

UDK 336.763.1:657.471
10.7251/ FIN 12 03 045 G
Nedjeljko Gligorević*

PREGLEDNI RAD

Mjerenje performansi centara odgovornosti za potrebe internog izvještavanja

Rezime

Vrednovanje rezultata preduzeća nije moguće zamisliti bez analiziranja izvještaja o stanju i uspjehu preduzeća. Ovakvi izvještaji, ako su proizvod internog računovodstva i ako su namijenjeni za potrebe donošenja menadžerskih odluka, imaju formu koja je prilagođena potrebama menadžera. Centri odgovornosti, kao sastavni dijelovi preduzeća u okviru koga su formirani, direktno utiču na uspjeh preduzeća. Radi potrebe za valorizacijom njihovih rezultata neophodno je da se za svaki od centara propiše interna forma izvještaja koje će podnositi na uvid nadređenim nivoima menadžmenta. Iskazna vrijednost ovakvih izvještaja treba da bude maksimizirana kroz kreiranje najadekvatnijih formi izvještaja za svaki od centara odgovornosti.

Ključne riječi: centri odgovornosti, stvarni troškovi, standardni troškovi, performanse centara odgovornosti, performanse menadžera centara odgovornosti, interno izvještavanje.

UVOD

Kao što automobil predstavlja povezani sklop dijelova, mehanizama i procesa koji, uklopljeni u jedan sistem, doprinose ostvarenju osnovne svrhe automobila - da služi prevozu ljudi i robe, tako se veliko i složeno preduzeće sastoji od više prepoznatljivih dijelova (centara odgovornosti/ segmenata poslovanja¹) koji, obavljajući svoje aktivnosti doprinose ostvarenju osnovnog cilja preduzeća - „maksimiziranju dobitka u dugom roku“². Kako bi zasluga svakog od segmenata preduzeća za ostvarenje dobitka bila prepoznatljiva, neophodno je imati razvijen sistem mjerenja i kontrole, a sa njima povezan i sistem motivacije centara odgovornosti.

Sistem mjerenja i kontrole performansi centara odgovornosti preduzeća treba da se zasniva na jednom razvijenom sistemu. U literaturi i praksi je još od početka prethodnog vijeka poznat sistem mjerenja i kontrole performansi pod nazivom „računovodstvo odgovornosti“. Računovodstvo odgovornosti se može opisati kao „...proces koji mora da bude sistematski i sveobuhvatan, u čijoj osnovi dominiraju finansijska mjerila i koji podrazumijeva kreiranje potrebne izvještajne strukture“³. Pošto su za performanse centara odgovornosti prvenstveno zainteresovani vrhovni menadžeri preduzeća⁴, izvještavanje ovog tipa imaće interni karakter i neće biti opterećeno zvaničnim izvještajnim formama, normativno regulisanim. Računovodstvo odgovornosti svoju pažnju usmjerava na centre odgovornosti i na mjerenje performansi datih centara. Ovdje treba praviti razliku između mjerenja performansi centara i mjerenja

performansi menadžera datih centara. Iako su ova dva dijela nerazdvojno povezana, teži se da se ocjena uspješnosti menadžera centara zasniva isključivo na kontrolabilnim pokazateljima, dok se za mjerenje uspješnosti centara koriste kako kontrolabilni, tako i nekontrolabilni pokazatelji.

Razlike među centrima odgovornosti, kao relativno samostalnim cjelinama unutar preduzeća, leže u stepenu autonomije prenesene na njih i u tome za šta su koji centri odgovorni. Centri mogu biti odgovorni za troškove, prihode, dobitak i aktivnosti investiranja, te u skladu sa tim će i ponijeti titulu jednog od moguća četiri tipa centara odgovornosti⁵:

- centri troškova,
- centri prihoda,
- profitni (dobitni) centri i
- investicioni (imovinski) centri.

Pored finansijskih informacija, na kojima svoju analizu zasniva računovodstvo odgovornosti, moguće je govoriti i o nefinansijskim informacijama (kompetentnost prodajnog osoblja, rokovi isporuke, kvalitet i završna obrada proizvoda, broj žalbi klijenata u mjesecu/godini i dr.) koje determinišu uspješnost centara odgovornosti i menadžera datih centara, a koje mogu biti predmet obrade razvijenog računovodstva odgovornosti. Ipak, za dalju analizu profitabilnosti centara odgovornosti ostajemo bazirani samo na finansijskim informacijama svakog od navedenih centara odgovornosti.

* Slobomir P Univerzitet u Bijeljini, e-mail: gligorevicedjeljko@yahoo.co.uk

¹ Terminom „segmenti poslovanja“ se mogu označiti svi centri odgovornosti koji ispunjavaju sva tri uslova koja propisuje MSFI 8 da bi se klasifikovali kao segmenti poslovanja.

² Mikerević, D., *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet u Banjoj Luci i FINRAR, Banja Luka 2011, 15. str.

³ Stevanović N., Malinić D., Milićević V., *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2009, 382. str.

⁴ Za performanse segmenata preduzeća mogu biti zainteresovani i eksterni stakholderi. Ako su segmenti okarakterisani kao segmenti o kojima se treba eksterno izvještavati, tada menadžment treba da objavi minimum propisanih informacija o segmentima poslovanja.

⁵ Prema: Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., *Osnove troškovnog računovodstva - Upravljački aspekt*, Udruženje računovoda i revozora FBiH, Sarajevo 2002, 227–228. str.

1. MJERENJE I ISKAZIVANJE PERFORMANSI CENTRA TROŠKOVA

Top menadžment će putem utvrđivanja ekonomičnosti trošenja vršiti mjerenje uspješnosti centara troškova. Zaključke će izvoditi „... upoređivanjem stvarnih i standardnih troškova po organizacionim cjelinama preduzeća (u ovom slučaju po centrima troškova - pr. aut.), uz pretpostavku eliminisanja dejstva različitih faktora eksternog karaktera, kao na primjer cijena“⁶. Možemo zamisliti jednu proizvodnu liniju koja proizvodi jedan proizvod po porudžbi i odgovorna je samo za iznos nastalih troškova proizvodnje. Prije početka proizvodnje neophodno je da se za centar troškova utvrde standardi potrošnje, sa kojima top menadžment mora biti saglasan. Nakon što je primljena porudžba i nakon što je proizvodnja završena, menadžer centra treba da kreira izvještaj o nastalim troškovima i učincima za interne potrebe. Neophodno je da se on sastoji od tri dijela. Prva dva dijela će sadržavati informacije o stvarno nastalim troškovima i informacije o standardnim troškovima po jednom proizvodu i ukupnim standardnim troškovima koji su trebali nastati za dati obim proizvodnje. Treći dio izvještaja može sadržavati informacije i nastalim odstupanjima, sa obrazloženjem uzroka nastalih odstupanja.

Odstupanja koja se mogu javiti mogu biti pozitivna ili negativna. U slučaju da su stvarno nastali troškovi veći od standardnih troškova nastalo je negativno odstupanje, i obratno. Zamislimo situaciju gdje je nakon završene proizvodnje ustanovljeno negativno odstupanje troškova materijala i pozitivno odstupanje troškova zarada. Menadžment preduzeća treba da utvrdi razloge nastanka ne samo negativnog nego i pozitivnog odstupanja. Sa jedne strane, uzrok ovome može biti opšti rast cijena na tržištu materijala, a sa druge strane pad cijene rada uzrokovan povećanjem ponude radne snage. Međutim, poštujući pretpostavku postavljenu na početku prethodnog pasusa, koja kaže da eksterne faktore kao što je promjena cijena ne treba uzimati u obzir, to može značiti da je centar ipak pokazao ekonomičnost u trošenju resursa.

Daljom analizom, ako bi se eliminisao uticaj eksternih faktora, a ako bi negativna i pozitivna odstupanja i dalje postojala, to bi moglo značiti da je, na primjer, centar nabavljao manje kvalitetan

materijal, što se odrazilo na povećanje utroška materijala. Pozitivna odstupanja troškova zarada mogu biti prouzrokovana angažovanjem manje stručnog radnog osoblja, što je uslovalo niže troškove zarada, ali je nestručno osoblje utrošilo više materijala za proizvodnju svakog od proizvoda nego što to standard predviđa. Kao treća opcija, moguće je da utvrđeni standardni troškovi nisu više relevantni za posmatrani period, te je potrebno izvršiti reviziju i korigovanje standarda. Iako se ovdje radi samo o utvrđivanju ekonomičnosti trošenja, pred top menadžmentom ne stoji nimalo lak zadatak. Neophodno je što realnije utvrđivanje ostvarenih performansi jer će rezultati ove analize biti osnova za vrednovanje uspješnosti centra odgovornosti, uspješnosti menadžmenta centra, i kreiranje i realizovanje motivacione politike.

2. MJERENJE I ISKAZIVANJE PERFORMANSI CENTRA PRIHODA

Kao i kod mjerenja performansi troškovnog centra, i kod centra prihoda se može koristiti metoda upoređivanja planiranih sa ostvarenim prihodima centra. Kao uzrok smanjenja ili povećanja prihoda u odnosu na planirani iznos može se javiti veliki broj faktora. Za početak je potrebno utvrditi da li je do odstupanja došlo zbog promjene jednog od sljedeća dva faktora: obima prodaje ili prodajne cijene, ili kombinacije oba faktora. Nakon ovoga, može se ići korak dalje i tražiti razlog zbog koga je došlo do promjene ovih faktora. Na sljedećem primjeru⁷ je praktično objašnjeno kako se može mjeriti uticaj faktora promjene cijene i promjene obima prodaje:

Preduzeće „CELPA“ se bavi proizvodnjom i prodajom celuloze i papira. Kao prepoznatljiv centar odgovornosti ističe se centar prihoda, čija aktivnost se odnosi isključivo na prodaju tri vrste papira - kuhinjskog papira, ukrasnog papira i maramica. Prije početka prodaje, za centar je utvrđen standard koliko od svake vrste papira treba da proda i po kojoj cijeni. Nakon perioda od mjesec dana, dostupne su prve informacije zasnovane na stvarno ostvarenim prihodima. U narednoj tabeli su prikazani planirani i stvarno ostvareni prihodi:

Tabela 1. Planirani i ostvareni iznos prihoda centra prihoda preuzeća „CELPA“

Planirano	Broj proizvoda	Cijena u n. j.	Prihod u n. j.	Učešće proizvoda u ukupnoj prodaji
Maramice (1)	800	1	800	$800 \div 1.450 = 55,17\%$
Ukrasni papir (2)	200	3	600	$200 \div 1.450 = 13,80\%$
Kuhinjski papir (3)	450	2,50	1.125	$450 \div 1.450 = 31,03\%$
UKUPNO	1.450		2.525	100 %
Ostvareno				
Maramice	900	0,90	810	
Ukrasni papir	300	2,50	750	
Kuhinjski papir	420	2,80	1.176	
UKUPNO	1.620		2.736	

Ostvarenje koje je postigao ovaj centar odgovornosti se može analizirati na sljedeći način:

⁶ Gajić, dr Ljubica. *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 2007, 33. str.

⁷ Korišćena metodologija prema: Barfield, J.T., Raiborn, C.A., Kinney, M.R., *Cost Accounting Traditions and Innovations*, 4th edition, Thomson Learning, London 2002., 809. str.

Tabela 2. Tabelarni pregled izvršene analize odstupanja prihoda

Papir	Ostvarena prodaja × Ostvarena cijena	Ostvarena prodaja × Planirana cijena	Ukupna ostvarena prodaja × Učesće × Planirana cijena	Planirana prodaja × Planirana cijena
(1)	$900 \times 0,9 = 810$	$900 \times 1 = 900$	$893,75 \times 1 = 893,75$	$800 \times 1 = 800$
(2)	$300 \times 2,5 = 750$	$300 \times 3 = 900$	$223,56 \times 3 = 670,68$	$200 \times 3 = 600$
(3)	$420 \times 2,8 = 1.176$	$420 \times 2,5 = 1.050$	$502,68 \times 2,5 = 1.256,71$	$450 \times 2,5 = 1.125$
UKUPNO:	2.736	2.850	2.821,14	2.525

-114 n. j.	28,86 n. j.	296,14 n. j.
<i>Odstupanje u cijeni</i>	<i>Mješovito odstupanje</i>	<i>Odstupanje u prodaji</i>
	211 n. j.	
<i>Ukupno odstupanje prihoda</i>		

Posmatrano u ukupnim vrijednostima, centar prihoda je ostvario prihode iznad planiranih. Međutim, vidljivo je da nijedan od ostvarenih pokazatelja za svaku vrstu papira (cijena i prodajna količina) nije podudarana sa planiranim iznosima. Negdje je došlo do pozitivnih, a negdje do negativnih odstupanja. Može se reći da je ukupna promjena ostvarene cijene u odnosu na planiranu cijenu za sva tri proizvoda, zbirno posmatrana, proizvela negativno odstupanje u prihodima od 114 n. j. Sa druge strane, javilo se pozitivno odstupanje u obimu prodaje koje je uslovalo rast prihoda iznad planiranih za iznos od 296,14 n. j. Pošto umnožak cijene i količine daje iznos prodaje, onda je neophodno posmatrati i uzajamni uticaj ove dvije promjene. Vidljivo je da je efekat povećanja obima prodaje izraženiji nego efekat promjene cijene, što je uslovalo dodatni rast prihoda za iznos od 28,26 n. j. Pomoću ove analize, menadžment može utvrditi šta je i u kojoj mjeri uticalo na rast prihoda od 211 n. j. u odnosu na planirani iznos. Prikazani primjer može predstavljati jedan od načina analiziranja performansi centara prihoda. Ovo bi bila prva faza analize, dok bi nastavak analize bio usmjeren ka utvrđivanju uzroka nastanka pozitivnog odstupanja u pitanju obima prodaje i negativnog odstupanja u pitanju prodajnih cijena. Pod pretpostavkom da su izneseni podaci u prethodnom primjeru jedini relevantni podaci za mjerenje performansi ovog dijela preduzeća, tada bi top menadžment trebalo da bude zadovoljan aktivnostima ovog centra.

3. MJERENJE I ISKAZIVANJE PERFORMANSI PROFITNOG CENTRA

O performansama profitnog centra će se suditi na osnovu ostvarenog neto divizionog rezultata izraženog kroz razliku između ukupnih prihoda koje je centar ostvario i ukupnih varijabilnih i fiksnih troškova koji se mogu dodijeliti centru. Kako bi profitni centar mogao maksimizirati dobitak, potrebno je da ima ovlaštenja nad instrumentima kojima generiše prihode i troškove. Dakle, potrebno je da centar ima autonomiju nad određivanjem prodajne cijene svojih proizvoda, da odlučuje da li će svoje proizvode prodavati na eksternom ili internom tržištu, kao i da li će resurse korišćene u proizvodnji nabavljati na eksternom ili internom tržištu. Pretpostaviće se da centar ima slobodu donošenja ovih odluka. Kriterijumi koji se koriste za mjerenje performansi profitnog centra treba da se razlikuju od kriterijuma koji se koriste za mjerenja performansi menadžera centra. Kao što je već rečeno, divizionni menadžer treba da snosi odgovornost samo za rezultate na koje on može da utiče, koji su bili pod njegovom kontrolom, dok postojanje nekih drugih troškova koji nisu pod kontrolom menadžera ne treba da utiče na ocjenu performansi menadžera centra, nego na ocjenu performansi samoga centra.

Jedan od načina da se utvrdi uspješnost profitnog centra jeste da se ostvareni rezultati uporede sa unaprijed planiranim ostvarenjima profitnog centra. Pored toga, moguće je utvrditi uspješnost centra upoređujući ostvarenje centra u posmatranom periodu sa ostvarenim rezultatima iz prošlosti, sa rezultatima drugih profitnih centara ili samo sa rezultatom najboljeg profitnog centra. Pretpostavimo da profitni centar „Profit“ već pomenutog preduzeća „CEIPA“ ima sljedeći bilans uspjeha:

Tabela 3. Bilans uspjeha profitnog centra „Profit“

	Stvarno (n. j.)	Planirano (n. j.)	Odstupanje (n. j.)
1. Prihod od prodaje	12.400	11.800	600
2. Varijabilni troškovi	5.800	5.650	(150)
3. Kontribucioni rezultat (1-2)	6.600	6.150	450
4. Kontrolabilni fiksni troškovi	3.000	3.100	100
5. Kontrolabilni dobitak (3-4)	3.600	3.050	550
6. Nekontrolabilni fiksni troškovi	800	700	(100)
7. Divizioni rezultat (5-6)	2.800	2.350	450
8. Opšti troškovi centrale preduzeća	945	900	(45)
9. Neto divizioni rezultat ⁸ (7-8)	1.855	1.450	405

⁸ Ovdje se pod neto divizionim rezultatom podrazumijeva rezultat prije obračuna poreza na dobitak. Porez na dobitak se plaća na nivou kompanije, a njegovo iskazivanje u bilansu profitnog centra ne bi uticalo na ocjenu performansi centra.

U Tabeli 3. je prikazan pojednostavljen izgled bilansa uspjeha profitnog centra „Profit“. Izgled bilansa je prilagođen potrebama utvrđivanja performansi centra jer su pored kolone stvarnih ostvarenja prikazane i kolone planiranih ostvarenja i odstupanje od planiranog ostvarenja. Pored toga, u bilansu se nalaze četiri međurezultata, i to: kontribicioni rezultat, kontrolabilni rezultat, divizioni rezultat i neto divizioni rezultat. Međusobno se razlikuju po tome koje troškove uzimaju u obzir. Rečeno je da je za ocjenu menadžerskih performansi mjerodavan onaj rezultat koji je bio pod kontrolom menadžera. Stoga je potrebno posmatrati pozicije “kontribicioni rezultat” i “kontrolabilni dobitak”, jer one u sebe uključuju samo prihode i onaj dio troškova na koje je menadžer mogao uticati. Top menadžment bi mogao biti zadovoljan rezultatom koji je pokazao ovaj menadžer, jer je kontribicioni rezultat veći od planiranog za 450 n. j., a kontrolabilni rezultat je veći za 550 n. j. od planiranog ostvarenja. Nadalje se kontrolabilni rezultat opterećuje fiksnim troškovima koji nisu bili pod kontrolom menadžera. U praksi je teško, čak nekada i nemoguće razvrstati sve troškove na kontrolabilne i nekontrolabilne troškove. Postoje najmanje dva razloga zašto je to tako:⁹

- 1) Vrlo mali broj troškova je pod potpunom kontrolom menadžera. Na primjer, menadžer može uticati na cijene direktnog materijala prilikom kupovine, ali ove cijene ipak zavise i od dešavanja na tržištu, što je izvan kontrole menadžera. Takođe, menadžeri često rade u timovima, tako da je tu otežano mjerenje individualnih odgovornosti svakog od njih.
- 2) U dovoljno dugom roku, svi troškovi će se jednom naći pod nečijom kontrolom. Ipak, performanse se najčešće mjere za period od jedne godine ili kraće.

Poznato je da profitni centar nema ovlašćenja da vrši investiranje. U situaciji kada centrala preduzeća odluči da dogradi proizvodnu

halu centra prihoda, doći će do povećanja troškova amortizacije u centru. Takav jedan trošak može da predstavlja primjer nekontrolabilnog troška. U prethodnom primjeru, stvarni nekontrolabilni fiksni troškovi su veći od planiranih za 100 n. j., što je uticalo da divizioni rezultat (divizioni doprinos, kako se još naziva) bude manji. Ipak, on je i dalje veći od planiranog divizionog rezultata za 450 n. j.

Takođe, pošlo se od pretpostavke da je centrala preduzeća, obavljajući svoju aktivnost, uslovlila nastanak izvjesne količine troškova. Dati troškovi se tretiraju kao nekontrolabilni iz pozicije profitnog centra, a svaki dio preduzeća se putem ključeva za raspodjelu tereti jednim dijelom ovih troškova. Ako se pretpostavi da su stvarni troškovi centrale bili jednaki planiranim, i ako se kao ključ za raspodjelu posmatra ukupan iznos prihoda, onda je ovaj centar opterećen sa dodatnih 45 n. j. više nego što je to planirano jer se prihod povećao za 5% u odnosu na planirani iznos prihoda. Pošto je ostvareni neto divizioni rezultat iznad planiranog, performanse centra će dobiti pozitivne kritike, dok bi menadžera centra trebalo ocijeniti još većom ocjenom jer je pozitivno odstupanje stvarnog kontrolabilnog rezultata veće od pozitivnog odstupanja stvarnog neto divizionog dobitka za 145 n. j.

4. MJERENJE I ISKAZIVANJE PERFORMANSI INVESTICIONOG CENTRA

Menadžment preduzeća će dodijeliti titulu investicionog centra onom dijelu preduzeća čije performanse želi da ocjenjuje na osnovu stope prinosa ili na osnovu rezidualnog dobitka. Formula pomoću koje se računa stopa prinosa na ukupnu imovinu je:

$$\frac{\text{Stopa prinosa na ukupnu imovinu}}{=} = \frac{\text{Dobitak} \times 100}{\text{Prihod od prodaje}} \times \frac{\text{Prihod od prodaje}}{\text{Prosječna imovina}} \quad (1)$$

Sama formula predstavlja proizvod dva racija – racija neto profitne marže i racija obrta ukupne imovine. Što je neto profitna marža viša i što je broj dana obrta ukupne imovine niži, stopa prinosa će biti veća. Iako je ova formula jednostavna za korišćenje, potrebno je prvo riješiti dvije dileme: koja imovina se posmatra prilikom računanja stope prinosa i koji dobitak se posmatra prilikom računanja stope prinosa?

Prilikom izbora imovine koja se stavlja u odnos sa prihodom od prodaje, moguć je izbor neke od sljedećih grupa imovine:¹⁰

- ukupna imovina investicionog centra – predstavlja direktnu imovinu centra kojom isključivo raspolaže centar, kao i dio zajednički korišćene imovine sa drugim centrom ili centralom preduzeća;
- zaposlena imovina – uključuje vrijednost samo onog dijela imovine koji se aktivno koristi. Recimo, osnovna sredstva se dijele u tri grupe: osnovna sredstva u pripremi, osnovna sredstva u funkciji i osnovna sredstva van funkcije.¹¹ Pod zaposlenim osnovnim sredstvima bi se posmatrala samo vrijednost sredstava u funkciji, dok bi se druge dvije pozicije isključile prilikom računanja racija. Ipak, zbog postojanja obaveze da se osnovna sredstva van funkcije i dalje amortizuju, kao i mogućih pripadajućih troškova osiguranja ili skladištenja „...ona opterećuju svojim troškovima proizvode u čijem stvaranju ne učestvuju i

time direktno izazivaju smanjenje ukupnog finansijskog rezultata.“¹² Ne čudi onda što ovo rješenje ne nailazi na raširenu primjenu;

- kontrolabilna imovina – posmatranje samo kontrolabilne imovine, koju menadžeri mogu da kontrolišu, predstavlja pogodno rješenje za računanje performansi samog menadžera centra, ali ne i samog investicionog centra;
- ostali koncepti investicione osnove – moguće je posmatrati dugoročna ulaganja u investicioni centar ili samo dio kapitala povjerenog investicionom centru, ali ovako mjerena imovina se rijetko kada koristi za izračunavanje stope povrata.

Dakle, može se izvesti zaključak da je za ocjenu performansi investicionog centra najprikladnije koristiti ukupnu imovinu prilikom računanja stope povrata, dok je za ocjenu performansi menadžmenta centra prikladno koristiti kontrolabilnu imovinu. Dalje, potrebno je riješiti dilemu koju od mogućih varijanti dobitaka uzeti u obzir prilikom računanja stope povrata. Posmatrajući bilans uspjeha iz tabele 3, vidi se da je moguće utvrditi četiri međudobitka profitnog centra. Isti bilans uspjeha, uz male korekcije¹³, može se iskoristiti i prilikom analize profitabilnosti investicionog centra. Ako je cilj menadžmenta da mjeri performanse menadžera investicionog centra, tada bi se racio stope povrata mogao računati na sljedeći način:

⁹ Preuzeto i modifikovano iz: Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan M., *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*, 14th edition, Printice Hall, New Jersey 2009, 223. str.

¹⁰ Preuzeto i modifikovano prema: Stevanović N., Malinić D., Milićević V., navedeno djelo, 521-523. str.

¹¹ Škarić-Jovanović K., Radovanović R., *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2004, 118. str.

¹² *Ibid.*, 121 str.

¹³ Potrebno je poziciju nekontrolabilnih fiksnih troškova razložiti na dvije pozicije, i to: troškovi direktnih kamata i ostali nekontrolabilni direktni fiksni troškovi.

$$\text{Stopa prinosa na kontrolabilnu imovinu} = \frac{\text{Kontrolabilni dobitak} \times 100}{\text{Prosječna kontrolabilna imovina}} \quad (2)$$

Na ovaj način će se kontrolabilna imovina sučeliti sa kontrolabilnim rezultatom i stopa povrata na kontrolabilnu imovinu izražena na ovaj način predstavlja dobru mjeru uspješnosti menadžmenta preduzeća. Ako se pak želi mjeriti uspješnost investicionog centra, tada bi bilo prikladno uzeti neto divizioni rezultat centra, jer se na taj način svi troškovi koji se vezuju za centar uzimaju u obzir. U nekoj od opcija, moguće je neto divizioni rezultat uvećati za troškove ka-

mata, čime se želi „dočarati“ iznos dobitka koji bi bio ostvaren da investicioni centar nije imao troškove kamata, odnosno da se nije finansirao iz eksternih izvora finansiranja. Ovaj iznos kamata nije potrebno korigovati za uštede u porezu, jer se porez plaća na nivou kompanije i ta informacija nije relevantna za ocjenu performansi investicionog centra. Racio bi se računao na sljedeći način:

$$\text{Stopa prinosa na ukupnu imovinu} = \frac{\text{Neto divizioni dobitak} \times 100}{\text{Prosječna ukupna imovina}} \quad (3)$$

ili

$$\text{Stopa prinosa na ukupnu imovinu} = \frac{\text{Neto divizioni dobitak} + \text{troškovi kamata}}{\text{Prosječna ukupna imovina}} \times 100 \quad (4)$$

Ako zamislimo da je u sklopu preduzeća „CELPA“ investicioni centar „Papeks“ ostvario identičan rezultat poslovanja kao što je to prikazano u bilansu uspjeha u tabeli 3, i ako pretpostavimo da je prosječna kontrolabilna imovina u datom periodu iznosila 18.000

n. j., da je prosječna ukupna imovina iznosila 22.000 n. j., a da se dio nekontrolabilnih fiksnih troškova u iznosu od 500 n. j. odnosi na troškove kamata, a planirano je da to bude 400 n. j. tada se mogu izračunati sljedeće tri stope prinosa:

Tabela 4. Pregled stopa povrata investicionog centra „Papeks“

Stopa povrata na	Ostvareno	Planirano	Odstupanje
1. Kontrolabilnu imovinu	20%	16,94%	3,06%
2. Stopa prinosa na ukupnu imovinu	8,43%	6,59%	1,84%
3. Stopa prinosa na ukupnu imovinu (korigovana za troškove kamata)	10,70%	8,86%	1,84%

Na osnovu ove analize dobija se pregledan izvještaj gdje kolona sa utvrđenim odstupanjima pokazuje performanse investicionog centra i menadžmenta centra. Mjereći performanse stopom povrata, vidimo da su performanse investicionog centra iznad očekivanih za 1,84%, dok su performanse menadžmenta za 3,06% iznad očekivanih performansi. Pored toga što su rezultati ove analize jednostavni i nedvosmisleni, divizionim stopama prinosa se pripisuju sljedeće prednosti, ali i sljedeće mane:¹⁴

Prednosti su:

- podstiču menadžere investicionih centara da poklanjaju punu pažnju odnosima između prihoda od prodaje, rashoda i ulaganja,
- podstiču na efikasnost trošenja i
- odvraćaju od suvišnih ulaganja u poslovna sredstva.

Nedostaci su:

- odvraćaju divizione menadžere od ulaganja u projekte koji bi smanjili divizionu stopu prinosa, ali povećali profitabilnost preduzeća kao cjeline i
- podstiču divizione menadžere da fokusiraju kratkoročne na račun dugoročnih performansi, odnosno na kratkovidno ponašanje.

Zbog postojanja nedostataka koji se pripisuju stopama prinosa, prilikom ocjene performansi investicionog centra moguće je koristiti i rezidualni dobitak. Rezidualni dobitak bi predstavljao „... pretičući dobitak investicionog centra po odbitku troškova kapitala preduzeća dodijeljenih tom investicionom centru.“¹⁵ Mjera rezidualnog dobitka otklanja pomenuta dva nedostatka pripisana stopi prinosa i omogućava menadžmentu investicionog centra da donese ispravnu odluku o pitanju dodatnih investicionih ulaganja. Ipak, „... rezidualni dobitak ne predstavlja zamjenu za divizionu stopu prinosa“¹⁶, nego može poslužiti i menadžmentu centra i vrhovnom menadžmentu kao dodatni argument prilikom donošenja odluke – investirati ili ne.

ZAKLJUČAK

Uspjeh preduzeća predodređen je uspjehom njegovih organizacionih dijelova, odnosno centara odgovornosti. Zbog toga što i samo praćenje rezultata centara odgovornosti predstavlja jedan vid motivacionog mehanizma, može se shvatiti potreba i značaj izvještavanja o ostvarenim rezultatima centara. Svakako da je izbor forme i strukture ovakvih izvještaja prepušten svakom privrednom

¹⁴ Preuzeto iz: Stevanović N., Malinić D., Milićević V., navedeno djelo, 529. str.

¹⁵ *Ibid.* 530. str.

¹⁶ *Ibid.*, 531. str.

subjektu i biće različit od subjekta do subjekta. Ipak, za potrebe ovakvog izvještavanja sličnosti se mogu ogledati u tome da se u izvještajima neće spominjati iznos obračunatog poreza na ostvareni dobitak centra odgovornosti, jer bi to predstavljalo suvišnu informaciju. Informacija o dobitku/gubitku je kod profitnih i investicionih centara mjera uspjeha centara, dok se o dobitku/gubitku centara prihoda i centara troškova ne može govoriti, te je mjera njihovog uspjeha izražena efikasnošću, efektivnošću i ekonomičnošću trošenja i proizvodjenja.

Bilans uspjeha koji je tako strukturisan da pruža informacije o međurezultatima centara odgovornosti (prije svega bilans uspjeha profitnih i investicionih centara) pogodan je za donošenje upravljačkih odluka o pitanju prihvatanja ili odbacivanja dodatne porudžbine, jer je u njemu izvršeno podvajanje ukupnih na varijabilne i fiksne troškove. U datim situacijama, menadžment segmenta treba da se vodi marginalnim veličinama koje se ogledaju u marginalnoj promjeni ukupnih varijabilnih troškova i ukupnih prihoda. Donošenje odluke zasnovane na marginalnim veličinama vodiće donošenju ispravne odluke, dok bi zasnivanje odluke na informacijama generisanim upotrebom prosječnih stvarnih ili prosječnih standardnih troškova vodilo pogrešnoj predstavi o isplativosti preuzimanja dodatne porudžbine.

Sastavljanje izvještaja za interne potrebe će izazvati prije svega vremenski oportunitetni trošak kod računovodstvenog osoblja, koje je najčešće zaduženo za kreiranje ovakvih izvještaja, ali potrebu za ovakvim izvještajima nikada ne treba dovoditi u pitanje. Ono o čemu posebno treba povesti računa kada se govori o iskazanim performansama centara odgovornosti jesu transferne cijene. One utiču na preraspodjelu participacije među segmentima u dobitku kompanije, tako da prilikom analize izvještaja menadžment treba da bude svjestan njihovog uticaja. Izbor različitih metoda obračunavanja transfernih cijena može uticati na to da se uspješan centar prikaže kao prosječan ili čak kao neuspješan centar, a moguća je i obrnuta situacija.

Abstract

It is not possible to imagine the performance valuation of enterprises without analyzing the enterprises balance sheets. These reports, if they are product by managerial accounting and if they are made for decision making, have the form which is adjust for managers. Responsibility centers, as parts of enterprise in which they are founded, have direct impact on enterprise success. For that reason there is a need for establishing intern rolls for creating internal reports of responsibility centers, so they can be used in upper managerial levels. The quality of these reports should be maximized through creating most appropriate form for every of responsibility centers.

Key words: Responsibility Centers, Real Costs, Standard Costs, Performance of Responsibility Centers, Performance of Responsibility Center's Managers, Intern Reporting.

IZVORI

1. Barfield, J. T., Raiborn, C. A., Kinney, M. R., *Cost Accounting Traditions and Innovations*, 4th edition, Thomson Learning, London 2002.
2. Gajić, dr Ljubica. *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 2007.
3. Gajić, dr Ljubica. *Transferne cene u funkciji internog izvještavanja*, XXXVIII simpozijum Zlatibor, Zlatibor 2007.
4. Gowthorpe, C. *Upravljačko računovodstvo*, Data Status Beograd, Beograd 2009.
5. Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan M., *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*, 14th edition, Printice Hall, New Jersey 2009.
6. Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., *Osnove troškovnog računovodstva - Upravljački aspekt*, Udruženje računovođa i revozora FBiH, Sarajevo 2002.
7. Međunarodni standard finansijskog izvještavanja - IFRS, 8 - Segmenti poslovanja, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd 2010.
8. Mikerević, dr Dragan, *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet u Banjoj Luci i FINRAR, Banja Luka 2011.
9. Stevanović, dr Nikola, Malinić, dr Dejan, Milićević, dr Vlade, *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2009.
10. Škarić-Jovanović, dr Kata, Radovanović, dr Radiša, *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2004.