитал* и *кулица*;
- хибридни капитал је збирно изражен у појму *интелектуални капитал*, који, поред других елемената, укључује и *пословне односе са куйцима*;
- хибридни капитал објашњава зашто предузећа са истим традиционалним факторима производње могу постићи различит финансијски резултат итд.

Из наведених дефиниција може се видети да се под *хибридним капиталом* подразумева неопипљива имовина предузећа, која је у литератури много познатија под називом *интелектуални капитал*.⁵ Један од елемената интелектуалног капитала су и *пословни односи са куйцима*.

2. Пословни односи са куйцима

Пословни односи са куйцима имају кључне карактеристике хибридног капитала:

- стварају се у једном периоду, а имају утицај на пословне односе са купцима и на финансијске перформансе предузећа и у наредним периодима,
- предузеће-продавац је познат учесник,
- немају опипљив облик, али
- стварају вредност заједно са другим врстама опипљиве и неопипљиве имовине предузећа (са готовим производима и компетенцијама запослених у маркетингу).

Купци су екстерни стејкхолдер предузећа (екстерна структура), па се у оквиру интелектуалног капитала сврставају у *екстерни структурни капитал*. Са њима се успостављају купо-продајни односи (релације), па се због тога називају *релационим капиталом предузећа*. Како се у тим односима испољава одређено понашање они, по том основу, представљају *социјални капитал предузећа*. То понашање нема видљив, материјално опипљив облик, па представља *неопипљив, нематеријални капитал предузећа*. Карактер пословних односа са купцима последично одређује профитабилност предузећа не само у садашњем периоду, већ и у будућности, па су купци *страјтеџијски капитал предузећа*. Сумарно, *куйци су: екстерни структурни, рела-*

³⁾

⁴⁾ Исто као под 1, р. 579.

⁵⁾ Исто као под 1, р. 580.

Н. Фигар: *Управљање ресурсима предузећа*, Економски факултет у Нишу, 2007, стр. 22-25 и 109-110.

циони, социјални, интелектуални, нематеријални и стипендијски капитал предузећа.

Успостављени пословни односи са купцима стварају различите типове купаца, који својим карактеристикама утичу на величину прихода од продаје и профитабилност предузећа. Типови купаца индиректно показују које инструменте маркетинг микса предузеће треба да форсира: асортиман, квалитет, цену, марку производа, своју репутацију и др., јер неки купци се одлучују за куповину на основу ценовних, а неки на основу неценовних елемената.

Колаборативни пословни односи са купцима се темеље на поверењу и репутацији предузећа. Цена је мање битна, па се каже да код оваквих пословних односа „марка продаје производ, а не цена”. С обзиром на то да марка производа представља комбинацију материјалног производа, мишљења купаца и перцепције окружења, преко нематеријалне имовине предузећа продаје се његова материјална имовина (готови производи). Већи број истраживача настојао је да утврди шта за купце значи јака марка и који су то производи са јаком марком. Табела бр. 1 садржи резултате једног таквог истраживања⁶.

Табела бр. 1 – Шта је за купце јака марка?	
Најчешће спомињане јаке марке	Шта за купце значе јаке марке?
1. Apple	1. Репутација
2. Coca-Cola	2. Марка која је препознатљива
3. Microsoft	3. Брига за репутацију и купца
4. General Electric	4. Производ који има имиџ
5. AT&T	5. Више од производа (Производ „плус”)
6. Sony	6. Испорука обећаног
7. Target	7. Иновативно, стилизовано, креативно, корисно за купца
8. Verizon	8. Јасан идентитет и фокус
9. Nike	9. Производ фокусиран да ради једну или две ствари добро
10. Toyota	10. Одличан дизајн
11. Google	11. Доследност у свакој акцији: производњи, складиштењу, оглашавању
12. Johnson & Johnson	12. Задовољавајуће искуство, појачано рекламом
13. Starbuck	13. Унифициран пословни модел изражен преко дизајнирања производа, рекламе и пласмана
14. American Express	
15. Disney	

Напомена

- Редослед најчешће спомињаних јаких марки добијен је на основу броја одговора анкетираних купаца. Највећи број анкетираних купаца је одговорио да је најјача марка *Apple*, затим *Coca-Cola*, *Microsoft*, *General Electric* итд.
- Редослед одговора на питање *шта за купце значи јака марка* дат је према броју одговора на то питање, али није везан за конкретну марку.

Колаборативни пословни односи (Слика бр. 1) означавају високо вредновање неценовних елемената маркетинг микса од стране купаца, а ниско вредновање ценовних елемената. На супротној страни дијагонале портфолија купаца су купци који високо вреднују ценовне елементе, а ниско неценовне. Ови купци су веома осетљиви на цену, па и најмања промена продајне цене производа може утицати на њихов број: незнатно повећање продајне цене може знатно смањити број купаца, а незнатно смањење продајне цене може знатно повећати њихов број. „Мршава” производња, фокусирање на економију обима и фокусирање на синергијске ефекте су тактике које могу обезбедити профитабилну производњу за ове купце. „Мршава” производња је производња на нивоу објективно условљених трошкова, што подразумева да су елиминисана сва расипања ресурса (свих врста ресурса и на свим организационим нивоима). Практично, то је производња из које је отклоњено негативно дејство свих субјективних фактора, што је у реалности тешко остварљиво. Усмеравањем на економију обима умањују се трошкови по јединици производа, на који начин се може надокнадити несавршеност (имперфектност) „мршаве” производње. Фокусирањем на синергетске ефекте може се умрежавати и мултипликовати позитивно дејство фактора на умањење трошкова.

Све ове тактике могу бити обједињене преко стратегије кустомизације, где се производи „платформа” (основа) производа, а затим на њу надограђују додатни елементи по жељи сваког купца. Жеља не одражава само аспирације, већ и платежну способност купца, па би на тај начин асортиман производа био прилагођен „сваком џепу”. Ова стратегија се доста користи у пракси, али као стратегија преко које се испуњавају захтеви купаца за уникатним производима. Међутим, предузеће не треба да пропусти

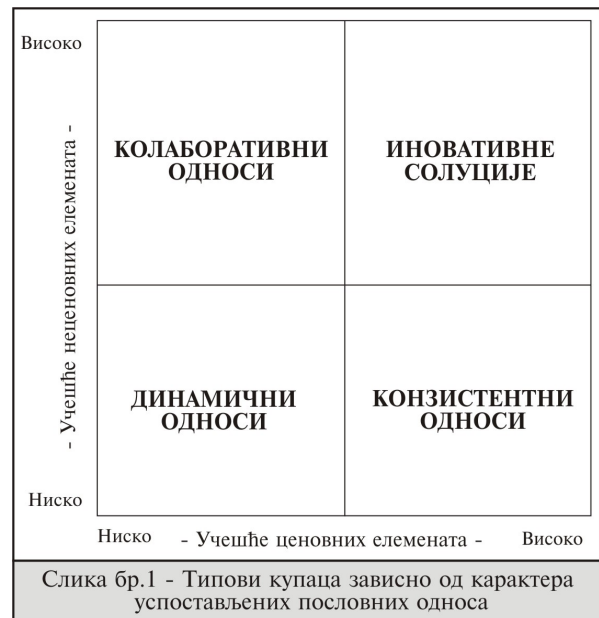
⁶⁾

J. Berg, J. Matthews, and C. O'Hare: „Measuring Brand Health to Improve Top-Line Growth”, Sloan Management Review, Fall 2007, p. 63.

прилику да задовољи и захтеве из сегмента купаца са ниском платежном способношћу. Нарочито због тога што он у одређеним условима (кризним, трансформационим, транзиционим и др.) и за одређеном врстом производа може бити бројан. Дobar пример таквог произвођача у нашим условима је пример произвођача намештаја *Forma ideale* из Крагујевца, који производи комадни намештај из делова. Намештај овог произвођача не само да је доступан великом броју купаца ниске платежне способности, већ купци могу додатно да сниже цену сопственим превозом и уколико сами врше монтирање уз приложено упутство. И ово је један начин стварања добре репутације код масовног сегмента купаца, који временом може прерасти у сегмент са којим *Forma ideale* може успоставити профитабилније, односе сарадње. Пословни односи са купцима које карактерише високо вредновање ценовних, а ниско вредновање неценовних елемената називају се *конзистентни (доследни) пословни односи*. Ова категорија купаца је доследна, привржена најстаријем елементу маркетинг mix-а, односно цени.

Динамични пословни односи се успостављају са купцима који ниско вреднују и ценовне, и неценовне елементе. То су привремени купци или „купци у пролазу”. Они су придобијени неким елементом који им тренутно одговара, без обзира да ли је ценовни или неценовни (на пример, нижа цена у односу на исте производе других произвођача или у односу на супституте, уникатност, брзина испоруке, квалитет и др.). Ако више цене неценовне елементе, може се рачунати на успостављање пословних односа сарадње; уколико више цене ценовне елементе, онда се могу успоставити конзистентни пословни односи. У сваком случају, предузеће треба да задржи у свом портфолију купаца и ову категорију купаца, јер и производња према принципу „за сваког по нешто” може бити профитабилна. Оваква врста пословних односа са купцима је, углавном, заступљена између: произвођача грађевинског материјала и грађевинара - предузимача, произвођача прехранбених производа и новоотворених продавница робе на мало и сл. У овим условима, најважније је да произвођач покаже агилност у право време (брзину, флексибилност, ниску цену, добар квалитет и др.), јер се ради о сезонској продаји и продаји у „једном”, значајном тренутку.

Иновативне солуције траже купци који цене иновативност у сваком погледу. Они високо вреднују и нове ценовне, и нове неценовне солуције маркетинг mix-а. То су захтевни купци и њима треба омогућити још у фази дизајнирања да сами креирају производ према својим



захтевима. Примери произвођача зачина, обуће, одеће, сатова, компјутера, аутомобила и многих других производа најбоље показују да су такви купци најзадовољнији купци. Они су и најсигурнији купци, због тога што су уложили своје ресурсе у производњу, па постоји мала вероватноћа да ће се преоријентисати на друге произвођаче. Поред тога, иновирани производи су унапред продати, па за произвођача не постоји опасност имитације од конкурената. Тако купци доприносе стварању неимитабилних ресурса (нових пословних односа у којима је купац иноватор), што произвођачу доноси конкурентску предност.

3. Лојални куйци – неоппийльив кайшйал йредузећа

Лојални куйци су купци који су привржени предузећу, а приврженост изражавају на два начина:

1. куповином производа предузећа дуже време и
 2. стварањем сегмента доведених купаца.
- На лојалност купаца више утичу други фактори од њихове платежне способности: репутација предузећа, марка производа, навике купаца, квалитет производа, традиција у производњи, имиџ и сл. Али, то не значи да су за предузеће лојални купци „бесплатни” купци: предузеће има улагања у стицање ове категорије купаца, али и улагања у њихово задржавање. Ако се зна да је лојалан купац највреднији, онда су улагања у његово задржавање већа него у стицање. Дискретни начини задржавања купаца и стварања лојалних купаца су неки

видови продаје: „гратис” продаја, продаја производа преко породичног паковања, продаја уз разне видове наградних игара и др.

Велики број произвођача даје дисконтне цене трговини уколико прихвати или осмисли „гратис” продају њихових производа. Нпр. *Fructalov* производ *Frutek* (дечја кашица) се продаје „у пакету” од шест теглица по 125 грама плус *гратис* портикала *Frutek* по много нижој цени од збира појединачних цена за шест теглица; уз усисивач *Scarlett* се добија *гратис* фен од 1200W по цени која је много нижа од збира цене ове марке усисивача и фена; свако паковање детерџента за машинско прање веша марке *Ariel* садржи 20% *гратис* количину; компанија *Проџер & Гамбле* и на српском тржишту продаје зубну пасту *Blend-a-Med* на принципу „100+25”, односно купац плаћа 100мл зубне пасте, а добија 125мл и сл. (каталог трговине *Interex*). И услужна предузећа користе ову стратегију: нпр. свако треће, пето итд. прање аутомобила је *гратис*; свако треће, четврто итд. фризирање у неким фризерским салонима је *гратис* и сл.

Разни видови награђивања купаца психолошки „вуку” купце да купују производе истих произвођача и у већој количини: нпр. ако купац сакупи одређен број затварача *Coca-Cole*, пива *Лав*, кесица супе *Podravka* и сл. може учествовати у наградним играма у којима се нуде вредне награде (аутомобил, стан, атрактивно путовање и сл.). Психолошко убеђење купаца је да су увек потенцијални добитници, што их чини лојалним купцима.

Произвођачи и продавци тзв. породичног паковања разних врста безалкохолних пића (воћних и газираних сокова, густих и бистрих), средстава за одржавање личне хигијене (шампона, течних сапуна, гелова за тело и косу и др.), прехранбених производа (брашна, млевеног меса, припремљеног роштиља и др.) и сл. руководе се економијом обима. Циљни купци су породице бар са два члана, а не један купац, што увећава обим продаје и, у складу с тим, обим производње. Продаја већем броју купаца води дегресији фиксних трошкова и у производњи, и у продаји, па и опадању продајне цене по јединици производа. Нижа продајна цена утиче на повећање броја купаца, који придају значај ценовним елементима мар-

кетинг *mix-a*, што повратно утиче на континуирану редукцију трошкова по јединици производа и, коначно, на повећање профитабилности предузећа.

Предузеће је свесно да сви лојални купци нису једнако вредни. Вредност или значај лојалних купаца утврђује се поређењем трошкова њиховог стицања, трошкова задржавања и профита који му доносе. Умрежавањем ових елемената, настају четири категорије лојалних купаца⁷ (Слика бр. 2):

- купци који се лако стичу и лако задржавају,
- купци који се лако стичу, а тешко задржавају,
- купци који се тешко стичу, а лако задржавају и
- купци који се тешко стичу, а тешко задржавају.

Високи	- Трошкови задржавања купаца -	Високо-одржавајући купци <ul style="list-style-type: none"> • 25% купаца • 15% профита 	Краљевски купци <ul style="list-style-type: none"> • 28% купаца • 25% профита
		Привремени купци <ul style="list-style-type: none"> • 32% купаца • 20% профита 	Ниско-одржавајући купци <ul style="list-style-type: none"> • 15% купаца • 40% профита
Ниски		Ниски	Високи
Ниски - Трошкови стицања купаца - Високи			
Слика бр.2 - Однос трошкова стицања и трошкова задржавања купаца			

Купци који се лако стичу и лако задржавају изазивају ниске трошкове стицања и ниске трошкове задржавања. Са аспекта улагања ресурса у успостављање пословних односа, ово је најекономичнији сегмент купаца. Према резултатима бројних истраживања, ово је и најбројнији сегмент купаца, али није најпрофитабилнији, што је у складу са Паретовим правилом: најмасовнија појава даје најмање вредне резултате. Овој категорији купаца припада око 32% купаца, а доносе 20% профита или 1% купаца

7)

J. Thomas, W. Reinartz, and V. Komar: „Getting the Most Out of All Your Customers”, Harvard Business Review, July-August 2004, pp. 117-123.

доноси 0,62% профита. То је само за 0,02% више од категорије купаца који имају ниске трошкове стицања, а високе трошкове задржавања.

Купци који се лако стиичу, а њешко задржавају изазивају ниске трошкове стицања, а високе трошкове задржавања. Због високих трошкова задржавања и претварања у лојалне купце, називају се високо-одржавајући купци. Они чине 25% купаца, који доносе 15% укупног профита или 1% ових купаца доноси 0,60% профита. Спадају у најнепрофитабилније купце.

Купци који се њешко стиичу, а лако задржавају имају високе трошкове стицања, а ниске трошкове задржавања. Њих чини најмањи број купаца (свега 15%), али доносе највећи део профита (40% укупног профита). То значи да 2,7% профита доноси 1% ових купаца. Ово је у складу са Паретовим правилом да најређа појава даје највредније резултате, односно најмањи проценат купаца је најпрофитабилнији.

Купци који се њешко стиичу и њешко задржавају изазивају високе трошкове стицања и високе трошкове задржавања. Они су мање профитабилни од купаца који се тешко стиичу, а лако задржавају, јер 1% ових купаца доноси 0,89% профита, али су профитабилнији од купаца са ниским трошковима стицања, а ниским и високим трошковима задржавања.

На основу Слике бр. 2 могу се извести следећи закључци:

- профитабилност купаца је у директној сразмери са трошковима њиховог стицања, односно високи трошкови стицања воде стицању високо-профитабилних купаца, а ниски трошкови стицања стицању ниско-профитабилних купаца,
- ниски трошкови стицања, ни уз високе трошкове задржавања, не могу створити високопрофитабилне купце,
- купци су релациони капитал који има цену, изражену ценом стицања и ценом задржавања,
- лојални купци се тешко стиичу и зато их је најмање, али су најпрофитабилнији, јер доносе највећи % укупног профита и профита од 1% лојалних купаца,
- од наведених тактика, једино континуирана *џрајис* продаја може креирати најпрофитабилније лојалне купце,
- продаја породичног паковања може привремено створити већи број лојалних купаца, али дугорочно то неће бити профитабилни лојални купци, јер чланови породице имају различите захтеве, укусе и

сл., ако ни због чега другог, оно због разлика у годинама старости,

- продаја уз наградне игре може створити лојалне купце само код одређених старосних сегмената купаца (нпр. код деце) или код великог броја купаца различитог старосног доба у одређеним условима (нпр. у условима када су изгубљене основне људске вредности, а остала је само нада и „лутријски“ начин стицања егзистенцијалних добара; еклатантан је пример емисије *Мењам жену на ТВ Пинк*).

Лојални купци представљају релациони капитал предузећа и преко креирања нових купаца. Лојални купци су задовољни купци и своје задовољство исказују преко ширења лепих речи о произвођачу и његовим производима. Лепа реч „од уста до уста“ (*valuable word of mouth to mouth*) је бесплатна реклама за предузеће и значи креирање сегмента *џрејоручених, уџућених или доведених купаца (referral customers)*. Предузећа из искуства знају да у економији нема бесплатних ресурса и да оно што се лако стиче лако се и губи, што је представљено на Слици бр. 2. Због тога примењују стратегију награђивања лојалних купаца и креирања доведених купаца. У светској пракси, овакве стратегије су најпре почели да примењују оператери мобилне телефоније и on-line брокери. Нпр. оператер мобилне телефоније *Sprint PCS* нуди бесплатан износ (кредит) за телефонирање од 20\$ сваком купцу његових услуга који му доведе новог купца, а доведени купац добија бесплатан износ кредита од 10\$; on-line брокер *Scottrade* нуди сваком свом купцу за сваког доведеног купца три бесплатне куповине у износу од по 7\$, а исто важи и за доведеног купца. То значи да у стицање једног доведеног купца улаже 42\$ (3 пута 7\$ плус још 3 пута 7\$).

Оператери мобилне телефоније који имају мрежу на територији Србије, такође, не заостају у овој пракси стицања доведених купаца. Интересантан је позив који је фебруара 2008. године упутио оператер *Telenor*, који је иначе и започео веома агресивну улазну кампању на српском тржишту. „*Доведи ње џријашеља у своју мрежу – 6 месеци без џлаћања џрејџлаше за џарифни додаџак „Омиљени број”* – дословце гласи порука свим корисницима „*Telenor*” мреже. „Омиљени број” омогућава и досадашњем претплатнику, и доведеном „међусобне позиве по цени од само 0,5 дин. по минути у наредних 6 месеци.” Из ценовника, који се доставља претплатнику уз телефонски рачун, може се видети да минут телефонирања у истој мрежи кошта око 2 дин., што значи да оба претплатника (садашњи и доведени) могу шест месеци

да користе јефтиније телефонирање у истој мрежи за 1,5 дин. по минути. Међутим, доведени претплатник мора остати у мрежи 24 месеца, односно користити услугу још 18 месеци после ових повлашћених 6 месеци. На тај начин, *Telenor* ствара лојалне купце за период од две године, а претпостављамо да је применио формулу за израчунавање профитабилности претплатника који доводе нове претплатнике и профитабилности доведених претплатника. У маркетингу и теорији фирме засноване на ресурсима примењује се категоризација лојалних купаца по основу њихове профитабилности и профитабилности доведених купаца.

4. Типови лојалних купаца по основу профитабилности

Профитабилност лојалних купаца се утврђује на два начина:

1. преко профитабилности куповина које су они обавили и
 2. преко профитабилности купаца које су довели.
1. Профитабилност лојалних купаца се утврђује када се садашња вредност добитка оствареног од продаје лојалним купцима подели садашњом вредношћу трошкова стицања и задржавања лојалних купаца, односно:

$$P_{лк} = СДБ_{лк} / СТс_{лк} + СТз_{лк}$$

$P_{лк}$ - Профитабилност лојалних купаца

$СДБ_{лк}$ - Садашња вредност добитка који је предузеће остварило продајом лојалним купцима

$СТс_{лк}$ - Садашња вредност трошкова стицања лојалних купаца

$СТз_{лк}$ - Садашња вредност задржавања лојалних купаца

Садашња вредност добитка и садашња вредност трошкова стицања и трошкова задржавања лојалних купаца добијају се када се добици и трошкови из свих периода дисконтују на вредност у почетном периоду. На тај начин представљају новчане јединице исте вредности и могуће их је упоређивати. Купци који доносе већи добитак од трошкова њиховог стицања и задржавања су профитабилни и обрнуто.

2. Профитабилност доведених купаца се утврђује када се садашња вредност добитка оствареног продајом доведеним купцима увећа за садашњу вредност уштеде у трошковима у односу на друге облике стицања купаца, а подели садашњом вредношћу збира трошкова стицања и трошкова задржавања доведених купаца, односно:

$$P_{ок} = СДБ_{ок} + СУТ / СТс_{ок} + СТз_{ок}$$

$P_{ок}$ - Профитабилност доведених купаца

$СДБ_{ок}$ - Садашња вредност добитка који је предузеће остварило продајом доведеним купцима

$СУТ$ - Садашња вредност уштеђених трошкова преко рекламе „реч од уста до уста” у односу на трошкове других врста рекламе

$СТс_{ок}$ - Садашња вредност трошкова стицања доведених купаца

$СТз_{ок}$ - Садашња вредност трошкова задржавања доведених купаца

Резултати неких истраживања показују да је принос на рекламу ширењем „речи од уста до уста” у телекомуникационим компанијама 15,4 пута већи од трошкова такве рекламе, у финансијским услугама 13,6 пута, а уопштено 4 до 6 пута.⁸

3. Пошто су лојални купци довели нове купце, њихова профитабилност се може утврдити када се садашња вредност добитка оствареног продајом лојалним купцима увећа за збир садашње вредности добитка оствареног продајом доведеним купцима и садашње вредности уштеде на трошковима у односу на трошкове других облика стицања купаца, па подели садашњом вредношћу трошкова стицања и трошкова задржавања лојалних и стечених купаца или:

$$P_{лк} = P_{лк} + P_{ок}$$

$$P_{лк} = (СДБ_{лк} + СДБ_{ок} + СУТ) - (СТс_{лк} + СТз_{лк} + СТс_{ок} + СТз_{ок})$$

Умрежавањем просечне профитабилности садашњих купаца и просечне профитабилности доведених купаца настају четири типа купаца (Слика бр. 3).

Купци „иришоке” су купци са високом профитабилношћу својих куповина, а ниском

⁸⁾

F. Piller and A. Kumar: „For each, their own”, *Industrial Engineer*, september 2006, p. 146.

профитабилношћу купаца које су довели. Код телекомуникационих компанија такви купци чине 29% купаца, са просечном једногодишњом вредношћу својих куповина од 1.219\$ и просечном годишњом куповином доведених купаца од свега 49\$. Циљ предузећа је да се садашњи купци стимулишу да доведу „вредније” купце, односно купце који ће више куповати. Телекомуникационе компаније успеју да око 4% купаца „*пришока*” преведу у „*шампионе*”.

„*Шампиони*” су купци са високом профитабилношћу својих куповина, али доводе и високо-профитабилне купце. Код телекомуникационих компанија, шампиони доводе и до 11 пута профитабилније купце од оних које доведу „притоке”. Међутим, док код доведених купаца профитабилност веома расте, садашњи купци смањују своју профитабилност, тако да „*шампиони*” доносе просечно годишње 960\$, а „*пришоке*” 1.268\$ (Слика бр. 3). Циљ предузећа је да досадашњи купци докажу своју лојалност не само довођењем нових купаца, већ и повећањем вредности куповина. Зато се садашњим купцима дају већи подстицаји, но доведеним: нпр. доведени купац добија бесплатан износ кредита на кредитној картици од 10\$, а купац који га доводи од 20\$.

„*Адвокати*” или *заступници* су садашњи купци који имају ниску профитабилност, али доводе високо-профитабилне купце. Њихова укупна профитабилност је мања и од „шампиона”, и од „притока”, јер просечно годишње један такав купац донесе 850\$ профита. Циљ предузећа је да садашњи купци остану профитабилни, иако су довели нове профитабилне купце.

„*Шкрџице*” су купци који су ниско-профитабилни, а доводе и ниско-профитабилне нове купце. У телекомуникационим компанијама један такав купац просечно годишње доноси 194\$ профита: 130\$ преко својих куповина и 64\$ преко доведених купаца.

И поред мера које предузима за стимулисање доведених купаца на већу куповину, предузеће озбиљно треба да се запита да ли не губи досадашње купце. Са Сlike бр. 3 се види да они доносе све мање профита: најпре 1.219\$, па 370\$, затим 180\$ и на крају 130\$. Профит који су доносили преко доведених купаца је прво нагло растао (од 49\$ на 590\$), затим умерено (од 590\$ на 670\$) и на крају нагло опао (од 670\$ на 64\$). То је доказ да и купци, као и предузеће, имају свој животни век: скептични су према производима предузећа, повећавају обим куповине, засићују се и куповина опада. Реално је очекивати да досадашњи лојални купци нестају, а да њихово место заузимају доведени купци.

Само предузеће које континуирано уводи побољшања, и у производњи и у продаји, не мора страховати да ће изгубити досадашње лојалне купце.

Приликом креирања типова доведених купаца треба имати у виду релевантне принципе у теорији групне динамике, односно:

- групе се структурирају на принципу хомогености, па ће високо-профитабилни лојални купци доводити високо-профитабилне купце, а ниско-профитабилни лојални купци ће доводити ниско-профитабилне,
- слабије групе имитирају јаче групе, па треба очекивати да ниско-профитабилни купци постану профитабилнији.

Зато су за предузеће лојални купци *обновљив стирајешки релациони калитал*: капитал који се стиче, повећава његова вредност, али и губи.

Закључак

Концепт капитала се развијао кроз развој економске теорије: од раног доба, преко класичне и неокласичне до савремене економске теорије. До значајних промена је дошло у другој половини 20. века када се јавља *концепт хибридног калитала*. Он садржи основне елементе традиционалног концепта, али се допуњује неким новим својствима, као што су: неопипљив је, садржи више врста капитала у једној, променљив је (по структури и вредности), а вредност креира само заједно са опипљивим капиталом. Таква врста капитала чешће се у литератури среће под називом *интелектуални калитал*. Назив *хибридни* је прилагодљивији када се говори о основним карактеристикама те нове врсте капитала предузећа, док је назив *интелектуални* адекватнији када се приказује његова структура. Структура те нове врсте капитала је јако разуђена, али су сви елементи везани за људски (хумани) капитал. И док је у ранијој литератури био обавезан редослед „капитал и рад”, сада је тај редослед „рад и капитал”. Али, у савременој теорији фирме засноване на ресурсима сви *фактори производње представљају калитал*, а у пракси неопипљиви капитал ствара већу вредност од опипљивог. То значи да је и радна снага капитал, а не трошак као у традиционалној теорији фирме.

Купци су почетна и завршна тачка на континууму функционисања предузећа: функционисање почиње у складу са њиховим потребама, а завршава се када не постоје потребе купаца. *Зашто су условни односи са калиталом ирајни калитал иредузећа*. Карактер пословних односа

формира различите типове купаца према лојалности и профитабилности. Лојални купци су највреднији капитал за предузеће, јер купују његове производе у дужем периоду и доводе нове купце. Иако су доведени купци купци стечени бесплатном рекламом или ширењем доброг гласа „од уста до уста”, савремена предузећа примењују различите стратегије да повећају број лојалних и доведених купаца. Примена тих стратегија је присутна у пракси српских предузећа и пракси иностраних предузећа која продају производе на српском тржишту. Настоји се да се лојални купци учине што профитабилнијим, а њихова профитабилност се мери сумирањем њихове профитабилности и профитабилности доведених купаца.

Литература

1. A. Dean, M. Kretschmer: „Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: a review and critique”, *Academy Management Review*, 2/2007.
2. Н. Фигар: *Управљање ресурсима предузећа*, Економски факултет у Нишу, 2007.
3. J. Berg, J. Matthews, and C. O’Hare: „Measuring Brand Health to Improve Top-Line Growth”, *Sloan Management Review*, Fall 2007.
4. J. Thomas, W. Reinartz, and V. Komar: „Getting the Most Out of All Your Customers”, *Harvard Business Review*, July-August 2004.
5. F. Piller and A. Kumar: „For each, their own”, *Industrial Engineer*, September 2006.
6. V. Kumar, A. Petersen, and R. Leone: „How Valuable is Word of Mouth?”, *Harvard Business Review*, October 2007.
7. P. Adler, S-W. Kwon: „Social Capital Prospects for A New Concept”, *Academy Management Review*, January 2002.
8. R. Bies, J. Bartunek, T. Fort, and M. Zald: Special Topic Forum on Corporation As Social Change Agents, *Academy Management Review*, July 2007.
9. J. Nahapiet, S. Ghoshal: „Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage”, *Academy Management Review*, 2/1998.
10. D. Rossouw with L. van Vuuren: *Business Ethics*, Pty Ltd, 2007.

др Борислав
ГРАХОВАЦ

ФАКТОРИНГ ПОСЛОВИ

Резиме

Модерни факторинг је творевина аутономног трговинског права, настала услед потреба међународног привредног пословања. Факторинг је настао у САД '60-их година прошлог века и распрострањен је по целом свету. Уговор о факторингу је сложен правно-финансијски посао и чине га садржајно различите пресјације – од вршења различитих услуга, финансирања, одржавања рачуна, књиговодства, најлаше дугова, обезбеђења ризика и кредитирања факторова клијената. Послове факторинга обављају специјализоване банке, које се преко националних факторинг компанија укључују у светску мрежу транснационалних асоцијација, група или ланца факторинга.

Кључне речи: модерни факторинг, појам, предмет, субјекти, економски, финансијски, остворени, неостворени (скривени), домаћи, инострани факторинг, maturity factoring, закључење и трајање.

Модерни факторинг је релативно нов институт, који своју потпуну примену налази у промету роба и услуга, а посебно у међународној банкарској пракси. Факторинг послови су специфичан вид финансирања пословних активности привредних субјеката. Дакле, развојем привреде и услед потребе да се уговорена потраживања реализују ажурно, па и пре рока њихове доспелости почиње да се развија посебан вид делатности наплате потраживања. Послови факторинга обухватају послове наплате потраживања, вођења књиговодства, финансијске, правне и комерцијалне послове. Све наведене послове обављају специјализоване финансијске организације – банке за своје клијенте привредне организације, које се баве

спољнотрговинским пословима у свим областима привређивања.

Оваквим финансијским пословањем клијентима се омогућава конкурентнија присутност на светском тржишту, рентабилније пословање, јер уштеде постоје у пратећим стручним службама, затим клијент се ослобађа многих ризика и неизвесности, које то тржиште носи са собом (јер их је пренео на фактора).

У правној теорији спорно је питање правне природе уговора о факторингу; дилема је да ли је самосталан уговор међународног робног промета или модалитет неког именованог уговора.

Сматрамо да је уговор о факторингу самосталан уговор са низом особености. Због тога,

^{*)} Аутор је независни аналитичар који живи у Ванкуверу, Канада.

учињен је стварни напор да се овај сложени правни посао сагледа у целини, са аспекта карактера и садржаја, условљености његовог настанка и развоја, друштвено-економских односа и прилика и да се детаљно обраде сви елементи овог уговора, његова примена, дејство, појавни облици који су настали као израз потребе привредне праксе, специфичности у смислу закључења и престанка.

Уговор о факторингу није регулисан правним прописима, а није довољно присутан у трговинском промету, упркос нарастајућој потреби спољнотрговинске праксе за тим видом пословања. Управо ови аргументи били су одлучујући за избор ове теме истраживања.

Али нажалост, то је био и ограничавајући фактор, због скромности домаће и стране литературе.

Непостојање законских прописа у националним законодавствима, као ни у упоредном праву, разлог је због чега су општи услови пословања банака, које обављају факторинг послове, основни и најзначајнији извор права овог уговора. Затим ту су још и правила аутономног трговинског права, типски уговор, пракса судова у земљама где су ови послови развијени, пракса међународних и националних арбитража.

Трагове факторинг посла могуће је пратити кроз изворе пре-историјских држава - Вавилон и Рима па све до модерног доба. Присталице овог тумачења налазе да је Хамурабијев закон регулисао сличну праксу трговачких заступника који су својим комитентима обезбеђивали трговачке кредите, тј. поједини произвођачи су ангажовали агенте да им помажу у вези са продајом робе и наплатом.¹ По другом гледишту настанак факторинг посла везује се за сличан институт – налог продаје, који се као иноминантан контракт нарочито развио у доба Јустинијана у римском праву.

Неки теоретичари настанак факторинг посла везују за период колонијалних освајања прекоокеанских земаља од стране развијенијих индустријских земаља, првенствено од Велике Британије, а затим Француске и Шпаније.² Појавом првих облика трговине између ових земаља и њихових колонија, европски произвођачи и трговци су пласирали робу на територију колонија преко ткз. "фактора", који

су имали домицил у тим колонијама и били заправо, локални представници произвођача и својих земаља. Они су такође преузимали *del credere* ризик у вези са наплатом куповне цене, а својим европским комитентима давали аванс за испоручену робу. Овакав вид факторинга задржао се до 19. века.

Садашња сазнања указују на то да је уговор о факторингу правни посао новијег датума. Заправо, може се са сигурношћу тврдити да је настао крајем прошлог века у спољнотрговинском промету између Европе и Америке, а развојем међународне размене настаје комисиони посао из кога се као посебан посао издваја факторинг посао.³

Енглески фабриканти текстила ангажовали су агенте за комисиону продају њихове робе, због непознавања америчког тржишта и великог ризика међународне трговине. Временом, агенти су на захтев извозника проширивали своју делатност, па су се старали о роби од њеног укрцавања у одређеној луци до наплате, испитивали солвентност купца, обављали царинске формалности, разне сервисне услуге и сл. и за то добијали провизију. 1890. године усвојена је МС Kinley царинска тарифа, којом је био забрањен и ограничен увоз текстила и других производа из Европе у САД. Због тога су тадашњи капиталисти били приморани да мењају своју првобитну трговинску делатност (која је цветала у текстилној а потом и у другим производним гранама), и да уместо ње врше финансирање производње. На промену делатности произвођача утицала је индустријска револуција, која је отварала нове високопрофитне производне линије, а то је захтевало финансијски капитал.

Уобличавањем факторинг посла из комисионог посла вршила се и трансформација субјеката који су обављали ове послове. С обзиром на то да су извозници тражили да одмах по обављеном укрцавању робе добију накнаду, а исту су могле одобрити само банке (уз процентуални износ вредности робе на име накнаде) прве факторинг послове закључују енглеске банке у САД, а факторинг послови су се примењивали у унутрашњом робном промету САД. Овакав облик факторинг посла остао је уз извесне измене све до данас.

1)

2) Salinger R. Freddy, *Factoring Law and Practice*, Sweet & Maxwell, London, UK, 1991, p. 4.3) Biscoe M. Peter, *Law and Practice of Credit Factoring*, Butterworths, London, UK, 1975, p. 31-32.Sen Gupta A., Kuvalekar S.: *Factoring Services*, Skylark Publications, New Delhi, 1992, p.65.

После II светског рата долази до процвата посредничких тј. комисионих услуга. У том светлу факторинг посао, не само у међународној размени, него и у националној економији, добија на значењу као погодан начин продајног финансирања извоза роба.

САД заузима водећу улогу у овој области, као и у стварању мултинационалних компанија за обављање послова факторинга.

Поред традиционалне примене у текстилној индустрији, факторинг у Енглеској заживљава у осталим областима привреде – прехранбеној и индустрији намештаја. Предност факторинг посла интензивира робну размену у СР Немачкој, Француској, Шпанији, Холандији, Аустрији, Швајцарској и др. земљама и шири се на прекоморске земље: Канаду, Аустралију, Нови Зеланд, Сингапур и Јужну Африку.

Уласком банака у факторинг пословање (комерцијалне финансије) 1963. год. и прихватање "U.S. Comptroller of Currency" сматра се историјским тренутком настанка модерног факторинга.⁴

Данас послове факторинга обављају мултинационалне компаније груписане у три најважнија система:

- "International Factors Group" је основана на иницијативу "The First National Bank of Boston", 1960. год. Ова мрежа са око 84 факторинг члана и 15 спонзора у 50 држава је развијена по целом свету,⁵
- "Factors Chain International" је креирана 1968. год. на основу споразума који је интегрисао разне европске компаније за факторинг. Ова глобална мрежа водећих факторинг компанија са 212 фактора у 61 држави обухвата више од половине целокупног факторинг пословања у свету,⁶
- "Heller International Group" је формирана од стране компаније W. E. Heller из Чикага. Ову мрежу чини 23 компаније, које послују у целом свету.⁷

Послови факторинга нису довољно присутни у пословном промету нашег региона, упркос растућој потреби за овим видом услуга. Прво факторинг друштво на простору бивше СФРЈ основале су Нова љубљанска банка и

Словенска извозна корпорација, 1994, у Словенији, затим ћерке компаније у Хрватској у децембру 2003, Србији у априлу 2005, а у БиХ у марту 2006. Ова факторинг групација је остварила стопостотни раст прихода у 2006.г, са тенденцијом континуираног раста. Имовина Првог фактора је процењена на 70 милиона евра 31. децембра 2006, а 50 % акција овог факторинг друштва било је у власништву НЛБ крајем априла 2007.⁸ Због недостатка конкуренције ова групација остварује већу факторинг провизију него што је уобичајено на развијеним тржиштима.

Факторинг пословање је тек у зачетку у БиХ, Црној Гори, Хрватској и Македонији и Србији али се очекује да ће ово финансијско пословање доживети значајан раст ускоро. Питање едукације је примарно данас, па је потребно организовати округле столове и семинаре о факторингу за представнике комерцијалних банака и извознике (посебно за средња и мала предузећа) у Србији и региону, као и за представнике судова и пореских органа. Овај научни рад је мали корак у едукацији потенцијалних учесника у модерном факторингу послу.

1. Појам и садржај факторинг посла

Факторинг посао се развио у англосаксонској трговачкој пракси. Порекло води од енглеске речи *factor* која има значење *агенти, пословног, засиљник*, тј. лице које врши посао за другог уз накнаду, коријен речи потиче од латинског глагола *facit*, -ere радити чинити. У литератури се за субјекте у факторингу употребљавају следећи изрази: *factor* – лице (компанија, банка) која обавља факторинг посао, *клијент* – странка која користи услуге фактора, *преноси своја потраживања фактору ради наплате*, *дужник треће лице*, које је дужник клијента по пренетим потраживањима.

Постоји неколико варијација дефиниција уговора о факторингу у различитим земљама зависно од правног концепта, културе пословања, комерцијално-финансијских потреба одређеног тржишта итд. Занимљиво је упоредити америчку, енглеску и данску дефиницију факторинг посла, где је ова делатност развијена.

4)

5) Bjorn Brigitte, Factoring A Comparative Analysis, DJOF Publishing, Copenhagen, 1995.g., p. 22.

6) Више: www.ifgroup.com, 16. 3. 2008.g.7) Више: www.factors-chain.com, 17. 3. 2008.g.8) Више: www.heller-bank.de, 15. 3. 2008.g.Више: www.nlb.si, 13. 3. 2008.g.

Кључни елемент америчког као и енглеског факторинга је сагласност куповине дуга. Дуг купује фактор од продавца – клијента, који је обезбедио робу или услуге купцу - дужнику са или без провизије, са или без обавештења купца - дужника, са или без главне књиге продаје и наплате. Упркос очигледној сличности, енглески факторинг је садржајнији и обимнији од америчког, и конзистентан са тенденцијама у факторингу пословању изван САД. Очигледне су варијације америчког и енглеског факторинга, али оба концепта се сагласно практикују у обема земљама и компатабилна су упркос разликама. Дански факторинг је веома сличан англо-америчком, може бити базиран на потпуном откупу дуга и може укључивати само претходне фондове, као и за обезбеђење наплате, и увијек укључује вођење књиговодства и административних послова. Упркос одређеним варијацијама факторинга у ове три земље уочљиве су сличности.⁹

Институт за унификацију приватног права (UNIDROIT) из Рима именован је групу светских експерата да предложи правну регулативу о факторингу у 1988. год. Они су предложили у обимној правној регулативи о факторингу и дефиницију. "Факторинг значи аранжман између фактора и његовог клијента, који укључује најмање два од следећих услуга које обезбеђује фактор: финансирање, одржавање рачуна, наплате дугова, заштите од кредитних ризика."¹⁰ Овај концепт се односи само на интернационални факторинг док и даље егзистира велики број варијација домаћег факторинга.

Наша теорија и пракса нису се нарочито бавиле питањем уговора о факторингу, постоји неколико мишљења о томе шта обухватају факторинг послови.

Проф. др Радомир Ђуровић (*Међународно привредно право*, Савремена Администрација, Београд, 1991, стр. 431) под појмом уговора о факторингу подразумева уговор којим се банка (factor) обавезује да преузме клијентова потраживања и да их за свој рачун реализује уз награду (обично остварујући за себе зараду од 2 до 10% вредности потраживања) а исплаћује клијенту вредност потраживања одмах у готовом (cash) умањеном за износ уговорене

банчине награде, а клијент преносећи потраживање на банку гарантује за њихову истинитост (веритет).

Поред преузимања ненаплаћених потраживања која клијент има према трећим лицима (уз одбитак камате, трошкова и банкарске провизије) појам уговора о факторингу обухвата и вођење књиговодства потраживања¹¹ и обављање од стране фактора услужних послова као што су надгледање пласмана роба, испитивање тржишта, стање фактура и опомена, покретање и вођење судских и арбитражних спорова¹² итд.

II. Економско-финансијски значај факторинга

Уговор о факторингу има изузетно место у савременој међународној размени роба и услуга. Разлози великог економско-финансијског значаја огледају се у следећем:

- у банкарским трансакцијама факторинг послови су врло често користе као погодно кредитно средство код краткорочних финансирања малих и средњих предузећа, која су клијенти фактора;
- захваљујући брзој наплати потраживања преко фактора, ова предузећа се могу без тешкоће укључити у међународну размену. Клијент тако постаје конкурентнији на светском тржишту, јер своју активност усмерава ка развоју и усавршавању процеса производње, а фактору поверава да, уз накнаду, обави бројне послове – од пласмана, наплате робе до вођења књиговодства, стручних услуга и сл. То све има позитиван утицај на организацију посла¹³;
- фактор послује на светском тржишту преко својих сарадника, филијала и познаје услове, захтеве тог тржишта. Пошто познаје тржиште штити клијента од негативних последица;
- факторинг омогућује брзу ликвидност финансијских средстава. Клијент не чека на наплату 30, 60 или више дана, него одмах по отпремању робе и преносу потраживања долази до готовог новца, наплаћујући

⁹

¹⁰ Више: Bjorn Birgitte, *Factoring A Comparative Analysis*, DJOF Publishing, Copenhagen, 1995.g., p. 32-37.

Више: UNIDROIT, *Diplomatic Conference for the Adoption of the Draft UNIDROIT Conventions on International Factoring and International Financial Leasing*, International Institute for the Unification of Privat Law, IUIPL Rome, 1991.g.

¹¹ Вилус Ј., Царић С., Шогоров С., *Међународно привредно право*, Београд, 1948.г., стр. 596.

¹² Др Антонијевић З., Др Петровић М. Љ., Павичевић, *Банкарско право*, 1982, стр. 221.

¹³ Др Ђуровић Радомир, *Међународно привредно право*, Београд, 1991, стр. 442.

од фактора и до 90% вредности потраживања;

- у обостраном је интересу потреба привредника и банкара за факторинг послом, при чему пословно банкарство пласира своја слободна новчана средства у спољно-трговинско пословање својих клијената.

III. Карактеристичне особине уговора о факторингу

Према наведеном, уговор о факторингу је банкарски посао и важно средство у међународном робном и платном промету.

Субјекти овог посла могу бити сви учесници привредног права, али у пракси овај посао врше мултинационалне компаније или финансијски снажне банке, а њихови клијенти су углавном мала и средња предузећа.

Дакле, очигледно је постојање економске неједнакости уговорних страна, и поред формалне једнакости. Фактор као економски јача страна одређује услове и елементе за закључивање уговора тако што утврђује (као састављач) опште услове посла, а клијент може да их прихвати или не. Изузетно, уговорене стране се могу конкретно споразумети у вези са појединим елементима. Због ових особина уговор о факторингу се убраја у тзв. *адхезионе уговоре* (уговори по приступу, типски, формални уговори). Правила која се примењују за формуларне уговоре важе и за уговор о факторингу:

- општи услови се морају објавити на уобичајени начин,
- општи услови обавезују уговорне стране, ако су јој били познати или морали да буду познати у часу закључења уговора,
- у случају неслагања општих услова и посебних погодби важе последње,
- нејасне одредбе ваља тумачити у корист друге стране, тј. на штету њихових састављача. (*in dubio contra stipulatum*).

Чињеница је да су адхезиони уговори ексклузиван пример слободног ограничавања слободне уговарања (код факторинг посла економска надмоћ фактора у пракси не изражава се већом злоупотребом од стране фактора).

Из дефиниције уговора о факторингу види се да се ради о двостраном уговору. Као код свих узајамних синалгматичних уговора између обавеза и права уговорних страна постоји конектитет обавеза једне уговорне стране је основ обавеза друге стране, обе уговорне стране имају истовремено својство и дужника и повериоца.

Циљ уговора о факторингу је задовољење неког интереса уговорних страна – фактор презузима на себе обавезу у циљу да од друге добије корист тј. накнаду за обављени посао. То уговор о факторингу чини теретни (онерозним уговором са накнадом). Будући да факторинг послове најчешће обављају мултинационалне компаније или специјализоване банке, оне су дужне да поступају *lege artis*, тј. са пажњом доброг стручњака, привредника.

Због тога, одговорност је пооштрена и фактор одговара не само последицама или намерама (*dolus*) и грубој непажњи (*culpa lata*), него и обичној непажњи (*culpa levis*).

Уговор о факторингу је комутативан што значи да се у моменту закључивања уговора тачно зна ко је поверилац, ко дужник, одређени су тако садржај, обим и карактер права и обавеза уговорних страна. Последица ове особине јесте одговорност за прекомерно оштећење (*lasio enormis*). То постоји у ситуацији када је нарушен један од основних принципа облигационог права – еквиваленције престације, тј. једнаке вредности узајамних давања. Факторинг посао је сложен посао и трајан однос, дакле са трајним последицама. Често је појава у пракси да уговор има континуиран карактер и да се закључује на неодређено време.

Принцип нашег и савременог права уопште је принцип консезуализма, па је и принцип уговора о факторингу сагласност воља уговорних страна. Али у пракси овај уговор се најчешће закључује у писменој форми из више разлога: правна сигурност с обзиром на трајност уговора, нерегулисаност овог уговора позитивним прописима, сложеност карактера односа правног посла итд.

IV. Субјекти уговора о факторингу

У факторинг послу учествују најмање три субјекта: власник потраживања – клијент, купац – дужник и фактор.

Клијент – продавац су најчешће мала и средња предузећа, као и предузећа у оснивању. Она преносе своја потраживања са свим споредним правима и гаранцијама, на фактора који одобрава кредит или исплаћује одређени износ клијенту.

Купац – дужник остаје у непромењеним односима према повериоцу и фактору и дужан је да измири своје уговорне обавезе. О насталој правној ситуацији (цесији потраживања) фактор обавештава купца-дужника.

Фактор – је свака организација која од својих клијената презузима фактурисана потраживања и обавља низ услужних послова.

V. Предмет факторинга посла

Предмет уговора о факторингу су *престације*, које се по природи и правним дејствима међусобно разликују, што чини уговор сложеним правним послом. Престације бисмо могли сврстати у неколико група:

- кредитирање, давање гаранције за наплату потраживања тј. преузимање ризика ненаплативости,
- послови финансирања,
- престације услуга (вршење одређених услужних послова за клијенте).

Ове радње уз накнаду за извршене послове чине битне елементе (*essentialia negotii*) уговора о факторингу. Мада странке могу уговором предвидети и друге елементе битне за закључење уговора.¹⁴

Уговором о факторингу клијент преноси на фактора своја појединачна или групна, садашња или будућа потраживања. Фактор под извесним уговорним условима таксативно наведеним у општим условима пословања, преузима ризик инсолвентности клијентовог дужника и неплаћања у року. Након преузимања потраживања од клијента, а пре доношења одлуке о преузимању ризика гаранције, фактор темељито испитује бонитет и солвентност клијентовог дужника.

Дајући одобрење, фактор се обавезује клијенту да ће преузето потраживање бити плаћено у року доспелости или одређеног, споразумом утврђеног датума. Већ смо истакли да факторинг компаније у општим условима пословања таксативно наводи случајеве у којима се искључује одговорност фактора. Дакле, у тим случајевима ризик плаћања сносиће клијент.

Престације могу бити у вези са наплатом потраживања, давањем налога дужнику клијента за плаћање, покретањем и вођењем судских и арбитражних спорова против дужника, осигурањем робе, обезбеђењем пословних просторија, као и давањем правних савета. Радње фактора могу бити вођење књиговодства, потраживања, статистике платног промета у земљи и иностранству.

Будући да је уговор о факторингу уговор са накнадом, плаћање накнаде је битан елемент сваког уговора о факторингу. Зависно од

карактера услуга односно послова, накнаду чини провизија за обављене услужне послове. Висина накнаде се најчешће креће од 2–10 % вредности преузетог потраживања. Накнада за услугу коју плаћа клијент ("principal") обично се зове "factorage".

Што се тиче времена, тј. момента у којем фактор стиче право на накнаду у чл. 805 ЗОО наведено је да ако између уговорних страна није друкчије уговорено, заступник стиче право на накнаду у тренутку извршења уговора, али му то право припада и када уговор остане неизвршен, ако је до тога дошло из узрока који је на страни налогодавца.¹⁵ За фактуре плативе у страног валути фактор обрачунава страну валути по курсу националне банке на дан уручења фактура. Наплата накнаде показује економски интерес факторинга, јер је износ накнаде мањи од износа трошкова, који би клијент имао када би сам вршио ове сложене послове.

VI. Врсте факторинга послова

У правној литератури искристалисало се неколико облика факторинга, без обзира на то што факторинг послови нису, по свом садржају ограничени на предмет потраживања, време обављања ни земљу у којој се обављају.

С обзиром на обавештеност дужника о постојању факторинга подела је извршена на: отворени и неотворени (скривени), а на основу порекла настанка обавеза на домаћи и инострану (извозни).¹⁶

Код отвореног факторинга (*open factoring*) клијент (*извозник*) цедира фактору своја краткорочна потраживања према иностраном дужнику. Клијент је обавезан да обавести иностраног купца о извршеној цесији, да га позове да договорену куповну цену исплати банци, а не њему. У банкарској пракси постоје два облика отвореног факторинга. Први облик карактеристичан је по томе што клијент своја потраживања, у смислу куповне цене дефинитивно преноси (предаје) на фактора; клијент престаје да буде поверилац и на његово место ступа банка као нов поверилац.

Банка прво испитује солвентност иностраног купца, па тек онда преузима потраживање. По основу просечно измирених потраживања

¹⁴⁾

¹⁵⁾ Ibid., стр. 439.

¹⁶⁾ Др Антонијевић З., Др Петровић М. Љ., Павичевић, *Банкарско право*, 1982, стр. 223.

Sen Gupta A., Kuvalekar S.: *Factoring Services*, Skylark Publications, New Delhi, 1992, p. 21-27.

фактор плаћа клијенту трошкове и банкарске провизије. Исплата клијента је неповратна (*non recurse basis*), јер банка, тј. фактор преузима цели ризик ове трансакције.¹⁷ Иностранци купци могу извршити плаћање преко факторових кореспондената у својим земљама и у домаћим валутама. Отворени факторинг је у пракси најчешћи случај уговора о факторингу.

Код другог облика отвореног факторинга извозник уступа своја потраживања банци само ради наплате. На основу просечно наплаћених потраживања, фактор плаћа клијенту одређену вредност у ратама уговореног датума. Плаћање је неповратно, што ослобађа клијента тзв. лоших дугова тј. потраживања од несолидних дужника. Могуће је ова два облика факторинга комбиновати, посебно када извозник има потраживања према иностраном купцу, па нека дефинитивно цедира на фактора а нека уступа само ради наплате.

Фактор бира клијента – извозника у којег има велико поверење због низа погодности које отворени факторинг доноси, између осталог клијенту се омогућава да релативно јефтино (уз накнаду од 1,5 до 2% годишње) добије потребне услуге потраживања, финансирање, преузимање ризика и сл. Поред тога однос отвореног факторинга је трајног карактера, заснован на високом степену узајамног поверења сарадње. Отворени факторинг је у пракси најчешћи случај уговора о факторингу.

Неотворени (*undiscovering factoring*) скривени је неповољнији за извозника, јер је далеко скупљи од отвореног, а зарада фактора пуно већа, јер се његова функција, практично, своди само на финансирање извозног посла. Овај вид факторинга састоји се од тога да извозник (клијент) продаје банци (фактору) робу за готовину, иначе намењену извозу, банка, даље у својству сакривеног принципала ту исту робу препродаје преко извозника иностраном купцу за кредит. Цена робе у продаји је већа, јер је у њу урачуната и провизија фактора. Тиме фактор остварује зараду у разлици цена, а клијент као извозник пласира робу на инострано тржиште. У пракси овај облик постепено нестаје и ретко се јавља.

Домаћи факторинг се обавља у унутрашњем робном промету.

Иностранци факторинг одвија се у међународном робном промету (извозу – увозу), а потраживања су настала из промета роба и услуга

са ино–елементом. Карактеристика овог облика је у томе да се факторинг послови деле између два фактора: фактора у земљи извозника (домаћи фактор) и фактора у земљи увозника (иностранци фактор).

Према критерију доспелост потраживања у тренутку преноса факторинг се систематизује на старински и факторинг о доспелости.

Старински (*old line factoring*) је настао у 19. веку и до почетка 20. века био је доминантан облик. Према овом облику, фактор откупљује недоспела потраживања клијента, која обично доспевају од 30 до 60 дана. Одмах по укрцавању робе у брод клијент добија готовину, а износ тог предума је најчешће 90% фактурисане цене испоручене робе. У зависности од солвентности иностраног купца и рока доспелости, ова провизија може бити већа и мања. Старински факторинг у пракси, најчешће, користе средња и мала предузећа извозници који одмах желе добити готовину, али при томе жртвују одређен проценат продајне цене.

Код факторинга о доспелост (*maturity factoring*) фактор преузима од клијента доспела потраживања која су одмах наплатива. Али клијент их ипак, уступа фактору, ради сигурније наплате, редовнијег доспећа плаћања за испоручену робу, тако да на фактора прелази ризик од евентуалне ненаплативости неког потраживања.

Накнада фактора износи од 0,75 до 2% од вредности цедираног потраживања и обављање одређених услуга за које фактор добија посебну накнаду.

Факторинг са услугама и факторинг са услугама и кредитирањем

С обзиром на предмет факторинг посла извршена је ова подела. Основна обавеза фактора, код факторинга са услугама (факторинга њих сервисе) јесте да у року доспелости потраживања не зависе од тога јесу ли наплаћена од клијентових дужника или не. Фактор, сноси ризик наплате и због тога врши темељит одабир својих клијената – најчешће су то клијенти чији годишњи промет превазилази 100000 фунти стерлинга.

Код факторинга са услугама и кредитирањем клијент поверава фактору да води целокупно финансијско пословање у вези са наплатом цене извезене робе.

¹⁷⁾

др Ђуровић Радомир, *Међународно привредно право*, Београд, 1991, стр. 434.

Пошто често извезену робу није могуће наплатити одмах, него за 30, 60, 90 па и 120 дана од испоруке, извозник није у могућности тако дуго чекати, онда фактор на основу докумената о испорученој роби плаћа клијенту претежни део продајне цене.

Прави или квази факторинг

Код правог факторинг посла долази до изражаја три основне функције:

- преузимање *del credere* ризика,
- финансијска функција,
- обављање стручних послова у вези са расплетом продајне цене, пласмана робе и сл.

Квази факторинг се одликује једном, двема али никако свим трима функцијама.

Истина, поставља се питање оправданости ове поделе због непрецизности.

Сигурно је да изложена квалификација није коначна, јер је заиста привредни живот у сталном обогаћивању, тако да се јављају и подваријанте изложене класификације те је убудуће могуће дорадити ову поделу и новим постигнућима у сагледавању уговора о факторингу.

VII. Закључење уговора о факторингу

Настаје сагласношћу воља уговорних страна: усмено, телефоном, (електронском) преписком и сл. Пошто материја уговора о факторингу није регулисана посебним законским прописима, примењују се општа правила облигационог, привредног, тј. међународног привредног права.

Уговор о факторингу је адхезиони, типски уговор. Најчешће понуду за закључивање уговора упућује фактор, мада није искључена могућност да иницијатива крене од клијента. Као и већина банкарских послова, уговор о факторингу се закључује у писменој форми и презентирају се у штампаним формуларима. Стављајући потпис на "опште услове" клијент прихвата у целости (*in total*) све елементе садржане у том формулару или их одбити (*to take it or to leave it*). Јасно је да је фактор супериорнији у односу на клијента и поред формалне једнакости, јер је он тај који одређује услове и битне елементе за закључење уговора.

Општи услови пословања регулишу бројне елементе важне за плаћање уговора о факторингу: предмет уговора (престајације које фактор обавља за клијента, поље примене овог уговора, карактер потраживања које ће фактор преузети (краткорочна потраживања настала у промету роба и услуга на тржиштима одређених земаља у одређеним привредним гранама, дужност достављања потраживања, ексклузи-

витет факторинга (клијент доставља потраживање искључиво фактору, нема право то учинити неком другом фактору, дужност услуге и преузети ризик, кредитирање, текући рачун, трајање, престанак уговора и др.).

Обично се уговор о факторингу заснива на претходно усвојеном елаборату о факторингу у целини и посебно за сваки уговор. Елаборат показује технолошке, економске и финансијске користи факторинга, а такође и трошкове. Тренутком закључења уговора факторинг ступа на снагу.

VIII. Трајање и престанак уговора о факторингу

Трајање овог уговора одређује се на два начина: уговор се закључује на неодређено и на одређено време (најчешће на период између пет и десет година). Након истека уговорног периода, постоји могућност поновног продужења (*kelocatio tacita*), тако да се уговор претвара на уговор на неодређено време и под истим условима као и претходни.

Уговор о факторингу може престати споразумом странака, отказом једне уговорене стране, престанком једне странке, раскидом због неиспуњења, поништењем.

Споразумни престанак проистиче из начела аутономије воље странака. Зависно од договора странака, дејство, споразумног престанка може бити *ex nunc* (за убудуће) или *ex tunc* (од настанка уговора) Тада се врши *restitutio in integrum*, тј. свака уговорна страна ће бити дужна да врати све што је по основу уговора добила.

Због специфичности уговора о факторингу тешко је избрисати његово постојање у правном промету. Уговор закључен на одређено време престаје истеком тог времена, уз могућност прећутног продужења. Накнадно прећутно продужење врши се на исти начин и под истим условима као и прво.

Најчешћи начин престанка уговора о факторингу је отказ, јер се обично закључује на неодређено време. Уговором се може предвидети да отказ може бити обостран. У пракси се то право даје фактору уз минимални отказни рок или чак без њега. Ово овлашћење фактор може користити ако се десе знатне промене у правној, структурној, финансијској ситуацији клијента уз претходно обавештење фактор ће отказати уговор у случају стечаја, ликвидације добара клијента или битне повреде уговора.

Отказ уговора доводи до престанка уговорног односа протеком отказног рока. Због тога свака уговорна страна може захтевати од друге да

испуни обавезу, која је настала до протеча отказног рока.

Престанак једне уговорне стране, у принципу, не доводи до престанка уговора о факторингу. Уговор ће деловати према правним следбеницима, ако фактор или клијент престану да постоје због неких статусних промена, стечаја, ликвидације и сл. Када је субјективитет уговорних страна релевантан, наведене промене ипак могу бити разлогом престанка уговора.

Уговор о факторингу може бити поништен услед недостатка у погледу предмета, основа уговора, ако је противан принудним прописима, моралу друштва или је закључен у циљу изигравања закона. Такође, ако постоје мане у погледу воље странака (заблуда, превара, принуда, претња) онда ће уговор бити релативно ништаван.

Обавезе настале уговором о факторингу престају исплатом (испуњењем), опростом дуга, пренов (новација), сједињењем, истеком времена, застарелошћу, а у пракси факторинг послова најчешће компензацијом.¹⁸ Компензација се врши увек када клијент и фактор имају узајамна потраживања и дуговања. Могу се компензовати доспела недоспелим, ликвидна неликвидним, ако су једно или оба потраживања застарела. При томе се не тражи испуњење других услова (ликвидност и доспелост), могу се компензовати доспела са недоспелим, ликвидна са неликвидним, ако су једно или оба потраживања застарела.

IX. Закључак

Послове факторинга обављају специјализоване банке, које се преко националних факторинг компанија укључују у светску мрежу транснационалних компанија. Фактор поступа *lege artis* тј. уз професионалну пажњу доброг привредника – стручњака, савесно, ефикасно, брзо, уз минималне трошкове, што су све разлози за повећано интересовање за услуге фактора. Уговор о факторингу, с обзиром на правну природу, је сложен, самосталан, *sui generis* уговор. Нормално да уговор о факторингу узрокује настапак низа обавеза и права за клијента и фактора, уз специфичност да се дејство одражава и на треће лице клијентовог дужника на основу цесије (преноса) клијентових потраживања на фактора. Основни и најважнији извор права о факторингу јесу општи услови пословања банака, који се презентују

јавности у виду штампаних, типизираних формулара, а клијент их прихвата у целости или не. Ове карактеристике чине овај уговор о факторингу адхезионим уговором. Спорови обично настају због непотпуности уговора.

Шта би све требало нормирати? (*De Lege Ferenda*)

- Искуства успешних иностраних факторинг компанија неопходна су на тржишту Републике Србије па и у региону, због чега се намеће неопходност оснивања мешовитих факторинг друштва.
- Република Србија треба да ратификује међународну Конвенцију о факторингу и лизингу, усвојену у Отави 28. маја 1988. год.
- Усвајање Закона о факторингу било би пожељно због перспективе развоја факторинг делатности, а закон би био употребљивији за судове и арбитражна тела од уговора о факторингу.

Литература

1. З. Антонијевић, М. Љ. Петровић, Б. Павичевић: *Банкарско право*, "Савремена администрација", Београд, 1982.
2. Biscoe M. Peter, *Law and Practice of Credit Factoring*, Butterworths, London, UK, 1975.
3. B. Bjorn: *Factoring A Comparative Analysis*, DJOF Publishing, Copenhagen, 1995.
4. A. N. Cox and J. A. MacKenzie: *International Factoring*, Euromoney Publication Ltd., London, 1986.
5. Р. Буровић: *Међународно привредно право*, "Савремена администрација", Београд, 2004.
6. Ј. Радишић: *Облигационо право*, "Савремена администрација", Београд, 2002.
7. F. R. Salinger: *Factoring Law and Practice*, Sweet & Maxwell, London, 1991.
8. A. K. Sen Gupta, S. V. Kuvalekar: *Factoring Services*, Skylark Publications, New Delhi, 1992.
9. Ј. Вилус, С. Царић, С. Согоров: *Међународно привредно право*, "Научна књига", Београд, 1984.
10. "Diplomatic Conference for the Adoption of the Draft Unidroit Conventions on International Factoring and International Financial Leasing: Acts and Proceedings", Volumen I and II, The International Institute for the Unification of Private Law (Unidroit), Rome, 1991.

¹⁸⁾

Више у: Радишић Јаков, *Облигационо право*, Београд, 1988, стр. 355.