

## PITANJA ZA PRIPREMU KOLOKVIJUMA IZ PREDMETA STRATEGIJSKO UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

### 1. Šta je strategija?

Strategija predstavlja svojevrsni „plan igre“ prema kome menadžeri pozicioniraju svoje preduzeće, biraju tržišnu arenu, uspešno konkurišu radi zadovoljenja potreba kupaca i ostvaruju visoke poslovne performanse. Strategijom menadžeri biraju između različitih alternativa u vezi sa proizvodima i tržištima, konkurentskim pristupima i načinima poslovanja. Strategijski menadžment obuhvata aktivnosti s ciljem oblikovanja pobjedničkih strategija. Strategija preduzećima predstavlja mapu za postizanje i održanje konkurentske prednosti, jer je plan igre za zadovoljenje potreba kupaca i postizanje unapred postavljenih ciljeva preduzeća.

### 2. Stejkholderi koji definišu okruženje?

Vlasnici očekuju da će ulaskom u koaliciju sa drugim stejkhoderima ostvariti povraćaj uloženog kapitala, kao nadoknadu za rizik koji su preuzeli ulaganjem kapitala u preduzeće. Zahtevi vlasnika kapitala jesu primarni ciljevi u poslovanju preduzeća, dok se zahtevi ostalih korisnika tretiraju kao sekundarni ciljevi. Za samo preduzeće sekundarni ciljevi nisu toliko bitni (sami po sebi), ali ostvarenje sekundarnih ciljeva doprinosi ostvarenju primarnog cilja. Cilj preduzeća je kreiranje vrednosti za vlasnike, što se postiže kroz ostvarenje povraćaja na uložena sredstva ili novčanog toka koji premašuje troškove kapitala, kroz povećanje cena akcija, kapitalne dobitke, rast zarade po akciji i sl.

Zahtevi kupaca definišu set sekundarnih ciljeva koji su preduslov za ostvarenje primarnih ciljeva. Preduzeće mora nastojati da kontinuiranim poboljšanjem atributa proizvoda čije koristi moraju nadmašiti cenu koju su kupci spremni da plate. Kupci su spremni da kupuju proizvode i usluge preduzeća ukoliko su isti kvalitetniji (pouzdaniji, funkcionalniji) i/ili jeftiniji od proizvoda i usluga konkurencije.

Šira društvena javnost ima specifičnu ulogu u determinisanju strategije preduzeća, jer omogućava drugim elementima uspeha (zaposlenima, kupcima i dobavljačima) da uzajamno funkcionišu. Društvena javnost je zainteresovana da li su aktivnosti preduzeća u vezi sa drugim stejkhoderima etički i u skladu sa pozitivnim propisima. Šira društvena javnost očekuje od preduzeća društveno odgovorno ponašanje prilikom realizacije poslovne aktivnosti, što se povoljno odražava na građenje imidža kompanije.

### 3. Stejkholderi koji definišu poslovni proces?

Zaposleni su ključan resurs preduzeća, a strategijski menadžeri moraju skladiti interese (ciljeve zaposlenih) sa primarnim ciljevima preduzeća. Zaposleni moraju staviti svoja znanja i veštine u funkciju postizanja primarnih ciljeva preduzeća. Kako bi bili motivisani neophodno je osigurati dobijanje konkretnih naknada, beneficija, mogućnosti za napredovanje u karijeri i sl.

Dobavljači imaju svoje primarne ciljeve, pa je neophodno pomiriti ove ciljeve sa ciljevima preduzeća. Od dobavljača se očekuje stabilna, blagovremena i kvalitetna isporuka po cenama koje su prihvatljivije u odnosu na druge dobavljače. Postizanje ovoga uslovljava podmirivanje ciljeva kupaca, a samim tim i ciljeva vlasnika i šire društvene javnosti.

4. Šta se definiše korporativnom strategijom i koji su izvori na kojima preduzeće može povećati svoje vrednosti?

Korporativnim strategijama obuhvata se donošenje bazičnih odluka iz domena optimiziranja miksa poslovnih područja (programa, delatnosti, grana i sl.), miksa tržišta i tehnologija kao i načina njihovog osvajanja. Korporativnom strategijom određuju se tri potencijalna izvora povećanja vrednosti preduzeća i to:

**Poslovni portfolio** koji predstavlja analitičko sredstvo koji preduzeće upravlja ograničenim resursima. Poslovni portfolio obuhvata poslovne aktivnosti preduzeća. Preduzeće će biti usmereno na one poslovne aktivnosti koje imaju veći zarađivački potencijal.

**Korporativna kompetencija** tj know-how obuhvata sposobnosti preduzeća vezane za proizvod ili uslugu.

**Stvaranje ambijenta** za povećanje performansi ( rast prihoda, rast zarada, rast profitnih stopa, veći prinos na investirani kapitala i održiv rast tržišne vrednosti). Preduzeće pored finansijskih performansi mora imati u vidu i strategijske performanse ( povećanje tržišnog udela, skraćenje vremena kreiranja tržišta, brže iznošenje proizvoda i usluga na tržište is sl.)

5. Aspekti u razvoju konkurentskih prednosti?

- a) Atributi proizvoda ili usluga zasnovani na nižim troškovima, kvalitetu, širini proizvodne linije, podrške kupcima;
- b) Veštine tj ekspertize i konkurentске sposobnosti koje ih razlikuju u odnosu na konkurente;
- c) Mogućnost izolovanja od konkurencije

6. Pristupi u razvoju konkurentskih strategija?

Liderstvo u niskim troškovima.

Diferenciranje na bazi kvaliteta, vrhunskih performansi, usluga, tehnološke superiornosti ili na bazi neobičajno visokih vrednosti.

Fokusiranje tj. osvajanje prednosti kroz bolje obavljanje posla od konkurenta ili kroz zadovoljenje specifičnih potreba i ukusa pojedinih grupa potrošača.

Na čemu se zasniva održavanje konkurentске prednosti?

Stvaranje i održavanje konkurentске prednosti zasniva se na strategiji niskih troškova ili/i strategiji diferenciranja. Strategija niskih troškova usmerena je na liderstvo u troškovima, tj. obezbeđivanje nižih troškova od troškova konkurencije. U skladu sa tim, ova strategija obezbeđuje veću vrednost za kupce zahvaljujući tome što ona minimizira njihove žrtve. Sa druge strane, strategija diferenciranja takođe povećava vrednost za kupce, ali na drugačiji način. Naime, ona omogućava povećanje kupčeve realizacije preko obezbeđivanja ukikatnih karakteristika proizvodima preduzeća. Primena jedne strategije ne isključuje primenu druge strategije, što je čak i preporučljivo u uslovima izrazito dinamičnih okolnosti. Međutim, za primenu ovih strategija, neophodno je da menadžment dobro upravlja aktivnostima, posebnom onim koje su strategijski relevantne za konkurentski uspeh preduzeća.

7. Konkurentska prednost kao izvor stvaranja vrednosti?

Različito oslikava nameru preduzeća da bude jedinstveno u okvirima izabranih proizvoda tj. da doda vrednost kroz poboljšanje karakteristika svojim proizvodima za koje su naročito zainteresovani kupci.

Trošak je vid ostvarenja putem ponude istih ili sličnih proizvoda po nižim cenama u odnosu na konkurente. Drugi vid vođstva u troškovima, je ponuda proizvoda po istim cenama, što samom preduzeću donosi visoke profitne marže.

Konkurentnost obima predstavlja izbor između većeg ili manjeg broja tržišta. Preduzeće koje opslužuje više tržišta je široko bazirano, dok preduzeća koja se fokusiraju na usko tržište tj. na usku tržišnu nišu primenjuju strategiju fokusiranja, gde je cilj opslužiti određenje potrošača na superiorniji način.

Vreme kao element sticanja konkurentne prednosti obuhvata vreme koje je potrebno preduzeću da razvije i plasira proizvod na tržište. Odnosno, ova dimenzija se povezuje sa sposobnošću preduzeća da odgovori na zahteve potrošača.

Konkurentsko povezivanje, što obuhvata uspostavljanje mreže poslovnih odnosa kojima se kontinuirano i pažljivo upravlja, kako bi se ostvario superiorniji položaj na tržištu.

## 8. Lanac vrednosti kao analitički okvir za istraživanje konkurentne prednosti

Prema Poteru postoje dva potencijala pristupa u ostvarivanju konkurentne prednosti i to:

- 1) Aktivnosti se različito sprovode
- 2) Obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na konkurente

Ove aktivnosti se sprovode u okviru nabavke, istraživanja i razvoja, dizajniranja, proizvodnje, marketinga i servisiranja, što su ujedno i karike u lancu vrednosti. Međutim, konkurentna prednost jednog preduzeća ne zavisi samo od njegovog lanca vrednosti već i od lanca vrednosti njegovih stejkholdera (dobavljača, distributera, kupaca), što se naziva sistem vrednosti. Preduzeće ne mora raditi na ostvarenju prednosti u svim aktivnostima koje čine lanac vrednosti. Cilj je da svojim aktivnostima kreira vrednost za potrošača, pa se u tom kontekstu može govoriti o upravljanju zasnovanom na bazi aktivnosti, što uključuje:

- Identifikovanje ciljeva pojedinih aktivnosti na osnovu želja ili očekivanja kupaca od tih aktivnosti;
- Detaljni pregled svih aktivnosti u celom lancu vrednosti;
- Klasifikovanje aktivnosti na one koje dodaju i one koje ne dodaju vrednost finalnim učincima;
- Rad na poboljšanju efikasnosti svih aktivnosti koje dodaju vrednost i razvijanje plana eliminacije ili redukovanja aktivnosti koje ne dodaju vrednosti finalnim učincima.

## 9. Strategije vertikalnog integriranja

1. Integracija unazad tj. uključivanje glavnih dobavljača u poslovni sistem preduzeća.
2. Integracija unapred tj. uključivanje glavnih kupaca u poslovni sistem preduzeća

Prednosti strategije vertikalnog integriranja:

- ✓ Eliminisanje ili redukovanje transakcionih troškova koji nastaju u vezi sa nabavkom i prodajom.
- ✓ Efekat ekonomije obima, što pozitivno utiče na smanjenje opštih troškova po jedinici proizvoda
- ✓ Efikasnije upravljanje zalihama, kroz smanjenje zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda.

Ograničenje strategije vertikalnog integriranja:

- Smanjuje fleksibilnost preduzeća u pogledu reakcije na zahtve potrošača u pogledu raznovrsnih proizvoda.
- Moguće ograničenje ušteda

## 10. Šta je outsourcing i koje su njegove prednosti?

Outsourcing strategija podrazumeva povlačenje preduzeća iz izvesnih aktivnosti iz sistema lanca vrednosti, i oslanjanje na eksterne partnere koji snabdevaju preduzeće potrebnim proizvodima, delovima, uslugama i sl. Prednosti ove strategije:

- ✓ Spoljni specijalisti mogu obaviti neke poslove bolje i jeftinije od preduzeća
- ✓ Takvi poslovi nisu krucijalni za održanje konkurentne prednosti
- ✓ Poboljšana fleksibilnosti, skraćeni životni ciklus, smanjenje troškova, ubrzava poslovno odlučivanje
- ✓ Preduzeće se koncentriše na suštinu poslovanja

#### 11. Koopertivne strategije i prednosti?

Kompanije ulaze u alijanse tj. zainteresovane su za razvoj kooperativne strategije zbog:

- ✓ Saradnje u tehnologiji i razvoju perspektivnih proizvoda;
- ✓ Poboljšanje efikasnosti lanca snabdevanja,
- ✓ Postizanje efekata ekonomije obima u oblasti proizvodnje i/ili prodaje,
- ✓ Popunjavanja jaza u domenu tehničke i proizvodne ekspertize
- ✓ Poboljšanja nastupa na domaćem i ino tržištu

**Joint venture** – zajedničko ulaganje pripada svim subjektima jednog udruživanja. Ovaj oblik kooperativnog partnerstva postaje sve popularniji u uslovima nedostatka kapitala. Ekspanzija zajedničkih ulaganja javlja počinje 1985. godine i od tada beleži godišnji rast od 30%. Zajedničko ulaganje omogućava bilansiranje između snaga jednog preduzeća i slabosti drugog tj. snaga jednog preduzeća treba da nadomesti slabost drugog. Osim toga, partneri ne moraju da investiraju u razvoj svih sposobnosti i na ovaj način lakše je privući strani kapital.

Nedostaci zajedničkih ulaganja javljaju se zbog poteškoća uspostavljanja bliske kooperacije tj. nije lako uklopiti preduzeća sa različitim ciljevima i strategijama u skladnu celinu

*Slabosti upravljačkog računovodstva?*

Tradicionalno upravljačko računovodstvo pokazuje izvesne slabosti u izveštavanju za potrebe strategijskog menadžemnta koje se ogledaju u sledećem: ne promovise izgradnju dugoročnog odnosa sa kupcima; ne pruža informacije o konkurenciji koje su potrebne za alternativno poslovno odlučivanje; ne pruža informacije za procenu budućih pravaca koji bi bili od značaja za poslovanje preduzeća.

Robert Kaplan, profesor sa Harvarda, 80-tih godina, ošto kritikuje praksu upravljačkog računovodstva, jer su informacije konvencionalno upravljačkog računovodstva neblagovremene, suviše agregirane i iskrivljene (samim tim i nerelevantne) za donošenje upravljačkih odluka koje utiču na plansko kontrolne aktivnosti. Upravljačko računovodstvo je problematično u pogledu podmirivanja informacionih potreba za potrebe strategijskog upravljanja iz najmanje sledećih razloga:

- ✓ Konvencionalno upravljačko računovodstvo ne odgovara potrebama savremenog proizvodnog i konkurentskog okruženja;
- ✓ Tradicionalni sistemi obračuna troškova obezbežuju pogrešne informacije za potrebe poslovnog odlučivanja;
- ✓ Konvencionalna praksa upravljačkog računovodstva je podrežena zahtevima finansijskog računovodstva;
- ✓ Upravljačko računovodstvo je uglavnom posvećeno internim aktivnostima i relativno malo pažnje posvećuje eksternom okruženju u kome preduzeće posluje.

#### 12. Istorijski razvoj upravljačkog računovodstva?

- **Faza apsolutno istinitih informacija** počinje 40-tih godina prošlog veka. Računovodstvo troškova se vezuje za podmirivanje potrebe finansijskog izveštavanja, jer pruža informacije o troškovima proizvoda. Na ovaj način se dobijaju informacije za utvrđivanje proizvodne cene koštanja tj. za vezivanje troškova na gotove proizvode i nedovršenu proizvodnju.

- **Faza uslovno istinitih informacija** počinje 60-tih godina prošlog veka. U ovoj fazi pošlo se od pretpostavke nemaju ozbiljne prepreke tj. da donosioc odluka nemaju troškove i neizvesnosti i da mogu donositi optimalne odluke. Informacije trebaju biti usmerene ka realizaciji plansko kontrolnih potreba menadžera, što podrazumeva razvoj koncepta računovodstva odgovornosti. Računovodstvo odgovornosti pruža informacije za ocenu uspešnosti delova i celine.
- **Faza ekonomično istinitih informacija** promovise upravljачko računovodstvo kao glavnu informacionu disciplinu poslovanja. Prvi put se raspravlja o kvalitativnim karakteristikama koje treba da poseduje informacija kako bi bila validna za donošenje poslovnih odluka. Navedeni pravac u razvoju upravljачkog računovodstva javlja se 70-tih godina.
- **Faza informisanja uz uvažavanje efekata na ponašanje pojedinaca i grupa** od sredine 70-tih godina zahteva sagledavanje problema tzv „crne kutije“ preduzeća. Back Box se koristi za fenomen funkcionisanja različitih pojedinaca sa različitim ciljevima u okviru preduzeća. Bihevjorsitički pristup predstavlja novi pravac u razvoju teorije firme. Preduzeće se ne posmatra pojednostavljeno, kao organizacija koja ima cilj maksimiziranje profita, već se sve više govori o preduzeću kao sistemu koje predstavlja „dogovornu koaliciju“ pojedinaca koji se udružuju da bi ostvarili svoje interese. Po ovom pravcu računovodstvo odgovornosti vodi računa o realnim predstava o poslovnom ponašanju pojedinih izvršilaca i radnika u preduzeću.

### 13. Uticaj promena u konkurentskom i proizvodnom okruženju?

Razvoj kompjuterski integrisanih sistema i JIT sistema proizvodnje prouzrokovao je promene u informacionim zahtevima menadžemeta. Naime, kao problem nameće se procena kapitalnih investicija, obračun troškova, plansko kontrolna aktivnost, motivacija menadžemeta. Procena kapitalnih ulaganja, zahteva procenu kako finansijskih, tako i nefinansijskih troškova. Konvencionalno upravljачko računovodstvo pored neuzimanja u obzir nefinansijskih troškova, prijemenuje visoke diskontne stope, nekorektno suočavanje sa inflacijom, procenu investicija pod postojećim uslovima. Povećava se udeo fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova proizvodnje, pa je neophodno praćenje ovog segmenta trošenja. Primena JIT zahteva nekonvencionalne tehnike merenja performansi, što obuhvata nefinansijske mere koje su povezane sa proizvodnom strategijom.

Informaciona ograničenja tradicionalnog sistema obračuna troškova i pojava ABC sistema?

Tradicionalni sistemi obračuna troškova kreirani su uslovima radno intenzivne tehnologije i prilagođeni su potrebama finansijskog izveštavanja. Troškovi direktnog rada i materijala su predstavljali najznačajniji deo troškova preduzeća. Opšti troškovi su u manjem obimu učestvovali u fiksnim troškovima, pa je raspodela prema ključu (npr. Direktni rad), bila prihvatljiva. Produkcija informacija je prouzrokovala značajne troškove. Polazi od pretpostavke da se resursi troše proporcijalno obimu proizvodnje. Krajem 80-tih godina razvija se obračunu troškova zasnovan na aktivnostima (Activity-based costing –ABC).

Prema ABC metodologije tretman opštih troškova nije direktno povezan za obimom poslovne aktivnosti. Opšti troškovi se dele na dve velike grupe:

I grupu čine troškovi povezani sa obimom proizvodnje

II grupu čine troškovi koji nisu direktno povezani sa obimom proizvodnje. Tj. nastaju u vezi sa aktivnošću potvrđavanja. Prema ABC sistemu pažanja se usmerava na izazivače troškova tj. aktivnost koje prouzrokuju troškove, a ne na proizvode tj. fokus je na upravljanje aktivnostima tj. na uzroku, a ne na posledici.

#### 14. Konvencionalno Vs strategijsko upravljačko računovodstvo?

Karakteristike konvencionalno upravljačko računovodstva	Karakteristike strategijskog upravljačkog računovodstva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opterećeno istorijom</li> <li>• Usmereno na jedan entitet</li> <li>• Usmereno na jedan period</li> <li>• Usmereno na jednu odluku</li> <li>• Introspektivno</li> <li>• Fokusiranje na proizvodne aktivnosti</li> <li>• Obuhvata postojeće aktivnosti</li> <li>• Reaktivno</li> <li>• Programirano</li> <li>• Previđa veze sa drugima</li> <li>• Orjentisano na podatke</li> <li>• Zavisi od postojećih sistema</li> <li>• Izgraženo na konvencijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usmereno ka budućnosti</li> <li>✓ Prati odnose između preduzeća</li> <li>✓ Usmereno na više perioda</li> <li>✓ Usmereno na više odluka</li> <li>✓ Otvoreno</li> <li>✓ Fokusirano na konkurente</li> <li>✓ Obuhvata moguće aktivnosti</li> <li>✓ Proaktivno</li> <li>✓ Neprogramirano</li> <li>✓ Uspostavlja veza sa drugima</li> <li>✓ Orjentisano na informacije</li> <li>✓ Ne zavisi od postojećeg sistema</li> <li>✓ Ignoriše konvencije</li> </ul>

#### 15. Definicija i karakteristike strategijsko upravljačkog računovodstva?

Definicija strategijskog upravljačkog računovodstva Strategijsko upravljačko računovodstvo definiše se kao integralni proces pribavljanja i analize informacija koje se tiču tržišta, strukture i visine kao i nadgledanja strategija preduzeća i njihovih glavnih konkurenata tokom prilično dugog vremenskog perioda.

Karakteristike strategijskog upravljačkog računovodstva Strategijsko 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. 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.

#### 16. Mogućnosti koje pruža mehanizam upravljačkog računovodstva?

- a) planiranje i kontrola postojećih aktivnosti; b) planiranje i formulisanje budućih strategija, taktika i operacija;
- c) optimiziranje upotrebe resursa kao i povećanje njihove efikasnosti; d) merenje, procena kao i poboljšanje performansi preduzeća;
- e) redukovanje subjektivnosti u postupku donošenja odluka;
- f) poboljšanje interne i eksterne komunikacije;

- g) osiguranje opipljive i neopipljive imovine;
- h) korporativno upravljanje i interna kontrola.

#### 17. Konvencionalna analiza troškova Vs Strategijska analiza troškova

Karakteristike	Konvencionalna analiza troškova	Strategijska analiza troškova
Fokus	Interni	Eksterni
Osnovni cilj	Višestruki specifični ciljevi	Stvaranje konkurentske prednosti
Vremenski okvir	Kratak rok	Dugi rok
Ključni koncept	Koncept dodate vrednosti	Koncept industrijskog lanca vrednosti
Frekvencija	Periodično	Kontinuirano
Izazivači troškova	Jedan izazivač troškova tj. obim poslovne aktivnosti	Višestruki ili jedinstveni izazivač troškova za svaku vrednosnu aktivnost
Filozofija obračuna troškova	U funkciji široko postavljenog cilja smanjenja troškova	U funkciji procene relativne troškovne pozicije preduzća dijagnostifikuje izazivače troškova svake vrednosne aktivnosti i razmatra efekte internih veza i eksternog povezivanja preduzeća sa dobavljačima i kupcima.
Osvetljavanje strategijskih odluka	Nije očigledno	Direktno omogućuje donošenje superione strategije kroz razvoj održive konkurentske prednosti pomoću bolje kontrole izazivača troškova i rekonfiguracije lanca vrednosti.

#### 18. Industrijski lanac vrednosti i strategijska analiza troškova?

Logika industrijskog lanca vrednosti polazi od činjenice da bez obzira do kog nivoa je neko preduzeće uključeno u kreiranje vrednosti konačnim kupcima, stvaranje i održanje konkurentske prednosti mora se zasnivati na razumevanju čitavog industrijskog lanca vrednosti, a ne samo odnog dela u kome dotično preduzeće participira.

Prethodno sugerisan koncept lanca vrednosti treba da omogući preduzeću da lakše identifikuje strategijski relevantne aktivnosti i da ih što uspešnije uklopi u sistem vrednosti koji se obrazuje na nivou industrije odnovo privredne grane u kojoj ono posluje. Kako bi se to postiglo potrebno je razumeti dve stvari. Prvo, aktivnosti koje stvaraju vrednost. Ove aktivnosti su kompleksno povezane i međusobno zavisne. I drugo, u povezivanju aktivnosti se kriju mogućnosti diferenciranja i smanjenja troškova preduzeća. U skladu sa tim, unutar industrijskog lanca moraju se identifikovati i iskoristiti intrene i eksterne veze koje postoje između vrednosnih aktivnosti. Interne veze odražavaju aktivnosti unutar internog lanca vrednosti preduzeća, a eksterne odražavaju aktivnosti preduzeća sa dobavljačima i kupcima.

#### 19. Podela aktivnosti preduzeća za potrebe strategijske analize aktivnosti?

Sve aktivnosti preduzeća se mogu podeliti na:

Organizacione aktivnosti koje određuju organizacionu strukturu i poslovni proces preduzeća  
 Polazeći od toga između ovih aktivnosti razlikuju se:

- ✓ strukturne aktivnosti koje naglašavaju ekonomsku strukturu preduzeća i one obuhvataju npr. Izgradnju fabrike, izbor i strukturu menadžmenta, izbor i raspoređivanje radnika.

- ✓ proceduralne aktivnosti bliže definišu poslovni proces i opredeljuju izvršne sposobnosti preduzeća. To su obezbeđivanje kapaciteta, rasporeda unutar preduzeća, obezbeđivanje kvaliteta i sl.

Operativne aktivnosti koje preduzeće svakodnevno preduzima u svom poslovanju, a njihov broj, priroda i vrste određene su izborom strukturnih i proceduralnih aktivnosti. U ovu grupu aktivnosti spadaju: priprema i podešavanje mašina, prijem i provera materijala, sklapanje delova i sl.

Strategijska analiza aktivnosti posmatra preduzeće kao skup ljudi koji se udružuju zarad lakšeg ostvarivanja individualnih ciljeva. Otuda, način na koji se ljudi organizuju unutar nekog poslovnog sistema određuje i dugoročnu strukturu troškova, pa je fokus ovog koncepta usmeren na organizacione, a ne na operativne aktivnosti. Izazivači troškova organizacionih aktivnosti imaju ključnu ulogu u redukciji troškova. Pri tom ne treba potceniti ni ulogu operativnih aktivnosti, koje su predmet interesovanja upravljačkog računovodstva i ABC koncepta. U tom smislu, prema Skinneru odnos između smanjenja troškova i poboljšanja produktivnosti može se predstaviti pravilom 40-40-20 tj. 40% konkurentne prednosti može se ostvariti zahvaljujući dugoročnoj proizvodnoj strukturi (npr. Broj veličina, lokacija i kapacitet proizvodnje) i pristupu i upravljanju materijalnim i ljudskim resursima. Sledećih 40% je uslovljeno opremom i procesnom tehnologijom (npr. Just in time, upravljanje kvalitetom i sl.), a 20% konkurentne prednosti ostvaruje se zahvaljujući poboljšanju produktivnosti rada koje se obično izvodi iz tradicionalnih analiza troškova.

## 20. Izazivači troškova?

Postoje strukturalni i izvršni izazivači troškova. Kada je reč o organizacionim aktivnostima javljaju se sledeći izazivači troškova:

Strukturne aktivnosti	Strukturni izazivači troškova
Izgradnja fabrika/pogona	Broj fabrika/pogona, obim, stepen centralizacije
Upravljačko strukuiranje	Upravljački stil i filozofija upravljanja
Raspoređivanje zaposlenih	Broj zaposlenih, broj radnih jedina, broj profitnih centara, broj investicionih centara
Kompleksnost	Broj proizvodnih linija, broj specifičnih procesa i sl.
Ekonomsko intergriiranje	Ekonomska snaga kupca i dobavljača
Izbor i korišćenje procesne tehnologije	Vrste procesne tehnologije
Proceduralne aktivnosti	Proceduralni izazivači troškova
Upšljavanje zaposlenih	Broj radnika, stepen učešća
Obezbeđivanje kvaliteta	Pristup upravljanju kvalitetu
Obezbešivanje rasporeda opreme	Efikasnost rasporeda opreme
Dizajniranje i proizvodnja proizvoda	Konfiguracija proizvoda
Obezbeđivanja kapaciteta	Iskorišćenost kapaciteta

## 21. Izazivači troškova i strategijska analiza aktivnosti?

Za strategijsku analizu obim poslovne aktivnosti više ne predstavlja najkorisniji način da se objasni ponašanje troškova, već se ponašanje troškova posmatra kroz strukturne izbore i izvršne sposobnosti. Ponašanje troškova organizacionih aktivnosti opredeljuje veliki broj faktora. Najčeće više faktora tiče na jednu organizacionu aktivnost. Osmi toga, kompleksnost u strategijskoj analizi aktivnosti proizilazi usled većeg broja različitih proizvoda, broja jedinstvenih procesa, broja specifičnih delova i sl. Izazivači troškova su međusobno povezani, pa je razumevanje ovih veza ključno za strategijsko upravljanje troškovima.



Nisu svi izazivači troškova značajni za strategijska analizu aktivnosti, već samo oni koji ključno utiču na troškovno i diferencijalno vođstvo preduzeća.

Svaki izazivač troškova ima određeni okvir koji je kritičan za razumevanje troškovne i diferencijalne pozicije preduzeća.

Nepostoji jedinstvena lista fundamentalnih izazivača troškova.

## 22. Obračun troškova atributa proizvoda?

Konačni izazivači troškova jesu koristi koje proizvodi pružaju kupcima, pa je neophodno praćenje troškova po pojedinim koristima ili grupama koristi kako bi se preciznije odmerili troškovi proizvoda. Na ovaj način adekvatno se pozvezuju troškovi pojedinih koristi i prihodi koji od tih koristi proizilaze. Tradicionalni sistemi obračuna troškova, na rutinski način, bave se proizvodima, a ne njihovim koristima. U prošlosti, menadžeri su strategijske odluke pretežno donosili u oblasti marketinga, planiranja proizvoda i inženjeringa, vodivši računa o strategijskim karakteristikama proizvoda, ali ne i sa njima povezanim troškovima. Danas, visina prihoda preduzeća ne zavisi samo od karakteristika proizvoda, već i od koristi koje one obezbeđuju kupcima. Zato efikasno upravljanje preduzećem podrazumeva povezivanje prihoda stvorenih od koristi kupcima sa troškovima. Karakteristike proizvoda, koristi za kupce, prihodi i troškovi moraju se simultano vrednovati u strategijskom upravljanju. Napori preduzeća moraju biti usmereni ka koristima za kupce koji će uticati na privlačenje i zadržavanje kupaca uzimajući u obzir i troškove koje koristi izazivaju. Menadžmentu preduzeća potrebne su informacije o potrošenoj količini i atributima proizvoda koje treba ponuditi po određenoj tržišnoj ceni, kako bi se maksimizirale koristi za kupca.

## 23. Obračun troškova atributa proizvoda obuhvata?

1. Identifikacija koristi
2. Identifikacija troškova proizvoda:
  - ▶ Troškovi koji zavise od obima outputa, to su troškovi koji obuhvataju varijabilne troškove (troškovi direktnog materijala i rada, kao i ošte varijabilne troškove.
  - ▶ Troškovi koji zavise od aktivnosti, obuhvataju troškove koji su inicirani rukovanjem i transportom materijala, kontrolom i nadležanjem kvalitete, održavanjem postrojenja i sl.
  - ▶ Troškovi koji su uslovljeni kapacitetom podrazumevanju troškove korišćenja zemljišta, zakup objekata, amortizaciju, troškove lizinga
  - ▶ Troškovi koji zavise od odluka a koji su povezani sa procesom upravljanja. Radi se o diskrecionarnim izdacima koji nastaju u vezi sa istraživanjem i razvojem, inženjeringom, dizajniranjem, poboljšanjem kvaliteta i sl.
3. Nemoguće je sve troškove identifikovati za svaku korist
4. Grupisanje koristi u kategorije radi lakšeg vezivanja za troškove
5. Potrebno je uvrstiti u obračun i one troškove koji se ne mogu neposredno dodeliti koristima
6. Obračun troškova atributa proizvoda radi se za proizvode sa kojima preduzeće teži da stekne konkurentsku poziciju, odnosno, za grupe proizvoda gde je to moguće.
7. Vreme izveštavanja zavisi od prirode proizvoda, tržišta i sl.

## 24. Koristi od obračuna troškova atributa proizvoda?

Analiza troškova i koristi pokazala je da su tradicionalni opšti troškov visoki i ponekad odlučujući za koristi koje se nude kupcima. Nivo koristi se razlikuje od proizvoda do proizvoda, pa se ovi troškovi moraju alokirati shodno utrošenim resursima za obebeđivanje koristi. Alokacija ne treba da se vrši

shodno direktnim troškovima rada ili materijala (po ključu) na proizvode, već shodno koristima koje proizvodi obezbeđuju.

Omogućava identifikaciju skrivenih varijabilnih troškova koje je konvencionalno upravljačko računovodstvo tretiralo kao opšte varijabilne troškove.

Identifikovanje troškova koji su uslovljeni upravljačkim odlukama (a koji su ranije tretirani kao fiksni troškovi)

Omogućava lakšu identifikaciju aktivnosti koje stvaraju vrednost.

#### 25. Fleksibilno budžetiranje?

Usled vremenske distance između vremena pripeme i primene budžeta dolazi do razvoja koncepta fleksibilnog budžetiranja koje uzima u obzir promene koje se dešavaju ili koje će se desiti u okruženju preduzeća. Fleksibilno bužetiranje delimično povećava upotrebnu vrednost budžeta, ali je i dalje orjentisano ka unutrašnjosti preduzeća.

#### 26. Analiza ponašanja proizvoda?

Savremena analiza ponašanja troškova zahteva drugačiji pristup u klasifikovanju troškova u odnosu na konvencionalno upravljačko računovodstvo.

Prilikom donošenja strategijskih odluka potrebno je utvrditi njen uticaj na prihode i troškove određene strategijske poslovne jedinice ili preduzeća kao celine.

U analizi troškova mogu se ignorisati fiksni troškovi koji podržavaju celokupni obim aktivnosti, dok je potrebno uzeti u obzir troškove koji nastaju kao posledica donete odluke.

Za strategijsko odlučivanje relevantni su troškovi koji se mogu izbeći u datim okolnostima, usled ukidanja proizvodnje određenog proizvoda ili usluge. Troškovi koji egzistiraju nezavisno od poslovne odluke (troškovi koji su neophodni zbog proizvodnje drugih povezanih proizvoda se ne uzimaju u obzir) Potrebno je identifikovati fizički odnos između inputa i outputa i obrnuto.

#### 27. Analiza investicija na području marketinga?

Ulaganja u području marketinga, tradicionalno se smatraju kratkoročnim ulaganjima koja padaju na teret tekućih prihoda.

Danas, marke i njihovi kupci predstavljaju najvrednija sredstva pojedinih preduzeća. Međutim, u koliko se imaju u vidu kratkoročne finansijske performanse preduzeća, troškovi marketinga i istraživanja i razvoja se posmatraju kao potencijalni izvori ušteda za menadžment. Navedeno mišljenje je pogrešno, jer je i ovaj vid sredstava potrebno održavati, što nameće potrebu za strategijskom analizom investicija u marketingu. Analiza investicija na području marketinga zahteva:

1. Definisane specifičnih ciljeva marketinga za svaki proizvod
2. Izbor kupaca
3. Izbor kanala distribucije

Procena željenog nivoa izdataka na ime održavanja marketinških sredstava podrazumeva opis karakteristika sredstava marketinga koji su trenutno u upotrebi (svesnost kupca marke i karakteristika proizvoda, sklonosti kupca da kupe određenu marku u odnosu na konkurente, regularnost ponovne kupovine i sl.), kao i kvantitativno izražavanje ovih karakteristika.

#### 28. Faze u obračunu troškova na bazi aktivnosti (ABC):

Prva faza je sračunata na identifikovanje i dodeljivanje troškova aktivnostima koje troše resurse preduzeća. To su obično sve aktivnosti koje su neophodne da se stvori jedan proizvod ili linija proizvoda. Prilikom ove faze treba voditi računa o cost-benefit principu.

Druga faza podrazumeva identifikovanje izazivača troškova za svaku prethodno definisanu aktivnost koja troši resurse preduzća. Jedan broj izazivača troškova zavisi od obima proizvodnje, dok će većina drugih biti uslovlje kompleksnošću proizvodnje, marketinga i distribucije. ABC koristi tri kriterijuma za identifikaciju izazivača troškova i to: uzročno posledični odnos između pojedinih aktivnosti i troškova tih aktivnosti, ostvarene koristi i kriterijum razumnih razloga.

Teća faza se odnosi na izračunavanje stope ili kvote troškov aktivnosti po jednom izazivaču troškova. (npr. Stopa izazivača troškova nabavke materijala dobija se deljenjem troškova nabavke sa brojem porudžbina)

Četvrta faza obuhvata dodeljivanje troškova proizvodima ili uslugama, množenjem stope ili kvote troškova sa brojem jedinica izazivača troškova koji su utrošeni za konkretni proizvod ili uslugu. (množenje stope troškova (troškovi nabavke materijala/broj porudžbina) sa brojem porudžbina koje je potrošio konkretni proizvod.

#### 29. Razlike između ABC metode obračuna troškova i tradicionalne metode obračuna troškova.

ABC uključuje troškove svih aktivnosti koje se preduzimaju dužinom celokupnog lanca vrednosti preduzeća

Tradicionalne metode obračuna troškova alociraju opšte troškove na organizacione jedinice, a onda iste alociraju na nosioce putem ključa. ABC metod menja alokacionu osnovu opštih troškova, čime se eliminiše proizvoljnost prilikom alokacije i obezbeđuju tačniji podaci o troškova za potrebe upravljanja preduzećem.

ABC metod ne uključuje troškove neiskorišćenih kapaciteta i istraživanja i razvoja novih proizvoda koji se tretiraju kao rashodi perioda.

#### 30. Primena ABC metoda u strategijskom upravljačkom računovodstvu?

Informacije ABC-a pomažu menadžerima da stalno iznova vrednuju aktivnosti koje stvaraju vrednost. Smanjenje troškova može se osigurati i poboljšanjem efikasnosti u sprovođenju aktivnosti koje stvaraju vrednost (npr. skraćivanje vremena realizacije pojedinih aktivnosti, permanentim poboljšanjem kvaliteta i sl.)

ABC upozorava menadžere da je veoma opasno alocirati sve troškove na proizvedene jedinice proizvoda

ABC otkriva da se najveće mogućnosti za smanjenje troškova kriju u aktivnostima podrške proizvoda i kupaca, kao i aktivnostima koje se odnose na serije ili proizvode.

ABC omogućava analizu profitabilnosti distributivnih kanala i analiz profitabilnosti kupaca.

#### 31. Analiza direktne profitabilnosti proizvoda?

Finansijska analiza relevantne profitabilnosti proizvoda primenjuje se u preduzećima kojima je glavni strateški pravac razvoj novih tržišta na kojima će prodavati postojeće proizvode.

Kod analize direktne profitabilnosti proizvoda potrebno je povezati profitabilnost različitih proizvoda sa kritičnim faktorom uspeha aprodavca na malo.

U ovoj analizi potrebno je prodaju i pripadajuće troškove svakog proizvoda prikazati u vidu kontribucije kritičnom tj. ograničavajućem faktoru.

### 32. Analiza profitabilnosti kupaca?

Konvencionalno upravljačko računovodstvo usmereno prepoznaje kupce prema njihovom geografskom poreklu, što nije dovoljno za uspešno upravljanje ograničenim resusima preduzeća. U uslovima rastuće globalne konkurencije profitabilnost ne zavisi samo od prosečnih troškova proizvoda, već i od pratećih usluga, kao što su oglašavanje, promocija, distribucija i sl. Analiza profitabilnosti kupca podrazumeva upravljenje troškovima koji proizilaze iz obezbeđivanja različitih usluga kupcima.

### 33. Karakteristike kupaca i troškovi servisiranja

Karakteritike kupaca zbog kojih preduzeće ima	
Visoke troškove servisiranja	Niske troškove servisiranja
<ul style="list-style-type: none"><li>• Naručuju posebne proizvode</li><li>• Naručuju male količine proizvoda</li><li>• Šalju neppredvidive porudžbine</li><li>• Ručna obrada porudžbina</li><li>• Zahtevaju posebne isporuke</li><li>• Zahtevanju česte promene načina isporuke</li><li>• Zahtevaju veliku pretprodajnu podršku</li><li>• Zahtevaju veliku postprodajnu podršku</li><li>• Zahtevaju od preduzeća držanje zaliha</li><li>• Sporo plaćanja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Naručuju standardne proizvode</li><li>• Naručuju velike količine proizvoda</li><li>• Šalju regularne porudžbine</li><li>• Elektorska obrada porudžbina</li><li>• Zahtevaju standardne isporuke</li><li>• Ne zahtevaju promene načina isporuke</li><li>• Zahtevaju malu pretprodajnu podršku</li><li>• Ne zahtevaju postprodajnu podršku</li><li>• Ne zahtevaju od preduzeća držanje zaliha</li><li>• Plaćaju na vreme</li></ul>

### 34. Račun profitabilnosti kupaca?

Račun profitabilnosti kupaca se definiše kao okvir sa poređenje prihoda koji su ostvareni od jednog kupca ili grupe kupaca i ukupnih troškova servisiranja tog kupca ili grupe kupaca. Račun profitabilnosti proizvoda mora da obezbedi relativno poveđenje troškova i profitabilnosti kuapca po najmanje dva osnova i to:

- Poređenje troškova i profitabilnosti kupaca u okviru iste ili srodne grupe npr. kupci na veliko
- Poređenje troškova i profitabilnosti kupaca koji pripadaju različitim grupama kupaca (nr. kupci na veliko i kupci na malo)

### 35. Grupisanje kupaca za potrebe računa profitabilnosti kupaca?

Preduzeća u najvećem broju slučajeva posluju sa par velikih i nekolicinom manjih kupaca za potrebe segmentne analize profitabilnosti kupaca, kupci se grupišu u razumne grupe prema kojima marketinški naponi mogu jasno biti definisani I diferencirani u cilju povećanja profitabilnosti preduzeća. Konvencionalno upravljačko računovodstvo grupiše kupce prema geografskoj pripadnosti, što nije optimalno sa stanovišta ocene doprinosa pojedinih kategorija kupaca dugoročnoj profitabilnosti. U praksi se koristi I kombinovano grupisanje prema više kriterijuma (npr. prema području I kanalima distribucije tj. kupci na veliko, kupci na malo, dirketna prodaja I sl). Savremeno upravljačko

računovodstvo bavi se determinisanjem kupaca s ciljem identifikacije kvalitetnog kupca, pa se tako kupci razvrstavaju na: Cenovno osetljive kupce, lojalne kupce, pasivne kupce, kupce koji zahtevaju visok nivo usluga i koji su volji ekstra da plate.

### 36. Specifični problemi analize profitabilnosti kupaca?

Prilikom analize profitabilnosti kupaca može se pojaviti problem kako priznati kao tekuće izdake buduće troškove koji nastaju kao posledica sadašnjih aktivnosti, u koje se ubrajaju troškovi okruženja i troškovi parnica. U vezi sa troškovima okruženja javljaju se sledeći problemi koje treba rešiti:

Procena visine troškova okruženja

Dodeljivanje troškova okruženja odgovarajućim vremenim periodima kako bi se račun profitabilnosti adekvatno sastavio.

Troškove okruženja je potrebno alocirati na periode u kojima su uzorkovani, pre nego odlagati njihovo priznavanje do trenutka kada oni stvarno nastaju. Na isti način se tretiraju troškovi parnica.

Drugi problem analize profitabilnosti kupaca su troškovi finansiranja potraživanja od kupca. U račun profitabilnosti kupaca se uključuju popusti koji se odobravaju kupcima za blagovremenu naplatu potraživanja. Međutim, ovaj račun mora uključiti i troškove koji nastaju u vezi sa nenaplaćenim potraživanjima za kupce koji ne koriste nikakve popuste. Prilikom odobravanja popusta isti treba korenspondirati sa oportunitetnim troškovima kapitala koji bi bio korišćen za finansiranje povećanog nivoa potraživanja tj. sa kretanjem kamatne stope. Preduzeća uglavnom zanemaruju ovu činjenicu i ne menjaju stope popusta godinama.

Treći problem se vezuje za upravljanje obrtnim kapitalom tj. primenom JIT strategije, gde u cilju efikasnijeg upravljanja kupčevim zalihama, dobavljači pristaju da drže povećanje zalihe svojih proizvoda. Na ovaj način se ne postiže cilj JIT proizvodnje, jer se stokovi zaliha prevladavaju sa kupca na dobavljača.

### 37. Šta bi konkurentsko računovodstvo trebalo da obuhvati?

Konkurentsko računovodstvo treba da obuhvati sledeće analize:

- ✓ Procenu visine i strukture troškova konkurenata
- ✓ Nadgledanje konkrentske pozicije
- ✓ Analizu konkurenata na bazi objavljenih finansijskih izveštaja.

### 38. Koje informacije su potrebne menadžmentu u analizi procene visine i strukture troškova konkurentata?

Informacije potrebe menadžmenta u proceni visine i strukture troškova konkurentata obuhvataju:

- ✓ informacije o odnosu između cena i nivoa atributa konkurentskih proizvoda
- ✓ informacije o strukturi troškova glavnih konkurenta preduzeća

Kao izvori informacija javljaju se: objavljeni finansijski izveštaji, zvanična statistika, konkurentski ili eksterni benčmarketing, obrnuti inženjering, zajednički dobavljači, zajednički kupci, trgovačka udruženja, industrijski eksperti i konsultanti, tržište roba, banke i finansijska tržišta, bivši zaposleni, zaposleni u konkurentskom preduzeću, zaposleni u sopstvenom preduzeću i sl.

### 39. Kako se ostvaruje nadgledanje konkurenata

Nadgledanje konkrentske pozicije vrši se analizom i ocenom:

Prihoda od prodaje i tržišnog učešća

Dobitka i stope dobitka u prihodima od prodje

Obima aktivnosti

Prodajnih cena

Novčanih tokova, likvidnosti, solventnosti i raspoloživosti resursa.

Povezivanje prihoda od prodaje i tržišnog potencijala u oceni snage konkurenata. Porastom tržišnog učešća povećava se konkurenska snaga i obrnuto.

#### 40. Šta je CORE analiza?

CORE analiza predstavlja analitički okvir za strategijsko vredovanje performansi (Context, Overview, Radios, Evaluation), i obuhvata:

- Razmatranje konteksta tj. okruženja u kome preduzeće posluje
- Opšti pregled, odnosno vizuelnu analizu finansijskih izveštaja
- Izvor i upotrebu instrumentata analize (najčešće finansijskih racija)
- Ocenu dobijenih rezultata

#### 41. Primena CORE analize?

Kod primene CORE analize preporučuje se simultana analiza finansijskih izveštaja preduzeća, konkurenata, kupaca i dobavljača. CORE analiza se zasniva na oceni eksternog i internog profila preduzeća. Eksterni profil obuhvata sagledavanje tipičnih karakteristika preduzeća, njegovog poslovnog okruženja, tj. privredne grane ili sektora kome pripada. Osim toga, eksterni profil mora uzeti u obzir i promene tržišnih uslova u budućem periodu (npr. Uticaj recesije, deviznih kurseva i sl.).

Interni profil obuhvata ocenu strategijske pozicije preduzeća u okviru grane, a na osnovu kritičnih faktora uspeha koji određuju visinu njegovih performansi. Pri tom, potrebno je sagledati kritične faktore uspeha kroz nekoliko sukcesivnih perioda uzimajući u obzir pomenu strategijske pozicije preduzeća. U tom smislu, vizuelnim pregledom finansijskih izveštaja dolazi se do informacija o kretanju najznačajnijih indikatora poslovanja preduzeća, kao što su obim prodaje, prihodi od prodaje, profit i sl. Prilikom ocene internog profila na bazi finansijskih izveštaja potrebno je imati u vidu one-off događaje (pripajanje, spajanje, velike štete) koji značajno mogu uticati na rezultate analize, kao i razlike u računovodstvenim politikama primenjenim u pojedinim preduzećima. Nakon toga, vrši se odabir instrumenata finansijske analize tj. odgovarajućih racio brojeva koji će biti predmet daljeg ispitivanja. Prilikom izračunavanja racija treba imati u vidu pravilnu interpretaciju racija, a radi dobijanja adekvatnih rezultata iste je potrebno sagledavati u dužem vremenskom periodu i porediti sa kretanjem vrednosti indikatora konkurentskih preduzeća.

#### 42. Modeli organizacione strukture preduzeća?

a) funkcionalni model (objedinjavanje srodnih aktivnosti u okviru jedne poslovne funkcije); b) divizionalni model (sve potrebne funkcionalne aktivnosti koncentrišu se u posebnim divizijama za svaki proizvod, tržište ili teritoriju); c) hibridni model organizacije (kombinacija funkcija i divizija); d) matrični model organizacije (sa dualnom strukturom nadležnosti i odgovornosti).

#### 43. Strategijski tipovi organizovanja modernih preduzeća?

a) singularna preduzeća; b) vertikalno integrisana preduzeća; c) konglomerati; d) multinacionalne i globalne kompanije i e) neprofitne organizacije. Svaki od ovih tipova zahteva različit sistem strategijskog upravljačkog računovodstva.

44. Pravci razvoja singularnih preduzeća, koji imaju posledice na informacije strategijskog upravljačkog računovodstva?

I-razvoj i usavršavanje postojećih proizvoda i

II-prelazak na nove proizvode i nova tržišta.

45. Elementi o kojima strategijsko upravljačko računovodstvo treba da povede računa prilikom uspostavljanja sistema pokazatelja za ocenu efikasnosti neprofitnih organizacija ?

a) merenje efikasnosti neprofitnih organizacija može se sprovoditi na osnovu inputa;

b) strategijsko upravljačko računovodstvo treba da prihvati da merenje performansi neprofitnih organizacija mora biti do izvesnog stepena subjektivno;

c) većina neprofitnih organizacija nema bliske kontakte sa konkurencijom