

D E O **1**

Uvod u upravljačko računovodstvo

1

*Prava i odgovornosti u
upravljačkom računovodstvu*

2

Ciljevi upravljačkog računovodstva

Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu U okviru menadžment tima finansijski menadžer je jedna od ključnih figura. Finansijski menadžer upravlja finansijama firme. Član je tima top menadžmenta. Finansijski menadžment po svojoj prirodi implicira funkciju planiranja i kontrole. Fundamentalne tehnike finansijskog menadžmenta su fokusirane ka maksimizaciji profita i održavanju optimalne likvidnosti. Sve se to čini u funkciji bazičnih ciljeva menadžment procesa oličenih u maksimizaciji vrednosti firme. Finansijski menadžment doprinosi rastu firme, minimiziranju rizika nelikvidnosti i insolventnosti. Upravljanje finansijama se sastoji od segmenata upravljanja obrtnim sredstvima, upravljanja gotovinom, modela upravljanja gotovinom, menadžmenta hartija od vrednosti, upravljanja potraživanjima od kupaca i upravljanja zalihama. Upravljačke finansije se bave prikupljanjem fondova, korišćenjem, upravljanjem fondovima u firmi radi postizanja i ostvarenja finansijskih i poslovnih ciljeva. Mikro finansije se bave finansijskom analizom, planiranjem, investicionim odlukama, finansiranjem i odlukama o strukturi kapitala, kao i finansijskim menadžmentom finansijskih resursa firme.

Temelj odlične poslovne organizacije jeste kvalitetno računovodstvo, finansijsko upravljanje i interna revizija. Moderni finansijski menadžment je proces finansijskog planiranja i donošenja odluka sa osnovnim ciljem da se maksimizira bogatstvo akcionara. Finansijski menadžeri upravljaju pozicijom gotovine firme, pribavljaju eksterne fondove, alociraju oskudni novac i kapital na alternativne namene, tamo gde pokreće najviše profite. U procesu finansijskog upravljanja, tekućeg i strateškog, najznačajniji je aspekt odnosa između rizika i prinosa na uloženi kapital. **Korporativne finansije** obuhvataju ciljeve: 1. maksimizaciju bogatstva akcionara, 2. maksimizaciju profita, 3. maksimizaciju nagrade akcionara (dividenda), 4. ciljeve ponašanja i 5. društvenu odgovornost. Primarni cilj svakog biznisa jeste maksimizacija bogatstva akcionara. Odslikava se kroz maksimizaciju cena redovnih akcija na berzi. Maksimizacija profita i maksimizacija bogatstva akcionara (vrednost firme) u određenim periodima mogu biti ciljevi koji se poklapaju, ali to nije uvek slučaj. Maksimizacija vrednosti firme je strateški cilj koji preferira: 1. bogatstvo na dugi rok, 2. efekte rizika i neizvesnosti, 3. vremenski raspored povraćaja, 4. konkretne povraćaje koje kroz profite i dividende ostvaruju akcionari. Vodite računa da je skoro uvek moguće na kratak rok da se povećaju profiti po cenu dugoročne ekspanzije firme. Integralni deo teorije finansija jeste odnos ili/ili odnosno i/i između rizika i povraćaja. **Rizik određujemo kao varijabilitet povraćaja - serija prodaja, prihoda ili novčanih priliva.** U finansijskom smislu rizik određujemo kao matematičku verovatnoću da će finansijski problem koji će nastati uticati negativno na poslovanje firme ili njenu finansijsku poziciju, snagu, konstituciju (bilans stanja). Tipične forme rizika jesu ekonomski rizici, politički rizici i neizvesnosti i industrijski problemi. Svaka finansijska i investiciona odluka u biznisu povlači neizbežni rizik. Treba ga meriti, analizirati, upravljati njime radi minimiziranja i ostvarivanja finansijske i ukupne poslovne stabilnosti firme.

Ciljevi upravljačkog računovodstva Moderni finansijski menadžeri znatan deo svog rada fokusiraju na finansijsko planiranje, uspostavljanje ciljeva, razvoj efikasnih alternativnih pravaca akcije. Osnovni kriterijum jeste ostvarivanje ciljeva u biznisu. Finansijski menadžeri se bave pripremom mnoštva planova - operativnih (proizvodnja), finansijskih, marketing, upravljanje kadrovima. Rade sve ono što treba planirati da bi firma opstala i prosperirala. Finansije firme služe boljoj komunikaciji u biznisu između pojedinih delova i poslovnih funkcija, pri čemu je kruna aktivnosti integralni, strateški biznis plan. Srž finansija je u njihovoj izraženoj sposobnosti da izuzetno pomažu u procesu donošenja poslovnih odluka, efektivnom korišćenju finansijskih informacija.

Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu

Želite li da nešto bude učinjeno dodelite zadatak osobi koja ima mnogo posla.

Richard Denny

1. SADRŽAJ

<i>Prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu</i>	3
1. SADRŽAJ	3
2. CILJEVI.....	3
3. ODGOVORNOST UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA.....	4
4. DUŽNOSTI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE	4
5. KLJUČNI TERMINI	14
6. KLJUČNE TAČKE	15
7. PRIMENA PRINCIPA	15
8. ODABRANE REFERENCE I BIBLIOGRAFIJA	16

2. CILJEVI

Nakon pažljivog proučavanja ovog poglavlja bi trebalo da:

- odredite prava i odgovornosti u upravljačkom računovodstvu;
- shvatite značaj utvrđivanja troškova proizvodnje kroz budžetiranje i predviđanje;
- objasnite ulogu finansijskog izveštavanja i menadžera u kontekstu upravljačkog računovodstva;
- čime se bave upravljačke finansije firme i koji su ključni koncepti mikro finansija na kojima se bazira upravljačko računovodstvo;
- kako upravljački računovođe saraduju sa finansijskim i ostalim menadžerima i firmi.

3. ODGOVORNOST UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

U svetu je profesija računovođa koji se usko specijalistički bave upravljačkim računovodstvom odnosno menadžerskim računovodstvom već duboko etablirana i institucionalizovana.¹ U praksi su upravljački računovođe zaposleni pretežno u firmama. Njihova primarna odgovornost i ovlašćenje jer da se bave evidentiranjem i pripremom finansijskih informacija firme primarno namenjene internim korisnicima – top menadžmentu. U svetu je prema analizi vodećeg nacionalnog tela u ovoj oblasti Instituta menadžment računovođa u SAD (engl. *The Institute of Management Accountants, USA*) vodećeg tele ne samo u SAD nego i u svetu, 90 odsto računovođa u računovodstvenoj profesiji su angažovani kao menadžment računovođe. Firme zapošljavaju menadžment računovođe u cilju:

- Podrške njihovim poslovnim operacijama i menadžmentu;
- Pripremi i analizi finansijskih i operativnih informacija.

Menadžment računovođe igraju veoma značajnu ulogu u procesu operativnog, taktičkog i strateškog menadžmenta, upravo zbog svoje sposobnosti da da evidentiraju, izveštavaju i analitički prate delove poslovnih operacija firme u kontekstu uspešnog menadžmenta, kao značajni kreatori i “snabdevači” top i viših nivoa menadžmenta informacijama koje generiše informacioni sistem menadžerskog računovodstva firme.

Zaposleni koji se bave upravljačkim računovodstvom mogu biti službenici firme ili zaposleni u firmi koja pruža eksterno takve konsultantske usluge u sferi računovodstva. Računovođe sa ovim profesionalnim profilom se bave evidentiranjem i pripremom finansijskih informacija koje su usko namenjene menadžmentu firme u procesu donošenja, implementacija i evaluacije poslovnih odluka. Prema američkom Institutu upravljačkih računovođa (engl. *The Institute of Management Accountants, USA*) vodećoj profesionalnoj instituciji u ovoj zemlji i u svetu 90 računovođa koji se profesionalno bave ovom delatnošću su stručnjaci za menadžersko računovodstvo. Kompanije u svetu a sve više i u Srbiji zapošljavaju stručnjake za upravljačko računovodstvo u funkciji podrške njihovih poslovnih operacija kroz pripremu i analizu finansijskih i operativnih informacija. Računovođe igraju značajnu ulogu u procesu donošenja upravljačkih odluka u firmi jer su sposobni da razdvoje u manje logične celine značajne delove informacija koje su vezane za finansijske operacije kompanije.

4. DUŽNOSTI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVOĐE

(i) Utvrđivanje troškova proizvoda

Značajan deo opsega odgovornosti rada upravljačkog računovođe jeste utvrđivanje troškova proizvoda i usluge koje generiše data kompanija. Upravljački računovođa razdvaja svaki segment-fazu odnosno deo procesa u toku proizvodnje, sa ciljem da determiniše precizno koliko je inputa proizvodnih faktora iskorišćeno da se proizvedu robe ili usluge i da svakom od navedenih elemenata doda adekvatan izvor kapitala odnosno finansiranja kroz fondove kompanije u konkretnom proizvodnom procesu. Uobičajeni proizvodni inputu jesu direktan rad, direktan

¹ Videti izvanredan univerzitetski udžbenik: Peršić, M., Janković, S. (2006). *Menadžersko računovodstvo hotela*. Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.

materijal i opšti troškovi date kompanije. Po raspodeli odnosno razdvajanju troškova na segmente proizvodnog procesa, upravljački računovođa bira onaj metod obračuna troškova koji najbolje odnosno najtačnije raspoređuje troškove proizvodnje na odgovarajuće proizvode i usluge. Metode obračuna troškova mogu uključivati metod radnog naloga (engl. *job-order costing method*), metod obračuna troškova aktivnosti (engl. *activity based costing*) ili troškovni proces (engl. *process costing*).

(ii) Budžetiranje

Upravljački računovođe pripremaju budžete-finansijske planove firme za uže organizacione jedinice. Navedeni budžeti se usko fokusiraju na načina upravljanja troškovima u svakom pogonu, odeljenju, fabrici, itd. koristeći vodiče odnosno informacije o rashodima koji su zabeleženi prethodne godine. Kada se ciklus pripreme budžeta firme završi, tada menadžeri poslovnih operacija potpisuju navedene budžete kao formalna poslovna dokumenta i koriste ih tokom celokupne poslovne godine kada upravljaju užim organizacionim jedinicama. Upravljački računovođe potom obavljaju naknadne preglede kretanja rashoda poslovanja na mesečnoj osnovi sa ciljem da utvrde koliko su dobro menadžeri upravljali pridržavajući se striktno svojih budžeta. Budžet svakog odeljenja se potom utapa u glavni – master budžet koji smo nazvali budžet integrator, koji omogućava svakom operativnom menadžeru od vrha ka dnu da sagledava performanse trošenja poslovne organizacije.

(iii) Predviđanje

Računovođe kreiraju tehničke obračune, kalkulišu da bi utvrdili koliki obim prodaje može da očekuje kompanija u datoj ekonomskoj klimi. Tom prilikom se takođe utvrđuju visoke i niske procene odnosno predviđanja, što omogućava menadžmentu firme da sagleda i prati da li je prodaja bolja ili gora od očekivane. Mada ove kalkulacije mogu uticati na proces budžetiranja, budžeti se uobičajeno utvrđuju na osnovu iznosa rashoda u gotovu, a ne obima prodaje. Mada u toku naredne obračunske godine prodaja može da poraste, gotovina se možda neće naplatiti, u zavisnosti od samog procesa naplate potraživanja.

(iv) Finansijsko izveštavanje

Stručnjaci za upravljačko računovodstvu takođe beleže finansijske transakcije u glavnoj knjizi kompanije i pripremaju finansijske izveštaje za interne i eksterne korisnike finansijskih informacija. Ova funkcija uobičajeno obuhvata gro veoma obimnog svakodnevnog rada računovođe, pri čemu su budžetiranje i predviđanje aktivnosti koje se kompletiraju jednom u toku obračunske godine. Obaveze po osnovu dospelih računa-obaveze prema dobavljačima, potraživanja od kupaca, izveštavanje o osnovnim sredstvima i finansijska usklađivanja poslovnih knjiga i transakcija jesu sve zadaci koji se završavaju u okviru odgovornosti računovođe za proces finansijskog izveštavanja. Supervizori-nadzornici odnosno rukovodioci užih organizacionih celina u okviru sektora računovodstva kao i menadžeri računovodstva sagledavaju, pregledaju proces pripreme finansijskih iskaza firme u pogledu tačnosti i validnosti pre nego što ih podnesu na uvid izvršnom menadžmentu u kompaniji.

(v) Funkcija finansijskog menadžera u firmi u kontekstu menadžerskog računovodstva

Naredni redovi će pokušati da redefinišu ulogu finansijskog menadžera u našim firmama i bankama. Polazna ograda je da je ovo pre pokušaj prvog određivanja pozicije i uloge finansijskog menadžera. U našoj praksi finansijski direktor jeste često marginalna ličnost. Zapaža se da nema čak ni pravo suštinskog odobravanja sredstava već samo potpisuje naloge generalnog direktora. U svetu, čak ni predsednik kompanije, a kamoli glavni izvršni i ostali direktori članovi odbora direktora, nemaju prava da se mešaju u posao finansijskog odevka kompanije. Potpisivanje naloga za pokrivanje rashoda reprezentacije jeste u potpunoj nadležnosti finansijskog direktora. Odobrava samo one nivoe sredstava koji su u skladu sa godišnjim strateškim biznis planom i njegovom operativnom razradom na mesečnom nivou. Već iz ovih redova vidite da je kod nas glavni finansijski menadžer firme oličen u poziciji finansijskog direktora sasvim marginalizovana ličnost u profesionalnom smislu. Uteha je da to neće tako ostati do veka. Da bi afirmisali moderne finansijske menadžere potrebno je da se intenzivno ovladava novim znanjima u svetskom standardu. Drugi uslov jeste profesionalizacija struke, koja se može ostvariti kroz podizanje nivoa obrazovanja menadžera na redovnim i poslediplomskim studijama kao i specijalne programe inoviranja obrazovanja zaposlenih, kako se to čini u svetu. Osnov ovog pristupa jeste hitno i neodložno formiranje jugoslovenske finansijske asocijacije, koja će kao profesionalna organizacija. Put kojim smo krenuli je sličan američkoj finansijskoj asocijaciji. Okuplja nauku i struku radi podizanja nivoa stručnosti i zaštite interesa struke, kroz podizanje plata i povišenu pravnu zaštitu finansijskih menadžera u sukobu sa firmama. Prvi korak jeste uvek samoorganizacija struke. Drugi je profesionalizacija, a treći ekspanzija i materijalno blagostanje. Da li vredi navesti da u Mađarskoj inostrane firme imaju najviše problema sa nalaženjem finansijskih direktora čija je plata u opsegu od 35 do 50 hiljada američkih dolara pa na više. Iz tih razloga se mora hitno i neodložno pristupiti jačanju profesionalne organizovanosti finansijskih menadžera sa ciljem podizanja kvaliteta usluga i značajnim poboljšanjem našeg nepovoljnog materijalnog položaja naspram generalnih direktora, koji smatraju finansijske menadžere osobama nižeg reda. Novi cilj finansijskih menadžera bi trebao ukratko biti *“Profesionalizacijom do svetskih standarda finansijskog menadžmenta i visokog ugleda i plata”*.

(vi) Uvod - Funkcija finansijskog menadžera

Funkcija finansijskih menadžera jeste da upravljaju finansijama firme/banke. Već kod ove konstatacije podižu se obrve čitalaca jer se otvaraju nove kontroverze. Zbog toga, da bi stvarno mogli da ovladamo savremenim teorijskim konceptima koji su praktične veštine kojima vlada svaki prosečan finansijski menadžer u svetu, trebamo odrediti šta je to finansijski menadžment, koje tehnike koristi i sa kojim se mogućnostima i ograničenjima suočava.

Finansijski menadžer. U suštini treba naglasiti da je finansijski menadžer samo jedan od članova top menadžment tima firme, uz predsednika i par potpredsednika (marketing, operacije, personalno, finansije). Ona ili on koji obavljaju poslove finansijskog menadžera jesu pre svega članovi tima menadžera. Znači da je u firmi formirana i da se sprovodi menadžment politika oličena u strateškim i operativnim poslovnim planovima.² Dobar finansijski menadžer svo-

² Ljutić, B. Ž. (1997). *Strateški biznis planovi - Tekst i slučajevi*. Beograd: Edicija “Magistar biznis administracije - MBA”

jim aktivnostima doprinosi naporima menadžment tima u ostvarenju ciljeva firme, ulaže napore i koordinira rad sa ostalim menadžerima članovima tima.

Menadžment po svojoj prirodi implicira funkcije planiranja i kontrole. Da bi ti ostvarili potrebno je da postavite planske ciljeve, željene rezultate i plan kako ćete to ostvariti. To je u suštini strateški biznis plan razrađen za period od 3 do 5 godina, operativno na godišnjem nivou. Planom planiramo šta ćemo ostvariti i merimo postignuto. Bez plana finansijski menadžment liči na odrednicu o socijalističkoj ekonomskoj teoriji, koju mi je kao brucosu dao pre više od dve decenije dao ugledni praktični ekonomista gospodin Dragan Đorđević, izuzetan rukovodilac u fabrici kablova - Jagodina, i Invest-Import - Beograd. Po njemu "socijalistička privreda liči na stari izlupani autobus sa prefarbanim staklima kroz koja se ništa ne vidi, koji vozi slepi čovek a gluvonemi mu daje instrukcije". Bez plana ne vredi ni pokušavati da se "vozi" što znači ne može da se dobro upravlja firmom/bankom. Finansijski menadžer pre svega mora da kontroliše resurse.

Šta su resursi? To je aktiva, imovina kojom raspolaže i upravlja firma. Resursi su i obaveze firme. Sve se to ulaže da bi se pokrenula prodaja, naplata i ubrao profit, uz održavanje likvidnosti. Finansijski menadžeri razvijaju i primenjuju strateške poslovne planove. U procesu finansijskog menadžmenta koriste se različite tehnike, metodološki postupci i pomoćna sredstva. Vodite uvek računa da same tehnike ne određuju ciljeve, već su samo pomoćno sredstvo u ostvarenju efekata. Ciljeve određuje menadžment u okviru kreiranja biznis strategije. Sa izmenom ciljeva ponovo ocenite da li su tehnike finansijskog menadžmenta adekvatne ili ih treba prilagoditi potrebama.

Tehnike finansijskog menadžmenta. Tehnike koje primenjujemo zavise od uslova i potreba. Ako neko komercijalno lovi ribu to je za njega biznis. Tada mora ekonomski preživeti, pokriti troškove i ostvariti profite. Za njega je veština uslov opstanka u biznisu. Za ribolovca koji to radi kao vid rekreacije veština je samo cilj ostvarivanja zadovoljstva koje na primer može biti mereno brojem sati provedenim izvan kuće i porodice. Tehnika zavisi od okolnosti, a ove opet povratno određuju ciljeve i tehniku. Pa u čemu je suština? Verovatno u anegdoti Svetske banke i profesora Stipe Lovrete koja otprilike ide sledećim redom. Sedi Dalmatinac na obali i peca ribu jednim štapom. Prilazi mu gospodin i predlaže mu da kupi još par štapova, zatim mrežu, par mreža, čamac, par čamaca. Na kraju da ostvaruje cilj da ima celu flotu kao uspešan kapitalista - preduzetnik. Na svaki od predloga dalmatinac pita - A šta će mi to? Sagovornik ga uverava da je to odličan put u ekspanziju firme, pa kada postane izuzetno bogat i ostari firmu, može da prenese zetovima i snajama a on da se povuče i peca u slobodno vreme. Dalmatinac mu prekrasno odgovara "A zašto bih sve to radio kada već sada sedim, odmaram se i pecam". Sve ostalo su nijanse u pristupu. Suština je da li se uopšte mi kao članovi profesije finansijskih menadžera nameravamo ozbiljno da bavimo strukom ili pre ličimo i po duši smo skloni dalmatincu sa početka priče.

(vii) Ciljevi menadžmenta kao osnov upravljačkog računovodstva

U modernoj teoriji finansijskog menadžmenta koja je zasnovana na opservaciji prakse biznisa preovlađujuće je mišljenje da je cilj menadžmenta *maksimizacija vrednosti firme*. Ostvaruje se kroz maksimizaciju profita u odnosu na uložene investicije u firmu. Vodite računa da se ciljevi na dugi rok (strateški) i na kratak rok (taktički, operativni) mogu razlikovati kao i koraci koji su potrebni radi njihovog ostvarenja. Tako maksimizacija profita na dugi rok može zahtevati da ulažete u određene aktivnosti koje mogu i te kako biti neprofitabilne na kratak rok. Primeri mo-

gu biti od podizanja ugleda firme u javnosti, rešavanja konflikata sa sindikatima, ulaganja u novu proizvodnju, itd. To su stvarno dalekovide aktivnosti, iako su dugoročne mogu ugroziti opstanak na kratak rok. Džon Majnard Kejnz bi na to samo rekao "Na dugi rok svi smo mi mrtvi". Maksimizacija profita zahteva definisanje profita u računovodstvenom i u funkcionalnom smislu da bi mogli da se prate, mere i raspodeljuju. Samo u takvom, jasno definisanom okruženju moguće je ocenjivati doprinos svih činilaca koji maksimiziraju profit. Čak je i u svetu veliki problem pratiti determinante profita, a kod nas je skoro nemoguće jer su obračunski sistem i računovodstveni standardi neprofitno orijentisani.³ I dalje je računovodstvo sa velikim uticajem socijalističke tradicionalne škole. To nije preterano dobra osnova za razvoj menadžerskih finansija.

(viii) Ograničenja koja određuje praksa

Da nema prakse teorije bi bila odlična, i stvarno bi mogla da pruži sve odgovore, ali realni život je složeniji od knjiga. Svesni smo činjenice da menadžeri mogu imati i najčešće imaju i druge ciljeve osim maksimizacije profita koji je prirodan i logičan. Mi ćemo navesti neke od njih. Razmislite posle ovih redova koji su to ciljevi po vama.

(ix) Rast

Maksimizacija profita nužno ne podrazumeva da firma bude velika. Zbog toga nemojte da postovećujete ova dva cilja. Snaga firme je u funkciji njene veličine. Često menadžeri teže da firma bude što moćnija. Ima i zagovornika teze da korporacija treba biti "zločesta i šlang". To će reći da bude prava mašina za pravljenje para, koja nema ništa suvišno na sebi osim "mišića i skeleta" potrebnih da pobedi i eliminiše konkurente. Neprofitne organizacije poput bolnica, univerziteta, državnih institucija i organizacija mogu prihvatiti neki drugi cilj, poput rasta, kvaliteta usluga i slično.

(x) Snižavanje rizika

Preduzeti poduhvat, pogotovu oni koji mogu biti sa visokim profitima takođe povlači sa sobom visok investicioni rizik. To je opasnost od preskupog kraha. Na primer, uložite u privatnu pumpu za gorivo, a država potom zabrani privatni uvoz nafte pa ga prebaci na monopol. Evo već prvog posla za Saveznu antimonopolsku komisiju SR Jugoslavije, da razbije monopol uvoza nafte i naftinih derivata. Ako ne znaju šta su monopoli, slobodnu mogu otići na pijacu pa će im svako građanin to objasniti bez obzira na nivo obrazovanja. Uslov je da smeju da slušaju objašnjenje. Zbog toga napor menadžmenta treba biti usmeren na minimiziranje rizika, što će reći da se sagleda da će se "uslovi" poslovanja sa naftom i derivatima uvek menjati na štetu privatnog sektora. Inače, zatezanje monopolskih izvora snabdevanja u odnosu na privatne pumpe je takođe vid ekonomske reforme. Ostaje nerešen odgovor na pitanje - zbog čega uvek kada spomenemo reč reforma očekujemo da stvari automatski trebaju i moraju krenuti na bolje, pri čemu pod "bolje" podrazumevamo svoju definiciju i očekivanja. Ovom reformom snabdevanja naftnim derivatima se menjaju odnosi na tržištu, a što je to na štetu vlasnika, problem je samo njihov. Kao preduzetnici loše su procenili svoje poslovne perspektive i verovali obećanjima, što nije pristalo ni deci a kamoli odraslim.

³ Šire u Prof. dr Branko Ž. Ljutić (1997). "Komparativni izvori finansijskih informacija." Novi Sad: "Svet finansija". Godina XXIII, broj 165, str. 15-22.

(xi) Lične aspiracije i motivi

Mi smo ličnosti i toga se ne možemo nikako osloboditi. Da bi finansijski menadžer težio višim pozicijama finansijskog direktora i/ili potpredsednika za finansije firme potrebno je da takav razvojni put vodi ka ciljevima ostvarenja profesionalne karijere. To podrazumeva uticaj, ugled, poštovanje i na kraju ali svakako ne na poslednjem mestu visoka primanja i ostale beneficije. Za svakog finansijskog menadžera cilj bi morao biti ostvarenje visoke plate, pokriće adekvatnih troškova reprezentacije i ličnog automobila, visoka izdvajanja za specijalne dodatne šeme zdravstvenog i penzijskog osiguranja, da kao penzioneri ne bi radili honorarne knjigovodstvene poslove kod ugostitelja. Moramo se boriti da se u starosti ne pitamo gde nam se dede mladost. Konkretno to znači da finansijski menadžeri Jugoslavije hitno moraju formirati svoj specijalni penzioni fond na bazi premije, koji će ulagati novac u profitonosne poduhvate i hartije od vrednosti. Jedino tako možemo obezbediti relativno realne izvore penzija koje će nam omogućiti da bar tri puta dnevno jedemo, a možda i malo više.

(xii) Socijalni ciljevi

Pojedine organizacije mogu čak i imati altruističke ciljeve u odnosima sa javnošću. Na primer državne klinike, kako nam se prikazuju u javnosti, a stvarno funkcionišu ispod površine kao visoko profitne firme za par kvazi vlasnika. Takav postupak se naziva mimikrija. Inače, u svetu su kazne za pogrešno deklarisanje da li je biznis profitonosan ili neprofitan - što će reći društveno koristan veoma značajne. Kako ćete sebe i firmu odrediti to je vaša stvar. Ako ste uhvaćeni da ste se odredili kao neprofitonosan biznis a generišete profite, ti profiti se revalorizuju i oporezuju retroaktivno. Tada menadžeri o trošku državnog budžeta imaju prilike da provedu par decenija i specijalnim institucijama koje se bave intenzivnim čuvanjem odraslih ljudi koje se zovu zatvori.

(xiii) Likvidacija na redu

Ima trenutaka, što posebno važi za privatni biznis, kada se mora odlučiti da je bolje amputirati što znači preseći život firme nego nastaviti sa radom. To je teška, bolna odluka koju morate doneti kao vid "urgentne hirurgije" jer je firma došla do tačke kada je likvidacija najbolji izbor. Neuspeh, komercijalna neizvodivost su motivi kada sami trebate dobrovoljno započeti proces prestanka rada jer firma više ne ispunjava one svrhe zbog kojih je osnovana. To znači da više ne može da opstaje jer ne generiše profite i nije likvidna, bez obzira šta činili. Ako i kada to odlučite, povlačite poteze da što manje bilo koga oštetite, da relativizujete konflikte između zaposlenih koji će ostati bez posla, kreditora koji će u određenoj meri možda biti oštećeni, akcionara, kupaca, dobavljača, javnosti i ko zna koga još sve. Potrebno je ispuniti brojne ugovorne obaveze, isplatiti kreditore i poverioce po osnovu emitovanih obveznica, i sve to treba uraditi pravno valjano.⁴

Implikacije akcija finansijskih menadžera. Kad god akcija menadžera, a to je skoro uvek, ima više od jedne implikacije u pogledu ostvarenja ciljeva i rezultata, tada uvek odaberite onaj strateški pravac koji će uravnotežiti ostvarenje mešavine željenih ciljeva. Na primer cilj održa-

⁴ Razrada modela u 22. glavi "Rizik bankrotstva i oporavak firmi" u Schneeberger, K. C., Osborn, D. D., Ljutić, B. Ž. (1995). *Finansijsko planiranje u agrobiznisu - Sa elementima agrarnog kredita. Ključ za finansijski menadžment novcem i kreditom*. Beograd: Panda Graf, str. 395-321.

vanja optimalne likvidnosti ili čak maksimalne, može imati i ima posledicu obaranje profita. Držite previsoke rezerve neaktivne gotovine na računima, jer se plašite rastućeg rizika poslovanja sa drugim firmama u ovako nestabilnim uslovima. Vaše pretpostavke u pogledu eksplicitne i implicitne strateške biznis i menadžment politike moraju biti jasne onima koji ih sprovede da bi ih ostvarili.⁵

(xiv) Upravljanje finansijama firme

U dilemi da li vi da upravljate finansijama ili da one upravljaju vama ako ste pasivni, predložimo vam kao bolje rešenje prvo.⁶

U okviru upravljanja finansijama, odnosno savremenih metoda finansijskog menadžmenta u biznisu, posebno ćemo se u kratkim crtama osvetliti, i osvrnuti na, sledeće bazične elemente:

1. Upravljanje obrtnim sredstvima;
2. Upravljanje gotovinom;
3. Modele upravljanja gotovinom;
4. Tržišne hartije od vrednosti;
5. Upravljanje potraživanjima od kupaca;
6. Upravljanje zalihama.

(xv) Upravljačke finansije

Upravljačke finansije se bave prikupljanjem fondova, korišćenjem, upravljanjem fondovima u firmi radi postizanja i ostvarenja finansijskih i poslovnih ciljeva. Fondovi u obliku novčanih sredstava i kapitala se mogu pribaviti sa tržišta novca i berzi kapitala. Različiti tipovi poslovne organizacije klasifikovani su prema privredno - pravnoj regulativi zemlje počev od inokosnog preduzeća, ortakluka (partnerskog posla), do akcionarskog društva, koje najčešće označavamo korporacijom. Planiranje poreza jeste jedan od najznačajnijih elemenata koje treba *minimizirati* kao oblik finansijskih odliva izvan firme. Svaka kompanija mora maksimalno iskoristiti sve mogućnosti da snizi svoje poreske obaveze, počev od zakonski dozvoljenih metoda amortizacije, otpisa, rashoda, zakonski prihvaćenih troškova promocije, marketinga, propagande, i različitih davanja izvan firme.

(xvi) Ključni koncepti u mikro – finansijama

1. Uvod u finansije;
2. Osnovni oblici poslovne organizacije;
3. Finansijske institucije i tržišta.

⁵ Autorizovano predavanje na posle diplomskim studijama Ljutić, B. Ž. (1996). "Opšti pogled na finansijski menadžment". Beograd: Ekonomski fakultet - Univerzitet u Beogradu. Magisterijum ekonomskih nauka "Fiskalni menadžment" predmet - Finansijski i bankarski menadžment.

⁶ Ljutić, B. Ž. "Upravljanje finansijama" u Ljutić, B. Ž. Glavni urednik (1996). *Osnovi finansija za menadžere - Fundamentalni koncepti finansijskog menadžmenta*. Beograd: Panda Graf, str. 189-199.