

# BUDŽETIRANJE U TRŽIŠNOJ EKONOMIJI I PRAKSA BiH PREDUZEĆA

## BUDGETING IN MARKET ECONOMY AND PRACTICE B&H ENTERPRISES

Dr. sc. Sado Puškarević  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

*Apstrakt. Budžet je kvantitativni izraz predloženog plana akcije koji će poduzeti menadžment preduzeća u budućem periodu. On pomaže koordinaciju i implementaciju plana. Otuda, ima veliki značaj i za preduzeće i za menadžment koji vodi preduzeće ka postavljenim ciljevima poslovanja. Imajući u vidu navedeno, za cilj istraživanja postavili smo utvrđivanje aktuelnog stanja procesa budžetiranja poslovanja bosansko-hercegovačkih preduzeća u tranzicijskom periodu. Pri tome, sagledane su i sistematizirane slabosti u ovom procesu, kroz komparaciju praktičnih rješenja naših preduzeća sa praksom preduzeća razvijenih tržišnih ekonomija. Na taj način, nastoji se utjecati na formiranje osnove za unapređenje, osavremenjivanje i razvoj prakse i teorije u BiH u ovoj oblasti. Rad je strukturiran u tri dijela gdje se: u prvom dijelu rada, istražuje uloga budžetiranja u preduzećima razvijenih tržišnih ekonomija. U drugom dijelu, sistematizirane su slabosti koje budžetiranje ispoljava u praksi kompanija ovih zemalja. Potom, u trećem dijelu, sagledana je praksa domaćih preduzeća, te iznijeti rezultati istraživanja u formi uočenih slabosti i razlika u odnosu na praksu preduzeća razvijenih zemalja.*

*Ključne riječi: management, budžetiranje, BiH preduzeća*

*Abstract. Budget is quantitative expression of subjected plan action that management will take in future period. It helps plan coordination and implementation. That's the reason why it has big importance as for company and management who lead the company to planned objectives. For our objectives we planned and established actual situation process of budgeting dealing in business of Bosnian companies in developed market economies. On that why, we try to influence on forming basement for improvement, modernize and practice of development and theory in Bosnia in this field. This article has 3 parts: In first section we research role of budgeting in companies who work in developed market economies. Second section we systemized weaknesses that budgeting is demonstrate in practice of companies in these countries. Than, In 3. section we considered practise of domain companies, and we bring out these research results in form of noticed weaknesses and differencis comparing with practice in companies of developed countries.*

*Key words: management, budgeting, B&H enterpises*

### 1. BUDŽETIRANJE I ULOGA BUDŽETA U PREDUZEĆIMA SAVREMENE TRŽIŠNE EKONOMIJE

U savremenoj tržišnoj ekonomiji veliki dio vremena menadžmenta posvećen je procesu budžetiranja. Izrada budžeta je, ne samo obaveza, već i uslov bez kojeg je nezamislivo poslovanje preduzeća u takvom ambijentu.

Da bi se realizovali ciljevi poslovanja preduzeća, menadžment procesom budžetiranja usklađuje izvršenje predviđenih aktivnosti za posmatrani period. Budžetiranje se pojavljuje kao neizostavni dio ukupnog procesa planiranja. Tu se, kroz budžet kao rezultat procesa budžetiranja, planovi prikazuju u kvantitativnim, prvenstveno vrijednosnim veličinama. Budžet je otuda kvantitativni plan rada koji pomaže organizaciji da uskladi ulazne i izlanske tokove resursa za poseban vremenski period. Budžetiranje predstavlja i jednu od glavnih aktivnosti funkcije kontrolinga (engl. controlling).

Pojam budžeta se uglavnom ne posmatra na jednoznačan način, te za budžet možemo reći i da "... obuhvata brojčani dio operativnog planiranja, odnosi se na neko razdoblje i/ili na neki projekt, a sadržajem obuhvata učinak, mjere i troškove. On je instrument upravljanja, koordinacije i kontrole nosilaca odlučivanja."<sup>1</sup>

Iz definicije je vidljivo da budžet ciljevima pridružuje troškove, a oni se u izvršenju budžeta ne smiju prekoračiti. Time se postavlja osnova za odgovornost rukovodstva koje realizuje ciljeve.

Tako možemo reći da budžeti imaju tri osnovne funkcije za preduzeće. Prva, oni pokazuju iznos i proračun vremena potreba preduzeća za finansiranje u budućnosti. Druga, oni obezbjeđuju osnovu za poduzimanje korektivnih akcija u slučaju da budžetirane cifre ne odgovaraju stvarnim ili realizovanim ciframa. Treća,

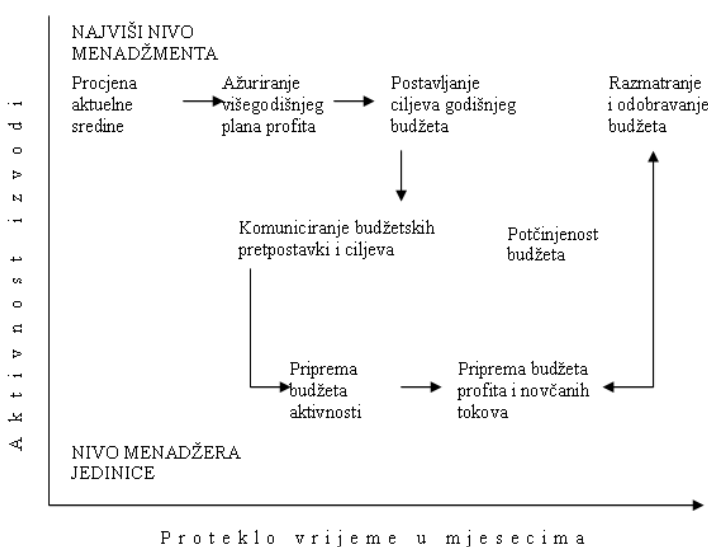
<sup>1</sup> Peemoeller, V.H., Controlling, NWB, Herne/Berlin, 1990., str 146

budžeti obezbjeđuju osnovu za ocjenu performance.<sup>2</sup> Oni obezbjeđuju pokazatelje sa kojima će se moći upoređivati izvršenje odgovornih za planove. Dragocjena pomoćna sredstva i kod planiranja i kod kontroliranja.

*Proces budžetiranja* savremenih preduzeća obuhvata postavljanje (izradu), usvajanje, realizaciju, kontrolu realizacije budžeta i analizu odstupanja. U postupku izrade budžeta mora se voditi računa da kvantitativni ciljevi iz budžeta adekvatno odražavaju kvalitativne ciljeve iz plana preduzeća. Usvajanjem budžeta i oslobađanjem sredstava po budžetu, on postaje cilj kojem se teži. Realizacija treba da dovede do postizanja ciljeva poslovanja a mjera uspješnosti menadžmenta u domenu budžeta postaju njegove pojedine komponente. Povratna sprega se ostvaruje poređenjem ostvarenja sa budžetiranim veličinama i korektivnim akcijama u toku izvršenja budžeta.

Osnovni koraci u izradi budžeta za korporacije u razvijenim tržišnim ekonomijama mogu se postaviti kao što je to dato na narednoj slici (Slika br.1):

Slika 1. Koraci u procesu izrade godišnjeg budžeta



Prva faza procesa obuhvata utvrđivanje budžetskog konteksta koje obuhvata četiri aktivnosti i to:

- Procjena tekuće poslovne sredine organizacije.
- Ažuriranje višegodišnjih planova proizvoda i profita za odražavanje bilo kakvih promjena u okruženju.
- Postavljanje ciljeva godišnjeg budžeta na osnovu revidiranog višegodišnjeg plana.
- Povezanost budžetskih pretpostavki, ciljeva, i traženih formata za pojedinačne menadžere sa budžetskom odgovornošću.

Faza **pripreme** zahtijeva detaljnije analize i procjene radnih aktivnosti, neupotrebljenih i dodatno potrebnih kapaciteta, resursa traženih za aktivnosti, i cijena resursa. Ona uključuje dvije glavne aktivnosti:

- Pripremanje predviđanja prodaje i njegovo korištenje za pripremu budžeta aktivnosti za sve funkcije podrške. Ovi budžeti aktivnosti obuhvataju procjene resursa zahtijevanih za izvršavanje funkcija podrške.
- Konsolidovanje budžeta aktivnosti u budžete profita i novčanih tokova. Budžeti individualnih jedinica konsolidiraju se u format finansijskog izvještaja.

Iako su zasnovani na istorijskim podacima i budućim očekivanjima, brojevi generisani u fazi pripreme su "mehki", tj. promjenljivi.

<sup>2</sup> Vidjeti o tome: Petty, J. W., Keown, A. J., Scott, D. F., Martin, J. D.: *Basic Financial Management*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, sixth edition, 1993., str. 496.

Faza **razmatranja i odobravanja** se sastoji od testiranja budžetskih pretpostavki, identifikovanja potencijalnih problema, smišljanja planova akcije, traženja budžetskih revizija (ako je to neophodno) i odobravanja formalnih granica potrošnje.

U izboru dizajna budžetskog procesa korporacija može odabrati sljedeći tip dizajna:<sup>3</sup>

1. Autoritativan –gdje je budžet nametnut od vrha ka dole.
2. Participativan – gdje podređeni učestvuju u budžetskim odlukama.
3. Konsultativan –gdje podređeni obezbjeđuju ulaz, ali nisu uključeni drugačije.

Takođe, kod zasnovanosti budžeta možemo se opredijeliti za:

1. Čvrsto, ali dostižno – što više liči dešavanju zasnovanom na efikasnim operacijama.
2. Zategnuto – postavljajući budžetske ciljeve dobro iza ranijih izvršenja.
3. Ugrađenu labavost – ugrađnja viška u budžetu za nepredviđene situacije.

Zasnovanost zavisi od ponašanja odogovornih za postavljanje budžeta. Pri tome, ovo ponašanje može odstupati od potrebnog tj. uobičajenog. Može se javiti u formi «budžetskog kockanja» kada je riječ o disfunkcionalnom ponašanju za postizanje ciljeva budžeta. Takođe, može se javiti kao «budžetska labavost» koja sa sobom nosi ugrađivanje viška u budžet za smanjenje rizika neostvarivanja budžetskih ciljeva.

## **2. SLABOSTI BUDŽETIRANJA U PRAKSI PREDUZEĆA RAZVIJENIH TRŽIŠNIH EKONOMIJA**

Iako je budžetiranje proces koji je nužan za realizaciju ciljeva poslovanja preduzeća, ipak sama aplikacija gore navedene metodologije dovodi i do određenih slabosti. U praksi preduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama često se ističe nezadovoljstvo postojećim planiranjem i budžetiranjem. Prigovori koji se upućuju na račun budžetiranja mogu se svesti na osnovne, date na Slici br. 2.<sup>4</sup>

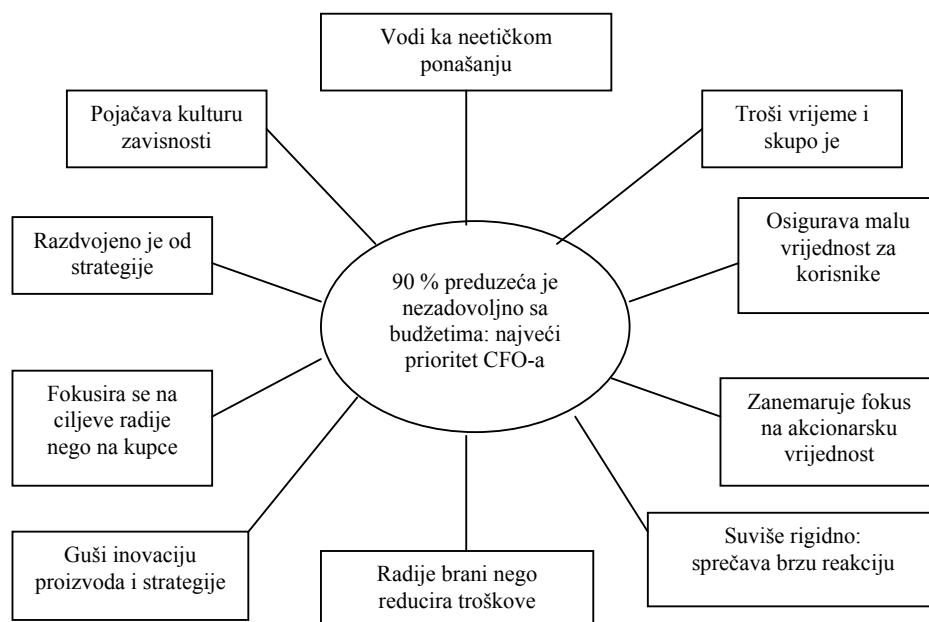
Na slici se navodi deset razloga, i to:

1. **Budžeti troše vrijeme i skupi su.** - Uprkos dolasku snažnih kompjuterskih mreža i višenivojskih modela, budžetiranje ostaje oduženo i skupo. Prosječno utrošeno vrijeme pripremanja budžeta je između četiri i pet mjeseci. Ono takođe uključuje mnogo ljudi i zauzima više od 20 do 30 % vremena viših izvršnih i finansijskih menadžera. Neke organizacije pokušavaju rasporediti trošak na cijeli proces planiranja i budžetiranja. Kompanija «*Ford Motor*» je izračunala ovaj iznos na \$1,2 biliona godišnje.
2. **Budžeti osiguravaju malu vrijednost za korisnike.** - Percepcija vrijednosti koja će se obezbijediti kroz proces budžetiranja znatno se razlikuje. Jedan zaključak izvedenih studija najboljih globalnih praksi je bio da finansijsko osoblje troši 79 % njihovog vremena na «*aktivnosti koje manje dodaju vrijednost*» i samo 21 % njihovog vremena analiziraju ostvarene rezultate (tj. ostvarene «brojeve»).
3. **Budžeti zanemaruju fokus na akcionarsku vrijednost.** – Fokus budžeta je na interno ugovorene ciljeve koji naginju da budu inkrementalne promjene na rezultatima ranijih perioda. To za rezultat ima *cilj* koji je unutar «komotan» za menadžment, a ipak čini se spolja težak za vašeg pretpostavljenog. Ne postoji fokus na maksimalizaciju potrošačke ili akcionarske vrijednosti.
4. **Budžeti su suviše rigidni i spriječavaju brzu reakciju.** - Evidencije izvedenih istraživanja navode da samo 20 % preduzeća mijenjaju njihove budžete u toku fiskalnog (tj. budžetskog) ciklusa. Drugi pregledi rezultata prikazuju da 85 % menadžerskih timova troši manje od jednog sata mjesečno razmatrajući strategiju.
5. **Budžeti radije štite nego reduciraju troškove.** - «*Iskoristi ili izgubi*» je mantra menadžera. Ne trošiti budžet, je kardinalni grijeh u najvećem broju organizacija. Ako nismo potrošili dobijena sredstva, za rezultat imamo pitanje pretpostavljenih: «*zašto je resurs uopšte tražen?*» i, razumljivo, nerado pristajanje odobravanja da se ista sredstva ponovo unesu u budžet za naredni period.

<sup>3</sup> Više vidjeti o tome: Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan and S. M. Young, *Management Accounting 3rd edition*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2001.

<sup>4</sup> Slika sa pojašnjenjem preuzeta i adaptirana iz: *Beyond Budgeting, BBRT- On line, BBRT 37 St Thomas Street, Lymington, Hampshire S041 9NE, UK, info@bbrt.org*

Slika 2. Nezadovoljstvo planiranjem i budžetiranjem.



**6. Budžeti guše inovaciju proizvoda i strategije.**- *«Nikada ne rizikuj.»* Za onog ko izrađuje budžet, ne vrijedi mnogo rizikovati. Nastupanje rizika je siguran lični neuspjeh. Dakle, preuzimajući rizik, izlažemo se riziku vlastitog neuspjeha. Otuda, bolje je suviše ne rizikovati i time glasati za onoga *«koji ostvaruje budžete»*. To s druge strane, guši spremnost uvođenja novih proizvoda i rizičnih strategija, čijom realizacijom se može značajnije unapređivati poslovanje i rezultati korporacije.

**7. Budžeti se fokusiraju na prodajne ciljeve radije nego na zadovoljenje kupaca.**- Kod zadovoljenja kupaca bitno je kako se mjeri i vrednuje zadovoljenje kupaca. Iako svi žele zadovoljiti kupce, ipak kod budžeta mjeri se ostvarenje prodajnih ciljeva. Zadovoljenje prodajnog cilja najčešće znači ubjeđivanje kupaca da se kupe naši proizvodi, pa čak uvjeravanje i da su zaostale neprodane zalihe sjajan posao.

**8. Budžeti su odvojeni od strategije.** Magazin «Fortune» nedavno je objavio na naslovnoj stranici da je ispitivanje pokazalo da je oko 70% kompanija loše u izvršenju postavljene strategije. Iznešena je masivna optužba po pitanju sposobnosti menadžmenta za izvršenje budžeta.

**9. Budžeti pojačavaju kulturu zavisnosti.** *«Put preživljavanja i prosperiteta u okruženju budžetiranja je raditi to što ste rekli, izvršavajući budžet (ali nikada ga ne prevazići!).»*

**10. Budžeti vode ka neetičkom ponašanju.** Upravljanje rezultatima je učestali rezultat budžetiranja. Mnogi finansijski menadžeri su dobro verzirani u *«upravljanju nemarnostima»* tj. u *«ugrađivanju labavosti ili komotnosti»* u rezultate koje treba postići ostvarivanjem budžeta. Ovakva praksa može, i često se i graniči sa potpunom prevarom.

Navedeni prigovori budžetiranju u razvijenim tržišnim ekonomijama postali su stvarnost jer se sve više lični interesi menadžmenta i vlasnika preduzeća razilaze. Menadžeri se sve više vode ličnim interesom, a vlasnici lagano gube mogućnost direktnog utjecaja na njihov angažman. Ni motivacione mjere, ni dodjeljivanje dionica radi uvlačenja u suvlasništvo, za top menadžment više ne predstavlja dovoljan razlog za maksimalne napore. Takva razilaženja se dobrim dijelom odslikavaju u navedenim prigovorima upućenim budžetiranju.

### 3. PRAKSA BIH PREDUZEĆA U SEGMENTU BUDŽETIRANJA

Budžetiranje kao finansijski odraz poslovne aktivnosti u praksi naših preduzeća nema onu ulogu koja bi mu omogućila da postane efikasan instrument realizacije ciljeva poslovanja preduzeća. Menadžment, a i vlasnici preduzeća, u turbulentnom ambijentu nemaju dovoljno povjerenja u mogućnost korištenja budžetiranja i budžeta u ove svrhe. Svako odstupanje od budžetiranih veličina obeshrabruje ih, da ozbiljno pristupe ovom procesu. S druge strane, turbulentnost poslovnog ambijenta maksimalno otežava projekciju finansijskih tokova rezultata. Utjecaj eksternih faktora je takav da je često nemoguće predvidjeti zbivanja na ekstremno

kratak period. Da je to tako, dovoljan dokaz su lutanja u mjerama državnih organa koja se dešavaju u sferi zaštite domaće poljoprivredne proizvodnje.

Nemogućnost preciznije projekcije troškovnih, prihodnih, te finansijskih tokova jedan je od osnovnih multiplikatora nepovjerenja u potrebu detaljnijeg budžetiranja i praćenja ostvarivanja budžeta. Praksa preduzeća u takvom ambijentu zadržava se na izradi godišnjih planova. Oni se rade, bilo po navici iz ranijeg predratnog perioda, ili kao posljedica uslovljavanja od strane finansijskih institucija koje žele ostvariti bar minimalnu kontrolu poslovnih tokova svojih komintenata. U prvom slučaju, budžetiranje je metodološki odraz prakse ranijeg perioda primjerenog socijalističkom sistemu. U drugom, pak, ono zadovoljava formalne okvire postavljene od strane finansijera.

Rijetka su preduzeća koja shvataju stvarnu svrhu budžetiranja i pokazuju upornost u provođenju naprednijih metodoloških rješenja u izradi budžeta.

Osnovne karakteristike budžetiranja BiH preduzeća mogu se svesti na slijedeće:

1. Fokus budžetiranja nije na pogodnostima koje donosi upoznavanje kako pojedine aktivnosti koje se izvode u preduzeću doprinose stvaranju vrijednosti za kupca tj. na posmatranju tzv. «lanca vrijednosti». Otuda preduzeća teško spoznaju stvarne strateške potrebe.
2. Iako se u izradi planova prodaje, koja je najčešće polazište u planiranju, posmatraju zahtjevi kupca, radno angažovanje preduzeća se ipak određuje prema tome šta organizacija može i hoće da isporuči tržištu.
3. U procesu budžetiranja naših preduzeća kroz brojne iteracije elementi troškova unutar troškovnih centara ili odjeljenja se «podizju ka gore» tj. objedinjuju u budžete organizacije. Dakle, ne ispituje se opravdanost svakog procesa i aktivnosti u okviru zahtijevanog poslovanja.
4. Najčešće se ne sagledava utjecaj investiranja kapitala na strukturu troškova. Kako tekuću, tako i buduću.
5. Politika investiranja se vodi prema raspoloživim kapacitetima za postizanje projektovanih obima i asortimana ponude artikala na tržištu. Dakle, ne prema potrebnim i opravdanim procesima i aktivnostima za realizaciju predviđene ponude usaglašene sa zahtjevima kupaca.
6. U budžetiranju se polazi od konvencionalne podjele na fiksne i varijabilne troškove, pri čemu se ta varijabilnost posmatra u odnosu na obim proizvodnje. Ne postoji savremenije vezivanje varijabilnosti troškova za niže nivoe (npr. obim aktivnosti, jedinice učinka, procesa ili postrojenja ili kapaciteta).
7. Klasifikacija troškova se dalje vrši na troškove materijala, rada i varijabilne i fiksne opšte troškove proizvodnje. Svi ostali troškovi svrstavaju se u prodajne ili administrativne troškove. Dubljih kalkulacija troškova koje bi omogućile sagledavanje potvrde opravdanosti određene komponente troškova od strane kupca, nema.
8. Cilj budžetiranja je sagledavanje rentabilnosti proizvodnje proizvoda. Raspodjela zajedničkih troškova na pojedine učinke vrši se najčešće na osnovu malog broja «drivers»-a, a u kalkulisanju cijene koštanja učinka nisu ni, kako smo to već ranije naveli, obuhvaćeni svi troškovi.
9. Nivo detaljnosti predračuna troškova ne daje informacije o troškovima dovoljno detaljno. Tako se troškovi u vezi marketinških napora jednostavno tretiraju kao elementi u marketinškom budžetu, bez posebnog povezivanja sa izlazima. Naime, troškovna informacije se ne pridružuje proizvodu kao objektu troškova, niti kupcu. To bi omogućavalo procjenjivanje profitabilnosti individualnih trgovačkih odnosa.
10. *Benchmarking* nije integralni dio budžetiranja. Menadžment se rijetko dovoljno fokusira na one elemente posla koji mogu da predstavljaju konkurentsku prednost za preduzeće, kao i na one koji bi mogli značiti slabost u odnosu na konkurenciju.
11. Cijene proizvedenih proizvoda najčešće se dobijaju jednostavnim sabiranjem elemenata proizvodnih troškova. Ne postoji fokusiranje na troškove podrške proizvodnji. Oni predstavljaju značajan dio troškova u preduzeću i od velike je važnosti sagledati njihov odnos sa proizvedenim učincima, te sa relevantnim aktivnostima i procesima proizvodnje.
12. U procesu budžetiranja ne postavljaju se nefinansijske norme i ciljevi u različite budžete, koji bi omogućavali bolje razumijevanje nivoa aktivnosti i resursa traženih za rukovođenje na ovim nivoima.

13. U savremenim uslovima poslovanja profitabilnost nije više određena samo kontrolingom troškova. Kvalitet i fleksibilnost su takođe važni. Postojeći proces budžetiranja ne uključuje informacije o ovim izvorima konkurentske prednosti.
14. Korištenje softverskih paketa za budžetiranje u našim preduzećima nije ni u začetku. Mada, njihova upotreba smanjila bi teret izračunavanja i skratila vrijeme potrebno za pripremu budžeta.
15. Kaizen-budžet je budžetski pristup gdje se uključuje neprekidno poboljšanje tokom budžetskog perioda u budžetske rezultate. Praksa naših preduzeća ne može se pohvaliti prisustvom ovog pristupa.

Na osnovu navedenih konstatacija do kojih smo došli sagledavajući praksu bosanskohercegovačkih preduzeća u dosadašnjem poslijeratnom periodu, možemo zaključiti da je nivo razvijenosti budžetiranja naših preduzeća znatno ispod nivoa budžetiranja kompanija razvijenih tržišnih ekonomija. Takvo stanje je prisutno iako, u postojećem poslovnom ambijentu, menadžment bi morao budžet prepoznati kao sredstvo koje će mu olakšati izvršenje uloge u preduzeću. Takav pristup omogućio bi, čak, da navedene zamjerke za praksu zapadnih kompanija, ne postanu svojim obimom aktuelna problematika budžetiranja naših preduzeća. Bar ne još solidan niz godina. Tokom ovog vremena dovršavao bi se proces tranzicije i reorganizacije privrede BiH.

## ZAKLJUČAK

Teškoće sa kojima se susreću bosanskohercegovačka preduzeća u tranzicijskom periodu proces savremenog budžetiranja čine više nego neophodnim. U isto vrijeme, aktuelna praksa pokazuje ne samo odsustvo ovih intencija, već u izvjesnoj mjeri i potisnutost i ograničenost budžetiranja na tradicionalnu metodologiju i «zadovoljavanje forme». Stvarna potreba za budžetiranjem kod menadžmenta i vlasnika koji su uključeni u upravljanje poslovanjem preduzeća, ili se ne shvata, ili se kao posljedica poteškoća u previđanju tokova poslovanja potiskuje kao nešto skupo i neracionalno. Za razliku od preduzeća razvijenih tržišnih ekonomija gdje su ovi procesi detaljni i uz anagažovanje brojne tehnike, ljudi i softverskih paketa, za naše uslove cijena izrade budžeta je relativno niska. Ova konstatacija vrijedi i uz primjedbu o potrebama za čestim revizijama budžeta u toku realizacije. Takođe, činjenica je i da menadžment nije «tijelo koje je odvojeno od vlasnika preduzeća». Naprotiv, najčešće su vlasnici ujedno i rukovodioci u preduzeću. To stvara pretpostavke da budžetiranje ne pokazuje slabosti, kao što su: zanemarivanje fokusa na vrijednost za vlasnika, rigidnost, sprečavanje brze akcije, zaštita troškova, gušenje inovacija, odvojenost od strategije, te neetičko ponašanje. Dakle, značajan dio slabosti koje se pripisuju budžetiranju u korporacijama razvijenih tržišnih ekonomija.

Imajući u vidu navedeno, budžetiranje u bosanskohercegovačkim preduzećima bi trebalo postaviti uz primjenu savremenijih metodologija. One bi omogućile da preduzeća konačno započnu sa razmatranjem kritičnih granica rezultata, takvih kao što su: nezadovoljstvo kupaca, niska produktivnost, porast konkurencije, te drugi faktori bitni za strategiju usvojenu od organizacije. Kritični faktori uspjeha trebaju biti razvijeni za svaku strategiju a proces budžetiranja fokusiran na njihovo integrisanje unutar budžeta.

## LITERATURA:

1. Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan and S. M. Young, *Management Accounting* 3rd edition. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2001.
2. *Beyond Budgeting*, BBRT- On line, BBRT 37 St Thomas Street, Lymington, Hampshire S041 9NE, UK, info@bbrt.org
3. Glad, E., Becker, H.: *Activity-Based Costing and Management*, John Wiley & Sons, London, 1995., Reprinted 1997.
4. Petty, J. W., Keown, A. J., Scott, D. F., Martin, J. D.: *Basic Financial Management*, Prentice-Hall. Inc., New Jersey, sixth edition, 1993.
5. Peemoeller, V.H., Controlling, NWB, Herne/Berlin, 1990.