

PRIKAZI

Dr Slobodan Malinić*

TROŠKOVI PREDUZEĆA

– Savremena teorija i praksa

(Prof. dr Nadica Figar, Studentski informativno-izdavacki centar

– Niš, 2000. – Prikaz knjige)

Krajem prošle godine, u izdanju Studentskog informativno-izdavačkog centra u Nišu, izašla je iz štampe knjiga uglednog autora dr Nadice Figar, profesora Ekonomskog fakulteta u Nišu, pod naslovom: TROŠKOVI PREDUZEĆA – Savremena teorija i praksa-prvo izdanje, obima X+226 strana.

Knjiga prof. Figar ima elemente monografskog i udžbeničkog karaktera. Otuda ona može korisno poslužiti naučnoj i stručnoj javnosti koja ima interesa za upoznavanjem teorijsko-metodološke strane trošenja i troškova, te posebno upravljanja troškovima preduzeća. Knjiga je prevashodno namenjena studentima redovnih i posle diplomskih studija na Ekonomskom fakultetu u Nišu, radi produbljivanja svojih saznanja iz ove važne oblasti predmeta Ekonomika preduzeća. Razumljivo knjiga može korisno poslužiti i studentima drugih ekonomskih fakulteta, Fakulteta za menadžment i Poslovnih škola koji u okviru svojih nastavnih planova i programa proučavaju ovu problematiku.

Posebna aktuelnost, naučni i teorijsko-metodološki značaj i naročito podsticanje aplikativnosti problematike razmatrane u ovoj knjizi, sasvim su dovoljan razlog da izazovu potrebu da se našoj naučnoj i široj stručnoj javnosti skrene pažnja i pobudi interes za detaljnijim proučavanjem njene sadržine.

Inače, knjiga je komponovana iz tri osnovna dela sa po više poglavlja, koji su logično povezani i međusobno uslovljeni, a svojom ukupnošću obuhvataju funkcionalno spregnutu celinu problematike savremene teorije i prakse troškova preduzeća.

U prvom delu knjige (1-51 str.) autorka razmatra *Ključne elemente funkcionisanja preduzeća*, sistematizovane u okviru četiri poglavlja: ciljeve, strategije, organizacionu strukturu i performanse preduzeća. Razmatranjima o *ciljevima preduzeća*, u okviru prvog poglavlja, obuhvaćena je i na adekvatan način izložena problematika suštine, strukture i karakteristika ciljeva savremenog preduzeća, kao i problematika upravljanje putem ciljeva. Naročitu pažnju u okviru ovog poglavlja zaslužuju razmatranja o strukturi ili sistemu ciljeva preduzeća, u kojima se sa pravom polazi od teorije preduzeća, počev od neoklasične

* Vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

teorije firme i monističkog cilja, a završava se interesantnim rangiranjem ciljeva prema prioritetima u različitim zemljama. Poglavlje o *strategiji preduzeća* obuhvata uspešna razmatranja o suštini, vrstama i pet modela kreiranja strategije preduzeća sa preporukom K. Cheng-a sedam strategija za uspešan biznis. Trećim poglavljem obuhvaćena su razmatranja *strategijskih arhitektura i organizacionih struktura*. Budući da se ciljevi preduzeća mogu realizovati samo u okviru odgovarajuće strukture, svaka teorija preduzeća je, manje-više, određivala strategijsku arhitekturu i organizacionu strukturu preduzeća. Prvo pitanje podrazumeva odnos preduzeća sa okruženjem, a drugo unutrašnje ustrojstvo preduzeća – organizaciono dizajniranje. Uspešno funkcionisanje mrežnih strategijskih arhitektura zasniva se na generalnom principu „8 I's = 8 W's”, odnosno da osim principa (I) kreiraju uspešnost partnera u mreži (str. 29). Organizaciono dizajniranje predstavlja proces izbora efikasne organizacione strukture-strukture koja je najprihvatljivija za konkretne uslove internog i eksternog okruženja, odnosno u okviru koje se može uspešno realizovati odabrane strategije.

Četvrto poglavljje prvog dela obuhvata razmatranja o *performansama preduzeća*, a posebno je opširnije predstavljena problematika savremenih merila – modela merenja performansi preduzeća. Naime, autorka opravdano, polazeći od suštinskog određenja *performansi* kao *učinaka* – obima proizvodnje, prodaje, prihoda, dobitka, i *uspeha* – odnosa uizmeđu ulaganja i rezultata, a pravilno identifikujući slabosti *tradicionalnih merila performansi preduzeća* – finansijskih merila zasnovanih na računovodstvenim izveštajima sa različitim informacionim sadržajima, detaljnije predstavlja osnovne savremene modele merenja performansi preduzeća: (1) po ključnim stejkholderima, (2) po „EVA” konceptu, (3) po konkurentskim prioritetima-merilima troškovima, kvaliteta, brzine (vremena) i fleksibilnosti, (4) po „HOB” modelu – suštinskih aktivnosti (*Heart Of Business*), (5) po fazama životnog ciklusa proizvoda i (6) po primenjenim strategijama.

Nema sumnje da je prof. Figar u ovom delu svoga rada ponudila kvalitetna rešenja i odgovore u vezi izbora primarnog cilja (ciljeva), strategije, organizacionog dizajniranja strukture i na kraju, mogućnosti izbora adekvatnih modela za merenje performansi preduzeća.

Drugi deo knjige (51-185 str.) naslovljen kao *Trošenje i troškovi – uslov i posledica funkcionisanja preduzeća*, predstavlja najobimniji deo i obuhvata devet poglavlja.

U okviru prvog poglavlja naslovljenog *Troškovi u praksi i teoriji*, pored razmatranja o trošenjima i troškovima, autorka je sažeto i uspešno razmotrila tematiku tradicionalne i savremene teorije troškova sistematizovanjem i analizom njihovih osnovnih karakteristika.

Drugim poglavljem – *Specifičnosti prirodnih vrsta troškova*, obuhvaćena su detaljnija razmatranja specifičnosti troškova, radne snage, sredstava za rad i posebno troškova predmeta rada, koji su analizirani sa aspekta odnosa sa dobavljačima, kvaliteta sistema nabavke, odnosa troškova „direktne” i „indirektne” kupovine, te odnosa troškova nabavke

i troškova zaliha. Novinu u našoj literaturi predstavlja celovito i uspešno razmatranje troškova sekundarnih sirovina.

U trećem poglavljju prof. Figar je sažeto predstavila problematiku *Troškova decentralizovanih organizacionih jedinica*, uključujući problematiku transernih cena i upravljanje troškovima u transnacionalnim kompanijama. Pažnju posebnog naglaska zaslužuje predstavljanje predloženog „Modela 7C”, M. Shields-a & M. Young-a, kao novog sistema upravljanja troškovima koji uvažava sedam dimenzija rada.

Naredna poglavljja ovog dela rada posvećena su savremenim vrstama i aspektima troškova-*Troškovi po fazama životnog ciklusa proizvoda, po aktivnostima, (ne)kvaliteta, te razmatranja stvarnih, predviđenih i relevantnih troškova, i posebno troškova limitirajućih faktora*. Iako se iz naslova može zaključiti da je reč o problematici koja je i do sada u različitim udžbenicima – radovima, manje ili više tretirana, ipak autorka je to učinila na jedan konzistentan i celovit način. Učinjeno je to upravo imajući u vidu potrebe i zahteve naših preduzeća primerenih njihovoj dolazećoj neizbežnoj korporativizaciji. U tom smislu, posebnu pažnju, s aspekta aktuelnosti i značaja, zaslužuju razmatranja *Goldratove teorije razgraničenja* – TOC (Theory Of Constraints). Reč je o menadžment pristupu proizvodnji „koji je fokusiran na ograničenja sa ciljem maksimiranja throughput-a”, (str. 133.) kao vrste kontribucione marže (međurezultata) koja rezultira iz razlike između neto prihoda od prodatih učinaka i varijabilnih troškova materijala, pa ističući značaj ovog oblika rezultata potencira se potreba za novim tipom računovodstva – The Through Accounting. Nadalje, čine nam se najmanje isto toliko interesantnim i važnim razmatranja o *Sistemima upravljanja troškovima u Nemačkoj* raščlanjenih na upravljanje troškovima zasnovanim na predviđenim troškovima (planskim i standardnim), na aktivnostima (Activity-Based Costing) i na ciljnim troškovima (Target Costing).

Posebno su korisna izložena razmatranja upravo u ovom poslednjem podnaslovu, u kojima se dovodi u vezu upravljanje troškovima zavisno od faze životnog ciklusa proizvoda i uvode u razmatranje kategorija Kaizen Costing-a – upravljanje troškovima u fazi proizvodnje, i retrogradna kalkulacija kao važan dispozitivni instrument za implementaciju ciljnih troškova.

Poslednji treći deo (182-226. str.) – *Upravljanje troškovima preduzeća*, obuhvata dva poglavlja. U prvom poglavljju naslovljenom kao *Suština i faze upravljačkog procesa*, obuhvaćeno je razmatranjima više relevantnih tema, ali svojom ukupnošću značaja i obrade pažnju zaslužuju tradicionalni i savremeni pristupi upravljanju troškova. Tradicionalni pristupi u redukciji troškova svode se na smanjenje broja zaposlenih, istovremeno smanjenje broja zaposlenih i njihovih plata – ličnih zarada, seljenje poslova u druge zemlje i stvaranje konkurentske prednosti putem niskih troškova plata i pristup merdžerima radi eliminacije suvišnih paralelnih izazivača troškova – proizvoda, postrojenja i zaposlenih. Savremeni pristup se svodi na TCM pristup (Total Cost Management Approach), za koji se

preporučuje model 3T (Three Total's), 3C (Three Cost's) i 3M (Three Management's), od kojih svaki ima po tri komponente.

Konačno, drugo poglavlje *Tehnike upravljanja troškovima*, predstavlja logičan nastavak predhodnog i obuhvata metode i instrumente (sredstva) upravljanja troškovima, a prof. Figar na adekvatan način prikazuje deset metoda upravljanja troškova koji se najčešće koriste u praksi, s namerom da se ostvari mogućnost pravog izbora i adekvatne primene u konkretnim uslovima preduzeća. Naime, uspešno su selektirani, a sažeto i razumljivo prikazani: funkcionalna analiza vrednosti, metod fokusiranja, ABC metod, metod brainstorming, metod „20 ključeva”, PDCA metod, metod „riblja kost”-”4 M +E”, metod „4P”, metod „9W” i metod benčmarkinga.

Na kraju, knjiga prof. Nadica Figar predstavlja vrlo aktuelno naučno stručno i instruktivno štivo. Savremeni teorijski koncepti na adekvatan način se privode praksi s ciljem da sve dobije pravi smisao i svrhu. Autorka je pri pisanju ove knjige konsultovala izuzetno kvalitetnu i aktuelnu, pre svega inostranu literaturu, iz savremene teorije i prakse troškova. Uspešno su ostvareni didaktički, pedagoški, naučni i stručno – praktični zahtevi. Svaki njen deo i brojna poglavlja predstavljaju konzistentne i zaokružene celine pisane jezgrovitim i razumljivim stilom, a uspešno su praćeni i kvantitativnim ilustracijama i grafičkim prikazima. Uspešnom novinom može se oceniti i vizuelna najava – vinjetom i mudrim izrekama na prvoj, a sažetim nagoveštajem predmetne tematike na drugoj strani ispred svakog pojedinačnog dela knjige.

Zbog toga, knjiga predstavlja značajan doprinos naučno – stručnoj literaturi i praksi upravljanja troškovima preduzeća. Uvereni smo da će svi koji pročitaju i prouče ovu knjigu biti obogaćeni i oplemenjeni novim saznanjima, i da će imati osećaj zadovoljstva. Uostalom ona je već izazvala značajnu naučnu i profesionalnu pažnju, pa je sa zadovoljstvom svesrdno preporučujemo i drugim potencijalnim korisnicima u uverenju da će ukupnost kvaliteta ove knjige biti i njena najbolja preporuka.