



XXV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

19. мај 2020, Суботица, Република Србија

Срђан Лалић

Универзитет Источно Сарајево, Економски
 факултет Брчко, Брчко, БиХ
 srdjan.lalic.efb@gmail.com

Амра Гаџо

Универзитет у Тузли, Економски факултет,
 Тузла, БиХ
 amra.gadzo@untz.ba

Бенина Веледар

Универзитет у Сарајеву, Економски
 факултет, Сарајево, БиХ
 benina.veledar@efsa.unsa.ba

ИСТРАЖИВАЊЕ ЗАСТУПЉЕНОСТИ ТЕХНИКА СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЧКОГ РАЧУНОВОДСТВА И ЊИХОВА КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА: БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА VS. АНГЛОСАКСОНСКЕ И ЕВРОПСКЕ ЗЕМЉЕ

Апстракт: Рад има два истраживачка циља. Први циљ је истражити заступљеност појединих техника стратешког управљачког рачуноводства у великим предузећима Босне и Херцеговине (БиХ). Док је други истраживачки циљ извршити компаративну анализу заступљености појединих техника стратешког управљачког рачуноводства у БиХ, са заступљеношћу техника стратешког управљачког рачуноводства у одабраним европским земљама: Италији, Чешкој, Словенији, Србији, Хрватској, те англосаксонским земљама: Великој Британији, Америци и Аустралији. Компаративна анализа ће нам омогућити да изведемо закључке о сличностима и разликама у структури заступљености појединих техника стратешког управљачког рачуноводства, те ће бити основа за изношење закључака о узроцима таквог стања. За остварење првог истраживачког циља, прикупили смо анкетне упитнике од 110 великих предузећа са сједиштем у БиХ. Док је други истраживачки циљ захтјевао обраду секундарних података ранијих истраживања о заступљености техника стратешког управљачког рачуноводства у одабраним земљама свјета.

Резултати истраживања показују да су три најзаступљеније технике стратешког управљачког рачуноводства у великим предузећима БиХ: Quality Costing (52,73%), Strategic Pricing (51,82%) и Benchmarking (50,91%), док су најмање заступљене технике: Life Cycle Costing (11,82%), Attribute Costing и Integrated Performance Management Systems (са по 12,73%), те Activity Based Costing/Management (17,27%). Компаративна анализа нам пружа увид да су у развијенијим земљама међу најзаступљенијим техникама стратешког управљачког рачуноводства оне које се тичу рачуноводства конкурената, док у БиХ, заступљеност техника стратешког управљачког рачуноводства указује на борбу за опстанак на тржишту кроз управљање квалитетом и стратешко одређивање продајних цијена уз корективне акције настале као резултат посматрања и упоређивања са конкурентима.

Кључне речи: стратешко управљачко рачуноводство, заступљеност техника, компаративна анализа између земаља

JEL Класификација: M40, M41

1. УВОД

Стратешко управљање је настало као резултат повећаног интересовања менаџмента за упознавањем екстерног окружења у коме предузеће послује. Такво ширење фокуса са интерног на екстерно окружење резултирало је настанком, развојем и усавршавањем стратешке димензије управљања. Стратешко управљање се остварује кроз сет пословних одлука усмјерених на дугорочно управљање профитабилношћу предузећа. Управљање профитабилношћу се при томе базира на одабраној тржишној стратегији и креирању конкурентских предности. Да би се реализирало стратешко управљање, одлуке менаџмента се морају базирати на релевнтним и правовременим информацијама рачуноводства. Овај дио активности које обавља рачуноводство познато је под називом стратешко управљачко рачуноводство (енг. *Strategic Management Accounting - SMA*). Инструменти стратешког управљачког рачуноводства за стратешко планирање, контролу и мјерење перформанси, објективизирамо кроз доношење стратешких пословних одлука, се темељи на низу припадајућих техника стратешког управљачког рачуноводства.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

Стратешко управљачко рачуноводство представља рачуноводствено-организационо решење за формирање релативно осамостаљене, стратешким циљевима примјерене, рачуноводствено-информационе базе података и стратешког управљачког обрачуна усмереног према топ менаџменту предузећа, а ради избора, развијања, реализације, контроле и промјене конкурентских стратегија (Јањић, 2006:113). Официјелна дефиниција SMA, коју је 2005. године објавио Институт за управљачке рачуновође (енг. *Chartered Institute of Management Accountants-CIMA*) дефинише SMA као форму управљачког рачуноводства у којем је нагласак смјештен на информације које повезују екстерне факторе са фирмом, нефинансијске информације те интерно генерисане информације (Drury, 2008:570). Полазећи од таквог поимања SMA, у први план се истиче његова тржишна оријентација. Због тога, у стручној литератури се налазе још и алтернативни називи овог дијела управљачког рачуноводства, као што су *market-oriented* и *market-driven accounting*.

Велики броја аутора својим научним истраживањима су потврдили да предузећа морају усвојити различите иновативне технике стратешког управљачког рачуноводства уколико желе опстати на тржишту (Simmonds, 1981; Shank, 1989; Bromwich, 1996; Roslender, 1995; Kaplan & Norton, 1992, и други). Такођер, велики број аутора је доказивао да сличан ниво перформанси предузећа могу остварити користећи се различитим пословним стратегијама и различитим дизајном кориштених техника управљачког рачуноводства (Miles, at al. 1978; Bensaou & Venkatraman, 1995; Marlin, Ketchen, Lamont, 2007; Short, Payne, Ketchen, 2008). Аутори Cinquini i Tenucci (2010) су на бази спроведеног истраживања, на великом узорку предузећа у Италији потврдили да компаније (без обзира на врсту пословне стратегије) највише користе информације управљачког рачуноводства које се тичу трошкова, купаца и конкуренције. Закључено је да не постоје разлике између пословних стратегија и кориштених техника стратешког управљачког рачуноводства, те да исте технике могу подржати различите пословне приступе компанија.

Аутори, Bromwich & Bhimani (1989; 1994), у оквиру својих извјештаја за CIMA, наглашавају важност квалитативних и нефинансијских мјера за потребе управљања производним предузећима. Према истраживању Akenbor & Okoуе (2013) стратешко управљачко рачуноводство побољшава конкурентску предност производних предузећа. Резултати истраживања Гацо & Лалић (2019) су потврдили да производна предузећа у ФБиХ која су усвојила већи број техника управљачког рачуноводства имају развијенији трошковни систем, што имало позитиван одраз на пословне перформансе предузећа. Такођер је важно нагласити да у предузећима БиХ функција управљачког рачуноводства није довољно развијена (Пушкаревић & Гацо 2014а, Пушкаревић & Гацо 2014б). Према Влади Милићевићу (2003:429) SMA се мора потрудити: да учини животним информације о трошковима и користима атрибута производа, тј. свега оног што производ чини атрактивним за потенцијалне купце; те да омогући идентификовање појединих функција у ланцу вриједности предузећа којима се повећавају вриједности за коначног корисника који је због њих вољан да купује производе предузећа.

Према истраживањима у Хрватској, Рамљак & Рогошић (2012), доказано је да имплементација више од једне технике даје бољи увид у активности које не додају вриједност што води бољој контроли трошкова. Аутори закључују да предузећа која желе да повећају своје тржишно учешће и стопу профитабилности требају усвојити софистициранију праксу стратешког управљачког рачуноводства.

Истраживање од стране Chartered Institution for Managerial Accountants (CIMA), у раду „Management accounting in Support of the Strategic Management process“, је резултирало слиједећим најзначајнијим закључцима:

- Рачуноводствене информације се у значајној мјери користе у процесу доношења стратешких одлука и формулисања организацјске стратегије. Међутим, велики број испитаника је нагласио да се одлуке не доносе само на бази квантитативних рачуноводствених информација, већ да користе и друге доступне информације. Међу најчешће стратешке одлуке побројане су: одлуке око цијена, развоја пословања и тржишта, развоја нових производа, те одлука о мерцерима и аквизицијама.
- Најчешће кориштене технике управљачког рачуноводства су: *target costing*, *net present value*, *costs benefit analysis*, *benchmarking* и *customer profitability*. При томе, најпопуларнија техника је анализа профитабилности купаца, међутим иста се не заснива на адекватној научној основи. Не користе се

савременије технике за алокацију индиректних трошкова по купцима. Фокус је усмјерен на класификацију купаца и контролу разлике у цијени. Они који користе АБЦ, користе ге у поједностављеној мјери, само за распоред индиректних трошкова по производима. У оквиру *benchmarking*-а, у главном се мјери позиција предузећа у оквиру гране дјелатности, ко су конкуренти, те производи и цијене које они нуде.

3. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ истраживања је утврдити заступљеност појединих техника стратешког управљачког рачуноводства у великим предузећима у БиХ. Међутим, саме информације о заступљености појединих техника стратешког управљачког рачуноводства нам неће указати: да ли је та структура добра; у којој мјери је слична са другим земљама посматрано спрам степена њихове развијености; да ли постоје видљиви неки глобални трендови и сл. Стога ћемо, добијене резултате примарним истраживањем, компарирати са резултатима истраживања других аутора о заступљености техника стратешког управљачког рачуноводства у другим земљама, водећи рачуна о истраживачком узорку. За потребе компаративне анализе одабрали смо најприје скупину земаља са англосаксонског говорног подручја, који су зачетници у увођењу и примјени већине SMA техника: САД, Велика Британија и Аустралија. Поред њих, у другој скупини земаља су земље Европе: Италија, Чешка, Словенија, Србија и Хрватска. Ограничења овог истраживања се у највећој мјери односе на компаративну анализу јер су за различита истраживања кориштене различите подјеле техника SMA, те је временски оквир истраживања различит.

4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Истраживања заступљености појединих техника стратешког управљачког рачуноводства захтјевало је најприје креирање истраживачког узорка великих предузећа одвојено за Федерацију БиХ (ФБиХ), те Републику Српску (РС). Разлози су знатна неуједначеност броја великих предузећа по појединим структурним дјелатностима у ФБиХ и РС. Разврставање предузећа у велика темељи се на тренутно важећим критеријима из Закона о рачуноводству и ревизији ФБиХ и РС. Прикупљање података је проведено анкетирањем. Иако је број анкетираних правних лица био 168, због потребе уједначавања структуре дјелатности, коначан узорак је чинило 110 великих предузећа (67 из ФБиХ и 43 РС). За потребе компарирања резултата истраживања са другим земљама, спровели смо секундарно прикупљање података. Извори за секундарне податке, величина истраживачког узорка и вријеме истраживања је дато у табели 1. На бази прикупљених података извршено је рангирање кориштених техника SMA.

Табела 1. Извори секундарних података за компаративну анализу употребе SMA по земљама

Аутори истраживања		Предузећа у узорку	Узорак	Земља	Период истраживања
А	Cinquini & Tenucci (2010)	Велика	92	Италија	2009/10
Б	Cinquini & Tenucci (2010)	Велика	63	Great Britain	2009/10
Ц	Cinquini & Tenucci (2010)	Велика	127	SAD	2009/10
Д	Cinquini & Tenucci (2010)	Велика	134	Slovenia	2009/10
Е	Dmitrović-Šaponja & Edin Suljović (2017)	Велика	100	Србија	2015
Ф	Petr Petera & Libuše Šoljaková (2020)	Велика и средња	1000	Czech Republic	2018/19
Г	Ramljak, Rogošić (2012)	Велика	65	Хрватска	2001
Х	Simon Cadez & Chris Guilding (2007)	Велика	298	Australia	2006/7

Izvor: Obrada autora

5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

5.1. Заступљеност техника стратешког управљачког рачуноводства

Резултати истраживања заступљености појединих техника стратешког управљачког рачуноводства су презентирани у табели број 2. Истраживања показују да су три најзаступљеније технике стратешког управљачког рачуноводства у великим предузећима БиХ: Quality Costing (52,73%), Strategic Pricing (51,82%) и

Benchmarking (50,91%), док су најмање заступљене технике: Life Cycle Costing (11,82%), Attribute Costing и Integrated Performance Management Systems (са по 12,73%), те Activity Based Costing/Management (17,27%).

Табела 2. Заступљеност техника стратешког управљачког рачуноводства

Методe управљачког рачуноводства	Број предузећа	% у н
Обрачун трошкова заснован на активностима (енгл. Activity Based Costing)	19	17,27
Обрачун трошкова карактеристика (енгл. Attribute Costing);	14	12,73
Upoređivanje (енгл. Benchmarking) са конкурентима	56	50,91
Надзирање конкурентске позиције (енгл. Competitive Position Monitoring)	45	40,91
Оцјењивање трошкова конкурентности (енгл. Competitor Cost Assessment)	34	30,91
Процјењивање конкурентних извршења на основу јавних финансијских извјештаја (енгл. Competitor Performance Appraisal on public financial statements)	23	20,91
Рачуноводство фокусирано на купце (енгл. Customer-focused Accounting)	35	31,82
Интегрисани системи управљања извршењима (енгл. Integrated Performance Management Systems)	14	12,73
Обрачун трошкова животног циклуса (енгл. Life Cycle Costing);	13	11,82
Обрачун трошкова квалитета (енгл. Quality Costing)	58	52,73
Стратешко обрачунавање трошкова (енгл. Strategic Costing)	52	47,27
Стратешко одређивање цијена (енгл. Strategic Pricing)	57	51,82
Обрачун трошкова ланца вриједности (енгл. Value Chain Costing)	22	20,00

Извор: обрада аутора

Учешће појединих техника SMA у БиХ, заступљеност техника стратешког управљачког рачуноводства указује на борбу за опстанак на тржишту кроз управљање квалитетом и стратешко одређивање продајних цијена уз корективне акције настале као резултат посматрања и упоређивања са конкурентима. Генерално посматрајући, велика предузећа у БиХ у просјеку користе свега четири технике стратешког управљачког рачуноводства (табела 3.).

Табела 3. Дескриптивни статистички подаци о кориштеним техникама SMA

Сектори	n	F	Average	Min	Max	St.Dev
Производња	47	210	4,468	1	10	1,282
Трговина	33	139	4,212	1	8	1,916
Услуге	30	93	3,100	1	7	1,373
Укупно	110	442	4,018			1,524

Извор: обрада аутора

Компаније из области прерађивачке индустрије, које су у структури узорка и најбројније, имају и највећу вријеност фреквенције кориштења различитих техника SMA, те просјечни број кориштених техника од 4,47. Са друге стране, најмањи број кориштених техника SMA биљежимо у сектору услужних дјелатности, гдје је укупна фреквенција кориштених техника 93, а просјечан број кориштених техника 3,1.

5.2. Компаративна анализа

Резултати компаративне анализе употребе техника SMA у различитим земљама су презентирани у табели 4. Резултати истраживања указују на чињеницу да не постоји јединствен став истраживача о томе које технике се сврставају у технике SMA. Различита истраживања су се базирала на различитим подјелама техника SMA. Међутим, унаточ томе, могуће је извући неке генералне закључке.

Табела 4. Компаративна анализа кориштења техника SMA

SMA	Појединачне технике	GB B*	САД C*	Australia H*	Italy A*	Czech Republic F*	Slovenia D*	БиХ	Србија Е*	Хрватска G*
Управљање трошковима	Attribute costing			13				11		
	Life-cycle costing	6	10	10	11		10	13		6
	Quality costing	4	9	14	4	7	2	1	2	2
	Target costing	5	7	12	6	3	8		4	3
	ABC/M		6		9	11		10	1	1
	Value chain costing	6	8	9	8		6	9		
Стратешко планирање, контрол и мјерење перформанси	Benchmarking		2	2	7	6	5	3	3	4
	Balanced scorecard					8				5
	Integrated performance measurement		5	8	10	9	4	11		
Доношење стратешких пословних одлука	Strategic planning and budgeting					1				
	Strategic costing			7		4		4		
	Strategic pricing			5		10		2		
Рачуноводствено праћење конкурентата	Competitor cost assessment	3	4	4	5	5	9	7		
	Competitor position monitoring	1	1	1	2		2	5		
	Competitor performance appraisal	2	3	3	3		1	8	5	
Рачуноводство купаца	Customer profitability analysis			6	1	2				
	Lifetime customer profitability analysis									
	Value added per customers									
	Valuation of customers as assets			11			6	6		

*слово означава аутора истраживања, величину узорка и период истраживања из табеле 1.

Извор: Обрада аутора

Резултати истраживања упућују да у развијеним земљама англосаксонског говорног подручја доминирају SMA технике рачуноводственог праћења конкурентата, те benchmark као техника контроле остварених перформанси у односу на конкурентска предузећа. При томе, у прве четири најзаступљеније технике SMA у англосаксонским земљама су чак три технике из домена рачуноводственог праћења конкурентата и то респективно: *Competitor position monitoring*, затим *Competitor performance appraisal* те *Competitor cost assessment*.

Уколико посматрамо Европске земље спрам њиховог степена развијености, можемо закључити да Италија, Република Чешка и Словенија, имају поред рачуноводственог праћења конкурентата, развијене и одређене технике рачуноводственог праћења купаца. Након тога, по заступљености слиједе различите технике управљања трошковима, те технике мјерења пословних перформанси.

Истраживања показују да су у БиХ најзаступљеније технике стратешког управљања трошковима (quality costing), приходима, те benchmark у односу на друге компаније. Слична ситуација је и у Србији и Хрватској гдје су најзаступљеније технике SMA оне које се односе на управљање трошковима, те benchmark. Међутим, технике SMA које се користе за управљање трошковима у Србији, те Хрватској су прије свега *АБЦ*, *Quality costing*, након чега слиједи *Target costing*. За разлику од њих, у БиХ се *АБЦ* много мање користи у пракси. Свега 17,27% великих предузећа користи технику *АБЦ-а*. Један од главних разлога за то је чињеница да у великим производним предузећима БиХ, директни производни трошкови доминирају у структури цијене коштања. Интересантно је примјетити да се *АБЦ* као техника SMA више користи у Хрватској и Србији, него у земљама англосаксонског говорног подручја.

Назирање конкурентске позиције предузећа у БиХ врши нешто мање од 41% предузећа. Са друге стране, анализа финансијских извјештаја конкурентских предузећа у БиХ (20,91%) није развијена у мјери у којој је развијена у Србији, Словенији, Италији и земљама англосаксонског говорног подручја.

Интересантно је уочити да у свим посматраним земљама у најмање кориштене технике SMA спадају *Attribute costing* и *Life-cycle costing*.

6. ЗАКЉУЧЦИ

На бази проведеног истраживања, можемо закључити да не постоји консензус око подјеле техника SMA. Најзаступљеније технике стратешког управљачког рачуноводства у великим предузећима БиХ су: Quality Costing (52,73%), Strategic Pricing (51,82%) и Benchmarking (50,91%), док су најмање заступљене технике: Life Cycle Costing (11,82%), Attribute Costing и Integrated Performance Management Systems (са по 12,73%), те Activity Based Costing/Management (17,27%). У просјеку, сва предузећа у узорку користе 4 технике SMA, при чему је просјечан број кориштених техника у производним предузећима 4,47, у трговинским предузећима 4,21, док у услужном сектору износи 3,1. Када компарирамо рангове кориштених техника SMA у БиХ са англосаксонским земљама и одабраним европским земљама, можемо закључити да постоји прилично издиференцирана слика кориштених техника SMA. У земљама англосаксонског говорног подручја доминирају SMA технике рачуноводственог праћења конкурената, те benchmark као техника контроле остварених перформанси у односу на конкурентска предузећа. За посматран европске земље можемо закључити да Италија, Република Чешка и Словенија, имају поред рачуноводственог праћења конкурената, развијене и одређене технике рачуноводственог праћења купаца.

У БиХ, заступљеност техника стратешког управљачког рачуноводства указује на борбу за опстанак на тржишту кроз управљање квалитетом и стратешко одређивање продајних цијена уз корективне акције настале као резултат посматрања и упоређивања са конкурентима. Слична ситуација је и у Србији и Хрватској гдје су најзаступљеније технике SMA оне које се односе на управљање трошковима, те benchmark. Међутим, технике SMA које се користе за управљање трошковима у Србији, те Хрватској се прилично разликују у односу на оне кориштене у БиХ. У Србији и Хрватској то су прије свега АБИЦ, *Quality costing*, након чега сlijеди *Target costing*. За разлику од њих, у БиХ се АБИЦ много мање користи у пракси са свега 17,27%.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Akenbor, C. & Okoye, E (2012). The Adoption of Strategic Management Accounting in Nigerian Manufacturing Firms. Доступно на: <file:///C:/Users/Amra/Downloads/TheAdoptionofStrategicManagementAccountinginNigerianManufacturingFirms.pdf> (приступљено 20.1.2019)
- Bensaou, M. & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: a comparison between U.S. and Japanese automakers. *Management Science*, Vol. 41, pp. 1471-1492. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.9.1471>
- Bromwich, M. & Bhimani, A. (1994). *Management Accounting: Pathways to Progress*. The Chartered Institute of Management Accountants. London.
- Bromwich, M. (1996). Strategic Management Accounting in *Management Accounting Handbook*, Drury, C. (Ed) The Chartered Institute of Management Accountants, pp.203-227.
- Bromwich, M. and Bhimani, A. (1989). *Management Accounting: Evolution not Revolution*. The Chartered Institute of Management Accountants. London.
- Chartered Institution for Managerial Accountants (CIMA) (2015). Management accounting in Support of the Strategic Management process. Доступно на: <https://www.cimaglobal.com/Research--Insight/Management-accounting-in-support-of-the-strategic-management-process/>
- Cinquini i Tenucci (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change* Vol. 6 No. 2, pp. 228-259. Emerald Group Publishing Limited 1832-5912. DOI 10.1108/18325911011048772 Доступно на: https://www.researchgate.net/publication/228131914_Strategic_Management_Accounting_and_Business_Strategy_A_Loose_Coupling [accessed Nov 27, 2015].
- Drury, C. (2008). *Management and Cost Accounting*. 7-th ed., Path Bond, UK.
- Gadžo, Lalić (2019), Researching Impact of Cost System Genesis on Profitability Level of Manufacturing Enterprises. In Šimurina, Načinović Braje, Pavić (Eds.), *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business*, pp.570-583. <https://doi.org/10.22598/odyssey/2019.1>
- Јањић, В. (2006). Стратегијско управљачко рачуноводство и балансна карта резултата. Економски хоризонти, бр. 1-2, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, pp. 113-133. Доступно на: <http://documents.tips/documents/ekonomski-horizonti.html> (приступљено: 20.12.2019)
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Доступно на: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (приступљено 2.3.2020.)

- Ljiljana Dmitrović-Šaponja & Edin Suljović (2017) Strategic management accounting in the Republic of Serbia, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30:1, 1829-1839, DOI: 10.1080/1331677X.2017.1392884
- Marlin, D., Ketchen, D.J. & Lamont, B. (2007). Equifinality and the strategic groups – performance relationship. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIX, pp. 208-232. Доступно на: <https://www.jstor.org/stable/40604564?seq=1> (pristupljeno 20.12.2019)
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, New York. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Милићевић, В. (2006). Концепт конкурентског рачуноводства. *Економика предузећа*, 2006., Вол.54, бр.7-8, стр.259-271 Доступно на: <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0353-443X0608259M> (приступљено 20.12.2019).
- Petr Petera & Libuše Šoljaková (2020). Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 46-67, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1697719
- Puškarović, S. i Gadžo, A. (2014a). (Dys)functionality of accounting cost systems in manufacturing companies of Tuzla canton. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVII. (2), 409-422. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:957629>
- Ramljak & Rogošić (2012). *The Journal of International Management Studies*, Volume 7, Number 2, October. Доступно на: <http://www.jimsjournal.org/10ANDR~1.PDF> (pristupljeno 3.2.2020).
- Roslender, R. (1995). Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting. *British Journal of Management*, 6, pp. 45-57.
- Sado Puskarevic, Amra Gadzo.(2014).Place of Accounting Information in Business Decision Making Within Tuzla Canton Companies.*TEM Journal*, 3(1), 68-80.
- Shank, J. K. (1989). Strategic cost management: new wine or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47-65. Доступно на: https://www.academia.edu/956538/Strategic_cost_management_new_wine_or_just_new_bottles (pristupljeno 1.2.2020)
- Short, J.C., Payne G.T., & Ketchen D.J. (2008). Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, Vol. 34, pp. 1053-1080.
- Simmonds, K. (1981). *Strategic Management Accounting*, *Management Accounting(CIMA)*, April:26-29.
- Simon Cadez & Chris Guilding (2007), Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia, *Journal of Accounting & Organizational Change* Vol. 3 No. 2, 2007 pp. 126-146. Emerald Group Publishing Limited 1832-5912 DOI 10.1108/18325910710756140

INVESTIGATING THE PRESENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES AND THEIR COMPARATIVE STUDY: BOSNIA AND HERZEGOVINA VS. ANGLO-SAXON AND EUROPEAN COUNTRIES

Abstract: The study has two research aims. The first aim is to research the presence of individual strategic management accounting techniques in big companies of Bosnia and Herzegovina (BH), while the other research aim is to make a comparative analysis of the presence of individual strategic management accounting techniques in BH to the presence of individual strategic management accounting techniques in chosen European countries: Italy, Czech Republic, Slovenia, Serbia, Croatia and Anglo-Sax countries: Great Britain, The US and Australia. The comparative analysis will enable us to come to a conclusion on similarities and differences in the structure of the presence of individual strategic management accounting techniques, and will be the foundation to outline the conclusions on such state. In realization of the first aim, we collected questionnaire surveys from 110 big companies located in BH, while the other research aim demanded secondary interpretation of previous research data on the presence of strategic management accounting techniques in chosen countries of the world.

The results show that the three most represented strategic management accounting techniques in big companies of BH are Quality Costing (52.73%), Strategic Pricing (51.82%) and Benchmarking (50.91%), while the least representing techniques are Life Cycle Costing (11.82%), Attribute Costing and Integrated Performance Management Systems (with 12.73% each) and Activity Based Costing/Management (17.27%). The comparative analysis gives us insight that the most represented strategic management accounting techniques are the ones involved in rival accounting, while in BH the representation of strategic management accounting techniques point at the struggle for existence at the market through the managing the quality and strategic determining selling prices with the corrective actions emerged as result of observation and comparison with competitors.

Key words: strategic management accounting, the presence of techniques, comparative analysis among the countries