

UDK 005.511:332.146.2  
DOI: 10.7251/FIN1701005M  
Đoko Malešević\*

PREGLEDNI RAD

# Reafirmacija poslovne ili analize bilansa

## Reaffirmation of business or balance analysis

### Rezime

*Motiv i namera ove rasprave su usmereni na pokušaj podsticanja rasprave o dilemi: da li prihvatiti poslovnu analizu (business analysis) kao celovit izvor nefinansijskih i finansijskih informacija, ili, samo analizu bilansa (finansijskih izveštaja) neophodnu i dovoljnu za celishodno donošenje poslovnih odluka i upravljanje poslovnim sistemima.*

*Neosporna je činjenica da su dometi analize bilansa ograničeni, dok ih poslovna analiza proširuje. U našoj teoriji i praksi preferirana je analiza bilansa, skrajnuta poslovna analiza, ili u boljem slučaju, rasparčana po drugim disciplinama koje se proučavaju na fakultetima.*

**Gljučne reči:** Reafirmacija, analiza, poslovna, bilans, finansijske, nefinansijske, informacije

### Abstract

*Motive and intent of this paper are focused on trying to encourage the discussion about the dilemma: whether to accept business analysis as a comprehensive source of financial and non-financial information, or just the balance analysis (financial report) necessary and sufficient for expedient business decision making and management business systems.*

*It is an indisputable fact that the achievements of balance analysis are limited, while the business analysis expands them. In our theory and practice, balance analysis is preferred, while the business analysis is put aside, or in best case, fragmented into other disciplines which are studied in colleges.*

**Key words:** Reaffirmation, analysis, business, balance, financial, nonfinancial, informations

## 1.OSNOVANOST RASPRAVE PROBLEMA

Motiv i usmerenost ove rasprave su pokušaj podsticanja naučne i stručne javnosti na uobličavanje poslovne analize i planiranja kao ključnih odrednica upravljanja poslovnim sistemima. Kod nas je realnost ili čak i napuštenost poslovne analize i planiranja kao naučnih disciplina iz programa edukacije studenata ekonomije i menadžmenta. Planiranje se u „priči o upravljanju poslovnim sistemima“ ističe i „pripisuje sposobnosti menadžmenta“ ali o njemu nema sadržajno usmerenih i zaokruženih naučnih i stručnih publikacija, niti posebnih napisa u časopisima i simpozijumskim zbornicima. Naspram toga, analiza je svedena na „čitanje finansijskih izveštaja“, tretirana posebno i smeštena u sadržaj „Upravljačkog računovodstva“ i „Poslovnih ili korporativnih finansija“.

Prihvatanjem menadžerskog modela upravljanja poslovnim sistemima (preduzećima, kompanijama), ispostavila se nužnost objedinjavanja ključnih podsistema (podfunkcija) za racionalnu podršku sistema (funkcije) upravljanja konglomeratom poslovnih sistema gde se gubi preglednost nad celinom.

Prevazilaženje jaza preglednosti i rešenja nalazi se u Kontroling sistemu – organizacionom konceptu objedinjavanja svih relevantnih funkcija: planiranja, analize, kontrole, evidentiranja sa bilansiranjem, informisanja i odlučivanja, započetog u SAD, a razvijenog i primenjenog, naročito u Evropi. Suština je u organizacionom povezivanju datih podfunkcija i njihovom sinergijskom efektu formiranja validne podloge za odlučivanje menadžmenta.

Naspram toga, u našoj teoriji dominira opredeljenje „dovoljnosti“ za odlučivanje informacija iz računovodstvenog sistema, rezultiranih iz finansijskih izveštaja o kapitalu (bilans stanja) i profitu (bilans uspeha). Pri tome se favorizuje koncept „upravljačkog računovodstva“. Ono se po domenu sadržaja, nastoji proširiti: sem računovodstva troškova i na analizu bilansa (čitanje finansijskih izveštaja, te na analizu i produkciju nefinansijskih informacija. Ovo opredeljenje se temelji na američkoj koncepciji „Osnove troškovnog računovodstva – upravljački aspekti“. Zamena je za kontroling. Koliko je to uspešno zaživelo kod nas, valjalo bi istražiti. Posebno, ako se ima u vidu činjenica: da organizacioni koncept kontrolinga dominira u stranim kompanijama i da su edukacija profilisanja - računovođa i drugih profesija za sistem kontrolinga veoma prisutne i posećene.

\* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu, u penziji, e-mail: erikamalesevic@yahoo.com

Konačno, sve izraženiji zahtevi za nefinansijskim informacijama za odlučivanje, potenciraju potrebu za tehno-ekonomskom analizom i analizom konkurentnosti, pored finansijske analize – kao sinergije objedinjene poslevne analize. U tom smislu, je potencirano pitanje i nefinansijskih informacija sadržanih u Godišnjim izveštajima o poslovanju društva, koji, po pravilu, objedinjuju i revizorski izveštaj (MSR 720). Ističe se stav da, materijalno neusaglašene finansijske i nefinansijske pozicije izveštaja o poslovanju mogu imati negativne posledice na poslovne odluke korisnika finansijskih i nefinansijskih izveštaja.

Očigledno je da, analiza bilansa ima određene domete i ograničenja. Takođe, poslovna analiza proširuje mogućnost produkcije i nefinansijskih informacija, kako internih kao i eksternih, što daje poseban značaj uloji, naročito analize strategijske pozicije i konkurentne sposobnosti privrednih društava (preduzeća, kompanija). To je ujedno, i izazov za formiranje adekvatnog profila analitičara.

## 2. POSTULIRANOST TRADICIONALNOG I MENADŽERSKOG MODELA UPRAVLJANJA EKONOMIJOM PREDUZEĆA

Tradicionalno shvatanje ekonomije preduzeća zasniva se na regulaciji i funkcionisanju tržišnog mehanizma **savršene konkurencije** koji definiše racionalno upravljanje ekonomijom firme utemeljeno na koncepciji marginalizma u teoriji firme.

Kriterijum uspešnosti po ovom modelu je zadovoljen sve dok troškovi i prihodi rastu sa svakom dodatnom jedinicom učinka, a profitabilnost postoji većim rastom prihoda od troškova.

Kontrola rizika, uspešno vođenje operativnih aktivnosti i ostvarivanje zarade ekonomski su prihvatljivi sve dok se marginalni troškovi ne izjednače sa marginalnim prihodom, za poslednju jedinicu marginalnog učinka.

Ima se u vidu firma čija poslovna aktivnost je profilisana standardnim učincima (proizvodima/ uslugama), kojima se cene formiraju pod uticajem tržišnih uslova sa velikim brojem kupaca i ponuđača (prodavaca), dobro informisanim o tržišnim snagama ponude i tražnje. Ona se uključuje u konkurentno okruženje, adaptira se i utiče na njegove promene.

Ovaj model upravljanja ekonomijom preduzeća u teoriji firme zasniva se na premisi da sve poslovne odluke donosi vlasnik firme, snosi rizik i prisvaja profit koji teži da maksimira. Sve to čini u okviru svog raspoloživog kapitala. Obezbeđena je potpuna preglednost nad celinom organizacije,

Činjenica, da je vlasnik ograničen sopstvenim kapitalom u širenju poslovnih aktivnosti i veličine firma jeste ključno ograničenje ovog modela tržišne ekonomije koji se nastojao prevazići.

**Menadžerski model upravljanja ekonomijom kompanija** u teoriji firme naročito je razvijen u dvadesetom veku, pojavom velikih akcionarskih društava organizovanosti. Akcijski kapital je proširio okvire individualnog kapitala vlasnika i stvoreni su uslovi za organizaciju velikih firmi heterogene delatnosti i omogućeno njihovo prostorno širenje na tržištu širom sveta. Razdvaja se vlasništvo od upravljanja. Vlasnici su akcionari, a firmom upravljaju menadžeri. Prevaziđena je ograničenost rasta veličine firme determinisana okvirom raspoloživog kapitala vlasnika koji upravlja firmom.

Tržišni uslovi se pomeraju od savršene konkurencije ka oligopolima, monopolima i drugim oblicima segmentacije tržišta. Na tržištima učestvuju veliki broj različitih grupa potrošača sa širokom

skalom potrošačkih potreba. Pred svaki posao – biznis kompanije postavlja se zahtev da se opredeli i usmeri na zadovoljenje više ili samo segmenata tržišta. Interakcija okruženja i kompanije se uspostavlja dovođenjem okruženja u kompaniju koja se potom adaptira na promenu okruženja, utičući na njegove promene.

Cilj menadžmenta premešta se na maksimiranje prihoda od prodaje u skladu sa tezom zadovoljavajućeg profita kojim se povećava vrednost firme u vidu kapitala za vlasnika i obezbeđuju rast i razvoj firme.

Menadžerska struktura nastoji da učini efikasnim sve svoje odluke i proširi ih na sve domene složene organizacione strukture kojom upravlja, naročito ako se ima u vidu **gubitak preglednosti** nad celinom organizacije kompanije.

Koncept upravljanja i donošenje efikasnih odluka temelji se na relaciji:

Strategija ↔ Ciljevi ↔ Vizija

Strategija je usmerena na sredstva i načine ostvarivanja ciljeva determinisanih vizijom posla – biznisa firme. Faktori: vizija, ciljevi, strategija su međusobno povezani kao karika u lancu, čineći zaokruženu celinu.

Vizija je dugoročna ambicija poslovanja kroz koju se sagledava šta se može postići u dužem vremenskom periodu. Ciljevi ostvarivanja postavljeni su tako da su vremenski određeni, kvantitativno izraženi i da im se može meriti stepen ostvarenja.

Strategija kojom se ostvaruju ciljevi i projektovana vizija poslovanja obuhvataju šire i duže poglede u budućnost nego što je vremensko trajanje i obim aktivnosti operativnih tekućih projekata. **Strateško upravljanje dobija prioritet nad operativnim.**

Dakle, veličina i složenost i specifičnost poslovanja firme određuje relevantnost modela strategije menadžmenta. Ističe se sledećih sedam koraka na koje se fokusira menadžment:

- sagledavanje bazične vizije poslovanja;
- određivanje specifičnosti ciljeva;
- analiza snage, slabosti, šanse i opasnosti;
- identifikacija strateških opcija;
- odluka o strategiji i planu;
- implementacija strateškog plana;
- procenjivanje tokom vremena napredovanja plana i kontrola.

U strateškom modelu odlučivanja ključno je strateško planiranje. Ovim planom se u užem smislu određuju:

- okvir poslovanja i njegovo vremensko dinamizovanje;
- raspored resursa u skladu sa potrebama poslovanja;
- konkurentne prednosti firme kada se tačno ukazuje na superiornost firme u odnosu na konkurenciju.

## 3. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNE ANALIZE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU I UPRAVLJANJU PREDUZEĆEM

Saznanje da živi organizmi, a naročito upravljani poslovni sistemi koje stvara i organizuje čovek, ne mogu izabrati pravac i smer dejstva upravljanja bez informacija, utkano je u temelje kibernetike,

teorije sistema i teorije informacija. Otuda i paradigma da je u suštini procesa upravljanja odlučivanje kome podgradnju čine informacije čija je unutrašnja sadržina saznanje o mogućem opstanku, rastu i razvoju upravljanih sistema. Time je jasno naučno definisana uloga, značaj i svrha informisanja nezavisno od segmenata informacionog sistema u okviru kojih se informacije kreiraju.

Sada se sve više, u naučnoj i stručnoj literaturi potenciraju nefinansijske informacije pored finansijskih informacija, kao bitna komponenta upravljačkog informacionog sistema. Istina, njihova uloga i funkcija se različito tumači. Preferiranje finansijskih informacija koje se produkuju finansijskom analizom, prezentovanih i revidiranih finansijskih izveštaja, nameće dopunsku funkciju nefinansijskim informacijama. Insistira se na onim nefinansijskim informacijama koje bliže objašnjavaju prikazanu realnost u finansijskim izveštajima, koja je faktička posledica odvijanja poslovnih aktivnosti kompanije. Naspram toga, nefinansijske informacije proširuju celinu saznanja, jer se odnose na materijalne, energetske tokove i korišćenje tehnologije, tehike i ljudskih resursa u poslovnoj aktivnosti kompanija. Ove informacije produkuje poslovna analiza.

Prihvatanje analize kao ključnog instrumenta saznanja o ekonomiji preduzeća i uopšte ekonomije privrede, jasno i nedvosmisleno promovišu i stavovi poznatih svetskih ekonomista. Tako se konstatuje i ističe: "Iskustvo pokazuje da čovek ne može da razume privredu danas i u budućnosti, a da ne raspolaže sistemskim metodom za analizu. Opisi moraju da budu nešto više, a ne serija nepovezanih prepričavanja. Oni nužno moraju da budu uklopljeni u okvire sistema, a to je ono što se podrazumeva pod pravom

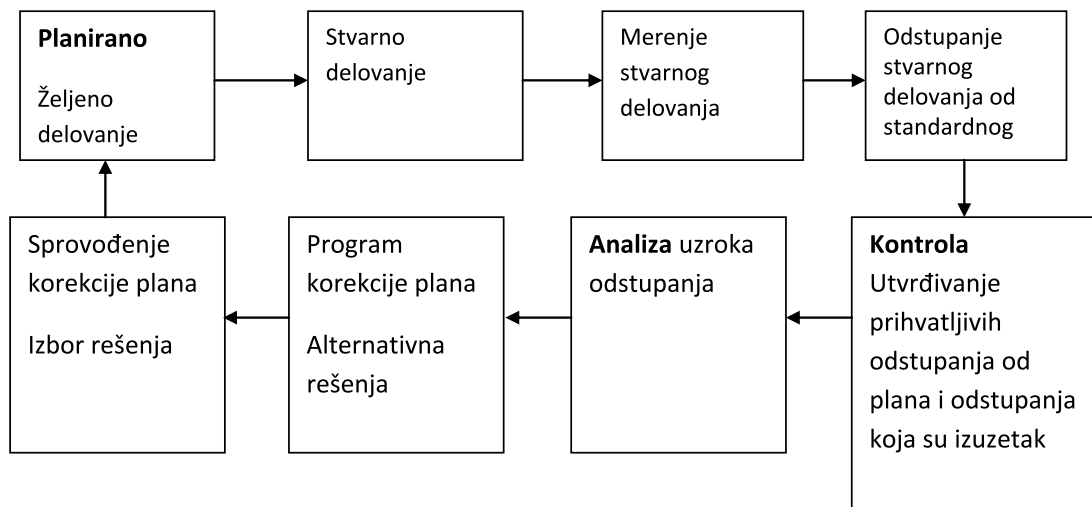
analizom." (Samuelson, Nordhaus, 2009) Svrhu procesa analitičkog istraživanja izražava tvrdnja po kojoj je "Analiza umetnost transformisanja podataka i informacije (generisano znanje procesom analize) korisne za donošenje odluka." (Fleishers, Bensoussan, 2009, str. 77) Već na osnovu ovih stavova o tretmanu i shvatanju suštine analize se razumeju i sledeće konstatacije koje donosi odluka- upućuju samo na korišćenje analiziranih podataka; pri čemu analiza treba da bude integralni deo svake bitne odluke.

Proces donošenja poslovnih odluka efektuiru definisanjem operativnih i strateških ciljeva i zadataka koji su željeno vođenje kompanije u budućem projektovanom periodu. Stvarno delovanje je usmereno na planiranje zadataka dinamizirane po obimu i vremenu ostvarivanja. Celina procesa izvođenja poslovne aktivnosti je pod kontrolom utvrđivanja odstupanja od zadanih veličina. Kontrola se fokusira na identifikaciju prihvatljivih odstupanja koja ne dovode u pitanje izvesnost postavljenih ciljeva i, posebno odstupanja koja su izuzetak, jer utiču na neizvesnost dostizanja postavljenih ciljeva. Identifikacija odstupanja, naročito onih koja su izuzetak se svodi u prihvatljive okvire i otklanja na temelju generisanog saznanja procesom analize. U tom procesu se otkrivaju uzroci odstupanja, definišu alternativna rešenja, iz kojih menadžment bira optimalno koje je program korekcije plana, ili redefinisana postavnjenih ciljeva i zadataka.

Tretman analize kao bitne komponente procesa upravljanja jasno i argumentovano proizilazi iz odnosa:

**Plan → Realizacija → Kontrola → Analiza → Plan**

Na slici 1 prikazan je sadržaj odnosa na navedenim relacijama:



### Istraživanje

Očigledno su jasni mesto uloga i razgraničenja planiranja, analize i kontrole u procesu upravljanja.

Razumevanje pravog značaja analize kao izvora saznanja o ekonomiji preduzeća i generisanju relevantnih i korisnih poslovnih informacija za menadžersko odlučivanje upotpunjuje sledećih 10 "analitičkih zapovedi" (Fleishers, Bensoussan, 2009, str. 34):

1. Analiza se mora istaknuti i biti sastavni deo svake poslovne odluke;
2. Korisnici odluka moraju koristiti samo analizirane podatke, kako bi upravljali odlučivanjem i planiranjem.
3. Analitički procesi moraju biti izvedeni u vremenskom okviru, a rezultati dostupni klijentima pre potrebe da donesu odluke.

4. Analitički proizvodi moraju sadržavati zaključke uz preporuke ickazane u optimalnom formatu.
5. Analitičar ne treba da pomeša preglede podataka, statističke podatke, izveštaje i časopise sa analizom.
6. Analitičar mora da poznaje FAROUT<sup>1</sup> elemente (kriterijume) i da ih upotrebi za postizanje ravnoteže u analizi.
7. Analitički autputi (proizvod, savet, servis, i slično), mogu se bazirati na specifikacijama činjenica kako bi se osigurao najbolji rezultat.
8. Analiza treba da daje sve raspoložive podatke iz svih legitimnih i zakonskih izvora.
9. Analiza treba da koristi najbolje i najsavremenije metode i tehnike.
10. Analiza se mora redovno procenjivati i od strane analitičara i od strane korisnika rezultata analize.

<sup>1</sup> FAROUT je akronim engleskih izraza za: buduća orijentacija, tačnost, efikasnost izvora, objektivnost, korisnost i pravovremenost.

## 4. OGRANIČENJA ANALIZE BILANSA

Istraživanja američkih analitičara o dovoljnosti finansijske i nefinansijske analize za donošenje poslovnih odluka dovelo je do saznanja određene ograničenosti finansijske analize (analize bilansa). Posebno je to istraženo u analizi strategijske pozicije i konkurentnosti preduzeća (kompanija). Ta ograničenjasu sumirana u sledećem (Fleisher, Bensoussan, 2009, str. 7):

- **Korišćenja utabanog puta pri upotrebi alata i tehnika analize.** Suština je u tome što se koristi poznati (standardizovani) okviru analize uz primenu istih metoda i tehnika (alata) bez obzira na projekat. To je u suprotnosti sa “principom da u ovom neizvesnom, stalno menjajućem svetu analitičar treba uzeti u obzir bezbroj modela kako bi obezbedio vrednost” analizom generisanog znanja, koje zadovoljava potrebe donosioca odluke i organizacije.
- **Zaslepljenost upoređivanjem je dominirajuće u vršenju analize na osnovu istorijskih podataka i finansijskih odnosa.** To je primarna praksa tzv. “računovodstvene analize” ili “analize finansijskih izveštaja”. U najboljem slučaju ovakve analize analitičaru omogućuju uočavanje jaza između odabranih grupa podataka i podataka, i organizacije, ili organizacije koje se upoređuju u odnosu na repernu grupu podataka i organizaciju, ali ne pomaže analitičaru u objašnjavanju razloga zašto jaz postoji i kako ga otkloniti.
- **Prikladnost podataka za analizu** – u pitanju su podaci koje analitičari imaju na raspolaganju, nasuprot podacima koje bi trebalo da imaju. Problem je u tome što će analitičari primeniti alate i tehnike analiziranja primerene podacima koje nisu usresređene na analizu koja odgovara zahtevima korisnika za generisanim znanjem (informacijama) iz procesa analize koje se zapravo traži.  
To je posbno tipično kada se od računovođa traže analize a oni obezbeđuju podatke koji reflektuju samo upravljanje finansijama, odnosno kapitalom i profitom.
- **Obrazovanje analitičara pretežno orijentisano na finansije i računovodstvo** – pruža samo standardizovane nacрте tj. uputstva za praćenje i finansijsku analizu strategije i konkurentne sposobnosti kompanije što je nemoguće bez znanja iz poslovne analize. Poslovna analiza se razlikuje od računovodstvene, kao strategija od računovodstva.
- Klijenti koji donose odluke odnosno donosioci odluka treba da **koriste samo analizirane podatke** radi upravljanja konkurentnim odlučivanjem, planiranjem i predstojećim akcijama,
- **Analiza** treba da podleže i bude integralni deo svake bitne konkurentne i strateške odluke,
- Isticanje neophodnosti **generisanja objedinjenih nefinansijskih i finansijskih informacija** kao nužne (suštinske) podloge za donošenje odluka, nedvosmisleno ukazuje na objedinjenost ekonomske i finansijske analize u okvir poslovne analize (*Business Analysis*).

Izneta ograničenja analize bilansa ne treba shvatiti kao umanjanje njenog značaja i ukoge u finansiranju poslovne i razvojne aktivnosti preduzeća. Analiza bilansa prvi je legitimni indikator poremećaja u kapitalu i profitu. Istovremeno ona je izvor ranog otkrivanja signala po nastalim poremećajima i njihovoj tendenciji u poslovanju preduzeća.

## 5. KOMPLEMENTARNOST INTERNE I EKSTERNE ANALIZE

Interna analiza je usmerena na spoznaju stanja raspoloživih potencijala, načine i rezultate njihovog korišćenja (korišćenje/neiskorišćenje). Eksterna analiza je orijentisana ka spoznaji bitnih promena i mogućnosti korišćenja neiskorišćenih raspoloživih potencijala i sticanja novih. Svrha je njihovo smeštanje u jedinstveni proces uspešnog poslovanja, rasta i razvoja. To se ostvaruje strategijom postavljenih ciljeva i vizijom tokom projektovanog vremena.

Operativna (interna) analiza je usmerena na:

- Ispitivanje i ocena ostvarenih rezultata primerenih raspoloživim i korišćenim resursima – u tekućem poslovnom periodu;
- Odgovor: da li je radi poboljšanja mogućnosti ostvarivanja planskih zadataka i postizanja dugoročnih ciljeva potrebno stabilizovati ili menjati postojeće operativno poslovanje;
- Izbor, oblikovanje i korišćenje instrumenata koji:
  - a) uvažavaju determinisanost strukturnih odnosa i procesnih interakcija,
  - b) uspešnost, odnosno efektivnost i efikasnost na prvom mestu, i
  - c) realne mogućnosti ostvarenja korigovanih ili novopostavljenih operativnih planskih zadataka na osnovi usvojenih alternativnih rešenja iskristalisanih analizom.

Eksterna analiza se usmerava na:

- Ispitivanje i ocenu zašto i u kojoj fazi razvoja se kompanija nalazi,
- Da li su i zašto rezultati delatnosti istovetni sa prihvaćenom strategijom razvoja,
- Prognoze mogućnosti i potreba prelaza u sledeću, višu fazu razvoja,
- Izbor, oblikovanje i korisnost realno uspostavljenih strukturalnih odnosa i procesnih interakcija; te procenu očekivane efektivnosti i mogućnosti postizanja dugoročnih strateških ciljeva u odnosu na konkurenciju

U literaturi se preporučuje uslovno opšti model analize koji podrazumeva sedam koraka, kojima analiza u procesu ispitivanja i ocenjivanja koji zadovoljava potrebe menadžmenta:

*Pregled sadržaja opšteg modela poslovne analize*

Interna analiza		Eksterna analiza	
Snaga/Slabost		Šanse / Pretnje	
	Struktura		Veličina
Organizacija	Upravljačke veštine	Tržište	Rast
	Operativne procedure		Profitabilnost

Osoblje (ljudski resursi)	Osobine	Konkurencija	Korišćenje kapaciteta
	Iskustvo		Barijere za ulazak na i izlazak sa tržišta
	Brojnost		
Marketing	Prodajna snaga	Privreda	Inflacija
	Opisluživanje	Država	Državna podrška
	Potrošača		Regulacija plata
Pogoni	Proizvodni kapaciteti		Zrelost
Istraživanje	Proizvodnja	Tehnologija	Patenti
Razvoj	Nivo znanja (know-how)		Složenost
Finansije	Veličina		Sindikata
	Rast	Društvo	Demografske promene
	Profitna stopa		Ekološki pokret

## 6. PROFIL MODERNOG POSLOVNOG ANALITIČARA I SPOSOBNOST KORIŠĆENJA ALATA U PROCESU ANALIZE

Reafirmacija poslovne analize je uslovljena obrazovanjem i profesionalnom edukacijom poslovnih analitičara. U našem sistemu obrazovanja ekonomista-analitičara i edukacije u praksi se svodi na profesionalnog računovođu.

Nesporna je činjenica da, obrazovanje profesionalnih računovođa primarno zahteva sposobnost primene sistema računovodstva i sačinjavajući finansijskih izveštaja odnosno, šire ovladavanje računovodstvenom regulativom i MRS .

Naspram toga za ostvarivanje koordinativne i integrativne uloge analitičara za podršku upravljanju je drugačije prirode. Pre svega, akcenat je na znanju o područjima koje su objektom analize kao i poznavanju odnosa sa ostalim područjima poslovanja. Suština je da se obezbedi dobro razumevanje organizacije i poslovnog domena u kojem posluje preduzeće.

Formiranje profila poslovnog analitičara podrazumeva i potrebne kompetencije koje se odnose na (Kupper, 1995):

**Biheioralne veštine i lični kvaliteti:** komunikacija, umreženo mišljenje, inicijativnost, društvena svest, analitičke veštine i kritičko razmišljanje, pregovaranje, liderstvo, samouverenost, znanje stranih jezika...

**Poslovna znanja:** Ekonomska teorija odnosa u sistemu vođenja i izvođenja; finansije i ekonomija; razvoj poslovnog slučaja; domensko znanje; predmet ekspertize; principi IT; teorije ponašanja ...

**Tehnike:** Upravljanje projektima; analiza strategije; analiza i upravljanje stejk holdera; tehnike istraživanja; inženjering zahteva; modeliranje poslovnog sistema i procesa; modeliranje podataka; upravljanje poslovnim promenama; tehnike razvoja kreativnosti ...

Istraživanje popularnosti, značaja i uloge analize u raspravljanju o začajnim temama za upravljanje, naročito o strateškoj i konkurentskoj sposobnosti kompanija, ukazala je na sledeće (Fleishers, Bensoussan, 2009, str. 22):

1. Analiziranje je komplikovano i za većinu stručnjaka ekonomsko – finansijskog profila neprijemljivo. Naime, danas u ubrzanom digitalizovanom svetu, mnogo je lakše prikupiti masu podataka, nego iskoristiti te podatke na pravi način u procesu analize,
2. Veština analiziranja, istina, stiče kroz iskustvo, ali stručnost analiziranja zahteva urođenu sposobnost i kreativnost,

3. Postoji malo okvira – šablona za razumevanje složenijih procesa analize, naprimer konkurentne sposobnosti kompanija. Otuda mali broj stručnih analitičara, koji uspešno vrše analizu na osnovu efektivnosti i korisnosti.

Brojne su metode ili alati i tehnike (kako se u literaturi češće nazivaju) koje su na raspolaganju analitičarima za internu i eksternu analizu, za analizu ex post i analizu ex ante. Odabir odgovarajuće metode i tehnike, u literaturi se ističe kao jedan od najtežih zadataka analitičara. To, i zbog toga, što su menadžeri mišljenja da oni koji koriste pravi alat ostvaruju uspeh, ali i prepoznaju da su mnoge metode i tehnike precenjene, neodgovarajuće ili ponavljajuće, te da ne daju očekivane rezultate. Stoga odabir neadekvatnih metoda, alata i tehnika analize i korišćenje samo podesnih podataka dovodi do nekorisnih informacija, nezadovoljstva menadžera i drugih donosioca odluka i, konačno, kratke karijere analitičara.

Metode i tehnike su naročito važne u većim strateškim i konkurentskim analitičkim procesima. Upravo postojanje većeg broja metoda i tehnika za stratešku analizu i analizu konkurentne sposobnosti kompanije, te kreiranje i pojava novih, pruža mogućnost analitičarima da preferiraju one koje adekvatno i efikasno mogu koristiti. Mogućnost izbora više metoda, alata i tehnika primenjenih na adekvatan način pruža analitičarima i kompanijam sledeće koristi (Fleisher, Bensussan, 2009, str. 77):

- **Bolje razumevanje relacija povezanosti i stanja.** Suština Da se kombinacijom alata i tehnika analitičaru omogućava da postavi pitanja koja se odnose na “šta, kako, ko, gde” i najbitnije “zašto”. Tim pitanjima se smanjuje mogućnost propuštanja značajnih elemenata analize.
- **Prvobitno fokusiranje analitičara na podatke i činjenice.** Neke tehnike su visoko kvalitativne, druge visoko kvantitativne. Svaka od njih zahteva od analitičara da održi valjanost podataka koji su osnova analize. Činjenica da svako od tehnika analize iziskuje adekvatne i validne podatke i činjenice u startu primene ne retko obeshrabruje upotrebu mišljenja, verovanja i osećanja efikasne primene.
- **Podstiče napore efikasnog prikupljanja podataka.** Definisanjem pitanja na koja u procesu analize treba dati odgovor, analitičar se može opredeliti za najkorisnije tehnike za analizu. To mu, takođe, pomaže u racionalnom izboru i prikupljanju podataka, te upravljanju procesom analize uz smanjenje verovatnoće da će vreme i resursi biti potrošeni na suvišne i nepotrebne informacije.

- **Ohrabruje analitičara na strogost.** Mnoge tehnike teraju analitičara da uzme u obzir širi i dublji opseg mogućnosti nego što bi on sam realizovao. Naime, u pitanju su tehnike koje zahtevaju višestruke korake koji za uzvrat zahtevaju više poverenja i bilansa između ovih koraka. To onemogućava ishitrene analize uz korišćenje samo podnesnih podataka, loše organizovane informacije – što ne zadovoljava donosioca odluka.
- **Prisiljava analitičara da razmišlja kritički.** Analitičari pri izboru određenih metoda i tehnika moraju uzeti u obzir koristi i ograničenja koje bitno utiču na podatke koji su osnova analize i informacije koje se generišu procesom analize. To analitičaru pomaže u pripremi analize uočavanja koja će biti verodostojna kritičkom ispitivanju zahtevnih donosioca odluka.
- **Promoviše proaktivan pristup analizi.** Većina tehnika zahteva od analitičara da uzme u obzir opcije i njihovu relativnu korist pre upotrebe. Upotreba kriterijuma odabira, radi izbora najbolje metode, tehnike za određene izazove, prisiljava analitičara da misli unapred u smislu potrebnih podataka i tipa rezultata koji će svaka metoda i tehnika dati. Ovo, takođe, pomaže u vrednovanju prikladnosti pri definisanju pitanja na koja se očekuju valjani odgovori iz procesa analize. To analitičaru pomaže u pripremi analize uočavanja koja će biti verodostojna kritičkom ispitivanju zahtevnih donosioca odluka.
- **Promoviše proaktivan pristup analizi.** Većina tehnika zahteva od analitičara da uzme u obzir opcije i njihovu relativnu korist pre upotrebe. Upotreba kriterija odabira, radi izbora najbolje metode, tehnike za određene izazove, prisiljava analitičara da misli unapred u smislu potrebnih podataka i tipa rezultata koji će svaka metoda i tehnika dati. Ovo, takođe, pomaže u vrednovanju prikladnosti pri definisanju pitanja na koja se očekuju valjani odgovori iz procesa analize.

Generisano znanje procesom analize pretočeno u poslovne informacije treba da zadovolji potrebe donosioca odluka – temeljno je načelo validne analize. Stoga, uspešan i kompetentan analitičar mora da zna: koje će saznanje iz odabranih metoda i tehnika koristiti.

## ZAKLJUČAK

- Dilema da li analiza bilansa ili poslovna analiza se razrešava objedinjavanjem i jedne i druge u metodološku celinu analize.
- Rasparčavanje analize i smeštanje po delovima u domene sadržaja marketinga, menadžmenta, poslovnih finansija i upravljačkog računovodstva, ne doprinosi efikasnom obrazovanju kompetentnog poslovnog analitičara.
- Usmerenost samo na analizu bilansa je fokusiranost na kapital i profit. Dometi i ograničenja ove analize za poslovno odlučivanje su evidentni.

- Nefinansijske informacije su nezaobilazna za odlučivanje u sinergiji sa finansijskim informacijama. Njih generiše proces tehnno-ekonomske analize, u sklopu poslovne analize.
- Brojne su metode i tehnike analize o čijem korišćenju kompetentan analitičar mora da raspolaze odgovarajućim znanjem.

## IZVORI

1. Fleisher S. C., Bensussan E.B., *Business and Competitive Analysis*, PEI, USA, 2003.
2. Fleisher S. C., Bensussan E.B., *Strategic and Competitive Analysis*, PEI, USA.
3. Finansijsko izveštavanje, Kaplan Publishing, ASSA, priručnik – prevod, SRRS, Beograd, 2007.
4. Horvath & Partner: *A Controlling – koncept*, prevod na mađarski, KJK, Kerszov, Budapest, 2001.
5. Horngren, T. Ch., Foster, G., Datar, M.S., *Osnove troškovnog računovodstva – upravljački aspekti*, prevod TKO Šahinpašić, Sarajevo, 2002.
6. Kupper, H.U., *Controlling*, Stuttgart, Schaffer/Poeschel, 1995.
7. Malešević, Đ., Starčević Vitomir, *Poslovna analiza*, FPE, Bjeljina, 2010.
8. Malešević, Đ., Čavlin, M., *Savremeni pristup i metode analize poslovne konkurentnosti kompanija*, XIV Koongres, Banja Vrućica, 2010.
9. Malešević, Đ., Malešević, Z., *Savremeni tretman poslovne analize u spoznaji ekonomije preduzeća*, Računovodstvo, 11-12, Beograd 2010.
10. Malešević, Đ., *Uzročno – posledična međuzavisnost poslovnog i finansijskog izveštavanja u kompanijama*, XV Kongres, Banja Vrućica, 2011.
11. Malešević, Đ., *Strateška analiza konkurentne sposobnosti preduzeća*, Računovodstvo, 11-12, Beograd, 2013.
12. Mikerević, D., *Korporativne finansije*, EF i FINRAR, Banja Luka, 2016.
14. Pavlović, V., *Značaj i međuzavisnost finansijskih i nefinansijskih informacija za poslovno odlučivanje*, Računovodstvo 11-12, Beograd, 2007.
14. Popović Ž., Vitezić N., *Revizija i analiza instrument uspešnog donošenja poslovnih odluka*, Zagreb. 2000.
15. Pučko D., *Analiza poslovanja*, EF. Ljubljana, 2009.
16. Stevanović N., Malenić D., Miličević V., *Upravljačko računovodstvo*, EF, Beograd, 2006.
17. Tintor Janko, *Poslovna analiza*, MASMEDIA, Zagreb, 2009.