



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

мр Јелена Ћирић

**УТИЦАЈ ИЗБОРА МОДЕЛА УТВРЂИВАЊА ТРАНСФЕРНИХ
ЦЕНА НА ПЕРФОРМАНСЕ ПОСЛОВАЊА
МУЛТИДИВИЗИОНОГ ПРЕДУЗЕЋА**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2012. година

ИДЕНТИФИКАЦИОНА СТРАНИЦА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ
<i>I. Аутор</i>
Име и презиме: Јелена Ћирић
Датум и место рођења: 29.08.1979., Нови Сад
Садашње запослење: асистент у настави, Факултет техничких наука – Департман за индустријско инжењерство и менаџмент, Нови Сад
<i>II. Докторска дисертација</i>
Наслов: УТИЦАЈ ИЗБОРА МОДЕЛА УТВРЂИВАЊА ТРАНСФЕРНИХ ЦЕНА НА ПЕРФОРМАНСЕ ПОСЛОВАЊА МУЛТИДИВИЗИОНОГ ПРЕДУЗЕЋА
Број страница: 260
Број слика: 35
Број табела: 79
Број библиографских података: 11
Установа и место где је рад израђен:
Научна област (УДК): 005.5:338.53
Ментор: проф. др Слободан Малинић , редовни професор
<i>III. Оцена и одбрана</i>
Датум пријаве теме: 2.09.2010. год.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: 2062/7 од 22.12.2010. год.
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: др Слободан Малинић , редовни професор, Економски факултет, Универзитет у Крагујевцу др Благоје Новићевић , редовни професор, Економски факултет Универзитет у Нишу, др Љиљана Максимовић , ванредни професор, Економски факултет, Универзитет у Крагујевцу
Комисија за оцену подобности теме и кандидата:
Комисија за оцену докторске дисертације:
Комисија за одбрану докторске дисертације:

Датум одбране дисертације:

САДРЖАЈ	број странице
УВОД	1
I САВРЕМЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ РАЧУНОВОДСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА	4
1. Рачуноводство као извор информација	4
1.1. Генеза рачуноводственог информационог система	4
1.2. Рачуноводствени информациони систем у функцији управљања предузећем	5
1.2.1. Извештавање о стању и успеху предузећа	7
1.2.2. Пословно-финансијско одлучивање	9
1.2.3. Управљачка контрола пословно-финансијских процеса у предузећу	9
2. Корисници рачуноводствених информација	11
2.1. Детерминанте рачуноводствених информација	11
2.2. Карактеристике рачуноводствених информација са аспекта екстерних и интерних корисника	12
3. Еволуција система управљачког рачуноводства и управљачке контроле	14
3.1. Детерминанте и фазе развоја система управљачког рачуноводства	14
3.2. Однос финансијског и управљачког рачуноводства	16
3.3. Развој и условљеност погонског обрачуна и рачуноводства трошкова	19
3.4. Рачуноводство одговорности као сегмент управљачког рачуноводства	23
3.4.1. Међусобна повезаност буџетирања и рачуноводствене контроле	25
3.5. Управљачко рачуноводство у функцији пословног одлучивања	27

II ОРГАНИЗАЦИОНО СТРУКТУРИРАЊЕ, НАЧИНИ УПРАВЉАЊА И ДИВИЗИОНАЛИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА	29
1. Основни типови организационог структурирања	29
2. Утицај организационе структуре на начин управљања	35
2.1. Децентрализација као преовлађујући начин управљања	35
2.2. Значај и процес дивизионализације сложених предузећа	37
2.2.1. Значај остваривања синергетских ефеката у дивизионализованом предузећу	39
3. Формирање типичних сегмената пословања у сложеном предузећу	41
3.1. Рачуноводство одговорности као инструмент управљачко-рачуноводственог система	45
3.1.1. Значај рачуноводства одговорности за функционисање система управљачке контроле	49
3.1.2. Значај примене принципа контролабилности са аспекта рачуноводства одговорности	52
3.2. Карактеристике формирања трошковних центара, центара буџетираних расхода и приходних центара	54
3.2.1. Трошковни центар као сегмент предузећа	55
3.2.2. Приходни центар као сегмент предузећа	58
3.3. Значај и карактеристике формирања профитних центара	60
3.4. Инвестициони центри као најсложенији сегменти пословања	64
3.5. Потреба имплементације Међународног стандарда финансијског извештавања (МСФИ 8) – извештавање по сегментима	68
III ТРАНСФЕРНЕ ЦЕНЕ И ПОКАЗАТЕЉИ ПЕРФОРМАНСИ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА И ЊЕГОВИХ ПОСЛОВНИХ СЕГМЕНАТА	74
1. Приступ и карактеристике формулисања проблематике трансферних цена	74
1.1. Генеа развоја проблематике трансферних цена	74
1.2. Стратегијски, рачуноводствени и бихевиористички аспект трансферних цена	80
1.3. Информациона асиметрија и агенцијски проблем у контексту трансферних цена	81
1.4. Ефикасност употребе ресурса предузећа и трансферне цене	83
2. Модели трансферних цена – Карактеристике, заступљеност и оцена	88

2.1.	Тржишни модел трансферних цена	88
2.2.	Трансферне цене базиране на трошковима	91
2.2.1.	Трансферне цене базиране на укупним трошковима	93
2.2.2.	Трансферне цене базиране на варијабилним трошковима	94
2.2.3.	Трансферне цене базиране на трошковима увећаним за уобичајену зараду	96
2.3.	Преговарањем утврђене трансферне цене	97
2.3.1.	Модел преговарања о елиминисању трошкова дистрибуције из трансферних цена	99
2.3.2.	Утврђивања трансферних цена у случају постојања неискоришћених капацитета	100
2.4.	Дуалне трансферне цене	102
2.5.	Избор модела утврђивања трансферних цена	103
2.6.	Регулатива у области трансферних цена у Србији	106
3.	Порески третман трансферних цена у мултинационалним компанијама (МНК)	108
3.1.	Трансферне цене и мултинационалне компаније са аспекта OECD и IRS регулативе	115
3.1.1.	<i>Утврђивање трансферних цена у МНК на бази IRS регулативе</i>	120
4.	Показатељи перформанси пословања предузећа и његових сегмената	122
4.1.	Традиционални показатељи – рачна профитабилности прихода, имовине и капитала	123
4.2.	Принос на инвестирана средства (ROI) као показатељ успешности	125
4.3.	Резидуални добитак (RI)	129
4.4.	Додатна економска вредност (EVA)	132
4.5.	Ограничења финансијских показатеља и нужност интегрисања финансијских и нефинансијских показатеља	136
4.6.	Типични нефинансијски показатељи успешности пословања	140
4.7.	Balanced Scorecard (BSC) - карта балансираних резултата	143
4.7.1.	Предности имплементације BSC менаџмент ситема	150
5.	Мерење перформанси дивизионог менаџмента	152
5.1.	Алокација општих трошкова и услови примене принципа	152

контролабилности	
5.1.1. Различити приступи оправдању алокације неконтролабилних трошкова	157
5.2. Потребa разликовања показатеља дивизионих перформанси и перформанси дивизионог менаџмента	159
5.2.1. Праћење остварених перформанси са аспекта мултинационалних компанија	163
5.3. Изазови мерења перформанси дивизионог менаџмента у контексту проблематике трансферних цена	164
5.4. Мотивација дивизионог менаџмента и прихватање система мерења перформанси	167
5.4.1. Новчано базиране компензационе шеме	172
5.4.2. Акције и опције на акције као основа компензационих шема	173
5.4.3. Неновчане компензационе шеме	174
5.4.4. BSC систем и мотивација менаџмента	174
5.4.5. Утицај компензационих шема на остваривање синергетских ефеката	175
IV ОПИС И РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	178
1. Дефинисање проблема и циљева истраживања	179
1.1. Опис проблема истраживања	179
1.2. Циљеви истраживања	180
1. Метод истраживања	181
2.1. Узорак	181
2.2. Организација и ток истраживања	188
2.2.1. Фазе истраживања	188
2.2.2. Варијабле	189
2.2.3. Методе истраживања	191
2.2.4. Инструменти за прикупљање података	191
2.2.5. Основне хипотезе и резултати истраживања	194
2.2.6. Помоћне хипотезе и резултати истраживања	194
2.2.6.1. Мерење и евалуација перформанси предузећа и сегмената пословања	225
2.2.6.2. Праћење финансијских и нефинансијских показатеља успешности пословања	235

V ЗАКЉУЧАК

241

ЛИТЕРАТУРА

254

ПРЕГЛЕД ТАБЕЛА И СЛИКА

ТЕОРИЈСКИ ДЕО - преглед табела

Број и назив табеле	бр. странице
Табела бр. 1: Разлике између основних обележја финансијског и управљачког рачуноводства	18
Табела бр. 2 : Фактори централизованог или децентрализованог управљања предузећем	36
Табела бр. 3: Алокација заједничких трошкова и остваривање синергетских ефеката	40
Табела бр. 4: Карактеристике основних типова центара одговорности одређених на основу одабраних релевантних критеријума	43
Табела бр. 5: Пример месечног извештаја рачуноводства одговорности о перформансама	47
Табела бр. 6: Пример праћења планираних и стварних трошкова у два трошковна центра	56
Табела бр. 7: Пример извештаја производног одељења као трошковног центра	57
Табела бр. 8: Пример извештаја о перформансама једног приходног центра	59
Табела бр. 9: Пример извештаја о перформансама профитног центра у транспортном предузећу	64
Табела бр. 10: Пример извештаја о перформансама инвестиционог центра	66

Табела бр.11 : Разлози утврђивања трансферних цена у предузећима	77
Табела бр. 12: Зависност дивизионог и корпоративног профита од трансферних цена	79
Табела бр.13: Набавне цене, јединични варијабилни и фиксни трошкови по дивизијама	86
Табела бр. 13а: Поређење висине трансферних цена у зависности од модела њиховог утврђивања	86
Табела бр. 13б: Утврђивање пословног профита дивизија Транспорт и Рафинерија	87
Табела бр. 14: Преглед јединичних стандардних трошкова једне продајне дивизије	92
Табела бр. 15: Модел утврђивања трансферних цена у великим канадским и америчким компанијама	93
Табела бр. 16: Поређење пословног резултата продајне дивизије оствареног екстерном и интерном продајом	94
Табела бр. 17: Трансферна цена базирана на варијабилним трошковима	95
Табела бр. 17а: Утврђивање пословног резултата	95
Табела бр. 18: Пример елиминисања трошкова дистрибуције	99
Табела бр. 18а: Упоредни приказ биланса успеха пре и после преговарања о трансферним ценама	100
Табела бр. 19: Утврђивање контрибуције по дивизијама	101
Табела бр.19а: Упоредни приказ дивизионих резултата у зависности од висине преговарањем утврђене трансферне цене	101
Табела бр. 20: Поређење три основна модела утврђивања трансферних цена	104
Табела бр. 21: Заступљеност појединих модела трансферних цена код предузећа у оквиру Fortune 500, за 1990. годину	105
Табела бр. 22: Заступљеност модела трансферних цена (у %) у мултинационалним компанијама САД, Канаде, Јапана и В. Британије	110
Табела бр. 23: Утицај трансферних цена на пореско оптерећење	113
Табела бр. 24: Пример израчунавања ROI у предузећу са две дивизије	126
Табела бр. 25: Процењени подаци о тренутној ROI и будућим пројектима	128
Табела бр. 25а: Алтернативе на располагању дивизионом менаџеру	128
Табела бр. 26:	130

ROI пре инвестирања Табела бр. 26а:	130
ROI додатне инвестиције од 1,5 милиона € са аспекта дивизија Табела бр. 26б :	130
Пројекција ROI након инвестирања Табела бр 27:	131
Резидуални добитак за почетну инвестицију Табела бр. 27а:	131
Резидуални добитак за додатну инвестицију Табела бр. 28:	132
Паралелни приказ успешности две дивизије Табела бр. 29:	134
Просечни трошак извора финансирања Табела бр. 30:	135
Извод из биланса успеха по дивизијама и израчунавање EVA Табела бр. 31:	146
Пример BSC за компанију Chipset Табела бр. 32:	154
Израчунавање пословног профита кроз постепено покриће трошкова Табела бр. 33:	160
Пример мерења и евалуације резултата једног профитног центра Табела бр. 34:	162
Мерење успешности једног инвестиционог центра на бази оствареног приноса на инвестирана средства (ROI)	

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА – преглед табела

Број и назив табеле	бр. стране
Табела бр. 1: Одговори испитаника према степену диверзификације производног асортимана, моделу организационог структурирања и броју формираних центара одговорности у предузећима у узорку	187
Табела бр. 2: Утврђивање повезаности између степена диверзификације активности предузећа и степена децентрализације управљања путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	195
Табела бр. 3: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену диверзификације с обзиром на сложеност организационе структуре предузећа	196
Табела бр. 4: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и формирања центара одговорности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	197

Табела бр. 5: Утврђивање повезаности између основа сарадње између дивизија и формирања центара одговорности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	198
Табела бр. 6: Дихотомизовани одговори испитаника према броју центара одговорности и основама сарадње између дивизија	199
Табела бр. 7: Тестирање повезаности између основа сарадње између дивизија и броја центара одговорности путем хи квадрата и фи коефицијента	199
Табела бр. 8: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и формирања центара одговорности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	200
Табела бр. 9: Утврђивање повезаности између формирања центара одговорности и броја центара путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	201
Табела бр. 10: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и развијености рачуноводства одговорности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	202
Табела бр. 11: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и типа формираних центара одговорности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	203
Табела бр. 12: Статистички показатељи - <i>Хи квадрат</i> , <i>Фишеровог егзактни тест</i> и <i>Фи коефицијент</i> потребни за анализу релација степен децентрализације управљања и типа формираних центара одговорности	204
Табела бр. 13: Дихотомизовани одговори испитаника према степену децентрализације управљање и типу формираних центара одговорности	204
Табела бр. 14: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика	204
Табела бр. 15: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену децентрализације и трошковног центра	205
Табела бр. 16: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика	205
Табела бр. 17: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену децентрализације и приходног центра	206
Табела бр. 18: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика	206
Табела бр. 19: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену децентрализације и инвестиционог центра	207
Табела бр. 20: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика	207
Табела бр. 21: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену децентрализације и профитног центра	208
Табела бр. 22: Утврђивање повезаности између примене савремених софтверских решења и	209

развијености рачуноводства одговорности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	
Табела бр. 23: Утврђивање повезаности између степена аутономије дивизионог менаџмента и модела трансферних цена путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	211
Табела бр. 24: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену аутономије менаџмента с обзиром да ли се у предузећима примењује преговарачки модел	213
Табела бр. 25: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика	213
Табела бр. 26: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену аутономије менаџмента с обзиром на то да ли се у предузећима примењује тржишни модел утврђивања трансферних цена	214
Табела бр. 27: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у степену аутономије менаџмента с обзиром да ли се у предузећима примењује трошковни модел	215
Табела бр. 28: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика	215
Табела бр. 29: Утврђивање повезаности између основа сарадње између дивизија и модела трансферних цена путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	216
Табела бр. 30: Статистички показатељи - <i>Chi квадрат</i> , <i>Фишеровог егзактни тест</i> и <i>Фи коефицијент</i> потребне за анализу релација основе сарадње међу дивизијама и модела трансферних цена	217
Табела бр. 31: Утврђивање повезаности између сврхе утврђивања и модела трансферних цена путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	220
Табела бр. 32: Статистички показатељи - <i>Chi квадрат</i> , <i>Фишеровог егзактни тест</i> и <i>Фи коефицијент</i> потребне за анализу релација сврха утврђивања трансферних цена и модел трансферних цена	220
Табела бр. 33: Утврђивање повезаности између сврхе утврђивања трансферних цена и примене трошковног модела трансферних цена путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	222
Табела бр. 34: Непараметарски <i>Mann-Whitney</i> тест разлика у сврхама утврђивања трансферних цена с обзиром да ли се у предузећима трансферне цене утврђују на бази варијабилних или укупних трошкова	223
Табела бр. 35: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и примене принципа контролабилности путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	227
Табела бр. 36: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и разлога оправданости алокације заједничких трошкова путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	229
Табела бр. 37: Утврђивање повезаности између исплате годишњих бонуса дивизионом	231

менаџменту и задовљства системом мотивације и награђивања путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	
Табела бр. 38: Одговори испитаника у зависности да ли је развијено рачуноводство одговорности и праћење успешности пословања по сегментима у предузећима у узорку	233
Табела бр. 39: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и извештавања по сегментима и праћења успешности пословања по сегментима путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	233
Табела бр. 40: Одговори испитаника у зависности да ли је развијено рачуноводство одговорности и како се утврђује основица бонуса у предузећима у узорку	234
Табела бр. 41: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и утврђивања основице бонуса дивизионом менаџменту путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	234
Табела бр. 42: Утврђивање повезаности између нефинансијских показатеља успешности пословања и њихове оцене путем <i>Spearman</i> коефицијента корелације	236
Табела бр. 43 : Важност финансијских у односу на нефинансијске показатеље успешности пословања	238
Табела бр. 44 : Начин праћења успешности пословања и заинтересованост предузећа за праћење савремених показатеља успешности	238
Табела бр. 45 : Просечна оцена нефинансијских показатеља успешности пословања	239

ТЕОРИЈСКИ ДЕО - преглед слика

Назив слике	бр. стране
Слика бр. 1: Преклапање финансијског, управљачког и рачуноводства трошкова	19
Слика бр. 2:	21

Обухват трошкова производа и трошкова периода	
Слика бр. 3: Елементи рачуноводства одговорности	24
Слика бр. 4: Повезаност процеса одлучивања, планирања и контроле	26
Слика бр. 5: Функционална организациона структура	29
Слика бр. 6: Дивизионална организациона структура	31
Слика бр. 7: Хибридна организациона структура	33
Слика бр. 8: Матрична организациона структура	34
Слика бр. 9: Мотиви за увођење центара одговорности	41
Слика бр. 10: Приказ основних разлика у одговорностима и овлашћењу менаџера карактеристичних центара одговорности	44
Слика бр. 11: Кључни елементи рачуноводства одговорности	46
Слика бр. 12: Активности у оквиру рачуноводства одговорности	50
Слика бр. 13: Основне активности контролног процеса	51
Слика бр. 14: Трансформација организационих јединица у центре одговорности	54
Слика бр. 15: Распоред центара одговорности у неповезано диверзификованом мултидивизионом предузећу	65
Слика бр.16: Усклађивање дивизионих планова и расположивих ресурса предузећа	84
Слика бр. 17: Заступљеност модела трансферних цена у пословању националних и мултинационалних компанија	111
Слика бр. 18: Претварање визије у стратегију – четири BSC перспективе	145
Слика бр. 19: Lagging и Leading показатељи у оквиру BSC као савременог интегрисаног система мера перформанси	149
Слика бр. 20: Аргументи „за“ и „против“ алокације заједничких трошкова на центре одговорности	153
Слика бр. 21: Процес мерења резултата и награђивања у условима несавршених мерила	169

перформанси	
-------------	--

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА – преглед слика

Назив слике	бр. стране
Слика бр. 1: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према секторској припадности	183
Слика бр. 2: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према власништву капитала	184
Слика бр. 3: Кружни дијаграм са приказом броја испитаника према врсти радног места на којем су запослени	184
Слика бр. 4: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа према диверзификованости производног програма	185
Слика бр. 5: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа према котирању на берзи	185
Слика бр. 6: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа према пословно-правној самосталности	186
Слика бр. 7: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према моделу организационе структуре	186
Слика бр. 8: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према броју формираних профитних центара	187
Слика бр. 9: Хистограм са приказом броја предузећа која примењују тржишни, трошковни или преговарачки модел утврђивања трансферних цена, у зависности од основе успостављања сарадње између дивизија	218
Слика бр. 10 : Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку који су одабрали трошковни модел утврђивања трансферних цена	224
Слика бр. 11: Хистограм са приказом процентуалне заступљености типичних показатеља успешности пословања који се прате код предузећа обухваћених истраживањем	225
Слика бр. 12: Хистограм са приказом заступљености савремених показатеља успешности пословања који се прате код предузећа обухваћених истраживањем	226
Слика бр. 13:	235

Хистограм са приказом оцене важности финансијских у односу на нефинансијске показатеље успешности пословања	
Слика бр. 14 : Кретање просечних вредности нефинансијских показатеља успешности пословања	240

ПРЕГЛЕД КОРИШЋЕНИХ СКРАЋЕНИЦА, СТРАНИХ РЕЧИ И ИЗРАЗА

IFRS	International Financial Reporting Standards	Међународни стандарди финансијског извештавања
IAS	International Accounting Standards	Међународни рачуноводствени стандарди
GAAP	General Accepted Accounting Principles	Општеприхваћени рачуноводствени принципи
SBU	Strategic Business Unit	Стратегијска пословна јединица
CEFTA	Central European Free Trade Association	Централно-европска асоцијација за слободну (бесцаринску) трговину
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development	Организација за економску сарадњу и развој
ALP	Arm's length Principle	принцип „ван дохвата руке“
IRS	Internal Revenue Service	Служба интерних прихода
CUP	Comparable Uncontrolled Price Method	Метода упоредиве неконтролисане цене
RPM	Resale Price Method	Метода препродајне цене
C+	Cost Plus Method	Метода „трошкови плус“
CPM	Comparable Profit Method	Метода упоредивог профита
PSM	Profit Split Method	Метода поделе профита
ROI	Return on Investments	Принос на инвестирана средства
RI	Residual Income	Резидуални добитак
EVA	Economic Value Added	Додатна економска вредност
MNC	Multinational Company	МНК - Мултинационална компанија
SAILS	Strategy Aligned Integrated Linked Scoring System	Интегрисани систем мерења перформанси повезан са стратегијом предузећа
GRASP	Goals – Resources – Actions – Structure –People	Циљеви – ресурси – акције – структура - људи

TQM	Total Quality Management	Систем континуираног управљања квалитетом производа и процеса
BSC	Balanced Scorecard	Карта балансираних резултата
Lagging, Leading		Заостајући показатељи Водећи показатељи
JIT	Just in Time	Концепт управљања залихама „у право време“
ERP	Enterprise Resource Planning	Савремени интегрисани пословни систем за планирање ресурса предузећа
CEO	Chief Executive Officer	Извршни директор

УВОД

Растућа нестабилност и комплексност окружења и технологије, као и раст и развој предузећа путем диверзификације захтева одређени степен децентрализације управљања, али и флексибилну организациону структуру која се прилагођава учесталим променама у окружењу и предузећу. У предузећу као сложеној организацији егзистирају бројне интересне групе које настоје да остваре своје циљеве, чак и ако то не доприноси оптимизацији циљева и интереса предузећа као целине. Због тога се управљачки врх сусреће са проблемом како одредити приоритете међу бројним појединачним интересима и како подстаћи менаџмент и оперативне извршиоце на свим нивоима да краткорочне личне интересе подреде остваривању дугорочних циљева предузећа.

У сложеним предузећима децентрализоване организационе јединице (дивизије) међусобно размењују учинке по ценама које се називају трансферне. Циљ сваког дивизионог менаџера је да оствари што већу разлику између прихода и расхода у свом подручју одговорности. Код дивизије-продавца трансферне цене су чинилац оствареног прихода и тежи се њиховом горњем лимиту, а код дивизије-купца цене су чинилац остварених расхода и тежи се њиховом минимизирању. Ово објашњава зашто су трансферне цене извор конфликтних ситуација. Преко прихода и расхода трансферне цене утичу и на висину оствареног резултата дивизија и њиховог менаџмента, као и висину њихове награде, те су менаџери веома заинтересовани за начин утврђивања трансферних цена. Висина трансферних цена зависи од тога да ли су тржишно засноване, трошковно засноване или преговарањем утврђене трансферне цене. У зависности од одабраног модела трансферних цена, другачије се врши прерасподела пословног добитка између дивизија које су уједно и међусобни конкуренти за ресурсе предузећа. Дивизиони менаџери располажу подацима о продуктивности свог подручја одговорности, али нису вољни да их уступе управљачком врху без одговарајућих подстицаја. Истовремено, управи предузећа су за алокацију ресурса предузећа потребни подаци о продуктивности појединачних центара одговорности. Од ефикасне употребе ресурса и дивизионе продуктивности зависи висина расхода, као и трансферна цена којом треба да се покрију расходи и оствари одређена зарада дивизије која продаје производе другој дивизији у оквиру истог предузећа. Стога заинтересованост дивизионог менаџмента за што ефикаснију употребу додељених ресурса и тежња ка повећању продуктивности свог центра одговорности, утиче на висину трансферних цена, али и на резултате пословања на нивоу дивизија и предузећа.

Трансферне цене су битне за пословно одлучивање и менаџеру производње дају одговор колико да произведе, а менаџеру набавке колико и од кога да наручи и купи. Са друге стране, помажу управи предузећа да оцени перформансе сегмената пословања (најчешће профитних и инвестиционих центара) и њиховог менаџмента. Приликом евалуације перформанси одвојено треба посматрати остварења профитних и инвестиционих центара у односу на остварења

дивизионог менаџмента. Примена принципа контролабилности подразумева да се приликом оцене перформанси дивизионог менаџмента искључе фактори на које менаџери нису могли утицати.

Различитим подстицајним механизмима се покушава елиминисати дисфункционално понашање дивизионих менаџера и допринети већем степену хармонизације дивизионих и корпоративних циљева. С обзиром да висина награде дивизионог менаџмента зависи од профита оствареног у њиховом подручју одговорности, већина менаџера је пре свега заинтересована за максимизацију краткорочног профита, што се негативно одражава на дугорочне перформансе предузећа. Због тога управа предузећа све чешће врши оцену перформанси дивизионог менаџмента и њихових подручја одговорности не само на бази финансијских, већ и нефинансијских показатеља, како би се истакао значај дугорочне, стратешке оријентисаности у исказивању успешности пословања предузећа.

Проблем трансферних цена се у литератури први пут помиње још давне 1956. године, када је *Hirshleifer* објаснио да се оптимално решење постиже када се изједначе маргинални трошкови продајне и куповне дивизије. У последњих двадесетак година многи аутори су се бавили проблемом трансферних цена у мултинационалним компанијама, који је и данас веома актуелан. Организација за економску сарадњу и развој (OECD) је израдила Смернице за трансферне цене за мултинационалне компаније и пореске администрације, које се користе као водич у 34 земље чланице OECD, док за подручје САД постоји посебна регулатива Америчке службе интерних прихода (IRS Code Section 482).

Трансферне цене су врло битне са аспекта мултинационалних компанија, јер је њихов интерес да избегну двоструко опорезивање и остваре пореске уштеде на бази географске дислоцираности делова компаније и њиховог пословања у различитим пореским системима. Истовремено са аспекта државе у којој послује нека мултинационална компанија постоји интерес да се опорезује њена економска активност и остварени профит и неопходна је примена ригорозних контролних механизма да би се спречила пореска евазија у пословању мултинационалних компанија.

Осим увода и закључка, дисертација се састоји из три дела. У првом делу су објашњени генеза развоја рачуноводственог информационог система и његове савремене карактеристике, са посебним акцентом на развој система управљачког рачуноводства и управљачке контроле. У другом делу рада су представљени типични модели организационе структуре, предности и недостаци децентрализације управљачких активности и услови за дивизионализацију предузећа, односно формирање дивизија или подручја (центара) одговорности. У овом делу су такође детаљно објашњене карактеристике типичних центара одговорности. У трећем делу је објашњена улога и значај трансферних цена за праћење перформанси предузећа и његових сегмената пословања, уз осврт на

основне моделе утврђивања трансферних цена и услове њихове примене. У овом делу су такође објашњени основни показатељи успешности пословања предузећа, порески аспект трансферних цена на нивоу предузећа које послује у границама једне земље и на нивоу мултинационалне компаније. Такође је дат преглед основних механизма мотивације и награђивања менаџера на нижим нивоима управљања и указано на последице неадекватно дефинисаног система мотивације и награђивања. Након тога следи преглед статистичког истраживања и добијених резултата, затим закључак теоријског и истраживачког дела дисертације и преглед коришћених извора литературе.

I САВРЕМЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ РАЧУНОВОДСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА

1. Рачуноводство као извор информација

Према дефиницији Америчког удружења рачуновођа (*American Accounting Association*) рачуноводство представља процес идентификовања, мерења и саопштавања економских информација корисницима за потребе доношења пословних одлука. То значи да рачуноводство треба да обезбеди и финансијске и нефинансијске информације које ће помоћи њиховим корисницима у доношењу бољих одлука¹. У савременим условима привређивања рачуноводство има веома важну улогу да кроз обухват свих токова, односа и стања у пословању предузећа прикаже његов имовински, финансијски и приносни положај².

1.1. Генеза рачуноводственог информационог система

У савременим условима пословања и глобализације је све теже управљати предузећем због сталних и турбулентних техничко-технолошких и тржишних промена. Да би предузеће, као сложен динамички пословни систем опстало и развијало се, мора изградити систем информисања у који ће се сливати сви расположиви подаци о токовима пословања свих функција предузећа. Предузећа као сложени системи у динамичном и турбулентном окружењу треба да изграде систем информисања који ће служити потребама дефинисања пословне политике, пословног одлучивања и управљања предузећем. У домаћим предузећима, рачуноводствени информациони систем је углавном постављен тако да задовољава потребе екстерних интересената, а мање за вођење пословне политике и пословно одлучивање. Предузећа имају и све већу потребу сарадње са другим предузећима, међусобног упоређивања резултата пословања, али и упоређивања са остварењима из претходног периода, а такве информације треба да обезбеди рачуноводствени информациони систем.

Интегрални информациони систем предузећа се састоји из више подсистема, а први међу једнакима је рачуноводствени информациони систем, који је повратном спрегом повезан и условљен са осталим подсистемима у предузећу. Остали подсистеми се разликују у зависности од врсте и величине предузећа, али најчешће су то: финансијски, технолошки, комерцијални, плански, контролни, аналитички и други подсистеми.

„Рачуноводство има сва обележја једног информационог система – циљ, функција, структура, норме понашања, улаз, излаз, резултат, документованост,

¹ Drury J.C., (2001). *Management Accounting for Business Decisions*, Thomson Learning, London, стр. 3.

² Стевановић, Н., (1997). Закон о рачуноводству и менаџмент, *Књиговодство*, Београд; према Родић Ј., Раковачки-Тубић, С., (2007). Рачуноводство трошкова, Финрар, Бања Лука, стр. 283.

потпуност, изграђена методологија, погодност за обраду савременим средствима обраде података и вредносни израз“.³

У складу са развојем привреде и производних снага, развијале су се и компоненте рачуноводственог информационог система, али не све истовремено. Прва и најразвијенија компонента рачуноводства је књиговодство. Али се рачуноводство и књиговодство као његов суштински сегмент не могу поистоветити, јер би се у том случају рачуноводство свело на евидентирање пословних догађаја у предузећу, што је неодрживо у савременим условима пословања.

Крајем XIX и почетком XX века развија се рачуноводствена анализа као сегмент рачуноводственог информационог система. С обзиром да су се одлуке о пословању у том периоду углавном базирале на интуицији и претходним искуствима, анализа се састојала у упоређивању са остварених са резултатима из претходног периода. Пословно планирање и постављање циљева је било слабо заступљено, те се није могла пратити њихова остваривост. Са развојем индустријских снага, акумулацијом капитала, масовном производњом и тежњом за максимизацијом профита интензивира се потреба за релевантним и правовременим информацијама, неопходним за управљање предузећем у условима нових односа тржишних снага и израженије конкуренције. Такве информације је требало да обезбеди књиговодство, као најстарији део рачуноводства, али се јавља потреба и за новим сегментом рачуноводственог информационог система – планирањем. Такође, расте потреба и за рачуноводственом контролом, која је пре свега у функцији капитала. У складу са развојем нових метода и техника рада, књиговодство превазилази пуко евидентирање пословних промена на средствима и изворима и прераста у рачуноводство, односно постаје само његов подсистем, заједно са рачуноводственим планирањем, анализом, контролом и информисањем.

1.2. Рачуноводствени информациони систем у функцији управљања предузећем

Савремени менаџмент концепт у тржишним условима привређивања, подразумева следеће елементе:⁴

- ~ власничка контрола употребе и ефикасности коришћења капитала у предузећу
- ~ професионални менаџмент и управљање предузећем
- ~ децентрализација управљања и делегирање одговорности менаџерима за резултате и увећање вредности предузећа
- ~ знање, искуство, иновативност и креативност менаџмента
- ~ растућа зависност од информација.

Већина предузећа, без обзира на делатност се последњих деценија суочава са драматичним променама пословног окружења. Све израженија конкуренција,

³ Видаковић, С., (2002). Рачуноводство – језик пословног споразумевања, Мегатренд, Београд, стр. 49.

⁴ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп.цит., стр. 282.

улазак страних компанија на домаћа тржишта, дерегулација прописа, глобализација су довеле многа предузећа у ситуацију да се боре за опстанак на виоско конкурентном глобалном тржишту. Истовремено се дешавају и промене у сфери производње, где се због техничко-технолошког прогреса скраћује животни циклус производа, а при томе су и потрошачи све захтевнији и све је теже задовољити њихове растуће потребе. Да би се опстало на таквом тржишту, задовољство потрошача се поставља као најважнији приоритет који треба остварити применом нових технологија, мењањем производних система, као и променама менаџмент приступа. То даље представља нове изазове за рачуноводствени информациони систем који треба да одговори на комплексне информационе потребе корисника. За пословно одлучивање потребне су релевантне информације, које треба да буду прибављене и процесуиране у што краћем могућем времену, у циљу рационализације и повећања ефикасности пословања. Комплетна рачуноводствена информација се базира на подацима о већ насталим пословним догађајима, уз допуњавање планираним величинама и другим аналитичким инструментима.

Рачуноводствени информациони систем треба да задовољи информационе захтеве својих интегралних делова, а то су финансијско рачуноводство, рачуноводство трошкова и управљачко рачуноводство. Према Horngreen⁵ задаци које рачуноводство треба информационо да подржи су:

- ~ Стратешко планирање и одлучивање о развијању и увођењу нових производа, оптималној алокацији ресурса и др.
- ~ Тактичко планирање и одлучивање о производно-продајном миксу, ценовној политици
- ~ Управљање трошковима
- ~ Мерење перформанси сегмената предузећа и њиховог менаџмента
- ~ Екстерно извештавање

Пре коначног обликовања рачуноводственог информационог система треба дефинисати циљеве и задатке које систем треба да оствари, а затим да пратећи постављене циљеве и задатке обезбеди менаџменту информације о трошковима, груписаним према различитим критеријумима, профитабилности појединих производа, група производа, тржишних сегмената, профитних и инвестиционих центара, њиховог менаџмента, као и информације о променама имовине, обавеза и капитала. Рачуноводствени информациони систем треба да помогне менаџменту у припреми интерних извештаја, како би било олакшано пословно одлучивање, планирање и контрола. Са друге се утврђивањем и приказом оствареног резултата предузећа задовољавају информационе потребе екстерних корисника информација попут акционара, инвеститора, кредитора и осталих поверилаца, државних органа.

⁵ Horngreen, C.T., Datar, S.M., Foster, Rajan, M., Ittner, C., (2003). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Prentice Hall Business Publishing, New York, стр. 2.

Рачуноводствени информациони систем у предузећима у ранијем периоду је углавном био структуриран тако да се задовоље информационе потребе екстерних интересената, а потребама интерних корисника се придавао мањи значај. Систем се сматра савремено креираним и организованим тек ако симултано задовољава информационе потребе обе групе корисника, јер је извор рачуноводствених информација исти без обзира на кориснике и намене, тј. базира се на подацима из књиговодства и из њих изведеним показатељима.⁶

Управљање предузећем као процес, подразумева три велике групе активности које спроводи менаџмент предузећа, а то су:⁷

- полагање рачуна о стању и успеху предузећа
- доношење појединачних пословно-финансијских одлука
- систематска управљачка контрола пословно-финансијских процеса у предузећу.

Свака од поменутих група активности ће бити детаљније објашњена у наставку рада.

1.2.1. Извештавање о стању и успеху предузећа

Предузеће има обавезу периодичног екстерног рачуноводственог извештавања о стању и успеху предузећа и то углавном на годишњем нивоу, тј. на крају пословне и календарске године. Предузећа су дужна да саставе финансијске извештаје у складу са законским прописима, као и са рачуноводственим начелима и стандардима. Састављањем и објављивањем обавезних финансијских извештаја, бројни екстерни корисници рачуноводствених информација стичу увид у финансијски положај и успех пословања предузећа. Екстерни корисници рачуноводствених информација се могу груписати као (су)власници предузећа или акционари, кредитори, пословно-финансијски партнери, држава и њени органи, шира друштвена заједница.

Успешно управљати предузећем значи остварити унапред постављене циљеве употребом ресурса који су углавном ограничени. Појединци, групе или институције које поверавају предузећу поменуте економске ресурсе на чување, управљање и увећање, су најчешће дислоцирани у односу на предузеће. Власницима уложених ресурса су потребни извештаји о управљању средствима, изворима средстава, повећању односно смањењу истих, новчаним токовима, приходима, расходима, резултату пословања. Предузећем управља менаџмент који треба да извести власнике ресурса о ефектима коришћења истих. У условима раздвојености власничке од управљачке функције у савременом предузећу, где се на страни власника може појавити веома велики број (су)власника предузећа, који су често веома удаљени од самог предузећа и немају довољна знања о управљању предузећем, постоји могућност злоупотребе од стране менаџмента. Наиме,

⁶ Видаковић, С., оп. цит., стр. 72.

⁷ Стевановић, Н., Малинић, Д., (2005). Управљачко рачуноводство, Економски факултет, Београд, стр. 14.

представници менаџмента су супериорни у погледу располагања информацијама потребним за пословно одлучивање, које могу искористити за реализацију сопствених интереса, на уштрб интереса власника. У теорији, али и пракси, оваква ситуација је позната као „агенцијски проблем“, где власник (принципал) ангажује менаџера (агента) да у његово име управља предузећем и да на најбољи могући начин упосли расположиве економске ресурсе. При томе, због асиметрије информација између принципала и агента, могу настати ситуације у којима пословне одлуке неће резултирати најбољим могућим исходом за власника, с обзиром да ће менаџмент фаворизовати реализацију сопствених интереса. Ипак, постоји заједнички циљ за обе стране, а то је остварити што већи профит, од кога ће директно и индиректно корист имати и власници и менаџмент.

Учесници у систему финансијског извештавања имају сасвим различите интересе. Основна комуникација се одвија између састављача финансијских извештаја и корисника истих. Састављачи извештаја су најчешће рачуновође који раде за компаније или друге ентитете којима је потребан капитал или чија управа је одговорна за извештавање. Корисници финансијских извештаја су кредитори или саветници постојећих и потенцијалних улагача средстава у неко предузеће. Интереси састављача и корисника финансијских извештаја су потенцијално конфликтни. Састављачи се залажу за систем извештавања који ће продуковати информације на основу којих ће моћи прибавити потребан капитал уз ниже трошкове, али су исто тако битни и трошкови припреме и дистрибуирања финансијских извештаја, те стога преферирају саопштавање мање информација неколицини људи. Међутим, са аспекта ефикасности тржишта капитала, за састављаче извештаја, али и акционаре њихових компанија је боље ако се саопшти више информација. Са друге стране, корисницима финансијских извештаја су потребне истините информације до којих су дошли уз што ниже трошкове и које ће им омогућити доношење нових или евалуацију раније донетих пословних одлука. Њима нису потребне информације које ће их намерно или ненамерно довести у заблуду. Ако корисници добијају непоуздане информације, трошкови капитала расту, да би се компензовали додатни ризици којима су корисници изложени. Ако је ово неповерење широко распрострањено, последице се преносе кроз економски систем због неефикасности тржишта капитала. Корисници углавном захтевају обимне, одмах доступне информације, што је у супротности са жељом за поседовањем јединствене информације коју нико не поседује и која ће омогућити остварење виших приноса.

Да би се смањила несигурност корисника по питању зависности од финансијских извештаја, ревизори могу делимично да увере кориснике да рачуновође нису обмануле систем извештавања пружањем некомплетних или на други начин злоупотребљених информација. Ревизори повећавају веродостојност финансијских извештаја. Али као и други учесници у систему извештавања, и ревизори имају сопствене интересе. И ревизори преферирају објективне информације које могу бити верификоване, јер имају у виду кориснике

ревидираних финансијских извештаја који би могли претрпети извесне губитке уколико се испостави да су такви извештаји били нетачни. Ревизија не даје апсолутну гаранцију поузданости, али ревидирани финансијски извештаји ипак имају већи степен поузданости у поређењу са неревидираним рачуноводственим информацијама. Закони већине земаља захтевају од свих компанија у јавном власништву, као и од великих компанија, да врше ревизију својих финансијских извештаја. Чак и када сарађују са компанијама које не подлежу ревизији, повериоци и инвеститори инсистирају на ревизији финансијских извештаја и оцени бонитета пре већих инвестиционих улагања. Ревизори имају задатак да пронађу евентуалне грешке и неправилности које су значајне у односу на финансијске извештаје. Код нас, обавезној ревизији подлежу финансијски извештаји средњих и великих предузећа, а од недавно је уведена и институција државне ревизије.

1.2.2. Пословно-финансијско одлучивање

Доношење пословно-финансијских одлука представља суштинску активност менаџмента за шта је неопходна рачуноводствена информативна подршка. Рачуноводствене информације су документоване и из њих је искључена свака интуиција, стога ни једна одлука из домена материјално-финансијског пословања не би требала бити донета без претходно добијене рачуноводствене информације. Другачије речено, рачуноводствене информације су у функцији одлучивања, као подлоге система управљања.⁸

Успешно пословно-финансијско одлучивање са једне стране треба да произилази из сета претходно утврђених циљева предузећа, а са друге стране представља основ и исходиште за систематску управљачку контролу. Пословно-финансијске одлуке се најчешће разликују по временском и просторном критеријуму. Временски критеријум подразумева доношење одлука које се односе на дуги или кратак рок, а просторни критеријум диференцира одлуке на релацији предузеће – окружење и одлуке о употреби ресурса унутар предузећа.

1.2.3. Управљачка контрола пословно-финансијских процеса у предузећу

Спровођење бројних појединачних одлука представља текуће пословање предузећа, кроз које се реализују претходно утврђени општи и посебни циљеви предузећа. Предмет систематске управљачке контроле може бити предузеће у целини, али и све пословне функције и фазе процеса управљања. Управљачка контрола је усмерена на све оне активности које су битне за реализацију постављених циљева, као и на односе између центара одговорности кроз које се реализују активности. Спровођењем управљачке контроле доприноси се успешној реализацији интереса бројних корисника рачуноводствених информација о предузећу. Само оне управљачке активности које доприносе сврсисходној употреби расположивих (углавном ограничених) ресурса у процесу реализације циљева

⁸ Видаковић, С., оп. цит., стр. 61.

предузећа могу се сматрати управљачком контролом. Управљачка контрола треба да подстакне све нивое менаџмента да својим активностима максимално допринесу реализацији циљева и интереса предузећа.

Од свих управљачких активности – планирања, организовања, контроле, комуницирања и мотивисања, рачуноводствена информациона подршка је нарочито значајна за активности планирања и контроле. Рачуноводствено планирање или буџетирање на основу утврђених општих и посебних циљева предузећа комбинује расположиве ресурсе, пројектује приходе и расходе, новчане токове, како би се реализовали циљеви предузећа. Рачуноводственом контролом се утврђује степен реализације постављених планова, величина, као и узроци одступања од планских вредности. На основу спроведене рачуноводствене контроле и добијених информација могу се оценити перформансе предузећа, његових делова, као и менаџмента на свим нивоима, предузети корективне активности у фази реализације, обезбедити повратна спрега информација за постављање нових планова и доношење пословно-финансијских одлука.

У предузећима је из више разлога најчешће заступљен систем рачуноводствене контроле. Прво, јер сва предузећа имају потребу да изразе и на заједничку меру сведу резултате различитих активности у свом пословању. Свођењем резултата на заједнички новчани израз, задовољава се ова потреба. Друго, ликвидност и профитабилност су суштинске за успешно пословање свих предузећа, а ови и други финансијски показатељи су предмет интересовања свих интересних група (стејкхолдера). Стога је оправдано интересовање менаџера за праћење новчано изражених перформанси пословања. Треће, финансијски показатељи омогућавају менаџерима на свим нивоима примену одлука о алтернативним правцима активности, који би требало да имају за резултат побољшане финансијске перформансе. Четврто, праћење перформанси предузећа у финансијским показатељима омогућава већи степен аутономије менаџмента, јер им се даје већа слобода у одабиру сета активности којима ће се остварити жељени резултати. И коначно, у условима неизвесности, када није одабран јасан правац активности, ефикасно је изражавати аутпут у финансијским показатељима, јер показује да ли предузеће има користи од одабраног правца активности.

2. Корисници рачуноводствених информација

2.1. Детерминанте рачуноводствених информација

У савременим условима пословања које карактеришу доминантни процеси глобализације, дерегулације, растуће конкуренције, израженог техничко-технолошког напретка, скраћења животног циклуса производа, интензивних и честих промена у захтевима потрошача и тржишта, информације су ресурс који се према важности ставља у исту раван као и људски, финансијски и остали материјални ресурси. Рачуноводствени информациони систем треба да генерише рачуноводствене информације које су различитим групама корисника потребне за доношење одлука.

Постоји више критеријума разврставања рачуноводствених информација, а један од њих је подела на квантитативне и квалитативне информације. Квалитативне или описне информације имају свој значај, али се предност даје бројчаним или квантитативним информацијама, јер оне дају већи степен сигурности и егзактности приликом пословно-финансијског одлучивања. Квантитативне информације се даље могу разврстати као рачуноводствене и нерачуноводствене, при чему се релативна предност даје рачуноводственим информацијама. Рачуноводствене информације су вредносно, односно финансијски исказане и повезане су са циљевима предузећа. Рачуноводствени систем прикупља, класификује, обрађује и интерпретира информације о средствима, изворима средстава, приливима и одливима новчаних средстава, трошковима, учинцима, расходима, приходима и финансијском резултату, тј. о свим елементима и чиниоцима у животу једног предузећа. То су пре свега историјски подаци, јер рачуноводство евидентира пословне догађаје који су већ настали у предузећу, али се такође састављају и планови и доносе одлуке за будући период.

“Рачуноводствене информације одражавају промењену улогу рачуноводства, чије се тежиште померало од финансијског рачуноводства, преко рачуноводства трошкова, ка управљачком рачуноводству.”⁹

Рачуноводствене информације се затим могу груписати као изворне и изведене. И за једне и за друге извори су исти, с тим да се код изведених информација примењују статистичке и математичке методе у трансформацији изворних података. С обзиром да наведене информације потичу из извора који имају интерни карактер, тј. књиговодство и друге оперативне евиденције, неопходни су и подаци везани за одређену грану, делатност, привреду, односно подаци из окружења.

⁹ Видаковић, С., оп. цит., стр. 61.

Рачуноводствене информације се могу разврстати и на следећи начин¹⁰:

- оперативне
- финансијско-рачуноводствене
- управљачко-рачуноводствене

Оперативне рачуноводствене информације проистичу из аналитичких књиговодствених евиденција и представљају информационе подлоге и за финансијско и за управљачко рачуноводство. То су нпр. аналитичка књиговодства купаца, добављача, основних средстава, зарада, материјала, готових производа и др.

2.2. Карактеристике рачуноводствених информација са аспекта екстерних и интерних корисника

Рачуноводствени информациони систем треба да обезбеди корисницима објективне и релеватне информације које ће им омогућити доношење одлука. Такве информације одражавају кретање средстава и извора у предузећу, прихода, расхода и резултата пословања, као и утврђивање евентуалних одступања од планских величина, те узрока и последица таквих одступања. Стога су рачуноводствене информације комплексне, а њихова улога и задаци ће се разликовати у зависности од тога коме су намењене. Финансијске информације се тумаче само као део ширег система мера и информација, а не као основа система управљачког рачуноводства.

Према Међународним рачуноводственим стандардима, корисници рачуноводствених информација су: инвеститори, запослени, зајмодавци, добављачи и остали повериоци, владе и њихови органи и јавност, односно могу се разликовати екстерни и интерни корисници рачуноводствених информација. Када се рачуноводствене информације користе за интерне потребе, служе информисању: директора, управног одбора, скупштине, запослених, синдиката и др. Све поменуте групе имају својеврсне интересе за увид у финансијски положај и успешност пословања предузећа, а за већину њих то је једино могуће путем званичних финансијских извешаја које обелодањује предузеће. Стога је, финансијско рачуноводство, као екстерно усмерени део рачуноводства предузећа, под снажним утицајем законских норми и општеприхваћених рачуноводствених стандарда и начела, да припрема и подноси истините и поштене финансијске извештаје. На основу објављених финансијских извештаја екстерних корисници, који немају утицај нити контролу у поступку припреме тих извештаја, доносе одлуке везане за конкретно предузеће.

Менаџерима као интерним корисницима, су потребне финансијске и нефинансијске информације за управљачке активности планирања, пословног одлучивања и контроле које уједно чине срж управљачког рачуноводства. У

¹⁰ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., (2006). Управљачко рачуноводство, Економски факултет, Београд, стр. 27.

условима раста и развоја предузећа, усложњавања организационе структуре, формирања већег броја организационих јединица (нпр. инвестиционих и профитних центара), релевантне и правовремене рачуноводствене информације постају све значајније за поменуте управљачке активности менаџмента. Менаџерима су информације потребне за дефинисање и имплементацију стратегије, што је повезано са активностима планирања, које се односе на будући период. За пословно одлучивање о структури производно-продајног асортимана, продајним ценама, али и за управљање трошковима који настају у вези са производно-продајним активностима, такође су потребне бројне рачуноводствене информације. Логичан наставак управљачких активности представљају контролне активности којима се на бази рачуноводствених информација и извештаја проверава да ли су и у којој мери реализоване планске активности.

Акционари су заинтересовани за информације о вредности њиховог улога у неко предузеће и приносу који ће остварити по том основу. Запослене пре свега интересују информације о висини зараде и да ли им прети опасност од отказа. Повериоци и власници капитала које је предузеће позајмило траже информације које указују на способност предузећа да измири преузете финансијске обавезе. Владине агенције и други државни органи и институције су заинтересовани за податке о висини продаје, профита, инвестиција, залиха, исплаћених дивиденди, порезима, што је све битно за управљање економијом једне државе.

Може се приметити да различити корисници рачуноводствених информација имају различите, а повремено и супротстављене интересе. Састављачи финансијских извештаја желе информације које се могу добити уз ниске трошкове и које ће што позитивније представити њихова предузећа. Акционари желе јединствену информацију, коју нико други не поседује и која ће им олакшати доношење одлуке о инвестирању или дезинвестирању у неко предузеће, док ревизори желе информације које се могу успешно потврдити. Истовремено, друштву је потребно ефикасно тржиште капитала, на коме су широко распрострањене, лако доступне и јефтине информације, потребне за доношење одлука. Због постојања супротних интереса између поменутих група корисника рачуноводствених информација, финансијско рачуноводство и рачуновође су константно предмет регулисања. Ова правила се постављају да би се обезбедило коректно понашање свих тржишних учесника и да би се елиминисали ризици који могу умањити приносе на средства инвестирана у неко предузеће, а са аспекта шире друштвене заједнице да би се омогућила ефикаснија алокација ресурса и повећање друштвеног благостања. У начелу, рачуноводствени информациони систем треба да генерише информације којима ће се задовољити информационе потребе екстерних и интерних корисника, уз најниже могуће трошкове. При томе користи од успостављања рачуноводственог информационог система треба да буду веће од трошкова његовог функционисања.

3. Еволуција система управљачког рачуноводства и управљачке контроле

3.1. Детерминанте и фазе развоја система управљачког рачуноводства

Управљачко рачуноводство подразумева примену одређених метода, процеса, техника у прибављању, обради и презентовању историјских и будућих финансијских информација о неком ентитету. На основу информација управљачког рачуноводства менаџери сазнају шта се, како и зашто догодило у претходном пословању предузећа, да би на основу тога могли управљати садашњим пословањем, али и предвидети и планирати будуће пословање.

Аутор *Drury J.C.*¹¹ дефинише управљачко рачуноводство као прибављање финансијских информација менаџерима које им помажу у доношењу бољих одлука и унапређују ефикасност и ефективност пословања. Појам савременог управљачког рачуноводства почиње шире да се примењује тек након II светског рата, када је део теорије трошкова и трошковног рачуноводства укључен у управљачко рачуноводство.

Wilson и *Chua*¹² класификују четири фазе развоја управљачког рачуноводства:

1. фаза научног менаџмента
2. фаза менаџерске контроле
3. фаза децентрализоване менаџерске контроле
4. фаза савременог развоја

Прва фаза развоја управљачког рачуноводства је трајала до средине XX века и у складу са преовлађујућим начином индустријске производње акценат је био на рационализацији производних трошкова, пре свега су контролисани трошкови директног материјала и директног рада. Из тога је касније развијена контрола на бази стандардних трошкова.

Фаза менаџерске контроле је допринела развоју управљачког рачуноводства као основе пословног одлучивања. И даље управљачко рачуноводство користи информације финансијског рачуноводства намењене интерној употреби, али се имплементирају и знања из других наука и дисциплина, попут економике, математике и др. Управљачко рачуноводство се развијало у складу са растућим захтевима менаџера за контролом процеса, утврђивањем одступања од планских вредности и предузимањем корективних акција.

У фази децентрализоване менаџерске контроле, која је трајала током '60. их година XX века, започиње развој рачуноводства одговорности и менаџмент

¹¹ Drury J.C., оп.цит. стр. 5.

¹² Wilson, R.M., Chua, W.F., (1991). *Managerial Accounting: method and meaning*, Chapman and Hall, стр. 8; према Родић, Ј. Раковачки-Тубић, С., (2007). *Рачуноводство трошкова*, Финрар, Бања Лука, стр. 299

информационог система. Развој рачунарских система је омогућавао решавање само оних менаџерских проблема који су се базирали на понављајућим информацијама.

Од почетка '70. их година XX века, започиње фаза савременог развоја управљачког рачуноводства, коју прати брз развој хардвера и софтвера, неопходних за примену различитих метода и модела подршке управљачком рачуноводству.¹³

Управљачко рачуноводство се развија у складу са развојем савремених рачунарских технологија, модификују се и унапређују традиционалне методе анализе, имплементира се бихевиористички приступ и нове дисциплине (агенцијска теорија, психологија, теорија вероватноће) за активности које се не могу квантитативно пратити и контролисати. С обзиром на све шире подручје примене управљачког рачуноводства, интеракцију са другим научним дисциплинама, развој рачунарских технологија, може се очекивати да управљачко рачуноводство и по обиму и по садржају значајно надмаши финансијско рачуноводство.¹⁴

Савремено пословно окружење карактерише изражена конкуренција у погледу производа и услуга, квалитета, услова испоруке, поузданости, постпродајних услуга и задовољства потрошача. Системи управљачког рачуноводства раније нису генерисали информације потребне за успешну тржишну утакмицу у измењеном пословном окружењу. Све више се акцентује значај генерисања нефинансијских информација о кључним варијаблама, на које се предузеће мора фокусирати уколико жели да се успешно бори на тржишту.

Промене у пословном окружењу предузећа су условиле и значајне промене у развоју управљачко рачуноводственог система. Већина предузећа се суочава са променом у структури трошкова, уз пораст учешћа трошкова који се не мењају сразмерно промени аутпута и који се не могу прецизно алоцирати на производе и услуге. Измењена трошкова структура намеће предузећу потребу прилагођавања постојећег система управљачког рачуноводства и разматрање могућности увођења нових система, који су се појавили крајем '80.-их и почетком '90.-их година XX века.

¹³ Видаковић, С., оп. цит., стр. 46.

¹⁴ *ibid.*, str. 47.

3.2. Однос финансијског и управљачког рачуноводства

Појмови финансијског и управљачког рачуноводства се раздвајају средином прошлог века, као одраз различитих потреба и сврхе коришћења рачуноводствених информација од стране екстерних и интерних интересената. “Финансијско рачуноводство је засновано на систему двојног књиговодства и представља скуп начела, метода и поступака прикупљања, класификовања и обухватања пословно-финансијских података, те периодичне ађустаже стања у књигама, припреме и подношења обавезних финансијских извештаја.”¹⁵

Финансијско-рачуноводствене информације су пре свега усмерене ка екстерним корисницима, којима се периодично, најшешће једном годишње, путем обавезних финансијских извештаја презентује финансијски положај и успех пословања предузећа, и то је за већину екстерних корисника једини начин да се информишу о предузећу и његовим перформансама. Посматрано са ширег друштвеног аспекта финансијско рачуноводство доприноси економији кроз ефикасније функционисање тржишта капитала. Зато је финансијско рачуноводство регулисано законским прописима, рачуноводственим стандардима и општеприхваћеним рачуноводственим начелима. У обавезне финансијске извештаје спадају биланс стања, биланс успеха (рачун добити и губитка), извештај о токовима готовине, извештај о променама на капиталу, а за пореске сврхе саставља се још и порески биланс. С обзиром да финансијско рачуноводство обухвата пословно-финансијске односе предузећа са окружењем и то је један од разлога екстерне оријентације финансијског рачуноводства.

Званични финансијски извештаји који се креирају у финансијском рачуноводству, су такође предмет интересовања менаџмента предузећа, као интерног корисника рачуноводствених информација. Менаџмент анализира финансијске извештаје сопственог, али и других предузећа и институција са којима успоставља пословно-финансијске односе, у циљу што боље процене и доношења одлука о избору пословних партнера, као и ради анализе и поређења сопственог финансијског положаја и успешности пословања у односу на претходни период, али и у односу на друга сродна предузећа, просек у грани и/или делатности.

Управљачко рачуноводство прикупља, класификује, обрађује и интерпретира пословно-финансијске податке, али искључиво за потребе интерних корисника, пре свега менаџмента. Управљачком рачуноводству су осим историјских података које добија од књиговодства, за доношење пословних одлука потребне инкременталне анализе и пројекције будућих финансијских токова.

¹⁵ Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 28.

Према Стевановић, Н. и Малинић, Д.¹⁶ управљачко рачуноводство обухвата:

1. коришћење, адаптацију и интерпретацију података финансијског рачуноводства као информациону подршку менаџменту у обављању управљачких активности
2. обрачун трошкова и учинака (погонски обрачун)
3. рачуноводствено планирање (буџетирање) и рачуноводствену контролу
4. рачуноводствену анализу трошкова и користи у функцији доношења појединачних пословних одлука.

Менаџменту су неопходни подаци финансијског рачуноводства за потребе ефикасне алокације ресурса и одлучивање о структури производног асортимана и продајним ценама. На основу рачуноводствених информација менаџмент усмерава ресурсе предузећа ка профитабилним активностима и производима, а те информације се генеришу кроз систем обрачуна трошкова и учинака. Процеси планирања и контроле такође захтевају информације управљачког рачуноводства. Планским процесом се дефинишу ресурси потребни за превођење циљева предузећа у конкретне активности. Процесом контроле се проверава да ли остварени резултати одговарају планираним, затим се врше анализе, идентификују активности које су усаглашене са планом и оне које нису, да би предузеле корективне мере где је то неопходно. Управљачко рачуноводство је подршка менаџменту у контроли трошкова и унапређењу ефикасности и ефективности пословања.

Према Drury J.C.¹⁷ систем управљачког рачуноводства треба да обезбеди информације интерним корисницима и то кроз следеће активности:

- алокација трошкова на залихе учинака и на продате производе за потребе интерног и екстерног извештавања
- обезбеђење релеватних информација менаџерима за доношење бољих одлука
- обезбеђење информација за потребе планирања, контроле и мерења перформанси.

Иако управљачко рачуноводство користи информације финансијског рачуноводства у задовољавању информативних потреба интерних учесника, постоје одређене разлике између финансијског и управљачког рачуноводства у примени рачуноводствених информација, а то су према Стевановић, Н.:¹⁸

¹⁶ Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 29.

¹⁷ Drury J.C., оп. цит., стр. 15.

¹⁸ Стевановић, Н., (1996). Концепт управљачког рачуноводства, Књиговодство, бр, 6, стр. 23

Табела бр.1: Разлике између основних обележја финансијског и управљачког рачуноводства

Финансијско рачуноводство	Управљачко рачуноводство
Обавезно по закону	Под доминантним утицајем МСФИ 8 – Извештавање по сегментима
Формализовано	Највећим делом није формализовано
Засновано на документима	Засновано на подацима и извештајима из финансијског рачуноводства, на проценама и свим осталим релевантним информацијама које не морају бити документоване
Истиче прецизност информација	Истиче брзину информација
Не укључује будуће догађаје	Укључује будуће догађаје
Усмерено на прошлост	Усмерено на садашњост и будућност
Једнообразно	Обликује се по слободном избору
Усмерено према екстерним корисницима и менаџерима	Усмерено према менаџерима и најчешће није доступно екстерним корисницима, па чак ни акционарима
Прописани периоди извештавања	Периоди извештавања према потребама
Објекат извештавања је предузеће у целини	Објекат извештавања су предузеће и сви организациони делови, производне линије, смене, разне врсте активности и друго
Основни задатак састоји се у томе како мерити и пружати информације	Основни задатак је да прати како ће мерење и извештавање утицати на понашање одговорних особа
Оштро омеђено подручје активности, тако да је онемогућено јаче уплитање граничних научних дисциплина	Омогућује веће уплитање других економских наука, науке о одлучивању, науке о понашању и сл.
Главна правила у припреми информација су конзистентност, проверљивост, јединственост	Релевантност (корист већа од трошкова) и флексибилност
Усмерено на вредносно обухватање екстерних пословно-финансијских односа са окурежењем	Бави се првенствено процесом трансформације вредности у предузећу, односно окренуто је циклусу набавити-произвести-продати
Самостална организованост и лоцираност у оквиру класа 0-8	Самостална организованост и лоцираност у оквиру класе 9

Извор: Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп.цит., стр. 296.

Финансијско и управљачко рачуноводство имају и одређене сличности јер користе заједничку информациону базу. Затим и финансијско и управљачко рачуноводство представљају рачуноводство одговорности, при чему се кроз финансијско рачуноводство и обавезне финансијске извештаје прате резултати целине предузећа, првенствено намењени екстерним корисницима рачуновдствених информација, а кроз управљачко рачуноводство се прате периодични резултати сегмената, њиховог менаџмента и самих извршилаца. Рачуноводство трошкова такође представља везу и пресечну тачку између финансијског и управљачког рачуноводства (Слика бр. 1).¹⁹



Слика бр. 1: Преклапање финансијског, управљачког и рачуноводства трошкова

На слици се може уочити преклапање области финансијског, управљачког и рачуноводства трошкова. Рачуноводство трошкова као најважнији део управљачког рачуноводства, представља информациону подлогу и за управљачко и за финансијско рачуноводство. Информације које обезбеђује рачуноводство трошкова, кроз извештаје управљачког и финансијског рачуноводства представљају подршку управљачким активностима, усмереним на увећање вредности и приносних потенцијала предузећа.

3.3. Развој и условљеност погонског обрачуна и рачуноводства трошкова

Обрачун трошкова и учинака или погонски обрачун је суштински и изворни део управљачког рачуноводства. Управљачко рачуноводство се развило из оног дела рачуноводства трошкова који превазилази формалне захтеве и потребе финансијског рачуноводства. Иако је рачуноводство трошкова почело да се

¹⁹ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 298.

развија још почетком XX века, дуго је било у сенци финансијског рачуноводства и служило је више у статистичке сврхе, а касније за контролу трошкова стандардизованих операција. Тек после II светског рата рачуноводство трошкова почиње динамичније да се развија и да се увиђају његови потенцијали и значај који има за пословно одлучивање, контролу и анализу трошкова.²⁰

Појава управљачког рачуноводства се управо везује за половину XX века када се напушта концепт пуних трошкова и почиње са применом става да концепт трошкова зависи од сврхе њиховог обухватања. Након тога, током '60.-их и '70.-их година у складу са убрзаним технолошким напретком и процесима глобализације, долази и до промена у самом предузећу и то у виду децентрализације управљања и организационе структуре, диверзификовања производног програма. У складу са променама у организационој структури и делегирању овлашћења и одговорности на ниже организационе и управљачке нивое, јавља се потреба за праћењем резултата по ужим сегментима одговорности, што захтева развијен систем управљачке контроле и прилагођено трошковно рачуноводство.

Погонски обрачун евидентира пословна дешавања у самом предузећу, а обухвата:²¹

- обрачун трошкова по врстама
- обрачун трошкова по местима
- обрачун трошкова по носиоцима
- краткорочни аналитички обрачун успеха

Погонски обрачун има одређене задатке и циљеве, а то су да обезбеди податке: а) о цени коштања учинака предузећа за потребе билансирања залиха недовршене производње и готових производа, б) о цени коштања потребне за формирање продајних цена, ц) за потребе пословно-финансијског одлучивања, д) за потребе планирања и контроле трошкова и учинака, расхода, прихода и резултата по ужим организационим деловима предузећа, и то у краћем временском периоду.

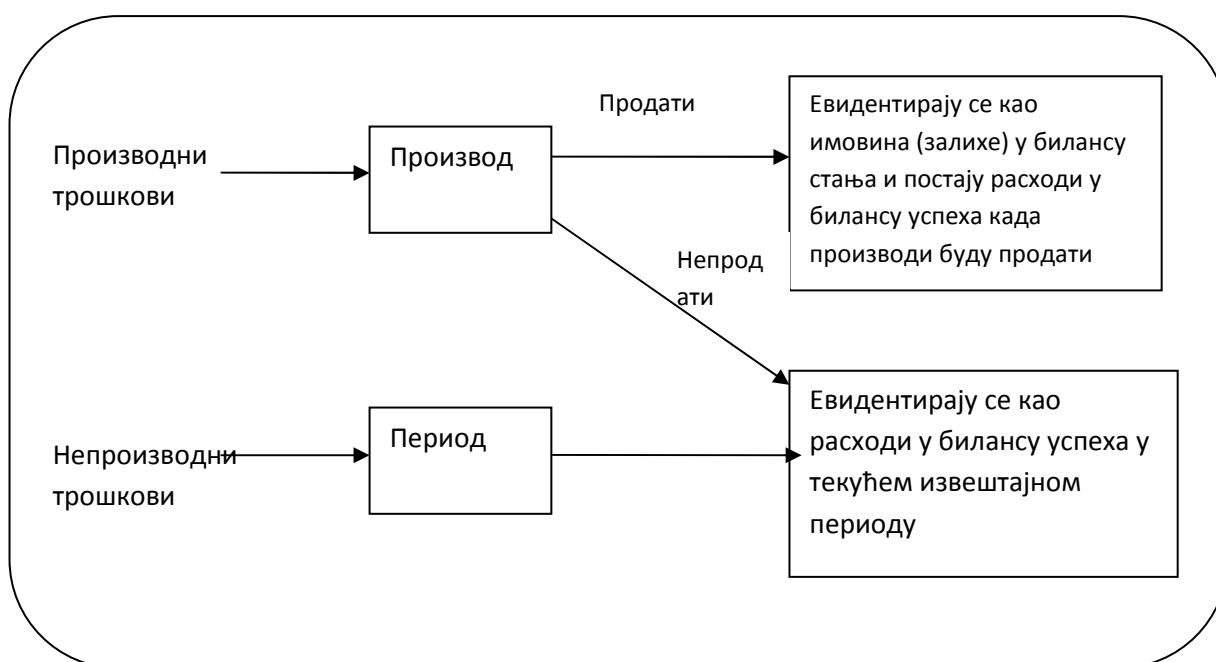
Погонско рачуноводство или погонски обрачун, обрачун трошкова и учинака и систем обрачуна трошкова се тумаче као синоними, али постоје одређене разлике. Са аспекта носиоца трошкова, погонски обрачун и обрачун трошкова су базирани на непотпуним трошковима, односно цена коштања учинака обухвата само трошкове производње, док се трошкови управе и продаје и други општи трошкове у целини преносе на расходе периода.

Ако се посматра систем обрачуна трошкова, разликује се обрачун на бази варијабилних и на бази укупних трошкова. Применом система обрачуна по варијабилним трошковима на носиоце се алоцирају само варијабилни трошкови и

²⁰ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 299.

²¹ Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 32.

формира се цена коштања учинака. Фиксни трошкови се третирају као расходи периода и додају се на цену коштања учинака у циљу формирања комерцијалне цене коштања, као основе за утврђивање продајне цене. Врло је битан и критеријум разврставања трошкова на трошкове производа и трошкове периода. Применом система обрачуна по укупним трошковима, сви настали трошкови улазе у цену коштања, чиме се изједначава цена коштања учинака и пуна комерцијална цена коштања.



Слика бр. 2: Обухват трошкова производа и трошкова периода

Извор: Drury J.C., оп. цит., стр. 25.

На слици бр. 2 је приказан обухват производних и непроизводних трошкова и њихова трансформација у расходе, која настаје чином продаје. Производни трошкови се алоцирају на носиоце и постају расходи производа, док се непроизводни (али и производни трошкови непродатих производа) у целини евидентирају као расходи периода у билансу успеха у извештајном периоду.

Одговарајући систем обрачуна трошкова и учинака треба да омогући податке о трошковима према месту настанка у циљу контроле економичности трошења ресурса предузећа и успостављања одговорности за настале трошкове. Осим по местима, врло су битни подаци о трошковима по носиоцима, у циљу коректног вредновања залиха учинака и утицаја на реално исказивање оствареног финансијског резултата.

Рачуноводство трошкова се бави обухватом и алокацијом трошкова у циљу исправног вредновања залиха учинака за потребе екстерног и интерног финансијског извештавања. „Главни задатак рачуноводства трошкова је да

обухвати вредносно изражене трошкове произведених чинилаца и да их трансформише у произведене и продате учинке предузећа“. ²²

Извештаји који се креирају у оквиру рачуноводства трошкова су ²³:

- калкулација цене коштања учинака
- извештаји о оствареним резултатима профитних центара (интерни биланс успеха) и инвестиционих центара (интерни биланс успеха и интерни биланс стања)
- извештај о оствареним резултатима трошковног центра (нпр. производна функција као центар одговорности)
- извештај о оствареним резултатима центра буџетираних или дискреционих расхода (непроизводна функција као центар одговорности)
- извештај о оствареним резултатима приходног центра (нпр. маркетинг функција као центар одговорности)
- посебни интерни извештаји о стању и кретању производње у току и завршених учинака; о степену искоришћења производних капацитета
- остали специјални интерни извештаји намењени различитим нивоима менаџмента

Према Извештају Комитета за концепте и стандарде обухвата трошкова циљеви рачуноводства трошкова су ²⁴:

- прикупљање података о трошковима потребним за припрему обавезних финансијских извештаја,
- обезбеђење података о трошковима менаџерима на свим нивоима за потребе пословног одлучивања и контроле трошкова.

Први поменути циљ указује на повезаност рачуноводства трошкова и рачуноводства уопште. Рачуноводство трошкова обезбеђује податке о трошковима производа и трошковима периода који су потребни у припреми периодичних извештаја и у процесу буџетирања. Информације рачуноводства трошкова су неопходне менаџменту у контроли пословања да би се постигла оптимална употреба расположивих људских и материјалних ресурса у стварању производа или услуга којима се задовољава тражња. За пословно одлучивање понекад су потребне информације о трошковима које нису дате у обавезним финансијским извештајима или за потребе контролних процеса, те рачуноводство трошкова треба да обезбеди и ове информације.

²² Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 317.

²³ Малинић, С., (1998). Информације управљачког рачуноводства као основа за ефикасно управљање предузећем, XXIX Симпозијум СРРС, Златибор.

²⁴ Report of the Committee on Cost Concepts and Standards, The Accounting Review, Vol. 27, No. 2 (Apr., 1952), стр. 174-188.

3.4. Рачуноводство одговорности као сегмент управљачког рачуноводства

Савремено пословање предузећа карактеришу интензивне и динамичне промене у његовом окружењу, попут глобализације, израженог техничко-технолошког напретка, скраћења животног циклуса производа, растућег притиска конкуренције, као и све захтевнијих садашњих и будућих потрошача. Паралелно са променама изван предузећа, дешавају се и промене у самом предузећу, на које предузеће реагује кроз производну и географску диверзификацију, децентрализацију управљања, дивизионализацију предузећа и формирање центара одговорности, кроз давање већег значаја управљачким активностима планирања и контроле, и др. Растуће управљачке потребе за рачуноводственим информацијама о приходима, трошковима, приливима и одливима, као и резултатима по појединим подручјима одговорности су условиле настанак концепта рачуноводства одговорности. Оно представља новији приступ рачуноводственим информацијама које су потребне за активности планирања, контроле, али и мотивисања и награђивања по формираним подручјима одговорности.

Систем рачуноводства одговорности се базира на повезивању организације, менаџмента и рачуноводства. Рачуноводство одговорности као сегмент управљачког рачуноводства обухвата рачуноводствено планирање и контролу прихода, трошкова и резултата по подручјима одговорности. Другим речима, рачуноводство одговорности примењује различите концепте обухвата и обрачуна трошкова, као и технике планирања, контроле и комуницирања, у функцији савремене управљачке контроле и подршке мотивационог система предузећа.²⁵

Потребе за информацијама рачуноводства одговорности су изражене на свим нивоима управљања, јер се у већини предузећа линијски делегирају овлашћења и надлежности од највиших ка нижим менаџмент нивоима, да би се кроз систем повратне спреге пратила остварења и одговорност за резултате. На бази извештаја и информација рачуноводства одговорности се доносе одлуке на свим нивоима менаџмента, а уједно служе и као инструмент виших управљачких нивоа у праћењу перформанси менаџера на нижим нивоима.

Рачуноводство одговорности је систем планирања и мерења перформанси ужих организационих делова предузећа или подручја одговорности. Креира извештаје које топ менаџменту служе за увид у резултате сваког сегмента предузећа и њихов допринос оствареном резултату целине предузећа. Менаџери сегмената пословања су одговорни за степен реализације постављених циљева у складу са хијерархијским положајем и могућношћу контроле.

²⁵ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 330.



Слика бр. 3: Елементи рачуноводства одговорности

Извор: Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 436.

На слици се може видети да примена концепта рачуноводства одговорности захтева извршену децентрализацију управљања и делегирање овлашћења, односно идентификовање ужих подручја одговорности, за које ће се припремати извештаји. Пожељна је примена принципа контролабилности у предузећу, што значи да менаџмент конкретног подручја одговорности одговара само за оне резултате и факторе на чији је настанак могао утицати. Ефикасно буџетирање подразумева постављање реално достижних циљева, чији се степен реализације касније проверава кроз спровођење контролних активности. Систем повратне спреге ће указати на евентуалне потребе за корективним акцијама. Адекватно дефинисан систем мотивације и награђивања значајно утиче на понашање запослених, које би требало да доприноси остварењу циљева предузећа као целине.

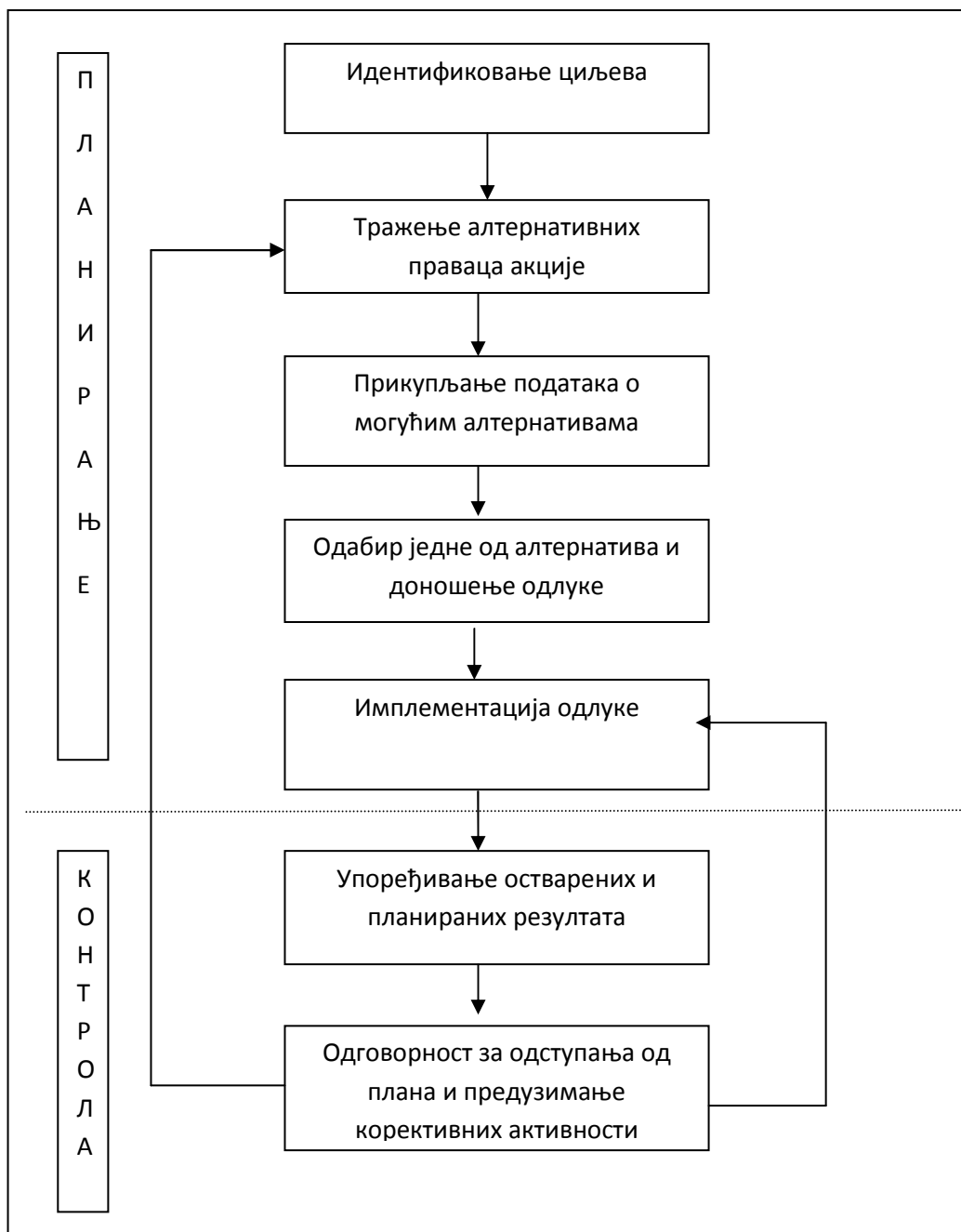
3.4.1. Међусобна повезаност буџетирања и рачуноводствене контроле

Рачуноводствено планирање и рачуноводствена контрола заједно са интерпретацијом финансијских извештаја, обрачуном трошкова са калкулацијом и рачуноводственом анализом чине главне активности савременог управљачког рачуноводства.²⁶

Активности буџетирања у оквиру управљачког рачуноводства обухватају интегрисање и усклађивање парцијалних планова у мастер план (буџет) предузећа, затим повезивање парцијалних планова са категоријама трошкова и профита како би се адекватно управљало буџетираним износом. У оквиру управљачког рачуноводства се врши и ревизија планова са циљем процене њихове реалности и стварања основе за планирање и контролу пословања у будућем периоду. Плански и контролни процеси су неминовно повезани, јер се кроз систем контроле прати реализација краткорочних и дугорочних планова, припремају извештаји за менаџмент на различитим управљачким и организационим нивоима и функционалним подручјима. Буџетске целине које су одређене у рачуноводству одговорности, се не морају обавезно поклапати са организационим деловима предузећа, али се морају поклапати са рачуноводственим подручјима одговорности,²⁷ како би контрола била изводива и имала смисао, односно како би се планске и управљачке активности могле повезати кроз систем повратне спреге. Повратна спрега између планског и контролног процеса се успоставља упоређивањем остварених и буџетираних резултата, утврђивањем одступања и предузимањем корективних активности.

²⁶ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., оп. цит., стр. 23.

²⁷ Ibid., стр. 437.



Слика бр. 4: Повезаност процеса одлучивања, планирања и контроле

Извор: Drury J.C., (2001)., оп.цит., стр. 6.

Слика указује на међусобну повезаност процеса планирања (буџетирања) и контроле. Првих неколико корака представљају активности процеса планирања, што подразумева постављање циљева, проналажење алтернативних решења и доношење одлуке о имплементацији једног од решења. Након имплементације спроводи се процес контроле, што захтева мерење остварених перформанси и евентуално предузимање корективних активности, како би се осигурало да су планиране и одабране алтернативе уједно и примењене.

Рачуноводствено планирање је важан фактор мотивационог механизма менаџмента и у условима нормалног и ефикасног пословања предузећа, јер планови који су достижни и оствариви имају снажан мотивациони ефекат на менаџмент и остале запослене. Приликом постављања планова треба избећи превисоко или прениско постављене циљеве и стандарде, фаворизовање једног циља или мере успешности, уважити организациону структуру и применити принцип контролабилности. Такође, методологије рачуноводственог планирања и обрачуна резултата треба да буду компатибилне. Са друге стране се налази систем рачуноводствене контроле и уколико није адекватно дефинисан и постављен у предузећу може имати штетне споредне ефекте у виду мотивисања запослених на понашање које се разликује од пожељног организационог понашања. У том случају долази до неусаглашености циљева предузећа и појединаца. У супротном, системи контроле који подстичу запослене да се понашају у складу са организацијом, доприносе усаглашености индивидуалних и корпоративних циљева.

3.5. *Управљачко рачуноводство у функцији пословног одлучивања*

Менаџери на различитим нивоима у предузећу су одговорни за полагање рачуна о успешности пословања, за систематску управљачку контролу процеса у предузећу, као и за доношење пословно-финансијских одлука, што указује на њихову упућеност на управљачко рачуноводство и информације које оно обезбеђује.

Информације управљачког рачуноводства помажу менаџерима у постизању што ефикасније алокације ресурса и анализи профитабилности појединих сегмената пословања као што су производи, услуге, потрошачи, канали дистрибуције, како би се осигурало да се спроводе само оне активности које доносе профит. При томе треба имати у виду да главни извор информација за управљачко рачуноводство представља рачуноводство трошкова које пружа информациону подлогу за потребе билансирања вредности залиха, краткорочног обрачуна резултата, планирања и контроле, формирања ценовне политике, пословног одлучивања, мотивисања, односно у свим оним активностима које могу увећати приносне потенцијале предузећа. Уколико систем обрачуна трошкова не генерише прецизно информације о потрошњи ресурса по појединим производима, приказане се искривљена слика о трошковима. То може довести менаџере у заблуду приликом одлучивања о портфолију, тј. може узроковати доношење одлуке о наставку производње непрофитабилних производа или избацавању профитабилних производа из асортимана. У одређивању продајних цена врло су битне информације које генерише систем обрачуна трошкова, нарочито на тржишту кастомизираних производа и услуга, где није унапред позната цена. Са аспекта утврђивања висине продајних цена, подцењени трошкови по производима такође могу резултирати прихватањем непрофитабилних послова, док прецењени трошкови могу одбацити профитабилне послове.

За стратешко пословно одлучивање су потребне и нерутинске информације, а односе се на развој и увођење нових производа и услуга, инвестирање у нова постројења и опрему и преговоре о дугорочним уговорима са купцима и добављачима.

Информације и извештаји који се креирају у оквиру финансијског рачуноводства су битни за утврђивање вредности имовине и капитала предузећа, зарађивачке способности, економичности пословања целине предузећа. Међутим за пословно-финансијско одлучивање и успешно вођење предузећа, неопходне су информације које обезбеђује управљачко рачуноводство и то из следећих разлога: ²⁸

- Биланс успеха као званични финансијски извештај приказује синтетизован резултат пословања у обрачунском периоду (углавном годину дана) у који су укључени и остали и непословни приходи и расходи, односно њихова разлика; из тог извештаја се не могу видети трошкови и резултати по појединим погонима, нити оценити њихова профитабилност
- Концепт обухвата прихода и расхода у званичном билансу успеха се разликује од концепта обухвата трошкова и учинака за потребе управљачке контроле
- Званични обрачунски периоди су дуги и не могу да задовоље информационе потребе менаџера, којима су неопходне релевантне информације и краткорочни аналитички обрачуни, да би правовремено могли да одговоре на изазове и промене које се свакодневно дешавају
- Инвентарисање и друге припремне радње које претходе изради званичних финансијских извештаја захтевају значајне утрошке времена и других ресурса и стога се врше једном годишње или у случају власничких и статусних промена у предузећу.

Услед наведених разлога и раније поменутих разлика између управљачког и финансијског рачуноводства, односно информационих потреба које сваки од поменутих делова рачуноводственог информационог система задовољава, за доношење пословно-финансијских одлука, менаџерима су неопходне информације управљачког рачуноводства.

²⁸ Стевановић, Н., Лековић, В., Жаркић-Јоксимовић, Н., Малинић, С., Новићевић, Б. (1998). Управљачко рачуноводство I, СРРС, Београд.

II ОРГАНИЗАЦИОНО СТРУКТУРИРАЊЕ, НАЧИНИ УПРАВЉАЊА И ДИВИЗИОНАЛИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА

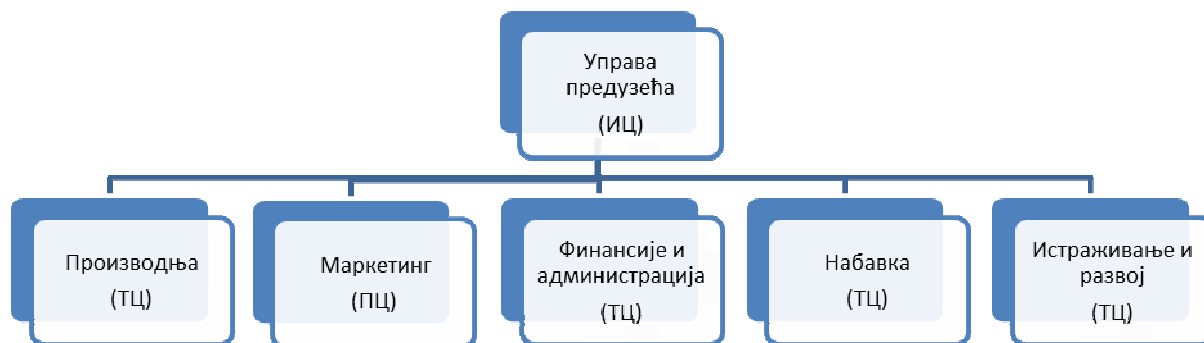
1. Основни типови организационог структурирања

Организациона структура је врло битна за ефикасно управљање предузећем, те избором организационог модела предузеће може мање или више успешно да одговори на деловање бројних интерних и екстерних фактора у пословању предузећа. У теорији се углавном разликују следећи модели организационе структуре:

1. функционални
2. дивизионални
3. хибридни и
4. матрични

Функционални модел (слика бр. 5) организационог структурирања подразумева повезивање сродних активности у оквиру једне функције. Циљ је остварити економију обима за целину предузећа, али и по функцијама, као и уштеде у трошковима. Обједињавањем стручних знања и специјализацијом по функцијама, постиже се максимална интерна ефикасност.

Овај модел се још назива и „U” форма, а главне карактеристике су: а) активности и организационе јединице су груписане по функцијама б) топ менаџмент централизовано управља организационим јединицама и в) постоји међусобна условљеност функција, односно организационих јединица.



Слика бр. 5: Функционална организациона структура

Легенда:

ТЦ – трошковни центар

ПЦ – приходни центар

ИЦ – инвестициони центар

Углавном се примењује у мањим или млађим предузећима, која су уско специјализована, у свом асортиману имају мањи број производа који се производе у једноставнијим технолошким процесима или пласирају своје производе на

мањем тржишту. Модел је примењив и у релативно нестабилном окружењу због краћих комуникационих линија, а може се применити и само у појединим деловима предузећа, уколико није погодан за предузеће као целину.

Код сложенијих и већих предузећа овај модел може бити примењив само ако предузеће послује у релативно стабилном окружењу, уз примену стандардне технологије. Повећање обима пословања захтева сложенију организациону структуру, што се одражава и на стил управљања. Што је више хијерархијских нивоа, теже је и захтевније остварити контролу, а при томе је неопходно делегирање овлашћења и одговорности, као и координација бројних делегираних активности. Стога се најчешће активности и одлуке које су од интереса за целину предузећа групишу на врху предузећа, тј. на нивоу топ менаџмента. Руководиоци на средњем нивоу треба да обезбеде услове за имплементацију стратегијских одлука врха предузећа, а на најнижем управљачком нивоу руководиоци погона, смена, као и непосредни извршиоци треба да конкретно операционализују поверене задатке и активности. Због слабе изражене међузависности функција, координација активности се остварује вертикалном интеграцијом. За функционалну организациону структуру је карактеристичан концепт трошковних центара.

Диверзификован и територијално разуђено производни програм и повећање нестабилности у пословном окружењу захтевају децентрализовано управљање и дивизионалну организациону структуру. У таквим условима се кроз отежану комуникацију између повећаног броја хијерархијских нивоа испољавају слабости функционалног модела, успорава се проток информација и пословно одлучивање, а менаџери на нижим нивоима су првенствено фокусирани на задовољство својих претпостављених, а не крајњих купаца и корисника добара и услуга. Стога је неопходно прећи на дивизионални модел организовања.

Дивизионални модел (слика бр. 6) организационог структурирања је повезан са растућом нестабилношћу и комплексношћу окружења и технологије, као и са растом и развојем предузећа путем диверзификације. Стога је неопходна флексибилна организациона структура која ће се прилагођавати учесталим променама у окружењу и предузећу. Формирају се посебни организациони делови – дивизије, за сваки производ, тржиште или територију, а сваки дивизион обухвата све потребне пословне функције. Дивизионални модел не значи негирање основних пословних функција, већ њихово другачије груписање по производима, групама производа или територијалном принципу. Дивизије су релативно самосталне, јер су њиховим менаџерима делегирана потребна овлашћења, али и одговорност за остварене резултате. Дивизије немају правну самосталност, али имају сопствене приходе, расходе и резултат. Најпознатије самосталне организационе јединице – дивизије су профитни и инвестициони центри.



Слика бр. 6: Дивизионална организациона структура

Дивизије као посебне организационе јединице чији менаџмент има посебна овлашћења и одговорности у складу са циљевима који се желе остварити, у литератури су познате и као стратегијске пословне јединице (Strategic Business Unit – SBU)²⁹. Топ менаџмент се може одредити за стратегију веома независних пословних јединица, са широким компетенцијама и одговорношћу, или за високо зависне пословне јединице за које се на врху предузећа дефинише стратегија и буџет и врши контрола.

Дивизионални организациони модел захтева не само децентрализацију управљања, односно делегирање овлашћења и одговорности на менаџере посебних организационих јединица, већ и дефинисање односа између дивизија и имплементацију мотивационих механизма. Дивизије представљају својеврсна „предузећа у малом“, међусобни су конкуренти, али истовремено теже да сопственим рентабилним пословањем допринесу рентабилности предузећа као целине.

²⁹ Малинић, Д., Дивизионално рачуноводство, Економски факултет, Београд, 1999, стр. 34.

Да би се формирала дивизија, једна организациона јединица мора да има барем производну и продајну функцију и одговорна је за остварену добит, односно рентабилност. У том контексту је од великог значаја и висина трансферних цена, односно цена по којима се реализују интерни купопродајни односи. У дивизији која интерно продаје, трансферне цене су елемент остварених прихода, а у дивизији која се интерно снабдева трансферне цене су елемент расхода, што се даље преко прихода и расхода одржава на остварену добит и рентабилност дивизија које учествују у интерној купопродаји.

Дивизионални модел је прилично флексибилан, због краћих комуникационих линија је ефикаснији, брже реагује на измењене захтеве потрошача уз могућност директног контакта са њима. Запослени могу да сагледају своје место и улогу у дивизији и да се додатно мотивишу путем различитих механизма, а управљачки врх може лакше да оствари контролу перформанси неке дивизије. Недостатак овог модела је што може доћи до конфликта између дивизија које су међусобни конкуренти за ресурсе предузећа.³⁰

Хибридни модел (слика бр. 7) је изведен из претходна два организациона модела. Пословне активности које су од значаја за целину предузећа попут истраживања и развоја, опште управе и администрације, истраживања тржишта, финансија обављају се централизовано, а све остале активности по дивизијама. Код овог модела је важно разграничити односе и овлашћења између функционалних и дивизионалних менаџера у циљу спречавања потенцијалних конфликта и избећи преклапања активности појединих функција на нивоу предузећа и на нивоу дивизија, што може узроковати непотребне трошкове. Дивизионалним менаџерима се делегирају овлашћења за одређене дивизије и они сnose одговорност према топ менаџменту (који им је делегирао овлашћења) за резултате тих дивизија. Функционални менаџери су такође директно одговорни управљачком врху, али немају ауторитет у односу према дивизионалним менаџерима. У појединим пословним функцијама на нивоу целине предузећа се обављају активности за све или већину дивизија, а настали трошкови се на одређени начин алоцирају на дивизије, односно њихове производе и услуге као узрочнике и носиоце трошкова. Модел је такође примењив за већа предузећа која послују у нестабилном окружењу и са нестандартном технологијом.

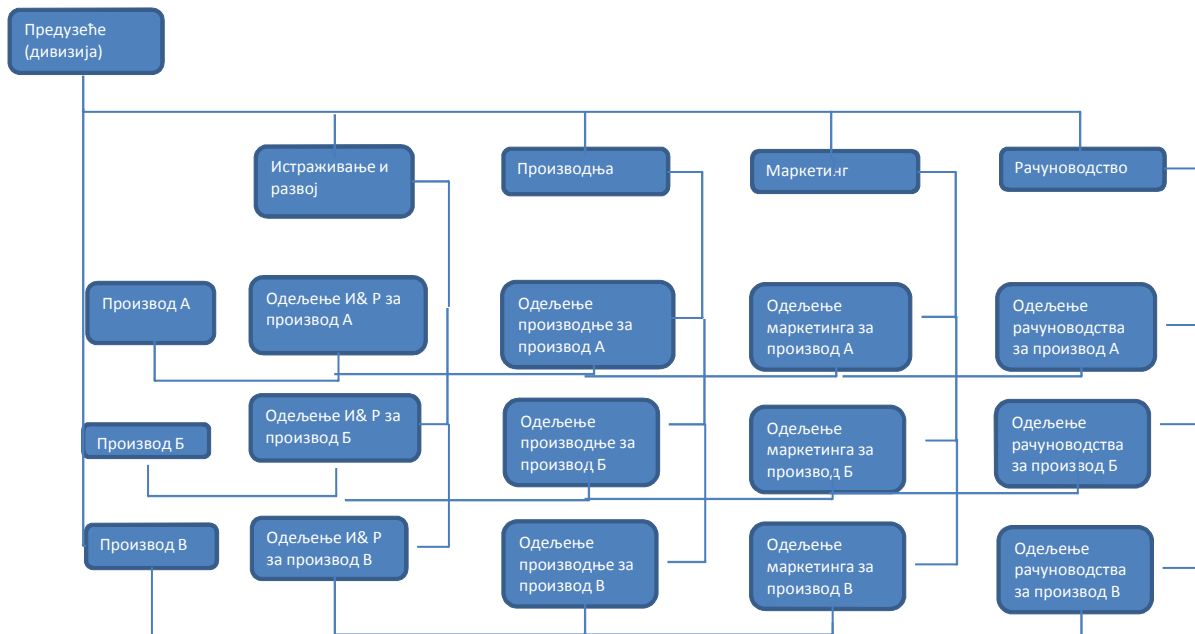
³⁰ Малинић, Д., оп. цит., стр. 36.



Слика бр. 7: Хибридна организациона структура

С обзиром да дивизије представљају својеврсна „предузећа у малом, профит који се оствари у појединим дивизијама се реинвестира на нивоу сегмената пословања.

Матрични модел (слика бр. 8) показује флексибилност у комплексном и неизвесном окружењу. Омогућава хоризонталну и вертикалну повезаност делова предузећа, уз истовремено достизање економије обима. Представља комбинацију функционалних и дивизионалних одељења на истом организационом нивоу. Руководиоци одељења у матричном организационом моделу извршавају задатке који су им делегирани од стране функционалних, али и од стране дивизионих менаџера, и такође обавештавају и једног и другог о остварењима. Без обзира на комплексност односа у матричној организационој структури, очекује се њена већа примена због све израженије конкуренције, комплексне технологије, честих и наглих промена на тржишту и у окружењу.



Слика бр. 8: Матрична организациона структура

Модели организационог структурирања се разликују према унутрашњој организационој структури, начину управљања и успостављању економских односа између ужих организационих делова предузећа. Менаџмент одабира модел организационе структуре који највише одговара потребама конкретног предузећа, односно нема универзално прихватљивог организационог модела. Ефикасно управљање предузећем у савременим условима пословања захтева да се дефинишу организациони делови предузећа и њихови односи међусобно и према врху предузећа, да се дефинише њихове степен аутономије кроз пренос одређених одговорности, на основу којих ће се пратити њихове перформансе и адекватност постојећег система мотивације и награђивања. Уколико између сегмената предузећа постоје интерни купопродајни односи, врло је битан избор модела утврђивања трансферних цена, као и степен самосталности дивизионог менаџмента у дефинисању трансферних цена. То се преко прихода, расхода и остварене добити сегмената пословања – дивизија даље рефлектује на успешност дивизионог менаџмента, висину њихове награде и мотивацију да активностима у својим подручјима одговорности допринесу што успешнијем пословању предузећа.

У предузећима су највише заступљени комбиновани или хибридни модели организационог структурирања, а при томе је нарочито битно правилно и јасно дефинисати подручја одговорности (за трошкове, приходе, профит и рентабилност капитала) и доделити им надлежности, како би управа предузећа на бази рачуноводствених извештаја који се креирају у овим подручјима одговорности, могла да прати њихову успешност и допринос резултату пословања и увећању вредности целине предузећа.

2. Утицај организационе структуре на начин управљања

У савременом предузећу које послује у неизвесном и динамичном окружењу, изложено сталним променама технологије и променљивим захтевима потрошача, у коме се раст заснива на програмској и географској диверзификацији, управљачке активности доношења пословних одлука и контроле процеса ће бити ефикасне само ако се базирају на управљачкој контроли помоћу резултата. Да би се остварила контрола помоћу резултата у предузећу треба да је претходно извршена децентрализација управљања, тј. да су сваком нивоу менаџмента делегирана одређена овлашћења на основу којих ће менаџери доносити одлуке, али и истовремено бити одговорни за резултате организационих делова којима управљају. На тај начин се менаџмент, али и остали запослени мотивишу на предузетничко и „домаћинско“ понашање, на остваривање што бољих резултата у свом организационом делу, као „предузећу у малом“.

Два основна модела организационог структурирања су горе поменути функционални и дивизионални модели, из којих се изводе хибридни модели. Функционални модел је једноставнији, примењив у једнопрограмским и вишепрограмским вертикално повезаним, али и хоризонтално повезаним предузећима са хомогеним програмом. Ипак и у овом моделу је могуће применити децентрализовано управљање, путем делегирања задатака по појединим функцијама. Иако су пословне функције међусобно повезане, свака од њих одговара за одређене делимичне и међусобно повезано инпуте и аутпуте, и свака од функција је одговорна за одређене одлуке у сопственом подручју одговорности. На пример менаџмент набавне функције је одговоран за избор добављача, количине, квалитет и цене поруџбина, ниво залиха и др. Децентрализација се може и даље спроводити у оквиру самих функција, тј. могу се формирати ужи центри одговорности. Центри одговорности на најнижем нивоу за које се може успоставити систем мерења остварења су трошковни и приходни центри.

2.1. Децентрализација као преовлађујући начин управљања

У складу са променом циљева, технологије, кадрова, долази до промена у организационој структури, али и у начину управљања. У условима производне и географске диверзификације, као и сложености технолошких процеса производње, децентрализација управљања је нужност и предуслов повећања ефикасности и ефективности предузећа. Треба нагласити да мултинационалне компаније представљају посебну форму децентрализованих предузећа.

Већина предузећа се налази негде између потпуно централизованог и децентрализованог начина управљања и врло је тешко одредити оптимални степен децентрализације управљања. У потпуно централизованом предузећу власник или директор доноси све битне одлуке и има пуна овлашћења и одговорност за све активности предузећа. Међутим појединац никад не може имати сво потребно знање и правремене информације неопходне за доношење ефикасних одлука у свим областима битним за пословање предузећа. Са друге

стране, децентрализација подразумева делегирање овлашћења и одговорности са виших на ниже нивое, односно од управљачког врха ка менаџерима организационих јединица или сегмената предузећа. И овде се јавља ризик да сегменти предузећа, односно њихови менаџери делују на начин који није усаглашен са циљевима предузећа. Стога су у већини предузећа стратешке одлуке као на пример о прибављању извора финансирања, улагању у истраживање и развој, освајању нових тржишта, безбедности, политици квалитета и сл. и даље ингеренција топ менаџмента.

Сразмерно ширењу пословања предузећа, његовом расту и диверзификацији расте и потреба за децентрализацијом управљања и организационе структуре. У супротном би пословно одлучивање и контрола били неефикасни. Користи од децентрализације су веће ако су предузећа већа и мање регулисана, ако послују у окружењу већег степена ризика и неизвесности, ако је потребно експлицитно познавање локалних услова пословања за обављање делатности и ако постоји мања међузависности између сегмената предузећа³¹. У одређивању степена децентрализације свако предузеће комбинује карактеристике и способности менаџмента, одлуке које се доносе у погледу раста предузећа, те врсту активности и делатности предузећа. Може се децентрализовати до нивоа конкретних пројеката, или стратешких пословних јединица (SBU) у којима се врши засебно стратешко планирање и контрола, али је нарочито битно да управљачко рачуноводство и његови извештаји прате процесе и степен децентрализације.

Табела бр. 2: Фактори централизованог или децентрализованог управљања предузећем

Фактор	Централизовано управљање	Децентрализовано управљање
Величина предузећа	мало	велико
Старост предузећа	младо	зрело
Фаза развоја производа	стабилност	раст
Стопа раста предузећа	споро	брзо
Очекивани утицај погрешних одлука на профит	висок	низак
Поверење указано менаџерима организационих јединица	ниско	високо
Контрола у предузећу	чврста	умерена или слаба

Извор: Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., (1997). Cost Accounting: Traditions and Innovations, стр. 798.

³¹ A. Christie, M. Joye, R. Watts (1991). Decentralizacija firme: Teorija i dokazi (working paper), University of Rochester

Може се приметити да мала или недавно основана предузећа која споро расту и чији се производи налазе у стабилној фази развоја, радије бирају централизован начин управљања. Одлуке доноси појединац који нема поверења у менаџере на нижим организационим нивоима и не делегира им овлашћења за одлучивање. Стога свака погрешна одлука драстично утиче на пад профита и примењује се ригидан систем контроле у предузећу. Насупрот томе, велика и зрелија предузећа која брзо расту и диверсификују се, примењују децентрализован начин управљања, уз умерене контролне механизме. Овлашћења и одговорности се делегирају менаџерима на нижим нивоима и мања је вероватноћа да ће већина менаџера истовремено погрешити и донети одлуке које умањују профит предузећа.

У условима децентрализације доносе се ефикасније одлуке јер су менаџери на нижим нивоима боље упознати са локалним пословним окружењем, што резултира скраћењем времена одлучивања, лакшим протоком информација и инструкција за решавање проблема, бржим уочавањем промена у окружењу које су од великог значаја за топ менаџмент. С обзиром да су менаџери на нижим организационим нивоима непосредно укључени у свакодневно, текуће пословање, оправдано је што су им делегирана овлашћења за доношење оперативних одлука. У децентрализованом предузећу се може применити принцип „управљање путем изузетака“ (Management By Exceptions) које ће допринети да управљачки врх приликом анализе дивизионих извештаја брже уочи одступања од постављених планова.

2.2. Значај и процес дивизионализације сложених предузећа

Децентрализовано управљање се углавном спроводи поделом предузећа на дивизије између којих постоје одређене међузависности. Све већа потреба за имплементацијом управљачког рачуноводства у пословним системима који се континуирано развијају је одраз растућих потреба менаџмента за информацијама релевантним за доношење пословних одлука. Изражена дивизионализација, као пратећи процес раста предузећа, уз потребу праћења дивизионих перформанси доприноси развоју управљачког рачуноводства. При томе управљачко рачуноводство, за разлику од финансијског, прати и нефинансијске показатеље успешности пословања.

Према Solomons³² дивизија је „део предузећа којим управља менаџер на кога је делегирана пуна одговорност за профитабилност тог дела предузећа, укључујући и функције планирања, производње, продаје, рачуноводства и финансија.“

Дивизионализација предузећа осим својих предности има и одређене недостатке. Могу се истаћи следеће предности дивизионализације:

³² Solomons, D., (1965). Divisional Performance: Measurement and Control, Financial Executives Research Foundation, New York, стр. 3.

- доступност локалних информација менаџменту одређених подручја одговорности
- превазилажење ограничења услед недостатка знања и специјализованих вештина потребних на нижим организационим нивоима
- правовремене управљачке реакције на проблеме у животу предузећа
- ослобађање управљачког врха предузећа од учешћа у решавању оперативних и текућих проблема
- мотивисање менаџмента и запослених, подстицање креативности
- обука менаџера на нижим нивоима, развој лидерских и способности доношења одлука.³³

Недостаци дивизионализације су следећи:

- непожељни степен конкуренције између делова предузећа
- могућност пораста трошкова заједничких активности, дуплирање функција, повећање броја запослених
- губитак контроле централне управе над пословањем сегмената предузећа
- захтева развијене комуникационе способности
- неусаглашеност дивизионих и корпоративних циљева
- претежна оријентација на краткорочне финансијске циљеве и занемаривање нефинансијских циљева

У дивизионализованом предузећу један од најчешћих проблема је неусаглашеност дивизионих и корпоративних циљева, што резултира субоптималном ситуацијом за предузеће као целину. Менаџери профитних и инвестиционих центара имају овлашћења да доносе одлуке које утичу на перформансе пословања њихових центара одговорности, али и комплетног предузећа. Све одлуке које се доносе и активности које се спроводе на свим нивоима у предузећу, треба првенствено да буду усмерене на остварење дугорочних циљева и интереса предузећа и његових сегмената. Да би се то лакше постигло, поједине функције остају централизоване, а одлуке се доносе од стране топ менаџмента.

Дивизионализација предузећа захтева да планови, активности и резултати ефикасно циркулишу кроз предузеће, с обзиром да се одређене одлуке доносе на свим нивоима, а не само на централном. Такође поједини менаџери на нижим нивоима имају мање искуства и успешности у доношењу и имплементацији исправних одлука, што се може негативно одразити на резултате пословања и условити раст трошкова. Без обзира на делегирање овлашћења за доношење одлука, топ менаџмент мора бити упознати са пословањем и на нижим организационим нивоима, јер је у крајњој линији одговоран власнику или власницима за ефекте свих одлука и резултате пословања целокупног предузећа.

³³ Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 560.

2.2.1. *Значај остваривања синергетских ефеката у дивизионализованом предузећу*

Подела једног организационо сложеног предузећа на дивизије има смисла само ако се остварују синергетски ефекти функционисања више „предузећа у малом“ под заједничким кровом. Поређењем три самостална предузећа која се баве истим делатностима као и три дивизије у једном сложеном предузећу, могу се уочити предности, односно недостаци дивизионализације. Пример се базира на ексклузивном хотелском комплексу који у свом саставу има хотел, казино и забавне садржаје, као три посебне дивизије на заједничкој локацији, односно са друге стране три самостална предузећа у индивидуалном власништву, и то мотел, ресторан и казино, намењени клијентима са нижом куповном моћи. Поставља се питање да ли би било корисније ако би дивизије хотелског комплекса пословале као три самостална предузећа. Такође треба имати у виду и податак, да према додатној економској вредности (EVA) као мерилу успешности предузећа и његових сегмената, у овом примеру само дивизија „казино“ остварује доприноси стварању вредности за хотелски комплекс кроз позитивну EVA, док дивизије „хотел“ и „забава“ имају негативне EVA. У анализи предности и недостатака дивизионализације у овом примеру, треба узети у обзир и стратегију предузећа, односно тржишни сегмент или нишу на коју су усмерени. Ексклузивни хотелски комплекс је пре свега фокусиран на клијенте високе куповне моћи, који желе да на истом месту добију луксузни смештај, одличну забаву, добру храну и све то у пријатном окружењу. С обзиром на високе приходе које остварују, њихови опортунитетни трошкови су такође високи и спремни су да плате више да би на истој локацији добили све жељене услуге. За разлику од њих, клијенти са нижим приходима ће сличне садржаје и услуге потражити на другим локацијама, у мање ексклузивном окружењу и за то много мање платити. Власници самосталних предузећа имају искључиви мотив да максимизирају вредност сопственог предузећа и не интересују их синергетски ефекти, тј. како се њихове активности одражавају на пословање осталих предузећа у њиховом окружењу. Укидањем две од три непрофитабилне дивизије (које остварују негативне EVA) хотелског комплекса, могло би доћи до губитка постојеће клијентеле и угрозити изразито профитабилно пословање дивизије „казино“. У сложеном предузећу са већим бројем дивизија, оне дивизије које остварују слабије резултате пословања могу бити субвенционисане од стране осталих дивизија, у циљу спровођења стратегије предузећа, остварења синергетских ефеката и увећања дугорочне вредности предузећа. Такви ефекти су тешко оствариви у евентуалној сарадњи више одвојених самосталних предузећа.

Рачуноводство одговорности треба да пружи подршку обухватању синергетских ефеката у предузећу које се састоји из већег броја дивизија, али то може да изазове веће трошкове или компликованију процедуру обухвата дивизионих користи и трошкова. Дивизија која је од дејства тржишта заштићена заједничким „корпоративним кишобраном“ под којим се налазе и остале дивизије, а при томе

се њен негативни дивизиони резултат покрива из позитивног резултата осталих дивизија, не ствара никакав међудивизиони синергетски ефекат. За такве дивизије се препоручује да послују као самостална предузећа или као сегменти неког другог предузећа, како би се њихови менаџери мотивисали на већи учинак и боље резултате пословања.

Пример ³⁴ обухвата заједничких трошкова и синергетских ефеката

Претпоставка је да се из исте сировине, набавне вредности нпр. 2.000 \$, прерадом могу добити један главни и један споредни производ. У процесу прераде се добије приближно 500 kg производа „А“, који могу донети приход од 1.900 \$ и око 150 kg производа „Б“, који се на тржишту могу реализовати за 175 \$. Упоредивањем користи и трошкова, укупна нето корист износи 75 \$ (1900 + 175 – 2000 \$), али је пожељно посебно анализирати профитабилност појединачних производа. Алоцирање заједничких трошкова од 2.000 \$ на производе „А“ и „Б“ ће се извршити на основу њиховог учешћа у укупној количини готових производа:

Табела бр. 3: Алокација заједничких трошкова и остваривање синергетских ефеката

	Учешће производа „А“		Учешће производа „Б“	
	количински	вредносно	количински	вредносно
Заједнички трошак 2.000 \$	500 kg / 650 kg	1.538 \$	150 kg / 650 kg	462 \$
Остварени приход по производима	1.900 \$		175 \$	
Нето профит по производима	362\$		(287 \$)	
Укупан профит	75 \$			

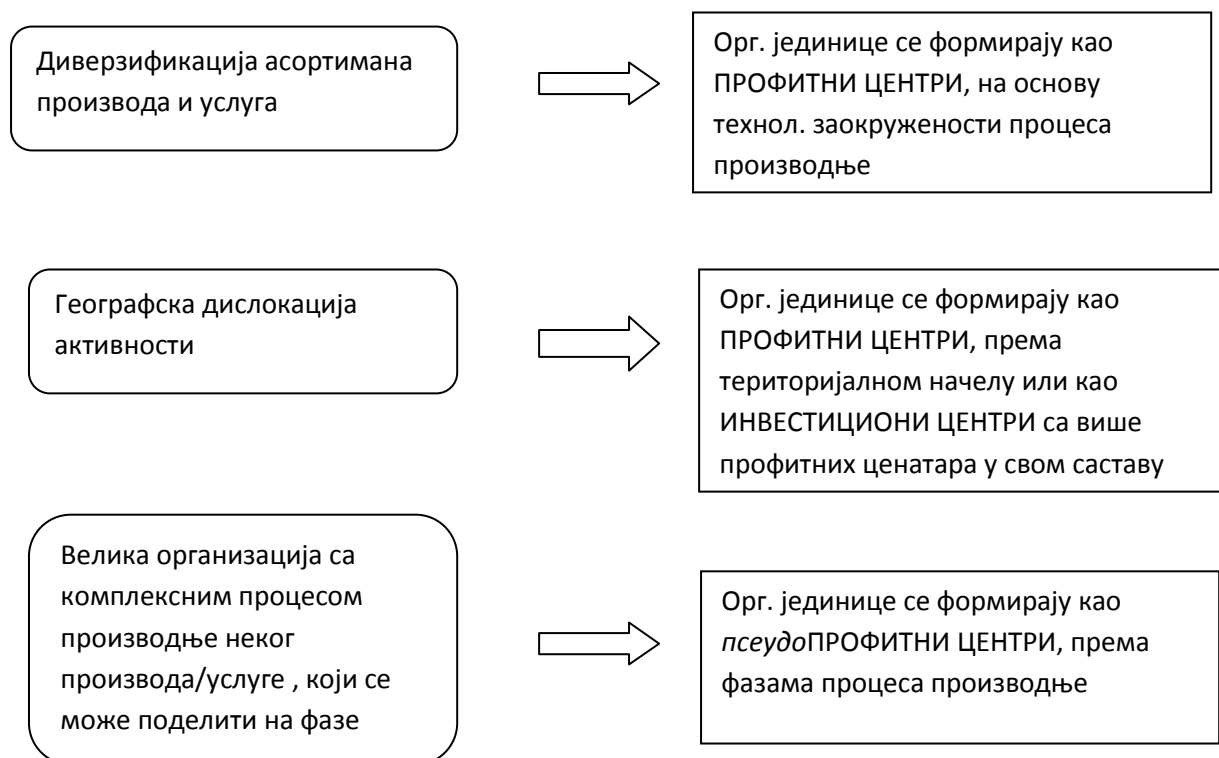
Извор: Zimmerman, J.L., (1997). EVA and Divisional Performance Measurement: Capture Synergies and Other Issues, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 10 (2), стр. 98-109.

Из примера се може видети да се негативни резултат производа (или дивизије) „Б“ субвенционише из оствареног позитивног резултата производа (или дивизије) „А“, те је укупно остварени профит позитиван. Иако производ „Б“ негативно доприноси укупном резултату, неће бити укинут, јер се нужно јавља као нуспроизвод при добијању главног и профитабилног производа „А“, а укупан синергетски ефекат је позитиван. Аналогно алокацији заједничких трошкова, врши се и распоред остварених користи према производима или дивизијама.

³⁴ прилагођен према Zimmerman, J.L., EVA and Divisional Performance Measurement: Capture Synergies and Other Issues, Journal of Applied Corporate Finance, 1997, Vol. 10 (2), 98-109.

3. Формирање типичних сегмената пословања у сложенем предузећу

Савремени услови пословања и све сложеније и неизвесније пословно окружење утичу на одређење предузећа за производну и географску диверзификацију, као услов опстанка и развоја. Проширење асортимана, позиционирање на географски новим тржиштима, захтева прилагођавање организационе структуре, децентрализацију управљања и формирање центара одговорности. С обзиром да управљачки врх не располаже увек свим информацијама релевантним за пословно одлучивање, препоручује се одређени ниво децентрализације (осим у малим предузећима).



Слика бр. 9: Мотиви за увођење центара одговорности

Извор: Белак, В., (1994). Профитни центри и интерна економија подuzeћа, RRiF Plus, Загреб; презентација преузета са сајта Економског факултета из Загреба web.efzg.hr за предмет Основе менаџерског рачуноводства

Формирање центара одговорности је врло битан сегмент система управљачке контроле, јер се центри не разликују само на бази степена децентрализације, већ и према могућностима њихове контроле. Избор центара одговорности је директно повезан са циљем који се управљањем жели постићи и имплементираном стратегијом. Дијапазон циљева чине економија трошкова, вертикална економија, синергијска и финансијска економија, док стратегија може бити базирана на

једном производу, вертикалној интеграцији, повезаној или неповезаној диверзификацији³⁵.

За нормално функционисање организације утемељене на центрима одговорности треба повезати четири битна елемента:

- одговорност
- право на одлучивање
- резултате
- стимулацију, као средство мотивације.

При томе треба уравнотежити одговорност и право на одлучивање, односно остварене резултате и стимулацију. Десет основних критеријума за разврставање центара одговорности према Белаку³⁶ су представљени у наредној табели.

³⁵ Hill, C.W. L., Hoskinson, R.E., Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, *Academy of Management Review*, , vol 12, No 2, 1987, стр. 334-341; према Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 305.

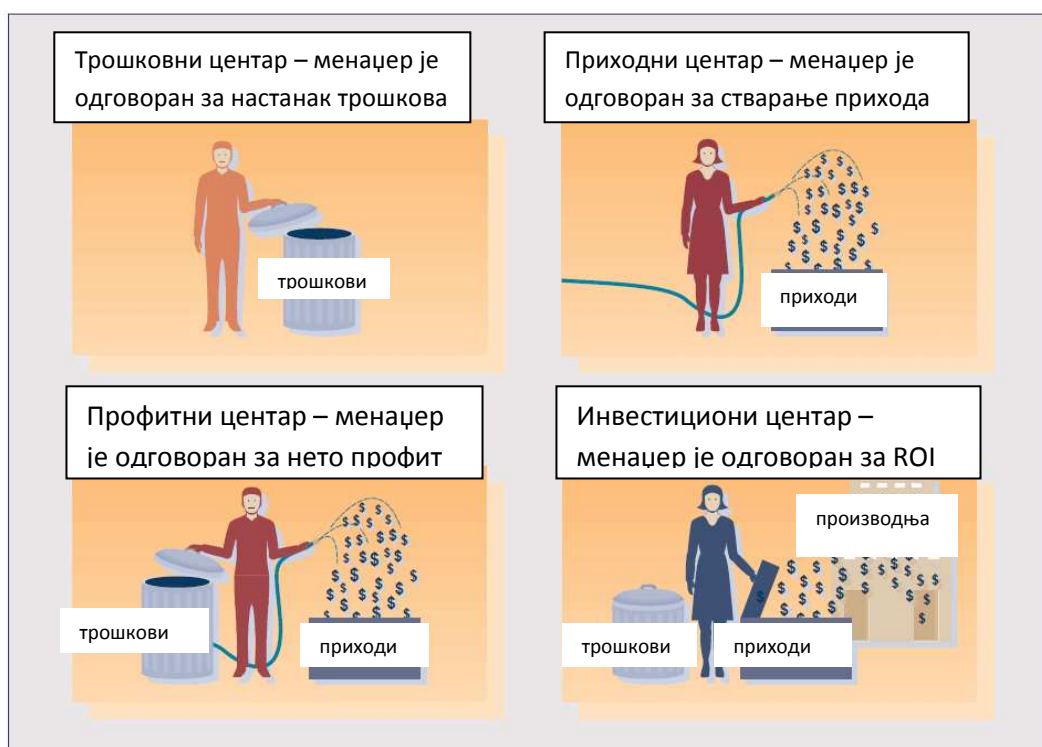
³⁶ Белац, В., оп. цит.; преузето из презентације са сајта Економског факултета из Загреба web.efzg.hr

Табела бр. 4: Карактеристике основних типова центара одговорности одређених на основу одабраних релевантних критеријума

Р.бр	Критеријуми за дефинисање центра	Типови центара одговорности		
		Трошковни центар	Профитни центар	Инвестициони центар
1.	Циљ формирања	Повећање ефикасности контроле трошкова	Утврђивање резултата сегмената; диференцирани приступ проблемима; развој интерне економије	Развој предузетништва на нивоу центра одговорности
2.	Задатак	Произвести и продати уз минималне трошкове	Произвести и продати уз максимални профит	Остварити максимални принос на уложени капитал (ROI)
3.	Обим одговорности	За трошкове	За профит	За ROI
4.	Мере перформансе	Поређење стварних са стандардним или буџетираним трошковима	Поређење оствареног и планираног профита, или профита у истој грани/делатности	Поређење оствареног ROI и просечних тржишних стопа приноса
5.	Оквир деловања	Сегмент радног процеса	Сегмент пословања	Сегмент предузетништва
6.	Обухват пословних функција	Једна функција	Најважније пословне функције за реализацију сегмента пословања	Све пословне функције за реализацију одређеног пословног подухвата
7.	Право одлучивања о карактеристикама и ценама инпута и аутпута	Нема	Ограничено	Неограничено
8.	Потребно уважавање промена у околини	Нема	Значајно	Потпуно
9.	Основа формирања цене аутпута	Трошковно базиране цене	Тржишно базиране цене	Тржишне цене
10.	Преовладавајућ и модел инвестирања	Директно инвестирање	Интерно тржиште	Реинвестирање

Извор: Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 304.

Да би организационе јединице постале центри одговорности треба им планирати активности, мерити резултате и менаџерима на нижим нивоима доделити одговорност за резултате. Тај процес захтева децентрализацију права одлучивања, децентрализацију информација и додељивање одговорности у складу са правом одлучивања. У зависности од циљева који се желе постићи формирањем центара одговорности, затим од овлашћења делегираних менаџерима на нижим хијерархијским нивоима, начина формирања продајне цене, дејства фактора из окружења и других релеватних фактора, углавном се формирају трошковни, профитни и инвестициони центри, али се такође могу формирати и приходни центри, центри дискреционих расхода и псеудопрофитни центри.



Слика бр. 10: Приказ основних разлика у одговорностима и овлашћењу менаџера карактеристичних центара одговорности

Извор: Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 806.

Контрола трошковног центра се врши оценом остварене ефикасности и ефективности менаџера центра. Ефикасност менаџера се може мерити бројем произведених јединица на сат или трошковима производње јединице производа. Мерило ефективности менаџера је да ли обавља праве активности, тј. активности које стварају или не стварају вредност. Менаџер профитног центра се евалуира на основу оствареног доприноса покрићу или контрибуције.

3.1. Рачуноводство одговорности као инструмент управљачко-рачуноводственог система

Рачуноводство одговорности је неопходан инструмент за спровођење децентрализованог начина управљања предузећем, јер управљачком врху предузећа обезбеђује информације о перформансама организационих јединица предузећа. Путем мерења перформанси пред дивизионе менаџере се постављају одређени циљеви и учинак који треба да остваре и који се касније оцењује. У традиционалној организационој структури предузећа, линије одговорности се пружају кроз пирамидалну структуру од управљачког врха као нижим менаџмент нивоима. Са растом предузећа линије одговорности се продужују и постају бројније, што захтева и већи степен децентрализације. У складу са организационим и управљачким променама расте и потреба за системом рачуноводства одговорности кроз који се одражавају промене у организационој структури. Путем рачуноводства одговорности се прате резултати остварени по свим организационим и управљачким нивоима, као и ефикасност и ефективност њихових менаџера у коришћењу додељених ресурса.

Према Higgins³⁷ рачуноводство одговорности је „рачуноводствени систем креиран према информативним потребама предузећа, тако да се трошкови прате према нивоима одговорности у предузећу. Свако подручје одговорности у предузећу се терети само оним трошковима за чији је настанак одговорно и над којима има контролу“.

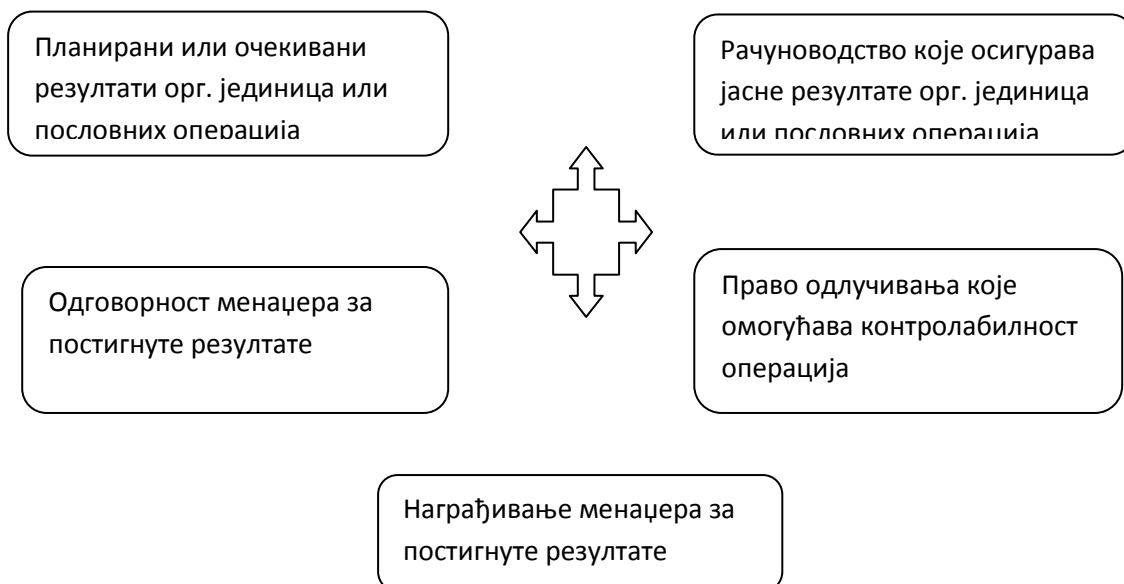
Управљачки врх предузећа дефинише подручја или центре одговорности који се додељују менаџерима на нижим управљачким нивоима. Систем рачуноводства одговорности прати и мери резултате по центрима одговорности и врши поређење остварених и очекиваних или буџетираних резултата.

Задаци рачуноводства одговорности се могу дефинисати и као:³⁸

- диференцирање фактора и ситуација на које менаџери имају могућност утицаја и за чије дејство су одговорни, и оних које не могу да контролишу и нису одговорни за њих
- дефинисање степена остваривости циљних финансијских перформанси
- дефинисање степена утицаја менаџера у одређивању циљних финансијских перформанси.

³⁷ Higgins, J.A., (1952). Responsibility Accounting, The Arthur Andersen Chronicle.

³⁸ Drury J.C., оп. цит., стр. 329.



Слика бр. 11: Кључни елементи рачуноводства одговорности

Извор: Белаќ, В., (1995). оп. цит.

Слика приказује кључне елементе система рачуноводства одговорности кроз који су повезани подсистеми планирања, мерења и евалуације перформанси и мотивације и награђивања.

Рачуноводство одговорности саставља извештаје о перформансама периодично, углавном месечно, у циљу информисања менаџера центара одговорности о насталим одступањима између остварених и циљних перформанси, за које су одговорни и од њих се очекује предузимање корективних активности. У профитним и инвестиционим центрима циљне перформансе су углавном у форми профита, приноса на инвестиције (ROI) или додатне економске вредности (EVA), док су у трошковним центрима циљне перформансе дефинисане у виду трошкова.

Табела бр. 5: Пример месечног извештаја рачуноводства одговорности о перформансама

Извештај управи предузећа о перформансама

		Планирано (у €)		Одступање (+ / -)	
		Текући месец	Од почетка године	Текући месец	Од почетка године
Управа предузећа	Фабрика А	453.900	6.386.640	80.000 (А)	98.000 (А)
	Фабрика Б				
	Фабрика В				
	Трошкови управе				
	Трошкови продаје				
	Трошкови дистрибуц.				
	Укупно	2.500.000	30.000.000	400.000 (А)	600.000 (А)

Извештај о перформансама менаџеру производње Фабрике А

		Планирано (у €)		Одступање (+ / -)	
		Текући месец	Од почетка године	Текући месец	Од почетка године
Менаџер производње	Служба менаџера производње				
	Производно одељење 1	165.600	717.600	32.760 (А)	89.180 (А)
	Производно одељење 2				
	Одељење монтаже				
	Одељење завршне обrade				
	Укупно	453.900	6.386.640	80.000 (А)	98.000 (А)

Извештај о перформансама менаџеру Производног одељења 1

		Планирано (у €)		Одступање (+ / -)	
		Текући месец	Од почетка године	Текући месец	Од почетка године
Менаџер центра одговорности	Тр. директ. материјала				
	Тр. директ. рада				
	Тр. енерг. и одржавања				
	Индирект.тр.				
	Време у отказу				
	Остало				
	Укупно	165.600	717.600	32.760 (А)	89.180 (А)

Извор: Drury J.C., оп. цит., стр. 329.

Извештаји рачуноводства одговорности осим финансијских, све чешће садрже и кључне нефинансијске факторе који утичу на перформансе пословања, а примењиви су и код производних и код услужних делатности. Извештаји о деловању нефинансијских фактора могу бити мање формални, али је битно да информације буду правовремене и релеватне и да у комбинацији са финансијским информацијама на прави начин помогну менаџерима у доношењу одлука и планско-контролним активностима.

Неки од типичних нефинансијских фактора могу бити:³⁹

- Број и учесталост отказа (по производима, линијама, добављачима)
- Број поруџбина које нису процесуиране (по датуму, количини, трошковима, продајној цени)
- Број рекламација потрошача (по врстама и производима) и начини решавања истих
- Процентуално учешће правовремено испоручених наруџбина
- Ефикасност производног/услужног циклуса
- Процентуално смањење утrophка времена у коме се не ствара вредност (застој, контрола квалитета, складиштење и др.) у односу на претходни период
- Број и процентуално учешће усвојених предлога запослених
- Број непредвиђених прекида производње
- Број и учесталост измене планова
- Број случајева угрожавања безбедности на раду и процентуална промена у односу на претходни период
- Број дана одсуства радника и процентуална промена у односу на претходни период.

Управљачко рачуноводство на месечном или кварталном нивоу креира извештаје у којима су садржане и нефинансијске информације и на тај начин помаже менаџерима на свим нивоима и осталим запосленима да сагледају остварене резултате и упореде их са планираним, да буду флексибилнији и предузму потребне корективне активности које ће омогућити испуњене постављених циљева. Квалитативне нефинансијске информације могу бити задовољство купаца, запослених, квалитет производа и услуга, углед предузећа. Квантитативне нефинансијске информације указују на број искоришћених гаранција, број рекламација купаца, процентуално учешће производа са оштећењем и сл.⁴⁰

³⁹ Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 805.

⁴⁰ Малинић, С., Савић, Б., (2011). Трансформација корпоративног извештавања – од финансијског га пословном извештавању, *Економски хоризонти*, бр. 13 (1), стр. 122.

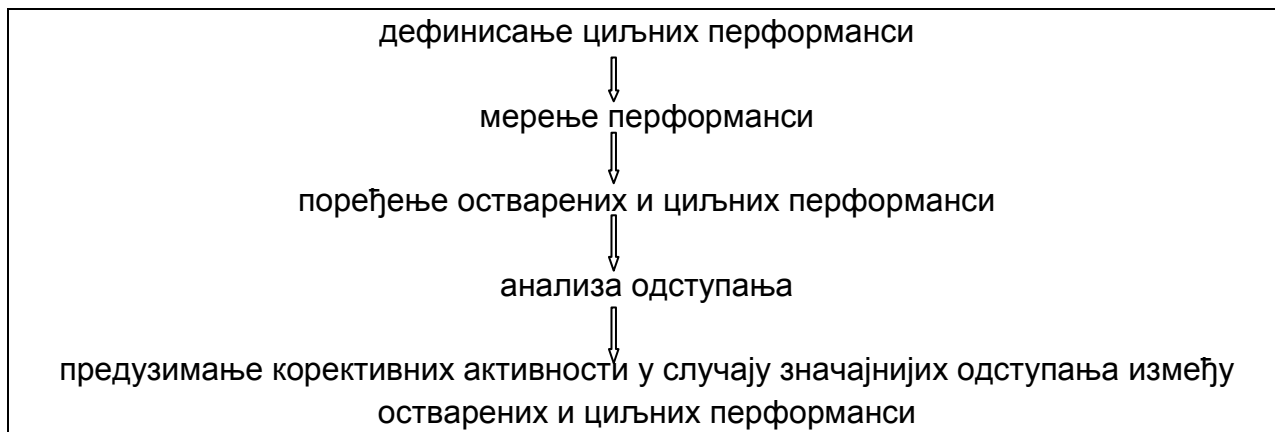
3.1.1. Значај рачуноводства одговорности за функционисање система управљачке контроле

Систем управљачке контроле је механизам којим се прикупљају и користе информације неопходне за спровођење и координацију активности планирања и контроле у предузећу, а уједно наводи менаџере и остале запослене на понашање које је пожељно са аспекта предузећа или организације. Систем управљачке контроле треба да буде усаглашен са стратегијом и циљевима предузећа и креиран тако да одговара организационој структури предузећа. Систем треба да буде постављен тако да подржава одговорност и пословно одлучивање менаџера на нижим нивоима, као и да мотивише све запослене да својим активностима и учинком допринесу остваривању корпоративних циљева. Већина система управљачке контроле садржи неке или све елементе - перспективе балансиране карте резултата (BSC), а то су: финансије, потрошачи, интерни процеси, учење и раст организације.

Систем има свој формални аспект који се односи на правила, процедуре, показатеље перформанси и подстицајне планове, којима се усмерава понашање менаџера и осталих запослених. Формални систем контроле може у себи садржати на пример подсистеме управљачког рачуноводства, људских ресурса, система квалитета и др. Други аспект система је неформални што подразумева лојалност, солидарност и сарадњу запослених, систем вредности, корпоративну културу, као и неписана правила понашања које је прихватљиво у организацији или предузећу.

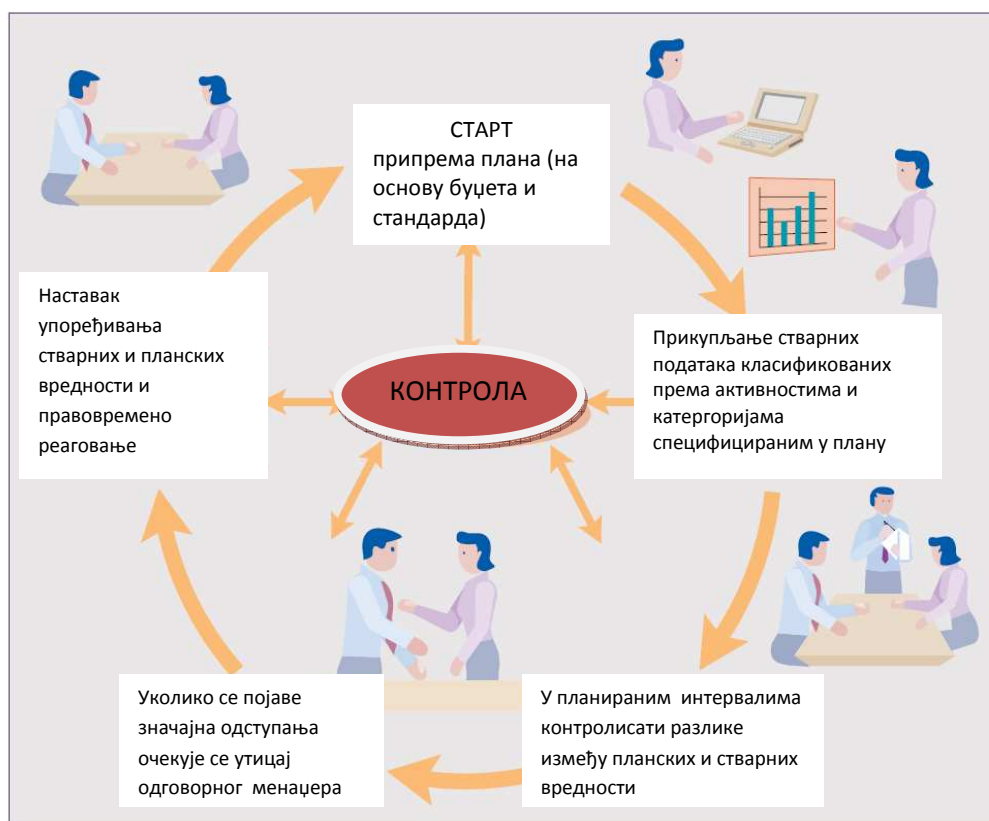
Систем управљачко-рачуноводствене контроле се састоји из два основна елемента или подсистема. Први је подсистем планирања, односно буџетирања и дугорочног планирања, којим се дефинишу циљне перформансе. Други подсистем је рачуноводство одговорности чијим успостављањем се креирају центри одговорности за остварене финансијске резултате пословних сегмената и њихових менаџера. С обзиром да је основни циљ рачуноводства одговорности мерење остварених резултата сваког центра одговорности, потребни су подаци о трошковима и приходима за сваки поменути центар да би се утврдило евентуално одступање остварених од циљних перформанси. Рачуноводство одговорности је усаглашено са системима обухвата стандардних трошкова и трошкова по активностима (*Activity Based Costing*), који имају за циљ контролу трошкова. Уколико постоје одступања, утврђује се у ком степену су менаџери центара одговорни за настале девијације у перформансама, што ће зависити и од примене принципа контролабилности.

За сваки центар одговорности се предузимају следеће активности:



Слика бр. 12: Активности у оквиру рачуноводства одговорности

Уз помоћ рачуноводства одговорности се успостављају контролне процедуре које могу вишеструко да помогну менаџменту сегмената предузећа у остваривању ефикасности и ефикасности у пословању. Ефикасност подразумева да се уз што мање трошкове фактора производње оствари планирани резултат или аутпут. Ефективност значи да остварени резултати пословања одговарају планираним. У циљу остваривања дегресије трошкова капацитета треба повећати степен њиховог искоришћења, али у складу са тражњом, како би производња била тржишно валоризована и без нагомиланих залиха. Степен искоришћености капацитета ужих организационих делова и подручја одговорности у предузећу, значајно утиче и на одлуке менаџера центара одговорности о интерној или екстерној реализацији производа, односно на висине цена у међудивизионим трансферима производа.



Слика бр. 13: Основне активности контролног процеса

Извор: Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 803.

Слика приказује пет основних функција система контроле у децентрализованом предузећу. Прво се на основу планираних или дефинисаних величина постављају планови и додељују овлашћења менаџерима на нижим организационим нивоима. У најбољем случају менаџери сегмената могу бити укључени у постављање стандарда и планова за своја подручја одговорности. Контролни систем у оквиру рачуноводства одговорности треба да буде постављен тако да се остварени резултати прилагођавају планираним и да се прате током целе године на нивоу сегмената предузећа. С обзиром да су менаџери сегмената предузећа добро упознати са свакодневним пословањем, могу на време да идентификују одступања између остварених и планираних вредности и предузму корективне активности. Управљачки врх нема увид у свакодневно пословање појединих сегмената предузећа, те извештаји рачуноводства одговорности могу да пруже увид у разлоге одступања између остварених и планираних резултата.

Информације садржане у извештајима рачуноводства одговорности су усмерене од нижих ка вишим организационим нивоима, односно ка управљачком врху. При томе су извештаји на нижим нивоима много детаљнији, док су на највишем нивоу генерализовани, чиме се добија „информациона пирамида“. У случају потребе управљачког врха за детаљнијим информацијама, оне се могу стећи увидом у извештаје по организационим јединицама, које обезбеђује рачуноводство одговорности.

3.1.2. Значај примене принципа контролабилности са аспекта рачуноводства одговорности

Рачуноводство одговорности је засновано на примени принципа контролабилности, што подразумева да су менаџери у свом подручју одговорности одговорни само за оне трошкове или приходе на чију су висину утицали својим одлукама. У зависности од информација којима располажу и које су им потребне за доношење одлука, менаџери ће бити одговорни за остварене резултате. У том контексту, менаџер производње ће као менаџер трошковног центра бити одговоран само за производне трошкове, јер има релевантне информације о њима и може да утиче на њихову висину и структуру. Такође, менаџер приходног центра располаже најважнијим информацијама о приходима од продаје, те је најбоље упућен у продате количине и продајне цене, на које може да утиче.

Принцип контролабилности се може применити елиминисањем неконтролабилних фактора из менаџерског подручја одговорности или израчунавањем њихових ефеката, како би се могла утврдити разлика између дејства контролабилних и неконтролабилних фактора. Примена принципа контролабилности није једноставна јер често настају ситуације и делују фактори који се не могу сврстати искључиво у контролабилне, односно неконтролабилне. Ситуације попут конкурентских активности, промене цена, смањења понуде, нису под контролом менаџера, али они могу деловати како би спречили негативне последице. На пример, ако цену закупа пословног простора уговара топ менаџмент, менаџери профитних центара неће бити одговорни за висину тих трошкова. Или ако дође до негативног одступања стварних од планских трошкова, услед повећања зарада радника, чије је повећање одобрио топ менаџмент, менаџер профитног центра неће бити одговоран за та одступања у трошковима. Менаџер профитног центра постаје одговоран и за неконтролабилне трошкове, односно њихов планирани износ, ако прихвати годишњи буџет. Али не сноси одговорност за прекорачење тих планираних трошкова, јер су за њега неконтролабилни и није могао утицати на њихову висину. Ако су због тржишних поремећаја повећани трошкови и остварен резултат испод планираног, топ менаџмент може ослободити одговорности менаџере профитних центара за негативна одступања у резултату пословања. И успешност менаџера инвестиционих центара, као најсложенијих центара одговорности, треба да се мери и евалуира уз уважавање принципа контролабилности.

Менаџери могу донети одлуке о употреби алтернативних сировина и материјала, могу пратити и одговорити на активности конкурената, али ако се ове ситуације сврстају у неконтролабилне, менаџери неће бити мотивисани да утичу на њих и спрече њихово негативно дејство на пословање предузећа. Чак и ако је неки фактор у потпуности неконтролабилан, тешко је измерити његово дејство на остварене перформансе.

Од могућности и заинтересованости дивизионих менаџера да утичу на трошкове свог подручја одговорности, зависиће и висина трансферних цена у међудивизионим трансакцијама, дивизиони резултат, али и остварени резултат целине предузећа. У складу са применом принципа контролабилности, систем мотивације и награђивања би требао да се базира на контролабилном дивизионом резултату, како би дивизиони менаџери кроз остварење циљева и резултата свог подручја одговорности, максимално допринели реализацији корпоративних циљева и увећању вредности предузећа.

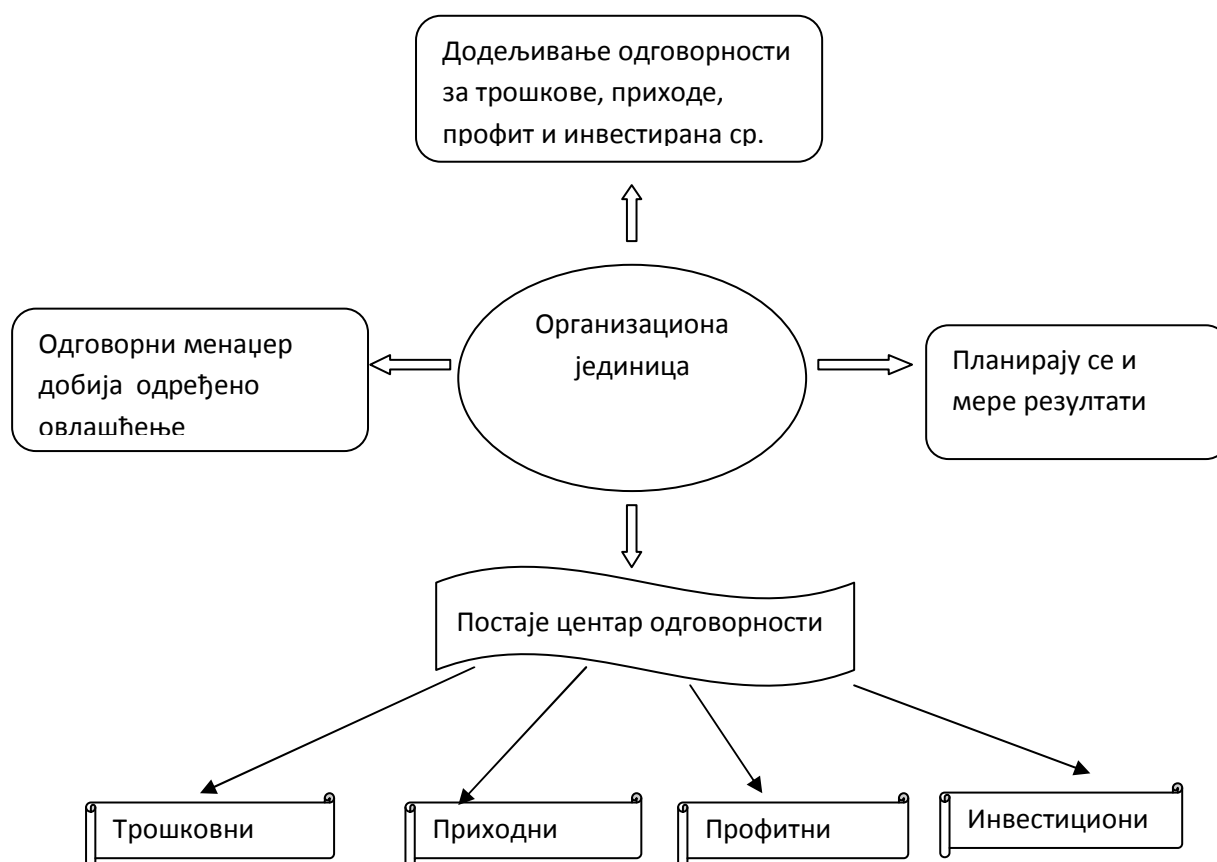
У зависности од степена контролабилности, рачуноводство одговорности може да креира две врсте извештаја. Ако постоји већи утицај менаџера на текуће пословање и трошкове довољно је саставити јединствени извештај на основу ког ће се оценити перформансе и менаџера и његовог центра одговорности. У том извештају се прво приказују укупни трошкови настали у одређеном сегменту или организационој јединици предузећа, а затим се одвојено приказују трошкови који су били под контролом менаџера и они који нису. Други начин је да се саставе извештаји у којима ће посебно бити приказани трошкови организационе јединице, а посебно трошкови менаџера. При томе извештај о трошковима организационе јединице садржи укупне трошкове, а извештај о трошковима менаџера само оне трошкове на које је имао утицај.⁴¹

⁴¹ Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 802.

3.2. Карактеристике формирања трошковних центара, центара буџетираних расхода и приходних центара

Најчешћи типови центара одговорности су: трошковни (и расходни) центри, приходни центри, профитни центри, инвестициони центри, али се могу поставити и псеудопрофитни центри.

Претварање ужих организационих делова (јединица) предузећа у центре одговорности претпоставља делегирање овлашћења и одговорности нижим организационим нивоима, планирање и дефинисање циљних перформанси, затим њихово мерење и евалуацију.



Слика бр. 14: Трансформација организационих јединица у центре одговорности

Извор: Белак, В., (1995). Менаџерско рачуноводство, RRiF Plus, Загреб

У наставку ће детаљније бити објашњене карактеристике свих наведених центара одговорности.

3.2.1. Трошковни центар као сегмент предузећа

У центрима трошкова се трошкови и учинци вреднују по стандардним трошковима, те се често називају и места стандардних трошкова. Најчешће се формирају у оквиру производне функције, тј. трошковни центар може да настане за неколико сличних машина, једну производну линију или производно одељење. Резултат који се прати јесте (стандардна) цена коштања аутпута једног трошковог центра. Рачуноводство трошкова обухвата трошкове по врстама и местима, тј. трошковним центрима, а кроз калкулацију цене коштања се приказују трошкови по носиоцима.

Менаџери трошковних центара имају минимална овлашћења и слободу у доношењу одлука, тј. они одговарају само за економично трошење инпута, квалитет и поштовање рокова, остваривање нормираних трошкова, али не и за количине и цене производа у асортиману, као ни за приходе.

Приликом обухвата трошкова по подручјима одговорности, они се класификују према степену контролабилности, односно утицају менаџмента на њихову висину и структуру, што има значајан мотивациони ефекат. Са порастом овлашћења менаџера, расте и степен контролабилности трошкова. Као типични трошкови на које менаџер трошковог центра може да утиче су директни трошкови рада и материјала и општи варијабилни трошкови, који се могу непосредно алоцирати на места и на носиоце трошкова и они су релевантни за процену успешности менаџера трошковог центра. Општи фиксни трошкови су најчешће неконтролабилни, теже се прате и морају се посредно, путем одговарајућих кључева алоцирати на места и носиоце трошкова. Њихово одступање од планских или стандардних вредности не треба узимати у обзир приликом евалуације успешности менаџера трошковог центра, али то не значи да су неважни менаџменту. Да би се успешно остварила контрола по местима трошкова треба водити рачуна о информационој садржајности, учесталости и нивоу извештавања, тј. треба сагледати користи и трошкове који при томе настају и ако је потребно синтетизовати поједине трошковне центре у подручја одговорности вишег нивоа.

Типичан пример трошковог центра у оквиру једне фабрике је производно одељење, као што је монтажа или склапање производа. То значи да менаџер производње не одлучује о цени производа, нити о маркетинг активностима, али може да контролише трошкове производње и одговоран је за производњу у оквиру прихватљивих трошкова. Као критеријум за оцену успешности овог менаџера треба посматрати само оне трошкове производње на чији настанак је могао утицати.

Табела бр. 6: Пример праћења планираних и стварних трошкова у два трошковна центра

Трошкови	Припрема и обрада материјала			Израда делова		
	Планирано	Остварено	Одступање	Планирано	Остварено	Одступање
Директни материјал	100.000	111.550	(11.550)	-	-	-
Директни рад	30.000	30.000	0	25.000	25.000	0
Амортизација	6.000	6.000	0	10.000	10.000	0
Тр.ел.енергије	4.000	4.800	(800)	4.000	4.800	(800)
Зараде режијских радника у производњи	9.000	9.000	0	11.000	11.000	0
Остали реж. тр. у произв.	1.500	1.500	0	2.500	2.500	0
Укупни трошкови производње	150.500	162.850	(12.350)	52.500	53.300	(800)

Из табеле се може видети да се појављује негативно одступање стварних од планираних трошкова електричне енергије у оба трошковна центра. Детаљнијом анализом је утврђено да је до негативног одступања дошло због поскупљења електричне енергије за 20 %, односно повећања ценовне компоненте трошкова. С обзиром да менаџери трошковних центара немају могућност утицаја на цене електричне енергије, нити се ово повећање могло предвидети, управа предузећа не сматра одговорним менаџере трошковних центара за негативно одступање у односу на буџетиране трошкове. Ако повећање укупних трошкова наступа због смањења обима производње и утицаја фиксних трошкова, потребно је идентификовати и анализирати узроке смањења обима производње и одговорне менаџере, као и могућност њиховог утицаја.

Формирањем трошковних центара треба да се остваре следећи циљеви:⁴²

- (планирање) буџетирање
- контрола успешности менаџера и ефикасности центра
- мотивација

Степен остварења постављених циљева прати се преко стандардних трошкова и утврђивањем одступања од стандардних трошкова. У процесу буџетирања појединих врста трошкова полази се од норматива утрошака и стандардних цена. Затим се трошкови агрегирају на нивоу производне функције и презентују топ менаџменту. Када се трошковни центри дефинишу као подручја одговорности може се пратити успешност менаџмента и подручја за које су одговорни. Утврђују се настала одступања од стандардних трошкова, узроци и последице и

⁴² Малинић, Д., оп. цит., стр. 56.

предузимају корективне активности. Информације о стандардним и стварним трошковима једног трошковног центра (нпр. производни погон) су врло битне и код дефинисања трансферних цена, које се примењују у интерној, међудивизионој реализацији производа. Уједно треба истаћи да је трошковни модел утврђивања трансферних цена, са подваријантама цене на бази варијабилних трошкова, укупних трошкова или „трошкови плус зарада продајне дивизије“, најчешће примењив у реалном сектору.

Осим за стандардне трошкове, постоје и подручја одговорности за буџетиране расходе. То су организациони делови у којима се тешко уочава веза између инпута и аутпута, а приходи се не могу финансијски изразити. Ови расходи се још називају и дискрециони, јер се приликом планирања не могу везати за неку стандардну потрошњу, најчешће произилазе из текућих одлука менаџмента и варирају у кратком року. Ако је предузеће функционално организовано, ови трошкови најчешће настају у непроизводним функцијама као што су управа и администрација, маркетинг, истраживање и развој, тј. везано за активности и одлуке управљачког врха. Због потешкоћа у планирању висине дискреционих расхода, често се консултују стручњаци, полазећи од стратегије и циљева предузећа. Иако у трошковном центру постоје и приходи, они нису предмет евалуације успешности трошковног центра и његовог менаџмента јер нису под контролом менаџера или нису мерљиви. С обзиром да приходи код центара буџетираних расхода (нпр. приходи односно користи од улагања у истраживање и развој, маркетинг и др) нису директно мерљиви, не треба да буду укључени у извештај рачуноводства одговорности. Планиране активности треба да се изврше у оквиру одобреног буџета, а евентуално негативно одступање између стварних и стандардних трошкова треба да буде што мање.

Табела бр. 7: Пример извештаја производног одељења као трошковног центра

Трошкови	Стандардни	Стварни	Одступање
Директни материјал	129.300	132.500	(3.200)
Директни рад	190.880	188.027	2.853
Индијектни рад	46.288	47.020	(732)
Амортизација	35.653	35.653	0
Тр. поправке и одржавања	12.407	12.900	(493)
Трошкови услуга	8.112	8.600	(488)
Остали трошкови	17.656	18.500	(844)
Укупно	441.296	444.200	(2.904)
Јединична цена коштања	0,92	0,93	0,01
Произведена количина			477.200 јед. пр.

Извор: прилагођено према Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 807.

У табели је приказан извештај једног трошковног центра, у коме су специфицирани укупни стандардни и стварни, производни и непроизводни

трошкови, за дату количину и утврђена јединична цена коштања. На основу овог извештаја се може утврдити одступање стварних од стандардних трошкова и анализирати узроци тог одступања по појединим врстама трошкова, предузети корективне активности, али и оценити успешност једног трошковног центра и његовог менаџмента, што даље представља основу за награђивање менаџера тог подручја одговорности.

3.2.2. Приходни центар као сегмент предузећа

Код приходних центара контролишу се количине, асортиман, тржишта и продајне цене. У форми приходног центра могу бити велепродаја, продавнице, трговачки путници, консигнације и др. Менаџери приходних центара одговарају извршним директорима за висину остварених прихода, а на нижем нивоу одговорности само за обим продаје. Менаџери приходних центара одговарају за трошкове маркетинг функције, али не и за трошкове продатих производа, који су за њих неконтролабилни, чак не морају у потпуности бити одговорни за остварени приход. Пример приходног центра је маркетинг одељење, чији менаџер на основу тржишних анализа и података о цени коштања дефинише продајну цену и предвиђа обим продаје. Успешност менаџера овог приходног центра ће бити оцењена на основу директних трошкова одељења маркетинга и укупно остварене продаје који су под његовом контролом.

Остварени и планирани приходи центра ће се разликовати ако дође до одступања између остварених и планираних продатих количина, цена или учешћа појединих производа у продајном миксу, било да су одступања настала код једног или код свих елемената. И овде степен контролабилности зависи од овлашћења менаџмента. На пример, ако менаџер приходног центра одлучује о висини продајних цена или одобравању рабата и попушта, онда ће бити одговоран и за остварени приход. У супротном, сносиће одговорност само за продате количине. Да би се оценила успешност једног приходног центра минимални расположиви подаци треба да буду о планираним и продатим количинама, продајним ценама и оствареном приходу. Приликом утврђивања успешности приходног центра, треба посматрати и трошковне центре. Ако се целокупна или део производње интерно реализује, приходи продајне дивизије уједно представљају трошкове набавке за куповну дивизију. Од висине трансферних цена зависиће и остварени резултати продајне и куповне дивизије, као и успешност њиховог менаџмента и висина награде.

Стога се препоручује да се приликом оцене успешности приходних центара не посматра само остварени приход, већ контрибуциони резултат или допринос покрићу. При томе се настоје раздвојити ефекти промене продајних цена и ефекти промене продатих количина на контрибуциони резултат, јер менаџер продаје може да одговара на пример за цене, а менаџер производа за количине. Ако је познат контрибуциони резултат, односно допринос појединих производа покрићу фиксних трошкова, онда се може одлучивати о учешћу појединих производа у

асортиману, што значи да најзаступљенији треба да буду производи са највећим доприносом покрићу, тј. контрибуционим резултатом. Ипак, евалуација успешности приходног центра углавном тежи максимизацији прихода од продаје.

Као критеријуми оцене успешности менаџмента приходног центра, могу се пратити следећи показатељи:

- Успешност остварења прихода = $\text{Остварени приход} / \text{Планирани приход}$
- Учешће трошкова у приходу = $\text{Трошкови приходног центра} / \text{Приход од продаје}$
- Степен наплате прихода = $\text{Наплаћени приход} / \text{Приход од продаје}$
- Квалитет прихода = $\text{Отпис потраживања од купаца} / \text{Приход од продаје}$

Примери приходних центара могу бити поједина продајна одељења, као самосталне јединице у малопродајним објектима. Ако менаџери приходних центара нису овлашћени да мењају продајне цене и не учествују у процесу планирања, самим тим немају утицај на трошкове, али су одговорни за висину оствареног прихода одељења. Међутим, у пракси је ређе присутна ситуација у којој је дивизиони менаџер одговоран само за приходе. Најчешће је менаџер укључен и у планирање и контролу појединих трошкова, као на пример зараде запослених у приходном центру, које представљају директни трошак. Стога би било исправно дефинисати приходни центар као центар прихода и ограничених трошкова.

Табела бр. 8: Пример извештаја о перформансама једног приходног центра

Производ	Учешће у асортиману (%)	Планирано			Остварено		
		Количина	Цена	Приход	Количина	Цена	Приход
А	31	900	1,5	1.350	1.050	1,7	1.785
Б	21	600	0,7	420	700	0,65	455
В	48	1.400	1,1	1.540	1.250	1,2	1.500
Укупно	100	2.900	-	3.310	3.000	-	3.740

Извор: прилагођено према Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 809.

Из табеле се може видети да код два од три производа, стварно продате количине и продајне цене су веће од планираних, што је резултирало драстично већим укупно оствареним приходом у односу на планирани. Извештај о перформансама менаџера приходног центра може бити оцењен као позитиван. Комплекснији центар одговорности, у односу на приходни центар, јесте профитни центар.

3.3. Значај и карактеристике формирања профитних центара

Вишепрограмским хоризонтално повезаним предузећима одговара дивизионални организациони модел, који се може применити и у предузећима са тржишно разноликим и одвојеним програмима, као и у предузећима са пословно неповезаним програмима. Таква предузећа остварују раст на бази програмске и географске диверзификације, а њихови делови су самостални у погледу пословног одлучивања и одговорности за остварене резултате, у односу на друге делове предузећа. У зависности од степена аутономности, концепта управљања, могућности за увођење система мерења перформанси организационих делова, као и спремности за примену дивизионалног организационог модела, сегменти диверзификованог предузећа могу бити у виду профитних (добитних) и инвестиционих (имовинских) центара.

Конституисањем профитних центара потпомаже се процес децентрализације, али се између децентрализације и профитног центра не може ставити знак једнакости. Децентрализација подразумева делегирање пословног одлучивања од стране управљачког врха на ниже нивое управљања, а профитни центри представљају инструмент или средство за спровођење процеса децентрализације. Профитни центри су одговорни за приходе, расходе и резултат, те се може пратити успешност менаџера профитних центара у остваривању резултата са аспекта посматраног пословног сегмента, као и доприноса успешности целине предузећа. Одговорност менаџера профитног центра се односи на остваривање прихода и само на оне трошкове који су везани за текуће активности профитног центра, што значи да трошкови настали дугорочним улагањем у опрему и капацитете предузећа нису под контролом менаџера профитног центра. Одељење производње може бити у форми профитног центра уколико се менаџеру производње делегирају овлашћења за одлуке о цени и тржишту на коме ће се продавати произведени производи. Менаџер је одговоран за остварене трошкове и приходе свог профитног центра и његова успешност се евалуира на основу упоређивања са планираним трошковима и приходима.

Успешним пословањем подручја одговорности које им је поверено, менаџери ће оправдати указано поверење да на основу делегираних овлашћења доносе и реализују пословне одлуке. Да би се могла пратити и мерити успешност профитног центра (или неког другог подручја одговорности) подразумева се да је извршена децентрализација. Могућа је и ситуација у којој су конституисани профитни центри, али њиховом менаџменту нису делегирана овлашћења за пословно одлучивање и реализацију таквих одлука, што значи да није извршена децентрализација управљања. У таквим ситуацијама менаџери профитних центара морају тражити сагласност топ менаџмента за скоро све важније пословне одлуке, а нарочито одлуке о трошковима. У условима када топ менаџмент има велико поверење у менаџере профитних центара, они одговарају

управи предузећа само за остварене резултате, а фактички функционишу као независна предузећа. Профитни центар може бити производна дивизија, малопродајни објекат, али и одељење банке (кредити, платне картице, депозити и др.).

Конституисањем профитних центара се тежи остварењу следећих циљева⁴³:

- утврђивање економских перформанси сегмената предузећа и њиховог менаџмента
- ефикасније и потпуније коришћење способности менаџера средњег нивоа
- примена диференцираног приступа у решавању проблема сегмената предузећа који примењују различите технолошке поступке и имају различито окружење
- растерећење комуникационих канала у врху менаџерске пирамиде
- стремљење ка остварењу максималног профита предузећа.

Профитни центри су битни и са аспекта планирања, контроле и мотивације у предузећу којим се децентрализовано управља. На нивоу профитног центра се врши буџетирање, а с обзиром да профитни центар у себи садржи трошковни центар и приходни центар, врши се планирање и трошкова и прихода, о чему се информише управљачки врх који треба да усклади буџете бројних организационих јединица. Стога је битно да предузеће буде дивизионално структурирано да не би дошло до успоравања и отежане комуникације између управљачког врха и нижих хијерархијских нивоа, што се може десити у функционално организованом предузећу. Свака од организационих јединица – дивизија има своје пословне функције, свој менаџмент, ресурсе и циљеве, међусобно конкурише са другим дивизијама, али сви заједно треба да путем унапређења резултата у својој дивизији, допринесу максимизацији користи за предузеће као целину, у чему ће им помоћи управљачки врх.

Из следећег примера се може видети како се процес доношења пословне одлуке одвија на нивоу топ менаџмена и на нивоу менаџмента једног профитног центра. Ако се претпостави да је годишњи приход предузећа 1.000.000 €, а топ менаџмент разматра прихватање одређеног пословног аранжмана који ће резултирати приходом од 50.000 €, то са његовог аспекта представља само 5 % просечног годишњег прихода. Ако се истовремено претпостави да је предузеће организовано у пет профитних центара, од којих сваки остварује просечно годишње 200.000 € прихода, сума од 50.000 € прихода који би могао да оствари један профитни центар прихватањем конкретног пословног аранжмана, представља 25 % просечног годишњег прихода тог центра и завређује значајну пажњу менаџера профитног центра, који ће настојати да се реализује такав пословни подухват.

⁴³ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 311.

Дивизија и профитни центар се не морају увек поистовећивати. Да би нека дивизија постала профитни центар, мора да испуњава следеће услове:⁴⁴

1. да поседује критичну масу директних прихода и расхода, како би контрола путем добитка била остварива
2. да њихови менаџери имају довољно овлашћења како би могли предузимати акције које у значајнијој мери утичу на резултат
3. да имају сопствено препознатљиво екстерно тржиште инпута и аутпута
4. да односи између таквих организационих сегмената буду јасно дефинисани како би добитак сваког од њих био независан од одлука и ефикасности других профитних подручја одговорности
5. да постоји спремност централне управе да успешност децентрализованих јединица контролише преко оствареног добитка или губитка.

Више дивизија може формирати један профитни центар, али исто тако у једној дивизији може егзистирати више профитних центара. Ако профитни центри делују у међусобно повезаним условима, успостављају се интерних економски односи између ових центара одговорности, настаје интерно тржиште добара и услуга и јавља се питање интерних трансферних цена. С обзиром да се у профитном центру планирају и контролишу расходи, приходи и резултат, менаџмент овог подручја одговорности је овлашћен да доноси одлуке о ценама, условима и роковима испоруке, квалитету, изворима снабдевања, дистрибуцији, производном асортиману. На основу овлашћења топ менаџмента, менаџери профитних центара су одговорни за прибављање инпута по најповољнијим ценама, њихову трансформацију у аутпуте и продају по ценама које ће максимизирати приходе од продаје. Менаџери доносе одлуку о екстерном (тржишном) снабдевању инпутима или интерном, односно куповином инпута од друге дивизије у оквиру истог предузећа. Ако се донесе одлука о интерном снабдевању инпутима, битна је висина трансферне цене, јер се то даље одражава на висину трошкова и остварени резултат профитног центра. С обзиром да је менаџер профитног центра одговоран и за приходе и за трошкове, он одлучује и да ли ће аутпут пласирати екстерно на тржишту, или ће продати интерно - другој дивизији у предузећу. За доношење такве одлуке потребна је не само информација о висини трансферне цене, односно моделу њеног утврђивања који се примењује у предузећу, већ и о степену искоришћености капацитета. Уколико продајна дивизија има неискоришћене капацитете, менаџмент продајне дивизије ће прихватити да интерно реализује своје производе, чак и по цени која је нижа од тржишне или се базира само на трошковима, без остваривања зараде или профита. Такође је битна и одлука о интерном инвестирању профита зарађеног у профитним центрима, а рачуноводство одговорности треба информационо да подржи доношење свих наведених одлука.

⁴⁴ Малинић, Д., оп. цит., стр. 73.

У одређеним ситуацијама, трансферне цене могу бити и инструмент унапређења конкурентности ако управа предузећа одлучи да један профитни центар продаје другом по најнижој цени, како би постао ценовно конкурентнији у односу на остала предузећа на локалном тржишту. Другим речима, управљачки врх може сугерисати дивизионом менаџменту доношење одлуке о интерној реализацији производа, или интерном снабдевању инпутима, иако се тиме не максимизира дивизиони профит, али се доприноси реализацији корпоративних циљева и интереса или се остварују одређени синергијски ефекти.

Менаџмент профитног центра полаже рачун за остварене приходе, расходе и резултат свог подручја одговорности управљачком врху који му је делегирао овлашћења. При томе менаџмент одговара и за уже планско-контролне јединице, тј. места стандардних трошкова, места буџетираних расхода и места прихода. Даље се може рашчлањавати допринос појединих производа, тржишта, продајних канала оствареном резултату профитног центра. На овај начин менаџмент профитног центра обезбеђује следеће информације:⁴⁵

- допринос дивизионог резултата резултату целине предузећа, тако што менаџмент периодично (месечно или квартално) путем интерног биланса успеха извештава управљачки врх о перформансама свог подручја одговорности
- путем интерног биланса успеха периодично обавештава управљачки врх предузећа о сопственим остварењима, што се не може поистоветити са остварењима профитног центра
- путем интерног биланса успеха периодично приказује контрибуциони резултат појединих производа, што ће користити не само управи предузећа, већ и менаџменту за текуће одлучивање о производима, ценама, тржиштима
- периодично путем интерних аналитичких извештаја прати и мери остварења места стандардних трошкова, места буџетираних расхода и места прихода; на тај начин менаџмент ужих планско-контролних јединица подноси рачун менаџменту профитног центра о стварним трошковима, учинцима, одступањима од буџетираних износа, као и о оствареној продаји, ценама, количинама и доприносу појединих производа оствареном резултату профитног центра.

У следећем примеру је приказан извештај једног профитног центра у транспортном предузећу, где се на пример сваки велики камион може посматрати као профитни центар, јер узрокује одређене трошкове, ствара приходе и резултат пословања.

⁴⁵ Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 562.

Табела бр. 9: Пример извештаја о перформансама профитног центра у транспортном предузећу

	Планирано	Остварено	Одступање
Приходи од транспортних услуга	120.000	124.000	4.000
Трошкови извршених услуга	33.400	35.300	(1.900)
Зараде	3.000	3.200	(200)
Бензин и моторно уље	25.200	26.300	(1.100)
Општи варијабилни тр.	5.200	5.800	(600)
Контрибуциони резултат	86.600	88.700	2.100
Контролабилни општи фиксни трошкови	24.600	24.800	(200)
Контролабилни контрибуциони резултат	62.000	63.900	1.900
Неконтролабилни општи фиксни трошкови	28.000	29.500	(1.500)
Профит центра	34.000	34.400	400

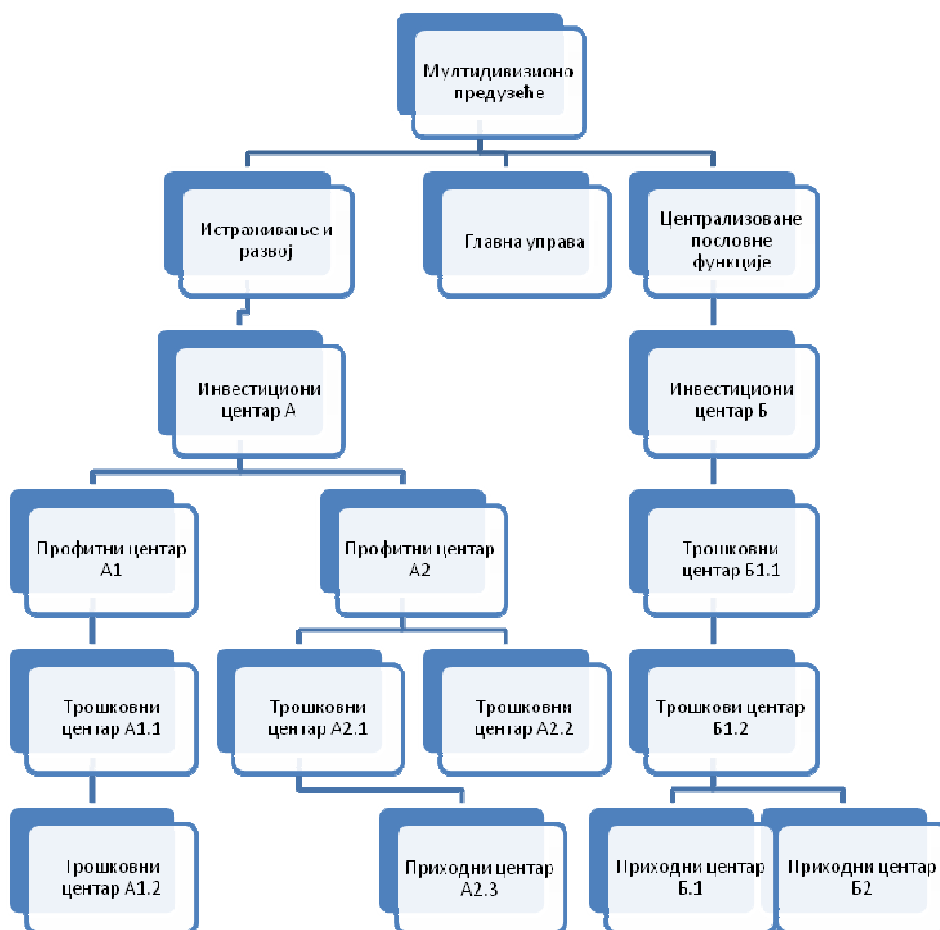
Извор: прилагођено према Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 811.

У извештају су приказани планирани и остварени приходи и трошкови узроковани транспортним услугама, као и њихово одступање по појединим категоријама. Као показатељи успешности овог профитног центра су приказани контрибуциони резултат и пословни профит, уз поштовање принципа контролабилности, односно издвајање неконтролабилних општих фиксних трошкова.

Код профитних и инвестиционих, као и код трошковних и приходних центара, већи степен контролабилности фактора утиче на већу одговорност менаџмента за остварени резултат додељеног подручја одговорности.

3.4. Инвестициони центри као најсложенији сегменти пословања

Инвестициони (имовински) центри су најкомплекснија подручја одговорности, јер осим за профит, постоји одговорност менаџера и за остварени принос на имовину. Менаџери инвестиционих центара имају много детаљније информације о продајним ценама, трошковима и осталим оперативним информацијама које нису доступне топ менаџменту. Стога управљачки врх делегира овлашћења менаџерима инвестиционих центара на основу којих они доносе одлуке о асортиману, ценама, али и висини и врсти улагања. На тај начин инвестициони центри постају „предузећа у малом“, али без правне самосталности. Концепт инвестиционих центара се примењује у мултидивизионим предузећима чија се стратегија базира на неповезаној диверзификацији, са циљем остварења финансијске економије и развоја предузетништва у центрима одговорности.



Слика бр. 15: Распоред центара одговорности у неповезано диверзификованом мултидивизионом предузећу

Извор: Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., оп. цит., стр. 311.

Један инвестициони центар може у себи да садржи више профитних центара. Дивизије предузећа су најчешће у форми инвестиционог центра. Менаџери инвестиционог центра или дивизиони менаџери су овлашћени да доносе одлуке о затварању или отварању појединих производних одељења, увођењу или укидању производних линија, а мерило њиховог учинка може бити остварени пословни профит или остварени принос на инвестирана средства. С обзиром да менаџери инвестиционих центара доносе одлуке које утичу на приходе, расходе, али и инвестирана средства центра, као и код профитних центара, од велике је важности да ли ће се инпути набављати интерно или екстерно, а готови производи пласирати на екстерном тржишту или у оквиру предузећа. Уколико неки инвестициони центар за своје производе може да постигне већу цену продајом на тржишту, него што би постигао интерно – продајући другој дивизији у оквиру предузећа, менаџмент центра ће у циљу максимизације дивизионог профита, али и сопствене награде, одабрати екстерну реализацију, чак и ако се тиме не максимизира корпоративни профит. Ако је инвестициони центар у својству куповне дивизије, менаџмент ће, вођен циљем максимизације дивизионог профита, одабрати набавку инпута из извора који ће узроковати најмање трошкове набавке.

Одлуке менаџера инвестиционих центара о набавци производних инпута, односно пласману производа, у великој мери зависе од висине трансферних цена и модела њиховог утврђивања, као и од степена искоришћености капацитета продајне дивизије. Да би нека дивизија била окарактерисана као инвестициони центар, треба да испуњава следеће услове:⁴⁶

- све претпоставке које су неопходне за конституисање профитних центара морају да буду испуњене (првенствено у погледу потребне критичне масе прихода и расхода и њихове контролабилности)
- организациони сегменти морају да буду довољно препознатљиви да би се за њих лако и поуздано могла „везати“ ангажована средства и расходи финансирања
- организациони сегменти морају да буду довољно велики како би њихова контрола путем стопе приноса и/или резидуалног добитка имала смисла
- на менаџере таквих организационих делова морају да буду пренешена овлашћења не само за одлуке које детерминишу њихов профит, већ и овлашћења за одлучивање о врсти и квалитету имовине коју треба ангажовати
- мора постојати спремност управе предузећа да изврши значајнију децентрализацију овлашћења и да у складу с тим, врши контролу таквих подручја одговорности и њихових менаџера путем стопе приноса и/или резидуалног добитка.

Табела бр. 10: Пример извештаја о перформансама инвестиционог центра

Елементи	Износ (у €)
Приход од продаје	1.500.000
Варијабилни трошкови	850.000
Контрибуциони резултат	650.000
Фиксни трошкови	500.000
Пословни профит	150.000
Инвестирана средства	2.000.000
Принос на инвестирана средства ROI (у %)	7,5

Извор: прилагођено према Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит. стр. 811.

На основу података из интерног биланса успеха и биланса стања добијени су подаци потребни за израчунавање стопе приноса на инвестирана средства (ROI), као најчешћег показатеља успешности пословања инвестиционог центра и његовог менаџмента. За доношење пословних одлука и за потребе планирања и контроле, пожељно је поредити остварене и планиране стопе, као и стопе приноса више инвестиционих центара у једном предузећу. Остварене стопе приноса појединих инвестиционих центара могу бити основа за одлучивање о расподели ресурса предузећа, у циљу постизања њихове оптималне алокације.

⁴⁶ Малинић, Д., оп. цит., стр. 75.

С обзиром на недостатке које ROI показује у оцени успешности менаџера профитног центра, углавном се комбинује са другим показатељима перформанси попут резидуалног добитка и додатне економске вредности (EVA), који ће у наредном поглављу бити детаљније објашњени.

Уколико се профитни и инвестициони центри, као делови мултинационалне компаније (МНК), налазе у различитим земљама, њихово пословање и допринос глобалном профиту МНК се мора посебно разматрати, у складу са специфичностима пореског и монетарног система конкретне земље.

Иако су менаџери појединих центара одговорни само за активности својих центара одговорности, одлуке које доносе се рефлектују и на пословање осталих центара одговорности. Менаџери и профитних и инвестиционих центара подносе рачун управи предузећа која им је делегирала овлашћења, за разлику од менаџера предузећа као самосталног правног лица, који су за остварене резултате предузећа одговорни акционарима и другим екстерним корисницима финансијских извештаја. Формирањем инвестиционих центара процес децентрализације се продубљује, али послови финансирања, тј. екстерног прибављања извора финансирања, као и активности истраживања и развоја углавном остају при управљачком врху. За успешно пословање и раст предузећа осим континуираног остваривања профита, неопходно је анализирати и дејство пет критичних фактора успеха предузећа, а то су квалитет, услуга потрошачима, брзина, контрола трошкова и одговор на промене. Менаџмент и сви запослени треба да својим деловањем допринесу остварењу критичних фактора успеха, имајући у виду основни циљ предузећа – максимизацију профита.

3.5. Потреба имплементације Међународног стандарда финансијског извештавања (МСФИ 8) – Сегменти пословања

Усвајање Међународних стандарда финансијског извештавања МСФИ⁴⁷ није једини фактор унапређења квалитета финансијског извештавања, јер постоје и бројни други подстицаји које предузећа примењују у циљу повећања транспарентности и квалитета финансијског извештавања. Предузећа која добровољно одабирају сет рачуноводствених стандарда определиће се за режим финансијског извештавања који ће бити највише прилагођен њиховом односу користи и трошкова такве одлуке. Добровољним преласком на међународне стандарде предузеће тежи пружању више квалитетнијих информација уз ниже трошкове. Такође предузећа која имају подстицај и вољна су да обезбеде већи степен транспарентности свог пословања и финансијског извештавања добровољно усвајају међународно признате стандарде – IFRSs (International Financial Reporting Standards) или GAAP (General Accepted Accounting Principles).

Посматрањем временског момента усвајања међународно признатих стандарда, може се приметити да што су касније предузећа усвајале поменуте стандарде више је била заступљена обавезност, него добровољност усвајања истих. За екстерне кориснике су углавном релевантне информације о финансијском положају предузећа, стању имовине и обавеза, успешности пословања, али и новчаним токовима и променама насталим на капиталу предузећа, те финансијски извештаји који су припремљени у складу са МСФИ задовољавају информационе потребе екстерних интересената. Такође, овлашћени ревизори у свом извештају изражавају мишљење о примени МСФИ приликом састављања обавезних финансијских извештаја, чиме се обезбеђује формална исправност поменутих извештаја.⁴⁸ Може се закључити да се усвајањем МСФИ постиже квалитетније и транспарентније финансијско извештавање, већа ликвидност финансијских тржишта и нижи трошкови прибављања капитала ентитета о којима се извештава.

Међународни стандард финансијског извештавања (МСФИ 8) – Сегменти пословања (IFRS 8) је усвојен 30. новембра 2006. од стране Одбора за међународне рачуноводствене стандарде (IASB) и наставак је рада Одбора на усаглашавању рачуноводствених стандарда са америчким Одбором за стандарде финансијског рачуноводства (US Financial Accounting Standards Board - FASB) у циљу смањења разлика између Међународних стандарда финансијског извештавања (IFRS) и Опште прихваћених рачуноводствених принципа (GAAP) у пракси Сједињених Америчких Држава.

МСФИ 8 је настао поређењем Међународног рачуноводственог стандарда MPC14 (IAS 14) – Извештавање по сегментима и америчког стандарда SFAS 131 (Statement of Financial Accounting Standards) – Обелодањивање по сегментима

⁴⁷ Службени гласник РС 16/08 и 31/08

⁴⁸ Малинић, С., Савић, Б., оп. цит., стр. 107 - 108

предузећа и повезане информације. МСФИ 8 замењује пређашњи МРС 14 и усклађује сегментно извештавање за захтевима SFAS 131.

Потреба за извештавањем по сегментима произилази из чињенице да савремена предузећа диверзификују своје пословање и географски и по производима и услугама, односно позиционирају се на тржиштима различитих земаља, са веома разуђеним асортиманом. Тржишта, као и производи и услуге се веома разликују према степену профитабилности, изложености ризицима, могућностима раста. Стога информације синтетизоване у финансијским извештајима целине предузећа не задовољавају потребе за пословним одлучивањем о алокацији ресурса у одређене производе и услуге, односно тржишта, већ су потребне и финансијске информације на нивоу сегмената пословања.

МСФИ 8 захтева од предузећа усвајање “менаџмент приступа” у саопштавању финансијских перформанси његових сегмената пословања. Информације које ће бити саопштене су у ствари оне које менаџмент интерно користи у процени перформанси појединих сегмената и на основу којих одлучује о алокацији ресурса на сегменте пословања. Такве информације се могу разликовати од оних које се користе у припреми биланса стања и биланса успеха. Стога МСФИ 8 захтева објашњење основе припреме информација по сегментима и усаглашавање са износима који су признати у билансима.

Став Одбора је да ће се усвајањем менаџмент приступа унапредити финансијско извештавање. Прво, јер дозвољава корисницима финансијских извештаја увид у пословање “очима менаџмента”. Друго, ако су информације већ интерно коришћене од стране менаџмента, мањи су трошкови њихове припреме и правовремено су расположиве. То значи да се претходно саопштене информације о сегментима пословања могу и даље користити, а не само за текуће захтеве менаџмента.

МСФИ 8 је стандард којим се даље настоје елиминисати главне разлике између МСФИ и GAAP у циљу унапређења финансијског извештавања и то је уједно главни разлог увођења овог стандарда. МСФИ усваја менаџмент приступ сегментног извештавања који је такође заступљен и у SFAS 131. Стога корисници финансијских извештаја имају могућност увида како главни доносиоци одлука контролишу предузеће. На овај начин се добијају правовремене информације о сегментима пословања предузећа уз ниске додатне трошкове.

Основни принцип МСФИ 8 је да ентитет обелодањује информације како би омогућио корисницима својих финансијских извештаја да оцењују природу и финансијске ефекте пословних активности у којима учествује и економско окружење у ком послује⁴⁹. Према овом стандарду финансијске информације о сегментима пословања се приказују на исти начин као и информације које се користе за потребе интерног извештавања. МСФИ 8 захтева од предузећа

⁴⁹ <http://mfin.gov.rs>

саопштавање финансијских и дескриптивних информација по извештајним сегментима, како би екстерни корисници финансијских информација боље разумели остварене резултате и ризике којима су предузеће и његови сегменти изложени. *Извештајни сегменти* су појединачни или агрегирани сегменти пословања који задовољавају специфичне критеријуме. *Сегменти пословања* су делови неког предузећа о којима су расположиве посебне финансијске информације и који су предмет интересовања и процене главних доносилаца одлука о алокацији ресурса у остваривању циљних перформанси. Сегменти пословања подразумевају постојање контроле врховног менаџмента над њиховим резултатима пословања, ангажовање посебног менаџера – руководиоца сегмента, као да су доступне њихове посебне финансијске информације.⁵⁰

Екстерни корисници финансијских информација путем сегментног извештавања прибављају информације неопходне за доношење пословно-финансијских одлука. Акционарима су првенствено битне информације о оствареним перформансама предузећа и његових сегмената, које произилазе из раније донетих одлука менаџмента, у циљу процене будућег финансијског положаја и зарађивачке способности предузећа и сегмената пословања. Садашњи и потенцијални акционари, као инвеститори у предузеће, улажу свој капитал са циљем остваривања прихода у виду дивиденде и зараде по основу раста цене акција. За успешно пословање предузећа као целине, неопходно је да његови сегменти такође успешно послују, те су инвеститори заинтересовани и за увид у финансијске извештаје пословних сегмената. То ће омогућити инвеститорима да утичу на одлуке менаџмента предузећа да се капитал алоцира првенствено у најуспешније сегменте пословања предузећа. Кредитори као екстерни корисници финансијских информација су такође заинтересовани за сегментно извештавање, јер од новчаних токова који се генеришу по сегментима предузећа, зависи да ли ће предузеће као ентитет, бити у могућности да измирује своје обавезе према кредиторима.⁵¹

Основне карактеристике МСФИ 8:

- односи се на компаније које се налазе на берзанском листингу;
- захтева идентификацију пословних сегмената базирану на интерним извештајима које редовно прегледа главни менаџер предузећа у циљу алокације ресурса по сегментима и оцене њихових перформанси; захтеви овог стандарда се базирају на информацијама о деловима предузећа које уједно и менаџмент користи приликом пословног одлучивања;

⁵⁰ Малинић, С. (2011). Трансферне цене као фактор перформанси предузећа и пословних сегмената у контексту МСФИ 8, Зборник радова са 15. Конгреса Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, стр. 82.

⁵¹ Ibid., стр. 84

- под пословним сегментом се подразумева део предузећа који примарно или искључиво продаје другим пословним сегментима тог предузећа, уколико се предузећем управља на тај начин;
- да би менаџмент одлучивао о алокацији ресурса и оцењивао перформансе пословног сегмента морају се мерити одређене извештајне ставке сегмента и саопштавати менаџменту;
- захтева усаглашавање укупних извештајних прихода, добити или губитка, укупне имовине, укупних обавеза и других обелодањених износа за све извештајне сегменте са одговарајућим износима у финансијским извештајима за целину предузећа;
- захтева објашњење начина утврђивања добити или губитка, имовине и обавеза за сваки извештајни сегмент;
- захтева од предузећа да саопшти информације о приходима од продаје производа и услуга (или група сродних производа и услуга), земљама у којима се остварује приход и држи имовина и главним купцима, без обзира да ли су те информације потребне менаџменту у доношењу пословних одлука;
- захтева од предузећа да опише начин на који су формиран сегменти пословања, производе и услуге које пружају сегменти, разлике у износима које се појављују у извештајима по сегментима и финансијским извештајима за целину предузећа, као и разлике у износима по сегментима из периода у период;
- стандард се код нас примењује на годишње финансијске извештаје од 1.01.2009. године.

Ступањем на снагу МСФИ 8 – Сегменти пословања престаје да важи Међународни рачуноводствени стандард (МРС) 14 – Извештавање по сегментима

МСФИ 8 се примењује на:⁵²

- а) засебне или појединачне финансијске извештаје ентитета:
 - i. чијим се дужничким инструментима или инструментима капитала тргује на јавном тржишту (домаћој или страном берзи или на слободном берзанском тржишту, укључујући локална и регионална тржишта), или
 - ii. који доставља, или је у процесу достављања финансијских извештаја код Комисије за хартије од вредности или код неке друге регулаторне организације у циљу емитовања било које класе инструмената на неком јавном тржишту; и
- б) консолидоване финансијске извештаје неке групе са матичним ентитетом:

⁵²<http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Medunarodni%20standard%20finansijskog%20izvestavanja%208%20-%20Segmenti%20poslovanja.pdf>

- i. чијим се дужничким инструментима или инструментима капитала тргује на јавном тржишту (домаћој или страниј берзи или на слободном берзанском тржишту, укључујући локална и регионална тржишта), или
- ii. који доставља, или му је у току достављање консолидованих финансијских извештаја код Комисије за хартије од вредности или код неке друге регулаторне организације у циљу емитовања било које класе инструмената на неком јавном тржишту.

Према МСФИ 8 „сегмент пословања је она компонента неког ентитета:

- i. која се бави пословним активностима по основу којих се остварују приходи и настају расходи (укључујући и приходе и расходе везане за трансакције са другим компонентама истог ентитета),
- ii. чије резултате пословања редовно прегледа главни орган управљања у циљу доношења одлуке о ресурсима који се додељују том сегменту и оцене његове перформансе, и
- iii. за који су доступне посебне финансијске информације“.

У овом контексту, приходни, профитни и инвестициони центри се могу сматрати компонентама истог ентитета, јер се у њима остварују приходи и настају расходи укључени у интерне купопродајне трансакције. Према МСФИ 8, сегментом пословања се не сматра компонента ентитета у којој се не остварује приход (као што је у случају трошковног центра). На висину остварених прихода компоненте или сегмента пословања који продаје, односно висину расхода друге компоненте или сегмента који купује, утичу висина и начин утврђивања трансферних цена. Стога примена овог стандарда и саопштавање финансијских информација о резултатима пословања појединих сегмената пословања, али и целине предузећа, захтева информације о трансферним ценама. У зависности од остварених резултата појединих сегмената пословања топ менаџмент доноси одлуке о алокацији ресурса по сегментима – најчешће профитним и инвестиционим центрима. Остварени резултати поменутих сегмената, односно центара одговорности, уједно представљају основу за евалуацију и оцену перформанси тих сегмената, али и њиховог менаџмента којима највиши орган управљања делегира овлашћења за доношење пословних одлука и који су одговорни за остварене резултате. Успешност менаџмента на нижим нивоима у остварењу постављених циљева и резултата се даље рефлектује на понашање и мотивацију менаџмента, као и на висину њихове награде. Наведене међузависности на релацији приходи – расходи – резултат сегмената пословања – награда менаџмента, јасно указују на утицај висине трансферних цена на резултате сегмената пословања и њихов допринос успешности предузећа и истовремено објашњавају разлоге заинтересованости интерних и екстерних корисника финансијских информација за извештаје по сегментима пословања. Задатак менаџмента је да одабере одговарајући модел трансферних цена којим

се интереси једног сегмента неће реализовати на штету других сегмената пословања. Интерне трансфере треба реализовати само ако се тиме усаглашавају циљеви сегмената и предузећа као целине и доприноси унапређењу корпоративних резултата пословања.

Сегмент пословања постаје посебан извештајни сегмент ако испуњава барем једну од квантитативних норми дефинисаних стандардом. У контексту питања трансферних цена релевантне су квантитативне норме које се односе на висину прихода и апсолутни износ исказаног финансијског резултата. Засебним извештајним сегментом се сматра онај сегмент пословања чији „а) исказани приход, укључујући и продају екстерним купцима и трансфер међу сегментима, износи 10 процената или више од заједничког прихода, интерног и екстерног свих сегмената пословања, и б) апсолутни износ исказаног добитка или губитка износи 10 процената или више од укупно исказаног добитка свих сегмената пословања који нису исказали губитак или укупно исказаног губитка свих сегмената пословања који су исказали губитак⁵³“. С обзиром да висина и метод утврђивања трансферних цена значајно утичу на приходе, расходе и резултат сегмената пословања остварене у интерном трансферу производа и услуга, финансијске информације о свим сегментима пословања који са више од 10 процената доприносе укупно оствареном приходу предузећа, односно оствареном резултату предузећа (у апсолутном изразу) се сматрају релеватним за обелодањивање. Са друге стране, из практичних разлога се препоручује ограничавање броја извештајних сегмената, како финансијске информације не би постале превише детаљне.

⁵³ узима се већи од ова два износа

III ТРАНСФЕРНЕ ЦЕНЕ И ПОКАЗАТЕЉИ ПЕРФОРМАНСИ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА И ЊЕГОВИХ ПОСЛОВНИХ СЕГМЕНАТА

1. Приступ и карактеристике формулисања проблематике трансферних цена

1.1. Генеза развоја проблематике трансферних цена

Трансферне цене су интерне цене по којима један сегмент предузећа или дивизија продаје другом сегменту производе или услуге. С обзиром да трансферне цене утичу на остварене дивизионе перформансе, могу условити да дивизије делују супротно интересима целине предузећа. Термин *трансферна цена* се може рашчланити на *трансфер* или кретање производа или услуга између два пословна сегмента, од којих барем један мора бити у форми профитног центра, као подручја одговорности за остварени профит, док је друга компонента *цена*, која би у трансакцији између независних пословних ентитета требала да садржи и одређени износ зараде, односно профита.

Активности у оквиру предузећа углавном имају нетржишни карактер, што значи да се производи и услуге не купују или продају као у тржишним трансакцијама. Ипак, утврђивање цена у интерним купопродајним односима између пословних сегмената предузећа има одређене сличности са тржиштем.

Поједини аутори⁵⁴ наводе да систем трансферних цена треба поставити тако да задовољи три основна циља:

- тачно мерење остварених перформанси
- усаглашеност циљева
- очување дивизионе аутономије

Слично наведеном, систематизација циљева које треба реализовати изабраним моделом трансферних цена, посматрано са аспекта предузећа која послују само у националним оквирима, обухвата следеће:⁵⁵

- Бољу подударност циља
- Бољу оцену перформанси
- Бољу мотивацију менаџера
- Боље управљање готовином.

Тачно мерење остварених перформанси подразумева да ниједан дивизиони менаџер не би требао да остварује корист на рачун других, односно да једна

⁵⁴ Ronen, J., McKinney, G., "Transfer Pricing for Divisional Autonomy", *Journal of Accounting Research*, Spring 1970, стр. 100.

⁵⁵ Малинић, С., оп. цит., стр. 95.

дивизија остварује већи пословни профит, уз истовремено смањење профита у другој дивизији. Усаглашеност циљева значи да дивизиони менаџери треба да доносе одлуке и спроводе активности које ће максимизирати профит целине предузећа. Успешно функционисање система утврђивања интерних цена значи да оптимизација пословања сегмената предузећа води оптимизацији пословања предузећа као целине.

Висина трансферних цена битно опредељује пословно одлучивање и евалуацију остварених перформанси у следећим ситуацијама:

- Приликом трансферисања производа између профитних и/или инвестиционих центара у оквиру децентрализованог предузећа, неопходно је правилно дефинисати трансферне цене у циљу утврђивања оствареног дивизионог профита, што се даље одражава и на оцену перформанси неке дивизије.
- Када се дивизиони менаџери опредељују да ли ће набавку вршити на екстерном тржишту или интерно у оквиру децентрализованог предузећа, врло је битна висина трансферних цена. Од њих зависи да ли дивизиони менаџери, управа предузећа и власници имају усаглашене мотиве и циљеве. Усаглашеност циљева се постиже ако сви дивизиони менаџери желе да трансферишу производе на начин који доприноси максимизацији укупног корпоративног профита.
- Уколико се ради о мултинационалној компанији која трансферише производе ван граница једне земље, трансферне цене су битне у калкулисању пореских дажбина и врло је битно добро познавати законске одреднице и правила међународне трговине.

Када два или више профитних или инвестиционих центара учествују у развоју, производњи или маркетингу неког производа или услуге, сваки од центара би требао да учествује у приходу који се оствари финалном продајом производа. Кроз систем трансферних цена се врши алокација оствареног прихода на конкретне центре одговорности, уз примену основног принципа по коме би трансферна цена требала да буде једнака продајној цени која би се постигла на тржишту, односно набавној цени која би била плаћена екстерном добављачу.

Трансферисани производи се могу груписати на основу два критеријума:

1. Први критеријум је да ли на екстерном тржишту постоји исти или сличан производ чија је цена позната. Бројни су примери потребе утврђивања трансферних цена: када ланац супермаркета трансферише неки производ својој малопродајној дивизији или ако производна дивизија фармацеутске компаније трансферише сопствене заштићене медикаменте својим продајним објектима.

2. Други критеријум је да ли продајна дивизија испоручује производ који ће куповна дивизија користити у постојећем облику или ће трансферисани производ представљати само улазни елемент у даљем процесу производње. Примери се могу пронаћи у делатностима прераде нафте и производње нафтних деривата, у производњи компоненти неког производа које се трансферишу у одељењу монтаже и др.

Трансферне цене су битне и са аспекта усаглашавања дивизионих и корпоративних циљева, упоређивања остварених перформанси између сегмената предузећа. Правилно утврђене трансферне цене доприносе оптималној алокацији ресурса и унапређују ефикасност пословања предузећа. Основни постулат код успостављања купопродајних односа унутар предузећа је да их треба реализовати само ако су од интереса за предузеће као целину. Са аспекта трансакционе теорије, као савремене теорије организације предузећа, већа ефикасност предузећа се може постиже ако се екстернализују трансакције које нису стратешког карактера, а могу се јефтиније набавити на тржишту, док трансакције које су од стратешког значаја за предузеће, скупље су на тржишту или се теже обезбеђују треба интернализovati и задржати под контролом топ менаџмента.

Општа правила приликом избора начина утврђивања трансферних цена су следећа:⁵⁶

- Максимална трансферна цена не би требала да буде виша од најниже тржишне цене, по којој куповна дивизија може екстерно да прибави производ или услугу; другим речима то је трансферна цена која неће умањити резултат куповне дивизије зато што је донета одлука о интерној набавци инпута.
- Минимална цена не би требала да буде нижа од збира инкременталних трошкова стварања производа и услуга и опортунитетних трошкова ангажовања капацитета продајне дивизије; то је трансферна цена која неће умањити резултат продајне дивизије зато што је уместо екстерне одабрана интерна реализација аутпута.

Опортунитетни трошкови су врло битни код одређивања висине трансферних цена, а интерна купопродаја треба да се изврши када су опортунитетни трошкови продајне дивизије (минимална цена) нижи од опортунитетних трошкова куповне дивизије (максимална цена). То значи да дивизиони менаџер једне дивизије неће остварити корист на терет друге дивизије и да укупни дивизиони профити неће бити умањени услед интерног трансфера производа.

Уколико у мултидивизионом предузећу постоји обавеза продајне дивизије да трансферише произведене производе или услуге куповној дивизији, тешко је

⁵⁶ Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп. цит., стр. 823.

придржавати се наведених правила. Укључивање опортунитетних трошкова у трансферну цену делује као подстицајни механизам за продајну дивизију и појачава њену заинтересованост за интерну продају. Трансферне цене треба да буду у распону између доњег и горњег лимита. Ако куповна дивизија може екстерно да набави производ или услугу по цени нижој од збира инкременталних и опортунитетних трошкова продајне дивизије, то ће резултирати престанком или смањењем производње у продајној дивизији, а капацитети ће бити ослобођени за друге профитабилније алтернативе. Захваљујући вишој трошкованој ефикасности екстерни добављачи могу да понуде нижу цену од продајне дивизије. Такође, ако нека дивизија предузећа само повремено набавља мање количине производа, радије ће се определити за екстерну набавку и то по цени која ће бити нижа од трошкова производње мале количине производа, који би настали у некој другој дивизији у оквиру предузећа.

Међутим, дугорочно посматрано у интересу дивизија, али и целог предузећа је подстицање интерне купопродаје, те се редукцијом и контролом производних трошкова продајне дивизије и повећањем њене ефикасности, могу понудити ниже цене куповној дивизији. Након одређивања распона у коме ће се одредити висина трансферне цене, дивизиони менаџер треба да одабере што једноставнији начин њеног утврђивања, имајући при томе у виду утицај трансферних цена на висину дивизионог профита. Компликованији начини утврђивања трансферних цена захтевају већи утрошак времена и увећавају се трошкови. С обзиром да трансферне цене утичу на висину профита и куповне и продајне дивизије, са аспекта интерног извештавања, рачуноводства одговорности, мотивације и награђивања дивизионог менаџмента, врло је битан начин утврђивања трансферних цена и расподела корпоративног профита између дивизија.

Књиговодствено посматрано, трансфер производа између дивизија се евидентира у њиховим пословним књигама и представља приходе дивизије која продаје, односно расходе дивизије која купује, али углавном не долази до прилива или одлива новчаних средстава са аспекта целине предузећа. У званичним финансијским извештајима намењеним екстерним корисницима не приказују се резултати сегмената предузећа, те анализа трансферних цена и дивизионих профита нису релевантне.

У табели су представљене најчешће ситуације у пословању предузећа у којима је битна висина трансферних цена и начин њиховог утврђивања.

Табела бр.11 : Разлози утврђивања трансферних цена у предузећима

Разлог	Утврђивање пословног профита сегмента предузећа	Контрола	Утврђивање износа трошкова	Остало
Заступљеност (у %)	47	23	21	9

Извор: Atkinson, A., Intra-Firm Cost and Resource Allocation: Theory and Practice, Hamilton, Canada, Society of Management Accountants of Canada and Canadian Academic Accounting Association Research, Monograph, 1987.

На основу истраживања спроведеног крајем '80.-их година прошлог века, може се констатовати да се у предузећима трансферне цене најчешће дефинишу ради утврђивања остварених резултата по сегментима предузећа (47%), а затим ради контроле (23%) и управљања трошковима (21%).

Пример утврђивања трансферних цена, дивизионог и корпоративног профита у предузећу са две дивизије

У примеру⁵⁷ предузеће има дивизије М и П. Дивизија М производи 10.000 јединица производа, уз укупне трошкове од 100.000 €, а додатни трошкови производње сваке наредне јединице су 5 € по јединици. Дивизија М продаје производе дивизији П по цени од 13 € за јединицу и тиме остварује зараду. Дивизија П користи набављени производ као инпут у даљем производном процесу, те се 10.000 јединица производа конвертује уз укупне трошкове од 300.000 € и додатни јединични трошак од 15 €. Цена по којој дивизија П продаје готов производ крајњим потрошачима зависи од продате количине. Тржишне процене указују да дивизија П може продавати готове производе по следећим ценама:

Количина (у јед. пр.)	10.000	12.000	15.000
Продајна цена (у €)	50	46	39

Финансијски резултат дивизија зависи од продатих количина производа. Дивизија М има интерес да трансферише или прода што већу количину дивизији П, односно максималних 15.000 јединица. Са повећањем произведене и продате количине опада просечни јединични трошак, повећава се допринос покрићу (13-5= 8 €/јед. пр.), као и дивизиони профит.

Трошкови / Количина	10.000 јед. производа	12.000 јед. производа	15.000 јед. производа
Укупни трошкови дивизије М	100.000	110.000	125.000
Просечни јединични трошкови	10	9,17	8,33

Варијабилни трошкови дивизије П за количине веће од 10.000 јединица су 28 € (13 € трансферна цена + 15 € додатни трошкови конверзије). Са повећањем количина на 12.000 јединица, просечни јединични трошак пада за 2,5 € (43 – 40,5), а продајна цена за 4 €. При повећању количине производа на 15.000 јединица просечни јединични трошак је за још 2,5 € мањи (40,5 – 38), али је продајна цена мања за 7 € по јединици. С обзиром да је смањење просечних јединичних трошкова мање од пада продајних цена, дивизија П није заинтересована за повећање количина готових производа које ће продавати. Максимални дивизиони профит од 70.000 € се остварује при количини производа од 10.000 јединица.

⁵⁷ прилагођеном према Collier, P., (2003). Accounting for Managers: Interpreting accounting information for decision-making, John Wiley and Sons Ltd., England, стр. 202.

Трошкови / Количина	10.000 јед. производа	12.000 јед. производа	15.000 јед. производа
Укупни трошкови дивизије П	430.000	486.000	570.000
Просечни јединични трошкови	43,0	40,5	38,0
Смањење просечних јединичних трошкова (за количине > 10.000 јед. пр.)		2,5	2,5
Пад продајних цена (за количине > 10.000 јед. пр.)		4	7

Табела бр. 12: Зависност дивизионог и корпоративног профита од трансферних цена

	10.000 јед. производа	12.000 јед. производа	15.000 јед. производа
Дивизија М			
Трошкови за 10.000 јед. пр.	100.000	100.000	100.000
Трошкови за додатних 2.000 јед. пр. (5 €/јед. пр.)		10.000	
Трошкови за додатних 5.000 јед. пр. (5 €/јед. пр.)			25.000
Укупни трошкови	100.000	110.000	125.000
Приходи од продаје (трансферна цена 13 €/јед. пр.)	130.000	156.000	195.000
Дивизиони профит	30.000	46.000	70.000
Дивизија П			
Трошкови куповине производа од дивизије М	130.000	156.000	195.000
Трошкови конверзије 10.000 ј.пр.	300.000	300.000	300.000
Додатни тр. конверзије 2.000 ј.пр. (15 €/ј. пр.)		30.000	
Додатни тр. конверзије 5.000 ј.пр. (15 €/ј. пр.)			75.000
Укупни трошкови	430.000	486.000	570.000
Продајна цена	50	46	39
Приходи од продаје	500.000	552.000	585.000
Дивизиони профит	70.000	66.000	15.000
Предузеће			
Приходи од продаје	500.000	552.000	585.000
Трошкови дивизије М	100.000	110.000	125.000
Трошкови дивизије П	300.000	330.000	375.000
Корпоративни профит	100.000	112.000	85.000

Извор: Collier, оп. цит., стр. 202.

Са аспекта предузећа као целине корпоративни профит расте када је продата количина између 10.000 и 12.000 јединица производа и почиње да опада са приближавањем обима производње количини од 15.000 јединица. Иако је за целину предузећа оптимално да обим производње буде на нивоу од 12.000 јединица, јер се тада остварује максимални корпоративни профит од 112.000 €, то није у интересу ниједне од дивизија, јер се умањује дивизиони профит, као основ награђивања дивизионих менаџера.

1.2. Стратегијски, рачуноводствени и бихевиористички аспект трансферних цена

Проблем трансферних цена се у литератури први пут помиње још 1956. године, када је *Hirshleifer* објаснио да се оптимално решење постиже када се изједначе маргинални трошкови продајне и куповне дивизије. Касније, у '60.-им годинама прошлог века су развијани математички програми за решавање проблема трансферних цена у случају вишеструких интерних купопродајних трансакција. Након тога се у литератури издвајају три главна приступа проблему трансферних цена, и то: стратегијски, рачуноводствени и бихевиористички. Истовремено са стратегијским приступом уочен је и проблем информационе асиметрије што се у мултидивизионом предузећу може посматрати на релацији принципал (централни менаџмент) и агент (дивизиони менаџмент).

Стратегијски приступ се базира на идеји да се оптимално решење проблема трансферних цена може достићи подстицајним механизмима и компензационим шемама за дивизионе менаџере, који ће на тај начин бити мотивисани да централном менаџменту открију све битне, па и приватне информације. Од мотивисаности и уложеног напора дивизионог менаџмента зависи и производна функција и трошкови производње (у које су укључене компензације дивизионим менаџерима) чијем минимизирању се тежи (Harris, Kriebel, Raviv (1982)). Аутори Ronen и Balachandran (1988) који су се бавили проблемом трансферних цена заговарају тезу да се оптимум може постићи ако се дивизија која купује понаша као планер према дивизији која продаје, док аутори Brown и Weida (1991) сматрају да у функцији планера треба да буде централни менаџмент. Banker и Datar (1992) су покушали да развију модел који ће спречити сарадњу дивизионих менаџера у циљу повећања дивизионог на уштрб корпоративног профита. У последњих двадесетак година многи аутори су се бавили и проблемом трансферних цена у мултинационалним компанијама, где је ситуација још сложенија јер се морају имати у виду законске и пореске одреднице.

Рачуноводственим приступом се највише бавио *Kaplan*, док *Adelberg* (1986) заговара употребу синтетичке цене, као суме варијабилних трошкова продајне дивизије и опортунитетних трошкова целине предузећа. *Lesser* (1987) је показао да се некоректно утврђене трансферне цене негативно одражавају на мотивацију менаџера да смањују трошкове, нарочито ако је трансферна цена утврђена додавањем фиксног процента на постојеће трошкове. *Cats-Baril*, *Gatti* и *Grinnell* (1988) сматрају да метод утврђивања трансферних цена треба мењати током времена, у зависности од фазе животног циклуса готовог производа. Трансферне цене зависе и од начина алоцирања трошкова. *Galway* (1990) је анализирао проблем примене методе трошкови плус, нарочито ако се производ трансферише кроз велики број дивизија, јер ће у том случају дивизија која је последња у ланцу и која испоручује производ екстерном тржишту, морати да покрије кумулиране трошкове и тиме ће постати ценовно неконкурентна.

Према бихевиористичком приступу, *Eccles* (1983) сматра да личне везе и односи између дивизионих менаџера могу довести до неоптималног исхода са аспекта предузећа. *Chalos* и *Haka* (1990) су анализирали утицај компензационих шема менаџера на профит предузећа. Поредили су резултате када су менаџери награђени у зависности од профита њихове дивизије са резултатима награђивања менаџера у зависности и од дивизионог и од корпоративног профита. Није утврђено да су менаџери спремнији за сарадњу ако им награда зависи од профита на дивизионом и корпоративном нивоу.

1.3. Информациона асиметрија и агенцијски проблем у контексту трансферних цена

Агенцијски однос настаје када једна страна – принципал ангажује другу страну – агента да изврши одређене услуге и при томе агенту делегира одређена овлашћења за доношење пословних одлука. Агенцијски однос се успоставља између власника, акционара и извршног менаџмента, односно у дивизионализованом предузећу између топ менаџера (принципал) и дивизионих менаџера (агенти). Основна претпоставка агенцијске теорије је да свака страна ради у сопственом интересу, а при томе имају различите циљеве, који се могу усагласити применом подстицаја и менаџерских компензација. Због информационе асиметрије принципали не могу са сигурношћу утврдити какав је учинак агента и колико је допринео побољшању перформанси предузећа.

Настојања да се проблем информационе асиметрије сведе на прихватљив ниво иду у два правца: 1) у правцу смањења негативних ефеката и 2) у правцу отклањања узрока информационе асиметрије. Негативни утицаји се могу смањити кроз интерне контролне механизме, као што су мониторинг активности менаџмента и различити подстицајни механизми, којима се менаџмент мотивише на понашање које је у интересу власника предузећа.⁵⁸

Са аспекта агенцијске теорије, проблем информационе асиметрије и неусаглашености циљева принципала и агента се може решити креирањем адекватног контролног система и система подстицаја. Контролни систем надгледа активности агента и умањује могућност да агент увећава своју корист, на терет интереса принципала. Системом подстицаја се усаглашавају циљеви агента и принципала. Агент ће имати већи подстицај да побољша перформансе од којих зависи његова награда. Стога принципал треба да одабере показатељ перформанси који значајно доприноси усаглашавању циљева и интереса агента и принципала. Систем мерења перформанси треба поставити тако да је уско повезан са учинком агента и вредношћу предузећа, јер ће на тај начин дивизиони менаџер остварити бољи учинак од ког му зависи награда, а уједно ће и креирати вредност за предузеће. Ипак, због различите аверзије према ризику,

⁵⁸ Малинић, Д., (2008). Финансијско извештавање у функцији смањења информационе асиметрије на тржишту капитала, XXXIX Симпозијум СРПС, стр. 204-222.

информационе асиметрије и трошкова мониторинга и контроле, не може се постићи потупна усаглашеност циљева и интереса принципала и агената.⁵⁹

Агенцијски проблем настаје у односу између принципала и агента у оквиру једног предузећа. Њихова права и обавезе се дефинишу уговором о запошљавању, а при томе свака од страна настоји да оствари индивидуалне интересе, уважавајући сопствене расположиве информације, уверења и преференције.⁶⁰ Власници, као принципали делегирају задатке и овлашћења менаџерима – агентима, а остварени резултати ће зависити од уложеног напора менаџмента на остварењу поверених задатака, као и од дејства фактора из окружења. Менаџери партиципирају и у оствареном резултату предузећа, те су за одлуку о висини менаџерске награде врло битне информације управљачко-рачуноводственог система, пре свега система контроле. Претпоставка агенцијске теорије је да награда увећава корист агената, али они истовремено улажу већи напор да би достигли исту. Такође се претпоставља да и принципал и агент имају аверзију ка ризику и да теже максималној користи. Систем мерења и контроле перформанси треба да буде постављен тако да менаџерска награда буде одраз његовог учинка и доприноса остварењу резултата предузећа. Систем контроле који не пружа власницима информације о доприносу менаџера остварењу резултата предузећа, креира простор за злоупотребе и остварење личних интереса менаџера. Collier⁶¹ такво понашање агената назива „моралним хазардом“, а с обзиром да агенти имају и информације које нису доступне принципалима, могу их довести у заблуду у погледу уложеног напора и остваривања права на награду. На тај начин се врши штетна селекција менаџмента у којој могу бити награђени и они агенти који нису значајније учествовали у резултату предузећа. Морални хазард и штетна селекција су пратеће појаве информационе асиметрије, као последице неуравнотежених информација којима располажу принципали и агенти. Управљачко-рачуноводствени систем и систем контроле треба да умање штетне ефекте информационе асиметрије и да унапреде ефикасност употребе ресурса у условима асиметричних информација. Агенцијска теорија има одређене недостатке, јер посматра индивидуалног инвеститора, а не групу, и не уважава чињеницу да се многи појединци не понашају увек рационално, вођени сопственим интересом. На њихово понашање често утичу фактори попут моћи, поверења, етичких питања и др.

Трансферне цене могу да доведу до настанка конфликтних ситуација са аспекта пословног одлучивања, као и у погледу мерења перформанси дивизија и њиховог менаџмента. Менаџери на највишем нивоу немају информације које су им потребне за утврђивање висине трансферне цене и најчешће нису упознати са

⁵⁹ Drury, C., EL-Shishini, H., (2005). Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors, The Chartered Institute of Management Accountants, London, стр. 21.

⁶⁰ Collier, P., оп. цит., стр. 78

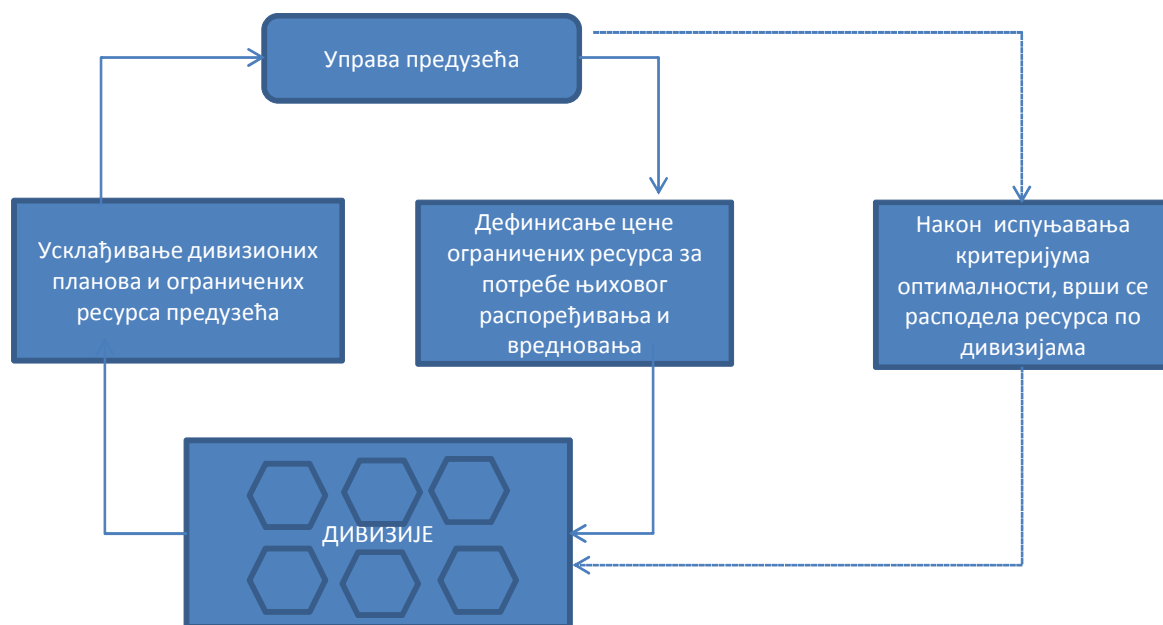
⁶¹ Ibid.

свим факторима који опредељују њену висину. Без обзира на могућност за појаву дисфункционалног понашања дивизионог менаџмента, одлуке о интерном или екстерном снабдевању ипак треба да се доносе на нижим организационим нивоима. Уколико би дивизиони менаџери донели одлуке које могу да умање дивизиони профит и стопу приноса профитног или инвестиционог центра, то би се одразило и на смањење награде и бонуса који им припадају по основу остварених перформанси њиховог центра одговорности. Из тог разлога су дивизиони менаџери пре свега заинтересовани за што боље краткорочне резултате својих центара одговорности, а не за дугорочну профитабилност предузећа. Алтернативни приступ решењу проблема утврђивања висине трансферних цена у контексту агенцијске теорије, се налази у успостављању оптималног уговорног односа између принципала и агента, односно између централе предузећа и самосталних дивизија, на основу кога ће дивизије саопштавати поуздане и релевантне информације о свом пословању.

1.4. Ефикасност употребе ресурса предузећа и трансферне цене

Децентрализовано управљање се одликује бројним предностима које се огледају у бржем доношењу пословних одлука и прилагођавању променама у окружењу, повећању мотивације и одговорности менаџмента и осталих запослених на свим нивоима у предузећу, као и обуци и припреми менаџера на нижим нивоима за напредовање и заузимање позиција у управљачком врху предузећа. Истовремено, децентрализовано управљање и пословно одлучивање узрокује повећање трошкова прибављања информација, могуће конфликте између дивизија које су уједно конкуренти за ресурсе предузећа, фаворизовање дивизионих уместо корпоративних циљева, што се све одражава на пораст укупних трошкова и може резултирати неоптималном алокацијом ресурса предузећа. Међутим, уколико је развијен адекватан систем управљачке контроле, ресурси распоређени по дивизијама предузећа ће бити коришћени на ефикаснији и ефективнији начин и у складу са циљевима предузећа.

Приликом расподеле ресурса по сегментима предузећа, идеја водилца мора бити усклађеност њихових потреба са стратешким циљевима предузећа. Током израде годишњег плана већи значај треба дати ставкама, активностима, потребама које заиста доприносе остварењу стратешких циљева предузећа. Предузећа често греше јер не повезују годишњи пословни план и алокацију ресурса са стратегијским планом. Пословним планом и алокацијом ресурса се баве запослени у финансијама који постављају финансијске циљеве везане за приходе, расходе, инвестиције у наредној пословној години. Предузећа која примењују карту балансираних резултата (Balanced Scorecard – BSC) су у предности јер кроз процес буџетирања прате стратешки план и подржавају стратегију предузећа.



Слика бр.16: Усклађивање дивизионих планова и расположивих ресурса предузећа

Извор: Farag, S.M., (1967). Input-Output Analysis: Applications to Business Accounting, Centre for International Education and Research in Accounting, Illinois, стр. 109.

За потребе алокације и вредновања ресурса предузећа централна управа дефинише њихове цене. Дивизије на основу дефинисаних планова изражавају своје потребе за ресурсима и саопштавају их управи предузећа. Затим се врши усклађивање потреба свих дивизија за ресурсима и расположивих ресурса предузећа, који су углавном ограничени. С обзиром да су дивизије уједно и међусобни конкуренти за ресурсе предузећа, треба имати у виду да начин утврђивања трансферних цена значајно одређује успешност дивизија, као битног критеријума који се примењује приликом алокације ресурса предузећа по дивизијама. Успешније дивизије ће привући више ресурса предузећа и у већој мери задовољити планиране потребе за истим.

У међусобној размени производа и услуга између профитних и инвестиционих центара потребно је дефинисати цене по којима ће се реализовати интерне трансакције. У зависности од овлашћења делегираних менаџерима на нижим нивоима и њихове одговорности за резултате, варираће и заинтересованост менаџера за резултате свог подручја одговорности и однос према ризику. Ако дивизиони менаџери не учествују у дефинисању цена у интерним трансакцијама и нису одговорни за резултате који су под утицајем тих цена, уједно нису заинтересовани за повећање ефикасности додељеног подручја одговорности. У супротном, ако дивизиони менаџери имају могућност утицаја на висину цена у интерној размени производа и услуга, од којих зависи и остварени резултат, као

основа награђивања менаџмента, може доћи до сукоба интереса између сегмената пословања и до смањења обима интерне размене, чак и до потпуне елиминације интерних трансакција. Решење треба тражити између ове две екстремне ситуације, а могуће је да се као посредник укључи и топ менаџмент предузећа.

Све дивизије међусобно конкуришу за ресурсе предузећа, а њихови менаџери настоје да што успешнијим пословањем и дивизионим резултатима привуку ресурсе и уједно остваре право на бонусе и награде. Систем трансферних цена које се дефинишу у интерним трансакцијама предузећа треба да подржи усаглашеност дивизионих и корпоративних циљева, правилну оцену остварених перформанси и ефикасну алокацију ресурса предузећа по сегментима пословања. Од начина утврђивања и висине трансферних цена ће зависити дивизиони резултати, јер куповна дивизија настоји да набави уз што нижу цену, умањи трошкове и увећа пословни резултат, а продајна дивизија тежи што вишој продајној цени, приходима од продаје и профиту. *Harris, Kriebel u Raviv* ⁶² су се бавили проблемом алокације ресурса и закључили су да је сличан проблему трансферних цена. Трансферне цене треба да буду на оном нивоу који ће омогућити ефикасно пословање дивизија, остваривање задовољавајућег профита по дивизијама, али и увећање користи за предузеће као целину. *Dean* ⁶³ тврди да ће у предузећу бити остварен задовољавајући ниво профита, ако у свим фазама целокупног процеса трансферне цене представљају инструмент генерисања додатног профита. Међутим у пракси се показало да способност дивизије да генерише додатни профит не може бити једини критеријум оправданости успостављања дивизије као самосталне економске јединице.

Одабрани и примењени модел утврђивања трансферних цена може у одређеној мери допринети хармонизацији дивизионих и корпоративних циљева и олакшати спровођење стратегије предузећа. Трансферне цене утичу на трошкове, приходе и остварене резултате дивизија које учествују у интерним трансферима, што се даље одражава на мотивацију дивизионог менаџмента и њихов допринос остварењу циљева и дугорочној профитабилности предузећа као целине.

⁶² Haris, M., Kriebel, C.H., Raviv, A., *Asymmetric Information, Incentives and Intrafirm Resource Allocation*, *Management Science*, 1982, Vol. 28, Jun, 604-620.

⁶³ Dean, J. (1955). *Decentralization and Intracompany Pricing*, *Harvard Business Review*, July – August, p. 70.

У следећем примеру⁶⁴ предузеће има две дивизије – *Транспорт сирове нафте* и *Рафинерија*.

Табела бр.13: Набавне цене, јединични варијабилни и фиксни трошкови по дивизијама

Трошак / Дивизија	Транспорт	Рафинерија
Набавна цена	15 \$	27 \$
Варијабилни трошак	3 \$	10 \$
Фиксни трошак	4 \$	5 \$
Укупно	22 \$	42 \$

У овом примеру, тржишна трансферна цена по којој *Рафинерија* купује сирову нафту и прерађује је у бензин износи \$ 27. Ако се примени трошковни модел утврђивања трансферних цена, као најчешће заступљен у пракси, претпостављамо да трансферна цена износи 110 % од укупних трошкова *Транспорта* или \$ 24.2 ($22 * 110\%$). Ако би се применио преговарачки модел трансферна цена би била у распону између \$ 24.2 и 27.

Табела бр. 13а: Поређење висине трансферних цена у зависности од модела њиховог утврђивања

Модел	Тржишни	Трошковни	Преговарачки
Трансферна цена (у \$)	27	24,2	24,2 - 27

Претпоставља се да *Рафинерија* купује 1000 барела сирове нафте и прерађује исту у 500 галона бензина. У зависности од висине трансферне цене варираће пословни профит обе дивизије, јер је продајна цена дивизије *Транспорт* уједно набавна цена дивизије *Рафинерија*. Тржишна продајна цена бензина је 71\$ за галон. У следећој табели су представљени приходи, расходи и пословни резултат за обе дивизије уз примену тржишног или трошковог модела. С обзиром да је код преговарачког модела трансферна цена у распону од 24,2 до 27\$, био би остварен различит пословни профит у зависности од висине цене, те резултати нису приказани у табели.

⁶⁴ пример је прилагођен према Horngreen, C.T., Datar, S.M., Foster, Rajan, M., Ittner, C., оп. цит., стр. 940 - 941.

Табела бр. 13б: Утврђивање пословног профита дивизија *Транспорт* и *Рафинерија*

	Тржишна трансферна цена		Трошкова трансферна цена	
	Транспорт	Рафинерија	Транспорт	Рафинерија
Приходи од продаје	27000 (27\$*1000бар.)	35500 (71\$ * 500 гал.)	(24,2\$*1000бар.)	35500 (71\$*500 гал.)
Пословни расходи	22000	34500	22000	31700
-Набав. цена	15000	27000	15000	24200
-Варијаб. тр.	3000	5000(10\$*500г.)	3000	5000(10\$*500г.)
-Фиксни тр.	4000	2500 (5\$*500 г.)	4000	2500(5\$*500 г.)
Пословни профит	5000	1000	2200	3800
Укупни профит за обе дивизије	6000		6000	

На основу података у табели може се закључити да је укупни пословни профит за обе дивизије једнак, без обзира на примењени модел утврђивања трансферних цена, али је различита алокација профита по дивизијама. Различит распоред профита по дивизијама у зависности од одабраног модела утврђивања висине и структуре трансферних цена је врло битан за дивизионе менаџере чија награда зависи од остварених пер форманси њихових центара одговорности.

Проблематика трансферних цена се може посматрати и у контексту алокације ресурса предузећа по мањим организационим сегментима или дивизијама. Ресурси предузећа су углавном ограничени и имају своју цену, јер углавном постоји могућност њихове алтернативне употребе. Сопствени капитал има своју цену у виду опортунитетног трошка који настаје због инвестирања у одређену сврху или пројекат, уз истовремено одустајање или уздржавање од инвестирања у неку другу намену. Позајмљени капитал има своју цену изражену кроз камату која се плаћа кредитору, а при томе стопа поврата на инвестирана средства треба да буде виша од каматне стопе на позајмљена средства, да би инвестирање имало смисла. Трансферне цене утичу на приходе, расходе и резултат дивизија, као и на мотивацију и допринос дивизионог менаџмента остварењу дивизионих и корпоративних циљева. Учешће појединих дивизија у ресурсима предузећа зависи од остварених дивизионих резултата, тако да успешније дивизије привлаче више капитала предузећа. Због тога су дивизиони менаџери веома заинтересовани за одабир модела трансферних цена који ће бити примењен.

2. Модели трансферних цена - Карактеристике, заступљеност и оцена

Најчешће примењивани модели утврђивања трансферних цена су **тржишни, трошковни и преговарачки**. Сваки од ових метода има своје предности и недостатке, а постоје ситуације и услови у којима се мора применити одређени модел утврђивања трансферних цена.

Када постоји екстерно тржиште производа који се трансферишу и када су познате њихове цене може се применити модел тржишног утврђивања трансферних цена. Примена тржишно утврђених трансферних цена усаглашава мотиве и интересе дивизионог менаџмента са циљевима предузећа.

Трошковно утврђене трансферне цене се базирају на трошковима производње продајне дивизије. Трансферна цена се може утврдити на основу стварних или планских (или стандардних) трошкова; на основу укупних или само варијабилних трошкова; и додавањем одређеног износа зараде или профита од стране производне дивизије на постојећи износ трошкова.

Трансферне цене утврђене преговарањем дефинишу дивизиони менаџери продајних и куповних дивизија на основу међусобних преговора.

2.1. Тржишни модел трансферних цена

Тржишна трансферна цена се сматра објективном ценом, по којој би производи били реализовани на тржишту, уколико би сегменти предузећа – профитни и инвестициони центри били самостална предузећа. Ако продајна дивизија ефикасно послује у поређењу са конкуренцијом, интерна реализација производа по тржишним ценама ће омогућити остварење профита. Такође, куповна дивизија која ефикасно послује ће моћи да плати продајној дивизији тржишну трансферну цену, коју би иначе платила и када би се снабдевала екстерно. И са аспекта опортунитетних трошкова, најбоља трансферна цена је тржишна цена. Продајна дивизија неће бити заинтересована за интерну реализацију по нижој цени од тржишне, ако целокупан асортиман може да прода екстерно по тржишној цени. Са друге стране, ако куповна дивизија може да набави потребне инпуте екстерно, по тржишној цени која је нижа од цене продајне дивизије, неће бити заинтересована за интерну набавку. У наведеној ситуацији и куповној и продајној дивизији највише одговара тржишна трансферна цена. Одступање од тржишне цене може умањити профитабилност предузећа као целине.

Децентрализовано предузеће има две дивизије, од којих једна производи компоненте (дивизија А) које се користе у производњи производа друге дивизије (дивизија Б). При томе дивизија Б има искоришћеност капацитета од 65 % и прима наруџбину за 120.000 јединица производа по цени од 40 \$.

Укупни производни трошкови *дивизије Б* су следећи:

	(у \$)
Директни материјал	14
Директни рад	4
Набавна цена компоненти	10
Општи варијабилни трошкови	2
Општи фиксни трошкови	12
Укупни трошкови	42

Пуна цена коштања је већа од цене која је понуђена дивизији Б и по којој би требала да продаје готове производе, али је дивизији Б битно да прихвати понуду с обзиром на недовољну искоришћеност капацитета. Трансферна цена компоненти које се набављају интерно од дивизије А износи 10 \$ за јединицу производа, те ће дивизија Б покушати да уговори нижу набавну цену компоненти, како би снизила своју пуну цену коштања и прихватила наруџбину другог предузећа. Са аспекта дивизије А свака цена испод 10 \$ умањује дивизиони резултат. С обзиром да дивизија Б има неискоришћене капацитете, за доношење пословне одлуке битни су само варијабилни трошкови и то без трошкова набавке компоненти. То значи да се из понуђене цене од 40 \$ могу покрити варијабилни трошкови од 20 \$ и остварити контрибуција од 20 \$. По цени од 10 \$ за компоненту дивизија Б се може одредити и за екстерну набавку. Из примера се види да је тржишни модел најбољи модел утврђивања трансферних цена.

Примена тржишног модела утврђивања трансферних цена захтева изразито конкурентно тржиште добара која се трансферишу, што најчешће није оствариво у пракси. Високо конкурентно тржиште подразумева да продајна дивизија може да продаје на екстерном тржишту колико год је могуће, а да истовремено куповна дивизија може да се снабдева од екстерних добављача у количинама које су им потребне, без утицаја на цену. У случају постојања потпуно конкурентног тржишта утврђивање тржишних трансферних цена ће омогућити: 1) усаглашеност циљева, већи степен мотивације менаџмента, 3) адекватно вредновање остварених перформанси сегмената пословања и 4) већи степен аутономије сегмената пословања⁶⁵. Битан аспект овог модела је степен искоришћености капацитета продајне дивизије, што у великој мери утиче на цену о интерној или екстерној купопродаји. Међутим, уколико тржишна трансферна цена не доприноси дугорочној профитабилности предузећа, предност се даје екстерном снабдевању.

Осим цене, битни фактори за доношење одлуке о интерном снабдевању су квалитет, правовременост и приоритет испоруке, посебне карактеристике производа. Познати су и примери у пракси где спољни добављачи нуде врло ниске продајне цене на почетку, како би утицали на одређење куповне дивизије

⁶⁵ Horngreen, C.T., Datar, S.M., Foster, Rajan, M., Ittner, C., оп. цит., стр. 942

за екстерно снабдевање, а затим током времена повећају цене или дугорочним уговором дефинишу да ће цене пратити краткорочна тржишна кретања. Да би се избегле такве ситуације, предност ипак треба дати интерним трансферима, иако екстерно снабдевање може повећати краткорочни профит сегмената предузећа. Истраживање спроведено у 73 немачке компаније је потврдило тезу „да тржишно оријентисана трансферна цена значајно утиче на мотивацију и ефикасност децентрализованих организационих јединица, у поређење са другим нетржишним моделима трансферних цена“. Хипотеза је потврђена у условима постојања транспарентног тржишта супститута, познате тржишне цене и подједнаког стратешког значаја пословних сегмената за предузеће.⁶⁶

Тржишне трансферне цене доприносе усаглашавању подстицаја и циљева дивизионих менаџера и власника предузећа у максимизирању укупног профита предузећа. У најбољем случају трансфер производа између продајне и куповне дивизије ће се извршити када највише доприноси реализацији интереса кључних интересних група, односно трансфер се неће извршити ако барем један дивизиони менаџер сматра да то није у интересу акционара. Са аспекта продајне дивизије ирелевантно је да ли ће се производ продати екстерно или интерно, ако је реализација по цени која одговара цени на екстерном тржишту. Битан фактор је спремност куповне дивизије да плати цену одређену на екстерном тржишту. Уколико је куповна дивизија спремна да плати поменути цену, она ће опредељењем за набавку од продајне дивизије у оквиру истог предузећа, уместо снабдевањем на екстерном тржишту, генерисати раст профита за целину предузећа. Сличан ефекат на профит предузећа има и даља продаја производа другим дивизијама у оквиру истог предузећа или употреба тог производа као инпута у производном процесу.

Уколико куповна дивизија није спремна да плати тржишну цену, корпоративни профит ће расти ако продајна дивизија продаје на екстерном тржишту, чак и ако тиме куповна дивизија остаје неупослена. У појединим ситуацијама предност се даје интерним трансферима због могућности уштеда у трошковима, које могу умањити висину тржишне трансферне цене. То могу бити на пример уштеде у трошковима амбалаже.

Проблем се јавља код производа за које се цене не одређују у пресеку неограничено велике понуде и тражње, као што је у случају постојања монопола или код производње одређених компоненти или делова производа који су уникатни и праве се само по наруџбини или за уградњу у конкретном производу. У таквим ситуацијама, није могуће применити тржишно утврђену трансферну цену. Један од недостатака тржишне трансферне цене је што су цене појединих роба на тржишту подложне честим и наглим променама, те предузећа покушавају да различитим инструментима заштите дивизионе менаџере од таквих ценовних

⁶⁶ Wolff M., (2007). Market Price-Based Transfer Price Systems. Empirical Evidence for Effectiveness and Preconditions, *Problems and Perspectives in Management*, Vol 5 (2), стр. 68-74.

промена. Такође тржишна трансферна цена није увек одговарајућа, јер се приликом интерне реализације производа могу остварити уштеде у трошковима амбалаже, испоруке, оглашавања, избећи спорна и сумњива потраживања, у односу на пласман производа изван предузећа. Уколико је екстерно тржиште у рецесији, јавља се проблем да ли као основу за утврђивање трансферних цена користити текуће или дугорочне просечне тржишне цене. Додатни проблем је што продавци нуде различите цене и услове кредитирања за различите купце. Такође треба анализирати да ли постоји тржиште супститута производа на коме се такви производи могу набавити и продати и да ли тржиште које постоји заиста представља алтернативу дивизијама да се екстерно снабдевају или продају производе. На основу свега наведеног, није увек јасно коју тржишну цену узети као основ за утврђивање трансферних цена.

Примена тржишних трансферних цена повећава интерес продајне дивизије да изврши интерну реализацију, али је потребно сагледати и утицај интерне, односно екстерне реализације производа на дивизиони и нарочито корпоративни профит, као и степен искоришћености капацитета по дивизијама. Иако се препоручује утврђивање висине трансферне цене која одговара тржишној цени, није увек могуће применити тржишни модел утврђивања трансферних цена. Емпиријска истраживања такође потврђују да је у конкретним предузећима најзаступљенији трошковни модел утврђивања трансферних цена, без обзира на бројне исказане недостатке, који ће бити објашњени у наставку.

2.2. Трансферне цене базиране на трошковима

Трошковни модел утврђивања трансферних цена се примењује када не постоји екстерно тржиште за производе који се трансферишу између дивизија, те није позната тржишна цена. Трансферне цене се могу базирати на укупним трошковима, варијабилним трошковима и трошковима увећаним за зараду. Трансферне цене утврђене на бази трошкова, могу допринети усаглашавању дивизионих и корпоративних циљева и подстицаја, уколико се размотре релевантни фактори, попут могућности за продају односно снабдевање на екстерном тржишту за обе дивизије, као и евентуално постојање ограничења у капацитету продајне дивизије. Међутим трансферна цена продајне дивизије која обухвата укупне производне трошкове, фиксне и варијабилне, углавном није конкурентна са ценом екстерних добављача, и може условити да се куповна дивизија определи за екстерну набавку. То ће се негативно одразити на резултат пословања продајне дивизије, нарочито ако постоји вишак неискоришћених капацитета и не постоји могућност њихове алтернативне употребе. Такође за продајну дивизију није прихватљива цена која покрива само трошкове настале у производњи и која не садржи никакву зараду. У том случају зараду остварује само она дивизија која је последња у ланцу и која продаје екстерним купцима.⁶⁷

⁶⁷ Seal, W., Garrison, R.H., Noreen, E., (2006). Management Accounting, The McGraw-Hill Education, стр. 722.

Примена трошковног модела не даје подстицај дивизионом менаџменту да контролише и смањи трошкове, јер се они пребацују са једне дивизије на другу. Проблем се може превазићи ако се трансферна цена утврди на бази стандардних, а не стварних трошкова, у циљу спречавања неефикасне употребе ресурса и пребацивања трошкова неискоришћених капацитета са продајне на куповну дивизију путем трансферних цена. Чак и код утврђивања трансферне цене на бази стандардних трошкова може се десити да продајна дивизија сва негативна одступања стварних у односу на стандардне трошкове, услед трошковне неефикасности пребаци на куповну дивизију.

Табела бр. 14: Преглед јединичних стандардних трошкова једне продајне дивизије

Стандардни јединични трошкови производње	Износ (у €)
Укупни варијабилни трошкови	0,40
Директни материјал	0,20
Директни рад	0,06
Општи варијабилни трошак производње	0,10
Варијабилни тр. управе и продаје	0,04
Укупни фиксни трошкови	0,12
Општи фиксни трошкови производње	0,09
Фиксни тр. управе и продаје	0,03
Укупни трошкови	0,52
Уобичајена зарада (50 % од варијабилних трошкова)	0,20
Трансферна цена продајне дивизије	0,72
Процењена годишња производња (у јед. пр.)	700.000
Процењена екстерна продаја (у јед. пр.)	400.000
Процењена интерна продаја (у јед. пр.)	300.000

Извор: Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., оп.цит., стр. 824.

Подаци у табели приказују трансферну цену једне продајне дивизије утврђену сумирањем јединичних стандардних варијабилних и фиксних трошкова из производне и непроизводне сфере, увећане за одређени износ зараде (нпр. 50 % од варијабилних трошкова). Трансферна цена може бити утврђена и само на бази стандардних трошкова, без додавања одређене зараде продајне дивизије.

У следећој табели су приказани подаци о најчешће примењиваним моделима трансферних цена у великим канадским и америчким компанијама, код којих је

најзаступљенији трошковни модел утврђивања трансферних цена (57 % у Канади, односно 46 % у САД).

Табела бр. 15: Модели утврђивања трансферних цена у великим канадским и америчким компанијама

Модел	Трошковни	Тржишни	Преговарачки	Остали
Канада (у %)	57	30	7	6
САД (у %)	46	33	21	-

Извор: *WolffMarket Price-Based Transfer Price Systems. Empirical Evidence for Effectiveness and Preconditions, Problems and Perspectives in Management, 2007, Vol 5 (2), стр. 68-74.*; према *Atkinson, A., Intra-Firm Cost and Resource Allocation: Theory and Practice, Hamilton, Canada: Society of Management Accountants of Canada and Canadian Academic Accounting Association Research Monograph, 1987.*

Иако су евидентни одређени недостаци трошковог модела утврђивања трансферних цена, исти је највише заступљен у пракси. Модел је пре свега једноставан и објективан, а додатни разлог и објашњење његове веће заступљености у предузећима су ситуације у којима међудивизиони трансфери немају већи утицај на дивизиони профит. Тада је корисније применити трошковни модел утврђивања трансферних цена, уместо трошити време и друге ресурсе у преговарању о висини цене.

2.2.1. Трансферне цене базирани на укупним трошковима

Утврђивање трансферне цене на бази укупних фиксних и варијабилних јединичних трошкова се без обзира на своју једноставност, углавном не препоручује. Да би се задовољили интереси продајне и куповне дивизије, трансферне цене треба да се базирају на опортунитетним трошковима.⁶⁸ Уколико предузеће дефинише трансферну цену на бази укупних варијабилних и фиксних трошкова, најчешће не постоји могућност за преговарање о висини трансферне цене са другом дивизијом.

⁶⁸ Интерна купопродаја треба да се изврши када су опортунитетни трошкови продајне дивизије нижи од опортунитетних трошкова куповне дивизије, што значи да дивизиони менаџер једне дивизије неће остварити корист на терет друге дивизије и да интерни трансфер производа неће умањити профите дивизија.

Табела бр. 16: Поређење пословног резултата продајне дивизије оствареног екстерном и интерном продајом

	Комбинација интерне и екстерне продаје			Екстерна продаја		
	Количина (у јед. пр.)	Цена	Износ	Количина (у јед. пр.)	Цена	Износ
Интерна продаја	300.000	0,40	120.000	-	-	-
Екстерна продаја	400.000	0,72	288.000	700.000	0,72	504.000
Σ Приходи од продаје	-	-	408.000	-	-	504.000
Σ Трошкови (фиксни и вариј.)	700.000	0,52	364.000	700.000	0,52	364.000
Пословни резултат			44.000			140.000

Уколико би се 300.000 јединица производа продало интерно, другој дивизији у оквиру предузећа, пословни резултат би за 96.000 био мањи него када би се целокупна количина од 700.000 јед. производа продала по цени коју чине укупни (фиксни и варијабилни) јединични трошкови увећани за зараду (50 % од јединичних варијабилних трошкова). Изгубљена добит представља опортунитетне трошкове, ако постоји могућност да се целокупна количина од 700.000 јединица прода на екстерном тржишту. Међутим, уколико се претпостави да је максимална количина која се може екстерно пласирати 400.000 јединица и да не постоји могућност алтернативне употребе капацитета, опортунитетни трошкови су 0, те интерна продаја 300.000 јединица не представља губитак за предузеће.

Уколико куповна дивизија може да изврши екстерну набавку уз трошкове који ће бити нижи од пуних трошкова производње продајне дивизије, то ће се одразити на просечне дугорочне трошкове, а управа предузећа треба да размисли о укидању продајне дивизије. У случају да куповна дивизија након завршетка производног процеса и продаје готовог производа, из прихода не може да покрије трошкове плаћене за трансферисани производ и да оствари одређену зараду, управа предузећа може одлучити да укине куповну дивизију и заустави производњу и продају готовог производа. Што је разноврснији производно-продајни асортиман комплекснија је анализа и доношење одлуке о оправданости пословања појединих дивизија. Такође, може се десити и да куповна дивизија пронађе екстерни извор снабдевања по цени која је већа од пуних производних трошкова продајне дивизије, али мања од укупног износа трошкова увећаних за профит продајне дивизије. У таквим ситуацијама се не могу увек донети оптималне одлуке. Уколико продајна дивизија има вишак капацитета, прихвата да реализује производе и по трансферној цени која ће бити базирана само на варијабилним трошковима производње.

Могуће су и трансферне цене базиране на укупним трошковима увећаним за зараду, уколико дивизије прихвате ову цену у међусобним преговорима. Ова цена се може применити код интерног трансфера ручно рађених производа или ако се не може утврдити цена на екстерном тржишту.

2.2.2. Трансферне цене базиране на варијабилним трошковима

На основу јединичних стандардних трошкова, може се утврдити трансферна цена у зависности од обухвата трошкова. Према подацима из претходног примера ако се обухвате само варијабилни трошкови производње трансферна цена би износила 0,36 €, односно 0,40 € ако се покрију укупни варијабилни трошкови. Међутим продајна дивизија нема интерес да продаје интерно ако тиме покрива само варијабилне трошкове (производне или укупне), јер се у том случају не формира контрибуција за покриће фиксних трошкова. Ниска трансферна цена ће условити умањење прихода од продаје и пословног резултата продајне дивизије, као и лошије перформансе дивизионог менаџера.

Подваријанта трошковног модела утврђивања трансферних цена је заснована на покривању директних варијабилних трошкова рада и материјала, општих варијабилних и општих фиксних трошкова, али само у производној сфери. У том случају трансферна цена би била:

Табела бр. 17: Трансферна цена базирана на варијабилним трошковима

Директни материјал	0,20
Директни рад	0,06
Општи варијабилни трошак производње	0,10
Општи фиксни трошак производње	0,09
Трансферна цена	0,45

Табела бр. 17а: Утврђивање пословног резултата

	Комбинација интерне и екстерне продаје		
	Количина (у јед. пр.)	Цена	Износ
Интерна продаја	300.000	0,45	135.000
Екстерна продаја	400.000	0,72	288.000
∑ Приходи од продаје	-	-	423.000
∑ Трошкови (фиксни и варијабилни)	700.000	0,52	364.000
Пословни резултат			59.000

Уколико се претпостави да куповна дивизија може да се снабде екстерно по цени од 0.44 за јединицу производа, то ће побољшати перформансе куповне дивизије, али не и целине предузећа. Екстерна набавна цена од 0.44 је за 0.04 већа од цене која покрива само јединичне варијабилне трошкове, што за укупну количину интерно реализованих производа од 300.000 јединица представља губитак од 12.000 € на нивоу предузећа.

Најбољи сценарио који би резултирао највећим добитком за целину предузећа би био да продајна дивизија целокупну количину од 700.000 јединица производа прода екстерно по цени од 0.72, а да се куповна дивизија такође снабде екстерно по цени од 0.44. Свака додатна екстерно продата јединица производа одбацује контрибуцију од 0.32 (0.72 – 0.40), која је већа од додатних јединичних трошкова набавке од екстерног добављача (0.44 – 0.40), што коначно резултира растом нето резултата предузећа у износу од 84.000. У датој ситуацији нема мотива за интерне трансфере производа све док куповна дивизија може да се снабдева екстерно по цени нижој од 0.72.

Додатна контрибуција од повећања екстерне продаје	300.000 јед. пр. x (0.72 – 0.40)	96.000
Додатни трошкови куповне дивизије узроковани екстерном набавком	300.00 јед. пр. x (0.44 – 0.40)	(12.000)
Нето инкрементални добитак предузећа		84.000

Наведени пример показује да интерне купопродајне трансакције неће увек резултирати и највећим добитком за предузеће као целину, или за неку од дивизија. Ако се трансферне цене базирају само на варијабилним трошковима, продајна дивизија нема интерес за интерном реализацијом производа, стога би за продајну дивизију био прихватљивији модел утврђивања трансферне цене у коме ће се кроз цену покривати трошкови, али и остварити одређена зарада.

2.2.3. Трансферне цене базиране на трошковима увећаним за уобичајену зараду

Подстицај интерној реализацији производа може бити утврђивање трансферне цене на бази трошкова увећаним за уобичајену зараду продајне дивизије. Таква цена покрива варијабилне трошкове, део фиксних трошкова и укључује одређену зараду као мотив и подстицај продајној дивизији да продаје интерно. Заинтересованост продајне дивизије за интерну реализацију својих производа треба посматрати у контексту постојања слободних, неискоришћених капацитета и могућности за њихову алтернативну употребу. Уколико се у капацитетима продајне дивизије не може производити неки други производ, прихватиће се и нижа трансферна цена која покрива само варијабилне и/или мањи део фиксних

трошкова, како би се из остварене контрибуције барем делимично подмирили фиксни трошкови.

Продајна дивизија у виду профитног центра ће бити заинтересована да прода интерно уколико покрије трошкове производње и оствари прихватљив износ профита. Куповној дивизији такође одговара да плати пуне трошкове производње настале у продајној дивизији и на тај начин се усаглашавају интереси обе дивизије. Куповна дивизија може бити незаинтересована за трансфер само ако има могућност екстерне набавке уз ниже трошкове или ако из оствареног прихода од продаје финалног производа не може покрије пун износ трошкова продајне дивизије и да оствари разумну зараду.

Менаџери на вишим нивоима могу подржати продајну дивизију у додавању одређене зараде на варијабилне трошкове приликом дефинисања трансферне цене, јер се на тај начин продајна дивизија подстиче да изврши интерну продају. У случају постојања ограничења у капацитету продајне дивизије, циљеви и подстицаји се могу усагласити, а интерни трансфер остварити, ако се опортунитетни трошкови продајне дивизије пребаце на куповну дивизију. То се може постићи ако је трансферна цена једнака тржишној цени по којој би продајна дивизија могла да реализује своје производе на екстерном тржишту. Иначе, опортунитетни трошак би у том случају настао јер је продаја извршена интерно и јавља се увек када су ресурси ограничени или када постоји могућност њихове алтернативне употребе.

2.3. Преговарањем утврђене трансферне цене

Када дивизиони менаџери међусобним преговорима утврђују трансферне цене треба да продају и купују на начин који симулира дејство слободног тржишта. То не значи да ће исход њихових преговора о трансферним ценама на најбољи начин допринети остварењу интереса предузећа и његових акционара. Висина трансферне цене често више зависи од преговарачких способности дивизионих менаџера, а мање од тога да ли ће трансфер допринети максимизацији профита и оптималним одлукама у погледу алокације ресурса и укупног пословања предузећа. Увек постоји могућност да се менаџери на вишим нивоима укључе у процес преговарања о висини трансферних цена, уколико дивизиони менаџери не успеју да се договоре. То је један од демотивишућих фактора за примену овог модела приликом утврђивања висине трансферних цена.

Тржишта су углавном несавршена, те тржишна трансферна цена није дуго одржива. Уколико нема могућности за примену тржишног или трошковног модела утврђивања трансферних цена, успостављају се преговори између менаџера куповне и продајне дивизије. Преговарањем утврђене трансферне цене су углавном испод уобичајене тржишне цене коју би куповна дивизија платила екстерном добављачу, али истовремено изнад суме инкременталних и опортунитетних трошкова продајне дивизије. На основу опортунитетних трошкова се дефинише интервал у коме ће се преговарањем утврдити трансферне цене. У

конкретном примеру (*тачка 2.2 табела бр. 14*) преговарањем утврђена трансферна цена би била у распону између 0.40 и 0.72 €. Ако се поједини варијабилни трошкови могу елиминисати, биће нижи инкрементални трошкови и доња граница трансферне цене. Уколико продајна дивизија нема могућност алтернативне употребе или смањења производних капацитета, неће бити опортунитетних трошкова. У супротном, опортунитетни трошкови ће бити изједначени са контрибуцијом, ако се целокупна количина од 700.000 јединица производа може продати екстерно.

Дивизиони менаџери који преговарају о висини трансферних цена, треба да имају овлашћења и за екстерну куповину односно продају, у случају да се преговори заврше неуспешно. С обзиром да такав степен децентрализације и делегирања овлашћења може да доведе до дисфункционалног понашања дивизионог менаџмента, задржава се могућност да се топ менаџмент укључи у процес преговарања, уколико дивизиони менаџери не могу да се договоре о цени или њихове одлуке не дају оптимална решења са аспекта дивизија. Да би се менаџери продајне и куповне дивизије подстакли на сарадњу постоји и могућност разматрања њиховог заједничког профита, као показатеља перформанси и основе награђивања. Преговарањем утврђена трансферна цена се примењује ако примена тржишне цене може да умањи дивизиони и корпоративни профит, а трошковни модел има одређена ограничења. Тада дивизиони менаџери кроз преговоре одређују трансферну цену која ће бити прихватљива за обе стране, учеснике у преговорима. Опортунитетни трошкови су критеријум прихватања трансферне цене, при чему опортунитетни трошкови продајне дивизије треба да буду нижи од опортунитетних трошкова куповне дивизије, али на висину трансферне цене утиче и степен искоришћености капацитета продајне дивизије.

Према Kaplan и Atkinson⁶⁹ куповна дивизија има следеће опције у преговорима:

а) да прихвати цену продајне дивизије, б) да преговара о нижој цени и бољим условима, в) да прибави понуду екстерног добављача и са њим преговара о цени, или г) да одбије понуду продајне дивизије и изврши екстерну набавку или не набави уопште.

За успешно преговарање о трансферним ценама, битно је да дивизиони менаџери буду информационо симетрични, тј. да подједнако располажу свим потребним информацијама и да су овлашћени да одлуче да ли ће се снабдевати интерно или екстерно. Успешност у утврђивању трансферне цене ће зависити и од износа најниже продајне цене која је прихватљива за продајну дивизију, односно највише набавне цене која је прихватљива за куповну дивизију.

⁶⁹ Kaplan, R.S, Atkinson, A., (1998). Advanced Management Accounting, Prentice Hall, стр. 460.

2.3.1. Модел преговарања о елиминисању трошкова дистрибуције из трансферних цена

Код интерних купопродајних трансакција цена утврђена преговарањем може бити боље решење у односу на примену тржишне цене, јер се у интерним односима могу елиминисати или умањити трошкови амбалаже, транспорта, продаје и дистрибуције, постопродајних услуга.

Претпоставка је да дивизија „П“ производи компоненту која се на екстерном тржишту може продати за 22 \$. Целокупна количина се може екстерно продати, уз јединични трошак дистрибуције од 2 \$. Тренутно се продаје 1000 компоненти дневно, уз јединични варијабилни трошак од 12 \$. Уколико би се компоненте продавале интерно, избегао би се трошак дистрибуције. Куповна дивизија „К“ производи и продаје 350 производа дневно, уз продајну цену од 45 \$ и јединични варијабилни трошак од 32 \$. Јединични варијабилни трошак продаје је 3 \$.

Табела бр. 18: Пример елиминисања трошкова дистрибуције

	Дивизија „П“	Дивизија „К“
Продата количина		
- дневна	1.000	350
- годишња	260.000	91.000
Продајна цена	22	45
Варијабилни трошкови		
- производње	12	32
- продаје	2	3
Годишњи фиксни трошкови	1.480.000	610.000

* за 260 продајних дана у години

Највиша цена коју је дивизија „К“ спремна да плати је 22 \$. Са аспекта дивизије „П“ интерна реализација омогућава уштеду од 2 \$ по јединице по основу елиминисања трошкова дистрибуције, а најнижа трансферна цена би била 20 \$. Трансферна цена која ће бити прихватљива за обе дивизије се налази у интервалу између 20 и 22 \$. Дивизија „П“ може да покрије варијабилне трошкове и оствари контрибуцију чак и са ценом од 20 \$, јер избегава трошкове дистрибуције, ако продаје интерно, али је мала вероватноћа да ће прихватити интерну реализацију по тој цени. Дивизија „К“ би уз набавну цену компоненте од 20 \$ уместо 22 \$ остваривала дневну уштеду од 700 \$, на 350 продатих јединица. За дивизију „П“ цена од 21,1 \$ би била прихватљива, јер на 1000 продатих компоненти дивизиони профит расте за 1.100 \$, док ће дивизија „К“ дневно увећати свој профит за 315 \$ за сваких продатих 350 јединица.

Табела бр. 18а: Упоредни приказ биланса успеха пре и после преговарања о трансферним ценама

(у 000 \$)

	Пре преговарања (интерна и екстерна продаја)			После преговарања (интерна продаја; трансферна цена 21,1 \$)		
	Дивизија П	Дивизија К	Укупно	Дивизија П	Дивизија К	Укупно
Приходи од продаје	5.720	4.095	9.815	5.638,1	4.095	9.733,1
- Вариј. тр. производње	3.120	2.912	6.032	3.120	2.830,1	5.950,1
- Варијабилни тр. продаје	520	273	793	338	273	611
Допринос покрићу	2.080	910	2.990	2.180,1	991,9	3.172
Фиксни трошкови	1.480	610	2.090	1.480	610	2.090
Пословни добитак	600	300	900	700,1	381,9	1.082

Извор: Hansen, D., Mowen, M., (2006). Cost management accounting & Control, Thomson South – Western, Ohio, USA, стр. 454.

На основу табеле се може закључити да је примена преговарањем утврђених трансферних цена допринела повећању укупно оствареног профита за 182.000 \$, односно за дивизију „П“ пословни профит се повећао за 100.100 \$, а за дивизију „К“ за 81.900 \$.

2.3.2. Утврђивање трансферних цена у случају постојања неискоришћених капацитета

На тржишту најчешће не постоји савршена конкуренција, те продајна дивизија не може да прода целокупну произведену количину по преовлађујућој тржишној цени, што доводи до смањења производње у наредном производном циклусу и појаве неискоришћених производних капацитета.

У следећем примеру менаџери две дивизије договарају успостављање сарадње и висину цене која ће бити обострано прихватљива. Једна дивизија производи пластичну амбалажу („П“), а друга фармацеутске производе („Ф“). Дивизија „П“ има неискоришћене капацитете, а дивизија „Ф“ планира проширење на ново тржиште уз нижу почетну цену својих производа, у циљу достизања већег тржишног учешћа. Дивизија „П“ добија од малопродајног ланца понуду за 250.000 паковања новог лека, по цени од 0,85 \$.

Табела бр. 19: Утврђивање контрибуције по дивизијама

Дивизија „П“		Дивизија „Ф“	
јединични варијабилни трошак производње (без тр. амбалаже)	0,60		
јединични трошак амбалаже	0,40	јединични варијабилни трош. амбалаже	0,15
предложена цена амбалаже дивизији „Ф“	0,25	предложена цена амбалаже дивизији „П“	0,20
остварена контрибуција уз цену амбалаже од 0,20 $(0,85 - (0,60 + 0,20) * 250.000)$	12.500	остварена контрибуција уз цену амбалаже од 0,20 $((0,20 - 0,15) * 250.000)$	12.500

Обостраним прихватањем цене од 0,20 \$ за пластичну амбалажу, обе дивизије остварују једнаку контрибуцију, што значи да једна дивизији неће профитирати на рачун друге. Дивизији „П“ је задовољила свој интерес овом ценом амбалаже јер ће из понуђене продајне цене од 0,85 покрити варијабилни производни трошак и трошак амбалаже и остварити контрибуцију од 0,05 \$. Дивизија „Ф“ је заинтересована да прихвати понуду за производњу 250.000 јединица амбалаже, јер ће тако из остварене контрибуције од 0.05 \$ делимично покрити фиксне трошкове, с обзиром да постоје неискоришћени капацитети.

Табела бр.19а: Упоредни приказ дивизионих резултата у зависности од висине преговарањем утврђене трансферне цене

	Трансферна цена 0,40 \$		
	Дивизија „П“	Дивизија „Ф“	Укупно
Приходи од продаје	100.000	212.500	312.500
Варијабилни трошкови	37.500	250.000	287.500
Контрибуција	62.500	(37.500)	25.000
	Трансферна цена 0,25 \$		
	Дивизија „П“	Дивизија „Ф“	Укупно
Приходи од продаје	62.500	212.500	275.000
Варијабилни трошкови	37.500	212.500	250.000
Контрибуција	25.000	0	25.000
	Трансферна цена 0,20 \$		
	Дивизија „П“	Дивизија „Ф“	Укупно
Приходи од продаје	50.000	212.500	262.500
Варијабилни трошкови	37.500	200.000	237.500
Контрибуција	12.500	12.500	25.000
	Трансферна цена 0,15 \$		
	Дивизија „П“	Дивизија „Ф“	Укупно
Приходи од продаје	37.500	212.500	250.000
Варијабилни трошкови	37.500	187.500	225.000
Контрибуција	0	25.000	25.000

Из табеле се може видети да је укупан остварени профит исти, али је различито прераспоређен између дивизија у зависности од висине трансферне цене. Уз трансферну цену од 0,20 \$ дивизиони профити се изједначавају и то је цена коју ће обе дивизије прихватити.

Недостаци преговорачког модела су према Kaplan и Atkinson⁷⁰ што захтева већи утрошак времена и напора дивизионих менаџера у постизању обострано прихватљиве трансферне цене, при томе може доћи до међусобних конфликта, а исход преговора између осталог зависи и од преговораčkih способности менаџера. Остварене перформансе неке дивизије могу такође бити одраз преговораčkih способности дивизионих менаџера. Понекад је у преговоре неопходно укључити и топ менаџмент као арбитра. Ако један од дивизионих менаџера располаже приватним информацијама, које могу утицати на исход преговора о ценама, јавња се информациона асиметрија и неће подједнако бити задовољени интереси обе преговорачке стране. Стога је врло битно и етичко понашање дивизионих менаџера током преговора о трансферној цени. Такође се може десити и да набављене количине не одговарају стварним потребама куповне дивизије, ако је трансферна цена била изнад опортунитетних трошкова. Алтернативни начин решавања проблема утврђивања трансферних цена је примена двојних цена. Без обзира на наведене недостатке преговорачког модела трансферних цена, овај модел може да задовољи три основна критеријума или циља везана за проблематику трансферних цена: (1) усаглашеност дивизионих и корпоративних циљева, (2) очување дивизионе аутономије и (3) тачна евалуација остварених перформанси.

2.4. Дуалне трансферне цене

Приликом примене дуалних трансферних цена, цена коју наплаћује продајна дивизија се разликује од цене коју плаћа куповна дивизија. Продајна дивизија углавном утврђује трансферну цену на основу тржишног или преговорачког модела, док куповна дивизија евидентира трошковно утврђену трансферну цену, која најчешће покрива само варијабилне трошкове. Примена дуалних трансферних цена омогућује да продајна дивизија оствари профит, а куповна дивизија минимизира трошкове набавке, а да при томе нема директног утицаја управљачког врха предузећа на расподелу профита између дивизија. С обзиром на различите цене које се користе у утврђивању прихода од продаје продајне дивизије, односно трошкова набавке куповне дивизије, сума оствареног профита дивизија неће бити једнака профиту предузећа као целине. За потребе израде финансијских извештаја разлика настала применом двојних цена се евидентира на посебном рачуну на ком се усаглашавају приходи и трошкови и књижи се на терет целине предузећа.

⁷⁰ Kaplan, R.S, Atkinson, A., оп. цит., стр. 461

Путем примене дуалних цена подстиче се укључивање дивизија у интерне купопродајне трансакције, усаглашавају се њихови супротстављени интереси и при томе задовољава интерес предузећа као целине. Продајна дивизија реализује производе по тржишној цени, а куповна их набавља по цени која је једнака варијабилним трошковима. Приходи и расходи интерне купопродаје на нивоу дивизија утичу на висину дивизионог профита и њихове перформансе, али се за потребе екстерног извештавања у консолидованом финансијском извештају, међусобно неутралишу интерна потраживања и обавезе. Субвенције за дуалне трансферне цене представљају расход на нивоу предузећа. Дуалне трансферне цене нису широко заступљене у пракси, иако се њиховом применом може допринети решавању проблем усаглашавања циљева, који је изражен код трошковног модела утврђивања трансферних цена.

2.5. Избор модела утврђивања трансферних цена

Сваки модел утврђивања трансферних цена има своје предности и недостатке, односно не постоји модел који је универзално примењив у сваком предузећу. Потребна су одређена прилагођавања у процесу одабира модела трансферних цена, у зависности од карактеристика и циљева организационих сегмената, као и циљева предузећа. Тако на пример продајна дивизија може да повећа трансферне цене ако су смањени производни капацитети и постоји могућност њихове алтернативне употребе, односно да смањи трансферну цену ако су капацитети недовољно искоришћени и нису погодни за производњу неког другог производа. Теоријски, трансферна цена би требала да се базира на опортунитетним трошковима, а уколико једна дивизија има неискоришћене капацитете, опортунитетни трошкови ће бити једнаки варијабилним трошковима. У случају да су капацитети искоришћени, опортунитетни трошкови ће бити на нивоу продајне цене, дакле изнад варијабилних трошкова, јер је са аспекта продајне дивизије небитно да ли реализацију врши интерно или екстерно. У пракси је теже проценити опортунитетне трошкове, јер варирају у зависности од могућности дивизије, а базирају се на информацијама којима располажу дивизиони менаџери. Стога се уместо на опортунитетним трошковима, трансферне цене најчешће утврђују путем објективнијих, једноставнијих процедура, тј. на основу укупних трошкова, тржишне цене, варијабилних трошкова или преговарањем дивизионих менаџера.

Према одредбама Закона о порезу на добит Републике Србије⁷¹ интерне трансакције се вреднују по принципу „ван дохвата руке“ (*„arm's length principle“*), односно користе се упоредиве тржишне цене. Применом овог принципа се обезбеђује да цене трансакција између повезаних лица, не би смеле да буду повољније од оних које би се оствариле између неповезаних лица. Са аспекта корпоративног опорезивања је нарочито битно да се примењује овај принцип, како

⁷¹ http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_porezu_na_dobit_pravnih_lica.html

би се спречило намерно умањење пореске основице и износа пореза. Када није могуће применити принцип „ван дохвата руке“, примењује се метода цене коштања увећане за уобичајену зараду или метода препродајне цене. Резултати истраживања спроведеног у оквиру ове докторске дисертације (о чему ће касније бити више речи) показују да предузећа у Србији (обухваћена узорком) још увек не придају већи значај начину утврђивања трансферних цена и утицају висине трансферних цена на перформансе пословања сегмената предузећа и њиховог менаџмента. Један од разлога је неразвијеност рачуноводства одговорности у домаћим предузећима, те се успешност пословања прати углавном само на нивоу целине предузећа, али не и сегмената – дивизија или профитних и инвестиционих центара. Сходно томе, не постоје услови да се евалуира допринос дивизионог менаџмента укупном резултату пословања предузећа и на основу тога утврди висина награде дивизионом менаџменту, као један од мотивационих механизма.

У наставку су представљене кључне карактеристике три најзаступљенија модела трансферних цена у светској пракси.

Табела бр. 20: Поређење три основна модела утврђивања трансферних цена

Критеријум / Модел	Тржишни	Трошковни	Преговарачки
Усаглашеност циљева	Да, уколико је тржиште конкурентно	Углавном, али не увек	Да
Корисност приликом евалуације дивизионих перформанси	Да, уколико је тржиште конкурентно	Тешко, осим ако је трансферна цена већа од укупних трошкова	Да
Мотивација дивизионог менаџмента	Да	Да, уколико је оцена перформанси базирана на планираним трошковима; мањи је подстицај ако се базира на стварним трошковима	Да
Очување дивизионе аутономије	Да, уколико је тржиште конкурентно	Не	Да
Остали битни фактори	Није примењив ако не постоји екстерно тржиште трансферисаног производа	Користан за одређивање укупних трошкова Једноставан за примену	Преговарање захтева време и понекад арбитражу топ менаџмента

Извор: Horngreen, C.T., Datar, S.M., Foster, Rajan, M., Iltner, C., оп.цит., стр. 949

Поређењем три основна модела утврђивања трансферних цена, може се закључити да је најбољи тржишни модел, али није примењив ако не постоји екстерно тржиште производа који се трансферишу између дивизија. Такође, у предузећу које је организовано по профитним центрима, јавља се додатни проблем јер профитни центар или дивизија која продаје у своју продајну цену, базирану на тржишној цени, укључује и одређени износ профита, чак и ако се ради о интерној реализацији. Једно од решења је да се у интерним купопродајним трансакцијама примени коригована екстерна тржишна цена, односно цена која уважава интерне односе између дивизија. Преговарачки модел има одређене предности, али је главни недостатак што захтева већи утрошак времена и значајније ангажовање дивизионих менаџера, а понекад чак и арбитражу топ менаџмента. Трошковни модел нема много предности, али је због једноставности примене најчешће заступљен у пракси.

На основу истраживања које је спровео Tang ⁷² о трансферним ценама у 150 индустријских предузећа која се налазе у оквиру Fortune 500 за 1990. годину, подаци о примени различитих модела утврђивања трансферних цена указују да се код трансфера између сегмената децентрализованог предузећа у границама једне земље највише користи модел утврђивања трансферних цена на бази трошкова, а код трансфера у оквиру мултинационалне компаније тржишни модел утврђивања трансферних цена. Аутор на основу емпиријских података закључује да је тржишни модел постао чешће примењив него деценију пре тога и такође истиче да приликом примене трошковног модела 90 % предузећа утврђује трансферне цене на бази укупних трошкова, а само 5-10 % предузећа на бази варијабилних трошкова.

Табела бр. 21: Заступљеност појединих модела трансферних цена код предузећа у оквиру *Fortune 500*, за 1990. годину

Врста трансфера	Модел трансферних цена		
	Тржишни	Трошковни	Преговарачки
Интерни трансфери у оквиру земље	37 %	46 %	17 %
Међународни трансфери	46 %	41 %	13 %

Извор: Tang, R., (1993). *Transfer pricing in the 1990s: tax and management perspectives*, Greenwood Publishing Group.

На основу података у табели се може закључити да трошковни модел доминира у интерним трансферима у националним оквирима, док у трансферу производа и услуга између делова мултинационалних компанија или независних неповезаних предузећа која послују у различитим земљама, је највише затупљен тржишни модел. Овом моделу се даје предност јер уважава „принцип ван дохвата руке“ и

⁷² Tang, R., (1993). *Transfer pricing in the 1990s: tax and management perspectives*, Greenwood Publishing Group

кореспондира са моделом упоредиве контролисане цене (CUP) чија се примена препоручује од стране Организације за економску сарадњу и развој (OECD) и америчке Службе интерних прихода (IRS). Остали модели утврђивања цена у трансферима производа и услуга између делова мултинационалних компанија, које послују у различитим пореским и царинским системима, ће бити детаљније објашњени у наредном делу рада.

Без обзира на одабрани модел утврђивања, трансферне цене су значајан елемент калкулације цене коштања и продајне цене и битне су за доношење пословних одлука о интерној или екстерној набавци и продаји. Користе се у оцени перформанси сегмената предузећа и дивизионог менаџмента, те представљају важно средство мотивације и подстицаја дивизионог менаџмента да остварењем дивизионих циљева допринесу реализацији корпоративних циљева и при томе створе што бољу основу за сопствено награђивање, у зависности од резултата оствареног у њиховом подручју одговорности. Одабрани модел утврђивања трансферних цена треба да буде разумљив и једноставан за примену са аспекта корисника, али истовремено и флексибилан како би на што бољи начин реаговао на промене у окружењу и на тржишту. Може се закључити да изабрани и примењени модел трансферних цена не искључује могућност примене неког другог модела у наредном периоду, у складу са променама у трошковима, понуди, тражњи, конкуренцији и осталим факторима. Поновно разматрање и прилагођавање модела трансферних цена треба посматрати као активност која доприноси увећању вредности предузећа.

2.6. Регулатива у области трансферних цена у Србији

Фискални аспект трансферних цена је у законодавству Србије први пут био регулисан Законом о порезу на добит корпорација из 1991. године⁷³. Утврђивање трансферних цена се сада регулише Законом о порезу на добит правних лица, који прати Смернице ОЕЦД за трансферне цене, али још увек постоје одређене недоречености и потреба за потпунијим усаглашавањем са светским трендовима.

Према нашем Закону о порезу на добит правних лица⁷⁴ „трансферном ценом се сматра цена настала стварањем обавеза међу повезаним лицима. Лицем повезаним са обвезником сматра се оно физичко или правно лице у чијим се односима са обвезником јавља могућност контроле или значајнијег утицаја на пословне одлуке. Могућност контроле подразумева 50 % и више или појединачно највећи број гласова у обвезниковим органима управљања, као и непосредно или посредно учешће у управљању, контроли или капиталу.“ Са аспекта обухвата трансакција између повезаних лица, „трансакције се посебно приказују у пореском билансу и то по ценама које би се оствариле на тржишту таквих или сличних трансакција да се није радило о повезаним лицима, чиме се захтева примена принципа „ван дохвата руке“. Разлика између цене утврђене применом овог

⁷³ Привредни саветник, Јануар 2012., стр. 103.

⁷⁴ Закон о порезу на добит правних лица, Сл. гласник Р. Србије 25/2001, 80/2002, 43/2003, 84/2004, 18/2010

принципа (упоредива цена на тржишту) и обвезникове трансферне цене укључује се у пореску основицу“ у циљу спречавања умањења основице опорезивања. Разлика ће утицати на повећање опорезиве добити једино ако су трансферне цене више од тржишних цена. Разлика се посебно исказује у пореском билансу. С обзиром да трансферне цене утичу на висину расхода сегмента пословања који купује, односно висину прихода сегмента који продаје, Закон предвиђа да се и на страни прихода врши корекција по основу трансферних цена и да се разлика настала утврђивањем прихода по трансферним и прихода по тржишним ценама, посебно искаже у пореском билансу. У овом случају би до умањења пореске основице дошло ако би приходи обрачунати на основу трансферних цена били мањи од прихода који би били обрачунати по тржишним ценама.

У члану 5 Правилника⁷⁵, се ближе дефинише да се трансакције између повезаних лица према принципу „ван дохвата руке“ вреднују по *упоредивим тржишним ценама*, а уколико то није могуће, примењује се метода „трошкови плус“ односно *цена коштања увећана за уобичајену зараду*, или евентуално *метода препродајне цене*.

Упоредивом ценом се сматра цена по којој би се на тржишту реализовала иста или слична трансакција између лица која нису повезана, у исто или приближно исто време када је настала трансакција између повезаних лица. Уколико на тржишту постоји више упоредивих цена, које се значајно разликују у висини, прихвата се најнижа цена. Метода цене коштања увећане за уобичајену зараду се базира на укупним стварним трошковима производње увећаним за уобичајену зараду сегмента који продаје производе или услуге. Уобичајена зарада такође треба да буде упоредива са зарадом или маржом која би се остварила на тржишту, између неповезаних лица. Метода препродајне цене је цена коју купац као повезано лицу оствари продајом добара и услуга неповезаном лицу, уз умањење за уобичајену зараду (маржу).

Може се приметити да је *Законом о порезу на добит правних лица* и још ближе *Правилником о садржају пореског биланса и другим питањима од значаја за начин утврђивања пореза на добит предузећа*, регулатива у области трансферних цена у Србији усклађена са OECD и IRS регулативом са аспекта уважавања принципа „ван дохвата руке“ и истих основних метода утврђивања трансферних цена. Као и код економски развијених земаља, циљ је да се у овој области законским и подзаконским актима делимично или у потпуности спрече настојања предузећа да посредно, преко висине трансферних цена умање основице опорезивања и пореске приходе једне земље. У складу са отварањем тржишта Србије и очекиваним већим присуством мултинационалних компанија на истом, област трансферних цена ће све више добијати на значају, односно пореске власти ће показивати већи интерес за ову област.

⁷⁵ Правилник о садржају пореског биланса и другим питањима од значаја за начин утврђивања пореза на добит предузећа; Службени гласник Р Србије 139/2004, 99/2010

3. Порески третман трансферних цена у мултинационалним компанијама

Интернационализација пословања предузећа из економски развијених земаља и окретање ка новим иностраним тржиштима су условљени успоравањем раста домаћих тржишта и њиховим уласком у фазу зрелости и стагнације, уз одсуство растућих и иновативних потенцијала. Поједине студије презентоване на Светском економском форуму (World Economic Forum) у Давосу (Швајцарска) показују да постоји непосредна веза између интернационализације пословања и побољшања финансијских перформанси, при чему је чак 84% компанија које су се укључиле у процесе глобализације, остварило резултате боље од берзанског индекса S&P 500, током петогодишњег периода⁷⁶. У последњих двадесетак година нагло расте обим и вредност прекограничних трансакција, од којих 60–70% представљају трансакције између повезаних предузећа, која припадају истој групи⁷⁷.

У тежњи да постану што конкурентнија, позиционирају се и повећају учешће на глобалном тржишту, предузећа постају више децентрализована и постављају флексибилнију организациону структуру. Углавном се формирају стратегијске пословне јединице (SBU) или профитни и инвестициони центри, у складу са делегирањем овлашћења и одговорности на ниже организационе нивое. Уколико се SBU, односно профитни и инвестициони центри не налазе у истој држави у којој је и централна управа предузећа, настају мултинационалне компаније (МНК). Организациона структура једне МНК треба да буде постављена тако да пословни сегменти – профитни и инвестициони центри, доприносе реализацији циљева предузећа као целине. Стога су трансферне цене један од кључних елемената који утиче на хармонизацију дивизионих и корпоративних циљева. Од одабраног модела, односно начина утврђивања трансферних цена, зависи на који начин ће се дефинисати цене сировина, материјала, готових производа и услуга које се интерно трансферишу између централе и делова (филијала) предузећа, као и између самих филијала. Предмет интерних трансфера осим материјалне, може бити и нематеријална имовина, у виду различитих корпоративних услуга и зајмова.

Трансферне цене су битан елемент глобалне стратегије предузећа које везује своје пословања за инострана тржишта, јер доприносе реализацији бројних циљева: максимизација оствареног профита, обима и вредности продаје, минимизирање пореза и царина и остваривање осталих друштвено-политичких циљева.

Приликом дефинисања политике трансферних цена на нивоу МНК, битни интерни фактори су:

⁷⁶ Martinson, O., McKee, T. (2001), Staying Out of Trouble with Transfer Pricing, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*.

⁷⁷ Hamaekers, H., (2001). The Arm's Length – How long?, *International Transfer Pricing Journal*, Issue 2, March/April, 39.

- величина компаније,
- степен децентрализације,
- типови и карактеристике формираних центара одговорности,
- организациона структура и
- стратегија.

Према истраживању које су спровели *Cools* и *Slagmulder*⁷⁸, величина МНК је врло битан фактор, јер указује на комплексност пословања компаније, изражено кроз број филијала и земаља широм света у којима се одвија пословање, као и кроз укупну вредност трансакција. Политику трансферних цена треба посматрати у контексту степена децентрализације, односно степена овлашћења који се делегирају менаџерима на нижим нивоима и на основу тога евалуирати њихове перформансе, као основу за награђивање. Организациона структура посредно утиче на политику трансферних цена, која пре свега треба да обезбеди оптимизацију пореског оптерећења и праћење перформанси за потребе система управљачке контроле. Постављени систем трансферних цена треба да допринесе реализацији стратегијских циљева компаније, а на политику трансферних цена МНК битно утичу фактори попут степена диверзификације, али и вертикалне интеграције.

Предузећа која глобализују своје пословање морају бити добро упозната са разликама у трошковима основних производних инпута, пореским оптерећењем, царинама, варирањем девизних курсева у зависности од конкретне земље, као и са постојећом конкуренцијом на циљном тржишту. Са аспекта мултинационалне компаније правилно утврђена трансферна цена првенствено треба да служи за потребе евалуације остварених перформанси и оптимизације износа пореза на добит. У истраживању које је спровела *Borkowski* (1992)⁷⁹ наводи се да 2/3 МНК у узорку примењују два сета трансферних цена – један за потребе праћења перформанси дивизија у различитим земљама и њиховог доприноса глобалном профита, а други сет трансферних цена за потребе оптимизације износа корпоративног пореза⁸⁰. Ипак према подацима истраживања⁸¹ спроведеног деценију касније (2003. године) 80 % МНК користи јединствене трансферне цене и за потребе евалуације и за пореске сврхе, јер са аспекта пореских органа вишеструке трансферне цене могу да указују на покушај манипулације у циљу умањења основице опорезивања или чак пореске евазије.

⁷⁸ Cools, M., Slagmulder, R., (2005). Transfer Pricing Systems and Performance Measurement in Multinational Enterprises, 4th. EIASM Conference on New Directions in Management Accounting.

⁷⁹ Borkowski, S.C., (1992). Organizational and international factors affecting multinational transfer pricing, *Advances in International Accounting*, Vol. 5, 173-192

⁸⁰ Cools, M., Emmanuel, C., Jorissen, A., (2008). Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33 (6), 603-628

⁸¹ Ernst & Young, Transfer pricing 2003 global survey: practices, perceptions and trend in 22 countries plus tax authorities approaches in 44 countries, *International tax Services*

Менаџери мултинационалних компанија приликом утврђивања трансферних цена углавном користе тржишни и трошковни модел, док за потребе утврђивања трансферних цена у компанијама које послују само у оквиру једне земље доминира трошковни модел.

Табела бр. 22: Заступљеност модела трансферних цена (у %) у мултинационалним компанијама САД, Канаде, Јапана и В. Британије

Модел трансферних цена	САД	Канада	Јапан	Велика Британија
Тржишни	46	37	37	31
Трошковни	41	33	41	38
Варијабилни	3	5	3	5
Апсорпциони или укупни	37	26	38	28
Остали		2	-	5
Преговарачки	13	26	22	20
Остали	0	4	-	11
Укупно	100	100	100	100

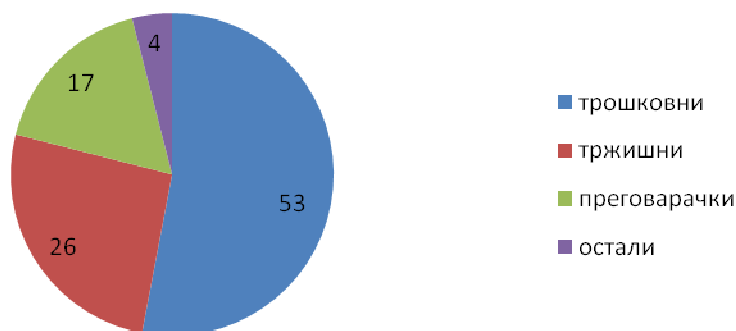
Извор: Horngreen, C.T., Datar, S.M., Foster, R., Ittner, C., оп. цит., стр. 948.

Подаци у табели сумирани на основу истраживања већег броја аутора потврђују заступљеност појединих модела трансферних цена, у пословању МНК у неколико економски најразвијенијих земаља света. У неким МНК је такође заступљена пракса да се у одређеним деловима МНК примењују тржишне трансферне цене, а у неким другим деловима трошковне трансферне цене.

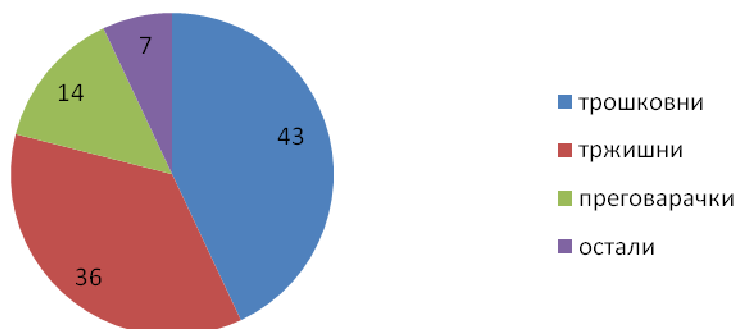
Према резултатима истраживања које је објавио Tang⁸² различито су заступљени модели утврђивања цена који се примењују у интерним трансферима између дивизија предузећа које послују само у границама једне земље и дивизија као делова једне мултинационалне компаније.

⁸² Tang, R. Y. W., (2002). Current Trends and Corporate Cases in Transfer Pricing, Praeger.

Заступљеност модела трансферних цена у домаћим трансферима (у %)



Заступљеност модела трансферних цена у МНК (у %)



Слика бр. 17: Заступљеност модела трансферних цена у пословању националних и мултинационалних компанија

Може се констатовати да у интерним трансферима између сегмената пословања који послују у оквиру једне земље или представљају делове МНК, доминира модел утврђивања цена на бази трошкова, што кореспондира ранијим резултатима истраживања од стране других аутора. Преговарачки модел је ослабије заступљен што указује на то да се дивизионим менаџерима даје мања аутономија у одређивању трансферних цена.

Основни циљеви дефинисања трансферних цена са аспекта МНК су:

- максимизација профита након опорезивања (42 %)
- оцена дивизионих перформанси (24 %)
- смањење пореских и других обавеза према држави (11 %)

Избор модела трансферних цена је углавном централизован и одлучујућу улогу има топ менаџмент, односно код 43 % анкетираних предузећа топ менаџмент консултује дивизиони менаџмент у погледу начина утврђивања трансферних цена, док код 16 % предузећа се дивизиони менаџмент уопште не укључује у дефинисање трансферних цена. Само код 22 % предузећа дивизиони менаџмент дефинише трансферне цене. Остали испитаници су навели да су њихове трансферне цене ограничене законском регулативом ове области.

Малинић, С. (2011)⁸³ наводи сличну систематизацију циљева у пословању мултинационалних компанија, уз напомену да избор модела трансферних цена у МНК треба посматрати не само у контексту циљева који се желе остварити, већ и износа и алокације мултинационалних инвестиција. Циљеви су следећи:

- Мањи порези и ниже тарифе
- Мањи ризици спољних размена
- Боља конкурентска позиција
- Бољи односи са влашћу.

С обзиром да дивизије једне МНК послују у земљама чији се порески системи разликују, врло је битно да менаџмент буде упознат са свим пореским прописима од интереса за пословање компаније. У међународним трансакцијама у оквиру МНК настају приходи, трошкови, али и профит који подлеже опорезивању. У трансакцијама између дивизија у оквиру МНК, као и код осталих интерних трансфера, висина трансферних цена утиче на висину остварених прихода и трошкова, дивизионог, али и укупно оствареног профита. Уколико би све државе имале једнаке пореске системе, трансферне цене би се утврђивале независно од висине стопе пореза на добит. Међутим, пореске стопе се драстично разликују између земаља, тако да развијеније земље попут САД и већина европских земаља имају више пореске стопе у поређењу са сиромашнијим, неразвијеним, нарочито острвским земљама, популарно назване „порески рај“ (off shore). МНК ово може искористити тако што ће максимирати трошкове у профитним и инвестиционим центрима лоцираним у земљама са високим стопама корпоративних пореза и трансферисати производе и услуге у своје филијале у другим земљама. Један од примера планираног увећања трошкова пословања филијала у саставу МНК у земљама са високим стопама опорезивања јесте повећано учешће кредита са вишим каматним стопама у изворима финансирања, чиме се увећавају трошкови камата и умањује основица за опорезивање. Додатни пример је циљно увећање трошкова маркетинга, истраживања и развоја и др. нематеријалних трошкова у земљама са високим корпоративним порезима, с обзиром да ови пословни расходи не улазе у основицу за опорезивање. Истовремено МНК настоје да у земљама са нижим стопама корпоративних пореза, профитни и инвестициони центри послују уз што ниже трошкове и

⁸³ Малинић, С., (2011). оп. цит., стр. 95.

генеришу већи профит. Такође се мора ускладити однос између пореских и царинских оптерећења (увозних царина).

Табела бр. 23: Утицај трансферних цена на пореско оптерећење

Активност	Порески утицај
Белгијска фабрика-дивизија у саставу МНК производи компоненте уз јединични трошак од 100 \$. Компонента се формално (али не и физички) трансферише центру у Порторику, по цени од 100 \$/компоненти.	пореска стопа у Белгији 42 % приходи 100 \$ трошкови 100 \$ профит 0 \$ плаћени порез 0 \$
Центар у Порторику, такође у саставу МНК, формално трансферише компоненте фабрици у САД, по цени од 200 \$/компоненти	пореска стопа у Порторику 0 % приходи 200 \$ трошкови 100 \$ профит 100 \$ плаћени порез 0 \$
Фабрика-дивизија у САД, у саставу МНК, продаје компоненте на екстерном тржишту по цени од 200\$/компоненти	пореска стопа у САД 35 % приходи 200 \$ трошкови 200 \$ профит 0 \$ плаћени порез 0 \$

Извор: Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 460.

Ако не би било центра у Порторику који врши поновно фактурисање, производи би се трансферисали директно из Белгије у САД. Тада би трансферна цена белгијске фабрике била 200 \$, производни трошкови 100 \$, остварени профит 100 \$, а примењена стопа пореза на профит 42 %. Алтернативно, ако би трансферна цена у белгијској фабрици била 100 \$, не би било профита и избегло би се плаћање пореза по стопи од 42 %, али би фабрика у САД, која продаје екстерно остварила профит од 100 \$, који подлеже пореској стопи од 35 %.

Систем трансферних цена може да умањи изложеност МНК ризику промене девизног курса, тако што ће компанија користити више трансферне цене да преусмери своје фондове капитала из земаља са слабијом валутом у земље са јачом и стабилнијом валутом. Ову функцију трансферних цена нарочито користе МНК које послују у неразвијеним и земљама у развоју, у којима углавном постоје

законска ограничења у погледу одлива капитала или износа профита који се може пренети у другу земљу.

Ипак МНК користе трансферне цене као инструмент остваривања пореских уштеда и „сељења профита“ између земаља у којима имају филијале, а у циљу максимизације профита након опорезивања, на нивоу компаније као целине. Бројни примери из светске праксе илуструју чињеницу да се трансферне цене користе као инструмент „сељења профита“ у оквиру мултинационалних компанија, јер су профити појединих филијала рапидно и несразмерно порасли (чак и за више од 100 %) када су стопе корпоративних пореза смањене за неколико процената у земљама у којима те филијале послују. МНК користе различите методе и циљу смањења укупног пореског оптерећења. Најчешће се приход евидентира у земљама са нижим стопама опорезивања, а расходи у земљама са високим пореским стопама. На пример, у Данској је стопа пореза на добит смањена са 23,9 % на 7,6 %, а профит америчких МНК које послују у Данској је повећан за 200 %, док је у Белгији профит увећан за 84 %, када је стопа пореза на добит више него преполовљена са 26,6 на 12,5%. Слични примери су забележени у Шпанији где је стопа пореза на добит смањена са 26,1 % на 12,7 %, а корпоративни профит америчких филијала порастао за 26 % и у Португалији где је стопа пореза на добит смањена са 21,5 % на 9 %, а профит филијала порастао за 65 %. Најдрастичнији пример „сељења профита“ је на Новом Зеланду, где је стопа пореза на добит смањена са 36,7 на 10,3%, а нето профит филијала америчких МНК повећан за 200 %.⁸⁴

Трансферне цене могу бити и инструмент унапређења конкурентности ако управа предузећа одлучи да један профитни центар продаје другом по најнижој цени, како би постао ценовно конкурентнији у односу на остала предузећа на локалном тржишту.

Последњих година у Србији све више великих иностраних компанија отвара своје погоне, с обзиром на бројне пореске олакшице и подстицајна средства намењена иностраним инвеститорима, као и могућност пласмана производа без царине на тржиште Руске федерације и тржишта земаља ЦЕФТА. Стопа пореза на добит износи 10 % и међу нижим стопама је у региону и Европи, док је стопа пореза на додату вредност (ПДВ) приближно једнака или нижа од опште стопе ПДВ у земљама у окружењу и у земљама Европске Уније. На основу тога се може констатовати да су захваљујући пореским стопама и другим инструментима привлачења иностраних инвестиција, МНК мотивисане да лоцирају производњу и остварују приходе и добит у Србији. Истраживањем у оквиру ове дисертације је утврђено да се трансферне цене за производе који се производе у погонима у Србији дефинишу на нивоу централе МНК, односно да менаџмент у Србији нема аутономију у погледу дефинисања трансферних цена.

⁸⁴ Денчић-Михајлов, К., Трајчевски, М. (2011). Трансферне цене у теорији и пракси пословања мултинационалних компанија, *Економске теме*, бр. 3, стр. 402. ; према www.finfact.ie

Осим економских фактора, треба уважити и дејство осталих фактора из окружења, као што су социјални, политички, законски, културни и други фактори који се веома разликују између земаља и њихово неуважавање може значајно умањити профитабилност МНК и њених дивизија лоцираних у различитим земљама. Имајући у виду све наведене разлике и факторе који утичу на профит компаније остварен у одређеној земљи и на глобални профит, треба нагласити да систем трансферних цена може бити ефикасно средство за увећање укупно оствареног профита једне МНК.

3.1. Трансферне цене и мултинационалне компаније са аспекта OECD и IRS регулативе

Улогу и значај трансферних цена у пословању МНК треба посматрати у контексту све израженијих процеса глобализације, ригорозније регулативе у области трансферних цена у све већем броју земаља, динамичног развоја нових информационих технологија, као и промена у власничкој и организационој структури мултинационалних компанија, које се огледају у учесталим мерџерима и аквизицијама (M & A) и другим облицима стратешког повезивања компанија.

С обзиром на стални раст профита који остварују предузећа у оквиру групе, питању корпоративног опорезивања власти свих земаља придају све већи значај, без обзира на степен њихове економске развијености. Већина земаља опорезује свако предузеће посебно, а не групу предузећа као целину. У условима изражене глобализације пословања и повећања обима трансакција између повезаних предузећа у оквиру мултинационалних компанија, област трансферних цена постаје посебно подручје интересовања пореских власти. МНК пребацују профита у земљу са нижим стопама опорезивања, у којој послује зависно предузеће, како би се избегло опорезивање у земљи са вишим пореским стопама, иако је профит настао у тој земљи. Трансферне цене су уједно и инструмент остваривања ценовне конкурентности, јер се продајом производа по ценама нижих од конкурентских цена може повећати тржишно учешће.

Због тога је OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development* – Организација за економску сарадњу и развој) чији је један од основних постулата приликом оснивања (1961. год.) био унапређење мултилатералне међународне трговине, развила *Смернице за трансферне цене за мултинационалне компаније и пореске администрације* (*Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*).⁸⁵ OECD има 34 земље чланица, док САД представљају најутицајнију чланицу, чији стандарди у области трансферних цена имају највећи утицај на развој међународне регулативе у овој области. *Смернице* са једне стране помажу компанијама да избегну двоструко опорезивање, а са друге увећавају јавне приходе једне земље опорезивањем мултинационалних компанија. Помоћ је нарочито потребна земљама у развоју, које настоје да

⁸⁵ Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, www.oecd.org/ctp/tp/guidelines приступљено Август/28/2010

привуку мултинационалне компаније бројним пореским олакшицама, али да ипак не буду оштећене од стране компанија.

ОЕСД *Смернице* се састоје из следећих поглавља:⁸⁶

- Смернице за примену принципа „ван дохвата руке“
- Методе трансферних цена
- Анализа упоредивости
- Административни приступи за избегавање и решавање спорова везаних за трансферне цене
- Обезбеђивање документације о трансферним ценама
- Разматрања у вези нематеријалне имовине
- Специфични проблеми у вези са пружањем услуга унутар групе привредних друштава
- Споразуми о учешћу у трошковима
- Пословно реструктурирање са аспекта правила о трансферним ценама
- Анекси који се односе на трансферне цене.

Пре 30 година је Комитет за пореске послове (Committee of Fiscal Affairs – CFA) у оквиру ОЕСД, дао иницијативу земљама чланицама за имплементацију *Arm's length Principle (ALP)*, односно принципа „ван дохвата руке“ у циљу хармонизације и спречавања неспоразума између пореских обвезника и пореских власти у тумачењу трансферних цена. Иначе, овај принцип има два различита извора, који се базирају на концепту примене принципа неутралности, а први пут је у коришћен у контексту мултилатералне трговине још давне 1933. године. Данас је овај принцип међународно прихваћен стандард који помаже у алоцирању опорезивог профита између повезаних предузећа.

Примена овог принципа подразумева да се са аспекта опорезивања свако предузеће посматра као независан ентитет, без обзира да ли припада некој групацији предузећа. Пореске власти проверавају да ли се приликом утврђивања висине трансферних цена у МНК примењује *ALP*, на тај начин што упоређују остварени финансијски резултат дивизија једне МНК, који треба да буде упоредив са финансијским резултатом засебних, независних предузећа. *ALP* се односи само на повезана предузећа у оквиру групе, док се у контексту националног законодавства тумачи значење термина „повезана предузећа“. Стога је могуће да се нека прекогранична трансакција са аспекта пореских власти једне земље сматра трансакцијом између повезаних предузећа, која подлеже контроли, док се према ОЕСД Смерницама за трансферне цене, иста трансакција може сматрати „неконтролисаном“. ОЕСД истиче три основна предуслова да би се нека предузећа третирали као „повезана“: менаџмент, контрола и капитал. Довољно је

⁸⁶ Привредни саветник, бр. 4 и 5, Јануар 2012., стр. 104.

испуњење само једног од ова три предуслова, да би се предузећа или особе сматрале повезаним.

Према OECD Смерницама предузећа у саставу једне МНК се приликом опорезивања увек третирају као профитни центри. Ту може настати проблем јер за сврху спровођења менаџерске контроле компанији одговара постављање и других типова центара одговорности, а не само профитних центара.

Мултинационалне компаније чије је седиште у САД подлежу IRS регулативи (Internal Revenue Service – Служба Интерних Прихода), којом се између осталог регулишу цене у трансакцијама између делова мултинационалне компаније. IRS је агенција америчке владе одговорна за наплату пореза и примену пореских закона. Сврха регулисања трансферних цена у САД је једнак порески третман и за контролисане и за неконтролисане пореске обвезнике. OECD и IRS регулатива трансферних цена се базирају на сличним основама, али је код IRS регулативе већи акценат на контроли. Већина најпознатијих и највећих МНК има своје централе у САД и филијале широм света и стога се IRS посебно бави пореским аспектом трансферних цена ових компанија. Нарочито се проверава да ли неки порески обвезник има могућност контроле или утицаја на другог пореског обвезника, или имају заједнички интерес. Према *IRS Code Section 482*⁸⁷ дозвољено је вршити редистрибуцију добити и умањење трошкова између дивизија, уколико таква умањења не доводе до пореске евазије. Евидентан је све већи јаз између прихода компанија у финансијским извештајима који су намењени акционарима и опорезивог прихода који се саопштава IRS. На пример, током 2003. године разлика је износила чак 266 милијарди US\$. То се може тумачити тежњом компанија да са једне стране максимизирају зараду приказану у пословним књигама, док са друге настоје да минимизирају опорезиву зараду и повећају готовински ток.

Трансферне цене треба да буду постављене тако да њихова висина одговара ценама по којима би се продавало и осталим компанијама, које нису у саставу МНК, уз извесна прилагођавања која утичу на висину цене. Трошкови превоза, осигурања, царине, посебни порези увећавају дозвољену трансферну цену, док се у интерним трансакцијама елиминишу трошкови маркетинга и на тај начин се може смањити трансферна цена. Према IRS регулативи, компанија треба да користи метод трансферних цена који је најпоузданији са аспекта потпуности и тачности података, реалности остварења претпоставки и осетљивости резултата на непотпуне податке или полазне претпоставке.

OECD и IRS дефинишу основне методе утврђивања трансферних цена:

1. **Метода упоредиве неконтролисане цене** (*Comparable Uncontrolled Price Method – „CUP“*)

⁸⁷ установљена 1968. год., мењана и прилагођавана 1988., 1992., 1994., 1995. и 2009. год.

Суштински то је тржишна цена и ако постоје могућности за примену овог метода, он има предност у односу на све остале методе. Применом ове методе се пореди цена неконтролисане трансакције са ценом исте или сличне неконтролисане трансакције. Ова метода је најчешће заступљена у финансијским трансакцијама, у којима су расположиве поуздане информације о ценама услуга неповезаних предузећа, нпр. о висини каматних стопа.

2. **Метода препродајне цене** (*Resale Price Method – „RPM“*)

То је цена поновне продаје или малопродајна цена умањена за одговарајућу зараду. Примењује се када неко предузеће или дивизија у саставу МНК набавља производе које ће касније продати и поставља трансферну цену једнаку цени поновне продаје умањену за одређени проценат зараде. Углавном се примењује у трансакцијама између малопродајних или дистрибутивних предузећа, а основа за упоређивање може бити профитна маргина. Акцент је на проналажењу упоредиве трансакције код неповезаних предузећа, сличне по функцијама и ризику остваривања профитне маргине, а не по карактеристикама производа и услуга⁸⁸. У трансакцији која подлеже контроли уважава се принцип „ван дохвата руке“.

3. **Метода „трошкови плус“** (*Cost Plus Method „C+“*)

Одговара трансферној цени утврђеној на бази стварних трошкова производње увећаних за одређену зараду продајне дивизије. Углавном се примењује за утврђивање трансферних цена производа (и нарочито полупроизвода) и услуга које предузећа или дивизије испоручују другим деловима мултинационалне компаније. Ова метода такође захтева уважавање принципа „ван дохвата руке“. Основни износ трошкова, као и одређена зарада у трансакцији која подлеже контроли, треба да буду упоредиви са трошковима и зарадом независног предузећа.

4. **Метода упоредивог профита** (*Comparable Profit Method – „CPM“*)

Ова метода се према IRS регулативи назива CPM, док се према OECD регулативи назива Метода трансакционе нето маргине (*Transactional Net Margin Method – „TNMM“*). С обзиром да се примењују на врло сличан начин, могу се сматрати истим методама, али са два различита назива. Упоређује се нето профитна маргина, која ће варирати у зависности од околности и одабира базе чија се профитабилност прати (нпр. имовина или остварени приходи од продаје). Најчешће се у пракси нето профитна маргина утврђује упоређивањем пословног профита и пословних расхода, у односу на упоредиву нето профитну маргину у трансакцији која не подлеже контроли. Другим речима, ова метода подразумева упоређивање

⁸⁸ Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, Paragraf 2.16

профитабилности неког независног и неповезаног предузећа и филијале (у саставу МНК) која трансферише производе и услуге, а припадају истој или сличној делатности. Ову методу, као и методу поделе профита треба применити тек кад нема могућности за примену претходно наведених метода.

5. **Метода поделе профита** (*Profit Split Method – “PSM”*) – Према ОЕЦД Смерницама контрибуција или резидуални добитак се дели између профитних центара сразмерно ангажовању њихових пословних функција и имовине и сношењу ризика. Ова метода се примењује када није могуће применити *RPM, C+ ili TNMM* методе или када се ради о трансферу нематеријалне имовине у оквиру МНК.

6. **Остале методе.**

Прве четири методе уважавају принцип „ван дохвата руке“ према коме трансферна цена треба да буде упоредива, тј. да одговара цени која би се постигла на екстерном тржишту, у купопродајној трансакцији између међусобно неповезаних пословних субјеката. IRS дозвољава и распон између две или више упоредивих неконтролисаних цена, као и распон између контролисаних и неконтролисаних цена базираних на вишегодишњим просечним вредностима, што указује на флексибилност спровођења принципа „ван дохвата руке“ у пракси, под условом да се не крше порески прописи. Истраживање⁸⁹ спроведено 1992. год. показује да је велики број МНК користио тржишну трансферну цену пре свега због IRS регулативе, док је 39 % МНК сматрало да метода тржишне трансферне цене није оптимална за њихово пословање.

Према ОЕЦД Смерницама поменуте методе утврђивања трансферних цена се могу класификовати и као „једностране“ и „двостране“, с обзиром на то да ли се акценат ставља на једно или оба повезана предузећа у контролисаној трансакцији. Према том критеријуму, Метод упоредиве неконтролисане цене и Метод поделе профита се третирају као „двостране“ методе.

IRS и ОЕЦД дефинишу којим методама утврђивања трансферних цена треба дати предност, уколико је то могуће у датој ситуацији. Према ОЕЦД регулативи⁹⁰ предност треба дати методи која је поузданија од осталих, а ако су подједнако поуздане, приоритет се даје *Методи упоредиве неконтролисане цене*. Затим следи *Метода цене поновне продаје* и *Метода „трошкови плус“*, које имају предност у односу на *Методу поделе профита*, која се може применити уколико нема расположивих и поузданих информација за примену методе упоредиве неконтролисане цене. ОЕЦД регулатива такође омогућава примену две или више

⁸⁹ Borkowski, S.C., оп.цит. стр., 173-192.

⁹⁰ Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, Paragraf 6.26

метода утврђивања трансферних цена, како би се проценило која је метода прихватљивија. Уколико ниједна од метода не пружа задовољавајуће и поуздане резултате, односно ако се са аспекта примене принципа „ван дохвата руке“ на трансакције које подлежу контроли не може применити само једна метода утврђивања трансферних цена, дозвољава се и примена додатне методе ⁹¹. Са аспекта OECD регулативе није стриктно дефинисан редослед метода утврђивања трансферних цена којима се даје приоритет ⁹². Од пореских обвезника се захтева да у зависности од околности одаберу најпоузданију методу утврђивања трансферних цена којима ће се уважити принцип „ван дохвата руке“. Треба нагласити и да IRS у односу на OECD има строжији третман опорезивања профита који настаје у интерним трансакцијама које подлежу контроли.

3.1.1. Утврђивање трансферних цена у МНК на бази IRS регулативе

Мултинационална компанија „Stars“ има једну дивизију у САД која набавља компоненте од друге дивизије која послује у Бразилу. Компонента се може набавити екстерно по јединичној цени од 36 \$. Трошкови превоза и осигурања су 6 \$ по компоненти, а интерним трансфером се избегава провизија од 3.6 \$. За утврђивање висине трансферне цене примениће се *метода упоредиве неконтролисане цене*, и то:

Тржишна цена	36
+ Трошкови превоза и осигурања	6
- Трошкови провизије	(3,6)
= Трансферна цена	38,4

Ако се претпостави да не постоји екстерно тржиште за компоненте које се трансферишу од дивизије у Бразилу ка дивизији у САД, није могуће применити поменути методу утврђивања трансферне цене. Дивизија у САД продаје екстерно за 39 \$, уз зараду од 30 %, на трошкове продатих производа. Примена *методе поновне продаје* ће резултирати следећом висином трансферне цене:

<p>Цена поновне продаје = Трансферна цена + 30 % од трансферне цене</p> <p>39 \$ = 130 % * Трансферна цена</p> <p>Трансферна цена = 30 \$</p>

⁹¹ Ibid., Paragraphs 1.69; 3.50

⁹² Nemaekers, H., оп. цит., стр. 37.

Уколико се претпостави да не постоји екстерно тржиште компоненте и да ће се оне искористити у даљој производњи готовог производа, примениће се метода „трошкови плус“, а за то је потребно имати информацију о трошковима производње дивизије у Бразилу. Ако је јединични производни трошак ове дивизије 22 \$, а трошкови превоза и осигурања 6 \$, трошковно утврђена трансферна цена износи 28 \$.

Може се десити да ни једна од поменутих метода утврђивања трансферних цена не одговара, те IRS дозвољава и додатну методу – преговоре између компаније и IRS о висини трансферне цене. С обзиром да је IRS, као владина агенција задужена за наплату пореза и примену законских прописа, компанија јој подноси податке о добити након опорезивања, отпочиње се процес ревизије и може се преговарати са IRS о трансферним ценама. IRS дозвољава и такозване *APA* споразуме (*Advance Pricing Agreements* – Прелиминарни ценовни споразуми) којима се компанијама помаже да одреде трансферну цену која ће бити прихваћена од стране IRS. *APA* је споразум између IRS и пореског обвезника о методи утврђивања трансферне цене која ће се користити у међународним трансакцијама унутар МНК. Њиме се гарантује да ће IRS уважити пословни резултат МНК утврђен у условима примене метода трансферних цена (који је пријављен код IRS), а којим треба да се поштују принцип *ван дохвата руке* и услови дефинисани *APA* споразумом. Односи се на трансфер нематеријалне имовине, разних права и лиценци, продају имовине, услуге и друго. IRS такође контролише међународне трансакције унутар МНК које имају део пословања у САД, али им је седиште у некој другој држави, јер све компаније у САД које су минимум 25 % у страном власништву подлежу IRS регулативи о трансферним ценама.

У осталим земљама света је такође регулисано питање трансферних цена у пословању МНК. Може се приметити да су степен економске развијености земље, развијеност тржишта и правног поретка у директној корелацији са ригорозношћу регулативе у области трансферних цена. Тако на пример, пореске власти у Немачкој врше ревизију у већини МНК, а део ревизије се односи и на трансферне цене. У Канади се примењује *OECD* регулатива у области трансферних цена, док Мексико има сопствену регулативу која је у начелу у складу са препорукама *OECD*. МНК које имају своје дивизије у Бразилу треба да буду упознате са националним законским прописима у релевантним областима. За разлику од њих, у Русији је врло компликована примена законских прописа у вези трансферних цена, док је у Кини кључно преговарање о трансферним ценама и пореске власти имају широка дискрециона права. Ипак „Кина је увела много строжију ревизију пословања МНК, с обзиром да је утврђено да се 60 % од укупног износа пореза на добит МНК не наплати“.⁹³ У Великој Британији је у већини ситуација кључно преговарање о трансферним ценама, при чему МНК морају да се прилагођавају постојећој регулативи у вези трансферних цена. „Пореске власти Велике

⁹³ Денчић-Михајлов, К., Трајчевски, М., оп. цит., стр. 404.

Британије су на основу накнадне ревизије трансферних цена у периоду од 2005. до 2007. године наплатиле додатних 1,1 милијарди фунти, односно у периоду од 2007. до 2009. године, додатних 2,1 милијарди фунти. Сличан пример је и у Аустралији где је у периоду од 2001. до 2005. додатно наплаћено 2,5 милијарди долара на име пореза на добит⁹⁴.

4. Показатељи перформанси пословања предузећа и његових сегмената

Децентрализовано управљање и делегирање овлашћења за доношење пословних одлука на нижим организационим и управљачким нивоима захтева примену система управљачке контроле, дефинисање циљних перформанси и на њима базираних награда за свако подручје одговорности. С обзиром да мерење перформанси може значајно да утиче на понашање и учинак дивизионих менаџера, врло је битно одабрати показатеље успешности пословања који ће допринети вишем степену усаглашености дивизионих и корпоративних циљева. Показатељи успешности су развијени да би менаџери на вишим нивоима могли да усмеравају менаџере на нижим нивоима, прате и евалуирају њихова остварења. Креирање и имплементација система мерења перформанси и система награђивања су кључни аспекти опстанка и развоја децентрализованог предузећа. Препоручује се да се перформансе сваке дивизије мере посебно, како би се дивизиони менаџмент мотивисао да преузима ризик, доноси одлуке и спроводи активности којима креира вредност за своје подручје одговорности.

С обзиром да се структура сваког предузећа разликује, треба користити различите методе оцењивања успешности пословања, али им је углавном заједничко да се базирају на трошковима и приходима. Три основна показатеља успешности пословања инвестиционог центра као најсложенијег подручја одговорности, чији менаџери имају највећи степен овлашћења у пословном одлучивању су принос на инвестирана средства (ROI), резидуални добитак (RI) и додатна економска вредност (EVA). Ниједан од поменутих показатеља успешности пословања не може у потпуности успешно обухватити све везе и односе између инвестиционих центара и/или дивизија које међусобно сарађују. Ипак, са аспекта система мерења успешности и награђивања пожељно је одабрати оно мерило успешности које ће највише мотивисати дивизиони менаџмент да дугорочно доприноси креирању вредности предузећа као целине.

⁹⁴ Ibid., стр. 404.

4.1. Традиционални показатељи перформанси – рациа профитабилности прихода, имовине и капитала

Финансијски извештаји представљају основни извор података за утврђивање рацио бројева, који се добијају стављањем у однос појединих позиција биланса стања и биланса успеха. Рацио анализа омогућава да се сагледа примена хоризонталних и вертикалних билансних правила у управљању финансијама предузећа. Израчунавање рацио показатеља и њихова анализа су сврсисходни само ако се врши њихово упоређивање са рацио показатељима из претходног периода и/или са рацио показатељима других предузећа која припадају истој грани или делатности.

Рацио показатељи се могу класификовати у три типичне групе:

1. рацио показатељи **ликвидности**
2. рацио показатељи **активности**
3. рацио показатељи **профитабилности**
 - 3.1. профитабилност прихода
 - 3.2. профитабилност имовине
 - 3.3. профитабилност капитала

Ликвидност представља способност предузећа да измири доспеле обавезе. Може се утврдити као општа и редукована ликвидност:

Општа ликвидност = Обртна средства / Краткорочне обавезе

Редукована ликвидност = (Обртна средства – Залихе) / Краткорочне обавезе

Редукована или ригорозна ликвидност подразумева елиминисање залиха из обртних средстава, као њиховог најмање ликвидног облика, односно стављање у однос краткорочних потраживања и пласмана и новца и новчаних еквивалената у однос према краткорочним обавезама.

Рацио показатељи активности се углавном поистовећују са показатељима (или коефицијентима) обрта појединих билансних позиција попут залиха, купаца, добављача, обртне, сталне или укупне имовине. На тај начин се може утврдити колико се пута на годишњем нивоу средства мобилисана у потраживањима од купаца, сталној, обртној или укупној имовини, обрну кроз годишњи приход од продаје. За израчунавање коефицијената обрта залиха или добављача, у бројилац се уместо прихода од продаје уносе трошкови продатих производа. Циљ је остварити што већи коефицијент обрта позиција из активе биланса стања, а то се може постићи скраћењем времена мобилисања или мобилисањем што мањег

износа средстава на појединим позицијама активе или са истим износом мобилисаних средстава остварити што већи приход од продаје. Код пасивних позиција, попут обавеза према добављачу, циљ је продужити време исплате обавеза, односно смањити коефицијент обрта ове позиције. Коефицијенти обрта у великој мери зависе од делатности предузећа и карактера производње, те их треба поредити превасходно са коефицијентима обрта других предузећа у сродној грани или делатности.

Када се анализира рентабилност или **профитабилност прихода**, поједине категорије профита се стављају у однос према оствареном приходу од продаје, како би се утврдило њихово процентуално учешће у оствареном приходу. Састављањем биланса успеха по методи трошкова продатих производа, могу се утврдити различити нивои добитка, од контрибуционог, преко пословног, бруто и нето добитка. Стављањем сваког од поменутих облика добитка или профита у однос према оствареном приходу од продаје, добијају се различити показатељи профитабилности, односно зараде у односу на приходе остварене продајом.

1. Приходи од продаје
2. Трошкови продате робе (варијабилни)
3. Контрибуциони добитак (1-2)
4. Расходи периода, без камата (фиксни)
5. Пословни добитак (4-5)
6. Расходи камата
7. Бруто добитак (5-6)
8. Порез на добитак
9. Нето добитак (7-8)

Анализом **профитабилности имовине и капитала** посматра се принос (најчешће пословни или нето добитак) остварен на укупну или само на пословну имовину, као и на укупни или на сопствени капитал. На тај начин се добијају информације о успешности ангажовања средстава расположивих у активи, односно о успешности ангажовања капитала. Истовремено на основу показатеља профитабилности капитала се може закључити да ли је остварена стопа профитабилности укупног капитала довољна да се покрију трошкови туђег капитала (камате) и оствари принос или зарада на сопствени уложени капитал, с обзиром да сваки капитал има своју цену. Такође се на основу показатеља профитабилности капитала може донети одлука да ли и у којој мери користити дејство „финансијске полуге“, и уједно се шаље позитивна порука повериоцима, који су пре свега заинтересовани за сигурност пласираног капитала.

Рацио бројеви, као традиционални показатељи перформанси, се најчешће прате за целину предузећа, јер званични финансијски извештаји на нивоу предузећа, попут биланса стања и успеха, пружају податке потребне за њихово израчунавање. Међутим у интерним билансима стања и успеха су расположиви

подаци о оствареним приходима, ангажованој имовини и капиталу по ужим организационим и рачуноводственим сегментима, као што је на пример инвестициони центар. На нивоу инвестиционог центра као „предузећа у малом“, може се пратити профитабилност (укупног и сопственог) капитала на основу података о инвестираном (укупном и посебно сопственом) капиталу и оствареном приносу (пословни или нето добитак) инвестиционог центра. Ипак, рацио бројеви се ређе користе као показатељи успешности појединих сегмената, односно подручја одговорности и њиховог менаџмента.

За праћење дивизионих и корпоративних перформанси најчешће се израчунавају следећи показатељи: принос на инвестирана средства (ROI), који је идентичан рацио показатељу профитабилност укупних инвестираних средстава, затим резидуални добитак (RI) и додатна економска вредност (EVA). Током последње две деценије већина профитно оријентисаних предузећа је имплементирала и карту балансираних резултата - Balanced Scorecard (BSC), као савремени интегрисани систем мера перформанси.

4.2. Принос на инвестирана средства (ROI) као показатељ успешности

У циљу компарације успешности две или више дивизија, није довољно упоредити њихове остварене пословне добитке, већ их треба ставити у однос према средствима уложеним за достизање одређеног пословног добитка. На тај начин се добија показатељ успешности пословања који има дубљи смисао од изолованог посматрања оствареног пословног добитка, као апсолутног израза успешности пословања. Оправданост неке инвестиције се може утврдити израчунавањем остварене зараде по јединици инвестираних средстава, или процентуално изражено путем стопе приноса на инвестирана средства. На основу ROI екстерни корисници добијају информације о перформансама и солвентности предузећа као целине. Са аспекта интерних корисника, нарочито дивизионог менаџмента, ROI се израчунава на дивизионом нивоу као показатељ успешности пословања појединих дивизија и користан је у поређењу успешности пословања дивизија различите величине.

Стопа приноса на инвестирана средства (ROI) се може израчунати на три начина:

1. Пословни добитак / Просечна пословна имовина
2. $\frac{\text{Пословни добитак}}{\text{Приход од продаје}} \times \frac{\text{Приход од продаје}}{\text{Просечна пословна имовина}}$
3. Маргинални пословни добитак * Коефицијент обрта пословне имовине

Када се декомпонује, ROI у ствари представља умножак бруто профитне марже, која показује учешће дивизионог добитка у дивизионом приходу, и коефицијента обрта инвестираних средстава. Бруто профитна маржа је показатељ ефикасности дивизије и способности дивизионог менаџера да држи под контролом пословне

расходе. Маржа показује који део прихода од продаје је намењен за покриће трошкова камата и пореза на добит, а који део преостаје у виду нето добити. Коефицијент обрта инвестираних средстава је показатељ ефективности употребе средстава у стварању прихода. Рашчлањавање стопе приноса на инвестирана средства на показатеље ефикасности и ефективности употребе средстава често има већу аналитичку вредност од саме ROI, јер указује како се преко фактора који делују на профитну маржу и коефицијент обрта инвестираних средстава може утицати на повећање ROI. Давне 1919. год. је развијена *DuPont* шема која се и данас користи за израчунавање ROI предузећа или његовог сегмента, а указује на факторе који опредељују висину приноса на инвестирана средства.

У следећем примеру ⁹⁵ предузеће има две дивизије, при чему једна дивизија производи пластичну амбалажу („П“), а друга фармацеутске производе („Ф“). Подаци из биланса стања и биланса успеха по дивизијама су следећи:

Табела бр. 24: Пример израчунавања ROI у предузећу са две дивизије

	Дивизија „П“		Дивизија „Ф“	
	1. година	2. година	1. година	2. година
Приходи од продаје	28.000	37.000	102.000	102.000
Пословни добитак	1.500	1.700	2.800	2.500
Просечна пословна средства	9.000	9.000	17.000	17.000
ROI	16,67 %	18,89 %	16,47 %	14,71 %
- профитна маржа	5,36 %	4,59 %	2,75 %	2,45 %
- коефицијент обрта	3,11	4,11	6	6

Извор: Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 437.

Из табеле се може видети да је ROI дивизије „П“ у другој години (18,89 %) повећан у односу на прву годину (16,67 %), а при томе је профитна маржа, односно учешће пословног добитка у приходима од продаје, смањена. Одлучујући фактор за повећање ROI у две узастопне године је било повећање коефицијента обрта, што значи да су уз иста просечно ангажована пословна средства (9.000.000 \$) реализовани већи приходи од продаје. Дивизија „Ф“ бележи пад ROI, јер је уз исти коефицијент обрта (6) смањена профитна маржа са 2,75 % на 2,45 %.

За израчунавање ROI врло је битно дефинисати начин вредновања инвестираних средстава.⁹⁶ Средства се могу исказати по њиховој бруто књиговодственој вредности (трошковима набавке), нето књиговодственој вредности (трошкови набавке умањени за трошкове амортизације) или што је ређе по некој другој вредности попут трошкова замене имовине, нето вредности реализације или

⁹⁵ прилагођено према Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 437.

⁹⁶ Стевановић, Н., Малинић, Д., оп. цит., стр. 572-584.

тржишној фер вредности. Изабране технике вредновања бројиоца и имениоца треба да буду конзистентне, што значи да у случају вредновања инвестиране имовине по бруто књиговодственој вредности, из дивизионог добитка не треба да буду искључени трошкови амортизације. Одабир вредновања имовине по нето књиговодственој вредности може утицати на дисфункционално понашање дивизионог менаџера, који тежи што већој стопи приноса на инвестирана средства, на којој се базира и висина његове награде. Уколико се ради о потпуно амортизованој имовини, која је још увек у функцији, применом методе нето књиговодствене вредности, у бројиоцу ће бити умањен износ дивизионалног добитка (због великог износа амортизације), а у имениоцу нето књиговодствена вредност инвестиране имовине (у већој мери или потпуно отписане) тежи нули. То резултира нижом стопом приноса на инвестиције, што је у супротности са интересима и мотивима дивизионог менаџмента, те је боље вредновати инвестирану имовину и дивизиони добитак по бруто књиговодственој вредности.

Када се ROI користи за евалуацију дивизионих перформанси, дивизиони менаџмент настоји да увећа стопу приноса, и то кроз повећање прихода, смањење расхода, смањење износа инвестираних средстава или комбинацију наведеног. Израчунавање дивизионе стопе приноса има своје предности и недостатке, а неке од предности су:⁹⁷

- подстицај дивизионом менаџменту да рационално управља односима између висине прихода, расхода и инвестиција
- подстицај ефикаснијем трошењу ресурса
- избегавање сувишних улагања у пословна средства

Дивизиони менаџмент је заинтересован за додатно инвестирање средстава, уколико се тиме повећава дивизиони ROI. С обзиром да је смањење расхода један од начина повећања ROI, а дивизиони менаџмент има утицај на трошкове свог подручја одговорности, тежња дивизионог менаџмента ка што вишој ROI, повољно утиче на трошковну ефикасност. Такође, дивизиони менаџери настоје да остваре што већи пословни добитак, уз што мања ангажована средства, што доприноси рационалнијем управљању пословним средствима, нарочито залихама.

У следећем примеру⁹⁸ приказано је доношење одлуке о избору инвестиционог пројекта од стране дивизионог менаџмента. Дивизиони менаџер треба да донесе одлуку о инвестирање у два пројекта у наредном периоду. Топ менаџмент захтева минималну стопу приноса од 10 %, да би се могли покрити трошкови прибављања капитала.

⁹⁷ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., оп. цит., стр. 581.

⁹⁸ прилагођено према Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 439.

Табела бр. 25: Процењени подаци о тренутној ROI и будућим пројектима
(у 000 \$)

	Тренутно	Пројекат 1	Пројекат 2
Пословни добитак	6.000	1.000	600
Просечна пословна средства	40.000	8.000	3.500
ROI (у %)	15,00	12,50	17,14

Табела бр. 25а: Алтернативе на располагању дивизионом менаџеру

	Додати Пројекат 1	Додати Пројекат 2	Додати оба пројекта	Не додати ниједан пројекат
Пословни добитак	14.000	6.600	7.600	6.000
Просечна пословна средства	41.000	43.500	51.500	40.000
ROI (у %)	14,58	15,17	14,76	15,00

Извор: Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 439.

Све четири алтернативе одбацују стопе приноса изнад тражених 10 %, али ће дивизиони менаџер прихватити пројекат који остварује највећу ROI, односно *Пројекат 2*, чија је ROI 15,17 %, иако се при томе умањује профитабилност предузећа као целине. Инвестирањем у *Пројекат 1*, пословни добитак је 1.000.000 \$, а пласманом истог износа од 8.000.000 \$ (у *Пројекат 1*) уз тражену стопу приноса на нивоу предузећа од 10 %, пословни добитак би био 800.000 \$. То значи да због фаворизовања краткорочних интереса дивизионог менаџмента и одабира *Пројекта 2*, умањује се корпоративни профит за 200.000 \$ (1.000.000 – 800.000 \$).

Недостатак примене ROI као мерила успешности је што због тежње дивизионог менаџмента за прихватањем пројеката који имају што већи ROI показатељ, поједини инвестициони пројекти фаворизовани од стране акционара, неће бити реализовани. Награђивање дивизионог менаџера на основу висине оствареног ROI показатеља, ће утицати на одбацавање оних пројеката чија је стопа приноса изнад трошкова капитала, али испод тренутног ROI на нивоу дивизије. Додатним инвестирањем се увећава инвестициона основа и умањује ROI, што није у интересу дивизионих менаџера. Осим тога, дивизиони менаџери могу првенствено бити заинтересовани за максимизирање краткорочних показатеља успеха, као основе њиховог награђивања и доносити одлуке и предузимати активности које нису у дугорочном интересу предузећа и не стварају дугорочну вредност. Примери се односе на пренаглашену тежњу дивизионог менаџмента за редукцијом

трошкова пословања и то кроз смањење трошкова инвестиционог одржавања, трошкова обуке радника, трошкова оглашавања, употребу мање квалитетних и јефитинијих сировина и материјала и друго. У сваком случају, треба спречити favorizovanje ciljeva investicionog centra i njegovog menadžmenta, na teret ostvarenja ciljeva preduzeća kao celine. Због наведених недостатака као мере оцене успешности на дивизионом нивоу, осим ROI израчунавају се и резидуални добитак и додатна економска вредност (EVA).

4.3. Резидуални добитак (RI)

У циљу проналажења решења за ситуације у којима дивизиони менаџери одбацују поједине инвестиционе пројекте чији је ROI испод дивизионе стопе приноса, али профитабилан са аспекта предућа као целине, усвојена је алтернативна мера успешности пословања у виду резидуалног добитка. Резидуални добитак представља разлику између пословног добитка и минималног апсолутног износа приноса на ангажовану пословну имовину предућећа. Израчунава се тако што се од пословног добитка одузме накнада за капитал, на основу укупно инвестираних средстава предућећа. Трошкови капитала предућећа се могу поистоветити са траженом стопом приноса.

Резидуални добитак = Пословни добитак – (Инвестирана средства * Тражена стопа приноса)

Као показатељ је најближи оном изразу перформанси за који су акционари заинтересовани. Резидуални добитак се може рачунати и на корпоративном и на дивизионом нивоу. Многа предућећа се опредељују за резидуални добитак на нивоу дивизија, јер се на тај начин на заједнички именоватељ своде подстицаји за дивизионе менаџере, за менаџере на вишим нивоима и за акционаре.

Стратегија финансирања предућећа и однос сопственог и позајмљеног капитала значајно утичу на успешност пословања. Трошкови камата на зајмове се третирају као расходи, а трошкови сопственог капитала не. Такође из добитка се покривају расходи камата у билансу успеха, док дивиденде утичу само на промену збирне позиције сопственог капитала. Стога на нето добитак утиче и финансијска стратегија и профитабилност пословања предућећа, што може условити нејасно приказивање перформанси предућећа. Решење је у поновном додавању расхода камата нето добитку, чиме се добија пословни добитак након опорезивања.

У следећем примеру⁹⁹ предућеће има две дивизије X и Y и планира додатну инвестицију од 1,5 милиона € у једну од њих, у циљу смањења трошкова. Цена капитала предућећа је 13 % и предућеће може да инвестира у само једну од дивизија. Иако је дивизија Y већа и остварује већи профит у апсолутном износу, дивизија X има значајно већу ROI (25 %).

⁹⁹ пример је прилагођен према Collier, P., оп. цит., стр. 197.

Табела бр. 26: ROI пре инвестирања

	Дивизија X	Дивизија Y
Инвестирана средства	5.000.000 €	25.000.000 €
Профит	1.250.000 €	2.500.000 €
ROI	25 %	10 %

Дивизије разматрају додатни контролабилни пословни профит у износу од 250.000 € у дивизији X и 200.000 у дивизији Y, који може бити остварен инвестирањем 1,5 милиона €. Предузеће ће на бази ROI и RI показатеља одлучити у коју дивизију ће инвестирати 1,5 милиона €.

Табела бр. 26а: ROI додатне инвестиције од 1,5 милиона € са аспекта дивизија

	Дивизија X	Дивизија Y
Инвестирана средства	1.500.000 €	1.500.000 €
Профит	250.000 €	200.000 €
ROI	16,67%	13,33 %

Табела бр. 26б : Пројекција ROI након инвестирања

	Дивизија X	Дивизија Y
Инвестирана средства	6.500.000 €	26.500.000 €
Профит	1.500.000 €	2.700.000 €
ROI	23,08 %	10,18 %

Додатно инвестирање 1,5 милиона € би резултирало стопом приноса од 16,67 %, што би умањило ROI у дивизији X са 25 % на 23 %. У дивизији Y би стопа приноса на додатну инвестицију била 13,33 % што би незнатно увећало тренутну ROI са 10 % на 10,18 %. Стога је дивизија Y више заинтересована за додатну инвестицију. Међутим са аспекта предузећа је исплативије инвестирати у дивизију X због већег ROI (16,67 > 13,33 %). За израчунавање ROI је врло битна величина инвестиционе основе, а дивизије X и Y имају веома различите износе инвестираних средстава. Да би се донела одлука о избору дивизије у коју ће се додатно инвестирати и постигла њихова међусобна упоредивост потребно је утврдити и резидуални добитак (RI).

Табела бр 27: Резидуални добитак за почетну инвестицију

	Дивизија X	Дивизија Y
Почетна инвестирана средства	5.000.000 €	25.000.000 €
Профит	1.250.000 €	2.500.000 €
Трошкови капитала (13 %)	650.000	3.250.000
Резидуални добитак (RI)	600.000	-750.000

Табела бр. 27а: Резидуални добитак за додатну инвестицију

	Дивизија X	Дивизија Y
Додатна инвестирана средства	1.500.000 €	1.500.000 €
Додатна контрибуција	250.000 €	200.000 €
Трошкови капитала (13 %)	195.000 €	195.000 €
Резидуални добитак (RI)	55.000 €	5.000 €

И са аспекта резидуалног добитка исплативије је инвестирати додатних 1,5 милиона € у дивизију X, јер се остварује RI од 55.000 € у поређењу са RI дивизије Y од 5.000 €.

Иако се применом резидуалног добитка као мерила успешности пословања превазилазе ограничења која намеће израчунавање ROI показатеља, резидуални добитак је ипак апсолутни израз приноса и подржава краткорочну оријентацију дивизионог менаџмента у погледу остварених перформанси. При томе је је отежано упоређивање успешности више дивизија, на основу резидуалног добитка, као апсолутног мерила успешности. Аутори *Drury* и *EL-Shishini*¹⁰⁰ констатују да је у истраживањима спроведеним током '60.-их и '70.-их година у САД (*Mauriel* и *Anthony*, 1966), врло мали проценат (2 - 7 %) предузећа примењивао резидуални добитак као мерило оцене перформанси предузећа и дивизија. Почетком '80.-их година 37 % предузећа у Великој Британији почињу интензивније да примењују концепт резидуалног добитка (*Scapens et al.* 1982). Без обзира на поменуте недостатке, ROI се због своје флексибилности, једноставног израчунавања и могућности упоређивања, у истом посматраном периоду и државама примењује у око 60-65 % испитиваних предузећа (*Mauriel* и *Anthony*, 1966; *Reese* и *Cool*, 1978).

¹⁰⁰ *Drury*, C., *EL-Shishini*, H., оп. цит., стр. 5.

Следећи пример¹⁰¹ приказује успешности две дивизије, у којима се разликују износи инвестираних средстава, а минимална тражена стопа приноса је 8 %.

Табела бр. 28: Паралелни приказ успешности две дивизије

	Дивизија М	Дивизија П
Просечна инвестирана средства	10.000.000 \$	2.000.000 \$
Пословни добитак	1.100.000 \$	250.000 \$
Накнада за капитал (8 %)	800.000 \$	160.000 \$
Резидуални добитак	300.000 \$	90.000 \$
Резидуална стопа приноса	3 %	4,5 %

Извор: Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 440.

Дивизија М остварује троструко већи апсолутни износ резидуалног добитка, али треба имати у виду и да има пет пута већу инвестициону основу у односу на дивизију П. Стога је корисно израчунати и стопу резидуалног добитка, као релативни израз успешности дивизија, стављањем у однос резидуалног добитка и просечно инвестираних средстава, при чему се види да дивизија П остварује стопу од 4,5 %, а дивизија М стопу од 3 %.

4.4. Додатна економска вредност EVA (Economic Value Added)

Претежна заинтересованост дивизионих менаџера за максимизирање ROI и резидуалног добитка у кратком року доводи до дисфункционалног понашања менаџмента и отежава усаглашавање дивизионих и корпоративних циљева, те се предлаже праћење њихове успешности путем додатне економске вредности или EVA (*Economic Value Added*).

EVA се примењује од 1990. године, али то није потпуно нова техника, јер је компанија „General Motors” још педесетих година XX века на сличан начин израчунавала показатељ успешности под називом резидуални добитак. EVA концепт се може користити и у евалуацији и мерењу успешности јавног сектора. EVA као показатељ перформанси је заштићен од стране *Stern Stewart*, док је резидуални добитак у јавном власништву и може се користити без икаквог нарушавања права интелектуалне својине.¹⁰²

EVA доприноси да се применом финансијских принципа и метода дође до прецизнијег износа просечних пондерисаних трошкова капитала, јер уважава стварне трошкове капитала.

¹⁰¹ прилагођено према Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 440.

¹⁰² Zimmerman, J.L., (2002). Accounting for Decision Making and Control, McGraw-Hill/Irwin, стр. 204.

Применом EVA технике подстиче се одређено непридржавање и одступање од *Опште прихваћених рачуноводствених принципа* (GAAP) у Сједињеним Америчким Државама, како се не би подстицало доношење одређених одлука од стране дивизионог менаџмента, које дугорочно могу умањити вредност предузећа. Пример су трошкови истраживања и развоја, који према GAAP представљају одбитну ставку од добитка, али се препоручује да се само делимично покрију из добитка, а већим делом капитализују као имовина. На тај начин дивизиони менаџмент неће избегавати улагање у истраживање и развој, које би краткорочно могло да умањи добитак, али дугорочно доприноси увећању вредности предузећа.

Имплементација EVA технике не мења само систем мерења перформанси предузећа, већ утиче и на комплетну промену структуре компензација, при чему дивизиони менаџмент треба да преузме већи ризик при доношењу одлука, а његова компензација ће суштински зависити од остварених перформанси.

Приликом израчунавања EVA искључују се трошкови капитала, а рачуновдствени добитак је прилагођен тако да прецизније одражава ефекте трансакција и економску вредност имовине и обавеза. Израчунавањем EVA се може утврдити колико је вредност предузећа или дивизије умањена или увећана у посматраном периоду.

EVA = Добитак након опорезивања – (Просечни трошкови капитала * Укупни ангажовани капитал)

Треба имати у виду да је један од основних стратешких циљева повећање вредности за акционаре и да само она предузећа која дугорочно посматрано увећавају своју вредност, могу да опстану и развијају се. То значи да уколико је EVA позитивна, увећава се вредност предузећа, а у супротном се умањује капитал и шансе за дугорочни опстанак и развој предузећа ¹⁰³. Примена EVA концепта мотивише менаџере да расположиви капитал ангажују тако да остваре што већи прираст истог у виду профита. EVA је као и резидуални добитак апсолутни показатељ успеха пословања, али постоји и сличност са ROI јер повезује нето принос и ангажовани капитал (али их не ставља у однос). EVA се често примењује у реалним условима јер повезује остварени принос и износ средстава уложених за остварење тог приноса. За израчунавање EVA су потребни стварни трошкови капитала, а не тражена, минимална стопа приноса као код израчунавања резидуалног добитка. Да би се избегле потешкоће у утврђивању стварних трошкова капитала, предузеће треба да располаже подацима о ценама свих извора инвестираних средстава, односно о просечној понедерисаној цени, као и о износу инвестираних пословних средстава. Предузеће акционарског типа може да прибави средства потребна за инвестирање емисијом акција као власничких ХоВ, обвезница као дужничких ХоВ или узимањем кредита. Приликом израчунавања

¹⁰³ Ђирић, Ј., Перовић, В., Неранџић, Б., (2010). Хармонизација финансијске и перспективе учења и раста у циљу повећања вредности мултидивизионалног предузећа. СМ 2010, Економски факултет, Суботица

цене позајмљених извора треба имати у виду да су трошкови камата, као цена туђих извора, одбитна ставка са аспекта опорезивања.

У следећем примеру¹⁰⁴ предузеће има два извора финансирања, и то дугорочне обвезнице у износу од 2.500.000 \$, уз каматну стопу од 8% и обичне акције у износу од 7.500.000 \$, уз просечан ризик. Акционари су остварили просечан принос за 5 процентних поена већи од приноса на дугорочне државне обвезнице, који у посматраном периоду износи 7 %. Пореска стопа је 30 %.

Табела бр. 29: Просечни трошак извора финансирања

	Износ (у \$)	Учешће у капиталу	Трошак након опорезивања	Просечни пондерисани трошак
Акције	7.500.000	75 %	$0,07 + 0,05 = 0,12$	0,09
Обвезнице	2.500.000	25 %	$0,08 - (0,08 * 0,3) = 0,056$	0,14
Σ	10.000.000	100 %	-	0,104

Извор: Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 442.

Просечан пондерисан трошак два извора финансирања је 10,4 %. За израчунавање EVA потребно је располагати подацима о укупно ангажованом капиталу, као и добитку након опорезивања. Уколико је добитак након опорезивања 1.200.000 \$, EVA се израчунава на следећи начин:

$$1.200.000 \$ - (10.000.000 \$ * 10,4 \%) = 160.000 \$$$

Пошто је пословни добитак већи од трошкова капитала, створена је додатна вредност за предузеће, у износу од 160.000 \$.

Стварни трошкови капитала се приказују као одбитна ставка у билансу успеха целине предузећа, а не у интерним дивизионим билансима успеха, и не умањују дивизиони пословни добитак, дивизиони менаџери су заинтересовани да што више инвестирају. Ту се јавља основна разлика у понашању дивизионих менаџера у условима примене EVA и ROI, као мерила успешности пословања и основе награђивања менаџмента, с обзиром да код израчунавања ROI, дивизиони менаџери не прихватају инвестиције са стопом приноса нижом од тренутне дивизионе стопе приноса, иако је изнад просечних трошкова капитала. EVA сугерише да ако добит предузећа није већа од трошкова капитала, она не ствара вредност за своје акционаре, а ни за друштво. EVA је користан показатељ успешности пословања на нивоу предузећа и дивизија, као и за међудивизиона поређења успешности и одлучивање о висини инвестиција на дивизионом нивоу.

¹⁰⁴ прилагођено према Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 442.

У следећем примеру ¹⁰⁵ предузеће има једну дивизију која производи пластичну амбалажу („П“) и другу дивизију која производи фармацеутске производе („Ф“). Просечни трошак капитала на нивоу предузећа је 10 %. Средства инвестирана у дивизији „П“ износе 8.000.000 \$, а у дивизији „Ф“ 1.500.000 \$.

Табела бр. 30: Извод из биланса успеха по дивизијама и израчунавање EVA (у \$)

	Дивизија „П“	Дивизија „Ф“
Приходи од продаје	4.500.000	1.800.000
Трошкови продатих производа	1.900.000	1.000.000
Бруто профит	2.600.000	800.000
Дивизиони трошкови управе и продаје	1.900.000	500.000
Пословни добитак	700.000	300.000
Ангажовани капитал	8.000.000	1.500.000
Трошкови капитала (10 %)	800.000	150.000
EVA	(100.000)	150.000

Извор: Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 443.

Иако је износ пословног добитка дивизије „П“ више него дупло већи од пословног добитка дивизије „Ф“, треба имати у виду и износ ангажованог капитала, који је петоструко већи код дивизије „П“. Стога се појављује негативан износ EVA, код дивизије „П“, што значи да није дошло до креирања вредности у овој дивизији и да треба смањити износе који се инвестирају у конкретну дивизију. На овај начин израчунавање показатеља EVA помаже менаџменту у доношењу одлука о висини ресурса који се алоцирају по дивизијама, као и у креирању и имплементацији адекватног мотивационог и подстицајног система.

У предузећима која примењују систем мерења перформанси заснован на EVA, топ менаџмент може захтевати и праћење корелације између EVA и годишњег приноса на акције. Кретање тржишне цене акције и висина оствареног приноса зависе не само од успешности пословања предузећа у посматраном периоду, што представља одговорност менаџмента, већ и од тржишних очекивања будућих перформанси, као и од дејства макроекономских фактора. Пошто је EVA само један од елемената који утичу на остварени принос на акције, закључује се да не

¹⁰⁵ прилагођено према Hansen, D., Mowen, M., оп. цит., стр. 443.

постоји висок степен корелације између EVA и приноса на акције у истом посматраном периоду. Уколико би се менаџерска компензација базирала на оствареном годишњем приносу на акције, пад приноса би умањио износ компензација и демотивишуће деловао на менаџмент. Из тог разлога се учинак дивизионих менаџера углавном евалуира на основу EVA.

На основу истраживања спроведених током '90.их година, након лансирања EVA концепта најпознатије мултинационалне компаније су имплементирале EVA као мерило успешности пословања и основе награђивања дивизионог и корпоративног менаџмента (McConville, 1994; Copeland и остали, 1996). Нарочито се истиче да је EVA пре свега прихваћена у земљама са развијеним финансијским трижиштима (Otley, 1999; према Drury и EL-Shishini (2005). Компанија *Stern Stewart* која је заштитила концепт EVA, је током пет година истраживала и мерила перформансе предузећа која су имплементирала EVA и оних који нису и потврђено је да су предузећа која су увела EVA остварила боље резултате од њихових десет најближих конкурената (Tully, 1999).¹⁰⁶

4.5. Ограничења финансијских показатеља и нужност интегрисања финансијских и нефинансијских показатеља

Успешност пословања предузећа се раније претежно мерила финансијским показатељима, њиховим сагледавањем и израчунавањем на основу обавезних финансијских извештаја, да би се затим поредиле њихове стварне и планске вредности, пратила вредност показатеља у односу на претходни период или вршило упоређивање са другим предузећима у грани, делатности или шире. Проблем код свих наведених начина праћења успешности предузећа је тај што се подаци односе на протекли период у коме се више не могу побољшати перформансе предузећа, а „историјске“ информације приказане у званичним финансијским извештајима намећу извесна ограничења приликом доношења пословних одлука које се односе на будући период. Давање превеликог значаја финансијским перформансама може бити неповољно и са аспекта дугорочног опстанка и успешног пословања предузећа. Услед фаворизовања краткорочног максимирања профита и других показатеља успешности пословања неретко се избегавају инвестиције у људске ресурсе, истраживање и развој, које дугорочно увећавају вредност предузећа, али умањују стопе приноса у текућем периоду.

Johnson и *Kaplan*¹⁰⁷ су међу првима још 1987. године уочили ограничења финансијских показатеља успешности, који пре свега фокусирају краткорочне финансијске перформансе. Они наводе следеће: „Менаџери су открили да се профит може зарадити не само уз већу продају или јефтинију производњу, већ и

¹⁰⁶ Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 18.

¹⁰⁷ Johnson, T., Kaplan, R., (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business Press, стр. 259.

укључивањем различитих непродуктивних активности као што су: финансијско предузетништво, смањење дискреционих расхода, и др. Дискрециони или буџетирани расходи попут трошкова истраживања и развоја, трошкова промоције, унапређења квалитета, улагања у људске ресурсе и односе са потрошачима дугорочно треба да допринесу расту предузећа и унапреде његову конкурентску позицију, иако краткорочно посматрано, већа издвајања за ове активности умањују апсолутни износ профита и ROI у текућем периоду... Стога се поменути аутори залажу да поједине краткорочне финансијске мере успешности буду замењене или допуњене нефинансијским мерама, које ће представљати циљне вредности у будућем периоду и окосницу дугорочне профитабилности предузећа.

Такође, сумирани финансијски показатељи за целину предузећа изражени кроз одређене бројчане вредности не говоре много запосленима и менаџменту на нижем, оперативном нивоу. То наравно не значи да су финансијски показатељи успешности пословања у претходном периоду запостављени, али треба додатну пажњу посветити тренутним и будућим перформансама предузећа, као и инвестирању у нематеријалну имовину, која представља основ будућег раста.

Финансијски показатељи углавном прате успешности пословања предузећа и његових дивизија у краћем периоду, што подстиче претежну заинтересованост менаџмента за краткорочне резултате. У предузећу су стога могуће ситуације у којима менаџери не прихватају пројекте који у почетним годинама економског века пројекта умањују дивизиону стопу приноса, иако имају континуирано позитивну нето садашњу вредност и веће нето примитке у каснијим годинама века пројекта. Идеално би било да се дивизионе перформансе оцењују на бази дисконтованих будућих новчаних токова, како би се утврдила њихова садашња вредност. Упоредивањем крајњих и почетних дисконтованих новчаних токова могао би се утврдити дивизиони резултат. Код примене оваквог поступка утврђивања дивизионих перформанси, проблем се може јавити због необјективно процењених будућих новчаних токова, с обзиром да процену врши управо дивизиони менаџмент.¹⁰⁸

Износи потребни за израчунавање ROI се преузимају из финансијских извештаја, а као мерило успешности пословања ROI се користи и за екстерне и за интерне потребе. Поједини аутори попут *Johnson* и *Kaplan*¹⁰⁹ сматрају да ROI није најадекватније мерило за интерну оцену перформанси предузећа. Ипак, због једноставности израчунавања и могућности упоређивања са стопама приноса у другим предузећима или дивизијама, примењују се иста мерила успешности пословања на корпоративном и дивизионом нивоу. Имплементирањем EVA као мерила успешности пословања и применом BSC концепта, који интегрише финансијске и нефинансијске показатеље успешности, превазилазе се

¹⁰⁸ Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 16.

¹⁰⁹ Ibid. стр. 17.

ограничења примене традиционалних финансијских показатеља перформанси предузећа и дивизија.

Интегрисаним мерењем и евалуирањем финансијских и нефинансијских показатеља перформанси, превазилази се поменути проблем краткорочне оријентације менаџмента на финансијски изражене показатеље успешности пословања. Фокусирање менаџмента на побољшање финансијских перформанси у кратком периоду, не доприноси дугорочно успешнијем пословању предузећа и увећању његове вредности. Ослањање искључиво на традиционалне финансијске показатеље успешности може бити прихватљиво само у предузећима чија се пословна стратегија базира на минимизирању трошкова, што у савременим условима пословања не обезбеђује дугорочни опстанак и развој. У свим предузећима чије се стратегије базирају на квалитету или иновацијама, већа заступљеност нефинансијских показатеља у систему мерења перформанси може да обезбеди информације од изузетног значаја за остваривање дугорочних, стратегијских циљева. При томе се такође успешније задовољавају интереси менаџмента и осталих запослених на свим нивоима у предузећу. Осим за интерне кориснике, информације о кључним нефинансијским факторима развоја предузећа су потребне и екстерним корисницима информација, а нису садржане у званичним финансијским извештајима. Стога је потребно дефинисати мерила која ће инвеститорима и кредиторима омогућити вредновање успешности предузећа и поређење са другим предузећима у грани или делатности.¹¹⁰

Према *Widener*¹¹¹ комбинација финансијских и нефинансијских показатеља који ће бити обухваћени у систему мерења перформанси зависи и од стратегијских ресурса предузећа, који се могу груписати као: људски ресурси (нпр. знање), структурни ресурси (нпр. број патената) и физички ресурси (нпр. стална имовина). У истраживању које је *Widener* спровела на узорку од 800¹¹² јавних компанија у САД, финансијски и нефинансијски показатељи, којима менаџери придају највећи значај су груписани на следећи начин: запослени (нпр. задовољство запослених), оперативни показатељи (нпр. број патената), продуктивност (нпр. продаја по долару исплаћеном раднику), рацио показатељи приноса (нпр. принос на имовину) и финансијски показатељи (нпр. нето приход од продаје). Интелектуални капитал, који обухвата људске и структурне ресурсе све више доприноси повећању вредности предузећа, а тешко се може тачно обухватити у традиционалним рачуноводственим системима. Стога је у интересу предузећа да у своје системе мерења перформанси, осим финансијских интегришу и нефинансијске показатеље успешности, јер је и емпиријски потврђен утицај нематеријалних стратегијских ресурса на побољшање резултата пословања и дугорочно повећање вредности предузећа.

¹¹⁰ Малинић, С., Савић, Б, оп.цит., стр. 112.

¹¹¹ Widener, S., (2006). Associations between strategic resource importance and performance measures use: The impact on firm performance, *Management Accounting Research*, Vol. 17, 433-457.

¹¹² 107 комплетних одговора

Ипак треба уважити чињеницу да нефинансијско или квалитативно извештавање представља обелодањивање информација које су изван финансијског извештавања, али се такође ослања на финансијско рачуноводство, што сугерише да се не може експлицитно поставити граница између финансијског и нефинансијског извештавања. Као савремени модел корпоративног извештавања препоручује се интегрисано извештавање, при чему се елиминишу границе између екстерног и интерног извештавања. У том моделу извештаји обухватају финансијске информације, информације о одрживости пословања предузећа и информације из области корпоративног управљања. На тај начин се боље сагледава текуће пословање предузећа и његова дугорочна пословна перспектива.¹¹³

Постоје бројни модели за управљање перформансама предузећа. Неки су оријентисани ка пословним процесима, неки ка кључним стејкхолдерима, док постоје и интегрисани модели путем којих се свеобухватно управља и процесима и стејкхолдерима, стратешким и оперативним, екстерним и интерним перформансама. Одабир и примена модела зависи од тога ко врши њихов избор и имплементацију, када и на који начин.¹¹⁴

Један од савремених интегрисаних модела мерења перформанси је и **КВИТ** - *квалитет, време, иновације, трошкови*. **Квалитет** је врло битан елеменат у генерисању прихода и односи се на све процесе у предузећу, као и на људске ресурсе. TQM (Total Quality Management) представља свеобухватни концепт континуираног побољшања квалитета, што подразумева да се корисницима континуирано испоручују производи и услуге високог квалитета. Фактор **време** се надовезује на фактор квалитета и огледа се у времену потребном за освајање новог производа, времену потребном за прилагођавање променама, као и времену испоруке производа и услуга купцима. Путем **иновативних активности** се настоји повећати број нових производа и услуга и привући њихови нови корисници. **Трошкови**, односно њихова редукација, представљају кључни елеменат бројних конкурентских стратегија, као што су вођство у трошковима, диференцирање, фокусирање на трошкове и др.¹¹⁵

„Наведени елементи представљају критичне факторе успеха, посебно условима када предузећа настоји да имплементира стратегију трошковног лидерства и стратегију конфронтације“. Суштина ових стратегија се огледа у активностима усмереним ка смањењу трошкова, повећању квалитета и функционалности производа, као и задовољства купаца и на тај начин побољша конкурентска позиција предузећа на тржишту.¹¹⁶

¹¹³ Малинић, С., Савић, Б, оп.цит., стр. 114; 121.

¹¹⁴ Фигар, Н., (2010). SAILS модел управљања перформансама предузећа, Рачуноводство 3-4, стр. 23.

¹¹⁵ Малинић, С., Савић, Б., оп. цит., стр. 119 – 120.

¹¹⁶ Малинић, С. (2003). *Target costing* и конкурентске стратегије, Економске теме, год. XLI, бр.5., стр. 21.

Поједини аутори (*Solomons*, 1965)¹¹⁷ већ одавно препоручују интегрисану евалуацију и мерење финансијских и нефинансијских мерила успешности пословања. Треба имати у виду и да су поједина мерила међусобно конфликтна, што значи да се њихови ефекти узајмно поништавају. Према *Kaplan* и *Norton*¹¹⁸ такве ситуације настају јер се нефинансијска мерила само *ad hoc* обухватају, уврштавају на листу и придодају финансијским мерилима, чиме се не добија један свеобухватни систем мерила успешности. Стога су још 1992. поменути аутори развили BSC - Balanced Scorecard или карту балансираних резултата која интегрише финансијска и нефинансијска мерила перформанси у јединствени систем и што је још важније, успоставља њихову везу са стратегијом предузећа. BSC је подједнако примењив и успешан систем мерења перформанси и на корпоративном и на дивизионом нивоу.

4.6. Типични нефинансијски показатељи успешности пословања

Традиционални финансијски показатељи успешности пословања попут рацио показатеља профитабилности, имовине и капитала, као и новији финансијски показатељи у виду резидуалног добитка, EVA и ROI, могу да дестимулишу менаџере на нижим нивоима и остале запослене, који не могу значајније да утичу на остварени нето добитак или износ инвестираних средстава. Стога се осим финансијских, у мотивационе инструменте све чешће имплементирају и нефинансијски показатељи успешности пословања. Типична нефинансијска мерила могу бити продуктивност, квалитет, конкурентност, правовременост испоруке, иновативност и флексибилност у реаговању на измењене захтеве тржишта¹¹⁹. Поред њих, као критеријуми успешности се посматрају и остварено тржишно учешће, лични развој и напредовање, број сати проведених у обуци и други показатељи. Тиме се не умањује значај финансијских показатеља успешности пословања, али се запосленима сугерише да ће њихов уложени напор и рад којим доприносе увећању дугорочне вредности предузећа, такође бити награђени.

С обзиром да постоји велики број нефинансијских мерила, јавља се проблем њиховог одабира, односно која мерила ће на најбољи начин допринети евалуацији дивизионих перформанси. Критеријум одабира најважнијих нефинансијских показатеља и њиховог интегрисања са већ познатим финансијским показатељима, зависи од конкретног предузећа, његових карактеристичних процеса, дефинисане стратегије и циљева које жели да оствари, односа са потрошачима и др.

¹¹⁷ Drury, C., El-Shishini, H., оп. цит., стр. 17.

¹¹⁸ Kaplan, R.S, Norton D., (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, стр. 18.

¹¹⁹ Ibid. стр. 18.

Након отпочињања глобалне економске кризе 2008. године, развијен је нови интегрални модел за управљање перформансама предузећа под називом **SAILS** (*Strategy Alligned Integrated Linked Scoring System*).¹²⁰ Очигледна је сличност са BSC моделом, јер се и **SAILS модел** заснива на четири основне перспективе или параметра, који се дефинишу на нивоу стратегијских пословних јединица (SBU), а затим се повезују и интегришу на нивоу предузећа. Модел је познат и као **4Vs**: **Value** (вредност), **Volume** (обим), **Velocity** (брзина, време) и **Variability** (променљивост). Вредност као сложен параметар обухвата знања о тржишту, потенцијално тржишно учешће и трошкове капитала на тим тржиштима. Обим подразумева мерење тржишног учешћа, управљање односима са купцима, разумевање система вредности купаца на појединим тржиштима и профитабилност регионалних тржишта. Следећи параметар се односи на брзину и време потребно за обављање активности предузећа. Променљивост се односи на способност предузећа да се прилагоди променама у динамичком и неизвесном окружењу. Дугорочним мерењем, усмеравањем, контролом и максимирањем параметара на нивоу SBU, може се утврдити које од њих немају перспективу раста, те се врши елиминисање таквих SBU. За оне пословне јединице за које је утврђено да имају перспективу раста стратегије се координирају и интегришу у глобалну стратегију предузећа која треба да омогући дугорочну, одрживу профитабилност предузећа.¹²¹

Још један интегрални модел је **GRASP**¹²² као акроним од енглеских речи (**Goals** – циљеви; **Resources** – ресурси, средства; **Actions** – акције; **Structure** – структура; **People** - људи), које уједно представљају елементе овог модела. Може се користити на свим нивоима менаџмента, у свим организацијама, без обзира на њихову величину и профитну оријентисаност, али и на нивоу ужих организационих јединица предузећа. **GRASP модел** је стратешки, процесно и ресурсно оријентисан и нарочито се бави ресурсима који стварају вредност за предузеће. Иако је модел више оријентисан ка процесима, а мање ка кључним стејкхолдерима, путем елемента циљеви тежи се идентификацији циљева свих стејкхолдера и тежњи да се они задовоље боље од конкуренције. За остварење циљева кључних стејкхолдера, али и глобалног циља предузећа потребни су одређени ресурси, који се могу класификовати на *оне који стварају вредност* (најчешће су нематеријални) *и оне који омогућавају стварање вредности*. Акције или активности у предузећу могу да промене обим ресурса који омогућавају стварање вредности. Кроз структуру се повезују циљеви, ресурси и акције, односно омогућава се њихова интеракција. Иако су у акрониму **GRASP модела** људи на последњем месту, они имају најважнију улогу у моделу, јер омогућавају

¹²⁰ модел су 2009. године развили Balachandran, В.,(професор рачуноводства), Keshav Naraygan Kantamneni (студент МВА студија) и Mohandas Pai (члан борда директора у једној индијској ИТ компанији)

¹²¹ Фигар, Н. оп. цит., стр. 29.

¹²² модел су развили James Rictchi-Dunham (Harward University, Wilton) и Luz Maria Puente (Anahuac University, Mexico City)

повезивање акција са циљевима и уједно представљају ресурс који омогућава стварање вредности.¹²³

KANJI¹²⁴ је такође интегрални модел који подразумева изврност у неколико аспеката пословања: лидерству, пословним резултатима, задовољству купаца осталих кључних стејхолдера и изврност у управљању ланцем снабдевања. KANJI модел пословне изврности интегрише и TQM концепт, што подразумева континуирано унапређење квалитета производа и процеса у предузећу.

Према истраживању које је спровела Widener¹²⁵ на финалном узорку од 177 предузећа из различитих производних и услужних делатности, код оних предузећа у којима доминирају људски ресурси, систем мерења перформанси се више ослања на нефинансијске показатеље успешности, у комбинацији са финансијским показатељима.

Истраживање које су спровели Drury и EL-Shishini¹²⁶ показује да се већина предузећа не ослања само на финансијске показатеље приликом оцене дивизионих перформанси. Чак 78 % од испитаних 97 предузећа¹²⁷ је одговорило да су у систем оцене перформанси интегрисали и нефинансијске показатеље, и то следеће :

- BSC - Balanced Scorecard или карту балансираних резултата 55 %
- *Tableau de Bord*¹²⁸ 7 %
- *EFQM Excellence Model*¹²⁹ 18 %
- остали методи 14 %
- ниједан од наведених приступа 25 %

У истом истраживању¹³⁰ испитаници су на скали од 1 до 7 требали да оцене значај финансијских и нефинансијских показатеља, где је за вредност 1 на скали понуђено да су финансијски показатељи много значајнији од нефинансијских, а за вредност 7 да су нефинансијски показатељи од већег значаја. Као средња вредност је понуђен број 4, односно да се придаје једнак значај и једним и другим показатељима. Добијени су следећи резултати истраживања:

¹²³ Фигар, Н., (2010). GRASP модел управљања перформансама предузећа, Рачуноводство, бр. 7-8, стр. 27-36.

¹²⁴ <http://www.gopal-kanji.com>

¹²⁵ Widener, S., (2006). Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation, *Management Accounting Research*, Vol. 17, 198-221.

¹²⁶ Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 30.

¹²⁷ укупан збир % је већи од 100 %, јер су нека предузећа заокружила више од једног одговора, с обзиром да примењују више приступа

¹²⁸ представља француски пандан америчком BSC

¹²⁹ Појам 'EFQM' се односи на Европску Фондацију за управљање квалитетом модела изврности. Модел представља механизам којим се унапређује процена организационих квалитативних перформанси у организацији и стога је релевантан на дивизионом нивоу. Модел укључује и финансијске и нефинансијске аспекте, попут вођства, политике и стратегије, управљања људским ресурсима, процесима, задовољство купаца, утицај на друштвене и пословне резултате (Donnelly, 2000; према Drury, EL-Shishini, 2005).

¹³⁰ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). оп. цит., стр. 31.

- 71 % испитаника се определило за вредност мању од 4
- 18 % испитаника се определило за вредност 4
- 11 % испитаника се определило за вредност већу од 4

Резултате истраживања треба посматрати у контексту чињенице да је већина испитаника била запослена у финансијској функцији и да то може бити један од одлучујућих фактора придавања већег значаја финансијским мерилима успешности. Овим истраживањем се доводи у питање закључак до ког су 1996. године *Kaplan* и *Norton* дошли, а то је да се фундаменталним унапређењем кључних нефинансијских мерила перформанси у други план стављају финансијска мерила, односно да је успешно финансијско пословање одраз одличних нефинансијских мерила перформанси. Поред наведених интегралних модела мерења успешности пословања, који обухватају и финансијска и нефинансијска мерила, карта балансираних резултата или *Balanced Scorecard (BSC)* налази своју примену у бројним компанијама широм света. Овај модел је детаљније објашњен у наставку рада.

4.7. *Balanced Scorecard (BSC)* - карта балансираних резултата

Карта балансираних резултата (*Balanced Scorecard*) или даље у тексту *BSC*, је неопходан стратегијски алат, који уважава *top-down* приступ, од највишег ка нижим нивоима. Имплементацијом *BSC* приступа се остварује дугорочна стратегија и увећава вредност предузећа, и то кроз равнотежу четири перспективе:¹³¹

1. Потрошачи (као одговор на питање „Како нас виде потрошачи ?“)
2. Интерни процеси (као одговор на питање „У чему треба да будемо бољи ?“)
3. Учење и раст (као одговор на питање „Можемо ли да наставимо да побољшавамо и стварамо вредност ?“)
4. Финансије (као одговор на питање „Како нас виде акционари ?“)

Приликом имплементације *BSC* треба укључити што више менаџера на свим нивоима, јер се дефинисањем интерних циљева укључују бројне информације које они поседују. У мултидивизионом предузећу проблем усаглашавања *BSC* перспектива постаје још сложенији, јер оно што је добро за један пословни сегмент или дивизију, не мора бити оптимално и са аспекта предузећа као целине. Пословни сегменти су истовремено и конкуренти. При томе дивизиони менаџери располажу информацијама које нису у потпуности доступне менаџменту на највишем нивоу, те краткорочни финансијски интереси дивизионих менаџера, мотивисани компензационим шемама и бонусима, могу превагнути на уштрб дугорочног увећања вредности предузећа. Осим тога менаџери ће боље разумети дугорочне циљеве предузећа и више се ангажовати на њиховој реализацији. *BSC*

¹³¹ *ibid.* стр. 18

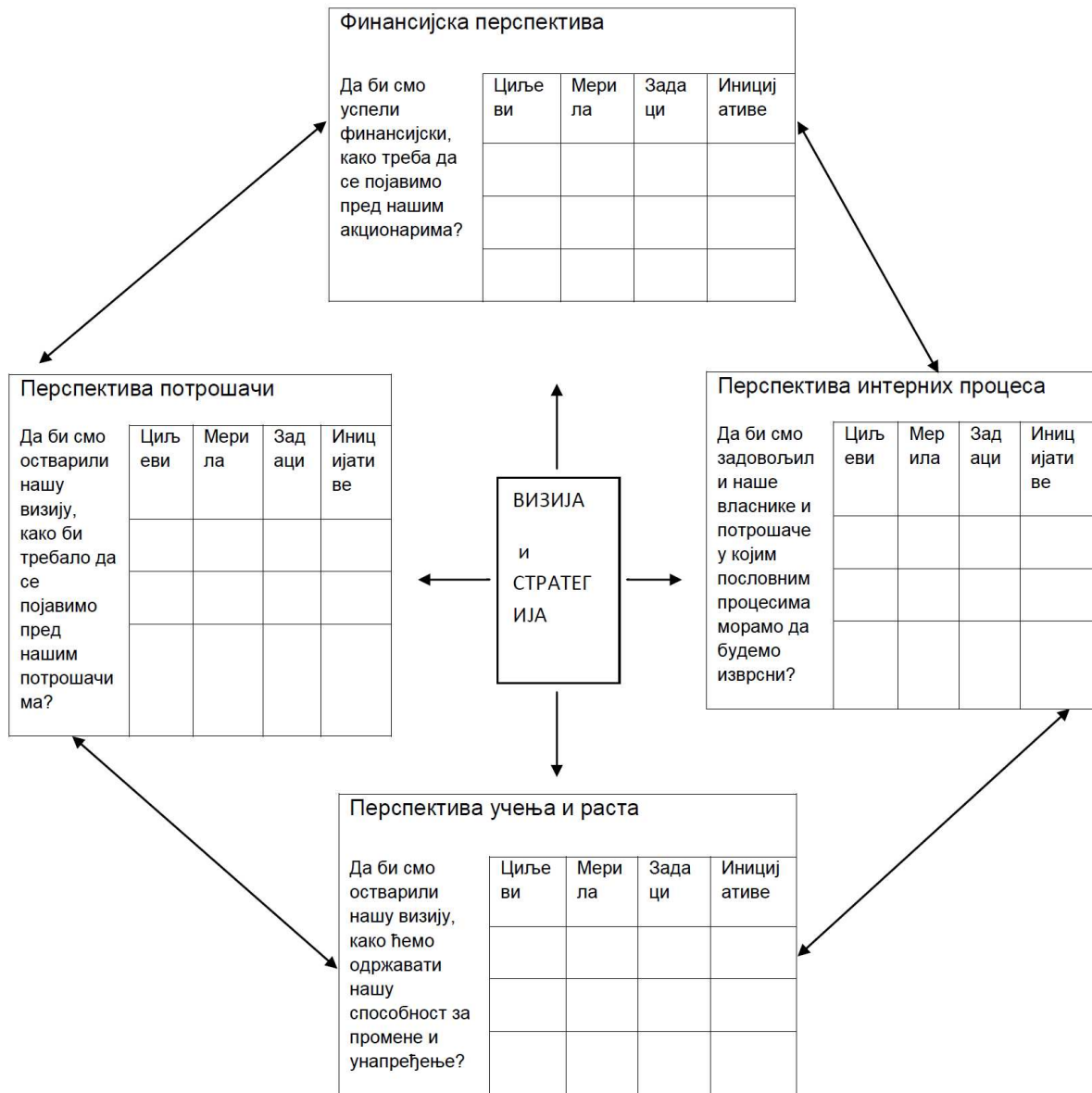
се креира за децентрализоване пословне јединице које имају своје производне капацитете, препознатљиве купце, канале дистрибуције, за које се могу измерити финансијске перформансе. BSC превазилази недостатке традиционалних управљачких система у којима нису били повезани дугорочна стратегија и краткорочни циљеви и активности. Такође BSC повезује перформансе предузећа из претходног периода са текућим и будућим успехом. BSC је метода уравнотежења тачности и интегритета наших финансијских мера с покретачима будућих финансијских резултата организације. Према Niven¹³² данас се 75% извора вредности привредних друштава не мери, и о њима се не извештава у пословним књигама.¹³³

Стратешка мапа је алат којим се актерима на свим нивоима саопштава стратегија, а предузећу показује пут и начин како да своје различите ресурсе (материјалне и нематеријалне) претвори у жељене резултате. Визуелно представља кључне циљеве и њихове међусобне односе од којих зависе перформансе предузећа. Циљеви и мере појединих перспектива су често у супротности, а при томе треба имати у виду и њихову временску димензију. Стратешка мапа неког предузећа садржи основне циљеве за све четири BSC перспективе и ствара оквир у коме нематеријална имовина посредством осталих перспектива утиче на стварање вредности за акционаре.

Финансијском перспективом се описују резултати спровођења стратегије изражени у традиционалним финансијским показатељима, попут приноса на инвестирана средства (ROI), приноса на ангажовани капитал (ROCE), профитабилности, раста прихода, нижих трошкова пословних јединица и сл. Перспектива клијената или потрошача дефинише вредносне пропозиције које предузеће намерава да примени да би остварило продају и лојалност код циљних потрошача. Перспектива интерних процеса идентификује неколико кључних процеса који стварају вредност код потрошача. У основи стратешке мапе се налази перспектива учења и раста, која идентификује људске, информационе и организационе ресурсе кључне за стварање вредности у интерним процесима и за спровођење стратегије. Перспектива учења и раста организације представља основ за успешно остваривање циљева и мера осталих перспектива.

¹³² Niven, P., (2006). "BSC korak po korak", Zagreb: Poslovni dnevnik Masmedia.

¹³³ 1982. год. 38% вредности, а 1992. год. 62% вредности привредних друштава



Слика бр. 18: Претварање визије у стратегију – четири BSC перспективе

Извор: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996). Using BSC as a strategic management system, HBR; према Collier, P. оп. цит., стр. 44.

Табела бр. 31: Пример BSC за компанију *Chipset*

Перспективе	Циљеви	Мере	Активности	Циљне перформансе	Остварене перформансе
Финансијска перспектива	Повећање вредности за акционаре	Повећање добитка по основу раста продуктивности	Управљати трошковима и неискоришћеним капацитетима	2.000.000 \$	2.100.000 \$
		Раст прихода	Унапредити односе са купцима	3.000.000 \$ 6 %	3.420.000 \$ 6,48 %
Перспектива купаца	Повећање тржишног удела	Тржишни удео у сегменту мрежне комуникације	Идентификовати будуће потребе купаца	6 %	7 %
		Нови купци	Идентификовати нове циљне сегменте купаца	1	1
Перспектива интерних пословних процеса	Повећање задовољства купаца	Преглед задовољства купаца	Повећати фокус продаје на купце	90 % купаца даје рејтинг у прва два месеца	87 % купаца даје рејтинг у прва два месеца
		Принос	Идентификовати кључне узроке проблема и побољшати квалитет	78 %	79,3 %
		Време испоруке	Извршити реинжењеринг процеса испоруке	30 дана	30 дана
	Поштовање утврђених датума	Испорука на време	Извршити реинжењеринг	92 %	90 %

испоруке	Број главних побољшања у производњи и пословним процесима	процеса испоруке	5	5
Побољшање процеса	Број главних побољшања у производњи и пословним процесима	Организовати ИР тимове из производње и продаје да би се модификовали процеси	75 %	75 %
Побољшање производне способности	% процеса са напредном контролом	Организовати ИР тимове за имплементирање напредне контроле	80 % радника даје рејтинг у прва 2 месеца	88 % радника даје рејтинг у прва 2 месеца
Усклађивање радника и орган. циљева	Преглед задовољства купаца	Учешће и сугестије запослених да би се изградио тим	90 %	92 %
Развијање способности процеса	% радника обучених за менаџмент квалитета и процеса	Програми обуке радника	85 %	90 %
Овластити раднике	% линијских радника који су овлашћени за управљање процесима	Ангажовати супервизоре који делују као тренери, а не доносиоци одлука	80 %	80 %
Повећање капацитета инф. система	% производних процеса чији је feed-back у реалном времену	Побољшати прикупљање података <i>on-line</i> и <i>off-line</i>		

Перспектива учења и раста

Извор: Norngreen, С.Т., Datar, S.M., Foster, R., Ittner, С., оп. цит., стр.453-459, према Јањић, В., (2006). Стратегијско управљачко рачуноводство и балансна карта резултата, *Економски хоризонти*, бр. 8 (1-2), стр. 129-130.

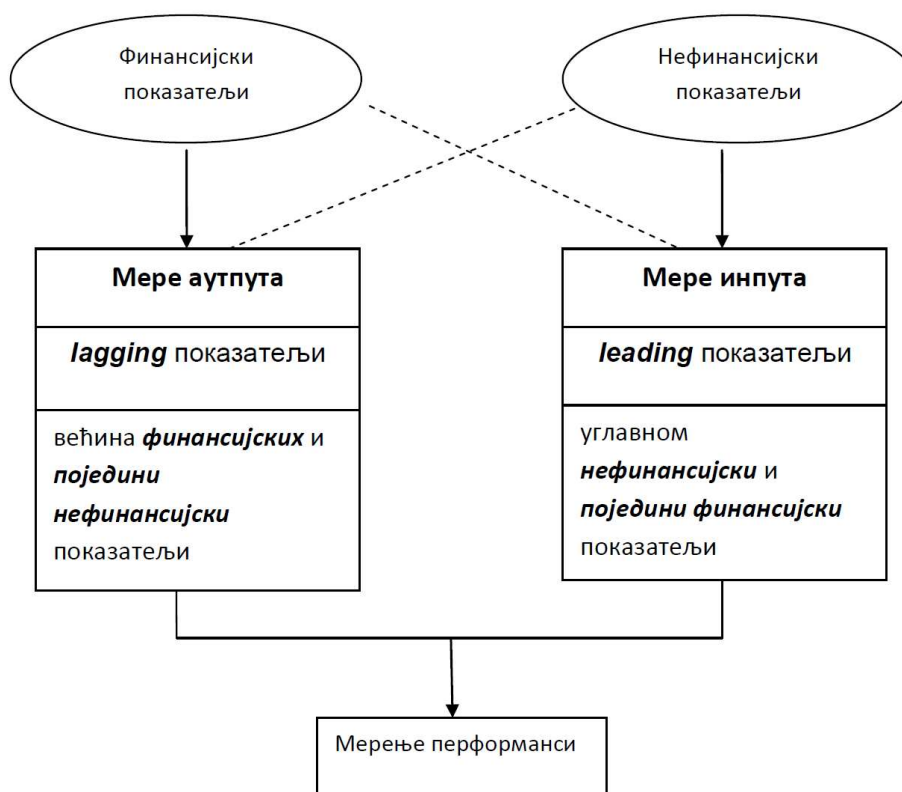
У табели су приказане четири перспективе у оквиру BSC за компанију *Chipset*, која се бави производњом интегралних кола за потребе производње модема и комуникационих мрежа. Без обзира на изражену конкуренцију у погледу цена, квалитета и рокова испоруке, производи ове компаније су супериорни у односу на конкурентске производе. Примењује се стратегија трошковног лидерства, са циљем раста компаније кроз повећање тржишног удела. Све четири наведене перспективе су повезане са стратегијом компаније и очекује се њихов позитиван утицај на финансијске перформансе. На почетку године компанија дефинише циљеве, мере и активности у оквиру сваке BSC перспективе, како би се оствариле циљне перформансе. У табели је приказана и додатна колона са оствареним перформансама ради њиховог поређења са циљним перформансама.

Kaplan и Norton¹³⁴ (2001) предлажу да се за сваки показатељ перформанси поставе циљеви, али и да се за сваку од четири перспективе ограничи број показатеља који ће се евалуирати и мерити. BSC помаже менаџменту да се фокусира само на одређени број мера, критичних за успех предузећа. Најчешће је довољно 15 до 20 мера које су прилагођене пословним сегментима или пословним јединицама у којима се примењују. Основна претпоставка BSC приступа је постојање узрочно-последичне везе између дефинисане стратегије предузећа и његовог коначног финансијског резултата. Све четири перспективе су међусобно повезане, тако да *организационо учење и раст* унапређују *интерне процесе*, што даље води повећаном задовољству потрошача и у крајњој линији већем *финансијском* резултату предузећа и његових дивизија. Финансијски извештаји су важан алат да у крајњој мери одредимо да ли повећање задовољства клијената, иновације, едукација запослених воде побољшању финансијских резултата и стварања богатства за акционаре.

BSC подразумева две групе показатеља перформанси:

- *lagging* или заостајући, су показатељи у перспективи *финансије*, и представљају одраз активности и одлука из претходног периода; временски период између доношења одлука и материјализације њихових ефеката је углавном дужи;
- *leading* или водећи показатељи су узрочници будућих финансијских перформанси и прате се кроз перспективе *организационог учења и раста, интерних процеса и потрошача*.

¹³⁴ Kaplan, R.S, Norton D., оп. цит., стр. 19.



Слика бр. 19: *Lagging* и *Leading* показатељи у оквиру BSC као савременог интегрисаног система мера перформанси

Извор: Белак, В., оп. цит.

На слици се може видети да су **leading** показатељи, углавном нефинансијске природе, што значи да се већом оријентацијом менаџмента на нефинансијске показатеље, у будућем периоду могу унапредити и финансијски показатељи перформанси у будућем периоду.

BSC приступу су упућене и бројне критике, а једна од њих је да не обухвата перспективу *утицај окружења*, као ни перспективу *запослени*, иако је предузећима остављена слобода да према сопственим потребама уврсте и додатне перспективе на постојеће четири. На основу истраживања спроведеног у Финској од стране Malmi (2001), утврђено је да од 17 предузећа чак њих 15 примењује BSC приступ уз додатну, пету перспективу - *запослени*. BSC је веома заступљен у предузећима широм света, иако је као концепт развијен још пре 20 година. Истраживања спроведена у САД (Silk, 1998) показују да око 60 % предузећа са листе *Fortune 1000* примењује BSC, а слична ситуација је и у европским предузећима (Pere, 1999; Oliveras и Amat, 2002; Speckbacher et al., 2003).¹³⁵

¹³⁵ према Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 19.

4.7.1 Предности имплементације BSC менаџмент система

BSC треба посматрати као савремени интегрисани систем мера перформанси, који при томе не захтева подршку скупог и гломазног информационог система. Информациони систем предузећа подржава увођење BSC тако што се на месечном или кварталном нивоу припремају информације за топ менаџмент, али и за дивизиони менаџмент. С обзиром да је BSC као стратегијски алат повезан са стратегијским планирањем, постављањем циљева и утиче на алокацију ресурса предузећа, неопходно је повремено ревидирати успешности имплементације балансиране бодовне картице и добити повратне информације. Разлози неостваривања финансијских циљева појединих дивизија нису увек само интерне природе. Дивизиони менаџмент може погрешити у процени тржишне тражње или реакције конкурената. Ако све BSC перспективе осим финансијске остварују дефинисане циљеве и мере, а финансијски показатељи су испод планираних вредности, могуће је да се ради о неодговарајућој стратегији предузећа или неке пословне јединице. Међутим, могућа је и супротна ситуација где су финансијски циљеви остварени, али се не достижу задовољавајуће перформансе предузећа, јер остале три перспективе указују да дугорочна стратегија не функционише или није имплементирана на прави начин.

Приликом дефинисања мера финансијске перспективе углавном се полази од циљева као што су повећање прихода и продуктивности. Да би се остварила корист у виду повећања прихода мора се више продавати, ширити тржиште, уводити нови производи или услуге, што све захтева додатна улагања ресурса и узрокује стагнирање или пад стопе приноса у текућем периоду.¹³⁶ Повећање продуктивности се може постићи смањењем трошкова и бољим искоришћавањем имовине којом предузеће располаже. Мерење пораста прихода и смањења трошкова је једноставније него спровођење мера којима се прати искоришћење имовине. Бољим коришћењем имовине смањује се имобилизација сталног и обртног капитала, који имају своју цену. Ипак основна мера унапређења финансијских перформанси је раст прихода, а сувишно инсистирање на смањењу трошкова и ангажоване имовине може нарушити односе са потрошачима и умањити могућности за раст прихода. Уштеде у трошковима услед повећане оперативне ефикасности и унапређења интерних процеса представљају краткорочни бенефит. Повећање прихода као одраз унапређених односа са купцима представља корист на средњи рок, а сталне иновације и учење дугорочно увећавају приходе.

BSC је погоднији за комуникацију са корисницима производа и услуга, него са садашњим и потенцијалним инвеститорима, те нема израженог интереса за укључивање BSC у екстерно финансијско извештавање. Само неколицина предузећа обелодањује екстерним стејкохолдерима информације садржане у BSC, јер у одређеним околностима извештавање преко оптималног нивоа може

¹³⁶ Ћирић, Ј., Перовић, В., Неранџић, Б., оп. цит.

бити контрапродуктивно за предузеће и његове власнике.¹³⁷ BSC је пре свега користан алат за пословне јединице и дивизије које имају дефинисану стратегију. Осим тога предузећа углавном имају више пословних јединица, а свака од њих своју мисију и стратегију, те често није могуће агрегирати све њих у јединствени BSC на нивоу целог предузећа. Такође, визија, мисија и стратегија које би биле транспарентне у оквиру BSC, као и други подаци о перформансама, могу бити злоупотребљени од стране конкуренције. Ипак и без јавног објављивања поверљивих информација садржаних у BSC, увек постоји начин да се екстерни акционари информишу о будућим перформансама предузећа. Имплементација BSC као стратегијског алата и управљачког система често захтева године експериментисања, те се подаци не могу саопштавати јавности и инвеститорима од самог почетка увођења BSC. Екстерни корисници финансијских извештаја још увек не показују значајнији интерес за стратешку или дугорочну компоненту извештавања, односно још увек се више акцентују краткорочни показатељи перформанси предузећа и остварење краткорочних финансијских циљева.

Предности које се могу остварити имплементирањем BSC су:¹³⁸

- јасна и савремена стратегија која се може саопштити свим актерима
- усклађеност индивидуалних и циљева пословних јединица са стратегијом
- повезаност стратешких циљева и годишњег буџета
- праћење периодичних извештаја о перформансама у циљу побољшања стратегије

Иако је менаџмент предузећа превасходно заинтересован за остварене финансијске перформансе, као основ његовог награђивања, имплементацијом BSC као савременог система праћења и мерења перформанси пословања, менаџмент постаје свеснији потребе континуираног унапређења односа са купцима и власницима, као и потребе предузећа да расте и прилагођава се променама, унапређује своје интерне процесе. Без ових промена и прилагођавања није могуће остварити изузетне финансијске резултате у дугом року, нити омогућити дугорочни опстанак и развој предузећа, што указује да менаџмент предузећа није оправдао разлоге свог ангажовања од стране власника предузећа.

¹³⁷ Малинић, С., Савић, Б., оп. цит., стр. 122.

¹³⁸ Kaplan, R.S, Norton D., (1993). Focusing your organisation on the strategy – Putting BSC to work, Harvard Business Review.

5. Мерење перформанси дивизионог менаџмента

5.1. Алокација заједничких трошкова и услови примене принципа контролабилности

Проблем алокације заједничких трошкова на центре одговорности и на производе и услуге постоји у сваком предузећу и захтева врло одговоран и суптилан приступ решавању, јер заједнички трошкови значајно утичу на висину трошкова профитних и инвестиционих центара. Стога је одабрани начин распореда заједничких трошкова од великог утицаја не само на трошкове, већ и на резултате центара одговорности, перформансе, мотивацију и награђивање дивизионог менаџмента. Иако у пракси постоји више модела за распоред заједничких трошкова, ни један не нуди универзално решење проблема алокације заједничких трошкова. Приметно је да степен једноставности модела кореспондира са прецизношћу резултата, односно што је модел једноставнији, то су резултати мање прецизни, и обрнуто.

За распоред заједничких трошкова на профитне и инвестиционе центре у пракси су примењиви следећи модели:¹³⁹

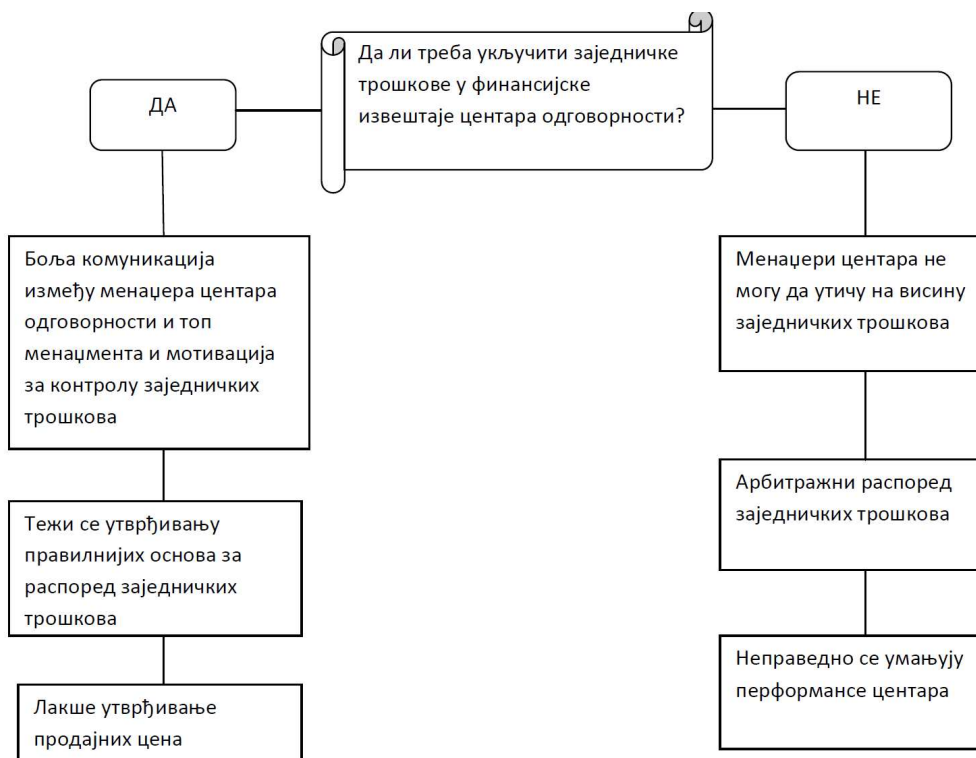
1. Јединствена основица за распоред свих заједничких трошкова центре одговорности (на пример приход профитног или инвестиционог центра)
2. Различите основице за сваку пословну функцију посебно; заједнички трошкови се распоређују према просечном „кључу“
3. За сваки од значајнијих трошкова се одређује посебна основица за распоред, а остатак трошкова по просечном „кључу“
4. Activity-Based costing (ABC) метода.

Одабир модела алокације заједничких трошкова зависи сложености техничко-технолошких процеса у предузећу, врсте делатности, од повезаности пословних функција и центара одговорности у предузећу, од степена утицаја заједничких трошкова на резултате центара одговорности и других фактора. У предузећима се често јавља дилема да ли заједничке и опште трошкове предузећа уопште треба укључивати у финансијске извештаје сегмената пословања. Наводе се различити аргументи „за“ и „против“ алокације заједничких трошкова на сегменте пословања. Ако се заједнички трошкови не укључују у извештаје сегмената пословања – центара одговорности, то такође може имати негативан утицај :

- менаџери центара одговорности ће стећи слику да њихова подручја одговорности увек послују са позитивним резултатом
- изостају позитивни „bottom – up“ притисци менаџера центара одговорности на топ менаџмент, у правцу смањења и оптимизације заједничких трошкова
- нема увида у горњу границу укупних трошкова неког центра одговорности.

¹³⁹ Белак, В., оп. цит.

Према истраживању¹⁴⁰ спроведеном у 12 великих америчких компанија, које имају укупно 54 профитна центра, у седам предузећа су заједнички трошкови укључени у извештаје профитних центара, док у осталима нису. Менаџери тих пет компанија сматрају да заједнички трошкови не треба да буду укључени у извештаје профитних центара, јер њихови менаџери немају утицај на висину тих трошкова, односно не може се применити принцип контролабилности приликом оцене успешности менаџера.



Слика бр. 20: Аргументи „за“ и „против“ алокације заједничких трошкова на центре одговорности

Извор: Белак, В., оп. цит.

На слици су наведени разлози који оправдавају алокацију заједничких и општих трошкова на профитне и инвестиционе центре, а међу њима се највише потенцира нужност комуникације менаџера на различитим хијерархијским нивоима и њихова мотивација за рационализацију заједничких трошкова, с обзиром да ови трошкови директно утичу и на резултате ужих подручја одговорности. Заговорници неукључивања заједничких трошкова у извештаје о успешности центара одговорности, сматрају да ови трошкови неоправдано умањују њихове перформансе, а при томе менаџери на нижим нивоима никако нису могли утицати на висину заједничких трошкова.

¹⁴⁰ Ibid.

Према одредницама америчке Националне асоцијације рачуновођа, алоцирање трошкова централе по дивизијама оправдано је само ако је испуњен барем један од четири критеријума:¹⁴¹

1. да на трошкове централе барем индиректно утичу одлуке дивизионог менаџера
2. да ови трошкови указују на износ ресурса које централа пружа као помоћ дивизијама
3. да алоцирани трошкови повећавају упоредивост резултата дивизија са резултатима сродног самосталног предузећа које такве трошкове директно изазива
4. да се ови трошкови укључују у одлучивање о продајним ценама.

Принцип контролабилности подразумева да менаџери и остали запослени треба буду одговорни само за оне резултате на чије остваривање су могли да утичу. Merchant (1998)¹⁴² дефинише опште правило које се може користити као смерница у примени принципа контролабилности, а то је да „запослени треба да буду одговорни за перформансе оних области које виши нивои менаџмента одреде као релевантне“.

Приликом израчунавања дивизионог пословног профита не би требало укључивати трошкове који нису били под контролом дивизионог менаџера. Општи трошкови целине предузећа који се пребацују на дивизије треба да буду покривени продајном ценом и оствареним приходима. Проблем настаје ако дивизиони пословни профит није довољно велики да може да покрије фиксне корпоративне трошкове. Уколико дивизије позитивно послују, а фиксни трошкови не оптерећују њихово пословање, из доприноса дивизионог профита резултату пословања целине предузећа ће се у крајњој линији покрити фиксни трошкови.

Табела бр. 32: Израчунавање пословног профита кроз постепено покриће трошкова

1. Приходи од продаје	100.000 €
2. Варијабилни трошкови	65.000
2.1. Трошкови продатих производа	45.000
2.2. Остали варијабилни трошкови	20.000
3. Допринос покрићу (1-2)	35.000
4. Контролабилни дивизиони фиксни трошкови	10.000
5. Контролабилни пословни профит (3-4)	25.000
6. Неконтролабилни фиксни трошкови	15.000
7. Пословни профит	10.000

¹⁴¹ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., оп. цит., стр. 567.

¹⁴² према Drury, С., EL-Shishini, Н., оп. цит., стр. 20.

Са аспекта целине предузећа пословни профит представља мерило успешности пословања, али са аспекта дивизионих менаџера у оцени њихових перформанси се примењује контролабилни профит. Контролабилни профит се утврђује када се од доприноса покрићу одбију трошкови који су били под контролом дивизионог менаџмента. Евалуација дивизионих перформанси на бази показатеља ROI и RI у великој мери зависи од начина утврђивања пословног профита и инвестиционе основе. У складу са поштовањем принципа контролабилности приликом израчунавања дивизионог ROI треба унети контролабилни пословни профит и контролабилна инвестирана средства (Solomons, 1965) ¹⁴³.

Merchant (1987, 1989) ¹⁴⁴ наводи да је принцип контролабилности је у пракси теже спроводив, а учинак дивизионих менаџера се најчешће евалуира на бази свих расположивих информација о њиховим активностима и одлукама. *Merchant* при томе класификује изворе деловања неконтролабилних фактора у следеће групе:

1. Економско окружење и конкуренција

- пословни циклуси
- активности конкуренције
- промене потрошачких укуса
- промена законске регулативе
- девизни курсеви

Сви поменути фактори делују из екстерног окружења и дивизиони менаџмент не може да измени њихов утицај, али има задатак да им се што боље прилагоди и умањи њихово потенцијално негативно дејство на предузеће. Стога *Merchant* указује да приликом евалуације дивизионог менаџмента није могуће у потпуности искључити дејство фактора из економског окружења.

2. Утицај природе

Када се догоде природне катастрофе попут земљотреса, поплава, али и појаве попут штрајкова, сматрају се потпуно неконтролабилним факторима и не узимају се у обзир приликом евалуације перформанси дивизионог менаџмента.

3. Неконтролабилни (општи) трошкови

Обухватају трошкове истраживања и развоја, трошкове управе, административне трошкове, порезе, камате и друге опште или заједничке трошкове који се алоцирају на дивизије

4. Међузависности

Ако дивизије међусобно сарађују, њихове перформансе ће зависити од карактера и успешности такве сарадње.

У циљу примене принципа контролабилности, потребно је пре свега разврстати контролабилне и неконтролабилне трошкове у предузећу. У већини предузећа

¹⁴³ *ibid.* стр. 20

¹⁴⁴ *ibid.* стр. 20

степен контроле је негде између две крајности и то потпуна контрола или непостојање контроле.

Skinner (1990)¹⁴⁵ разврстава трошкове на контролабилне и неконтролабилне према могућности утицаја дивизионог менаџмента на обим и/или цену услуге коју дивизији пружа централа предузећа.

Због проблема у опредељивању појединих фактора као контролабилних или неконтролабилних, Извршни Комитет Америчког удружења рачуновођа (Executive Committee of the American Accounting Association) је још 1951. године активирао Комитет за концепте трошкова и стандарде (*The Committee of Cost Concepts and Standards*) у чијем су Извештају¹⁴⁶ дате следеће смернице:

- Ако менаџер има утицај на цену и обим неке услуге (коју дивизији пружа централа предузећа), он је одговоран за све трошкове које узрокује таква услуга
- Уколико менаџер има утицај на обим, али не и на цену услуге, одговоран је за насталу разлику између стварних и буџетираних трошкова
- Ако менаџер нема утицај на обим, нити на цену неке услуге, трошак је у потпуности неконтролабилан и менаџер није одговаран за исти.

Углавном се већина фактора сматра контролабилним, а дивизиони менаџери постају одговорни за разлику између оствареног и планираног резултата. Дејство неконтролабилних фактора се може искључити из извештаја о перформансама (потпуна неконтролабилност) или да менаџери не буду одговорни за настала одступања између стварних и планираних трошкова (делимична неконтролабилност). У зависности од тога да ли се на дивизије и њихове менаџере алоцирају стварни или планирани трошкови, разликоваће се остварени дивизиони резултат. Уколико се на менаџере алоцирају укупни стварни трошкови (који обухватају и неконтролабилне ставке), не примењује се принцип контролабилности. Ако се алоцирају укупни планирани или буџетирани трошкови, менаџери нису одговорни за одступања између стварних и планских трошкова, а принцип контролабилности се делимично примењује. У таквим условима топ менаџмент повећава циљне дивизионе перформансе, јер дивизиони профит треба да буде довољно велики да покрије и алоциране неконтролабилне буџетирани трошкове. Тиме се дивизионим менаџерима ставља до знања да треба да остваре резултат који ће покрити не само текуће дивизионе трошкове, већ и део планских неконтролабилних трошкова, и уједно се избегавају проблеми око алокације истих.

¹⁴⁵ Ibid., стр. 20.

¹⁴⁶ The Accounting Review, Vol. 27, No. 2 (Apr., 1952), pp. 174-188 Published by: American Accounting Association, <http://www.jstor.org/stable/241596>

5.1.1 Различити приступи оправдању алокације неконтролабилних трошкова

Постоји неколико приступа оправдању алокације неконтролабилних трошкова, и то са аспекта агенцијске теорије, бихејвиористичких разлога и институционалних потреба.

Према агенцијској теорији принципали и агенти се налазе на супротним странама и имају циљеве који се међусобно разилазе и које системом контроле и подстицаја треба усагласити. У односима између принципала и агената, принципалима је својствена мања аверзија према ризицима, док се алокацијом неконтролабилних трошкова на дивизионе менаџере као агенте, они уздржавају од ризичних ситуација и тако редукују укупни ризик и неизвесност (Demski, 1976). У истом истраживању се наводи да поједини аутори попут Zimmerman (1979) и Noel (1985) сматрају да дивизиони менаџери треба да учествују у покрићу трошкова капацитета, односно трошкова употребе заједничких ресурса.¹⁴⁷

Поједини аутори (Melrose-Woodman, 1974; Fremgen и Liao, 1981) наводе бихејвиористичке разлоге оправдања алокације неконтролабилних трошкова на дивизије. Као најчешћи и најважнији разлог за алокацију трошкова се наводи да менаџери треба да буду свесни постојања трошкова на чији настанак нису утицали, али морају да учествују у покрићу дела таквих трошкова. Skinner (1990) закључује да када су дивизиони менаџери свесни да ће сносити део заједничких трошкова, имају мотив да врше притисак на топ менаџмент у погледу смањења висине заједничких трошкова који ће се алоцирати по дивизијама. Дивизиони менаџери имају за циљ да покрију што мањи део заједничких трошкова, те ће одмах реаговати уколико топ менаџмент покуша да повећа дивизионо учешће у алокацији трошкова или ако поједине услуге дивизијама буду прескупе или непотребне. Bromwich и Walker (1998) као једно од оправдања алокације трошкова по дивизијама наводе да дивизиони менаџери сnose укупан пословни ризик, као и власници неког недивизионализованог предузећа, те стога треба да учествују и у покрићу неконтролабилних трошкова. Поједина предузећа кроз обавезно учешће дивизија у покрићу заједничких трошкова покушавају да подстакну дивизионе менаџере да повећају потребе за услугама истраживања и развоја (које се обавља на централном нивоу) и тако дугорочно допринесу развоју предузећа и његових сегмената и повећању њихове вредности (Melrose-Woodman, 1974; Fremgen и Liao, 1981)¹⁴⁸.

Рачуновође традиционално алоцирају заједничке трошкове на дивизије, односно Norngren и Foster (1991) објашњавају да рачуновође и менаџери углавном прво разлажу целину на делове (као што је то случај са распоредом заједничких трошкова), да би касније спојили све делове и посматрали успешност предузећа

¹⁴⁷ према Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 22.

¹⁴⁸ Ibid., стр. 23.

као целине. Предузећима може бити екстерно наложено да изврше алокацију заједничких трошкова, али и управа предузећа се може самостално одредити за распоред заједничких трошкова по дивизијама, како би се оствариле пореске уштеде. Заједнички трошкови се распоређују по дивизијама, да би се потом утврдио дивизиони ROI и вршило међусобно упоређивање успешности дивизија. Поменути разлози оправдавају алокацију заједничких трошкова по дивизијама из институционалних разлога.

Са друге стране поједини аутори (Baumes, 1963; Fremgen & Liao, 1981; Ramadan, 1985) ¹⁴⁹ наводе разлоге зашто не би требало вршити алокацију заједничких трошкова по дивизијама. Неки од разлога су:

- заједнички трошкови су неконтролабилни са аспекта дивизионих менаџера и стога они не би требало да учествују у њиховом покрићу
- због немогућности утицаја и контроле заједничких трошкова дивизиони менаџери се често противе њиховој алокацији по дивизијама, а тиме се умањује и дивизиони профит, који може бити основ награђивања менаџмента
- трошак алокације је често већи од користи која се њоме оствари
- претпоставља се да да би дивизије боље сарађивале када се заједнички трошкови не би алоцирали по дивизијама.

Резултати истраживања разлога и нивоа алокације заједничких трошкова по дивизијама које су Fremgen и Liao спровели 1981. године у 123 велике америчке компаније, показују да чак 90 % сматра да се преносом дела заједничких трошкова на сваку дивизију, дивизиони менаџери подсећају да заједнички трошкови постоје и да треба остварити довољан износ дивизионог профита за њихово покриће. Merchant је према истом извору 1989. године у 12 компанија истраживао да ли се врши алокација заједничких трошкова по дивизијама, а резултати показују да се у 7 компанија из дивизионог профита покрива и део заједничких трошкова.¹⁵⁰ У истој студији се наводе два главна разлога алокације заједничких трошкова, а један од њих је да се тиме ствара конструктивни конфликт између управе предузећа и дивизионог менаџмента, чиме се висина заједничких трошкова држи под контролом. Други разлог је да се алокацијом трошкова доприноси евалуацији перформанси дивизионог менаџмента на бази приближних укупних трошкова њихових активности.

Један од аутора (Ramadan) који се бавио истраживањем заступљености и разлога алокације трошкова¹⁵¹ је 1985. године обавио истраживање у 120 британских компанија. Основна хипотеза истраживања је била да алокација заједничких трошкова по дивизијама има позитивне ефекте јер подстиче дивизионе менаџере да раде у интересу целине предузећа. Позитивни ефекти алокације се огледају у

¹⁴⁹ Ibid., стр. 23.

¹⁵⁰ Ibid., 23.

¹⁵¹ Ibid., 23.

подстицању оптималне дивизионе алокације и употребе ресурса, смањењу издатака дивизионих менаџера за различите повластице и погодности, избегавању прецењивања трошкова и подцењивања прихода у буџету и друго. Већина испитаних компанија (69 од 120) је као разлог оправдања алокације заједничких трошкова навела да би такви трошкови постојали и када би дивизије пословале као самостална предузећа. А други битан разлог је да дивизиони менаџери треба да буду свесни постојања таквих трошкова. Остале компаније – испитаници су навели да не врше алокацију заједничких трошкова, првенствено јер то није у складу са принципом контролабилности приликом евалуације дивизионих и перформанси дивизионог менаџмента. Сви испитаници су се изјаснили да ће наставити постојећу праксу у погледу алокације трошкова. Аутор овог истраживања је такође претпоставио да је алокација заједничких трошкова повезана са организационим варијаблама као што су степен децентрализације, бројност и међудивизиона повезаност, трошкови надгледања и евалуације перформанси дивизионог менаџмента. У вези са овом претпоставком резултати истраживања су показали да се алокација трошкова претежно врши у компанијама где постоји већи степен повезаности између дивизија, док за остале организационе варијабле није утврђена значајнија корелација.

Резултати истраживања које је спровео Skinner (1990)¹⁵² у компанијама у Аустралији и на Новом Зеланду такође потврђују основни разлог оправданости алокације трошкова, који је утврђен и у осталим студијама и истраживањима на другим континентима. То је пре свега потреба дивизионог менаџмента да добију квалитетнију услугу и утиче на смањење заједничких трошкова у чијем покрићу треба да учествују. Skinner закључује да је алокација трошкова битна и са аспекта међусобног поређења успешности дивизија, односно предузећа, а то не би било могуће уколико заједнички трошкови за услуге које се пружају на нивоу целине предузећа, нису распоређени на ниже организационе нивое.

5.2. Потреба разликовања показатеља дивизионих перформанси и перформанси дивизионог менаџмента

У литератури се углавном заговара потреба разликовања дивизионих и перформанси дивизионог менаџмента. За евалуацију перформанси на нивоу дивизија потребан је систем периодичног извештавања управљачког врха, који ће фокусирати информације на основу којих се могу унапредити дивизионе перформансе у наредном периоду. Уколико се оцењују резултати дивизионог менаџмента, у извештај о перформансама треба укључити само оне ставке које су биле под контролом дивизионог менаџмента, односно на које је могао утицати својим одлукама.

¹⁵² Ibid., стр. 23.

*Пример мерења и евалуације перформанси профитног центра, уз примену принципа контролабилности*¹⁵³

Менаџер профитног центра је одговоран да контролабилни трошкови не буду већи од 70 % од укупног прихода, а да се при томе на умањи квалитет аутпута. Трошкови закупа, осигурања, маркетинга, управе и продаје, развоја и трошкови камата су неконтролабилни са аспетка могућности утицаја менаџера профитног центра. Из марже треба да се покрију неконтролабилни трошкови и оствари профит, а менаџер профитног центра се сматра одговорним ако маржа буде испод планираних 30 %, због већег учешћа контролабилних трошкова у приходу, или смањења прихода испод планираног.

Менаџер профитног центра има право на награду уколико оствари маржу изнад 30% од прихода или ако остварени приход буде већи од планираног. Висина бонуса може бити до 36 % од зараде менаџера профитног центра. Квартална зарада менаџера је 5.000 €.

Табела бр. 33: Пример мерења и евалуације резултата једног профитног центра

Ставка	Планирано		I квартал		II квартал		III квартал	
	Износ	%	Износ	%	Износ	%	Износ	%
Приход	100.000	100	115.000	100	130.000	100	100.000	100
Контролабилни трошкови	70.000	70	80.500	70	85.800	66	75.000	75
Маржа	30.000	30	34.500	30	44.200	34	25.000	25
Евалуација	добро	12	врло добро	24	одлично	36	слабо	0
Награда менаџера (зарада * бонус)	600	12	1.200	24	1.800	36	нема	0

Анализом узрока негативних одступања у трећем кварталу, менаџмент је закључио да је дошло до повећања цена инпута, док цене аутпута нису повећане. С обзиром да менаџер профитног центра не одређује продајне цене аутпута, топ менаџмент га не сматра одговорним за негативно одступање у резултату. Менаџер профитног центра не испуњава услове за остваривање награде у трећем кварталу, али ће захваљујући оствареном кумулираном резултату из претходних квартала, задржати своју позицију. Из наведеног примера се може видети да је приликом евалуације перформанси сврсисходно одвојено посматрати успешност

¹⁵³ пример прилагођен према Белак, В., оп. цит.

центра одговорности и њиховог менаџмента, као основ награђивања дивизионог менаџмента, и при томе уважавати принцип контролабилности.

У сврху одвојеног посматрања дивизионих и менаџерских перформанси, могу се разликовати три показатеља успешности: 1) дивизиони контролабилни профит, 2) дивизиони допринос покрићу општих трошкова и 3) дивизиони нето профит.¹⁵⁴

Дивизиони контролабилни профит се израчунава само на основу оних прихода и расхода које је дивизиони менаџер могао контролисати, тј. који су настали под његовом утицајем. Дејство екстерних фактора попут промене девизног курса, стопе инфлације, економске рецесије или експанзије, али и интерних фактора као што је на пример распоред заједничких трошкова по дивизијама, не треба узимати у обзир приликом евалуације успешности дивизионих менаџера. Али у оцени дивизионе успешности може се уважити и утицај поменутих фактора.

Допринос покрићу општих трошкова и профита показује колико поједине дивизије учествују у заједничким трошковима и корпоративном профиту. Израчунава се тако што се из контролабилног дивизионог профита искључе неконтролабилни расходи. Али као показатељ успешности није сврсисходан за упоређивање дивизионе успешности са другим предузећима у грани или делатности. Дивизиони профит је при томе прецењен, јер ако би се свака дивизија посматрала као самостално предузеће, морала би да учествује у покрићу одређених заједничких трошкова, неконтролабилних од стране дивизионог менаџмента. Стога се за компарацију дивизионе успешности између сличних предузећа користи *дивизиони нето профит*, који се утврђује након алокације свих општих трошкова.

Показатељ који је развијен још почетком XX века у компанији *Du Pont* и који се и данас користи за упоређивање успешности предузећа и његових дивизија, јесте ROI или принос на инвестирана средства. Упоредивост се постиже применом заједничког именитеља, тј. инвестираних средстава на нивоу предузећа или дивизије. Предност ROI је што се подаци потребни за његово израчунавање могу обезбедити из званичних финансијских извештаја, те је врло користан показатељ за оцену перформанси и са аспекта екстерних корисника. Показује успех у спровођењу инвестиционе политике у претходном периоду, изражено кроз принос остварен инвестирањем одређеног износа средстава. Теоријски, може се користити и за израчунавање и поређење успешности дивизионог менаџмента. У том случају у бројилац треба уврстити контролабилни резултат, а у именилац контролабилна инвестирана средства. Међутим, практично је немогуће из званичних финансијских извештаја утврдити само онај део резултата и инвестираних средстава на које је дивизиони менаџмент могао да утиче. Стога се ROI највише користи за упоређивање успешности сродних предузећа и/или дивизија.

¹⁵⁴ Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 29.

Пример мерења успешности инвестиционог центра (ИЦ) на бази оствареног приноса на инвестирана средства (ROI) ¹⁵⁵

Инвестициони центри једне компаније делују као „предузећа у малом“ и у већој мери су независни од других инвестиционих (и профитних) центара. Годишњи приход предузећа је око 10 милиона €, а контрибуција представља око 70 % од прихода. Менаџерима инвестиционих центара су делегирана значајна овлашћења од стране топ менаџмента, самостално припремају буџет, али се од њих захтева минимални раст прихода од 10 %, односно раст ROI од минимум 20 %.

Алоцирани део општих трошкова управе и продаје предузећа износи 3 % укупних трошкова инвестиционог центра. Сваки центар такође мора да плати и интерну цену капитала инвестираног у центар, и то 7 % од инвестираног износа. Менаџер инвестиционог центра остварује право на бонус ако испуни задате циљеве, а висина бонуса зависи од оствареног ROI и раста прихода у односу на претходни извештајни период (годину).

Табела бр. 34: Мерење успешности једног инвестиционог центра на бази оствареног приноса на инвестирана средства (ROI)

Опис	Претходна година	Учешће у приходи ма (у %)	Текућа година	Текућа / Претход на год. (индекс у %)
Приходи	100.000	100,00	125.000	125,00
Трошкови продаје	(30.000)	30,00	(37.500)	125,00
Контрибуција	70.000	70,00	87.500	125,00
Пословни расходи ИЦ	(15.000)	15,00	(18.000)	120,00
Пословни профит ИЦ	55.000	55,00	69.500	126,36
Општи тр. управе и продаје (3% од Σ трошкова ИЦ)	(1.350)	1,35	(1.665)	123,33
Профит након одбитка ОТУИП	53.650	53,65	67.835	126,44
Инвестирана средства	260.000	-	290.000	111,54
ROI (у %)	20,63		23,39	113,37
Профит за предузеће (7 % од инвестираних средстава)	18.200	18,20	20.300	111,54
Преостали профит (на располагању ИЦ; пре опорезивања)	35.450	35,45	47.535	134,09

¹⁵⁵ пример прилагођен према Белак, В., оп. цит.

Из табеле се може видети да менаџмент инвестиционог центра у обе године остварује минималну захтевану стопу приноса на инвестирана средства, као и раст прихода и самим тим испуњава захтеве за остваривање бонуса. С обзиром да менаџери инвестиционих центара у овом предузећу имају значајна овлашћења, преостали профит ће се након опорезивања усмерити у складу са одлукама менаџмента инвестиционог центра.

Као и остали показатељи успешности пословања, ROI има одређене недостатке који могу довести до понашања менаџмента, које ће бити вођено пре свега краткорочним индивидуалним, а не корпоративним интересима. Због тога се за оцену дивизионих и корпоративних перформанси осим ROI користе и резидуални добитак, а од пре двадесетак година и EVA. Предности и недостаци примене поменутих показатеља су детаљније објашњени у тачки 4. овог поглавља.

5.2.1. Праћење остварених перформанси са аспекта мултинационалних компанија

И у мултинационалним компанијама је битно раздвојити евалуацију дивизионих перформанси и перформанси дивизионих менаџера. То подразумева примену принципа контролабилности, што значи да приликом оцене успешности дивизионог менаџера треба искључити факторе на које није могао утицати. То су најчешће промене односа девизног курса за најзначајније светске валуте, пореске стопе, стопа инфлације и др. Такође је тешко упоређивати остварене перформансе појединих дивизија које послују у различитим земљама, с обзиром да на њихове резултате утичу и фактори окружења. Стога је и код МНК неопходно применити принцип контролабилности, и посебно разматрати успешност дивизија и њиховог менаџмента, а успешност дивизионих менаџера евалуирати само на бази прихода и трошкова на које су могли утицати. Након тога се извештаји о успешности дивизија изражавају у домаћој валути и врши се алокација неконтролабилних трошкова.

Приликом оцене успешности појединих сегмената МНК врло је битно сагледати утицај друштвено-економског амбијента, политичке односе и снаге, законску регулативу и порески систем и друге факторе. Већина МНК пре свега настоји да увећа свој профит кроз смањење трошкова и сељење производних капацитета у неразвијене земље, где су радна снага и остали фактори производње, као и природни ресурси много јефтинији него у развијеним деловима света. Глобално посматрано, таква ситуација доводи до појефтињења роба и дефлације, а кључни инструмент менаџмента МНК постаје управљање трошковима. Системом царина и пореза поједине земље забрањују или отежавају увоз одређених добара, те су МНК принуђене да изнађу алтернативна решења производње и понуде добара за којима постоји изражена тражња на тржишту. Примена модела за управљање залихама (JIT – *Just in Time*) или модела планирања ресурса (ERP – *Enterprise Resource Planning*) неће бити једнако успешна у свим географским подручјима у

којима МНК послује. Да би ЈИТ систем успешно функционисао велики произвођачи треба да имају развијене сопствене дистрибутивне системе. Треба узети у обзир и стање у економском систему конкретне земље, подршку банака предузећима кроз одређене услове кредитирања, инфлациону стопу, везаност домаће валуте за неку страну валуту и др. У земљама са централистичко-планским друштвено-економским системом успешност предузећа се такође мерила упоређивањем остварених са планираним перформансама, али планови се нису креирали према тржишним потребама, могућношћу пласмана и производним капацитетима предузећа, већ су били режимски постављани на централном државном нивоу. Сва одступања између остварених и планираних вредности су се решавала прилагођавањем планова или буџета, а циљ није била ефикасност или ефективност пословања, већ усаглашеност са централним планом. Уколико нека МНК послује у различитим друштвено-економским системима, где нису сви тржишно оријентисани, треба врло опрезно одабрати мерила успешности пословања и на основу тога вршити поређење успешности појединих делова МНК.

Приликом мерења успешности делова МНК резидуални добитак и ROI као показатељи остварених перформанси дивизионог менаџмента имају одређене недостатке и пожељно је пратити и додатне показатеље који су блиско повезани са дугорочним успешним пословањем МНК. Топ менаџмент једне МНК посматра показатеље као што су резидуални добитак и ROI у контексту тржишног потенцијала и могућности повећања тржишног учешћа. Због величине тржишта и потенцијала раста МНК су нарочито заинтересоване за повећање учешћа на тржиштима Кине и Индије. На овим тржиштима за успех МНК је много важније чак и минимално повећање тржишног учешћа него искључиво посматрање висине ROI или оствареног резидуалног добитка као показатеља успешности неког сегмента МНК. У циљу исправне евалуације успешности дивизионог менаџмента сегмента МНК, битно је применити принцип контролабилности, јер менаџмент у појединим земљама у саставу МНК није у могућности да утиче на одређене факторе локалног друштвено-економског амбијента који значајно делују на остварене перформансе.

5.3. Изазови мерења перформанси дивизионог менаџмента у контексту проблематике трансферних цена

Трансферне цене представљају систем који треба да допринесе остварењу стратегије и циљева предузећа и да се уклопи у његову организациону структуру. Оптимална трансферна цена је она којом се максимизира учинак једне дивизије, а да се при томе не умањује учинак друге дивизије или сегмента пословања, односно целине предузећа. То је интерно утврђена цена коју менаџери дивизија или пословних сегмената прихватају као фер цену за потребе мерења и вредновања остварених перформанси и награђивања по том основу. Комплексност и значај проблематике трансферних цена се одражава на систем вредновања и награђивања, као и степен аутономије дивизионог менаџмента. Систем трансферних цена и систем евалуације и награђивања дивизионог

менаџмента су међусобно повезани и треба да буду постављени тако да омогуће информације неопходне за доношење одлука на нивоу центара одговорности, као и информације о успешности дивизионог менаџмента и њихових центара одговорности.

Са повећањем степена децентрализације и давањем већих овлашћења дивизионом менаџменту, топ менаџмент се суочава са проблемом понашања менаџера на нижим нивоима, који су првенствено заинтересовани за остваривање циљева и што бољих перформанси својих подручја одговорности, а мање за допринос остварењу корпоративних циљева. Због тога топ менаџмент децентрализује одлучивање само до извесног степена и ограничава слободу дивизионог менаџмента у погледу одлучивања о трансферним ценама и другим битним одлукама. Начин утврђивања трансферних цена је стратегијско питање једног предузећа и зато се одлука о избору модела трансферних цена не делегира менаџерима нижих подручја одговорности, иако се тиме нарушава принцип контролабилности приликом евалуације дивизионих перформанси. То са друге стране може условити незадовољство менаџера на нижим нивоима, с обзиром да ће имати врло мали или никакав утицај на циљне дивизионе перформансе на које делује политика трансферних цена, дефинисана од стране топ менаџмента. Ипак степен аутономије дивизионог менаџмента у одређивању трансферних цена би требао да кореспондира степену децентрализације одлучивања у предузећу.

Већина дивизионих менаџера је пре свега оријентисана на максимизацију краткорочног профита од чега зависи и висина њихове награде, што се негативно одражава на дугорочне перформансе предузећа. Због тога управа предузећа све чешће врши оцену перформанси дивизионог менаџмента и њихових подручја одговорности не само на бази финансијских, већ и нефинансијских показатеља, како би се истакао значај дугорочне, стратешке оријентације у исказивању успешности пословања предузећа. Различитим подстицајним механизмима се покушава елиминисати дисфункционално понашање дивизионих менаџера и усагласити дивизиони и корпоративни циљеви. У контексту проблематике трансферних цена, усаглашеност циљева се постиже када се примењује модел трансферних цена који мотивише дивизионе менаџере на понашање које је пожељно са аспекта предузећа.

Начин структурирања дивизија са аспекта могућности праћења остварених перформанси и типови центара одговорности који су формиран у предузећу такође утичу на мотивацију менаџмента да својим одлукама доприноси реализацији циљева предузећа и повећању његове вредности. Сегменти пословања који продају производе и услуге треба да буду мотивисани да њихови трошкови пословања буду на што нижем нивоу, док сегменти који интерно купују инпуте од других сегмената у оквиру предузећа, треба да остваре већи степен ефикасности интерно прибављених инпута. Кроз систем трансферних цена треба успоставити везу између планираног профита по сегментима пословања

(профитним и инвестиционим центрима) и перформанси дивизионог менаџмента, чија се успешност евалуира поређењем оствареног и планираног профита. Менаџери свих центара одговорности¹⁵⁶, а не само профитних и инвестиционих центара ће прихватити систем трансферних цена као правичан, ако се њихове перформансе евалуирају само на бази оних резултата и фактора који су били под њиховом контролом. На тај начин ће се дивизиони менаџмент мотивисати да максимизира допринос свог подручја одговорности резултату целине предузећа. У супротном, дивизиони менаџмент неће бити задовољан системом трансферних цена и системом мерења перформанси, што може условити његово дисфункционално понашање.

За дивизије које међусобно сарађују или имају заједничке трошкове и користи, у погледу остваривања синергетских ефеката веома је битно питање трансферних цена. У зависности од примењеног модела трансферних цена разликује се учешће дивизија у оствареним приходима и финансијском резултату предузећа. С обзиром да су трансферне цене елемент прихода у дивизији која продаје, односно елемент расхода у дивизији која купује, њихова висина у знатној мери опредељује успешност пословања појединачних дивизија, као и одлуку њиховог менаџмента о интерној или екстерној купопродаји. Проблем се нарочито усложњава ако се ради о мултинационалној компанији, чији су пословни сегменти лоцирани у различитим земљама света¹⁵⁷. У том случају топ менаџмент мора да узме у обзир и пореске и друге аспекте пословања земље у којој послује неки сегмент или филијала компаније, с обзиром да се разликују од пореске и друге регулативе земље у којој је централа компаније, а битно утичу на висину трансферних цена.

Да би се обухватили синергетски ефекти и успешно имплементирали у систем трансферних цена, потребно је располагати информацијама које су доступне искључиво дивизионим менаџерима. Уколико не располажу објективним информацијама дивизиони менаџери ће бити различито успешни у преговорима о висини трансферне цене, у зависности од њихове вештине преговарања и расположивих информација. То се негативно одражава на систем мотивације и награђивања и најчешће се фаворизују краткорочне дивизионе перформансе уместо увећања дугорочне вредности предузећа.

Улога трансферних цена се може двојачко анализирати: приликом оцењивања дивизионих перформанси и приликом оцењивања перформанси дивизионог менаџмента, било да се ради о предузећу које послује само у границама једне земље или о мултинационалној компанији. Финансијски показатељи успешности пословања попут оствареног пословног профита или додатне економске вредности (EVA), у комбинацији са одабраним нефинансијским показатељима

¹⁵⁶ уколико се оцењују перформансе менаџера трошковног центра, који се налази у средини ланца вредности, трансферна цена производа или услуге који је интерно набављен од друге дивизије, ће утицати на укупне трошкове тог трошковног центра

¹⁵⁷ Бројна истраживања показују да се више од 40 % међународне трговине одвија између повезаних пословних субјеката.

представљају основ система мерења перформанси и система награђивања и мотивације менаџера. У пракси се дешавају ситуације у којима се дивизионом менаџменту не исплаћују бонуси, јер нису остварили циљне финансијске резултате, иако су на те резултате значајно утицале трансферне цене, дефинисане на највишем нивоу предузећа, на које дивизиони менаџмент није имао утицај.

Трансферне цене имају значајну улогу у оквиру система управљачке контроле, јер ако су адекватно дефинисане омогућавају дивизионим менаџерима да реалније планирају пословање својих подручја одговорности и да буду оцењени упоређивањем остварених и планираних резултата у конкретним подручјима одговорности. Када се подсистем трансферних цена успешно интегрише у систем управљачке контроле, за оцену успешности пословања центара одговорности и њиховог менаџмента, управи предузећа нису потребне детаљне информације о односима између дивизија или између дивизија и топ менаџмента.

Систем мерења перформанси, компензационе шеме, моделе трансферних цена и алокацију општих трошкова треба посматрати као подсистеме јединственог система, који треба да подржи дивизионе менаџере у доношењу одлука и предузимању активности којима ће се побољшати дивизионе, али и корпоративне перформансе. При томе треба континуирано надгледати и ревидирати поменути интегрисани систем, како би се што успешније прилагођавао променама у окружењу и умањивао могућности за дисфункционално понашање менаџмента.

5.4. Мотивација дивизионог менаџмента и прихватање система мерења перформанси

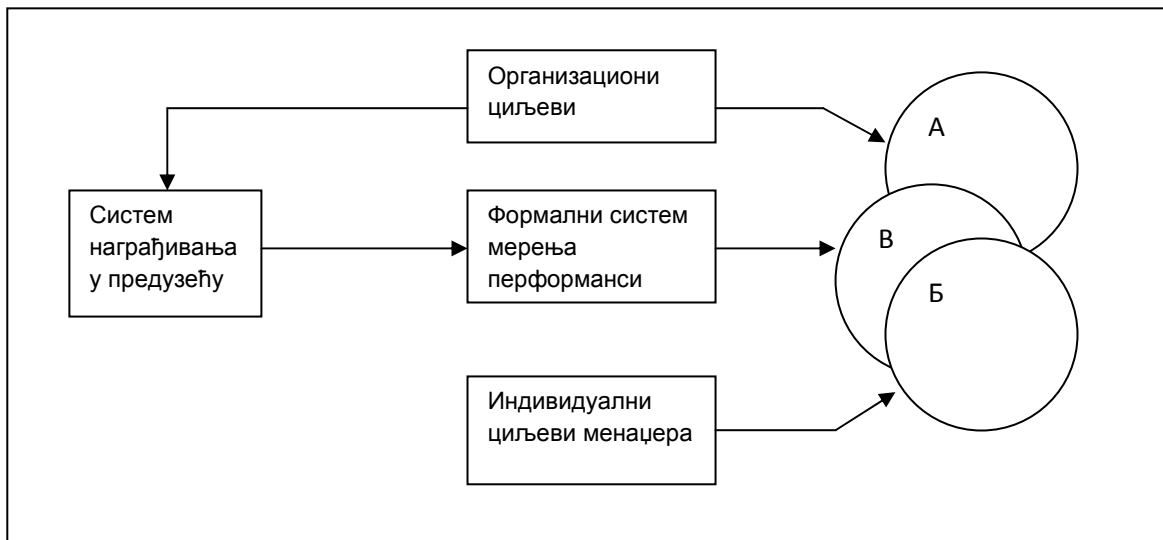
Потреба за постојањем система мотивације и подстицаја у већим предузећима се јавља из више разлога. У акционарским предузећима постоји велики број (су)власника, који управљачку функцију препуштају менаџерима, односно борду директора, на чијем челу се налази извршни директор (*CEO – Chief Executive Officer*). Аналогно томе, у децентрализованим предузећима менаџмент на највишем нивоу делегира овлашћења и одговорности за доношење и имплементацију одлука на нижим организационим нивоима, који представљају подручја одговорности дивизионог менаџмента. Власници настоје да ангажују најбоље менаџере, чије одлуке и рад ће резултирати највећом коришћу за предузеће као целину, а самим тим и за власнике. Међутим у реалним ситуацијама у предузећу, менаџери на различитим хијерархијским нивоима неће пружити увек врсту и квалитет услуге за коју су ангажовани. Један од разлога може бити да ангажовани менаџери не располажу потребним знањем, искуством, способностима за обављање посла који им је поверен, али се то може избећи проверавањем њихове квалификованости пре самог ангажовања на одређеној менаџерској функцији. Поједини менаџери без обзира што располажу потребним знањем и искуством, не желе да пруже свој максимални учинак и допринесу остварењу циљева предузећа и дугорочном увећању његове вредности.

Примена система контрола помоћу резултата такође може довести до неусаглашености циљева, уколико се посматрају перформансе само сегментата предузећа. Запослени ће бити заинтересовани само за оне циљеве и резултате који представљају основу награђивања и настојаће да максимизирају индивидуалне остварене перформансе чак и ако то не доприноси остварењу циљева предузећа. Чак могу запоставити остале битне области пословања, уколико оне нису предмет мониторинга система контроле у предузећу. Запослени су мотивисани да дају свој допринос остварењу циљева и резултата само у оним областима које су предмет система контроле. Иако умањује негативне ефекте информационе асиметрије, мониторинг (нарочито у условима изражене дисперзије власништва) има ограничене домете. Често се дешава да борд директора буде информационо инфериоран у односу на дивизионе менаџере и да буде контролисан, уместо да контролише.¹⁵⁸

Процес мерења и награђивања базиран на неадекватно дефинисаном систему мера је шематски представио Otley (1987)¹⁵⁹ где се може видети да „круг А“ представља понашање запослених којим се доприноси остварењу организационих циљева; „круг Б“ представља понашање запослених којим се остварују циљеви постављени од стране дивизионих менаџера, док „круг В“ указује на сегмент на који је формално усмерен систем контроле. Може се видети да систем награђивања на нивоу организације или предузећа треба да буде уско повезан са формалним системом мерења перформанси тако да у целини доприносе усаглашености индивидуалних и корпоративних циљева. На тај начин ће дивизиони менаџери и њихови запослени максимизирањем сопствених перформанси допринети и остварењу корпоративних циљева. Међутим, у пракси је мало вероватноћа да ће се формални систем мерења перформанси базирати само на остварењу организационих циљева, тј. да ће цео „круг Ц“ подударити са „кругом А“. Такође, дивизиони менаџери, представљени „кругом Б“ су заинтересовани за награде понуђене у „кругу В“ и теже заузимању што већег дела „круга В“, до нивоа који се преклапа са „кругом А“.

¹⁵⁸ Малинић, Д., (2008). Финансијско извештавање у функцији смањења информационе асиметрије на тржишту капитала, XXXIX Симпозијум СРПС, стр. 204-222.

¹⁵⁹ према Drury J.C., оп. цит., стр. 323.



Слика бр. 21: Процес мерења резултата и награђивања у условима несавршених мерила перформанси

Извор. Drury J.C., оп. цит., стр. 324.

Најчешће је немогуће поставити идеалан систем мерења перформанси, јер ће неке мере допринесити остварењу организационих циљева (поклапање „крuga А и круга В“ на слици), док неке друге мере неће подржати конгруенцију индивидуалних и корпоративних циљева. Такође, увек постоји опасност да ће запослени на нижим нивоима бити заинтересовани само за оне активности чији су резултати предмет мерења и основа система награђивања. Жељени резултати се такође могу остварити на начин који може бити штетан са аспекта организације или предузећа.

Док је избор награда у домену власника предузећа или управљачког врха дотле је пројектовање и мерење перформанси предузећа и парцијалних подручја одговорности у надлежности управљачког рачуноводства, односно рачуноводства одговорности као његовог саставног дела¹⁶⁰. Креирање ефикасних компензационих шема није увек једноставно и узрокује настанак одређених трошкова за власнике, а при томе постоје и бројни ризици. Повезивање краткорочних и дугорочних перформанси са висином компензација је изазован задатак, посебно ако се има у виду да успешност предузећа и његових сегмената зависе и од фактора неконтролабилних са аспекта менаџмента. При томе, дивизиони менаџери могу бити плаћени више у односу на стварни допринос успеху, што узрокује трошкове веће од реално потребних, или могу бити плаћени мање, што резултира недовољним ангажовањем менаџмента. Овакве ситуације стварају додатне агенцијске трошкове.¹⁶¹

Постоје бројни примери злоупотребе система мерења перформанси у пракси предузећа. Merchant (1990) сматра да ако су запослени укључени у креирање

¹⁶⁰ Малинић, Д, (1999), оп. цит., стр. 168.

¹⁶¹ Малинић, Д., (2008), оп. цит., стр. 204-222.

система мерења перформанси они могу намерно да поставе циљеве на нижем нивоу од реално могућег, како би били лакше оствариви, и како би се дао сигнал менаџменту да не треба да поставља захтевније циљеве у наредном периоду. Широко је рапрострањено и пребацивање средстава између различитих буџетских ставки, како би се избегла негативна одступања стварних од буџетираних вредности.

Са друге стране, уколико је систем контроле и мерења перформанси изразито ригорозан може узроковати негативан став запослених према истом. Конфликти и погоршање односа између запослених и њихових менаџера су у том случају неизбежни, а треба имати у виду да већина људи не воли да буде предмет система контроле. Стога треба врло деликатно креирати систем контроле и мерења перформанси. Негативан однос према систему контроле ће настати и ако су постављени циљеви тешки и недостижни, као и уколико се не успе у примени принципа контролабилности, те настане ситуација у којој су менаџери одговорни за резултате над чијим остварењем нису имали контролу. Добро креиран систем мерења и контроле перформанси може изазвати негативан став код запослених, ако се примењује сувише круто и ако они доживљавају исти више као инструмент кажњавања. Може се успоставити директна корелација између перцепције система мерења и контроле перформанси од стране запослених и ефеката примене поменутог система. Минимизирањем негативног става запослених према важећем систему мерења и контроле перформанси, умањују се и штетни споредни ефекти примене истог.

Поменути проблеми као и ситуације у којима менаџери нерационално троше ресурсе предузећа на одређене личне повластице, се могу редуковати имплементацијом адекватног система мотивације и подстицаја менаџмента. Применом различитих мотивационих механизма се може постићи да сви актери подреде индивидуалне интересе остваривању стратегијских циљева предузећа. Успешно имплементиран систем мотивације омогућава да појединци или групе улажу напоре да реализују циљеве предузећа, чиме истовремено доприносе остварењу и сопствених парцијалних интереса. Између мотивације и резултата постоји узрочно-последична веза, тј. без мотивисаних актера на свим нивоима неће бити ни добрих резултата, као што ће и без добрих резултата бити нарушен систем мотивације. Путем различитих подстицајних инструмената менаџери се мотивишу да пружају максимални учинак и доносе одлуке које увек у одређеној мери садрже ризике. На тај начин су компензовани за напоран рад и залагање, као и за предузете ризике. У неким компанијама формуле компензационих шема обухватају више циљева којима се придаје различита тежина, а висина компензације се израчунава на основу степена њиховог остварења и учешћа у формули. Такође, може се дефинисати и праг или минимум стратегијских циљева које треба остварити. Компензације изостају у случају да су остварене вредност испод задатог прага.

Међутим увек постоји могућност злоупотребе различитих подстицајних инструмената од стране менаџера. Основни извор могућности злоупотребе подстицајних механизма је информациона асиметрија, тј. различита доступност информација у контексту односа између власника и централног менаџмента, као и у односима између централног и дивизионог менаџмента. Топ менаџмент може да располаже одређеним информацијама које нису доступне власницима предузећа, а дивизиони менаџмент информацијама које нису уједно расположиве и на нивоу централне управе предузећа. У условима информационе асиметрије је могуће доносити одлуке и предузимати активности којима се нерационално троше ресурси предузећа и фаворизују дивизиони, уместо дугорочних циљева предузећа.

Креирање адекватног система награђивања захтева познавање врста награда које могу мотивисати менаџере дивизија, као релативно самосталних сегмената пословања, да својим активностима истовремено остваре максималне резултате у својим подручјима одговорности, али и допринесу максимизацији укупног профита предузећа. Ово се може постићи само ако је систем мотивације постављен тако да се дивизиони менаџери награђују на основу њиховог доприноса укупном резултату предузећа. Према Zimmerman¹⁶² (1997) награда дивизионог менаџера треба да зависи од остварених перформанси његовог подручја одговорности, а не предузећа као целине, јер би у том случају менаџери присвајали награду по основу учинка осталих дивизија и не би били мотивисани да дају максимум у остваривању резултата дивизије која је под њиховом контролом. Међутим и у предузећима чији су системи награђивања дивизионог менаџмента засновани на учинку подручја одговорности под њиховом контролом, може доћи до злоупотреба. Дивизиони менаџер може намерно да реализује само оне активности и инвестиције којима увећава резултате своје дивизије, а при томе се умањују резултати целокупног предузећа и не ствара дугорочна вредност.

У децентрализованим предузећима се путем менаџерских компензација подржава хармонизација дивизионих и корпоративних циљева. Компензације подразумевају награде дивизионим менаџерима за остварене резултате, на основу донетих одлука и предузетих активности које су резултирале повећањем користи за предузеће као целину. Системи награђивања се најчешће базирају на:

- новчаним компензацијама - у виду повећања плате, бонуса у зависности од оствареног финансијског резултата
- опцијама на акције
- неновчаним комензацијама.

У наставку ће детаљније бити објашњене предности и недостаци сваког од поменутих система награђивања.

¹⁶² Zimmerman, J.L., оп. цит., стр. 98-109.

5.4.1. Новчано базирани компензационе шеме

Један од најважнијих инструмената хармонизације циљева на свим нивоима су бонус планови, односно стимулативно награђивање. Бонус планови су атрактиван мотивациони механизам и функционишу на поменутом корелационом принципу: напори менаџмента – перформансе – награде. Висина бонуса се везује за остварену добит и независни су од плата као редовних трошкова у пословању предузећа. Расподела стимулативних бонуса није загарантована и зависи од оствареног успеха, тј. добити предузећа. Најчешће се бонус системи заснивају на продајним квотама, а могу се заснивати и на систему стандардних трошкова. Бонуси би требали да стимулишу менаџере у свим дивизијама, без обзира на профитни потенцијал, на нова улагања која обезбеђују раст и развој и доносе жељени профит. Бонус планови свакако изазивају и додатне трошкове, и са финансијског аспекта ће бити прихватљиви само ако је повећање прихода веће од пораста трошкова, односно ако се примена бонус планова манифестује у повећању профита предузећа. У неким компанијама одређени проценат бонуса менаџера се везује за остваривање циљних вредности појединих финансијских показатеља успешности пословања, као што су принос на инвестирана средства, профитабилност, готовински ток, трошкови пословања. А други део бонуса зависи од задовољства купаца и добављача, запослених, бриге о животној средини.

Систем бонуса, као вид новчане компензације омогућава предузећу већу флексибилност, мада се често користи комбинација бонуса и повећања зараде. Висина бонуса може бити везана за остварени дивизиони нето резултат или достизање циљног повећања нето резултата. На пример, дивизиони менаџери може имати годишњу плату од 50.000 \$ и годишњи бонус од 3 % од повећања нето добитка објављеног у финансијском извештају. У случају да не дође до повећања нето добитка у извештајном периоду, неће бити ни бонуса. На тај начин се дивизиони менаџер мотивише да повећа учинак свог подручја одговорности и предузме одређене ризике, а повећање нето добитка је уједно и циљ власника предузећа. Такође могу се увести планови учешћа запослених у профиту (*profit sharing*). Иако остварују учешће у профиту запослени нису власници предузећа, нити имају могућност доношења одлука или преузимања ризика. Запослени могу да остваре додатне новчане компензације, изнад редовних износа зарада, те се на тај начин мотивишу на већи учинак и лојалност предузећу.

Увек постоји могућност злоупотребе подстицајног система и дисфункционалног и неетичког понашања дивизионог менаџмента. Како би смањили расходе у односу на остварени приход, и увећали дивизиони нето добитак, дивизиони менаџери могу донети одлуку о одлагању инвестиционог одражавању и избегавању таквих расхода у извештајном периоду, што може имати негативне далекосежне последице изражене кроз пад продуктивности или квалитета производа. Промена метода обрачуна амортизације и промена метода вредновања залиха (на пример LIFO – *Last In First Out* уместо FIFO – *First In First Out* метода) значајно утичу на

расходе приказане у извештајном периоду, као и на остварени резултат пословања. Или уколико је дефинисана и достигнута горња граница годишњег бонуса у апсолутном износу, дивизиони менаџери могу одложити признавање прихода насталих на крају календарске године и евидентирати их у наредној години или извештајном периоду. Стога се дешава да се након промене извршног директора (CEO – Chief Executive Officer) у једној или више наредних година, појављује негативан финансијски резултат као последица увећаног накнадног отписа основних средстава и увећаних расхода. У том периоду нето финансијски резултат се не повећава, те нема основа за исплату бонуса.

5.4.2. Акције и опције на акције као основа компензационих шема

Компензације повезане са акцијама су углавном добар начин мотивисања менаџмента и запослених, јер они као сувласници капитала предузећа показују већи интерес за успешно пословање предузећа и раст вредности акција, а уједно се доприноси хармонизацији циљева предузећа. Међутим, уколико се ради о малим дивизијама у оквиру великог и сложеног предузећа, њихови менаџери не могу у већој мери својим учинком допринети драстичном повећању вредности целине предузећа, те нема јаче мотивационог ефекта за дивизиони менаџмент. Ако се тај проблем покуша решити кроз давање већег броја акција дивизионом менаџменту, то може да узрокује високе трошкове. Такође „приморавање“ дивизионог менаџмента да као компензацију прихвате одређени број акција предузећа и држе недиверзификовани портфолио, ће условити да менаџери преузимају и одређене ризике специфичне за предузеће и захтевају веће укупне компензације. Оптимални број акција које треба понудити дивизионом менаџменту као компензацију је врло осетљиво питање и зависи између осталог, и од релативне величине дивизије, остварених међудивизионих синергетских ефеката и спремности менаџмента да преузме ризике.

Проблем настаје и када вредност акција почне да пада услед дешавања на тржишту, на која акционари не могу да утичу, што може да демотивише менаџмент и остале запослене. Прелазно решење може бити увођење новчаних бонуса уколико се оствари планирана продаја и/или циљни нето резултат.

Опција на акције је право куповине одређеног броја акција по унапред утврђеној цени, у току одређеног временског периода. Ако је тржишна цена акције већа од цене акције наведене у опцији, власник опције ће искористити своје право да купи акцију по цени наведеној у опцији, која је нижа од тржишне. У супротном, опција се неће искористити.

Пример: један дивизиони менаџер има опцију на куповину 10.000 акција по цени од 100 \$ за акцију у року од две године. Уколико тржишна цена достигне 130 \$, власник опције – дивизиони менаџер ће искористити своје право да купи 10.000 акција по 100 \$, да би их одмах продао по цени од 130 \$ и остварио 300.000 \$ зараду. Ако би тржишна цена пала испод 100 \$, дивизиони менаџер не би искористио своју опцију. Докле год се цена акција конкретног предузећа креће у

складу са тржиштем, дугорочно се може очекивати да ће предузеће остваривати профит.

Недостаци примене овог подстицајног инструмента су што кретање цена акције зависи од дејства многобројних фактора који нису под контролом менаџера и што није увек могуће у кратком року продати акције које су купљене искоришћавањем права из опције.

Уколико је тржиште у успону (*bull market*), искоришћавањем опције за куповину акција по цени нижој од тржишне, постоји могућност за остваривање надпросечног профита, који је више резултат тржишних кретања, а мање менаџерских заслуга. Жеља за остварењем надпросечног профита може условити фокусирање дивизионог менаџмента на краткорочна тржишна кретања цена акција и текуће резултате, уместо на дугорочне перформансе предузећа, иако је основна идеја примене опција као подстицајног механизма, да се дивизиони менаџери мотивишу да раде и доносе одлуке у дугорочном интересу предузећа.

У условима примене система подстицаја заснованих на новчаним компензацијама и опцијама на акције може доћи до првенствене заинтересованости дивизионог менаџмента за краткорочне перформансе предузећа. Стога неке компаније захтевају од чланова извршног одбора да купе и одређени период држе акције предузећа у чијој су управи, како би што дуже радили у интересу предузећа.

5.4.3. Неновчане компензационе шеме

Осим новчане надоканде, којој се као мотиватору све мање придаје значај, битни су и други фактори као што су: сатисфакција за добро обављен посао, осећај задовољства постигнутим резултатом, могућност напредовања, радна атмосфера, међуљудски односи и др. Компензације менаџерима могу бити и у неновчаном облику, у виду различитих повластица и погодности. Менаџери се могу одрећи повећања зарада и бонуса ради унапређења своје позиције и титуле, рада у ексклузивно опремљеним канцеларијама, коришћења скупоцених службених аутомобила и авиона, овлашћења за коришћење службених рачуна. За неке менаџере, повластице значе и могућност ангажовања већег броја личних асистената. Као и код осталих подстицајних механизма, и овде увек може доћи до злоупотребе од стране менаџмента. Стога у подстицајни систем треба имплементирати не само позитивне подстицаје, већ и предупредити могућности за дисфункционално понашање дивизионог менаџмента.

5.4.4. BSC систем и мотивација менаџмента

Неке компаније базирају један део бонуса на успешној реализацији финансијских циљева, а други део на основу процене успешности остварених мера у BSC перспективама клијената, интерних процеса, учења и раста организације. Увођењем BSC придаје се мањи значај остварењу финансијских циљева као основи награђивања менаџера. Истраживања показују да је BSC повезан са

системом подстицаја и награђивања, односно са компензационим шемама. Тако су аутори *Epstein* и *Manzoni* (1998)¹⁶³ спровели истраживање у 100 великих америчких предузећа и утврдили да су код 60 % предузећа компензације извршних директора повезане са BSC.

За прихватање и спровођење стратегије предузећа и BSC менаџмент система битна је и организациона култура на свим нивоима у предузећу. Прихваћеност од стране осталих запослених на истом нивоу и од стране надређених, као и различити подстицајни механизми утичу на понашање и мотивацију запослених. Према *Karlan R* и *Norton D.* (1993) да би запослени ускладили своја индивидуална остварења са стратегијом предузећа, BSC обухвата три групе активности које треба предузети: комуникација и едукација, постављање циљева и повезивање награда са оствареним перформансама.

BSC перспектива задовољство и развој запослених преко унутрашњих процеса води ка расту финансијских приноса и самим тим остварењу финансијских циљева. Ако су запослени мотивисани, располажу потребном стручношћу и вештинама и при томе обављају предвиђене активности у здравој радној средини, очекивани финансијски резултати неће изостати јер ће такви запослени унапредити унутрашње процесе, задовољити очекивања клијената и испунити финансијске циљеве. Конкретно, ако је морал запослених на високом нивоу, то ће се одразити и на виши степен задовољства потрошача. Запослени ће у таквим условима бити више мотивисани да активно учествују и дају сугестије, што ће смањити потребу за понављањем појединих интерних процеса и такође ће смањити пословне расходе. Планирајте свој рад, радите свој план и ваш план ће радити. Ако људи разумеју зашто, онда раде на томе.¹⁶⁴ Већи степен задовољства потрошача ће утицати на то да они плаћају у краћим роковима, што ће увећати ликвидност предузећа, обрт средстава и стопу приноса на ангажовани капитал који такође има своју цену, нарочито ако потиче из туђих извора. На овај начин се остварују све четири BSC перспективе и доприноси се остварењу дугорочне стратегије предузећа, као и увећању вредности истог са аспекта акционара.

5.4.5. Утицај компензационих шема на остваривање синергетских ефеката

Многа предузећа примењују системе мерења перформанси и мотивације менаџмента у којима њихова компензација, зависи од остварених перформанси целине предузећа, а не појединих дивизија. Потврђено је да се на тај начин остварују бољи синергетски ефекти и подстиче се већа међудивизиона сарадња, која у крајњој линији резултира растом дугорочне вредности предузећа. У кратком року рачуноводствено утврђени добици, су много мање подложни променама, у односу на кретање тржишних цена акција, а дивизиони менаџмент мање изложен ризику, те ће и компензације које се утврђују на тим основама много више

¹⁶³ према *Drury* и *EL-Shishini*, оп. цит., стр. 19.

¹⁶⁴ *Niven, P.*, оп. цит.

варирати. Међутим, поређењем износа компензација које су исплаћиване на основу добити исказане у финансијским извештајима и компензација чија висина зависи од кретања тржишне вредности акција, у дугом року (5-10 година) износи компензација се приближавају и готово изједначавају. Награђивање дивизионог менаџмента на бази кретања тржишне цене акција, а не на основу добити приказане у финансијским извештајима, отежава злоупотребе од стране дивизионог менаџмента (попут смањења трошкова за истраживање и развој, трошкова инвестиционог одржавања и др.) и умањује фокусираност менаџмента на краткорочне показатеље успешности пословања.

Систем мотивације и награђивања се може поставити и тако да зависи од резултата остварених у групи, тј. за више инвестиционих или профитних центара које припадају одређеној групи. На тај начин се подстиче сарадња између дивизионих менаџера и остварују синергетски ефекти у оквиру групе. Менаџери у оквиру групе су заинтересовани да унапреде перформансе не само свог профитног или инвестиционог центра, већ групе којој припадају, с обзиром да ће од резултата групе зависи и висина њихових компензација. Проблем се јавља јер се синергетски ефекти обухватају само у оквиру групе, али мање успешно између више посебних група. С обзиром да свака група има свог вођу, уводи се још један менаџерски ниво, што изазива додатне трошкове, ствара ефекат централизованог управљања и одлучивања и успорава реаговање менаџера у оквиру групе, на неочекиване ситуације и пословне догађаје.

У дивизијама које имају заједничке трошкове и заједничке користи, може се поставити систем компензација чији ће износ зависити од перформанси остварених у више повезаних дивизија. На пример менаџерска компензација може бити базирана 60% на перформансама његове дивизије и 40% на перформансама повезане дивизије. Полази се од претпоставке да се таквом структуром компензација увећавају синергетски ефекти и подстиче заинтересованост дивизионог менаџмента за перформансе и осталих дивизија са којима су трошковно повезани или остварују заједничку корист. Код овог система награђивања се јавља проблем дефинисања структуре компензација, тј. колико ће перформансе појединих дивизија процентуално утицати на висину менаџерске компензације. Ситуација се усложњава уколико су три или више дивизија међусобно повезане путем заједничких трошкова и користи. Из наведених разлога, без обзира на потенцијалне синергетске ефекте, мањи број предузећа се опредељује за такву структуру система менаџерских компензација.

Поједина предузећа примењују систем компензација који се комбиновано базира на оствареним дивизионим перформансама и на субјективној процени менаџмента. Објективни део компензације може бити одређен на бази остварене EVA, а субјективни на бази процене успешности и доприноса менаџера оствареном резултату. Такву процену најчешће врше менаџери на највишем управљачком нивоу, а недостатак је што дивизиони менаџери могу лобирати и

вршити притиске да буду оцењени боље од њиховог реалног доприноса оствареном резултату, што уједно ствара и знатне трошкове.

Проблем алокације заједничких трошкова, попут трошкова маркетинга или истраживања и развоја, који настају на нивоу целине предузећа, се такође значајно одражава на могућност остваривања синергетских ефеката између дивизија. Иако поједини аутори сматрају да се алокацијом заједничких трошкова умањује профитабилност најуспешнијих дивизија, на примеру многих предузећа је потврђено да ипак постоје и подстицајни ефекти алокације трошкова. Ако се претпостави да су заједнички трошкови 5 милиона \$, а дивизиони менаџери се оцењују на бази остварене EVA у сопственој дивизији, алокација заједничких трошкова на дивизије се може извршити на основу доприноса дивизионе EVA укупној корпоративној EVA. На тај начин се јавља позитиван подстицај дивизионим менаџерима да сарађују, којима ће бити у интересу да сарађују и повећавају EVA осталих дивизија, јер ће се на тај начин повећавати и процентуално учешће осталих дивизија у покрићу укупних заједничких трошкова. Алокација заједничких трошкова на дивизије се може извршити и на основу оствареног дивизионог прихода, а не резултата у виду EVA или дивизионог профита, уколико се поједине дивизије налазе под заједничким „корпоративним кишобраном“ и користе само заштићено име.

Синергетски ефекти се могу увећати и реорганизацијом Zimmerman¹⁶⁵ појединих профитних или инвестиционих центара, али то ствара додатне трошкове и могу се изгубити одређени подстицаји за менаџере чије су дивизије, профитни или инвестициони центри постали део неких других сегмената пословања.

Без обзира на избор и примену показатеља за мерење успешности пословања – EVA, ROI или дивизиони нето добитак, врло је захтевно и неизвесно да ли ће системом мерења перформанси и награђивања менаџмента бити обухваћени сви односи између дивизија које међусобно сарађују. Уколико се између дивизија коју су у интеракцији не могу пронаћи и валоризовати синергетски ефекти, такве дивизије треба елиминисати, продати или припојити неком другом предузећу.

¹⁶⁵ Zimmerman, J.L., оп. цит., стр. 98-109.

ОПИС И РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

1. ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМА И ЦИЉЕВА ИСТРАЖИВАЊА

1.1. Опис проблема истраживања

У све нестабилнијим и сложенијим условима пословања, уз растућу глобалну конкуренцију, једна од стратегија раста и развоја предузећа може бити базирана на диверзификовању пословних активности, односно укључивању нових (повезаних или неповезаних) делатности и активности предузећа и/или укључивању производа и услуга на нова тржишта и географска подручја. Таква стратегија захтева децентрализацију управљања, односно делегирање овлашћења и одговорности на ниже хијерархијске и организационе нивое, али и прилагођавање организационе структуре путем формирања ужих организационих јединица, сегмената пословања или подручја одговорности. Ужи сегменти пословања могу бити у форми стратегијских пословних јединица, профитних и инвестиционих центара или дивизија, чији менаџмент добијањем одређених овлашћења постаје одговоран за остварене резултате тог подручја одговорности.

Уколико предузећа реализују своје производе и услуге интерно, тј. успостављањем купопродајних односа између сегмената пословања, врло је битно по којим ценама ће сегменти пословања (у форми дивизија или профитних и инвестиционих центара) продавати, а други сегменти набављати одређене производе или услуге. Такве интерне цене се називају трансферним ценама и оне се могу утврдити на различите начине, у зависности од тога да ли ће се применити тржишни, трошковни или преговарачки модел, или неки модел изведен из три основна, претходно наведена. Трансферне цене дивизије или сегмента пословања који продаје производе или услуге утичу на висину прихода од продаје тог сегмента, али и целине предузећа, док истовремено утичу и на висину расхода набавке у сегменту или дивизији која се снабдева интерно, у оквиру предузећа. Истраживањем у оквиру ове докторске дисертације се управо акцентује проблем примене различитих модела, односно начина утврђивања трансферних цена на приходе, расходе и резултате пословања предузећа у целини, али и његових сегмената. Код предузећа у којима је развијено рачуноводство одговорности и постоји могућност праћења остварених резултата по сегментима пословања, много јасније се увиђа утицај висине и структуре трансферних цена на перформансе пословања ужих подручја одговорности, попут профитних и инвестиционих центара. У пословању мултинационалних компанија трансферним ценама се нарочито посвећује пажња, јер представљају легални инструмент за остварење значајних пореских уштеда.

Ако се има у виду да висина награде која се додељује менаџерима на различитим организационим нивоима, зависи од резултата остварених у њиховим подручјима одговорности, а да истовремено трансферне цене значајно утичу на резултате пословања тих сегмената или подручја одговорности, може се увидети разлог

веће заинтересованости поменутих менаџера за начин утврђивања трансферних цена. При томе би имплементацијом адекватног система мотивације и награђивања требало спречити дисфункционално понашање менаџера на нижим нивоима, односно дивизионих менаџера, које се огледа у њиховој тежњи за максимизацијом краткорочних резултата пословања својих подручја одговорности, као основе за утврђивање висине награде која ће им припасти за остварени успех.

Проблем избора модела трансферних цена и њиховог утицаја на перформансе пословања предузећа и његових сегмената, на мотивацију дивизионих менаџера и висину њихових награда, није значајније обрађен у домаћој научној и стручној литератури, а нарочито му се не придаје већи значај у пословању предузећа у Србији, те је то био кључни разлог одабира ове теме за истраживање у оквиру докторске дисертације.

1.2. Циљеви истраживања

Циљ истраживања је био да се утврди колико су предузећа у Србији, која имају сложу организациону структуру и производно и географски диверзификовану делатност, упозната са улогом и значајем трансферних цена, односно утицајем различитих начина утврђивања трансферних цена на резултате пословања предузећа и његових сегмената, који могу бити у форми дивизија или профитних и инвестиционих центара. С обзиром да су трансферне цене елемент прихода у дивизији која продаје, односно елемент расхода у дивизији која купује, њихова висина у знатној мери опредељује успешност пословања појединачних дивизија, као и одлуку њиховог менаџмента о интерној или екстерној набавци и продаји. Истражен је основ настанка интерних односа између сегмента пословања предузећа, заступљеност појединих модела утврђивања трансферних цена у пословању предузећа у Србији, као и степен аутономије дивизионог менаџмента у дефинисању трансферних цена њихових подручја одговорности.

Истраживањем се такође настојало утврдити следеће:

- a) Који показатељи се прате у оцени успешности пословања предузећа у Србији и да ли су то претежно традиционални или савремени показатељи успешности пословања;
- b) Да ли се прате показатељи успешности по сегментима пословања – дивизијама или профитним и инвестиционим центрима ;
- c) Да ли се посебно прате показатељи успешности пословања дивизионих менаџера, а посебно показатељи успешности њихових центара одговорности ;
- d) Да ли се примењује принцип контролабилности и колико је дивизиони менаџмент задовољан постојећим системом евалуације и мерења перформанси ;
- e) Колики значај се придаје нефинансијским показатељима у оцени успешности пословања предузећа и његових сегмената ;
- f) Да ли је дивизиони менаџмент задовољан системом мотивације и награђивања .

2. Метод истраживања

2.1. Узорак

Упитник је послат у 38 предузећа чије се делатности разликују и која послују у Србији, а највећи број предузећа обухваћених истраживањем послује на територији Војводине. Од тог броја, осам предузећа нису уопште одговорила на упитник, а код три испитаника на више од 5 % питања из упитника није било одговора, те су искључени из обраде резултата и коначан број предузећа у узорку чији су одговори обрађени је 27.

Одабир предузећа за узорак је извршен тако што су циљано бирања предузећа сложене организационе структуре, која у свом саставу имају више сегмената пословања у форми дивизија или центара одговорности, најчешће профитних и инвестиционих центара. Такође, делатност предузећа у узорку треба да је диверзификована (углавном програмски) и да се између њихових сегмената пословања успостављају интерни односи набавке и продаје, односно да постоји потреба утврђивања трансферних (интерних) цена. Претпоставка је да микро и мала предузећа немају могућност диверзификације делатности и децентрализације управљања, те је истраживање усмерено ка средњим и великим предузећима. Према Радном документу¹⁶⁶ Републичког завода за статистику у 2010. години, у Србији је пословало 2257 средњих и 504 велика

¹⁶⁶ http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/41/40/RD_77_Preduzeca.pdf

предузећа, док је на територији Војводине регистровано 638 средњих и 125 великих предузећа из различитих делатности. Испитаници у предузећима су непосредно контактирани (лично, путем телефона и електронске поште).

За опис узорка су коришћени дескриптивни статистички показатељи. Обрада података је била веома ограничена чињеницом да је у питању мали узорак. За мале узорке су погодни непараметарски тестови који не захтевају интервални и рачуно ниво мерења варијабли, нормалну дистрибуцију итд. У овом раду су као мере повезаности кориштени Спирманова (Spearman) ранг корелација и Фи коефицијент. Као мере за утврђивање разлика су кориштени Мен Витнијев (Mann-Whitney) тест, Пирсонов Хи квадрат (Pearson chi-squared test) и Фишеров (Fisher's exact test) егзактни тест.¹⁶⁷

Хи квадрат тестови сагласности, подобности модела, категоризованих података и независности се базирају на разликама између измерених и очекиваних фреквенција на основу одговарајуће тврдње, формулисане у оквиру нулте хипотезе.

Циљ тестова сагласности је да се, на основу n података о вредности статистичког обележја добијених на узорку, закључи да ли се обележје на популацији може посматрати као случајна променљива која има дату расподелу. Мера девијације или разлика међу овим расподелама, може бити формирана на разне начине. Најчешће коришћена мера је она која је везана за **Хи-квадрат тест** који је увео **Пирсон**. Скуп могућих вредности променљиве подели се на коначан број подскупова и посматра се разлика између очекиваних фреквенција из расподеле $P(S)$ и реализованих у узорку, па се на основу њих формира статистика.

Корелациони коефицијенти представљају јачину и смер повезаности између две варијабле. Степен асоцијације између две варијабле може бити процењенем неколицином коефицијената, а један од њих је **Фи коефицијент**, који се рачуна преко хи-квадрат теста ($\Phi = \sqrt{\chi^2 / N}$) или преко коефицијента корелације r .

Спирманов коефицијент корелације ранга је непараметарски тест, што подразумева да се не рашчлањују изворни подаци, већ „рангови“ и да не мора да постоји нормална дистрибуција зависне и независне варијабле. Непараметарски тестови не захтевају прецизна мерења као параметарски тестови, а неки од њих се могу користити и у закључивањима везаним за квалитативна обележја. Спирманов тест се користи код малих узорака ($n < 30$). Утврђује се линеарна корелација између варијабли, а вредности се такође налазе у интервалу $-1 \leq r_s \leq 1$.

Ман-Витни (Mann, Whitney) U тест се може користити, као и тест корака за два узорка, за тестирање да ли два независна узорка припадају истом основном скупу. Може се применити у тестирању квантитативних обележја, али и за обележја чије је модалитете могуће уредити у растући или опадајући поредак, тј. рангирати.

¹⁶⁷ Стојковић, М., (1995). Статистика за менаџере, Економски факултет, Суботица, стр. 387-445.

Овај тест је један од најмоћнијих непараметарских тестова и најкориснија алтернатива параметарског t-теста за разлику математичких очекивања. Као и у случају већине непараметарских тестова, овај тест се може применити у случају малих узорка за које није сигурно да су испуњене претпоставке t-теста.

Фи коефицијент корелације се такође базира на Хи квадрат тесту.

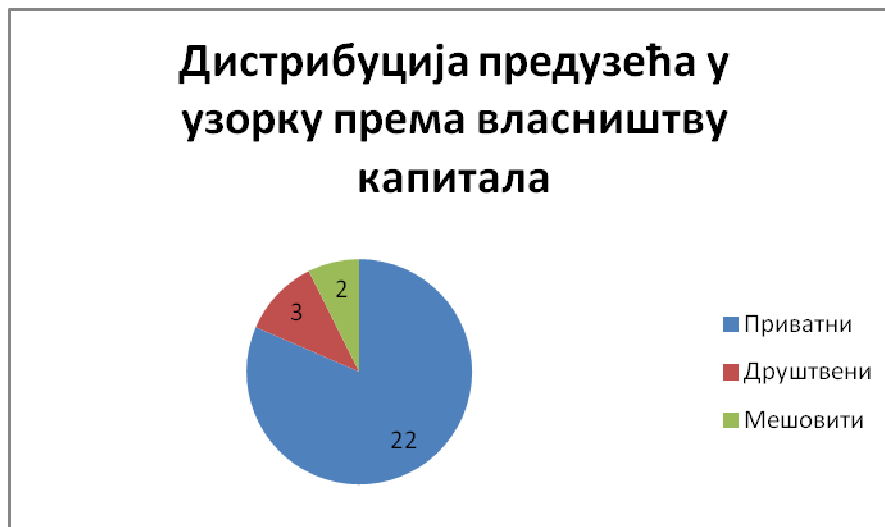
Према секторској припадности, већина предузећа припада секундарном сектору, односно различитим делатностима производње и прераде. У примарни сектор су сврстани испитаници из делатности пољопривреда, шумарство и водопривреда. У терцијарном сектору су испитаници из делатности трговине и услуга.

Фишеров (Fisher's exact test) егзактни тест је тест статистичке значајности који се углавном користи за мале узорке, али је примењив код узорка свих величина. Примењује се код тестирања значајности девијације од нулте хипотезе, при чему се величина девијације може утврди тачно, за разлику од других статистичких тестова који само приближно мере одступање од нулте хипотезе, а тачност се повећава са растом узорка.



Слика бр. 1: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према секторској припадности

Према власничкој структури капитала у узорку доминирају предузећа у приватном власништву, док је мањи број предузећа чији је капитал у друштвеној, односно мешовитој својини.



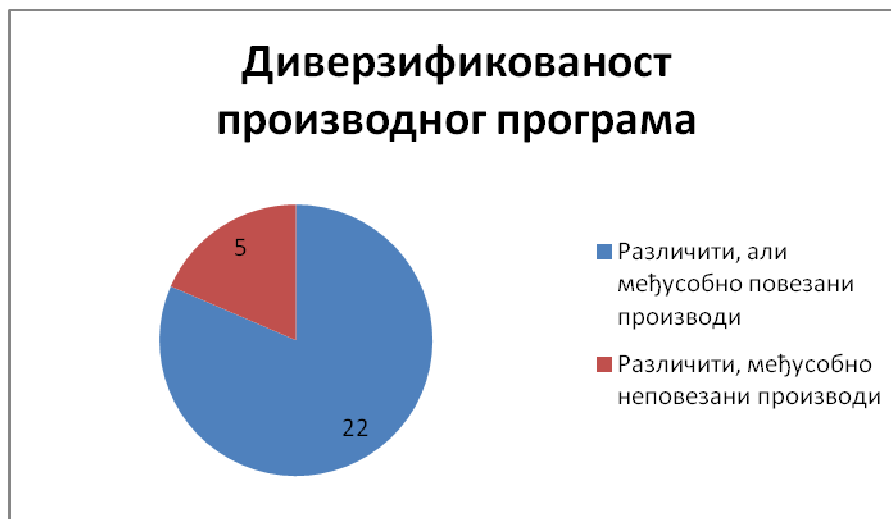
Слика бр. 2: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према власништву капитала

Упитник су попуњавали испитаници - запослени у секторима финансије и контролинг, рачуноводство, план и анализа, а у категорију остали су сврстани одговори испитаника који су ангажовани у продаји, маркетингу или административним пословима. У оквиру сектора финансије и контролинг упитник су попуњавали финансијски менаџери и контролери (48 %), а у оквиру сектора рачуноводства упитник су попуњавали шефови рачуноводства (30 %). Руководиоци службе плана и анализе, као и аналитичари (11 %) су попуњавали упитнике у оквиру овог сектора. Упитник су у неким предузећима попуњавали директори продаје и маркетинга (11 %).



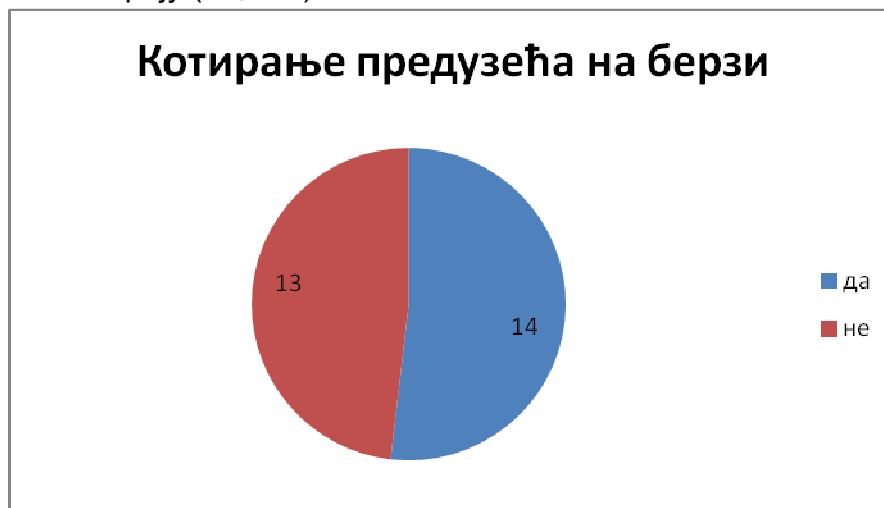
Слика бр. 3: Кружни дијаграм са приказом броја испитаника према врсти радног места на којем су запослени

Према степену диверзификованости производног програма, већина предузећа у узорку има различите, али међусобно повезане производе у свом асортиману (81,5 %), док су се испитаници у осталим предузећима изјаснили да су производи различити и међусобно неповезани (18,5 %).



Слика бр. 4: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа према диверзификованости производног програма

У узорку је приближно једнак број предузећа која се котирају на берзи (51,8 %) и оних који се не котирају (48,2 %).



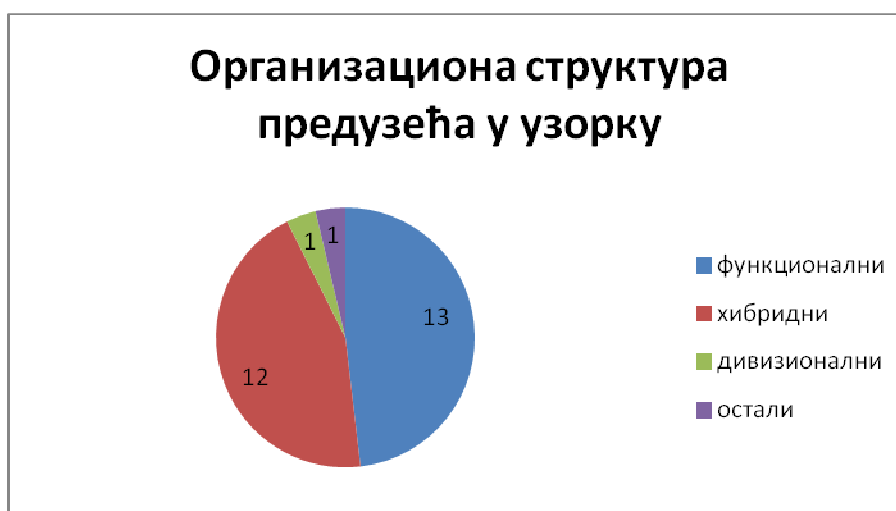
Слика бр. 5: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа према котирању на берзи

Већина предузећа у узорку самостално послује (55,6 %), док нека предузећа припадају холдинг групи (14,8 %) или послују у саставу мултинационалне компаније (29,6 %).



Слика бр. 6: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа према пословно-правној самосталности

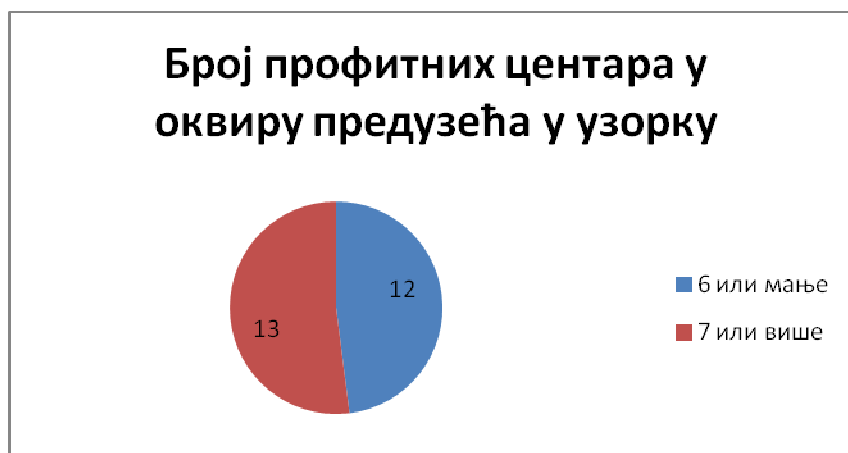
Код предузећа у узорку доминира функционални модел организационог структурирања, мање је заступљен хибридни модел, а само једно предузеће примењује дивизионални модел (припада делатности производња прехранбених производа). Већина предузећа која су организована према функционалном моделу припадају делатностима пољопривреда, шумарство и водопривреда и производња прехранбених производа. Хибридни модел организационог структурирања је доминантан у предузећима из делатности производња прехранбених производа, затим пољопривреда, шумарство и водопривреда, као и производња и прерада дрвних производа и производња хемијских производа.



Слика бр. 7: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према моделу организационе структуре

Са аспекта броја формираних профитних центара у предузећима у узорку, већина предузећа има више од 7 профитних центара, и то 9 предузећа имају између 7 и 10 профитних центара, а 4 предузећа више од 10 профитних центара. Два

предузећа имају мање од 3 профитна центра, а 10 предузећа у узорку имају између 3 и 6 профитних центара. Два испитаника нису одговорила на ово питање.



Слика бр. 8: Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку према броју формираних профитних центара

Обједињеним посматрањем предузећа у узорку према диверзификованости производног асортимана, моделу организационог структурирања и броју формираних центара одговорности, добијени су следећи резултати:

Табела бр. 1: Одговори испитаника према степену диверзификације производног асортимана, моделу организационог структурирања и броју формираних центара одговорности у предузећима у узорку

тип организационе структуре заступљен у предузећу			Ако су формирана подручја (центри) одговорности, наведите приближан број центара одговорности у Вашем предузећу				Укупно
			мање од 3	3 – 6	7 -10	више од 10	
функционални производни асортиман	различити, али међусобно повезани производи	различити, али међусобно повезани производи	1	4	5	0	10
		различити, међусобно неповезани производи	0	0	0	1	1
		Укупно	1	4	5	1	11
дивизионални	производни асортиман	различити, али међусобно повезани		1			1
		Укупно		1			1
хибридни	производни асортиман	различити, али међусобно повезани производи	1	2	3	2	8
		различити, међусобно неповезани производи	0	2	1	1	4
		Укупно	1	4	4	3	12

остали	производни асортиман	различити, међусобно неповезани производи		1			1
	Укупно			1			1
Укупно	производни асортиман	различити, али међусобно повезани производи	2	8	8	2	20
		различити, међусобно неповезани производи	0	2	1	2	5
	Укупно		2	10	9	4	25

Већина предузећа у узорку је организована према функционалном моделу, у производном асортиману су различити, али међусобно повезани производи, а број формираних центара одговорности је између 3 и 10. Ако се посматрају предузећа која примењују хибридни модел организационог структурирања, приближно је једнака заступљеност предузећа у узорку, која имају различите повезане и различите, али међусобно неповезане производе у асортиману. Број формираних центара одговорности је и код ових предузећа у интервалу између 3 и 10.

У наставку ће бити објашњено како је истраживање организовано и кроз које фазе се одвијало.

2.2. Организација и ток истраживања

2.2.1 Фазе истраживања

Истраживање је обављено у периоду од марта до маја 2012. године и подељено је у више фаза.

I фаза – Увидом у евиденцију Агенције за привредне регистре, као и претрагом званичних сајтова предузећа, вршено је истраживање која предузећа у Србији задовољавају критеријуме сложене организационе структуре - већег броја сегмената пословања, диверзификоване пословне активности и постојања интерних односа набавке и продаје између сегмената, најчешће профитних центара. Упитник циљано не садржи никакве финансијске податке, с обзиром на неповерљивост, скептицизам и неспремност испитаника на сарадњу уколико се захтевају било какви финансијски подаци. Иако су финансијски подаци попут висине годишњег промета, вредности капитала или имовине предузећа јавно доступни и представљају критеријуме за разврставање предузећа у мала, средња или велика, ови подаци нису захтевани приликом попуњавања упитника, јер се пошло од претпоставке да диверзификовану делатност и формиране центре одговорности, имају пре свега средња и велика предузећа. Ипак треба нагласити општи проблем недовољне транспарентности пословања предузећа у Србији и ниског нивоа корпоративног управљања, чак и оних предузећа која послују у

оквиру мултинационалних компанија. Велики број предузећа се још увек не котира на берзи и не увиђа значај веће транспарентности у пословању, као веома корисног начина анимирања потенцијалних улагача капитала и привлачења нових извора финансирања. Екстерни корисници се морају задовољити само информацијама садржаним у обавезним финансијским извештајима.

II фаза – Након одабира предузећа која задовољавају наведене критеријуме, непосредно (лично и телефонским путем) су контактирани запослени у секторима финансија, контролинга, рачуноводства, плана и анализе у изабраним предузећима и изложена им је структура и садржај упитника, у сврху провере њихове заинтересованости и спремности за попуњавање упитника.

Испитаницима који су изразили спремност за попуњавање упитника су послати упитници путем електронске поште или су лично уручени, уколико су предузећа била у непосредној близини. Са испитаницима је договорен рок од три недеље за попуњавање упитника, који се затим требали да врате електронском поштом а у неким случајевима је упитник попуњаван одмах на лицу месту, за предузећа којима је упитник лично уручен.

Проблем који се појавио током истраживања је изостанак спремности за сарадњу и укључивање у ово истраживање, код појединих предузећа која задовољавају критеријуме укључивања у истраживање, док је код неких испитаника постојала почетна спремност за сарадњу, али није резултирала попуњеним упитником. Такође, поједина предузећа су почела да попуњавају упитник, али нису одговорили на сва питања.

III фаза – Статистичка обрада и анализа добијених резултата је извршена помоћу програмског пакета **Statistica 7**.

2.2.2. Варијабле

Свака појава или ентитет има различите квантитативне и квалитативне особине и успоставља односе са другим појавама и њиховим квантитативним и квалитативним својствима. Варијабле су квантитативне или квалитативне особине сваке појаве или ентитета који се истражује.

Варијабле се могу разврстати на квантитативне и квалитативне, зависне и независне.

Квантитативне варијабле се исказују бројчано и представљају својства неке појаве или ентитета којима се може одредити количина или интензитет.

Квалитативне варијабле се изражавају описно или атрибутивно и за њих се може одредити модалитет појављивања.

Зависне варијабле су особине неке појаве или ентитета о чијем стању и променама стања се путем истраживања настоји нешто ново открити.

Независне варијабле су особине неке појаве или феномена уз помоћ којих се описују зависне варијабле или се анализира однос између независних и зависних варијабли, који може бити у форми корелације између различитих

обележја зависних и независних варијабли. Након констатовања постојања односа између зависних и независних варијабли, проучава се карактер њихове узрочно-последичне повезаности.

Варијабле које су коришћене у овом истраживању се могу груписати као:

- варијабле које се односе на степен диверзификације делатности, децентрализације управљања, модел организационе структуре, бројност формираних центара одговорности и развијеност рачуноводства одговорности и извештавања по сегментима пословања
- основ и могућности успостављања сарадње између подручја одговорности, сврхе утврђивања трансферних цена, модели утврђивања трансферних цена
- показатељи успешности пословања, праћење савремених показатеља успешности пословања, праћење нефинансијских показатеља успешности пословања
- примена принципа контролабилности, оправданост алокације заједничких трошкова, задовољство системом мотивације и награђивања, исплата бонуса.

Интензитет квантитативних варијабли је утврђен путем Ликертове скале и понуђених одговора на следећа питања:

- Да ли су активности вашег предузећа диверзификоване ?
- Да ли је у Вашем предузећу извршена децентрализација управљања ?
- Да ли су у Вашем предузећу формирана подручја (центри) одговорности ?
- Да ли је у Вашем предузећу развијено рачуноводство одговорности и извештавање по сегментима пословања ?
- Оцените значај појединих сврха утврђивања трансферних цена.
- Да ли постоји заинтересованост топ менаџмента за примену принципа контролабилности ?
- Да ли се у Вашем предузећу већи значај придаје финансијским или нефинансијским показатељима успешности пословања ?
- Да ли се у Вашем предузећу прате нефинансијски показатељи успешности пословања ?

Код појединих питања је постојала могућност вишеструких одговора:

- Који модел трансферних цена се примењује у Вашем предузећу ?
- Који модел организационе структуре се примењује у Вашем предузећу ?
- У коју сврху се дефинишу трансферне цене у Вашем предузећу ?
- Како се прати успешност пословања у Вашем предузећу ?
- Који савремени показатељи успешности пословања се прате у Вашем предузећу ?
- Шта представља основицу за утврђивање висине бонуса ?

2.2.3. Методе истраживања

У овом истраживању је примењена **дескриптивна метода**, што подразумева да се применом различитих инструмената и поступака тестира хипотеза о стању и структури појаве или ентитета који је предмет истраживања. Ако се врши дескриптивно истраживање подаци се углавном прикупљају посматрањем, али и путем упитника, интервјуа, скала мерења ставова и сл. Потребно је добро познавати распрострањеност појаве или феномена који се истражују, као и структуру популације, како би се на основу узорка могао донети закључак који се односи на целокупну популацију.

Применом **корелационе методе** истраживања проучено је постојање повезаности две или више варијабли и интензитет њихове корелације и откривени су односи и везе између различитих обележја појава или феномена који су истраживани. Резултати овог типа истраживања су коришћени као основа за даље узрочно-компаративно и експериментално истраживање.

Путем узрочно-последичног истраживања је утврђен основ или узрок повезаности варијабли, односно да ли једна или више независних варијабли, које се могу посматрати као узрок, утичу на понашање једне или више зависних варијабли, као последица. **Узрочно-компаративном методом** су детаљније анализирани узрочно-последични односи између појава и њихових обележја, и то у неконтролисаним условима.

2.2.4. Инструменти за прикупљање података

Као инструмент за прикупљање података креиран је упитник, чији се садржај може поделити у три дела:

- први део се односи на **општа питања** попут делатности предузећа, својинског облика капитала, котације на берзи, припадности холдинг групи или мултинационалној компанији, степену диверзификованости производног програма;
- други део упитника се односи на **дивизионализацију предузећа**, односно формирање дивизија или подручја одговорности, основе успостављања односа између сегмената пословања, као и начин утврђивања трансферних цена у интерним трансакцијама набавке и продаје између сегмената;
- трећи део упитника садржи питања у **вези оцене успешности предузећа**, његових сегмената – **дивизија** или центара одговорности **и њиховог менаџмента**, применом принципа контролабилности, као и анализом система мотивације и награђивања; у овом делу се такође анализирају и нефинансијски показатељи успешности пословања у предузећима која су била предмет истраживања.

Код појединих питања се мере ставови у погледу одређених појава или варијабли и то тако што се бројеви придружују одређеним карактеристикама посматране појаве, а затим се врши скалирање, односно појаве се позиционирају на одређеној

скали у зависности од тога са колико карактеристика располажу варијабле одређене преко шестостепене **Ликертове скале** су третиране као да имају интервални ниво мерења. Није био понуђен неутрални одговор.

Ликертова скала се користи за мерење ставова или тврдњи са више ставки у циљу изражавања ставова испитаника о некој појави. Она се даје испитанику са задатком да за сваку поједину тврдњу изрази степен свог слагања или неслагања, по правилу, на петостепеној скали као: „уопште се не слажем”, „не слажем се”, „немам мишљење”, „слажем се”, „потпуно се слажем”. Сваки одговор испитаника се бодује на одговарајући начин, а онда се сабирањем бодова за сваку тврдњу добија укупни скор који изражава став испитаника, у одређеној мери позитиван или негативан према објекту става.

У овом упитнику понуђене тврдње су обележене бројевима, при чему је најнижа вредност 1 и додељује се за негативну тврдњу или став, односно вредност 6 је највиша и додељује се за позитиван став. Максималан и минималан број поена се утврђују у зависности од броја тврдњи и вредности скале, односно израчунавањем њихове просечне вредности у циљу добијања једнодимензионалне скале. У упитнику постоје и питања код којих је дата само једна тврдња и скала и ту се ради о **Ликертовој ставки**, а не Ликертовој скали.

За нека питања су били понуђени вишеструки одговори.

Избором питања се тежило утврђивању корелације између следећих појава, односно варијабли:

- степена диверзификације делатности и степена децентрализације управљања
- степена диверзификације делатности и сложености организационе структуре
- степена децентрализације управљања и броја формираних центара одговорности
- заступљености центара одговорности и степена развијености рачуноводства одговорности
- степена децентрализације управљања и заступљености одређених типова центара одговорности
- степена децентрализације управљања и избора модела утврђивања трансферних цена
- основа повезаности и сарадње између центара одговорности и избора модела утврђивања трансферних цена
- сврхе дефинисања трансферних цена и избора модела утврђивања трансферних цена
- избор показатеља успешности пословања
- праћење успешности пословања путем савремених показатеља
- заинтересованост за примену принципа контролабилности

- оправданост алокације заједничких трошкова
- праћење резултата пословања по сегментима
- основ и редовност исплате бонуса дивизионом менаџменту
- задовољство системом мотивације и награђивања

Избором ових питања се може утврдити степен диверзификације делатности предузећа обухваћених истраживањем, степен децентрализације управљачких активности, сложеност организационе структуре (као одговор на стратегију диверзификације), степен развијености рачуноводства одговорности и постојање услова за праћење резултата пословања по сегментима предузећа. Од начина утврђивања трансферних цена зависи успешност пословања сегмената и предузећа као целине, али и висина награде дивизионог менаџмента и степен његовог задовољства системом мотивације у предузећу. Већи степен развијености ових појава у предузећу ствара основ за успешније пословање предузећа, обезбеђује информациону подршку интерним (али и екстерним) корисницима финансијских информација, неопходну за рационално пословно одлучивање и алокацију капитала.

2.2.5. Основне хипотезе и резултати истраживања

1. У мултидивизионом предузећу избор модела трансферних цена утиче на пословни резултат сегмената и целине предузећа, на перформансе и висину награде дивизионог менаџмента.
2. Оријентисаност предузећа ка дугорочном профитабилном пословању, расту и развоју, захтева праћење финансијских и нефинансијских показатеља успешности дивизионог менаџмента и њихових подручја одговорности.

2.2.6. Помоћне хипотезе и резултати истраживања

X1: Предузећа која су више диверзификована, у већој мери децентрализују управљање и делегирају већа овлашћења менаџерима на нижим нивоима

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Стевановић, Н., Малинић, Д., (2005). *Управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет, стр. 553

У савременом предузећу које расте, развија се и програмски и просторно се разуђује (диверзификује), управљачке активности доношења појединачних одлука и систематске контроле процеса (планирања и контроле перформанси) ће бити ефективније ако се примењује систем управљачке контроле помоћу резултата, што претпоставља децентрализацију управљања.

⇒ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., (2007). *Рачуноводство трошкова*, Бања Лука: Финрар, стр. 303

Што је производни програм шири и територијална дислоцираност већа, то је увођење децентрализоване организационе структуре и управљања, те управљачког рачуноводства неопходније.

⇒ Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., (2007). *Рачуноводство трошкова*, Бања Лука: Финрар, стр. 315

Доношење одлука и контрола у диверзификованим предузећима далеко је сложеније, а без одређеног степена децентрализације структуре и управљања најчешће и неефикасно.

⇒ Drury, J.C., *Management accounting for business decisions*, London: Thomson Learning, p. 401

Резултати бројних истраживања указују да је дивизионализација више карактеристична за предузећа која су диверзификовала пословање у односу на предузећа која се баве само једном врстом пословних активности.

Табела бр. 2: Утврђивање повезаности између степена диверзификације активности предузећа и степена децентрализације управљања путем *Spearman* коефицијента корелације

			У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое
Spearman	Активности Вашег	ρ_S	-.094
коефицијент	предузећа су	ρ	.641
корелације	диверзификоване	N	27

Тестирањем није утврђена значајна повезаност независне варијабле *степен диверзификације активности предузећа* и зависне варијабле *степен децентрализације управљања и аутономије дивизионог менаџмента* (*Spearman* $\rho_S = -.094$, $p > 0,05$). То указује да код предузећа обухваћених узорком, степен производне или географске диверзификације делатности није нужно повезан са већим степеном делегирања овлашћења и одговорности менаџерима на нижим организационим и хијерархијским нивоима.

Хипотеза Х1 није потврђена.

Х2: Предузећа која су више диверзификована имају сложенију организациону структуру

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, Д., (1999). *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет стр. 22-23

Предузеће се организационом структуром прилагођава променама у окружењу, технологији, стратегији и величини. Стратегија је планска одлука која детерминише начине остваривања циљева предузећа, а диверзификација пословних активности је једна од стратегија предузећа.

⇒ Kaplan, R., Atkinson., A., (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd Ed., Prentice Hall, p. 289; према Chandler, A.D, Jr., (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: M.I.T. Press, p. 297

Ширење пословања у погледу нових пословних функција, географских области или нових производних линија чини доношење пословних одлука значајно сложенијим, а централна управа предузећа постаје преоптерећена и мање ефикасна. Ово захтева изградњу или усвајање мултидивизионе организационе структуре, где ће поред централне управе постојати самосталне пословне дивизије.

⇒ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants, p. 14

Chandler (1962). сугерише да стратегија диверзификације води усвајању дивизионе организационе структуре.

Табела бр. 3: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену диверзификације с обзиром на сложеност организационе структуре предузећа

	Активности Вашег предузећа су диверзификоване
Mann-Whitney U	77.000
Wilcoxon W	182.000
Z	-.790
p (2-смерна)	.430
Exact p [2*(1-мерно p.)]	.519 ^a

Mann-Whitney тест је показао да нема разлике у оцени диверзификованости активности предузећа у зависности од типа организационе структуре (UMW=77, $p > 0,05$), што имплицира да код предузећа обухваћених узорком сложенија организациона структура није увек одговор предузећа на примењену стратегију диверзификације делатности.

Хипотеза Х2 није потврђена.

Х3: Предузећа којима се децентрализовано управља су више заинтересована за формирање дивизија и центара одговорности

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Белак, В., (1994). *Профитни центри и интерна економија предузећа*, Загреб: RRiF Plus.

Многа предузећа развијају своје активности према различитим пословним подручјима и тржиштима. У том развоју, предузећа расту и шире се на

различите локације нудећи различите производе и услуге. Тако долази до диверзификације активности, дислокације и повећања организације, што захтева децентрализовано управљање и ствара мотив за увођење центара одговорности.

Табела бр. 4: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и формирања центара одговорности путем *Spearman* коефицијента корелације

		У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	У Вашем предузећу су формирана подручја (центри) одговорности	Ако су формирана подручја (центри) одговорности, наведите приближан број центара одговорности у Вашем предузећу
У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	ρS	1.000	.030	.015
	p	.	.882	.944
	N	27	27	25
У Вашем предузећу су формирана подручја (центри) одговорности	ρS	.030	1.000	.532**
	p	.882	.	.006
	N	27	27	25
Ако су формирана подручја (центри) одговорности, наведите приближан број центара одговорности у Вашем предузећу.	ρS	.015	.532**	1.000
	p	.944	.006	.
	N	25	25	25

Није утврђена значајна повезаност независне варијабле *степен децентрализације* и зависне варијабле *формирање дивизија или центара одговорности* (*Spearman* $\rho_s = 0.03$, $p > 0.05$), што указује да код предузећа обухваћених узорком делегирање овлашћења и одговорности менаџерима на нижим управљачким нивоима, није увек праћено формирањем већег броја дивизија или подручја за које би менаџери на нижим нивоима били одговорни.

Хипотеза Х3 није потврђена.

X4: Основе и могућности сарадње између дивизија или центара одговорности утичу на број формираних дивизија или центара одговорности

Што је више могућности за успостављање сарадње између дивизија или центара одговорности, формира се већи број дивизија.

Табела бр. 5: Утврђивање повезаности између основа сарадње између дивизија и формирања центара одговорности путем *Spearman* коефицијента корелације

			Различите дивизије користе исту сировинску базу	Дивизије су међусобни конкуренти на истом продајном тржишту	Дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе	Аутпут једне дивизије је у великој мери инпут неке друге дивизије
Spearman коефицијент корелације	Ако су формирана подручја (центри) одговорности, наведите приближан број центара одговорности у Вашем предузећу.	ρ_s	.410 [*]	.163	.450 [*]	-.150
		p	.042	.436	.024	.473
		N	25	25	25	25

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле *различите дивизије користе исту сировинску базу* и зависне варијабле *број дивизија или центара одговорности* (Spearman $\rho_s = 0.410$, $p \leq 0.05$). То указује да што је већи број дивизија, у већој мери се оцењује да различите дивизије користе исту сировинску базу.

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле *дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе* и зависне варијабле *број дивизија или центара одговорности* (Spearman $\rho_s = 0.450$, $p \leq 0.05$). На основу тога се може закључити да што је већи број дивизија, у већој мери се оцењује да дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе.

Није утврђена значајна повезаност између независне варијабле *аутпут једне дивизије је у великој мери инпут друге дивизије* и зависне варијабле *број дивизија или центара одговорности* (Spearman $\rho_s = -0.150$, $p \leq 0.05$).

У циљу провере добијених резултата анализа је урађена и помоћу *хи квадрата* и *фи коефицијента* тако што су подаци о броју дивизија или центара одговорности претходно дихотомизовани (да би се задовољили услови рачунања *хи квадрата*) и добијена је потврда претпостављених налаза.

Табела бр. 6: Дихотомизовани одговори испитаника према броју центара одговорности и основама сарадње између дивизија

		Број центара одговорности	
		До 6	Од 6
		број одговора	број одговора
Различите дивизије користе исту сировинску базу	да	3	11
	не	9	2
Дивизије су међусобни конкуренти на истом продајном тржишту	да	1	2
	не	11	11
Дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе	да	8	13
	не	4	0
Аутпут једне дивизије је у великој мери инпут неке друге дивизије	да	7	8
	не	5	5

Табела бр. 7: Тестирање повезаности између основа сарадње између дивизија и броја центара одговорности путем *хи квадрата* и *фи коефицијента*

	хи квадрат	df	р	р Фишер тест	фи коефицијент
Различите дивизије користе исту сировинску базу	9.000	1	.003*	0.003	-0.600
Дивизије су међусобни конкуренти на истом продајном тржишту	.294	1	.588 ^a	1.000	-0.108
Дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе	5.159	1	.023*, ^a	0.039	-0.454
Аутпут једне дивизије је у великој мери инпут неке друге дивизије	.027	1	.870 ^a	1.000	-0.033

Хипотеза Х4 је делимично потврђена.

X5: Формирање центара одговорности захтева развој рачуноводства одговорности

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Белак, В., (1994). *Профитни центри и интерна економија предузећа*, Загреб: RRiF Plus

Рачуноводство одговорности представља систем планирање и мерења перформанси пословних сегмената са циљем децентрализованог управљања предузећем. У том систему менаџери преузимају одговорност за остваривање циљних финансијских (и нефинансијских) резултата пословних сегмената којима управљају у складу са хијерархијским положајем и могућношћу контроле. Организационе јединице се претварају у центре одговорности а то су најчешће профитни, инвестициони, приходни, трошковни и други центри.

⇒ Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., (1997). *Cost Accounting: Traditions and Innovations*

Рачуноводство одговорности је важан алат за ефективно децентрализовано управљање јер топ менаџменту обезбеђује информације о перформансама организационих јединица на нижим нивоима.

Табела бр. 8: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и формирања центара одговорности путем *Spearman* коефицијента корелације

	У Вашем предузећу је развијено рачуноводство одговорности и извештавање по сегментима пословања или центрима одговорности
У Вашем предузећу су формирана подручја (центри) одговорности	<p>ρ_s .600**</p> <p>p .001</p> <p>N 26</p>

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле *формирана су подручја (центри) одговорности* и зависне варијабле *развијеност рачуноводства одговорности* (*Spearman* $\rho_s = 0.60$, $p \leq 0.01$).

Табела бр. 9: Утврђивање повезаности између формирања центара одговорности и броја центара путем *Spearman* коефицијента корелације

			Ако су формирана подручја (центри) одговорности, наведите приближан број центара одговорности у Вашем предузећу.
Spearman	У Вашем предузећу су	ρ_s	.532**
коефицијент	формирана подручја (центри)	ρ	.005
корелације	одговорности	N	25

Такође је утврђена и значајна корелација између варијабли *формирана су подручја (центри) одговорности и број центара одговорности* (*Spearman* $\rho_s = 0.532$, $p \leq 0.05$).

То указује да уколико топ менаџмент намерава да формира већи број центара или подручја одговорности, неопходно је да развије концепт рачуноводства одговорности, као део управљачког рачуноводства. Развојем рачуноводства одговорности стварају се услови да се циљне перформансе планирају, контролишу и мере по сегментима пословања, односно центрима одговорности. На тај начин се централној управи предузећа обезбеђује значајан информациони потенцијал неопходан за пословно одлучивање, алокацију ресурса, праћење перформанси, мотивацију и награђивање.

Хипотеза Х5 је потврђена.

Х6: Што је већи степен децентрализације управљања, израженија је потреба за развојем рачуноводства одговорности

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, Д., (1999). *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет стр. 48

Ако се пође од тога да су подручја или центри одговорности организациони сегменти на чије је менаџере у складу са нивоом децентрализације овлашћења пренета и одговорност за њихово функционисање може се слободно рећи да рачуноводство одговорности представља својеврсни информациони одговор концепцији децентралистичког рачуноводственог извештавања.

⇒ Drury, J.C., (2001). *Management Accounting for business decisions*, London: Thomson Learning, p.326

Организације се децентрализују путем креирања центара одговорности. Центар одговорности може бити организациона јединица предузећа у којој су индивидуални менаџери одговорни за перформансе тог сегмента пословања.

Табела бр. 10: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и развијености рачуноводства одговорности путем Spearman коефицијента корелације

		У Вашем предузећу је развијено рачуноводство одговорности и извештавање по сегментима пословања или центрима одговорности
У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	ρ_S p N	.115 .575 26

Није утврђена значајна повезаност између независне варијабле *степен децентрализације* и зависне варијабле *развијеност рачуноводства одговорности* (Spearman $\rho = 0.115$, $p > 0.05$). То указује да код предузећа обухваћених узорком већи степен делегирања управљачких овлашћења на ниже хијерархијске нивое, не имплицира обавезно и развој рачуноводства одговорности, које представља информациону подршку управљању и одлучивању на различитим управљачким нивоима.

Хипотеза Х6 није потврђена.

Х7: Степен децентрализације управљања утиче на заступљеност појединих врста центара одговорности

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Drury, J.C., (2001). *Management Accounting for business decisions*, London: Thomson Learning, p.328

Менаџери трошковних и приходних центара имају ограничену аутономију одлучивања, односно делегиране су им мања овлашћења у односу на менаџере профитних и инвестиционих центара.

Менаџер трошковог центра је одговоран само за трошкове инпута свог центра одговорности. Менаџер приходног центра је одговоран за продају, али нема контролу над производњом. Значајно повећање аутономије дивизионог

менаџмента настаје кад менаџер постане одговоран и за производњу и за продају, односно за дефинисање продајних цена, производно-продајног микса, избор тржишта набавке и продаје, односно када је одговоран и за приходе и за расходе. Тада се ради о менаџеру профитног центра. Менаџеру инвестиционог центра су још додатно делегирана овлашћења у погледу доношења инвестиционих одлука.

Табела бр. 11: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и типа формираних центара одговорности путем *Spearman* коефицијента корелације

		У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	трошков ни	приходни	профитни	инвестициони
У Вашем предузећу је извршена	ρS	1.000	.574**	.417*	-.191	.417*
децентрализација управљања, а	ρ	.	.002	.030	.340	.030
овлашћења и одговорности се	N	27	27	27	27	27
делегирају на ниже						
организационе и хијерархијске						
нивое						

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле *степен децентрализације управљања* и зависне варијабле *трошковни центар* (*Spearman* $\rho_s = 0.574$, $p \leq 0.01$). Код предузећа у којима су формирано трошковни центри као подручја одговорности, углавном или у потпуности је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности су делегирана на ниже организационе нивое.

Табела бр. 12: Статистички показатељи - хи квадрат, Фишевог егзактни тест и фи коефицијент потребни за анализу релација степен децентрализације управљања и типа формираних центара одговорности

	хи квадрат	df	p	Фишевов тест	фи коефицијент
трошковни	2.148	1	.143 ^a	.283	.282
приходни	1.395	1	.238 ^{a,b}	.326	.227
профитни	3.610	1	.057 ^a	.124	.366
инвестициони	1.395	1	.238 ^{a,b}	.326	.227

Табела бр. 13: Дихотомизовани одговори испитаника према степену децентрализације управљање и типу формираних центара одговорности

		У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања	
		1-3	4-5
		број одговора	број одговора
трошковни	0	5	15
	1	0	7
приходни	0	5	17
	1	0	5
профитни	0	0	10
	1	5	12
инвестициони	0	5	17
	1	0	5

Табела бр. 14: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика

Рангови				
	трошковни и	број одговора	Средина рангова	Сума рангова
У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	0	20	11.48	229.50
	1	7	21.21	148.50
	Укупно	27		

Табела бр. 15: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену децентрализације и трошковног центра

	У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое
Mann-Whitney U	19.500
Wilcoxon W	229.500
Z	-2.929
Asymp. Sig. (2-tailed)	.003
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.003 ^a

Релација ове две варијабле је проверена непараметријским Mann-Whitney тестом и утврђено је да постоји разлика између предузећа у којима постоје трошковни центри и предузећа у којим не постоје у оцени. Предузећа у којима постоје трошковни центри позитивније оцењују децентрализацију управљања и делегирање овлашћења и одговорности на ниже организационе и хијерархијске нивое.

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле *степен децентрализације управљања* и зависне варијабле *приходни центар* (Spearman $\rho_s = 0.417$, $p \leq 0.05$). Код предузећа у којима су формирано приходни центри као подручја одговорности, углавном или у потпуности је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности су делегирана на ниже организационе нивое.

Табела бр. 16: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика

Рангови				
	приходни	број одговора	Средина рангова	Сума рангова
У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	0	22	12.52	275.50
	1	5	20.50	102.50
	Укупно	27		

Табела бр. 17: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену децентрализације и приходног центра

	У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое
Mann-Whitney U	22.500
Wilcoxon W	275.500
Z	-2.126
Asymp. Sig. (2-tailed)	.033
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.040 ^a

Релација ове две варијабле је проверена непараметријским Mann-Whitney тестом и утврђено је да постоји разлика између предузећа у којима постоје приходни центри и предузећа у којима не постоје у оцени . Предузећа у којима постоје приходни центри позитивније оцењују децентрализацију управљања и делегирање овлашћења и одговорности на ниже организационе и хијерархијске нивое.

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле *степен децентрализације управљања* и зависне варијабле *инвестициони центар* (Spearman $\rho_s = 0.417$, $p \leq 0.05$). Код предузећа у којима су формирани инвестициони центри као подручја одговорности, углавном или у потпуности је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности су делегирана на ниже организационе нивое.

Табела бр. 18: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика

Рангови				
	инвестицион и	број одговора	Средина рангова	Сума рангова
У Вашем предузећу је	0	22	12.52	275.50
извршена децентрализација	1	5	20.50	102.50
управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	Укупно	27		

Табела бр. 19: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену децентрализације и инвестиционог центра

	У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое
Mann-Whitney U	22.500
Wilcoxon W	275.500
Z	-2.126
Asymp. Sig. (2-tailed)	.033
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.040 ^a

Релација ове две варијабле је проверена непараметријским Mann-Whitney тестом и утврђено је да постоји разлика између предузећа у којима постоје инвестициони центри и предузећа у којима не постоје у оцени. Предузећа у којима постоје инвестициони центри позитивније оцењују децентрализацију управљања и делегирање овлашћења и одговорности на ниже организационе и хијерархијске нивое.

Није утврђена значајнија повезаност варијабли степен децентрализације управљања и профитни центар (Spearman $\rho_s = 0.191$, $p \leq 0.05$). Иако се највећи број предузећа у узорку изјаснио да су формирали профитне центре као подручја одговорности, код њих је само делимично или углавном извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности делегирана на ниже организационе нивое.

Табела бр. 20: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика

Рангови				
	профитн и	број одговора	Средина рангова	Сума рангова
У Вашем предузећу је	0	10	15.85	158.50
извршена децентрализација	1	17	12.91	219.50
управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое	Укупно	27		

Табела бр. 21: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену децентрализације и профитног центра

	У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијске нивое
Mann-Whitney U	66.500
Wilcoxon W	219.500
Z	-.974
Asymp. Sig. (2-tailed)	.330
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.359 ^a

Релација ове две варијабле је проверена непараметријским Mann-Whitney тестом и утврђено је да не постоји разлика између предузећа у којима постоје профитни центри и предузећа у којима не постоје у оцени.

Хипотеза Х7 је потврђена.

Х8: Примена савремених софтверских решења утиче на степен развијености рачуноводства одговорности у предузећу

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, Д., (2001). *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет стр. 43; 48

Управљачки оријентисан рачуноводствени информациони систем, као саставни део интегралног информационог система предузећа и најзначајнији извор квантитативних информација у сваком предузећу, пружа значајну информациону подршку децентралистичком концепту управљања предузећем. Рачуноводствена информациона подршка нижим управљачким нивоима се остварује детаљним рачуноводственим извештајима који произилазе из рачуноводства одговорности.

⇒ Видаковић, С. (2002). *Рачуноводство – језик пословног споразумевања*, Београд: Мегатренд., стр. 45-46

У периоду развоја децентрализоване менаџерске контроле (током '60.-их година 20. века) развој великих компјутерских система је допринео развоју менаџерског информационог система, са доминантном улогом информација

интерног рачуноводства. Касније долази до још бржег развоја рачунара и софтвера без чије снажне подршке би било скоро немогуће развијати методе и моделе контроле пословања у склопу управљачког рачуноводства и рачуноводства одговорности.

Табела бр. 22: Утврђивање повезаности између примене савремених софтверских решења и развијености рачуноводства одговорности путем *Spearman* коефицијента корелације

		У Вашем предузећу је развијено рачуноводство одговорности и извештавање по сегментима пословања или центрима одговорности
у Вашем предузећу се користе савремена софтверска решења за потребе рачуноводственог планирања, анализе, контроле, извештавања	ρ_s	.483*
	p	.015
	N	25

Утврђена је значајна повезаност између независне варијабле примена савремених софтверских решења и зависне варијабле развијеност рачуноводства одговорности (*Spearman* $\rho_s=0.483$, $p \leq 0.05$). На основу тога се може закључити да што је више предузеће оријентисано на примену савремених софтверских решења у оквиру свог рачуноводственог информационог система, постоје услови и могућности за развој рачуноводства одговорности, као посебног концепта управљачког рачуноводства.

Хипотеза Х8 је потврђена.

Х9: Степен аутономије менаџмента на нижим нивоима приликом доношења пословних одлука утиче на избор модела утврђивања трансферних цена

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, Д., (1999). *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет стр. 34-36

У односу на централни менаџмент предузећа, дивизиони менаџери се налазе ближе проблемима који опредељују њихов успех (конкуренција, купци, добављачи итд.) то се очекује да ће они у складу са постављеним циљевима (профит, принос на инвестиције и сл.) и сопственим интерним способностима

моћи ефикасно и сами да формулишу сопствену стратегију која ће бити гарантни основ успеха дивизија и предузећа у целини.

У надлежности средњег, односно дивизионог нивоа менаџмента, су по правилу одлуке о производима, истраживачким пројектима, ценама, условима продаје и сл.

⇒ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants, p. 10

Дивизиона организациона структура је повезана са процесом децентрализованог одлучивања. Дивизиони менаџери су углавном аутономни у погледу дефинисања продајних цена, одабира продајног тржишта, дефинисања производно-продајног микса, али и избора добављача (интерна набавка од друге дивизије у оквиру предузећа или набавка од екстерног предузећа).

Ezzamel и Hilton (1980) су истраживали ниво аутономије дивизионих менаџера у 129 великих британских компанија и утврдили знатну независност менаџера приликом одлучивања о продајним ценама, условима задуживања, оглашавања и избору извора снабдевача (интерно или екстерно). Топ менаџмент је доносио одлуке приликом избора капиталних пројеката за реализацију и приликом одређивања капиталних расхода у годишњем буџету.

Табела бр. 23: Утврђивање повезаности између степена аутономије дивизионог менаџмента и модела трансферних цена путем *Spearman* коефицијента корелације

		тржишни	преговарачки	трошковни
Дефинисање продајне цене	ρ_s	-.182	.350	-.122
	p	.364	.073	.544
	N	27	27	27
Дефинисање обим производње и продаје	ρ_s	.106	.105	-.250
	p	.607	.609	.218
	N	26	26	26
Одређивање потребног износа капитала у годишњем буџету	ρ_s	.103	.313	-.163
	p	.618	.119	.425
	N	26	26	26
Одлучивање о интерној или екстерној набавци и продаји	ρ_s	-.241	.352	.074
	p	.236	.078	.718
	N	26	26	26
Краткорочно задуживање	ρ_s	.040	.309	-.437*
	p	.845	.124	.026
	N	26	26	26
Дугорочно задуживање	ρ_s	-.221	.379	-.162
	p	.278	.056	.431
	N	26	26	26
Развој нових производа и услуга	ρ_s	-.028	.254	-.010
	p	.891	.211	.959
	N	26	26	26
Закључивање дугорочних аранжмана са добављачима	ρ_s	.132	.168	-.201
	p	.522	.411	.324
	N	26	26	26
У Вашем предузећу менаџери дивизија или центара одговорности самостално одређују модел трансферних цена приликом дефинисања продајних цена производа који се производе у њиховом центру одговорности	ρ_s	.032	.143	-.217
	p	.878	.495	.299
	N	25	25	25

Тестирањем повезаности варијабли, утврђено је да постоји маргинално статистички значајна повезаност између независних варијабли аутономија дивизионог менаџера приликом дефинисања продајне цене ($\rho_s=.350$, $p=0,073$) и одлучивања о интерној или екстерној набавци или продаји ($\rho_s=.352$, $p=0,078$) и зависне варијабле преговарачки модел утврђивања трансферних цена.

Такође постоји маргинално статистички значајна повезаност између независне варијабле аутономија дивизионог менаџера у одлучивању о дугорочном

задуживању и зависне варијабле преговарачки модел трансферних цена ($p_s=.379$, $p=0,056$). На основу тога се може извести закључак да у предузећима у којима се примењује преговарачки модел трансферних цена, постоји већа независност дивизионих менаџера приликом доношења одлука о томе да ли ће се набавка и продаја реализовати интерно или екстерно и по којим ценама, као и приликом одлучивања о дугорочном задуживању.

Утврђена је и значајна повезаност између независне варијабле аутономија дивизионог менаџмента у погледу одлучивања о краткорочном задуживању и зависне варијабле трошковни модел утврђивања трансферних цена ($p_s=-.437$, $p=0,026$), што указује да код предузећа у којима се примењује трошковни модел утврђивања трансферних цена, дивизиони менаџери су мање укључени у доношење одлука о краткорочном задуживању.

За све остале понуђене одлуке које указују на степен самосталности дивизионих менаџера, тестирањем путем Spearman коефицијента корелације није утврђена значајна повезаност са избором модела утврђивања трансферних цена, ни за један од три понуђена модела (тржишни, трошковни, преговарачки).

Ове налазе потврђују и резултати непараметријског Mann-Whitney теста.

Табела бр. 24: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену аутономије менаџмента с обзиром да ли се у предузећима примењује **преговарачки модел**

<i>преговарачки</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>Асимптотска значајност (2смерно-р)</i>	<i>Егзактна значајност [2*(1-смерна значајност/р)]</i>
Дефинисање продајне цене	20.500	296.500	-1.786	.074	.082 ^a
Дефинисање обим производње и продаје	37.000	290.000	-.526	.599	.656 ^a
Одређивање потребног износа капитала у годишњем буџету	22.500	275.500	-1.567	.117	.130 ^a
Одлучивање о интерној или екстерној набавци и продаји	20.000	273.000	-1.759	.079	.096 ^a
Краткорочно задуживање	23.000	276.000	-1.546	.122	.150 ^a
Дугорочно задуживање	18.500	271.500	-1.897	.058	.069 ^a
Развој нових производа и услуга	26.500	279.500	-1.269	.204	.223 ^a
Закључивање дугорочних аранжмана са добављачима	32.500	285.500	-.841	.400	.429 ^a

a. Није извршена корекција за везане рангове

Табела бр. 25: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика

	преговарачки	N	Средина рангова	Сума рангова
Дефинисање продајне цене	.00	23	12.89	296.50
	1.00/преговарачки	4	20.38	81.50
	Total	27		
Одлучивање о интерној или екстерној набавци и продаји	.00	22	12.41	273.00
	1.00	4	19.50	78.00
	Укупно	26		

Табела бр. 26: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену аутономије менаџмента с обзиром на то да ли се у предузећима примењује **тржишни модел** утврђивања трансферних цена

<i>тржишни</i>	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Асимптотска значајност (2смерно-p)	Егзактна значајност [2*(1-смерна значајност/p)]
Дефинисање продајне цене	59.000	249.000	-0.926	.354	.389 ^a
Дефинисање обим производње и продаје	63.000	99.000	-0.529	.597	.644 ^a
Одређивање потребног износа капитала у годишњем буџету	63.000	99.000	-0.513	.608	.644 ^a
Одлучивање о интерној или екстерној набавци и продаји	51.000	222.000	-1.203	.229	.261 ^a
Краткорочно задуживање	68.500	104.500	-0.201	.840	.849 ^a
Дугорочно задуживање	53.000	224.000	-1.105	.269	.311 ^a
Развој нових производа и услуга	69.500	240.500	-0.142	.887	.892 ^a
Закључивање дугорочних аранжмана са добављачима	60.500	96.500	-0.658	.511	.531 ^a

a. Није извршена корекција за везане рангове

Табела бр. 27: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у степену аутономије менаџмента с обзиром да ли се у предузећима примењује **трошковни модел**

<i>трошковни</i>	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	<i>Z</i>	<i>Асимптотска значајност (2-смерно-p)</i>	<i>Егзактна значајност [2*(1-смерна значајност/p)]</i>
Дефинисање продајне цене	78.500	183.500	-.622	.534	.550 ^a
Дефинисање обим производње и продаје	61.000	166.000	-1.251	.211	.252 ^a
Одређивање потребног износа капитала у годишњем буџету	68.500	173.500	-.817	.414	.432 ^a
Одлучивање о интерној или екстерној набавци и продаји	77.000	155.000	-.371	.710	.742 ^a
Краткорочно задуживање	43.000	148.000	-2.185	.029	.036 ^a
Дугорочно задуживање	69.000	174.000	-.808	.419	.462 ^a
Развој нових производа и услуга	83.000	188.000	-.052	.958	.980 ^a
Закључивање дугорочних аранжмана са добављачима	65.000	170.000	-1.006	.314	.347 ^a

а. Није извршена корекција за везане рангове

Табела бр. 28: Вредност рангова за групе између којих је утврђена значајна разлика

	Трошковни	N	Средина рангова	Сума рангова
Краткорочно задуживање	.00	12	16.92	203.00
	1.00	14	10.57	148.00
	Total	26		

Хипотеза Х9 није потврђена.

X10: Основ повезаности и сарадње између дивизија утиче на избор модела трансферних цена

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у изворима литературе који су коришћени у хипотезама X4 (за независну варијаблу основ повезаности и сарадње између дивизија) и X9 (за зависну варијаблу модел утврђивања трансферних цена).

Табела бр.29: Утврђивање повезаности између основа сарадње између дивизија и модела трансферних цена путем *Spearman* коефицијента корелације

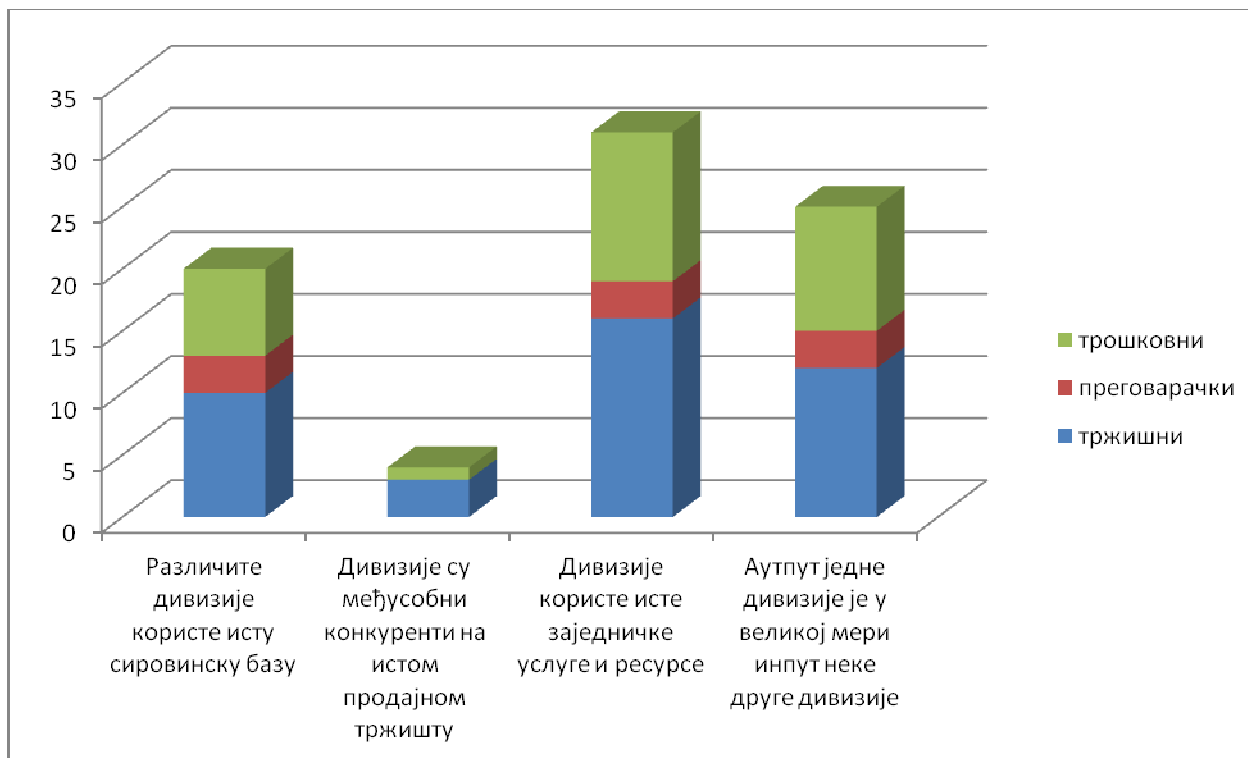
		тржишни	преговарачки	трошковни
Различите дивизије користе исту сировинску базу	ρ_s	.208	-.134	.196
	p	.298	.506	.328
	N	27	27	27
Дивизије су међусобни конкуренти на истом продајном тржишту	ρ_s	-.229	.147	.131
	p	.250	.463	.515
	N	27	27	27
Дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе	ρ_s	.042	.120	-.015
	p	.834	.552	.939
	N	27	27	27
Аутпут једне дивизије је у великој мери инпут неке друге дивизије	ρ_s	-.122	-.134	-.257
	p	.543	.506	.196
	N	27	27	27

Табела бр. 30: Статистички показатељи - хи квадрат, Фишеовог егзактни тест и фи коефицијент потребне за анализу релација основе сарадње међу дивизијама и модела трансферних цена

		χ^2	df	p	Ниво значајности за Фишеов егзактни тест (2-смерно)	Fi коефицијент
Различите дивизије користе исту сировинску базу	тржишни	1.167 ^a	1	.280	.405	.208
	преговарачки	.482 ^a	1	.488	.624	-.134
	трошковни	1.033 ^a	1	.310	.440	.196
Дивизије су међусобни конкуренти на истом продајном тржишту	тржишни	1.421 ^a	1	.233	.532	-.229
	преговарачки	.587 ^a	1	.444	1.000	.147
	трошковни	.464 ^a	1	.496	.596	.131
Дивизије користе исте заједничке услуге и ресурсе	тржишни	.048 ^a	1	.826	1.000	.042
	преговарачки	.386 ^a	1	.534	.495	.120
	трошковни	.006 ^a	1	.936	1.000	-.015
Аутпут једне дивизије је у великој мери инпут друге дивизије	тржишни	.404 ^a	1	.525	.675	-.122
	преговарачки	.482 ^a	1	.488	.624	-.134
	трошковни	1.784 ^a	1	.182	.252	-.257

a. више од 20% очекиваних вредности е мање од 5

Код предузећа обухваћених узорком није утврђена значајнија повезаност ни код једног од понуђених основа успостављања сарадње између дивизија (по основу коришћења исте сировинске базе, истих заједничких услуга и ресурса, ако је аутпут једне дивизије у великој мери инпут неке друге дивизије или су дивизије међусобни конкуренти на истом продајном тржишту) и избора модела трансферних цена (тржишни, трошковни или преговарачки), тестирањем путем Spearman ρ коефицијента корелације и Фи коефицијента.



Слика бр. 9: Хистограм са приказом броја предузећа која примењују тржишни, трошковни или преговарачки модел утврђивања трансферних цена, у зависности од основе успостављања сарадње између дивизија

Ако се посматра дистрибуција предузећа у узорку према критеријуму избора модела трансферних цена у зависности од основе успостављања сарадње између дивизија, може се закључити следеће:

- код предузећа чије дивизије користе исту сировинску базу доминира тржишни модел трансферних цена (50 %);
- најмањи број предузећа у узорку се изјаснио да су њихове дивизије међусобни конкуренти на истом продајном тржишту, а и код њих је најзаступљенији тржишни модел утврђивања трансферних цена (75 %);
- већина предузећа у узорку као основ повезаности између дивизија наводи њихово учешће у коришћењу заједничких услуга и ресурса; и овде се предност даје тржишном (52 %), у односу на преговарачки (9 %) и трошковни (39 %) модел трансферних цена;
- код предузећа у којима је аутпут једне дивизије уједно инпут неке друге дивизије, трансферне цене се углавном утврђују на бази тржишних цена (48 %).

Хипотеза Х10 није потврђена.

X11: Од сврхе дефинисања трансферних цена зависи избор модела трансферних цена

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Kaplan, R., Atkinson., A., (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd Ed., Prentice Hall, p. 289; према Chandler, A.D, Jr., (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: M.I.T. Press, p. 454

Трансферне цене имају двојаку, конфликтну улогу. Прво, помажу дивизионом менаџменту у пословном одлучивању и то менаџеру дивизије која производи и продаје производе, колико треба да понуди, а менаџеру дивизије која купује трансферне цене помажу у доношењу одлуке колико производа да наручи и по којој цени. Друга улога трансферних цена је помоћ менаџменту на вишем нивоу да оцени успешност менаџера на нижим нивоима управљања.

⇒ Малинић, Д., (2012). *Управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет Систем трансферних цена треба да обезбеди информације које ће бити у функцији:

- поузданог мерења и оцене перформанси профитних делова предузећа и њихових менаџера;
- инструмента усаглашавања дивизионих са циљевима предузећа;
- средства којим се подржава аутономија дивизионих менаџера;
- инструмента за управљање трошковима на нивоу дивизија, у циљу спречавања преваљивања трошкова и неефикасности између дивизија, у њиховим интерним купопродајним трансакцијама

⇒ Малинић, С., (2011). *Трансферне цене као фактор перформанси предузећа и пословних сегмената у контексту МСФИ 8*, стр. 87

У оквиру националних (домаћих) ентитета (предузећа) уобичајено се наводе три основна модела утврђивања трансферних цена, и то трансферне цене базиране на:

- тржишним ценама
- трошковима
- споразумно утврђене трансферне цене, мада се могу срести и други модели, као на пример:
- административно утврђене трансферне цене и
- модел дуалних-двојних трансферних цена.

Табела бр. 31: Утврђивање повезаности између сврхе утврђивања и модела трансферних цена путем *Spearman* коефицијента корелације

		тржишни	преговарачки	трошковни
Оцена успешности пословања сегмената предузећа	ρ_s	.108	.081	.160
	p	.599	.693	.436
	N	26	26	26
Елеменат система мотивације дивизионог менаџмента	ρ_s	-.148	.286	.264
	p	.490	.175	.213
	N	24	24	24
Одређивање укупних трошкова производње производа	ρ_s	.060	.147	.396
	p	.781	.494	.055
	N	24	24	24
Помоћно средство приликом одлучивања на нивоу дивизија / сегмената пословања	ρ_s	.186	.318	.205
	p	.384	.130	.336
	N	24	24	24
Инструмент усаглашавања циљева дивизија са циљевима предузећа	ρ_s	-.123	.270	.061
	p	.577	.213	.782
	N	23	23	23

Табела бр. 32: Статистички показатељи - хи квадрат, Фишеовог егзактни тест и фи коефицијент потребне за анализу релација сврха утврђивања трансферних цена и модел трансферних цена

трошковни модел / на основу којих трошкова се утврђује трансферна цена	χ^2	df	p	Ниво значајности за Фишеов егзактни тест (2- смерно)	Фи коефицијент
Оцена успешности пословања сегмената предузећа	.042 _a	1	.837	1.000	.055
Елеменат система мотивације дивизионог менаџмента	.035 _a	1	.852	1.000	.050
Одређивање укупних трошкова производње производа	1.52 _{7^a}	1	.217	.505	-.330
Помоћно средство приликом одлучивања на нивоу дивизија / сегмената пословања	.498 _a	1	.480	.580	-.189
Инструмент усаглашавања циљева дивизија са циљевима предузећа	1.52 _{7^a}	1	.217	.505	.330

a. више од 20% очекиваних вредности е мање од 5

Утврђено је постојање повезаности између дефинисања трансферних цена у сврху одређивања укупних трошкова производње производа и примене трошковног модела трансферних цена (Spearman $\rho_s=0.396$, $p \leq 0,05$). Ова повезаност није потврђена Фи коефицијентом. Код осталих понуђених сврха утврђивања трансферних цена и примене модела трансферних цена, ни за један од модела (тржишни, преговарачки, трошковни) није утврђена значајна повезаност.

Хипотеза Х11 није потврђена.

Х12: Од сврхе дефинисања трансферних цена, зависи одређење предузећа за примену трошковног модела утврђивања трансферних цена

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, С., (2011). *Трансферне цене као фактор перформанси предузећа и пословних сегмената у контексту МСФИ 8*, стр. 95

Трансферне цене (у националним компанијама) се дефинишу у следеће сврхе:

- боља подударност циља (на нивоу предузећа и сегмената пословања)
- боља оцена перформанси
- боља мотивација менаџера
- боље управљање готовином

⇒ Стевановић, Н., Малинић, Д., (2005). *Управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет, стр. 584

Од система трансферних цена у дивизионално рашчлањеном предузећу се очекује да испуни три битна задатка:

1. да обезбеди поуздано мерење и оцену дивизионих перформанси
2. да обезбеди сагласност дивизионих циљева са циљевима предузећа
3. да очува неопходни ниво аутономије профитних и инвестиционих центара

⇒ Малинић, Д., (2012). *Управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет

Трансферне цене базиране на трошковима се примењују ако не постоје тржишне цене за производе који су предмет интерних трансфера. Међупроизводи могу бити уникатни или се не могу набављати из екстерних извора снабдевања, нити се из истих разлога на спољном тржишту могу реализовати. Уз ово, трансферне цене засноване на трошковима добијају превагу на тржишно заснованим трансферним ценама када се придаје већи значај интерним испорукама због потпунијег коришћења капацитета, сигурнијих испорука и испуњавања специфичних захтева у погледу квалитета производа и услуга.

Табела бр. 33: Утврђивање повезаности између сврхе утврђивања трансферних цена и примене трошковног модела трансферних цена путем *Spearman* коефицијента корелације

		трошковни модел / на основу којих трошкова се утврђује трансферна цена
Оцена успешности пословања сегмената предузећа	ρ_S	.040
	p	.879
	N	17
Елеменат система мотивације дивизионог менаџмента	ρ_S	.054
	p	.838
	N	17
Одређивање укупних трошкова производње производа	ρ_S	-.207
	p	.426
	N	17
Помоћно средство приликом одлучивања на нивоу дивизија / сегмената пословања	ρ_S	-.150
	p	.566
	N	17
Инструмент усаглашавања циљева дивизија са циљевима предузећа	ρ_S	.358
	p	.158
	N	17

Варијабла трансферне цене се дефинишу за потребе оцене успешности пословања сегмената предузећа није значајније повезана са одабиром трошковног модела трансферних цена, односно неке од његових подваријанти (*Spearman* коефицијент корелације $\rho_S = 0.040$).

Варијабла трансферне цене се дефинишу као елеменат система мотивације дивизионог менаџмента није значајније повезана са одабиром трошковног модела трансферних цена, односно неке од његових подваријанти (*Spearman* коефицијент корелације $\rho_S = 0.054$).

Варијабла трансферне цене се дефинишу за потребе одређивања укупних трошкова производње производа није значајније повезана са одабиром трошковног модела трансферних цена, односно неке од његових подваријанти (*Spearman* коефицијент корелације $\rho_S = -0.207$).

Варијабла трансферне цене се дефинишу за потребе одређивања укупних трошкова производње производа није значајније повезана са одабиром трошковног модела трансферних цена, односно неке од његових подваријанти (*Spearman* коефицијент корелације $\rho_S = -0.150$).

Варијабла трансферне цене се дефинишу као инструмент усаглашавања циљева на нивоу дивизија и предузећа као целине није значајније повезана са одабиром трошковног модела трансферних цена, односно неке од његових подваријанти (*Spearman* коефицијент корелације $\rho_s = 0.358$).

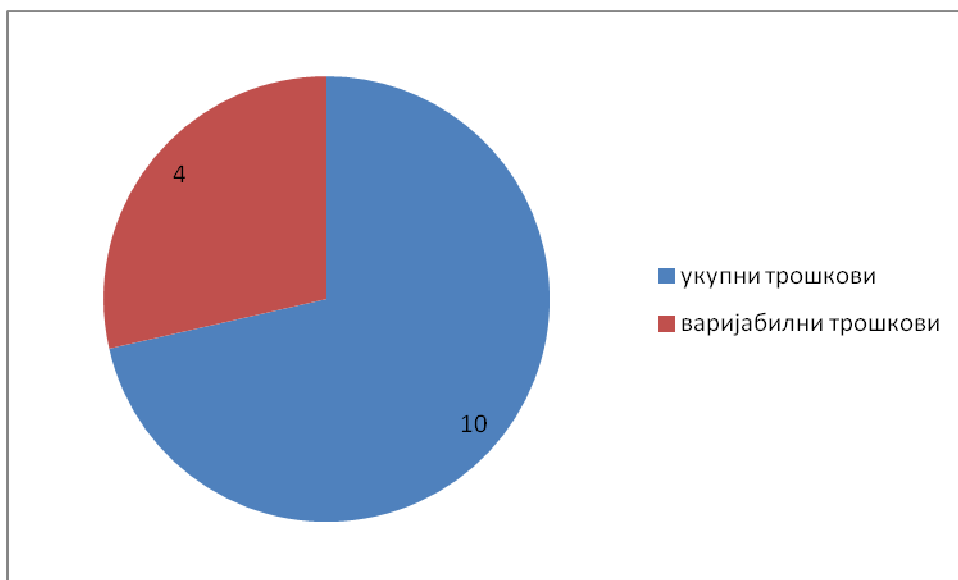
Није утврђена значајнија повезаност између зависних варијабли понуђених сврха утврђивања трансферних цена и независне варијабле трошковни модел утврђивања трансферних цена, ни за једну од понуђених подваријанти (на бази варијабилних, маргиналних или укупних трошкова).

Табела бр. 34: Непараметарски Mann-Whitney тест разлика у сврхама утврђивања трансферних цена с обзиром да ли се у предузећима трансферне цене утврђују на бази варијабилних или укупних трошкова

	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Wilcoxon W</i>	Z	Асимптотска значајност (2-смерно-p)	Егзактна значајност [2*(1-смерна значајност/p)]
Оцена успешности пословања сегмената предузећа	17.000	27.000	-.158	.875	.940 ^a
Елемент система мотивације дивизионог менаџмента	17.000	27.000	-.157	.875	.940 ^a
Одређивање укупних трошкова производње производа	17.000	62.000	-.171	.865	.940 ^a
Помоћно средство приликом одлучивања на нивоу дивизија / сегмената пословања	16.000	26.000	-.318	.750	.825 ^a
Инструмент усаглашавања циљева дивизија са циљевима предузећа	14.500	24.500	-.551	.582	.604 ^a

Овај налаз потврђују и резултати непараметријског Mann-Whitney тест разлика, којим је тестирана разлика између предузећа која дефинишу трансферне цене на бази варијабилних или укупних трошкова у оцени успешности пословања сегмената предузећа.

Може се закључити да код предузећа обухваћених узорком ниједан од понуђених разлога важности утврђивања трансферних цена није значајније утицао на опредељење предузећа за примену трошковног модела трансферних цена.



Слика бр.10 : Кружни дијаграм са приказом броја предузећа у узорку који су одабрали трошковни модел утврђивања трансферних цена

Може се приметити да су се испитаници који примењују трошковни модел утврђивања трансферних цена изјаснили да трансферну цену базирају на укупним или на варијабилним трошковима, али не и на маргиналним трошковима.

Хипотеза Х12 није потврђена.

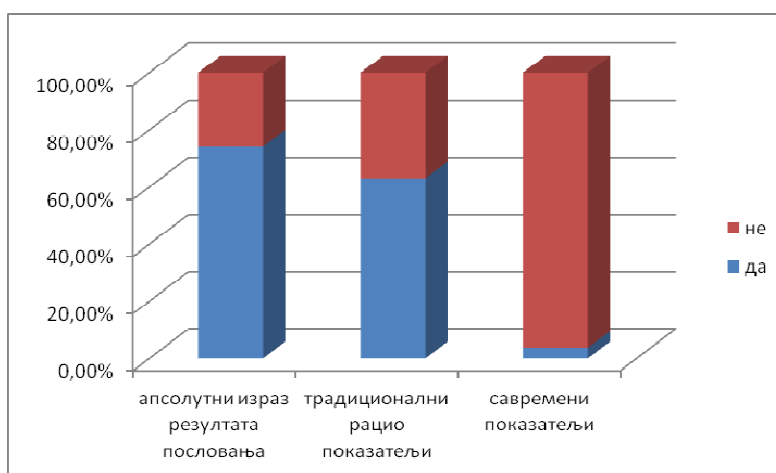
2.2.6.1. Мерење и евалуација перформанси предузећа и сегмената пословања

Теоријска подлога се може пронаћи у следећим изворима литературе:

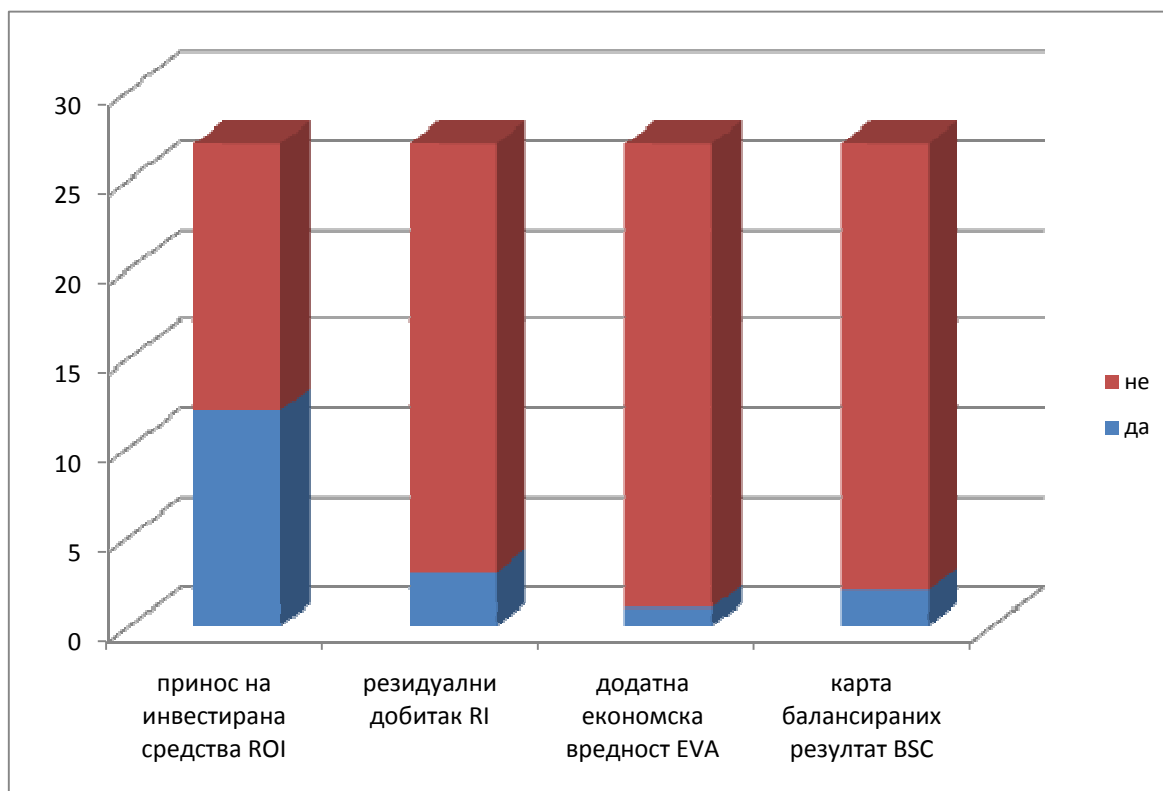
⇒ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants, p.42

Према истраживању које су спровели поменути аутори, три најважнија финансијска показатеља за оцену перформанси дивизионих менаџера су профит пре одбитка камата и пореза (ЕБИТ – earning before interests and taxes), за шта се определило 55 % предузећа. Затим 14 % предузећа се изјаснило за резидуални добитак или профит након одбитка камата, док се само 9 % предузећа у узорку определило за додатну економску вредност (EVA – economic value added), а 7% предузећа је одабрало принос на ангажовани капитал (ROCE – return on capital employed) као најважније мерило перформанси.

Код предузећа у Србији кључни показатељи перформанси се драстично разликују у односу на резултате који су добијени поменути истраживањем и у односу на показатеље који се прате у развијеним земљама и тржишно оријентисаним економским системима. Успех пословања се и даље прати само на нивоу целине, али не и сегмената предузећа, а основни показатељи перформанси су апсолутни износи пословног резултата попут профита пре одбитка камата и пореза (ЕБИТ) и рачуно показатељи (ликвидности, профитабилности и активности) изведени из података садржаних у званичним финансијским извештајима. Поједина предузећа прате принос на инвестирана средства ROI, али такође не и по сегментима пословања. Савремени показатељи попут EVA или резидуалног добитка се углавном не израчунавају, а само неколицина испитаника примењује карту балансираних резултата (Balanced Scorecard - BSC) као савремени интегрисани систем мерења (финансијских и нефинансијских) перформанси.



Слика бр. 11: Хистограм са приказом процентуалне заступљености типичних показатеља успешности пословања који се прате код предузећа обухваћених истраживањем



Слика бр. 12: Хистограм са приказом заступљености савремених показатеља успешности пословања који се прате код предузећа обухваћених истраживањем

X13: Развијеност рачуноводства одговорности утиче на могућности примене принципа контролабилности

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, Д., (1999). *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет, стр. 182

Без коректног мерења перформанси менаџера сигурно нема ни њиховог успешног мотивисања. Приликом процене менаџерских перформанси кључну улогу играју извештаји о планираним и оствареним резултатима, у којима су јасно издвојене контролабилне од неконтролабилних перформанси, који произилазе из рачуноводства одговорности као саставног дела управљачког рачуноводства.

⇒ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants, p. 22

Одвојено посматрање дивизионих перформанси и перформанси дивизионог менаџмента захтева примену принципа контролабилности. То значи да су менаџери одговорни само за резултат који је под њиховом контролом. Проблемом примене принципа контролабилности се бавио Solomons (1965), p.

83.: „Подразумева се да приликом процене перформанси дивизионог менаџмента не треба узимати у обзир факторе који су изван његове контроле.“

⇒ Report of the Committee on Cost Concepts and Standards, *The Accounting Review*, Apr., 1952, 27 (2), 174-188

Због проблема у опредељивању појединих фактора као контролабилних или неконтролабилних, Извршни Комитет Америчког удружења рачуновођа (Executive Committee of the American Accounting Association) је још 1951. године активирао Комитет за концепте трошкова и стандарде (The Committee of Cost Concepts and Standards) у чијем су Извештају дате следеће смернице:

- Ако менаџер има утицај на цену и обим неке услуге (коју дивизији пружа централа предузећа), он је одговоран за све трошкове које узрокује таква услуга
- Уколико менаџер има утицај на обим, али не и на цену услуге, одговоран је за насталу разлику између стварних и буџетираних трошкова
- Ако менаџер нема утицај на обим, нити на цену неке услуге, трошак је у потпуности неконтролабилан и менаџер није одговоран за исти.

Табела бр. 35: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и примене принципа контролабилности путем *Spearman* коефицијента корелације

		Постоје услови и заинтересованост топ менаџмента Вашег предузећа да се посебно прате показатељи успешности пословања центара одговорности, а посебно успешност њиховог менаџмента.
У Вашем предузећу су формирана подручја (центри) одговорности	ρ_s	.113
	p	.590
	N	25

Истраживањем је утврђено да не постоји заинтересованост топ менаџмента за одвојено праћење (традиционалних и/или савремених) показатеља успешности пословања центара одговорности и њиховог менаџмента, на основу чега се може закључити да не постоје услови за примену принципа контролабилности у домаћим предузећима која су обухваћена овим истраживањем (*Spearman* ρ_s = 0.113). Може се претпоставити да је један од кључних разлога неразвијеност рачуноводства одговорности, те активности планирања, контроле и мерења перформанси није могуће реализовати на нивоу сегмената пословања.

Хипотеза Х13 није потврђена.

X14: Од степена децентрализације управљања и аутономије дивизионог менаџмента зависи да ли ће менаџери на нижим нивоима прихватити алокацију заједничких трошкова као оправдану

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Стевановић, Н., Малинић, Д., (2005). *Управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет, стр. 567

Према одредницама америчке Националне асоцијације рачуновођа, алоцирање трошкова централе по дивизијама оправдано је само ако је испуњен барем један од четири критеријума:

1. да на трошкове централе барем индиректно утичу одлуке дивизионог менаџера
2. да ови трошкови указују на износ ресурса које централа пружа као помоћ дивизијама
3. да алоцирани трошкови повећавају упоредивост резултата дивизија са резултатима сродног самосталног предузећа које такве трошкове директно изазива
4. да се ови трошкови укључују у одлучивање о продајним ценама

⇒ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants, p.24

У В. Британији је спроведено истраживање (1985, Ramadan) у 120 великих дивизионализованих компанија са циљем да се утврди повезаност између алокације заједничких трошкова и оцене перформанси. Основна хипотеза је била да алокација заједничких трошкова има пожељне ефекте и утиче на дивизионе менаџере да делују у интересу компаније. Пожељни ефекти су се огледали у подстицају оптималне употребе ресурса, смањењу непотребних расхода за привилегије дивизионих менаџера и др. Одлучивање о алокацији заједничких трошкова је повезано са организационим варијаблама (узајамна повезаност дивизија, степен децентрализације, трошкови мониторинга перформанси дивизионих менаџера и број дивизија). Трошкови заједничких служби су алоцирани код 69 од 120 испитаника. Два кључна разлога оправданости алокације заједничких трошкова су да би дивизије имале такве трошкове и када би пословале самостално или кад им те услуге не би биле обезбеђене од стране централне управе. Други разлог је да дивизиони менаџери морају бити свесни постојања заједничких трошкова.

Табела бр. 36: Утврђивање повезаности између степена децентрализације управљања и разлога оправданости алокације заједничких трошкова путем *Spearman* коефицијента корелације

		У Вашем предузећу је извршена децентрализација управљања, а овлашћења и одговорности се делегирају на ниже организационе и хијерархијскенивое	Начин распоређивања трошкова заједничких служби и функција на дивизије/центре одговорности у Вашем предузећу је оправдан/неоправдан
Дивизиони менаџери стичу увид у укупне трошкове пословања њихове дивизије	ρ_s	.040	.398 [*]
	p	.848	.049
	N	25	25
Раздвајање контролабилних и неконтролабилних елемената заједничких трошкова захтева и субјективну процену, што може довести до конфликта између дивизија	ρ_s	-.187	-.100
	p	.382	.641
	N	24	24
Дивизиони менаџери треба да прихвате укупан пословни ризик као да су менаџери предузећа које није дивизионализовано	ρ_s	.290	.266
	p	.169	.209
	N	24	24
Дивизиони менаџери морају да буду свесни постојања заједничких трошкова и њиховог покрића из оствареног дивизионог профита	ρ_s	.070	.291
	p	.745	.168
	N	24	24
Повећава се заинтересованост дивизионих менаџера за контролу ефикасности употребе заједничких ресурса	ρ_s	.094	.429 [*]
	p	.662	.037
	N	24	24
Дивизије би и као независне пословне јединице имале заједничке трошкове	ρ_s	.253	.358
	p	.233	.085
	N	24	24

Тестирањем (*Spearman* коефицијент корелације) повезаности независне варијабле степен децентрализације управљања и аутономије дивизионог менаџмента и зависних варијабли разлога оправданости алокације заједничких трошкова на дивизије, није утврђена значајнија повезаност ни код једног од понуђених разлога. На основу тога се може закључити да код предузећа обухваћених истраживањем прихватање алокације трошкова заједничких ресурса и активности не зависи од степена овлашћења и одговорности делегираних менаџерима на нижим нивоима.

Тестирањем је утврђено да се начин распоређивања заједничких трошкова на дивизије и центре одговорности сматра више оправданим ако на тај начин дивизиони менаџери стичу увид у трошкове пословања њихове дивизије ($\rho_s=.398$, $p=0,049$) и ако се тиме повећава заинтересованост дивизионих менаџера за контролу ефикасности употребе заједничких ресурса ($\rho_s=.429$, $p=0,037$).

Постоји и маргинално статистички значајна повезаност ($\rho_s=.358$, $p=0,085$) оправданости алокације заједничких трошкова на дивизије и разлога прихватања дела заједничких трошкова, јер би дивизије и као независне пословне јединице имале пословале са одређеним износом заједничких трошкова.

Хипотеза Х14 је делимично потврђена.

Х15: Исплата годишњих бонуса утиче на већи степен задовољства менаџмента постојећим системом мотивације и награђивања

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Малинић, Д. (2007). Компензационе шеме за менаџере, Милочерски економски форум – „Корпоративно и јавно управљање у функцији развоја конкурентности“, стр. 201

У оквиру кракорочних подстицаја кључну улогу имају различите варијанте бонус планова које омогућавају партиципирање менаџера у успеху.

⇒ исто, стр. 183 и 185

Бонуси представљају награду која се уобичајено добија на крају године уколико се остваре дефинисани циљеви. Као такви они не представљају саставни део основне плате, већ имају карактер учешћа у успеху предузећа. Суштина оваквог партиципирања у успеха огледа се у континуираном унапређењу свести менаџера о припадности организацији, развијању партнерског начина понашања и размишљања и постављању чврстих веза на релацији допринос-результат-учешће. Неки од кључних циљева које треба остварити применом подстицајног плана су: повезивање интереса менаџера са интересима акционара; минимизирање ризика од одласка квалитетних менаџера (односно њихово задовољство системом мотивације и награђивања – Ј.Ћ.); корелација између промена у богатству менаџера и богатству акционара; одржавање трошкова компензација на разумном нивоу.

Табела бр. 37: Утврђивање повезаности између исплате годишњих бонуса дивизионом менаџменту и задовољства системом мотивације и награђивања путем *Spearman* коефицијента корелације

		У Вашем предузећу менаџери дивизија или центара одговорности су задовољни постојећим системом мотивације и награђивања
У Вашем предузећу менаџери дивизија или центара одговорности остварују годишње бонусе у зависности од остварених перформанси успешности пословања.	ρ_s	-.147
	ρ	.484
	N	25

Тестирањем повезаности независне варијабле исплата годишњих бонуса дивизионом менаџменту и зависне варијабле задовољство менаџмента системом мотивације и награђивања није утврђена значајнија повезаност ових варијабили код предузећа обухваћених узорком (*Spearman* $\rho_s = -.147$). Један од разлога може бити што се код многих предузећа обухваћених истраживањем бонуси дивизионом менаџменту уопште не исплаћују. Такође особе које су попуњавале упитник у овом истраживању су углавном ангажоване на радним местима у рачуноводству, финансијама, плану и анализи или контролингу, односно нису дивизиони менаџери као непосредни корисници годишњих бонуса. Редовност исплате и сума бонуса се још увек третирају као пословна тајна у домаћим предузећима, те анкетиране особе нису могле да својим одговорима на питања о исплати бонуса и задовољства менаџера системом мотивације и награђивања прикажу реалну ситуацију у њиховим предузећима. Стога вредност добијеног коефицијента корелације између исплате бонуса и задовољства менаџмента системом мотивације и награђивања треба тумачити са резервом.

Хипотеза Х15 није потврђена.

X16: Ако је развијено рачуноводство одговорности, резултати се могу пратити по сегментима и на тој основи утврђивати висина бонуса дивизионог менаџмента

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећим изворима литературе:

⇒ Стевановић, Н., Малинић, Д., (2005). *Управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет, стр. 600

Управљачко рачуноводство (и рачуноводство одговорности Ј.Ћ.) са својим концептима инвестиционих и профитних центара, има одлучујућу информациону улогу. Јер, оно буџетира и контролише дивизионална остварења. Та остварења ће послужити као основ корекције уговорених и исплаћених зарада менаџера за потребе обрачуна њиховог појединачног учешћа у укупној маси намењене добити за управљачке тантијеме.

⇒ Малинић, Д., (1999). *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет, стр. 168

Док је избор награда у домену власника предузећа или управљачког врха дотле је пројектовање и мерење перформанси предузећа и парцијалних подручја одговорности у надлежности управљачког рачуноводства, односно рачуноводства одговорности као његовог саставног дела.

⇒ Малинић, Д. (2007). Компензационе шеме за менаџере, Милочерски економски форум – „Корпоративно и јавно управљање у функцији развоја конкурентности“, стр. 201

Повезивање доприноса менаџера са достигнутим перформансама предузећа актуелизује проблем мерења перформанси, који има кључну улогу у развијању квалитетног подстицајног система. На традиционалним мерама перформанси, као што су добитак, стопа приноса, зарада по акцији и сл. заснивају се годишњи бонуси као краткорочне компензације, док се савремене мере перформанси као што су EVA, MVA, укупни принос акционара и др., које су концепцијски постављене тако да снажније мотивишу менаџере на понашање у интересу власника, користе се за креирање краткорочних и дугорочних подстицаја.

X16.1: Ако је развијено рачуноводство одговорности, резултати се могу пратити по сегментима

Табела бр. 38: Одговори испитаника у зависности да ли је развијено рачуноводство одговорности и праћење успешности пословања по сегментима у предузећима у узорку

	Показатељи успешности пословања се прате по сегментима пословања/центрима одговорности			Укупно
	да, у свим сегментима пословања или центрима одговорности	да, али само у неким сегментима пословања или центрима одговорности	не	
У Вашем предузећу је развијено рачуноводство одговорности и извештавање по сегментима пословања или центрима одговорности	уопште није			
	делимично јесте			
	углавном јесте			
	у потпуности јесте			
Укупно				
	1	0	0	1
	4	1	1	6
	3	5	1	9
	7	1	0	8
	15	7	2	24

Табела бр. 39: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и извештавања по сегментима и праћења успешности пословања по сегментима путем *Spearman* коефицијента корелације

	вредност
<i>Spearman</i> коефицијент корелације ρ_s	-.171
ρ	.424
број валидних одговора	24

Тестирањем повезаности између независне варијабле развијеност рачуноводства одговорности и зависне варијабле праћење показатеља успешности по сегментима пословања није утврђена значајнија повезаност (*Spearman* $\rho_s = -0.171$), што указује да код предузећа обухваћених узорком од степена развијености концепта рачуноводства одговорности не зависи да ли ће се показатељи успешности пратити по ужим организационим деловима.

X16.2: Ако се показатељи успешности прате по сегментима пословања, на тој основи се може утврђивати висина бонуса дивизионог менаџмента

Табела бр. 40: Одговори испитаника у зависности да ли је развијено рачуноводство одговорности и како се утврђује основица бонуса у предузећима у узорку

		Висина исплаћеног бонуса дивизионог менаџмента зависи од			Укупно
		не исплаћује се	перформанси пословања целине предузећа	перформанси пословања дивизије / центра одговорности	
У Вашем предузећу је	уопште није	0	1	0	1
развијено рачуноводство	делимично	3	2	1	6
одговорности и извештавање	јесте				
по сегментима пословања	углавном јесте	4	3	2	9
или центрима одговорности	у потпуности јесте	1	3	3	7
Укупно		8	9	6	23

Табела бр. 41: Утврђивање повезаности између развијености рачуноводства одговорности и утврђивања основице бонуса дивизионом менаџменту путем Spearman коефицијента корелације

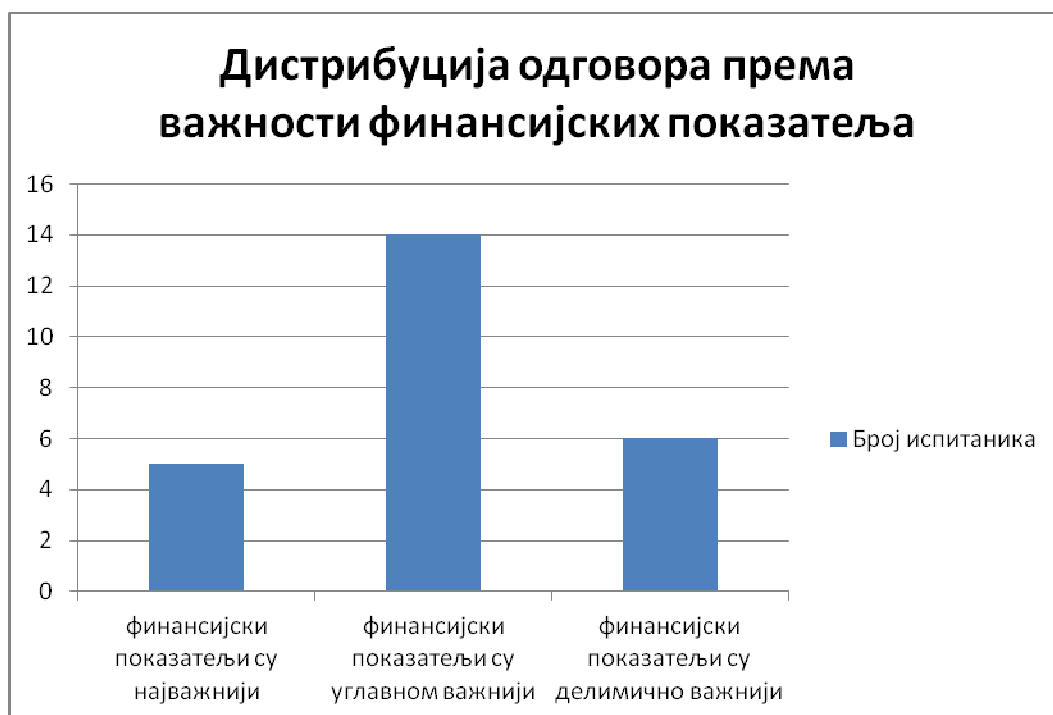
	Вредност
Spearman коефицијент корелације ρ_s	.275
ρ	.205
N of Valid Cases	23

Тестирањем повезаности између независне варијабле праћење показатеља успешности по сегментима пословања и зависне варијабле основица за утврђивање висине бонуса, такође није утврђена значајнија повезаност варијабли (Spearman је $\rho_s = 0.275$). С обзиром да се у већини предузећа обухваћених истраживањем, резултати пословања не прате по сегментима и не примењује се принцип контролабилности, тешко је одредити основицу за исплату бонуса дивизионом менаџменту. Такође у многим домаћим предузећима (25,9 % предузећа у узорку) се уопште не исплаћују бонуси менаџерима ужих подручја одговорности.

Хипотеза Х16 није потврђена.

2.2.6.2. Праћење финансијских и нефинансијских показатеља успешности пословања

На основу добијених резултата може се констатовати да сва предузећа обухваћена истраживањем већи значај придају финансијским показатељима успешности пословања у односу на нефинансијске показатеље, што се може видети на следећој слици.



Слика бр. 13: Хистограм са приказом оцене важности финансијских у односу на нефинансијске показатеље успешности пословања

X17: Ако се прате нефинансијски показатељи успешности пословања, поједини показатељи ће бити боље оцењени

Теоријска подлога за наведену хипотезу се може пронаћи у следећем извору литературе:

⇒ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants, p.31

Последњих година све већа пажња се придаје укључивању нефинансијских показатеља перформанси у систем мерења перформанси у коме су већ садржани финансијски показатељи. Циљ њиховог придруживања је добијање повратне информације о кључним варијаблама неопходним за успешну тржишну утакмицу у глобалном окружењу. (Kaplan и Norton, 1996).

Табела бр. 42: Утврђивање повезаности између нефинансијских показатеља успешности пословања и њихове оцене путем *Spearman* коефицијента корелације

		на нивоу целине предузећа прате се нефинансијски показатељи успешности пословања
Ефикасност употребе ресурса предузећа	ρ_s	.423*
	p	.040
	N	24
Задовољство и морал запослених	ρ_s	.395
	p	.062
	N	23
Обука и тренинг запослених	ρ_s	.415*
	p	.049
	N	23
Услуге за потрошаче	ρ_s	.362
	p	.090
	N	23
Квалитет производа	ρ_s	.458*
	p	.032
	N	22
Стандарди квалитета	ρ_s	.260
	p	.232
	N	23
Стандарди безбедности на раду	ρ_s	.314
	p	.145
	N	23
Брзина испоруке производа	ρ_s	.316
	p	.142
	N	23
Друштвена одговорност предузећа	ρ_s	.210
	p	.349
	N	22
Очување животне средине	ρ_s	.161
	p	.475
	N	22
Усаглашеност дивизионих и корпоративних циљева	ρ_s	.394
	p	.070
	N	22
Усаглашеност личних циљева запослених и циљева предузећа	ρ_s	.436*
	p	.042
	N	22

Запослени су јасно упознати са циљним вредностима предузећа	ρ_s	.605**
	p	.003
	N	22
Постоји повратна спрега о успеху/неуспеху предузећа у остварењу циљних перформанси	ρ_s	.578**
	p	.005
	N	22

Код предузећа обухваћених узорком утврђена је значајна повезаност између независне варијабле праћење нефинансијских показатеља и зависних варијабли у форми различитих нефинансијских показатеља перформанси предузећа. На основу тога се може закључити да уколико се прате нефинансијски показатељи, поједини показатељи су позитивније оцењени (на скали од 1 до 5).

Постоји значајна повезаност између опредељења предузећа да прати нефинансијске показатеље успешности пословања и оцене следећих нефинансијских показатеља:

- ефикасност употребе ресурса (*Spearman* $\rho_s = 0.423$)
- обука и тренинг запослених (*Spearman* $\rho_s = 0.415$)
- квалитет производа (*Spearman* $\rho_s = 0.458$)
- усаглашеност личних циљева запослених и циљева предузећа (*Spearman* $\rho_s = 0.436$)
- запослени су јасно упознати са циљним вредностима предузећа (*Spearman* $\rho_s = 0.605$)
- постоји повратна спрега о успеху/неуспеху предузећа у остварењу циљних перформанси (*Spearman* $\rho_s = 0.578$)

Хипотеза Х17 је потврђена.

Табела бр. 43 : Важност финансијских у односу на нефинансијске показатеље успешности пословања

		број одговора	%
валидни одговори	финансијски показатељи су најважнији	5	18.5
	финансијски показатељи су углавном важнији	14	51.9
	финансијски показатељи су делимично важнији	6	22.2
	Укупно	25	92.6
	недостајући одговори	2	7.4
Укупно		27	100.0

Табела бр. 44 : Начин праћења успешности пословања и заинтересованост предузећа за праћење савремених показатеља успешности

праћење успешности пословања у Вашем предузећу		Број одговора	%
на основу апсолутних износа резултата пословања	0	7	25.9%
	на основу апсолутних износа резултата пословања	20	74.1%
израчунавањем традиционалних рацио показатеља ликвидности, профитабилности, активности	0	10	37.0%
	израчунавањем традиционалних рацио показатеља ликвидности, профитабилности, активности	17	63.0%
израчунавањем савремених показатеља успешности пословања	0	26	96.3%
	израчунавањем савремених показатеља успешности пословања	1	3.7%
праћени показатељи успешности пословања	0	15	55.6%
	принос на инвестирана средства (Пословни добитак / Инвестирана средства)	12	44.4%
праћени показатељи успешности пословања	0	24	88.9%

	резидуални добитак (Пословни добитак – (Инвестирана средства x Тражена стопа приноса)	3	11.1%
праћени показатељи успешности пословања	0	26	96.3%
	додатна економска вредност (Нето добит – (Просецни трошкови капитала x Укупно ангажовани капитал))	1	3.7%
праћени показатељи успешности пословања	0	25	92.6%
	Balanced Scorecard (BSC) – карта балансираних резултата	2	7.4%
остало	нешто се прати	16	59.3%
	ништа од наведеног	11	40.7%

Табела бр. 45 : Просечна оцена нефинансијских показатеља успешности пословања

Нефинансијски показатељи успешности	Просечна оцена
Ефикасност употребе ресурса предузећа	3,42
Задовољство и морал запослених	3,13
Обука и тренинг запослених	3,30
Услуге за потрошаче	3,91
Квалитет производа	4,55
Стандарди квалитета	4,61
Стандарди безбедности на раду	4,30
Брзина испоруке производа	4,22
Друштвена одговорност предузећа	4,14
Очување животне средине	3,95
Усаглашеност дивизионих и корпоративних циљева	4,05
Усаглашеност личних циљева запослених и циљева предузећа	3,41
Запослени су јасно упознати са циљним вредностима	3,50
Постоји повратна спрега о успеху/неуспеху предузећа у остварењу циљних перформанси	3,73

На слици је приказано кретање просечних вредности за 14 нефинансијских показатеља успешности пословања који су понуђени испитаницима на оцењивање (на скали од 1 минимум до 5 максимум) у складу са ситуацијом у конкретном предузећу.



Слика бр. 14 : Кретање просечних вредности нефинансијских показатеља успешности пословања

Анализом добијених просечних оцена, може се констатовати да су у предузећима обухваћеним истраживањем најбоље оцењени нефинансијски показатељи *примена стандарда везаних за квалитет и за безбедност на раду*, као и *квалитет производа*. Најлошије су оцењени задовољство и морал запослених, што указује на нужност стварања бољих услова за развој људских ресурса и система мотивације. Такође је ниско оцењена и усаглашеност личних циљева запослених са циљевима предузећа, односно запослени не могу да идентификују сопствене интересе у остварењу циљева предузећа. То све указује да се неадекватно управља људским ресурсима у домаћим предузећима или се не уважава довољно значај овог ресурса за генерисање иновација, унапређење процеса, за стварање и увећање вредности, као претпоставке дугорочног успешног пословања и развоја предузећа. Иако се у савременим интегрисаним моделима управљања перформансама људи односно запослени сматрају највреднијим (нематеријалним) ресурсом који омогућава стварање вредности за предузеће и представља један од кључних фактора у реализацији циљева и стратегије предузећа, ситуација у предузећима у Србији је потпуно другачија, али у негативном смислу. С обзиром на хронични недостатак капитала потребног за техничко-технолошко осавремењавање домаћих предузећа, низак степен иновативности и развоја нових производа којима би се конкурисало на глобалним тржиштима, ниску продуктивност, високу увозну зависност, предузећа у Србији би требала да посвете већи значај људским ресурсима, која на нашем тржишту представљају релативно јефтин ресурс. Сталним улагањем у запослене, постављањем реалних и достижних циљева, пружањем могућности за напредовање и афирмацију, постиже се већи степен њихове мотивације и задовољства, запослени се идентификују са циљевима и интересима предузећа и настоје да пруже свој максимум у повећању вредности предузећа.

V ЗАКЉУЧАК

У савременим условима пословања и глобализације је све теже управљати предузећем због сталних техничко-технолошких и тржишних промена, имајући у виду императив конкурентности као један од кључних елемената стратегије и циљева предузећа. Да би предузеће као сложен динамички пословни систем опстало и развијало се, мора изградити систем информисања у који ће се сливати сви расположиви подаци о токовима пословања свих функција предузећа и који ће служити потребама дефинисања пословне политике, пословног одлучивања, управљачке контроле пословно-финансијских процеса и полагања рачуна о стању и успеху пословања предузећа.

Интегрални део система информисања у предузећу је рачуноводствени информациони систем који треба да обезбеди релевантне информације у циљу рационализације и повећања ефикасности пословања. Рачуноводствени информациони систем, као мање или више строго формализован и институционализован систем, треба информационо да подржи активности и задатке у вези стратешког и тактичког (оперативног) планирања и одлучивања, управљања трошковима, мерења перформанси предузећа и сегмената пословања, као и њиховог менаџмента, али и да буде подршка екстерним корисницима рачуноводствених информација.

Управљачко рачуноводство на основу базе података (пословних књига) финансијског рачуноводства, рачуноводства трошкова и осталих оперативних евиденција, генерише извештаје у којима су садржане информације за екстерне и посебно интерне кориснике. Управљачко рачуноводство подразумева примену одређених метода и техника у прибављању, обради и презентовању историјских и будућих финансијских и нефинансијских информација о неком ентитету. На тај начин менаџери прибављају информације које им помажу у доношењу пословно-финансијских одлука у погледу што ефикасније алокације ресурса и анализи профитабилности појединих сегмената пословања како би се осигурало да се предиузимају само оне активности које доносе профит или доприносе реализацији циљева предузећа као целине.

Савремено управљачко рачуноводство почиње значајније да се развија када је рачуноводство трошкова укључено у управљачко рачуноводство, а након тога је прошло кроз неколико развојних фаза. Управљачко рачуноводство се развило из оног дела рачуноводства трошкова који превазилази формалне захтеве и потребе финансијског рачуноводства, што указује на преклапање области управљачког и финансијског рачуноводства са рачуноводством трошкова, као њиховом информационом подлогом.

Стратегијско управљачко рачуноводство (СУР) представља новију фазу у развоју управљачког рачуноводства, имајући у виду драстичне промене у конкурентском окружењу предузећа и за разлику од традиционалног управљачког рачуноводства, екстерно је оријентисано. СУР треба да обезбеди информације којима ће се подржати стратегијске одлуке у предузећу, те је првенствено усмерено ка топ менаџменту и помаже му у креирању, развоју, усвајању, реализацији, контроли и промени стратегије пословања. СУР прикупља на тржишту и анализира финансијске информације о производима предузећа, затим о висини и структури трошкова конкурената и њиховим стратегијама, али и друге информације о пословању конкурентских предузећа на релевантним тржиштима.

Предузеће се савременим и веома променљивим условима пословања прилагођава променом стратегије и то најчешће применом стратегије производне и географске диверзификације, коју даље прати промена организационе структуре и децентрализација управљачких активности. Децентрализација управљања као процес делегирања овлашћења и одговорности менаџерима на нижим организационим нивоима се углавном спроводи поделом предузећа на дивизије између којих постоје одређене међузависности. Изражена дивизионализација, као пратећи процес раста предузећа има своје предности и недостатке. Управљање у предузећима чији се раст базира на стратегији диверзификације захтева праћење перформанси по дивизијама или другим подручјима одговорности за шта је потребна информациона подршка управљачког рачуноводства и рачуноводства одговорности.

Рачуноводство одговорности као сегмент управљачког рачуноводства представља новији приступ рачуноводственим информацијама које су потребне за активности планирања, контроле, али и мотивисања и награђивања по формираним подручјима одговорности. Потребне за информацијама рачуноводства одговорности су изражене на свим нивоима управљања, а уједно служе и као инструмент виших управљачких нивоа у праћењу перформанси менаџера на нижим нивоима. Када се неком ужем организационом делу предузећа делегирају овлашћења и одговорности, планирају се и дефинишу циљне перформансе, које се затим мере и евалуирају, формира се центар одговорности. Најчешћи типови центара одговорности су: трошковни (и расходни) центри, приходни центри, профитни центри, инвестициони центри, али се могу поставити и псеудопрофитни центри.

Менаџери трошковних центара имају минимална овлашћења и слободу у доношењу одлука, тј. они одговарају само за економично трошење инпута, квалитет и поштовање рокова, остваривање нормираних трошкова, али не и за количине и цене производа у асортиману, као ни за приходе. Код приходних центара контролишу се количине, асортиман, тржишта и продајне цене. Комплекснији центар одговорности у односу на приходни центар, јесте профитни центар, чији менаџери су одговорни управљачком врху за приходе, расходе и резултат, а њихова успешност се може оцењивати на нивоу посматраног

пословног сегмента, као и доприноса успешности предузећа као целине. Више дивизија може формирати један профитни центар, али исто тако у једној дивизији може егзистирати више профитних центара. Инвестициони (имовински) центри су најкомплекснија подручја одговорности, јер осим за профит, постоји одговорност менаџера и за остварени принос на имовину. Стога управљачки врх делегира овлашћења менаџерима инвестиционих центара на основу којих они доносе одлуке о асортиману, ценама, али и висини и врсти улагања. На тај начин инвестициони центри постају „предузећа у малом“, али без правне самосталности.

Међународни стандард финансијског извештавања (МСФИ 8) – Сегменти пословања (IFRS 8) је усвојен 30. новембра 2006. од стране Одбора за међународне рачуноводствене стандарде (IASB). МСФИ 8 је настао поређењем Међународног рачуноводственог стандарда MPC14 (IAS 14) – Извештавање по сегментима и америчког стандарда SFAS 131 (Statement of Financial Accounting Standards) – Обелодањивање по сегментима предузећа и повезане информације. МСФИ 8 замењује пређашњи MPC 14 и усклађује сегментно извештавање за захтевима SFAS 131. Потреба за извештавањем по сегментима произилази из чињенице да савремена предузећа диверсификују своје пословање и географски и по производима и услугама, односно позиционирају се на тржиштима различитих земаља, са веома разуђеним асортиманом. Тржишта, као и производи и услуге се веома разликују према степену профитабилности, изложености ризицима, могућностима раста. Стога информације синтетизоване у финансијским извештајима целине предузећа не задовољавају потребе за пословним одлучивањем о алокацији ресурса у одређене производе и услуге, односно тржишта, што значи да су и интерним и екстерним корисницима потребне финансијске информације на нивоу сегмената пословања. С обзиром на постојање међузависности на релацији приходи – расходи – резултат сегмената пословања – награда менаџмента, трансферне цене значајно утичу на резултате сегмената пословања и њихов допринос успешности предузећа.

Трансферне цене су интерне цене по којима један сегмент предузећа или дивизија продаје другом сегменту одређене производе или услуге. Активности у оквиру предузећа углавном имају нетржишни карактер, што значи да се производи и услуге не купују или продају као у тржишним трансакцијама. Ипак, утврђивање цена у интерним купопродајним односима између пословних сегмената предузећа има одређене сличности са формирањем цена на тржишту. Трансферне цене утичу на трошкове, приходе и остварене резултате дивизија које учествују у интерним трансферима, што се даље одражава на мотивацију дивизионог менаџмента и њихов допринос остварењу циљева и дугорочној профитабилности предузећа као целине.

Изабраним моделом утврђивања трансферних цена треба омогућити:

- усаглашеност циљева на нивоу дивизија и предузећа као целине
- реално вредновање и оцену дивизионих перформанси и њиховог менаџмента
- адекватну мотивацију и награђивање дивизионих менаџера.

Најчешће примењивани модели утврђивања трансферних цена су **тржишни**, **трошковни** и **преговарачки**. Сваки од ових метода има своје предности и недостатке.

Када постоји екстерно тржиште производа који се трансферишу и када су познате њихове цене може се применити **модел тржишног утврђивања трансферних цена**. Примена тржишно утврђених трансферних цена усаглашава мотиве и интересе дивизионог менаџмента са циљевима предузећа.

Трошковно утврђене трансферне цене се базирају на трошковима производње продајне дивизије. Трансферна цена се може утврдити на основу стварних или планских (или стандардних) трошкова; на основу укупних или само варијабилних трошкова; и додавањем одређеног износа зараде или профита од стране производне дивизије на постојећи износ трошкова.

Трансферне цене утврђене преговарањем дефинишу дивизиони менаџери продајних и куповних дивизија на основу међусобних преговора. Висина трансферне цене често више зависи од преговарачких способности дивизионих менаџера, а мање од тога да ли ће трансфер допринети максимизацији профита и оптималним одлукама у погледу алокације ресурса и укупног пословања предузећа. Увек постоји могућност да се менаџери на вишим нивоима укључе у процес преговарања о висини трансферних цена, уколико дивизиони менаџери не успеју да се договоре.

Међународна регулатива области трансферних цена је детаљније садржана у документу OECD - *Смернице за трансферне цене за мултинационалне компаније и пореске администрације* и америчком *IRS Code Section 482*. Контрола примене наведених смерница је врло ригорозна јер се у пословању мултинационалних компанија путем трансферних цена значајно могу умањити основице опорезивања или извршити пореска евазија што се драстично одражава на смањење пореских прихода једне земље. У законодавству Републике Србије, трансферне цене се регулишу у оквиру Закона о порезу на добит правних лица.

Децентрализовано управљање и делегирање овлашћења за доношење пословних одлука на нижим организационим и управљачким нивоима захтева примену система управљачке контроле, дефинисање циљних перформанси и на њима базираних награда за свако подручје одговорности. С обзиром да мерење перформанси може значајно да утиче на понашање и учинак дивизионих менаџера, врло је битно одабрати показатеље успешности пословања који ће допринети вишем степену усаглашености дивизионих и корпоративних циљева. Традиционални финансијски показатељи успешности пословања су у форми различитих видова финансијског резултата и рацио показатеља ликвидности,

профитабилности и активности, који су изведени из позиција биланса стања и биланса успеха. Савремени показатељи успешности који су уобичајени у пословању предузећа у развијеним тржишним привредама су принос на инвестирана средства, резидуални добитак и додатна економска вредност. За дугорочни опстанак и развој предузећа, неопходно је у систем мерења перформанси интегрисати и нефинансијске показатеље успешности, а то се може постићи имплементацијом карте балансираних резултата (BSC), која представља савремени интегрисани систем мерења перформанси, базиран на четири перспективе: финансије, купци, интерни процеси, учење и развој. Осим BSC, познати новији интегрисани модели су SAILS модел, који се као и BSC базира на четири перспективе или параметра: вредност, обим, брзина и време, променљивост. Мерењем параметара на нивоу стратегијских пословних јединица (SBU) утврђује се које јединице немају перспективу раста и треба их елиминисати. У GRASP моделу људи (запослени) у оквиру одређене структуре својим активностима доприносе да се употребом ресурса остварују циљеви предузећа. KANJI је такође интегрисани модел пословне извршности.

Примена принципа контролабилности и прихватање алокације заједничких трошкова на дивизије као оправдане, доприноси већем степену усаглашености дивизионих и корпоративних активности и циљева. Такође је потребно креирати адекватан систем мотивације и награђивања, којим ће се дивизиони менаџери мотивисати да својим активностима истовремено остваре максималне резултате у својим подручјима одговорности, али и допринесу максимизацији укупног профита предузећа. Систем треба поставити тако да дивизиони менаџери буду награђени само ако доприносе укупном резултату предузећа. Награде могу бити у новчаном и неновчаном облику, а најпознатији механизам стимулативног награђивања су бонус планови. Компензационе шеме могу бити и у виду акција и опција на акције које се дају дивизионом менаџменту. Неновчане компензационе шеме могу бити и у неновчаном облику, у виду различитих повластица и погодности намењених дивизионом менаџменту. Увек постоји могућност злоупотребе компензационих шема од стране дивизионог менаџмента, које се огледа у њиховом дисфункционалном понашању и фаворизовању краткорочних личних интереса, уместо деловања у циљу дугорочног увећања вредности предузећа.

Циљ истраживања је био да се утврди колико су предузећа у Србији упозната са улогом и значајем трансферних цена, односно утицајем различитих модела утврђивања трансферних цена на резултате пословања предузећа и његових сегмената. У фокусу истраживања су била предузећа која су производно и/или географски диверзификовала своју делатност, имају сложенију организациону структуру, односно састоје се из већег броја сегмената пословања у форми дивизија или центара одговорности и код којих је у одређеном степену извршена децентрализација управљачких активности.

Већина предузећа у узорку припада секундарном сектору, односно баве се различитим делатностима производње и прераде. Мањи број предузећа припада примарном сектору – пољопривреда, шумарство и водопривреда, а само неколицина је из терцијарног сектора (трговина и услуге). Са аспекта диверзификованости делатности, углавном се ради о предузећима у чијем производном програму су различити, али међусобно повезани производи. У узорку доминирају предузећа чији је капитал у приватном власништву и која самостално послују, док је мањи број предузећа која послују у оквиру холдинг групе или мултинационалне компаније. Приближно је једнак број предузећа у узорку који се котирају и оних који се не котирају на берзи.

Иако је стратегији раста на бази диверзификовања делатности углавном праћена дивизионалном организационом структуром, већина предузећа у узорку се изјаснила за функционални и хибридни модел организационог структурирања. Према броју формираних профитних центара, приближно је једнак број предузећа у узорку која имају између 3 и 6, односно између 7 и 10 формираних профитних центара.

Иако се на основу тумачења теорије у бројним изворима литературе¹⁶⁸ очекивало да предузећа која су више диверзификована у већој мери децентрализују управљање и делегирају већа овлашћења менаџерима на нижим нивоима, као и да имају сложенију организациону структуру ове помоћне хипотезе нису потврђене. Такође није потврђена ни помоћна хипотеза да предузећа којима се децентрализовано управља су више заинтересована за формирање дивизија и центара одговорности. Један од разлога одступања добијених резултата од теоријске подлоге, може бити мали број предузећа у узорку, као и то да код предузећа у Србији корпоративно управљање још увек није довољно развијено, односно нису јасно разграничене власничка и управљачка функција. Одређени број предузећа нема јасно дефинисану стратегију раста и развоја, а самим тим не долази до прилагођавања организационе структуре, као одговора на имплементирану стратегију предузећа. Проблем недефинисане или неадекватно постављене стратегије раста и развоја предузећа је карактеристичан у пословању предузећа у земљама у којима нису у потпуности окончани транзициони процеси или се домаћа предузећа нису прилагодила тржишном начину привређивања. Без јасне стратегије раста и развоја предузећа и организационе структуре која произилази из дефинисане стратегије, предузећа неће бити у могућности да се успешно боре са иностраним конкурентима која захваљујући већој продуктивности, ценовној и трошковној конкурентности и прецењености домаће валуте имају растуће учешће на домаћем тржишту.

Претпостављено је да што је више могућности за успостављање сарадње између дивизија или центара одговорности, формираће се њихов већи број. Као основ

¹⁶⁸ Ezzamel, M A and Hilton, K, 1980, 'Divisionalisation in British Industry: a Preliminary Study', *Accounting and Business Research*, vol. 10, spring, 197-214; према Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). оп. цит.

њихове сарадње испитаницима је понуђено да дивизије користе исту сировинску базу, заједничке ресурсе, да је аутпут једне дивизије уједно инпут неке друге дивизије или да су међусобни конкуренти на истом продајном тржишту. Такође је претпостављено да формирање већег броја центара одговорности треба да буде праћено развијеношћу рачуноводства одговорности. Ове две помоћне хипотезе су потврђене.

Децентрализовано управљање подразумева делегирање овлашћења и одговорност менаџерима на нижим организационим и хијерархијским нивоима, који на тај начин постају одговорни за резултат остварен у њиховом подручју одговорности. За планирање и оцену остварених резултата ужих подручја одговорности, као и њиховог менаџмента, неопходно је развити рачуноводство одговорности. Међутим ова помоћна хипотеза није потврђена код предузећа обухваћених истраживањем. Разлог може бити што предузећа у Србији још увек нису довољно упозната са значајем концепта рачуноводства одговорности, иако је овај сегмент управљачког рачуноводства почео да се развија још средином XX века. Код домицилних предузећа акценат је и даље само на пословању целине предузећа, без дубље анализе узрока негативних резултата појединих сегмената пословања, за шта рачуноводство одговорности може да пружи значајну информациону подршку топ менаџменту предузећа.

Са друге стране помоћна хипотеза код које се претпостављало да постоји значајна повезаност између степена децентрализације и формирања одређених типова центара одговорности, је потврђена за трошкови, приходни и инвестициони центар, док за профитни центар није утврђена значајна повезаност варијабли.

Иако још увек мали број домаћих предузећа примењује савремена софтверска решења, анкетирани особе ангазоване у секторима рачуноводства, финансија, контролинга, плана и анализе су сагласне да њихова примена доприноси развоју рачуноводства одговорности у предузећу и ова помоћна хипотеза је потврђена. ERP (Enterprise Resource Planning) је савремени интегрисани пословни систем, који обухвата рачуноводствени информациони систем (РИС), менаџмент информациони систем (МИС), производњу, логистику и управљање људским ресурсима, на основу чега се планирају ресурси потребни за нормално одвијање свих функција предузећа. Један од најпознатијих софтверских пакета је SAP, истоимене компаније, која нуди ERP решења предузећима широм света.

Затим се претпоставило да степен аутономије менаџмента приликом доношења одлука у погледу интерног или екстерног снабдевања и реализације, дефинисања продајних цена, краткорочног и дугорочног задуживања и др. одлука утиче на модел трансферних цена. Такође се претпоставило да раније поменуте могућности и основе сарадње утичу на одабир модела трансферних цена. Претпоставка је била и да од сврхе утврђивања трансферних цена (за оцену перформанси сегмената и њиховог менаџмента, за одређивање укупних трошкова

производње, мотивацију и награђивање, пословно одлучивање на нивоу сегмената) зависи избор модела трансферних цена, али ни једна од три наведене хипотезе није потврђена. У непосредном контакту са анкетираним особама, већина је имала сличну констатацију да се у њиховим предузећима углавном не придаје већа пажња трансферним (интерним) ценама, да се цена у интерним трансакцијама између сегмената најчешће покрива само варијабилне производне трошкове, да се примењују непотпуне планске цене коштања које се утврђују на годишњем нивоу и слично. И даље је акценат само на праћењу успешности пословања целине предузећа, што се може повезати са чињеницом о неразвијености рачуноводства одговорности у предузећима у Србији. У том контексту се може наћи објашњење зашто менаџери на различитим нивоима не придају већи значај начину утврђивања трансферних цена и зашто у наведеним помоћним хипотезама није утврђена значајнија повезаност наведених варијабли са моделом трансферних цена.

Бројна истраживања спроведена широм света и веома богата инострана литература из области трансферних цена указују да у пракси националних и мултинационалних компанија доминира трошковни модел, иако *OECD* и амерички *IRS*, као и литература сугеришу да кад год постоје услови треба применити тржишни модел утврђивања трансферних цена. Из тог разлога у овом истраживању једна од хипотеза се односи на повезаност (раније поменутих) сврха утврђивања трансферних цена и опредељења предузећа за примену трошковног модела. Међутим, хипотеза није потврђена ни за једну од понуђених варијанти трошковног модела, односно утврђивања трансферне цене на бази варијабилних, укупних или маргиналних трошкова. Већина испитаника која се изјаснила да се у њиховом предузећу примењује трошковни модел, одабрала је укупне трошкове као основ утврђивања трансферне цене.

У иностраној литератури¹⁶⁹, али и пракси препоручује се примена принципа контролабилности, што значи да приликом оцене и евалуације менаџера на нижим нивоима, у обзир треба узети само оне факторе на које су дивизиони менаџери могли утицати, односно који су били под њиховом контролом. С обзиром да код предузећа обухваћених истраживањем, али и осталих предузећа у Србији, није развијено рачуноводство одговорности, резултати се не прате по сегментима пословања и не примењује се принцип контролабилности, ова помоћна хипотеза није потврђена.

За потпуну примену принципа контролабилности врло је битан и начин алокације трошкова заједничких ресурса и активности који настају на нивоу целине предузећа. У зависности од тога колико ће сваки сегмент бити учествовати у покрићу ових трошкова, зависиће и резултати пословања сегмента и њиховог менаџмента, што представља основ награђивања менаџера на нижим нивоима.

¹⁶⁹ Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). оп. цит., стр. 23

Стога је од значаја да ли дивизиони менаџери прихватају разлоге алокације заједничких трошкова као оправдане ¹⁷⁰ и од тога зависи да ли ће бити мотивисани да њихово подручје одговорности максимално допринесе успешности целине предузећа. Код појединих понуђених одлука за чије доношење је испољен виши степен аутономије дивизионом менаџмента је утврђена значајна повезаност са прихватањем алокације заједничких трошкова као оправдане, док код одређених одлука није утврђена значајнија повезаност. Може се закључити да је ова помоћна хипотеза делимично потврђена. Сви разлози наведени у образложењу непотврђивања претходне помоћне хипотезе се могу навести и код ове хипотезе. С обзиром да се код предузећа обухваћених истраживањем не врши посебно оцена дивизионих менаџера, а посебно њихових подручја одговорности и да се дивизиони менаџери чак и не награђују или њихова награда не зависи од резултата сегмента, менаџери центара одговорности не придају већи значај томе коликим износом заједничких трошкова ће бити оптерећен њихов центар одговорности.

У пракси већине иностраних предузећа висина годишњих бонуса који следују најуспешнијим (али и мање успешним) менаџерима, независно од њихове основе плате, је тема којој се придаје велики значај и публицитет, нарочито ако се има у виду да се често ради о милионским износима на име бонуса. С обзиром на раније поменуто недовољно развијено корпоративно управљање код домаћих предузећа, неразвијеност рачуноводства одговорности, непримењивање принципа контролабилности, проблематика бонуса у смислу њихове висине и основице утврђивања, као и редовност исплате су још увек у већој мери мистификоване. Помоћна хипотеза да исплата годишњих бонуса утиче на већи степен задовољства менаџмента постојећим системом мотивације и награђивања није потврђена. С обзиром да се редовност исплате и висина исплаћених бонуса менаџерима на нижим нивоима третира као пословна тајна, особе које су попуњавале упитник нису могле реално да одговоре на питања о исплати бонуса и задовољству менаџера системом мотивације и награђивања. Стога вредност добијеног коефицијента корелације између исплате бонуса и задовољства менаџмента системом мотивације и награђивања треба тумачити са резервом и у неком наредном истраживању покушати утврдити да ли постоји значајнија повезаност између наведених варијабли.

Из разлога поменутих у претходној, али и ранијим помоћним хипотезама, претпоставка да ако је развијено рачуноводство одговорности, резултати се могу пратити по сегментима и на тој основи утврђивати висина бонуса дивизионог менаџмента, није потврђена.

Кроз неколико посебних питања (и понуђених одговора) се настојало утврдити који показатељи успешности пословања се прате код предузећа обухваћених

¹⁷⁰ Skinner, R C, 1990, 'The Role of Profitability in Divisional Decision Making and Performance Evaluation,' Accounting and Business Research, vol. 20, no. 78, 135-141.; према Drury, C., EL-Shishini, H., оп. цит., стр. 24

истраживањем. Као што се и очекивало код свих предузећа је акценат на финансијским показатељима успешности пословања, и то пре свега традиционалним, попут различитих нивоа обухвата финансијског резултата (пословни, бруто, нето профит) и рацио показатеља ликвидности, профитабилности и активности. У погледу праћења савремених показатеља успешности, попут приноса на инвестирана средства, резидуалног добитка, економски додате вредности или карте балансираних резултата, ситуација у домаћим предузећима није на завидном нивоу. Нешто мање од половине предузећа у узорку прати принос на инвестирана средства, а још мање предузећа израчунава резидуални добитак, док се за економски додату вредност изјаснило само једно предузеће у узорку, а за карту балансираних резултата (BSC) два предузећа. За предузећа у Србији би било од нарочитог значаја да своје пословање почну да прате и кроз призму савремених показатеља успешности пословања, нарочито BSC као савременог интегрисаног система мерења перформанси, који своју примену налази у најуспешнијим компанијама широм света, већ више од две деценије. На тај начин се може постићи већа упоредивост успешности пословања домаћих предузећа са иностраним, али и привући капитал потенцијалних улагача из иностранства, као алтернатива веома скупом кредитном финансирању развоја предузећа у Србији. Котирање најуспешнијих домаћих предузећа на познатим иностраним берзама може мотивисати, али и приморати ова предузећа за праћење савремених показатеља успешности пословања.

С обзиром на реалну ситуацију и пословање домаћих предузећа, нарочито се у скорије време не може очекивати праћење савремених показатеља успешности по сегментима пословања. Али и то може бити тема за неко наредно истраживање.

Последњи део упитника се односио на оцену различитих нефинансијских показатеља успешности пословања предузећа у узорку, које су анкетирани особе требале да оцене на скали од 1 до 5, у складу са ситуацијом у конкретном предузећу. Помоћна хипотеза да постоји значајна повезаност између одређења предузећа да прати нефинансијске показатеље успешности пословања и оцене појединих нефинансијских показатеља, је потврђена. Анализом добијених просечних оцена, може се констатовати да су у предузећима обухваћеним истраживањем најбоље оцењени нефинансијски показатељи примена стандарда везаних за квалитет и за безбедност на раду, као и квалитет производа. Најлошије су оцењени задовољство и морал запослених, што указује на нужност стварања бољих услова за развој људских ресурса и система мотивације у предузећима у Србији.

С обзиром да се просечне оцене понуђених нефинансијских показатеља крећу у распону између 3.13 и 4.61 може се констатовати да су предузећа заинтересована да унапреде нефинансијске показатеље и да су свесна да се оријентација ка дугорочном профитабилном пословању и развоју мора базирати и на праћењу

нефинансијских показатеља. **На основу овога се може констатовати да је друга главна хипотеза потврђена.**

Трансферне цене су елеменат прихода у дивизији која продаје, односно елеменат расхода у дивизији која купује, њихова висина у знатној мери опредељује успешност пословања појединачних дивизија, као и одлуку њиховог менаџмента о интерној или екстерној набавци и продаји. Треба напоменути да у упитнику није било питања на које су испитаници требали да одговоре уписивањем конкретних финансијских података из својих биланса успеха, те није могуће илустровати финансијски утицај трансферних цена на резултате пословања. Истраживањем је такође утврђено да је код домаћих предузећа акценат само на праћењу успешности пословања целине, али не и сегмената који учествују у интерним купопродајним трансакцијама уз одређене трансферне (интерне) цене. Развој и примена концепта рачуноводства одговорности би информационо подржали утицај различитих начина утврђивања трансферних цена на приходе, расходе и резултат пословања сегмената који међусобно у оквиру предузећа размењују учинке. У том контексту се може наћи објашњење зашто нису потврђене хипотезе у којима је једна од варијабли модел утврђивања трансферних цена. Такође развијени концепт рачуноводства одговорности омогућава праћење резултата пословања који су остварени на нивоу сегмената – дивизија или центара одговорности, што представља основу за утврђивање доприноса једног сегмента укупном резултату предузећа. Уједно, резултати дивизија и центара одговорности представљају основицу за утврђивање висине награде дивизионог менаџмента. Може се констатовати да услед неразвијености концепта рачуноводства одговорности и извештавања по сегментима у домаћим предузећима обухваћеним истраживањем, нису обезбеђени услови за детаљније сагледавање утицаја различитих модела (начина) утврђивања трансферних цена на резултат пословања сегмената и целине предузећа, имајући у виду да су трансферне цене елеменат прихода по основу интерне реализације сегмента пословања, односно елеменат расхода сегмента који се интерно снабдева. На основу свега наведеног произилази да је **главна хипотеза истраживања делимично потврђена.**

Општи закључак је да се у предузећима обухваћеним истраживањем претежно прате традиционални показатељи успешности пословања, пре свега финансијски, док се нефинансијским придаје мањи значај. Показатељи успешности се углавном не прате по сегментима пословања и не врши се посебно оцена успешности сегмената пословања, а посебно њихових менаџера, односно нема услова за примену принципа контролабилности. Нема довољно транспарентности и јасно дефинисаног система мотивације и награђивања у предузећима у узорку, те се не може са сигурношћу тврдити да постоји задовољство менаџера на нижим нивоима, системом мотивације и награђивања у конкретним предузећима обухваћеним истраживањем.

Обрада података је била веома ограничена чињеницом да је у питању мали узорак. За мале узорке су погодни непараметарски тестови који не захтевају интервални и рачио ниво мерења варијабли, нормалну дистрибуцију, итд. У овом раду су као мере повезаности кориштени *Спирманова ранг корелација* и *Фи коефицијент*. Као мере за утврђивање разлика су кориштени *Ман Витнијев тест*, *Пирсонов Хи квадрат* и *Фишерев егзактни тест*.

Проблем малог узорка је проистекао из чињенице да испитаници у предузећима углавном нису заинтересовани за попуњавање различитих упитника из више разлога:

- недостатак времена за попуњавање упитника услед преоптерећености на радном месту
- неповерење и скептицизам услед непостојања личног познанства са особом која шаље упитник
- неодобравање или забрана од стране менаџмента или власника да се попуњавају упитници у вези са пословањем предузећа
- одсуство личног интереса или користи

Друго значајно ограничење истраживања је неразвијеност рачуноводства одговорности и извештавања по сегментима у предузећима обухваћених истраживањем. Такође, недовољна информисаност одговорних особа у секторима финансија, рачуноводства, контролинга, плана и анализе, о постојању различитих модела утврђивања трансферних цена и њиховом утицају на приходе, расходе и резултате пословања сегмената и целине предузећа. Топ менаџмент у предузећима обухваћеним истраживањем још увек није значајније заинтересован да одвојено прати успешност пословања сегмената или подручја одговорности у односу на успешност њиховог менаџмента и да се по том основу врши награђивање менаџера ужих подручја одговорности. У појединим предузећима у узорку, се уопште не исплаћују бонуси као инструмент стимулативног награђивања менаџера. Систему мотивације и награђивања и компензационим шемама се још увек не придаје већи значај у предузећима обухваћеним истраживањем.

Поређењем резултата добијених истраживањем у оквиру ове докторске дисертације и резултата бројних истраживања¹⁷¹ спроведених у земљама са доминантном тржишном привредом и развијеном рачуноводственом традицијом, може се констатовати да постоји значајно одступање и заостајање предузећа у Србији у односу на развијене земље, и то у у погледу:

- развијености рачуноводства одговорности,

¹⁷¹ истраживања у радовима: Drury, C., EL-Shishini, H., (2005); Fremgen, Liao (1981); Skinner (1990); Merchant (1989); Ramadan (1985), и др.

- праћења резултата по сегментима пословања,
- начина алокације заједничких трошкова и ресурса
- постојања услова за примену принципа контролабилности
- посвећивања пажње задовољству запослених и менаџмента системом мотивације и награђивања,
- **а нарочито се не придаје довољан значај избору модела утврђивања трансферних цена и његовом утицају на перформансе пословања предузећа и његових сегмената.**

Препоруке за даље истраживање су да се истраживање обави на већем узорку предузећа, да се претходно обезбеди сагласност испитаника за попуњавање упитника и да се упитник садржински више прилагоди пословању предузећа у Србији. Такође би требало успоставити релацију са сличним истраживањима спроведеним у земљама у региону или у другим земљама које карактерише сличан друштвено-економски амбијент за пословање предузећа.

ЛИТЕРАТУРА:

Adams, L., Drtina, R., (2008), Transfer Pricing for Aligning Divisional and Corporate Decisions, *Business Horizons*, Vol. 51, 411-417.

Adelberg, A. H.,(1986). Resolving conflicts in intercompany transfer pricing. *Accountancy* (November), 86-89.

Anctil, R.M., Dutta, S. (1999). Negotiated Transfer Pricing and Divisional vs. Firm-Wide Performance Evaluation, *The Accounting Review*, 74 (1), 87-104.

Atkinson, A., (1987). Intra-Firm Cost and Resource Allocation: Theory and Practice, Hamilton, Canada: Society of Management Accountants of Canada and Canadian Academic Accounting Association Research Monograph

Baldenius, T., Reichelstein, S., (2006). External and Internal Pricing in Multidivisional Firms, *Journal of Accounting Research*, Vol. 44(1), 1-28.

Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., (1997). *Cost Accounting: Traditions and Innovations*, West Pub Co.

Белак, В., (1994). *Профитни центри и интерна економија предузећа*, Загреб: RRiF Plus.

Белак, В., (1995). *Менаџерско рачуноводство*, Загреб: RRiF Plus.

Benke, R.L., Edwards,J.D., (1980). *Transfer pricing: Techniques and uses*, New York: National Association of Accountants.

Bierman, H., (1959). Pricing Intracompany Transfers, *The Accounting Review*, Vol. 34 (3), 429-432.

Borkowski, S.C., (1990). Environmental and organizational factors affecting transfer pricing: A survey, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 2, 78-99.

Borkowski, S.C., (1992). Organizational and international factors affecting multinational transfer pricing, *Advances in International Accounting*, Vol. 5, 173-192.

Bruns, W.J., Kaplan, R.S., (1987). *Accounting & management: field study perspectives*, Harvard Business Press.

Caplan, D. (2006). *Management Accounting: Concepts and Techniques*, Oregon State University, College of Business.

Chalos, P., Haka, S., (1990). Transfer pricing under bilateral bargaining, *The Accounting Review* (July), 624-641.

Collier, P., (2003). *Accounting for Managers: Interpreting accounting information for decision-making*, John Wiley and Sons Ltd., England.

Cools, M., Emmanuel, C., Jorissen, A., (2008). Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33 (6), 603-628.

Ћирић, Ј., Перовић, В., Неранџић, Б., (2010). Хармонизација финансијске и перспективе учења и раста у циљу повећања вредности мултидивизионалног предузећа. СМ 2010, Економски факултет, Суботица.

Ћирић, Ј., Малинић, С., (2010). *Measuring the performance of business segments and divisional management*, International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development ICEIRD (3; Novi Sad; 2010), 128-133.

Dean, J. (1955). Decentralization and Intracompany Pricing, *Harvard Business Review*, July – August, pp. 65 – 74.

Денчић-Михајлов, К., Трајчевски, М. (2011). Трансферне цене у теорији и пракси пословања мултинационалних компанија, *Економске теме*, бр. 3, 397 – 414.

Dikolli, S.S., Vaysman, I., (2006). Information Technology, organizational design and transfer pricing, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 41, 203-236.

Домановић, В., (2010). *Balanced Scorecard – Могућности и ефекти примене*, Крагујевац: Економски факултет

Drury J.C., (2001). *Management Accounting for Business Decisions*, 2nd edition, London: Thomson Learning.

Drury, C., EL-Shishini, H. (2005). *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors*, London: The Chartered Institute of Management Accountants.

Dutta, S., Reichelstein, S., (2010). Decentralized capacity management and internal pricing, *Review of Accounting Studies* , Vol. 15(3), 442-478.

Eccles, R. G., (1987). Analyzing Your company's transfer pricing practices., *Journal of Cost Management* , Summer, 21-33.

Ernst & Young, *Transfer pricing 2003 global survey: practices, perceptions and trend in 22 countries plus tax authorities approaches in 44 countries*, International tax Services, December 2003.

Feinschreiber, R. (2004). *Transfer Pricing Methods – An Applications Guide*, John Wiley & Sons, Inc.

Фигар, Н., (2010). SAILS модел управљања перформансама предузећа, *Рачуноводство*, бр. 3-4, стр. 23-30.

Фигар, Н., (2010). GRASP модел управљања перформансама предузећа, *Рачуноводство*, бр. 7-8, стр. 27-36.

Гајић, Љ., (2004). Пословно финансијски и обрачунски односи сегмената предузећа, *Економски анали*, бр. 11, Економски факултет Суботица, стр. 139-146.

Гајић, Љ., (2005). Функције извештавања о остварењима добитних центара, *Економски анали*, бр. 14, Економски факултет Суботица, стр. 193-200.

Halperin, R. M., Srinidhi, B., (1991). U. S. income tax transfer-pricing rules and resource allocation: The case of decentralized multinational firms, *The Accounting Review* (January), 141-157.

Hamaekers, H., (2001). The Arm's Length – How long?, *International Transfer Pricing Journal*, Issue 2, March/April.

Hansen, D., Mowen, M. (2006). *Cost Management Accounting and Control*, Thomson South – Western, Ohio, USA

Haris, M., Kriebel, C.H., Raviv, A. (1982). Asymmetric Information, Incentives and Intrafirm Resource Allocation, *Management Science*, Vol. 28 (June), 604-620.

Harrigan, K.R., (1985). Intrafirm Transfers and outside Sourcing, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28 (4), 914-925.

Hass, J. (1968). Transfer pricing in a decentralized firm, *Management Science*, 14 (6), 310-331.

Hirshleifer, J., (1956). On the Economics of Transfer Pricing, *Journal of Business*, 29 (July), 172-184.

Hirshleifer, J., (1957). Economics of the Divisionalized Firm, *Journal of Business*, 30, April, 96-107.

Hill, C.W. L., Hoskinson, R.E., (1987). Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, *Academy of Management Review*, 12 (2), 334-341.

Horngreen, C.T., Datar, S.M., Foster, Rajan, M., Ittner, C., (2003). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11 th. edition, Prentice Hall Business Publishing.

Hoskisson, R.E., (1987). Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy, *The Academy of Management Journal*, Vol. 30 (4), 625-644.

Johnson, T., Kaplan, R., (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press

Kaplan, R.S., Cooper, R., (1998). *Cost & Effect – Using integrated cost systems to drive profitability and performance*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S, Atkinson, A., (1998). *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall

Kaplan, R.S, Norton D., (1993). Focusing your organisation on the strategy – Putting BSC to work, *Harvard Business Review*

Kaplan, R.S, Norton D., (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II*, Accounting Horizons

Lanen, W., (1995). Discussion of Aggregate Performance Measures in Business Unit Manager Compensation: The Role of Intrafirm Interdependences, *Journal of Accounting Research*, Vol. 33 (Supplement), 129-134.

Li, D., Ferreira, M.P. (2007). *Internal and external factors on firm's transfer pricing decisions: inside from organization studies*, Portugal: Instituto Politecnico de Leiria

Lin, J.Z., Yu, Z. (2002). Responsibility cost control system in China: a case of management accounting application, *Management Accounting Research*, Vol. 13, 447–467.

Јањић, В., (2006). Стратегијско управљачко рачуноводство и балансна карта резултата, *Економски хоризонти*, бр. 8 (1-2), стр. 113-132.

Jacob, J., (1996). Taxes and transfer pricing: Income shifting and the volume of intrafirm transfers, *Journal of Accounting Research* (Autumn), 301-312.

Јовановић, Т., (2003). Мерење перформанси у дивизионално организованим предузећима, *Рачуноводство*, 5-6, стр. 45-50.

Малинић, Д., (1999), *Дивизионално рачуноводство*, Београд: Економски факултет

Малинић, Д., (2007). Компензационе шеме за менаџере, Милочерски економски форум – „Корпоративно и јавно управљање у функцији развоја конкурентности“, стр. 179 – 202.

Малинић, Д., (2008). Финансијско извештавање у функцији смањења информационе асиметрије на тржишту капитала, XXXIX Симпозијум СРПС, стр. 204-222.

Малинић, Д., Милићевић, В. Стевановић, Н., (2012). Управљачко рачуноводство, Београд: Економски факултет.

Малинић, С., (1998). Информације управљачког рачуноводства као основа за ефикасно управљање предузећем, XXIX Симпозијум СРПС, Златибор.

Малинић, С. (2003). *Target costing* и конкурентске стратегије, Економске теме, год. XLI, бр.5., стр. 15–24.

Малинић, С., (2005). *Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака*, Крагујевац: Економски факултет.

Малинић, С., (2008). *Управљачко рачуноводство*, Крагујевац: Економски факултет.

Малинић, С., (2011). Трансферне цене као фактор перформанси предузећа и пословних сегмената у контексту МСФИ 8, 15. Конгрес рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица.

Малинић, С., Савић, Б., (2011). Трансформација корпоративног извештавања – од финансијског га пословном извештавању, *Економски хоризонти*, бр. 13 (1), стр. 105-124.

Максимовић, Љ., (2008). *Теорија цена*, Крагујевац: Економски факултет.

Martin J.R., *The Balanced Scorecard Concepts*, Retrieved February 24, 2010 from <http://www.maaw.info>

Martinson, O.V., McKee, T.C., (2001). Staying Out of Trouble with Transfer Pricing, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, Nov./Dec., 39-47.

Милићевић, В., (2003). *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Београд: Економски факултет.

Niven, P., (2006). "BSC korak po korak", Zagreb: Poslovni dnevnik Masmedia.

Новићевић, Б., (2002). *Управљачко рачуноводство – обрачун трошкова*, Ниш: Просвета

Новићевић, Б., (2002). *Управљачко рачуноводство – буџетска контрола*, Ниш: Економски факултет,.

Новићевић, Б., Антић, Љ., Стевановић, Т., (2002). *Управљање перформансама предузећа*, Ниш: Економски факултет.

Новићевић, Б., (2009). Криза као изазов и шанса ефикасног управљања перформансама предузећа, 13. Конгрес рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица.

Обрадовић, В., (2008). Идентификовање извештајних сегмената према МСФИ 8, *Рачуноводство*, 1-2, стр. 15-26.

Otley, D., (1978). Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Accounting Research*, 16 (1), 122-149.

Otley, D., (1999). Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Раковачки-Тубић, С., (2010). Рачуноводство трошкова и учинака и рачуноводство сегмената предузећа, Бања Лука: Финрар и Економски факултет.

Родић, Ј., Раковачки-Тубић, С., (2007). Рачуноводство трошкова, Бања Лука: Финрар.

Ronen, J., McKinney, G., (1970). Transfer Pricing for Divisional Autonomy, *Journal of Accounting Research*, Spring, pp.100-101.

Самарџић, И., (2004). Менаџмент рачуноводства, Београд: Београдска пословна школа.

Seal, W., Garrison, R.H., Noreen, E., (2006). Management Accounting, The McGraw-Hill Education

Schuster, P., Clarke, P., (2010). Transfer prices: Functions, types, and behavioral implications, *Management Accounting Quarterly*, Winter, 22-32.

Shi, Y., Kwak, W., Lee, H., (1998). Optimal Trade-offs of Multiple Factors in Transfer Pricing Problems, *Journal of Multi-criteria Decision Analysis*, Vol. 7, 98-108.

Shih, M., (1996). Optimal Transfer Pricing Method and Fixed Cost Allocation, *Abacus*, Vol. 32 (2), 178-195.

Solomons, D. (1965) Divisional performance: measurement and control, Financial Executives Research Foundation

Стевановић, Н., (1996). Концепт управљачког рачуноводства, Књиговодство, 6, стр. 23

Стевановић, Н., (2009). Системи обрачуна трошкова, Београд: Економски факултет

Стевановић, Н., Малинић, Д., (2005). Управљачко рачуноводство, Београд: Економски факултет

Стевановић, Н., Лековић, В., Жаркић-Јоксимовић, Н., Малинић, С., Новичевић, Б. (1998). Управљачко рачуноводство I, СРРС, Београд.

Stevenson, T.H., Cabell, D., (2002), Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing, *Journal of International Marketing*, Vol. 10(4), 77-88.

Stone, W.E., (1956). Intracompany pricing, *The Accounting Review*, Vol. 31 (4), 625-327.

Tang, Roger Y.W. (1993). Transfer pricing in the 1990s: tax and management perspectives, Greenwood Publishing Group

Tang, Roger Y.W. (2002). Current Trends and Corporate Cases in Transfer Pricing. Westport, Connecticut: Quorum Books

Tisdell, C.A., (1989). Transfer Pricing: Technical and Productivity Change within the Firm, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 10 (3), pp.253-256

Видаковић, С., (2002). Рачуноводство – језик пословног споразумевања, Београд: Мегатренд.

Widener, S., (2006). Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation, *Management Accounting Research*, Vol. 17, 198-221.

Widener, S., (2006). Associations between strategic resource importance and performance measures use: The impact on firm performance, *Management Accounting Research*, Vol. 17, 433-457.

Wilson, R.M.S, Chua, W.F. (1991), *Managerial Accounting: Method and Earning*, Chapman & Hall, p. 7

Wolff M., (2007). Market Price-Based Transfer Price Systems. Empirical Evidence for Effectiveness and Preconditions, Problems and Perspectives in Management, 5 (2), 68-74.

Yost, J.A., (1989). *Intra-Firm Resource Allocation and Transfer Pricing Under Asymmetric Information: A Principal-Agent Analysis of Decentralized Decision-Making in a Multi-Division Firm*, PhD Dissertation, The Ohio State University.

Zimmerman, J.L., (1997). EVA and Divisional Performance Measurement: Capture Synergies and Other Issues, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 10 (2), 98-109.

Zimmerman, J.L., (2002). *Accounting for Decision Making and Control*, McGraw-Hill/Irwin.

The Accounting Review, Vol. 27, No. 2 (Apr., 1952), pp. 174-188 Published by: American Accounting Association , <http://www.jstor.org/stable/241596>

Report of the Committee on Cost Concepts and Standards, *The Accounting Review*, Apr., 1952, 27 (2), 174-188.

OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, August 2010.

Закон о порезу на добит правних лица, Службени гласник Р Србије 25/2001, 80/2002, 43/2003, 84/2004, 18/2010

Правилник о садржају пореског биланса и другим питањима од значаја за начин утврђивања пореза на добит правних лица; Службени гласник Р Србије 139/2004, 99/2010

Привредни саветник, Јануар 2012.