

Др Боривоје Б. Прокоповић<sup>1</sup>  
Др Бранислав С. Вукасовић<sup>2</sup>  
Мр Живојин Б. Прокоповић<sup>3</sup>  
Нишка пословна школа

ПРЕГЛЕДНИ РАД  
Рад је примљен 10.05.2014.  
Рад је одобрен 05.06.2014.

## НЕКА ПИТАЊА ПРОФИТНЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ ФИРМЕ

### Апстаркт

*Сврха профитне децентрализације компаније је њена већа економска ефикасност, те већи профит и трајан опстанак на тржишту. Овај циљ се постиже организовањем центара економске одговорности са намером да се компанији обезбеди интерна организација за успешну интеграцију у тржишне токове. Декомпоновањем на мање делове, који су флексибилнији на тржишну прилагодљивост и спремност за свеукупне промене са партнерима, посебно иностраним, постиже се повећана профитабилност. Без доброг процеса профитне децентрализације компаније не може се постићи жељена економска ефикасност, а као такве оне не могу да рачунају ни на успешну тржишну позиционираност.*

**Кључне речи:** Децентрализација фирме, профит, организација, ефикасност...

ЈЕЛ Класификација: М41

## SOME QUESTIONS REGARDING PROFIT DECENTRALISATION OF A COMPANY

### Abstract

*The aim of company's profit decentralisation is its greater economical efficiency and profit with the purpose of survival on the market. That aim is achieved by organizing the centre of economical responsibility provided the company that, with the eternal organization, to be stated as the company of market economy. Decomposing on smaller companies, which are more flexible on the market flexibility and prepared for the entire transformations with the partners, especially foreign and achieving greater profitability.*

*Without the process of profit decentralization regarding company cannot achieve economical efficiency specific for market economy companies and as such they cannot count either on successful market position*

**Key words:** decentralisation of a company, profit, organization, efficiency...

<sup>1</sup> boraprokopovic@gmail.com

<sup>2</sup> maja.vu@sazampro.rs

<sup>3</sup> z.prokopovic@gmail.com

## Увод

Сам процес профитне децентрализације производно-услугне фирме условљава изазива све заостренија тржишна конкуренција и потреба да се на тржишту трајно опстане. Опстанак и константно ширење на тржишту фирме подразумева да она мора да има конкурентан производ/услугу, са аспекта експлоатационих, функционалних и естетских карактеристика, а тај производ/услуга и тржишно прихватљиву цену. Назначене тржишне условљености производа/услуге упућују на темељне активности фирме које она мора континуирано да предузима како би опстала и успешно се развијала. То се посебно односи на унутрашњу структуру наших фирми, а у функцији предузиманих реформи и стварања пожељног тржишног амбијента.

Још присутне квантитативне стопе развоја наших фирми (контејнери, тоне и сл.), треба супституисати квалитативним стопама развоја (профита) и то као једино успешне рецептуре раста и развоја фирми. Наиме, реч је о чињеници да и наше фирме морају да раде и функционишу као прави економски учесници тржишне економије: продуктивно, економично и рентабилно (профитабилно).<sup>4</sup>

Опште познато је у тржишним економијама да се величина и вредност фирме не мере квантитативним показатељима, већ стопом оплођења ангажованог капитала, односно оствареном профитном стопом. Наше фирме, исто тако, ако желе опстанак и развој, морају сопствену успешност мерити оствареном профитном стопом.

Дужина пута и временски ток од прокламације циљева и стратегија до њихове ефикасне реализације, трају онолико дуго колико фирма има способне менаџере да циљеве и стратегије ваљано формулишу и изаберу методе и средства за њихову реализацију. Каже се да су добро одабрани кадрови прави аксиом циља, стратегија и метода раста и развоја фирме. У том смислу, профитна децентрализација фирме као тема овог рада, у функцији је дефинисања ваљаних циљева и стратегија, као и метода и средстава да се циљеви и стратегије ефикасно реализују.

## Ефикасна организациона структура фирме

Ефикасна организациона структура фирме представља важан услов да се циљеви и стратегије фирме успешно реализују. С тим у вези, права организациона структура фирме требало би да буде уређена по стандардима тржишне економије, у оквиру које свака организациона структура има одређени економски статус. Иначе, анализа праве структуре фирме треба да одговори на неколико значајна питања, односно:

- одговара ли организациона структура фирме и шта у њој треба мењати да се ефикасно реализују циљеви и стратегије фирме?
- које и какве центре економске одговорности треба организовати да би се циљеви и стратегије фирме ефикасно реализовали? и
- како мерити и вредновати ефекте и перформансе нове организациона структуре фирме?

У нашим условима пословања и рада фирми веома је значајна величина и структура њиховог производно-услугног програма, али и унутрашња структура фирме и то са аспекта њеног декомпоновања и организовања више малих и средњих програмски и тржишно флексибилних целина.

<sup>4</sup> Др Боривоје Б. Прокоповић, др Бранислав Вукасовић и мр Каролина С. Прокоповић., Менаџерски аспект ликвидности и солвентности, „Економика“, Ниш, бр. 3/13.

Основни циљ анализе организационе структуре фирме треба да је у функцији побољшања њене унутрашње организације и стварања услова за праву профитну децентрализацију. Сам процес профитне децентрализације фирме треба да се одвија у два правца, односно:

- организовања центара економске одговорности и
- декомпоновања предузећа.

## Центри економске одговорности

Права унутрашња организација фирме и њених делови мора да буду у функцији оптималне економске ефикасности и остварења добити/профита, као циља пословања и рада и фирме. Организациона структура пословних функција фирме мора да буде међусобно тесно повезана и оптимално организована. Делови, преко којих треба да се реализује профитна децентрализација фирме, заправо су делови процеса рада у оквиру њене делатности, оптимално организовани за реализацију циља (добити/профита), самостални у оквиру свог делокруга рада, али и зависни од других делова фирме у функцији остварења њеног циља (добити/профита).

У функцији циља пословања и рада фирме профитна децентрализација реализује се преко организовања центара економске одговорности:

- профитних центара,
- профитних јединица и
- центара трошкова.

Дата профитна децентрализација фирме, подржана економском мотивацијом менаџера и запослених, треба да допринесе повећаној продуктивности, економичности и рентабилности (профитабилности) свих центара и фирме, чиме се доста доприноси и коначном остварењу постављених циљева.

Профитна децентрализација фирме не значи њено цепање и дезорганизацију, јер циљеви организовања и статус остају потпуно идентични (остварење добити/профита). Исто тако, место и улога органа фирме: скупштина, управни одбор, директор и надзорни одбор не мењају се, а омогућава им се да функционишу и делују на много ефикаснији начин. Тако, уместо праћења само целине фирме, њени органи то чине и кад је у питању функционисање делова предузимајући ефикасне мере мотивације за постизање веће профитабилности и делова.

## Профитни центар

Профитни центар представља део фирме који чини заокружену техно-економску целину са:

- овлашћењима у правном промету,
- посебним обрачунима резултата пословања - прихода, расхода и добити и
- посебним подрачуном (без својства правног лица).

За организовање делова фирме као профитних центара, потребно је да:

- у делатности имају преовлађујуће тржишне производе/услуге, уз тржишне цене и формирање продајних цена на тржишним принципима;
- њихова делатност буде заокружена техно-економска целина ради лакшег праћења улагања и ефеката;

- имају самосталан обрачун прихода, расхода и добити, како би се лакше исказивала и пратила профитабилност;
- се њихова делатност, као део делатности фирме, посебно исказе у статусу фирме и региструје код суда;
- имају своје менаџере и менаџмент који делују тако да центар послује профитабилно, али и у функцији остварења што већег профита фирме, као циља њеног пословања и рада (основни разлози организовања профитних центара) и
- менаџери профитних центара, њихова екипа и запослени имају разрађене економске мотивационе факторе за успешан рад профитног центра.

Процес планирање и његова добра операционализација (плановима) обезбеђује функционисање профитног центра, у ком смислу и фирма и профитни центри треба да доносе своје планове усклађене са зацртаним циљевима, временом и садржајем активности. Реализацијом планова обезбеђује се пословање и рад профитног центра, као и мерење и оцена његове успешности пословања и рада.

Паралелно са доношењем и реализацијом планова према циљу, времену и садржају врши се планирање и праћење реализације буџетске потрошње профитног центра по: врстама, местима и носиоцима трошкова, тј. јединици производа/услуга као носиоцу и реализатору циљева и стратегија фирме.

Профитни центри као делови процеса пословања и рада фирме, могу се формирати по:

- програмима/пројектима,
- производима/услугама,
- територијама и сл.

Пословни односи између профитних центара, као делова фирме, заснивају се на тржишним односима који су и арбитар у међусобним односима. О овом суштинском принципу профитне децентрализације фирме мора се строго водити рачуна. Њено непоштовање допринело би да се профитна децентрализација фирме претвори у трошковну децентрализацију, где би се профитни центри претворили у трошковне центре чији је страдалник фирма. Дакле, мора се строго водити рачуна да циљ профитне децентрализације фирме - већа економска ефикасност и већи профит/добит као циљеви фирме тржишне економије - не буду нарушени.

Процес организовања профитних центара као профитна децентрализација фирме не треба да буде кампања и еуфоричан посао, већ студија, чији је циљ дефинисање пројектног задатка и формирање мултидисциплинарне екипе стручњака за израду пројеката или елабората о профитној децентрализацији фирме.

## Профитна јединица

Профитна јединица је део фирме који чини заокружену техно-економску целину, са посебним обрачуном резултата пословања - приходи, расходи и добити и посебним подрачуном. Основна разлика између профитног центра и профитне јединице је да профитна јединица нема овлашћења у правном промету, због чега и не подлеже обавези регистрација код надлежног суда. Разлика су и блажи услови организовања између профитног центра и профитних јединица, тако да је могуће (и потребно) поједине секторе (а и друге целине фирме) организовати као профитне јединице.

За пример организовања профитне јединице послужићемо се сектором набавке, који се може извршити на следећи начин:

- планира се коефицијент обрта и дани везивања залиха материјала и делова које овај сектор обавља. За те залихе одобрава се камата на залихе сектору набавке, где веће или мање залихе и камате падају на терет или у корист сектора набавке, као профитне јединице;
- одобрава се сектору набавке (где су и камате) годишњи буџет, и као расход и приход,;\* приходи сектора набавке формирају се применом коефицијента на све потребне материјале и делове из магацина материјала и делова;
- из профитабилности остварује се мотивација менаџера и запослених у профитној јединици (јер остварени расходи и приходи указују на профитабилност рада).

Поступак организовања сектора продаје, производње и сл., као профитне јединице, може се вршити на сличан начин као и сектор набавке, због чега се на њихово организовање и нећемо у раду освртати.

Део фирме, који се организује као профитна јединица, не мора увек да има преовлађујуће тржишне производе/услуге, какав је случај са профитним центром, већ да представља заокружену техно-економску целину код које могу да се планирају и прате приходи, расходи и профит - као резултат пословања и рада дотичне профитне јединице.

## Центар трошкова

Центар трошкова представља онај део фирме где се не могу пратити приходи, односно где се не може обрачунски утврдити добит, као разлика између прихода и расхода. То је и разлог да се делу предузећа који се организује као центар трошкова, за послове које тај центар мора да уради, планира и одобрава буџет по врстама трошкова за одређену пословну годину и у динамици.

Прихваћени и одобрени буџети мотивационих фактора, за центре трошкова, не могу се пробијати без одобрења управе. За случај прекорачења буџета покривање се врши смањењем зарада а, касу у питању уштеде у буџету, с друге стране, оне се одражавају на повећање зарада менаџера и запослених у центрима трошкова.

Правило је да економски мотивациони фактор, везан за квалитет обављеног посла и за уштеде или пробијање одобреног буџета, мора да постоји и код центра трошкова, који квалитетом обављеног посла и величином учињених трошкова, исто тако, знатно утиче на профитабилност предузећа.

## Важност формирања центара економске одговорности

Уколико се профитна децентрализација фирме стручно спроведе кроз формирање центара економске одговорности, она би требало значајно да допринесе повећању њене профитабилности, посебно у нашим условима пословања и рада, поготово што су нам трошковни принципи и квантитативни резултати пословања ближи од квалитативних резултата пословања и профитног принципа.

Центри економске одговорности стварају нове менаџере и нови менаџмент за делове предузећа. Данас носиоци реализације светских стандарда ангажовања и трошења ресурса све више постају центри економске одговорности као делови

фирми. Исто тако, у модерној привредној пракси буџетска потрошња (планирање, одобравање и реализација) спушта се на ниво центара економске одговорности. Субјекти који носе и стварају профит, као циљ пословања и рада фирме, постају центри економске одговорности као делови фирме и сл.

Као што смо истакли профитна децентрализација фирме (кроз организовање центара економске одговорности) није кампањски и помодарски посао на кратак рок, већ изузетно значајан и важан посао који фирму води ка жељеној организационој структури и економској ефикасности. Такву организациону структуру данас имају све фирме земаља тржишне економије.

## Декомпоновање предузећа

Профитна децентрализација великих (и средњих) фирми намеће потребу њиховог декомпоновања и организовања нових (флексибилних и прилагодљивих) фирми свим тржишним гигањима. Исто тако, процес декомпоновања великих (и средњих) фирми води у организовање мањих, тржишно и програмски флексибилнијих, економски ефикаснијих и као такве припремљеније за успешну трансформацију сваке врсте.

Нужност овог процеса је и у природи настанка наших нових фирми, које ће заменити оне створане за наше услове и размере (велике хетерогене фирме, које нису тржишно и програмски хомогене и флексибилне). Данас у земљама тржишне економије преовлађују веома успешна мала и средња предузећа (тржишно и програмски флексибилна), која су као таква, чланице великих групација фирми.

Процес и систем профитне децентрализације фирме кроз њихово успешно декомпоновање, реализује се кроз организовање нових, мањих, самосталних фирми и њихове нове групације (холдинг), чије су чланице те нове, мање фирме.

## Нове фирме

Профитну децентрализацију фирме, декомпоновањем и организовањем нових фирми, треба спроводити ако нова фирма испуњава услове да може имати:

- тржишни субјективитет,
- производно-технолошки субјективитет,
- економски субјективитет и
- правни субјективитет (стиче се аутоматски ако испуњава претходне услове).

Новонастале фирме имаће *тржишни субјективитет* ако поделом постојеће фирме (по програмима, производима, територијама и сл.) имају производ/услугу који се продају на домаћем или страном тржишту. Другим речима, то значи да је постојећу фирму могуће хоризонтално поделити на две или више њих, а да свака од њих има тржишни производ/услугу. Вертикална подела постојеће фирме (на два или више нових фирми) пожељна је ако за нове фирме већ постоји тржишна цена или је на тржишним критеријима могуће формирати продајну цену њихових производа/услуга.

Новонастале фирме имаће *производно-технолошки субјективитет* ако се производња производа, продаја производа, или вршење услуга, обавља већином у оквиру расположивих капацитета нових фирми, а да су оне мање зависне од других фирми.

Новонастале фирме имаће *економски субјективитет* ако се поделом постојеће фирме (на две или више нових фирми), може формирати материјално-

финансијска документација која може да региструје приходе, расходе и добит (профит) нових фирми и да се мери њихова економска ефикасност, тј. успешност пословања и рада. Поступак профитне децентрализације фирме кроз декомпоновање постојеће фирме, значи да се организују две или више нових фирми која нису међусобно институционално повезана (холдинг, концерн и сл.).

Поступак профитне децентрализације зависног друштва кроз декомпоновање постојећег зависног друштва, на поменут начин, значи да се организују два или више нових зависних друштава у оквиру исте групе (холдинг).

## Нови холдинг

Процес профитне децентрализације која доводи до организовања новог холдинга настаје у случајевима:

- профитне децентрализације постојеће фирме кроз декомпоновање на више нових друштава, од којих је једно матично друштво, а друга су зависна друштва и
- профитне децентрализације постојећег зависног друштва кроз декомпоновање на више нових зависних друштава, од којих је једно матично друштво, као зависно друштво у односу на постојеће матично друштво (водећи холдинг), а матично друштво у односу на нова зависна друштва.

Критеријуми и методе организовања новог холдинга и зависних друштава исти су као већ изложени код профитне децентрализације фирме путем декомпоновања на нове фирме. Иначе, профитна децентрализација која доводи до организовања новог холдинга, мора да определи и делатност новог матичног друштва, а могућности су да ново матично друштво обавља:

- само делатност чистог холдинга (оснивање, управљање, контрола и надзор зависних друштава) и
- делатност мешовитог холдинга - значи, поред делатности чистог холдинга има и производну, прометну или услужну делатност. Ова друга делатност, могуће је да буде потпуно нова или једна од делатности подељене фирме или зависног друштва.

Овде скрећемо пажњу да ако матично друштво обавља једну од делатности подељене фирме или зависног друштва, да менаџер и менаџмент таквог матичног друштва мора да буде јачи од менаџера и менаџмента зависних друштава, То другим речима значи да би, у супротном, циљеви профитне децентрализације фирме или зависног друштва могли бити доведени у сопствену супротност.

## Значај процеса декомпоновања фирме

Процес профитне децентрализација фирме поступком њеног декомпоновања, ствара нове тржишно и програмски флексибилне фирме, које су добро припремљене за, како следи:\* својинску трансформацију са домаћим, а нарочито страним партнерима,\* тржишну трансформацију са партнерима,\* програмску трансформацију са партнерима,\* економско-финансијску трансформацију са партнерима,\* организациону трансформацију са партнерима,\* кадровску трансформацију са партнерима и\* управљачку трансформацију са партнерима.

## Информатичка подршка профитној децентрализацији фирме

Поступак профитне децентрализације фирме није тешко операционализовати са адекватном софтверском и хардверском подршком, тј. са адекватним персоналним рачунарима и адекватним апликацијама. Системом умрежавања персоналних рачунара, сваког тренутка, омогућава се међусобно оперативно комуницирање између управе фирме (или холдинга) и центара економске одговорности (или зависних друштава), тако да се добијају адекватне и временски прилагођене информације (дневне, декадне, месечне, кварталне и годишње).

Процесом повезивања са информатичким центрима у земљи и свету (интерес фирме), добија се комплетна информациона база за успешно управљање фирмом и профитабилни рад, односно пословање у целини.

Данас је цена адекватне хардверске опреме и софтверске подршке врло скромна у односу на корист добијену њеном употребом.

У раду изложена профитна децентрализација фирме никако не сме да асоцира на некадашње политичко-синдикалне активности организовања обрачунских јединица, радних јединица, самосталних организација удруженог рада и сл., а још мање сме да асоцира на некадашњу „ооуризацију“. То из простог разлога што су некадашњи циљеви организовања фирми, где је све било подвргнуто продукционим односима и трошењу средстава, дивергентни овде изложеним циљевима стварања добити (профита) кроз економску ефикасност функционисања фирме и рационалну потрошњу у фирми. Посао профитне децентрализације фирме веома је сложен и треба да се обавља мултидисциплинарно и од професионалних стручњака који ову материју теоретски добро познају и који су у стању да је практично примене.

### Закључак

Опште познато је у тржишним економијама да се величина и вредност фирме не мере квантитативним показатељима, већ стопом оплођења ангажованог капитала, односно оствареном профитном стопом. Наше фирме ако желе опстанак и развој, морају сопствену успешност мерити оствареном профитном стопом.

Права унутрашња организација фирме и њених делови мора да буду у функцији оптималне економске ефикасности и остварења добити/профита, као циља пословања и рада и фирме.

У функцији циља пословања и рада фирме профитна децентрализација реализује се преко организовања центара економске одговорности, односно преко: профитних центара, профитних јединица и центара трошкова.

Дата профитна децентрализација фирме, подржана економском мотивацијом менаџера и запослених, треба да допринесе повећаној продуктивности, економичности и рентабилности (профитабилности) свих центара и фирме, чиме се доста доприноси и коначном остварењу постављених циљева.



## Литература

- Б. Б. Прокоповић, и Ж. Б. Прокоповић., Контрола трошкова као основ техничке подршке управљању, „Економика“, Ниш, бр. 4/12.
- Б. Б. Прокоповић, и Б. Вукасовић и К. С. Прокоповић., Менаџерски аспект ликвидности и солвентности, „Економика“, Ниш, бр. 4/12.
- З. Д. Симоновић и Р. Дамњановић., Стратегијско прилагођавање организације променама, „Економика“, Ниш, бр. 1/11.
- Ж. Б. Прокоповић, Б.Ј. Петковић и М. Јелић., Значај финансијске контроле и надзора мале фирме, „Економика“, Ниш, бр. 1/13.
- М. Милошевић., Хармонизација финансијског извештавања у бившим ЈУ републикама, „Економика“, Ниш, бр. 4/12.
- Stiglitz, J. Okampo, J. Spiegel, S. Ffrench-Davis, R. Nayyar, D. Stability with Growth, Oxford Univerzity Press, 2006.
- С. Дохчевић и Ђ. Малешевић., (1989), Систем анализе пословања и информисање у предузећу. С. Администрација, Београд.

