

## FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO

Mr Vesna Janjić\*

### STRATEGIJSKO UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I BALANSNA KARTA REZULTATA

**Abstrakt:** *Strategijsko upravljačko računovodstvo predstavlja računovodstveno-organizaciono rešenje za formiranje relativno osamostaljene, strateškim ciljevima primerene, računovodstveno-informacione baze podataka i strateškog upravljačkog obračuna usmerenog prema top menadžmentu preduzeća, a radi izbora, razvijanja, realizacije, kontrole i promene konkurentskih strategija. Radi pravilnog izbora strategije, potrebno je da preduzeće raspolaže adekvatnim informacijama. Zvanični računovodstveno-finansijski izveštaji ne zadovoljavaju te potrebe, pa je neophodno da se pored njih uspostavi jedan novi sistem za merenje performansi koga produkuje strategijsko upravljačko računovodstvo poznat kao balansna karta rezultata.*

**Ključne reči:** *strategijsko upravljačko računovodstvo, strategija, menadžment, balansna karta rezultata.*

### STRATEGIC MANAGERIAL ACCOUNTING AND BALANCE SCORE CARD

**Abstract:** *Strategic Managerial Accounting is an accounting-organizational solution for relatively independent, appropriate to strategic goals, accounting-information data base and strategic managerial calculus directed towards the top management in order to choose, develop, realise, control and change competitive strategies. To make a proper decision related to strategy, the enterprise needs to obtain adequate information. Official accounting-financial statements do not satisfy those needs, thus a new system is required to measure performances produced by Strategic Managerial Accounting and known as Balance Score Card.*

---

\* Ekonomski fakultet, Kragujevac

**Key words:** *Strategic Managerial Accounting, strategy, management, Balance Score Card*

## Uvod

Tokom kasnih 80-ih godina u literaturi su se pojavile brojne kritike tradicionalnog upravljačkog računovodstva i ukazivalo se na njegove slabe strane a pogotovo na prenaplašeno praćenje internih tokova vrednosti preduzeća i savetovani su novi pristupi koji su više u skladu sa današnjom konkurentskom i poslovnom sredinom. Naime, tradicionalno upravljačko računovodstvo sa svojim redovnim i posebnim izveštajima ne može da zadovolji potrebe top menadžmenta u pogledu donošenja strateških odluka. Za donošenje takvih odluka potrebne su i informacije o konkurentskoj poziciji preduzeća na tržištu. Top menadžment će na osnovu odgovarajućih pretpostavki o očekivanim kretanjima u okruženju usvojiti poslovnu strategiju koja će doneti uspešnu realizaciju cilja preduzeća.

Upravljačko računovodstvo proširujući svoju informacionu osnovu je sve više orjentisano na kreiranje informacija za donošenje strateških odluka. Na taj način identifikuje se novi pristup, jedan korak napred u razvoju upravljačkog računovodstva poznat kao strategijsko upravljačko računovodstvo i pored toga što još uvek ne postoji sveobuhvatni okvir o tome šta čini njegovu sadržinu.

### 1. Pojmovno određenje strategijskog upravljačkog računovodstva

U svom dosadašnjem razvoju upravljačko računovodstvo je prošlo kroz nekoliko faza imajući pri tome na umu da su one nastale kao posledica prilagođavanja upravljačkog računovodstva promenama u okruženju. Svaka od ovih faza donela je po neku novinu pri čemu nisu ignorisana dostignuća prethodnih faza. Već dvadesetak godina u nazad u literaturi se ukazuje na moguću novu fazu razvoja upravljačkog računovodstva koja je uslovljena radikalnim promenama u proizvodnom i konkurentskom okruženju preduzeća.

Nastali novi ambijent u kome preduzeća posluju zahteva korak dalje u razvoju upravljačkog računovodstva. Naime, mnogi autori iz ove oblasti tvrde da upotreba zastarele prakse upravljačkog računovodstva u smislu procedure i

vremenskog izveštavanja ne može da odgovori na probleme novog proizvodnog i konkurentskog okruženja, odnosno informacije koje ono pruža su neblagovremene, agregirane i iskrivljene. Ukazujući na nedostatke tradicionalnog upravljačkog računovodstva brojni autori u svojim radovima i studijama ističu da ono nema dovoljno mogućnosti da se suoči sa novim izazovima i da rešenje treba tražiti u novom konceptu poznat kao strategijsko upravljačko računovodstvo.

Mnogo godina unazad, u literaturi se ukazivalo na mogući novi pravac razvoja upravljačkog računovodstva. Osamdesetih godina Chartered Institute za upravljačko računovodstvo u Velikoj Britaniji je sproveo istraživanje da bi utvrdio trenutni stadijum razvoja upravljačkog računovodstva. Institut je publikovao izveštaje pod nazivom "Upravljačko računovodstvo: Evolucija a ne revolucija" i "Upravljačko računovodstvo: Putevi progres", gde se ističe značaj strategijskog upravljačkog računovodstva kao pravca budućeg razvoja upravljačkog računovodstva. Ovo "novo" upravljačko računovodstvo ne znači rušenje prethodnih dostignuća, već samo nastavak izgradnje upravljačkog računovodstva na osnovama koje su postavljene mnogo godina unazad. Ali pored publiciteta koji strategijski menadžment ima, još uvek ne postoji sveukupni konceptualni okvir koji će reći šta je to strategijsko upravljačko računovodstvo, odnosno ne postoji jedinstvena, opšte prihvaćena definicija.

Brojni autori su dali svoj doprinos definisanju i pojmovnom razjašnjenju strategijskog upravljačkog računovodstva. Simmonds je prvi upotrebio izraz strategijsko upravljačko računovodstvo i definiše ga kao područje pribavljanja i analize podataka upravljačkog računovodstva o preduzeću i konkurentima koji su od koristi u razvijanju i praćenju strategije preduzeća. Na taj način Simmonds stavlja akcenat na eksternu orjentisanost strategijskog upravljačkog računovodstva, odnosno smatra da upravljačko računovodstvo treba da obezbedi informacije o tržištima preduzeća i njegovoj konkurentskoj poziciji. On je takođe istakao važnost krive učenja kao sredstva za sticanje strategijske prednosti predviđanjem smanjenja troškova i shodno tome smanjenja prodajnih cena konkurenata. Takođe, Simmonds je skrenuo pažnju na važnost ranog iskustva sa novim proizvodom kao sredstvom postizanja nadmoćnog vođstva nad konkurentima, kao i na važnost strategijske analize troškova i obračuna troškova konkurencije.

Innes 1998. godine definiše strategijsko upravljačko računovodstvo kao obezbeđenje informacija za podršku strategijskim odlukama u preduzeću.

Strategijske odluke obično podrazumevaju dug rok, imaju značajan uticaj na preduzeće i mogu se doneti na bazi eksternih i internih informacija.

Veliki doprinos ili skoro najveći doprinos razvoju koncepta strategijskog upravljačkog računovodstva dali su John Shank i Vijay Govindarajan. Oni su u svojim istraživanjima istakli da se od tradicionalnog upravljačkog računovodstva ne može očekivati da zadovolji informacione potrebe koje proističu iz strategijskog područja menadžmenta. Ova dvojica autora ističu neophodnost primene strategijske analize troškova u preduzećima, što istovremeno predstavlja i njihov najveći doprinos.

Najjasniju razliku između tradicionalnog i strategijskog upravljačkog računovodstva dao je Richard Wilson. Prema njemu tradicionalno upravljačko računovodstvo je više orjentisano na prošlost, strategijsko upravljačko računovodstvo mora biti orjentisano na budućnost. Pored toga, strategijsko upravljačko računovodstvo mora odražavati konzistentnost kako mikro i makro nivoa aktivnosti, tako i kratkoročnih i dugoročnih odluka. Wilson se smatra osnivačem "konkurentskog računovodstva" jer dodaje da naglasak strategijskog upravljačkog računovodstva treba da bude na okruženju, odnosno na položaju preduzeća u odnosu na konkurente a sve to u cilju donošenja strategijskih odluka u dugom vremenskom periodu. Drugim rečima osnovni zadatak "konkurentskog računovodstva" je da prikuplja, analizira i produkuje informacije o strukturi i visini troškova konkurencije.

U novije vreme, Bromwich (1990. godine) daje jednu obuhvatniju definiciju strategijskog upravljačkog računovodstva koja ustvari predstavlja objedinjena dosadašnja razmatranja i čini osnovu strategijskog upravljačkog računovodstva:

"Obezbeđenje i analiza finansijskih informacija o tržištu za proizvode preduzeća, o troškovima i strukturi troškova konkurenata i praćenju strategija preduzeća i informacija o konkurentima na ovim tržištima tokom velikog broja perioda".<sup>1</sup>

Ove navedene definicije ne upućuju nas na zaključak o sveobuhvatnosti strategijskog upravljačkog računovodstva, već samo na njegove pojedinačne elemente, naglašavajući jedne a zanemarujući druge. Sve nedostatke prethodnih definicija eliminisaćemo suštinskim shvatanjem strategijskog upravljačkog računovodstva "kao računovodstveno-organizaciono rešenje o formiranju relativno osamostaljene, strateškim ciljevima primerene, računovodstveno-

---

<sup>1</sup> Colin Drury, *Management&Cost Accounting*, Thomson, 2000, London, str. 924.

informacione baze podataka i strateškog upravljačkog obračuna usmerenog prema top menadžmentu preduzeća, a radi usvajanja, razvijanja, realizacije, kontrole i promena konkurentnih strategija".<sup>2</sup>

## 2. Karakteristike strateškog upravljačkog računovodstva

Pošto ne postoji slaganje o tome šta čini stratejsko upravljačko računovodstvo, pokušaću da kroz identifikovanje nekoliko osnovnih karakteristika opišem suštinu strateškog upravljačkog računovodstva. Pre svega treba reći da stratejsko upravljačko računovodstvo ne znači negiranje i poništavanje rezultata tradicionalnog upravljačkog računovodstva, već njegov razvoj zasnovan na uočenim nedostacima. Osnovni nedostaci svode se na nemogućnost tradicionalnog upravljačkog računovodstva da odgovori novim zahtevima savremenog proizvodnog i konkurentskog okruženja, zatim, tradicionalni metodi obračuna troškova daju pogrešne informacije za potrebe poslovnog odlučivanja, podređeno je potrebama finansijskog računovodstva i uglavnom se bavi prikupljanjem internih informacija.<sup>3</sup>

Stratejsko upravljačko računovodstvo se po svojoj proceduri, metodologiji i instrumentima finansijsko-računovodstvene analize i kontrole, ne razlikuje od klasičnog upravljačkog računovodstva. Razlika postoji samo u **predmetu obračuna**. Predmet obračuna kod klasičnog upravljačkog računovodstva su troškovi, prihodi i rezultat po užim organizacionim jedinicama, za kraće vremenske periode i po jedinici učinka. Kod strateškog upravljačkog računovodstva predmet obračuna je sve to ali i svi elementi koji se vezuju za izbor, razvijanje, realizaciju i promenu konkurentne strategije.

Iz napred rečenog izvlači se zaključak o proširenju klasičnog upravljačkog računovodstva u pravcu prikupljanja i pružanja **eksternih informacija** o konkurentima. Upravljačko računovodstvo treba da bude više eksterno orjentisano i da pomogne preduzeću da proceni svoj konkurentski položaj u odnosu na ostale učesnike u okruženju prikupljanjem podataka o troškovima, cenama, obimu prodaje, tržišnom učešću, novčanim tokovima konkurenata. Da bi se zaštitila strateška pozicija preduzeća i odredila strategija za poboljšanje

---

<sup>2</sup> Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2004., str. 59.

<sup>3</sup> Milićević dr Vlade, Stratejsko upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 94-111.

buduće konkurentnosti menadžerima su potrebne informacije koje ukazuju od koga, za koliko i zašto pobeđuju ili gube. Menadžeri se, zahvaljujući takvim informacijama, nalaze u povoljnijoj poziciji da razvijaju bolje strategijske planove i donose celishodnije strategijske odluke.

Ova konstatacija nas navodi na zaključak da je strategijsko upravljačko računovodstvo *eksterno orjentisano*, što je tačno, ali ne treba izgubiti iz vida i praćenje internih procesa, jer samo njihovim integrisanjem strategijsko upravljačko računovodstvo može pružiti informacije za strategijsko upravljanje. Ovde treba istaći važnost krive učenja kao sredstva za sticanje strateške prednosti predviđanjem smanjenja troškova i shodno tome smanjenja prodajnih cena konkurenata, kao i važnost ranog iskustva sa novim proizvodom kao sredstvom postizanja nadmoćnog vođstva nad konkurentima.

Top management će na osnovu predviđanja o očekivanim kretanjima u okruženju razviti i usvojiti *poslovnu strategiju* koja će omogućiti uspešnu realizaciju ciljeva preduzeća. Prilikom oblikovanja poslovnih strategija polazi se od toga da strategija treba da uskladi sopstvene sposobnosti preduzeća i mogućnosti na tržištu, da bi ostvarilo svoje ciljeve. Preduzeća mogu da biraju između tri generičke strategije da bi ostvarila značajnu konkurentsku prednost:

- *vođstvo u troškovima* - preduzeće teži da proizvodi proizvod uz najniže troškove u okviru svoje grane;
- *diferencijacija* - preduzeće teži da proizvede jedinstveni proizvod;
- *fokusiranje* - preduzeće traži, prednost na uskom tržišnom segmentu bilo putem vođstva u troškovima bilo diferencijacijom proizvoda.<sup>4</sup>

Međutim, poslovne strategije nisu jednom zauvek date. Današnje poslovno okruženje se brzo menja pa samim tim top management mora da preispita i promeni poslovnu strategiju. Tradicionalno upravljačko računovodstvo ne može u tome da pruži adekvatnu informacionu osnovu. Od strategijskog upravljačkog

<sup>4</sup> Majls i Snou razlikuju preduzeća braniocima i preduzeća tražiocima. Preduzeća branioci posluju u relativno stabilnom okruženju, imaju ograničen broj proizvodnih linija i koriste tehnologiju masovne proizvodnje. Svoju konkurentsku prednost ostvaruju nižim troškovima i kvalitetom i uključuju malo istraživanja proizvoda i tržišta. Preduzeća tražiocima se suočavaju sa nesigurnom okolinom. Na tržištu se takmiče inovacijama na proizvodu, razvijanjem tržišta, stalnim traženjem novih tržišnih mogućnosti. Preduzeća će, u zavisnosti od usvojenih strateških pozicija primenjivati i određene računovodstvene tehnike. Preduzeća koja slede strategiju branioca teže upotrebi finansijskih mera, a preduzeća koja slede strategiju tražiocima teže upotrebi nefinansijskih mera. Detaljnije videti: Colin Drury, *Management & Cost Accounting*, Thomson, London, 2000., str. 926.

računovodstva se očekuje doprinos u donošenju važnih **strategijskih odluka** koje će imati znatan uticaj na uspešnost pomenutih strategija.

Sledeće, ono što daje strateški karakter upravljačkom računovodstvu jeste analiziranje **načina za smanjenje troškova** i povećanje diferencijacije proizvoda kako preduzeća tako i konkurenata, ispitivanjem veza u lancu vrednosti, a radi razumevanja relativne konkurentske prednosti. Kao veoma uspešan instrument u strategijskom upravljanju troškovima i profitabilnošću identifikovan je Target Costing, koji je eksterno fokusiran i tržišno određen pristup cenama proizvoda i upravljanju troškovima. Suština je u ostvarivanju ciljnih troškova, kao razlike između ciljnih prihoda i ciljnog profita, koji uključuju identifikovanje, vrednovanje i procenjivanje karakteristika proizvoda upotrebom funkcionalne analize i ispitivanje mogućnosti za smanjenje troškova tokom čitavog lanca vrednosti.<sup>5</sup> Pored praćenja troškova u okviru preduzeća, strategijsko upravljačko računovodstvo treba da na jedan uopšten način prati strukturu, visinu i promenu troškova konkurentskih preduzeća. Ovo predstavlja radikalnu novinu u odnosu na tradicionalno upravljačko računovodstvo, jer da bi preduzeće ocenilo u kakvoj je troškovnoj poziciji nesme izostati poređenje sa konkurentima. Naime, strategijsko upravljačko računovodstvo je okrenuto ka okruženju i analizira položaj preduzeća u njemu, odnosno **proaktivno** je i pokušava da predvidi poteze i mogućnosti drugih preduzeća.

Pošto se od strategijskog upravljačkog računovodstva očekuje da razvije sistem za predviđanje budućnosti, a radi poboljšanja procesa strategijskog planiranja i donošenja strategijskih odluka, sledi da jedna od njegovih osnovnih karakteristika jeste **usmerenost na budućnost**.

Strategijsko upravljačko računovodstvo je okrenuto na budućnost obzirom da informacije koje pruža upozoravaju unapred o potrebi promene konkurentske strategije. Obračun performansi može biti isti kao i kod klasičnog upravljačkog računovodstva ili u nešto izmenjenom obliku koji se dovodi u vezu sa aspektom kratkoročnog i dugoročnog odlučivanja, gde se akcenat stavlja na **dugi rok**. Pošto su strategijske odluke po svom karakteru dugoročne, to strategijske performanse, koje opisuju konkurentsku poziciju preduzeća, treba pratiti u **dugom vremenskom periodu** kako bi strategijski planovi doneli prave rezultate. Kao zaključak iz ovoga se nameće da strategijsko upravljačko računovodstvo

---

<sup>5</sup> Više o tome: Charles T. Horngren, Gary L., Sundem, William O. Steatton, Introduction to Management Accounting, Prentice Hall, 2002. New Jersey.

ima zadatak da u dugom roku, zajedno sa drugim funkcijama u preduzeću, obezbedi informacije koje se odnose na tržišta preduzeća i njegove konkurente.

Iz napred rečenog izvlači se još jedna karakteristika strategijskog upravljačkog računovodstva a to je njegova **orjentsisanost prema informacijama**, a ne prema podacima. Naime, strategijsko upravljačko računovodstvo treba da obezbedi upotrebljive informacije koje treba da budu prikazane u odgovarajućoj i razumljivoj formi prilagođena korisnicima. Drugim rečima strategijsko upravljačko računovodstvo treba, uz primenu kompjuterskih sistema i širokih baza podataka, da pruži svakom donosiocu strategijskih odluka odgovarajuću formu izveštaja. Relevantne informacije mogu biti prikazane i u obliku grafikona, histograma i u drugom vizuelnom obliku, a potiču iz brojnih izvora uglavnom eksternog porekla i mogu se dobiti preko javnih, formalnih izvora, kao što su objavljeni izveštaji konkurenata, ili preko neformalnih kanala kao što su kupci, dobavljači, reklamno-propagandne organizacije i td.<sup>6</sup>

Strategijsko upravljačko računovodstvo je **novija tekovina** i pored toga što još uvek ne postoji sveukupni konceptualni okvir koji govori o tome šta je to strategijsko upravljačko računovodstvo nailazi na teorijsko odobravanje i primenu u praksi tržišno razvijenih zemalja. Istraživanja, koja su sprovedena u kompanijama tržišno razvijenih zemalja, pokazuju da su mnoge kompanije koristile neke elemente strategijskog upravljačkog računovodstva, a treba očekivati da će u bližoj budućnosti ta lista da se proširi i na druge kompanije.

### 3. Integralni okvir za merenje performansi

Ako pođemo od toga da je strategijsko upravljanje kontinuiran proces i da sistem strategijski orjentisanog upravljačkog računovodstva treba da pomogne menadžmentu u primeni strategija u preduzeću, to sledi da strategijsko upravljačko računovodstvo može da ispuni svoj zadatak ako može identifikovati set mera performansi koje moraju biti posebno date za različite strategije. Sa razvojem preduzeća menjaju se strategijski pravci razvoja što podrazumeva i promenu mera performansi tokom vremena. Odgovor na pitanje kada treba promeniti strategiju, menadžeri očekuju od strategijskog upravljačkog računovodstva.

---

<sup>6</sup> Colin Drury, Management&Cost Accounting, Thomson, London, 2000., str. 920-925.



Da bi se ohrabrilu ponašanje konzistentno sa strategijom preduzeća, pažnja se sada usmerava na razvoj integralnog okvira za merenje performansi koji se može koristiti da pojasni, komunicira i upravlja implementacijom strategije. Naime, pored zvaničnih, propisanih računovodstveno-finansijskih izveštaja, bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine, treba sastavljati i jedan integralni izveštaj za merenje performansi. Tradicionalni finansijski izveštaji stavljaju naglasak na sposobnost preduzeća da realizuje vrednost na osnovu postojeće aktive i pasive i uglavnom su orjentisani na prošlost. Do 80-ih godina upravljačko računovodstvo u svoje izveštaje o performansama uključivalo je samo one stavke koje mogu biti iskazane novčanim jedinicama i to je motivisalo menadžere da se previše fokusiraju na smanjenje troškova i ignorišu ostale važne faktore koji su neophodni da bi preduzeće moglo da konkuriše u globalnoj konkurentskoj sredini. Kvalitet proizvoda, pouzdanost, vreme isporuke, tržišno učešće, posprodajne usluge, zadovoljstvo kupaca postale su ključne konkurentske varijabile, ali ni jedna od njih nije merena u izveštajima koje je produkovalo tradicionalno upravljačko računovodstvo.

U aktuelnoj literaturi iz oblasti računovodstva napravljeni su izvesni pomaci u rešavanju ovog problema, odnosno uspostavljen je jedan novi sistem za merenje performansi koga produkuje strategijsko upravljačko računovodstvo. Radi se o jednom zaokruženom sistemu merenja performansi. On povezuje finansijske i nefinansijske mere performansi i identifikuje ključne mere performansi a naslovljen je kao balansna karta rezultata. Balansna karta rezultata razvijena je od strane Roberta Kaplana i Dejvida Nortona kao jedan od novih modela izveštavanja i predstavlja set mera koja daje top menadžmentu brz i sveobuhvatan pregled organizacione celine (divizije ili strategijske poslovne jedinice).

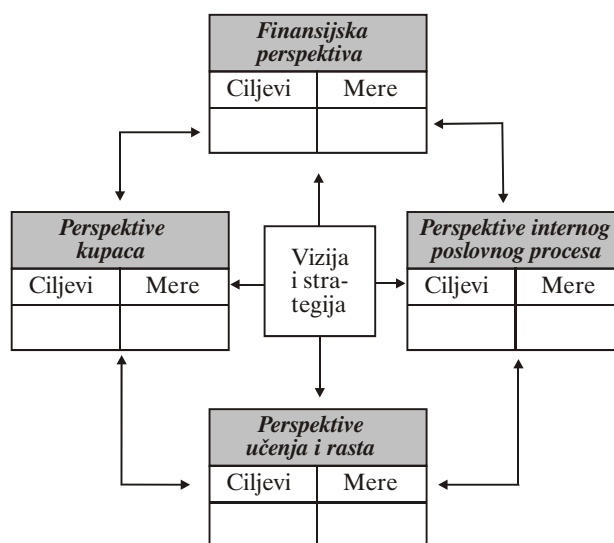
U balansnoj karti rezultata se ne ističe samo značaj ostvarenja finansijskih ciljeva već i nefinansijskih kao preduslov stvaranja prvih. Balansna karta rezultata smanjuje naglasak koji menadžeri stavljaju na kratkoročne finansijske performanse, kao što je periodični finansijski rezultat i naglašava značaj nefinansijskih indikatora kao što su kvalitet proizvoda, zadovoljstvo kupaca koji se posmatraju u dugom roku. Finansijske koristi od ovakvih dugoročnih promena se ne pojavljuju odmah kao povećanje periodičnog finansijskog rezultata, već poboljšanje nefinansijskih mera ima odraza na stvaanje ekonomske vrednosti u budućnosti. Uvođenjem ovog modela izveštavanja poznatog kao Balanced Scorecard po prvi put se ukazuje da su nefinansijski indikatori ti koji otkrivaju ključne promene koje se sprovode u preduzeću.

Balansna karta rezultata uravnotežava tradicionalna finansijska merila uspeha kao što su profit i stopa povraćaja investicija sa nefinansijskim merilima kao pokretačima budućih finansijskih performansi. Ovaj izveštaj meri uspeh preduzeća putem četiri različite ali povezane perspektive koje potiču iz vizije, strategije i ciljeva preduzeća:

- finansijska perspektiva koja meri ciljeve vlasnika kapitala,
- perspektiva kupaca koja se odnosi na ciljeve kupaca,
- perspektiva internih procesa koja uključuje zaposlene i dobavljače i ističe njihove obaveze, i
- perspektiva učenja i rasta koja ističe značaj zaposlenih, informacionih sistema i organizacione klime u unapređenju internih procesa.

Balansna karta rezultata koju su dali Kaplan i Norton prikazana je na slici br. 1.

Slika br. 1- Balansna karta rezultata



Izvor: Corin Drury, *Management&Cost Accounting Thomson, London, 2000., str. 930.*

Osnovna svrha balansne karte rezultata je da pruži sveobuhvatan okvir za pretvaranje strateških ciljeva preduzeća u koherentan set mera performansi. Da

bi se izbeglo nagomilavanje informacija broj mera u svakom pravougaoniku je ograničen i sugeriše se da svaki pravougaonik obuhvati od tri do pet mera. Autori preporučuju da preduzeće odredi glavne ciljeve za svaku perspektivu i onda pretvori ih u mere specifičnih performansi. Svako preduzeće mora odlučiti koje su njene kritične mere performansi, a izbor će varirati tokom vremena i biće povezan sa strategijom koju je preduzeće odabralo.

Ne postoji teorema koja govori o tome da su četiri perspektive neophodne i dovoljne za efektivnu balansnu kartu rezultata, ali preduzeća koja ga koriste su utvrdila da je broj četiri adekvatan za opisivanje njegovih strategija. Neka preduzeća su dodala petu perspektivu kako bi osvetlile naročito važne aspekte njihovih strategija, kao što su dobavljači, zaposleni, uključenost društva i td. Ali ono što je važno reći jeste da navedene perspektive ne treba posmatrati odvojeno već između njih postoji niz uzročno-posledični odnos. Svaka perspektiva meri rezultat i prati procese koji izazivaju te rezultate, a unutar svake perspektive istovremeno se prate ciljevi, mere performansi i stepen dostizanja ciljnih ostvarenja.

Prvobitno je balansna karta rezultata bila zamišljena kao model za merenje finansijskih i nefinansijskih performansi. Kasnije su autori Kaplan i Norton dodali da balansna karta rezultata nije samo stecište finansijskih i nefinansijskih mera performansi, nego i sredstvo za implementaciju strategije, odnosno balansna karta rezultata mora da prevedu strategiju u akciju. Prevođenje strategije u akciju podrazumeva da balansna karta rezultata bude "sistem strategijskog upravljanja",<sup>7</sup> pa su je autori nazvali kao strategijsku mapu. Strategijska mapa pruža obuhvatnu vizuelnu prezentaciju veza između merila iz četiri perspektive balansne karte rezultata i predstavlja model za stvaranje vrednosti za vlasnika kapitala.<sup>8</sup>

Dalji razvoj strategijske mape išao je u tom pravcu da njenu osnovu čini perspektiva učenja i rasta u kojoj se naglašava značaj neopipljive imovine. Odnosno, Kaplan i Norton ukupnu imovinu preduzeća dele na opipljivu i neopipljivu, smatrajući neopipljivu imovinu snažnim izvorom održive konkurentske prednosti, pa samim tim osnovu finansijske perspektive čini održavanje vrednosti za akcionare. Iako se strategijska mapa usavršavala, treba

---

<sup>7</sup> Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, Management Accounting, Prentice Hall, 2004. New Jersey, str. 353-360.

<sup>8</sup> Robert Kaplan and David Norton: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February 1996., str. 75-85.

očekivati njen dalji razvoj, ali ono što čini njenu osnovu su četiri pomenute perspektive između kojih postoji niz uzročno-posledičnih odnosa.

#### **4. Veza između ciljeva i mera performansi u balansnoj karti rezultata**

Balansna karta rezultata omogućava menadžerima da posmatraju poslovanje iz četiri različite perspektive pokušavajući da obezbede odgovore na sledeća osnovna pitanja:

1. Kako kompanija izgleda iz ugla akcionara (finansijska perspektiva),
2. Kako kompaniju vide kupci? (perspektiva kupaca),
3. Šta kompanija mora nadmašiti? (perspektiva internog poslovnog procesa),
4. Može li nastaviti da poboljšava i stvara vrednost? (perspektiva učenja i rasta).

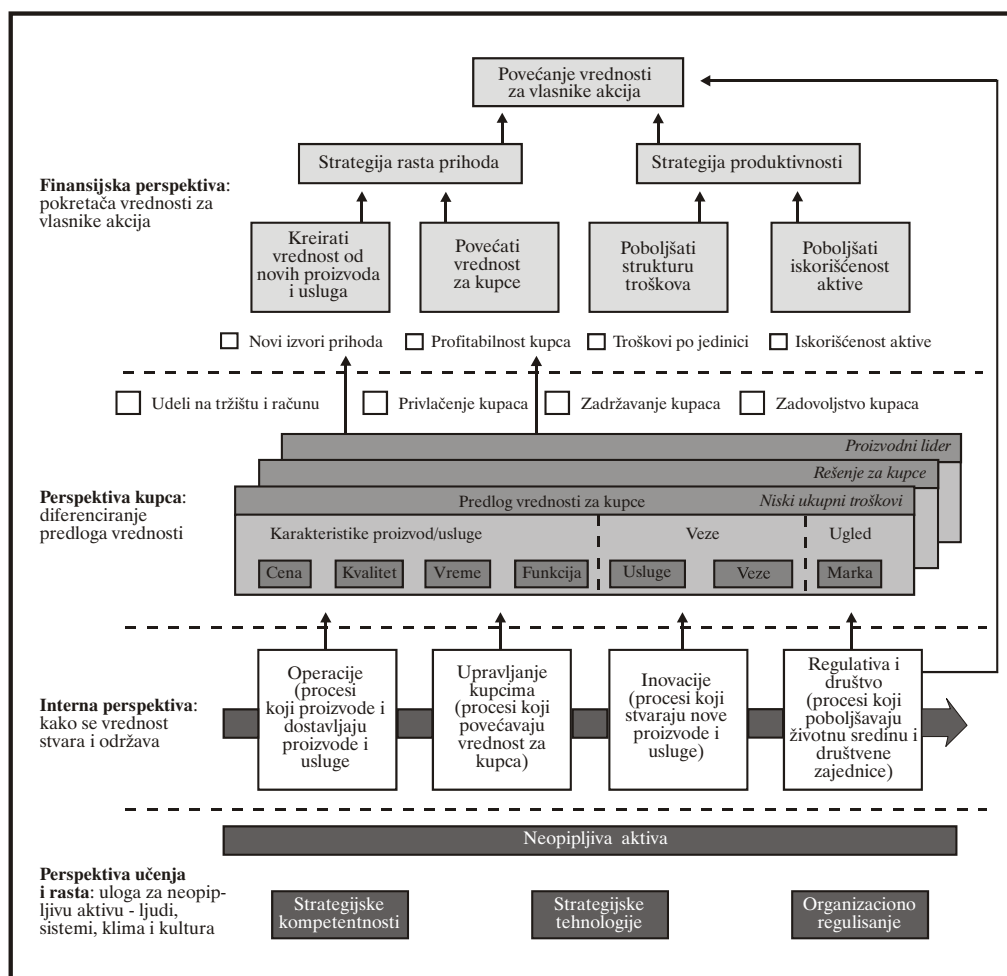
Svaka ova perspektiva ima definisane ciljeve koji mogu biti opisani putem lanca koji prikazuje uzročno-posledične veze. Zatim, svaki od njih meri rezultate i prati procese koji izazivaju te rezultate. Unutar svake perspektive istovremeno se prate ciljevi, mere performansi i stepen dostizanja ciljnih ostvarenja. Balansna karta rezultata ne bi trebalo da bude samo skup finansijskih i nefinansijskih merila organizovanih u okviru četiri perspektive. Najbolja balansna karta rezultata je ona koja odražava strategiju organizacije.

Balansna karta rezultata uzima finansijsku perspektivu kao krajnji cilj za preduzeće koje teži maksimiranju profita. Finansijska merila uspeha ukazuju na to da li je strategija preduzeća, njena primena i izvršenje u krajnjoj liniji doprinela poboljšanju tog cilja, a sve sa namerom da se poveća vrednost za vlasnike kapitala (akcionare). Finansijski uspeh preduzeća može biti poboljšan putem dva osnova - rasta prihoda i produktivnosti, a njihov rast može biti otvoren na više načina što se vidi iz slike br. 2.

Perspektiva kupaca u balansnoj karti rezultata trebalo bi da ukaže menadžerima na segmente kupaca i tržišta na kojima će poslovna jedinica usredsrediti svoju pažnju. Menadžeri bi onda trebalo da razviju mere performansi koje prate sposobnost poslovne jedinice da zadovolje kupce na ciljnim segmentima. Perspektiva kupaca obično uključuje nekoliko generičkih mera kao što su: tržišno učešće, zadržavanje kupaca, osvajanje novih kupaca, zadovoljenje kupaca i profitabilnost kupaca. Obzirom da su zadovoljstvo i profitabilnost kupaca, zadržavanje postojećih i privlačenje novih kupaca postali

osnova strategijske uspešnosti, savremenih preduzeća, tu perspektiva kupaca kao segment balansne karte rezultata, treba da bude prioritet strategijskog menadžmenta.

Slika br. 2. Strategijska mapa



Izvor: Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, *Management Accounting*, Prentice Hall, 2004., New Jersey, str. 378.

Pored opisivanja osnovnih generičkih mera povezanih sa perspektivom kupca Kaplan i Norton se fokusiraju na predlog vrednosti, koje oni definišu kao atribute koje preduzeće obezbeđuje preko svojih proizvoda i usluga da bi kreiralo zadovoljstvo na ciljnim tržišnim segmentima. U balansnoj karti rezultata moraju biti postavljeni precizni ciljevi u vezi kreiranja vrednosti i treba obezbediti pokazatelje za testiranje predložene vrednosti koja će biti isporučena kupcima. Tom prilikom u integralnom izveštaju treba poći od onih faktora koji su presudni za ostvarivanje lojalnosti kupca, a to su diferenciranost proizvoda i niski troškovi (videti sliku br. 2).<sup>9</sup>

Perspektiva internog poslovnog procesa se fokusira na interne procese koji će imati najveći uticaj na zadovoljenje potreba kupaca i ostvarenje finansijskih ciljeva. Kada neko preduzeće stekne jasnu sliku o svojim finansijskim ciljevima i ciljevima koji se odnose na kupce, ono može da odredi sredstvo putem kojih će proizvesti i pružiti predlog vrednosti za kupce i postići poboljšanje produktivnosti za njene finansijske ciljeve. Inerna perspektiva u balansnoj karti rezultata utvrđuje ključne procese koje preduzeće mora da nadmaši kako bi postigla svoje ciljeve u vezi sa kupcima, rastom prihoda i rastom profita. Preduzeća obavljaju mnoge različite procese koje možemo razvrstati u četiri grupacije:

- 1) Operativni procesi;
- 2) Inovativni procesi;
- 3) Posprodajne usluge;
- 4) Regulatorni i društveni procesi.

Mere koje integralni okvir koristi za analizu interne perspektive su usmerene na razlikovanje aktivnosti koje stvaraju vrednost od onih koje je uništavaju, odnosno više se bavi identifikovanjem novih procesa i aktivnosti u kojima preduzeće ima mogućnosti u pogledu stvaranja visokih vrednosti za kupce i vlasnike (akcionare).

Četvrta i konačna perspektiva balansne karte rezultata identifikuje infrastrukturu koju preduzeće mora izgraditi da bi kreiralo dugoročni rast i poboljšanje. Ova perspektiva ističe važnost investiranja za budućnost u ostalim područjima sem investiranja u imovinu i istraživanje i razvoj novog proizvoda. Preduzeća moraju investirati u svoju infrastrukturu (ljudi, sisteme i

---

<sup>9</sup> Detaljnije videti: Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, Management Accounting, Prentice Hall, 2004., New Jersey, str. 359-362.

organizacione tehnologije) ako žele da ostvare svoje dugoročne finansijske ciljeve. Na osnovu iskustva izrade balansnih karti rezultati u čitavom nizu različitih preduzeća Kaplan i Norton su identifikovali sledeće tri kategorije koji određuju perspektivu učenja i rasta:

- 1) Sposobnost zaposlenih,
- 2) Sposobnost informacionog sistema,
- 3) Motivacija.

Veze između četiri perspektive balansne karte rezultata mogu biti posmatrane kao jedna mapa strategije koja pokazuje uzročne veze između njih. Uopštena verzija mape strategije je prikazana na slici br. 2. koja pruža integrisano shvatanje o tome kako su ciljevi iz četiri perspektive kombinovani na jednoj jedinoj strani kako bi se pružilo vizuelno prikazivanje strategije. Naravno, svako preduzeće prilagođava mapu strategije svojoj pojedinačnoj grupi strategijskih ciljeva.

### **5. Balansna karta rezultata na primeru kompanije Chipset**

Balansna karta rezultata nije unificirana i unapred data jer različite strategije zahtevaju različite preglede. Od sto ispitanih velikih američkih kompanija 60% njih koristi neku varijantu balansne karte rezultata. U primeru balansne karte rezultata kompanije Chipset, koja se bavi proizvodnjom linearnih integralnih kola, koja se koriste u modemima i mrežama komunikacije, date su sve četiri perspektive koje usredsređuju menadžersku pažnju na različite elemente poslovanja, sa različitim merama, inicijativama i ciljevima. Ove perspektive su povezane sa strategijom kompanije i očekuje se da pozitivno utiču na finansijske performanse.<sup>10</sup>

Radi lakšeg razumevanja balansne karte rezultata daću još neke bitne podatke o kompaniji Chipset. Chipset proizvodi samo jedan specijalizovan i standardan proizvod koji se može upotrebiti u mnogim aplikacijama koje zahtevaju brzu obradu podataka u realnom vremenu. Chipset ima mnoge mogućnosti za rast i mnogo malih konkurenata. Kompanije u ovoj grani imaju visoke finansijske troškove pa postoji visok pritisak za punim korišćenjem

---

<sup>10</sup> Charles T., Horngren, Srikant M. Datar, George Foster Cost Accounting a Managerial Emphasis, Prentice Hall, 2003., New Jersey, str. 453-459.

kapaciteta, a pritisak na prodajne cene je još i veći, s tim što smanjenje cena proizvoda je kritično za rast, jer omogućava da se linearna integrisana kola inkorporiraju u modeme masovnog tržišta. Chipset-ov proizvod uživa reputaciju superiornog proizvoda u odnosu na konkurentne proizvode, pa ipak konkurencija je oštra u pogledu cena, kvaliteta, vremena isporuke. Jaka konkurencija vrši snažan pritisak na cene. Chipset reaguje na te izazove tako što želi da primeni jednu od dve osnovne strategije, diferenciranje svojih proizvoda ili strategiju troškovnog liderstva.

Chipset je već donekle diferencirao svoj proizvod u odnosu na konkurentne proizvode te dalje diferenciranje bi samo poskupljalo proizvod. Suprotno tome, smanjenje troškova ovog proizvoda će omogućiti smanjenje cene i brži rast. Ovo rešenje je troškovno efektivnije od dizajniranja novih mikročipova za različite aplikacije. Trenutno inženjering osoblje u ovoj kompaniji je mnogo kvalifikovanije za poboljšanje proizvoda i procesa, nego za kreativno dizajniranje novih proizvoda i tehnologija. Iz ovoga sledi zaključak da Chipset treba da primenjuje strategiju troškovnog liderstva. Uspešna primena ove strategije znači povećanje tržišnog udela ove kompanije i njen dalji rast. Na menadžerima Chipset-a je da efektivno implementiraju strategiju troškovnog liderstva u čemu će im pomoći balansna karta rezultata koja je data u ovom radu (primer br. 1).

Ova balansna karta rezultata ističe četiri perspektive: finansijsku, kupca, internog poslovnog procesa i učenja i rasta. Na početku godine kompanija određuje ciljeve, mere, inicijative i akcije koje se moraju preduzeti da bi se ostvarili zadaci i ciljne performanse. Peta kolona, koja opisuje stvarne performanse, se kompletira na kraju godine i pokazuje kakve su performanse kompanije Chipset u odnosu na ciljne performanse. U postavljanju ciljnih performansi u balansnoj karti rezultata, kompanija ne treba samo da teži da budu bolje nego što su bile u prošlosti, već treba da teži da bude najbolja u poređenju sa svojom konkurencijom.



Primer br. 1 - Balansna karta rezultata za Chipset, inc. za 2003. god.

	Ciljevi ↓	Mere ↓	Inicijative ↓	Ciljne performanse ↓	Stvarne performanse ↓
<b>* Finansijska perspektiva</b>					
Povećanje vrednosti za deoničare		* Operativni dohodak od dobiti i produktivnosti	* Upravljanje troškov. i neupotrebljenim kapacitetima	2.000.000\$	2.100.000\$
		* Operativni dohodak od rasta	* Izgraditi jak odnos sa kupcima	3.000.000\$	3.420.000\$
		* Rast prihoda	* Izgraditi jak odnos sa kupcima	6%	6,48\$
<b>* Perspektiva kupaca</b>					
Povećanje tržišnog udela		* Tržišni udeo u segmentnu mrežu komunikacije	* Identifikovati buduće potrebe kupaca	6%	7%
Povećanje satisfakcije kupaca		* Novi kupci	* Identifikovati nove ciljne segmente kupaca	1	1
		* Pregled satisfakcije kupaca	* Povećati fokus prodaje na kupce	90% kupaca daje rejting u prva 2 mes.	87% kupaca daje rejting u prva 2 mes.
<b>* Perspektiva internog poslovnog procesa</b>					
Poboljš. produktivnosti i kvaliteta proizvod.		* Prinos	* Identifikovati ključne uzroke problema i poboljš. kvalitet	78%	79,3%
Smanjenje vremena isporuke		* Vreme isporuke	* Izvršiti reinženjering procesa isporuke	30 dana	30 dana
Poštovanje utvrđenih datuma isporuke		* Isporuka na vreme	* Izvršiti reinženjering procesa isporuke	92%	90%
Poboljšanje procesa		* Broj glavnih poboljšanja u proizvodnji i poslov. procesima	* Organizovati istr.raz. timova iz proizv. i prodaje da bi se modifik. procesi	5	5
Poboljšanje proizvodne sposobnosti		* Procenat procesa sa naprednom kontrolom	* Organizovati istr.raz. proizvodne timove za implementir.napredne kontrole	75%	75%

* Perspektiva učenja i rasta				
Uskladi radnika i organizac. ciljeva	* Pregled satisfakcije kupaca	* Učešće zaposl. i sugestije da bi se izgradio tim	80% radnika daje rejting u prva 2 meseca	88% -//-
Razvijanje sposobnosti procesa	* Procenat radnika obučeni za menadžm. kvaliteta i procesa	* Programi obuke radnika	90%	92%
Ovlastiti radnike	* Procenat linijskih radnika koji su ovlašćeni za upravlj. procesima	* Imati super vizore koji deluju kao treneri a ne donosioci odluke	85%	90%
Povećanje kapaciteta informacionog sistema	* Procenat proizvodnih procesa sa fidbekom u realnom vremenu	* Poboljšati prikupljanje podataka on-line i off-line	80%	80%

Izvor: Charles H. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, Prentice Hall, 2003, New Jersey

Finansijska perspektiva evaluiira profitabilnost strategije. Redukcija troškova u odnosu na troškove konkurencije i rast prodaje, su ključne strategijske inicijative Chipset-a, pa se finansijska perspektiva fokusira na to koliko poslovnog dobitka i prinosa na kapital, rezultira usled smanjenja troškova i veće prodaje.

Perspektiva kupaca identifikuje ciljne tržišne segmente i meri uspeh kompanije u ovim segmentima. Za monitoring svojih ciljeva rasta, Chipset koristi mere kao što su tržišni udeo u segmentu mreža komunikacija, broj novih kupaca i satisfakcija kupaca.

Perspektiva internog poslovnog procesa se fokusira na interne operacije koje stvaraju vrednost za kupca i povećanje vrednosti deoničara. Ova perspektiva internog poslovnog procesa obuhvata tri podprocesa: (1) proces inovacije, (2) proces operacija i (3) postprodajne usluge.

I na kraju perspektiva učenja i rasta identifikuje sposobnosti koje kompanija mora da poseduje da bi ostvarila superiorne interne procese koji stvaraju vrednost za kupce i deoničare. Chipset-ova perspektiva rasta i učenja ističe tri sposobnosti: (1) sposobnost radnika, merena korišćenjem nivoa sposobnosti i obrazovanja radnika; (2) sposobnosti informacionog sistema, merene procentom proizvodnih procesa sa fidbekom u realnom vremenu; i (3) motivacija, merena satisfakcijom radnika i procentom proizvodnih i prodajnih radnika, ovlašćenih da upravljaju procesima.

U primeru br. 1 primećujemo kako svaka od četiri perspektive fokusira menadžment na različite elemente poslovanja, sa različitim merama, inicijativama i ciljevima performanse. Sve četiri perspektive su povezane sa strategijom i očekuje se da pozitivno utiču na finansijske performanse. Koliko je Chipset uspešno implementirao svoju strategiju vidimo iz uporedne analize ciljnih i stvarnih performansi.

Naravno, kompanija može imati proizvode za koje je strategija troškovnog liderstva važna, i neke druge, za koje je važna strategija diferencijacije proizvoda. Ta kompanija će onda sastavljati odvojene balansne karte rezultata kao modele izveštavanja, da bi implementirala različite strategije, odnosno različite strategije zahtevaju različite balansne karte rezultata.

### **Zaključak**

U savremenim uslovima poslovanja preduzeće se bori za opstanak na visoko konkurentnom tržištu. Izmenjeni uslovi poslovanja primoravaju preduzeće da se skoncentriše na ispunjenje konstantno promenljivih zahteva potrošača. Prethodnim razmatranjima i zaključnim konstatacijama nesumljivo je potvrđena uloga strategijskog upravljačkog računovodstva u pružanju kako eksternih tako i internih informacija koje čine osnovu za donošenje dugoročnih, strategijskih odluka.

Strategijsko upravljačko računovodstvo nastalo je kao posledica osnovnih zamerki tradicionalnog upravljačkog računovodstva i predloženi su novi pristupi koji su više u skladu sa današnjom konkurentskom i poslovnom sredinom. I pored toga što još uvek ne postoji jedinstveno prihvaćeno stanovište o tome šta je strateško upravljačko računovodstvo, možemo reći da je to računovodstveno organizaciono rešenje koje pruža računovodstveno-informacionu bazu podataka i strateški upravljački obračun usmeren prema top menadžmentu preduzeća, a radi usvajanja, razvijanja, realizacije, kontrole i promena konkurentskih strategija. U tu svrhu razvijen je intergralni okvir za merenje performansi (Balanced Scorecard) koji se koristi da pojasni, komunicira i upravlja implementacijom strategije.

Balansna karta rezultata najšire posmatrano predstavlja model za utvrđivanje vrednosti preduzeća, razvijen od strane Kaplana i Nortona, najpre kao model za diferenciranje finansijskih i nefinansijskih performansi, a kasnije i kao model za strategijsko upravljanje. Treba očekivati njegov dalji istorijski

razvoj ugrađivanjem savremenih dostignuća teorije firme i sve veću njegovu primenu u praksi mnogih kompanija.

### **Literatura**

1. *Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, Management Accounting, Prentice Hall, 2004., New Jersey.*
2. *Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William Q. Stratton, Introduction to Management Accounting, Prentice-Hall International, New Jersey, 2002.*
3. *Charles Horngren, Srikant M. Datar, George Foster, Cost Accounting a Managerial Emphasis, Prentice Hall, 2003., New Jersey.*
4. *Drury Colin, Management i Cost Accounting, Thomson, London, 2000.*
5. *Kaplan Robert and Norton David, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, February, 2004.*
6. *Kaplan Robert and Norton David, The Balanced Scorecard - Measure that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, 1992.*
7. *Krstić Boban, Savremeno upravljačko računovodstvo novi pristup očuvanju konkurentnosti, Računovodstvo, br. 7-8/2002.*
8. *Malinić dr Slobodan, Target Costing i konkurentske strategije, Ekonomske teme br. 5, 2003.*
9. *Malinić dr Slobodan, Upravljačko računovodstvo i obračun troškova i učinaka, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2004.*
10. *Milićević dr Vlade, Strategijsko upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.*