

Strategijsko upravljajčko računovodstvo

Šta je strategija?



Strategija predstavlja svojevrsni „plan igre“ prema kome menadžerni pozicioniraju svoje preduzeće, biraju tržišnu arenu, uspešno konkurišu radi zadovoljenja potreba kupaca i ostvaruju visoke poslovne performanse. Straterijom menadžeri biraju između različitih alternativa u vezi sa proizvodima i tržištima, konkurentskim pristupima i načinima poslovanja.

Strategijski menadžment obuhvata aktivnosti s ciljem oblikovanja poredničkih strategija.

Strategija preduzećima predstavlja mapu za postizanje i održanje konkurenske prednosti, jer je plan igre za zadovoljenje potreba kupaca i postizanje unapred postavljenih ciljeva preduzeća.

Uticaj stejkholdera na strategiju preduzeća

*Stejkholderi
koji definišu
okruženje*



Vlasnici

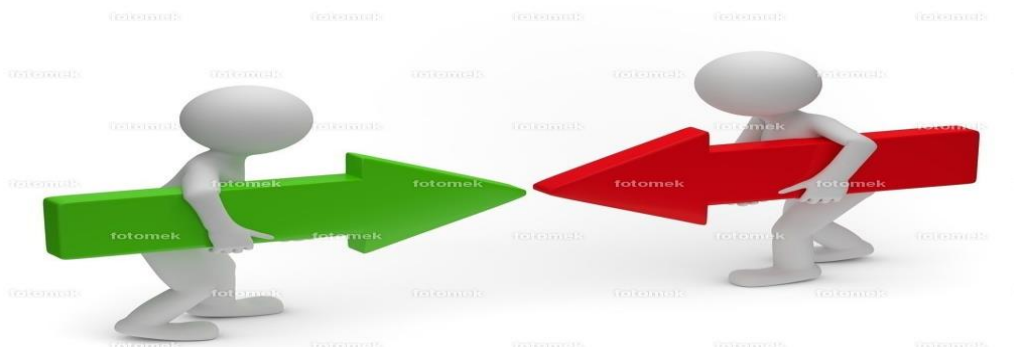
Kupci

Šira javnost

*Stejkholderi koji
definišu poslovni
proces*

Zaposleni
Dobavljači

Šta preduzeće očekuje od svake grupe stejkholdera?



Šta stejkholderi očekuju od preduzeća?

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 trškove 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.

Stejkholderi koji determinišu poslovni proces

Zaposleni su ključan resurs preduzeća, a strategijski menadžeri moraju skladiti interese (cilje 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 konkrentnih 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.

Oblikovanje strategija u preduzećima



Korporativne strategije

Poslovne strategije

Funkcionalne strategije

Operativne strategije

Korporativna strategija

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, skraćivanje vremena kreiranja tržišta, brže iznošenje proizvoda i usluga na tržište i sl.)

Konkurentske (poslovne) strategije



Komparativne prednosti

- A) Atributi proizvoda ili usluga
- B) Veštine, ekspertize i konkurentske sposobnosti
- C) Mogućnost izolovanja od konkurencije

Konkurentske strategije

Ofazivne straterije



Defazivne straterije

Porter's Generic Competitive Strategies



Konkurentske strategije

	<i>Existing Products</i>	<i>New Products</i>
<i>Existing Markets</i>	Market Penetration	Product Development
<i>New Markets</i>	Market Development	Diversification

Ansoff Matrix



Funkcionalne strategije

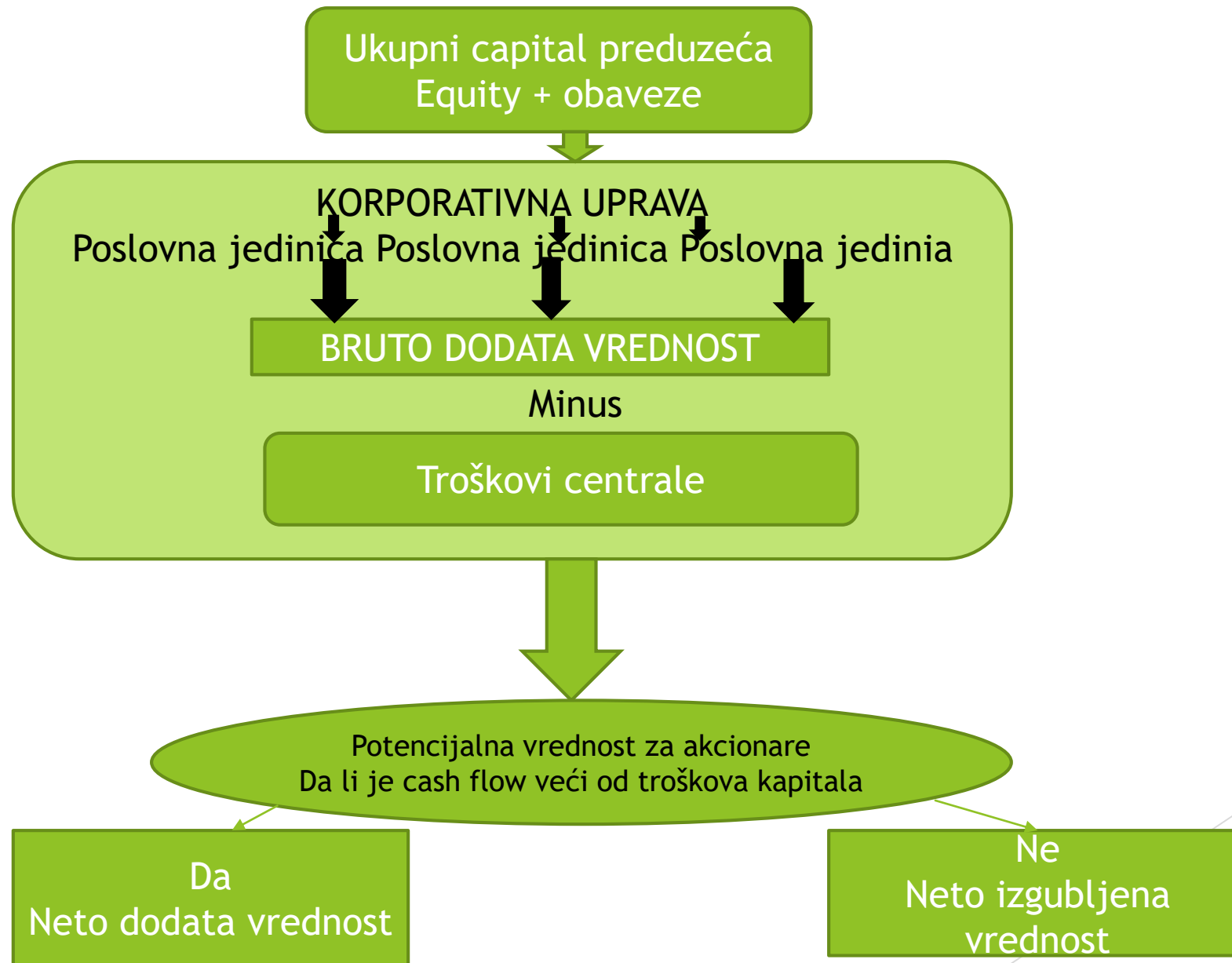


Operativne strategije

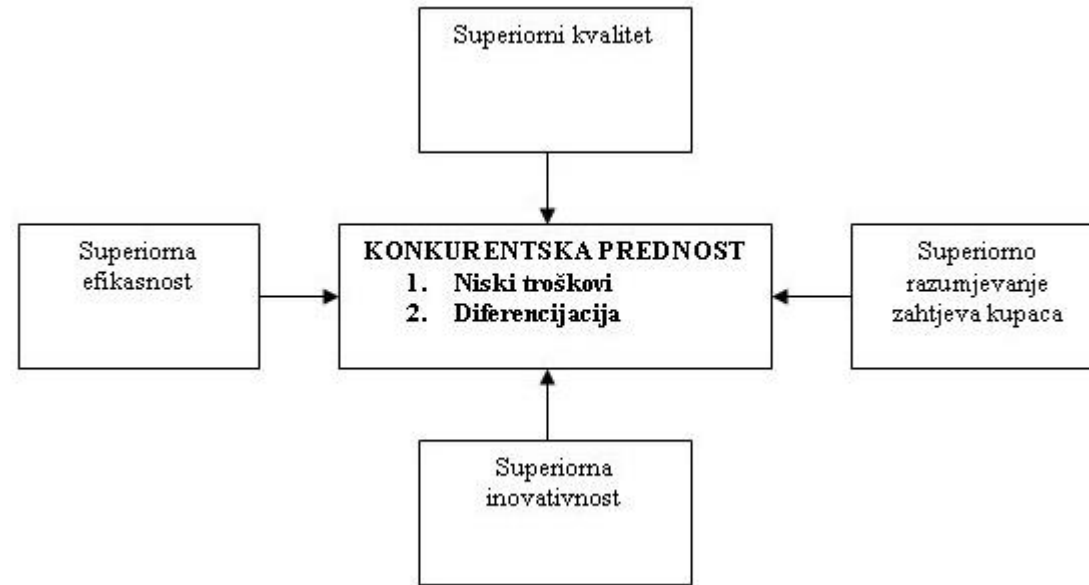
- ✓ Nabavka materijala,
- ✓ Kontrola zaliha
- ✓ Reklamna kampanja
- ✓ Održavanje
- ✓ Transport



Proces kreiranja vrednosti u multi poslovnom preduzeću



Konkurentska prednost kao izvor stvaranja vrednosti



Pet dimenzije konkurentske prednosti

1. različitost,
2. Trošak
3. Obim
4. Vreme
5. Konkurentsko povezivanje

Lanac vrednosti kao analitički okvir za istraživanje konkurentske prednosti

Prema Porteru postoje dva pristupa:

1. Izbor aktivnosti koje se različito sprovode
2. Obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na konkurente

(aktivnosti se realizuju u okviru nabavke, istraživanja i razvoja, dizajniranja proizvodnje, marketinga, servisiranja i sl.)

Lanac vrednosti: M.Porter "lanac vrednosti" industrijskog preduzeća



Lanac vrednosti
dobavljač

Lanac vrednosti
preduzeća

Lanac vrednosti
distributera

Lanac vrednosti
kupca

Upravljanje bazirano na aktivnostima



Upravljanje bazirano na aktivnostima 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.

Strategije vertikalnog integrisanja kao izvori konkurentske prednosti

1. Integracija unazad
2. Integracija unapred

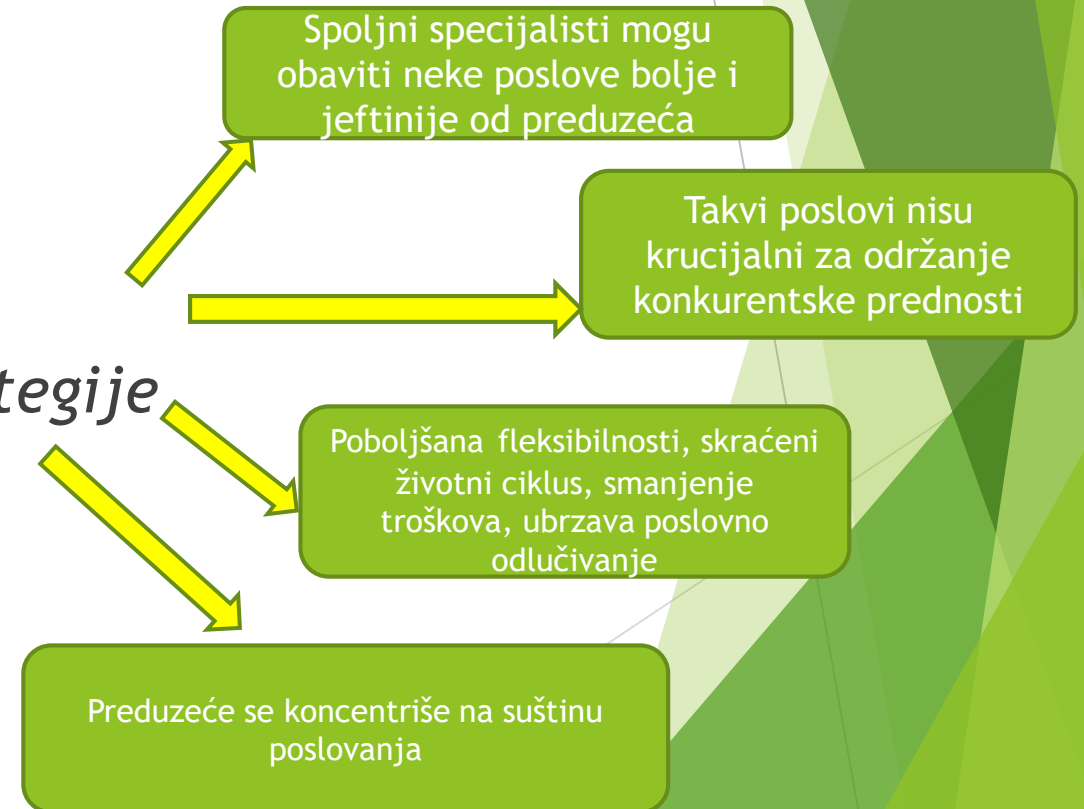
Prednosti strategije vertikalnog integrisanja:

- ✓ Eliminisanje ili redukovanje transakcionih troškova
- ✓ Efekat ekonomije obima
- ✓ Efikasnije upravljanje zalihama

Ograničenje strategije vertikalnog integrisanja:

- Smanjuje fleksibilnost preduzeća
- Moguće ograničenje ušteda

Strategija vertikalne deintegracije tj. *outsourcing strategije*



Kooperativne strategije kao izvori konkurentske 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 nedostataka kapitala. Ekspanzija zajedničkih ulaganja javlja početje 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.

Ofazivne i defazivne strategije

Ofazivne strategije su neophodne u procesu sticanja konkurentske prednosti, jer je duži vremenski period neophodan rivalima da primete stečenu prednost tj. da uoče njen potencijal i počnu da je kopiraju. Defazivne strategije se primenjuju u održavanju konkurentske prednosti.

Informaciona zavisnost strategijskog menadžmenta

Informacije su resurs

Informacioni sistem može biti izvor konkurenske prednosti usled razvoja hardvera i softvera i potencijala koje isti nude korisnicima.

Preduzeće



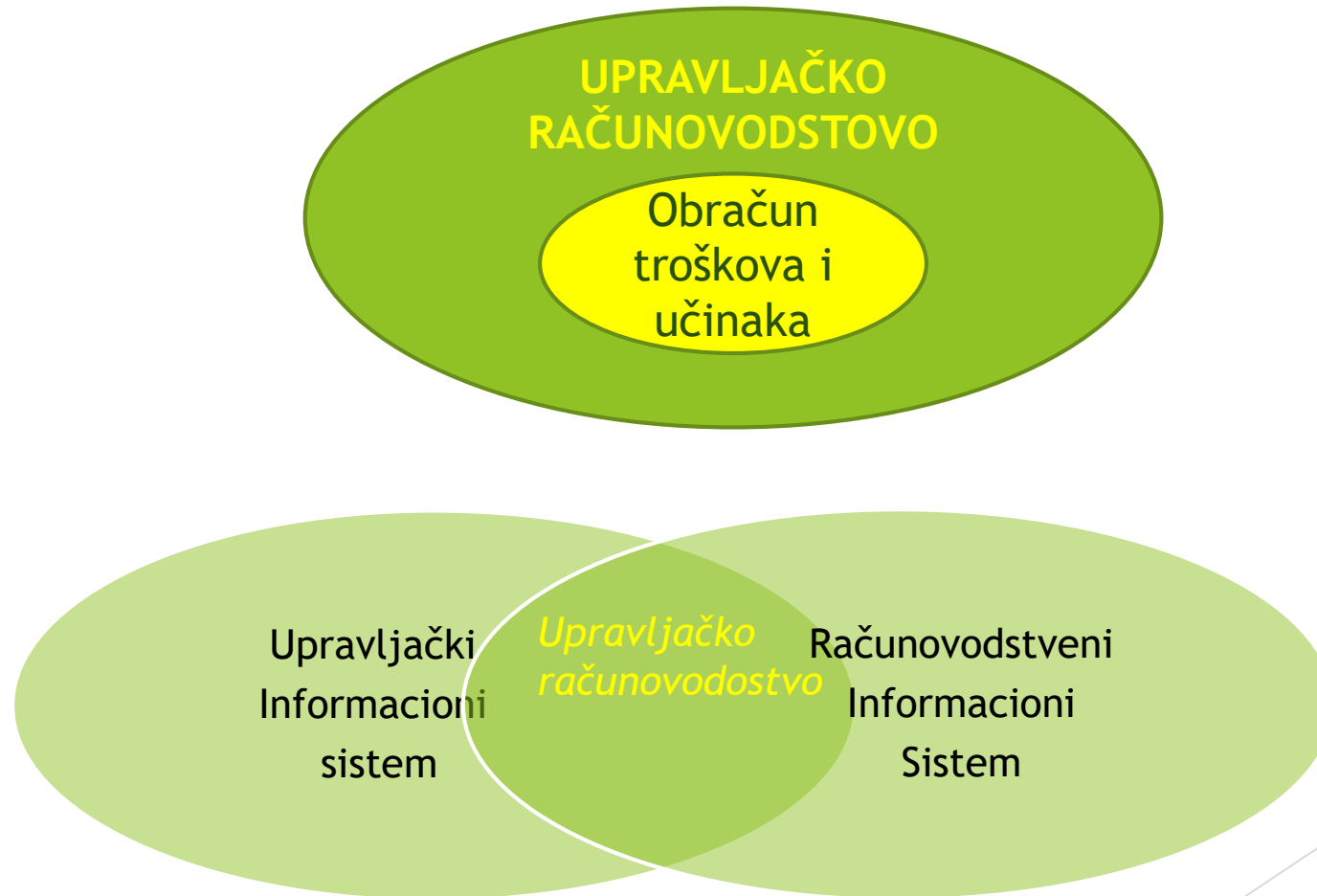
Okruženje

Informaciona zavisnost strategijskog menadžmenta

X ne promoviše izgradnju dugoročnog odnosa sa kupcima

X ne pruža informacije o konkurenciji koje su potrebne za alternativno poslovno odlučivanje

X ne pruža informacije za procenu budućih pravaca koji bi bili od značaja za poslovanje preduzeća



Informacione potrebe menadzmenta

- ✓ Polaganje računa o stanju i uspehu poslovanja preduzeća,
- ✓ Posnovno odlučivanje i sistematska upravljačka kontrola
- ✓ Tekuće poslovanje tj. vođenje poslovno-finansijskog života preduzeća.

Upravljačko računovodstvo pruža menadžerima tri tipa informacija koje se pripremaju prema posebnim principima u cilju obezbeđivanja njihove relevantnosti za rešavanje problema koji su nastali ili mogu nastati na svakom gore pomenutih područja, i to:

- Koncept punih troškova - obezbeđuje informacije za polaganje računa
- Koncept diferencijalnih troškova i koristi - za potrebe poslovnog odlučivanja
- Koncept kontrolabilnih troškova i učinaka - za potrebe sistematske upravljačke kontrole.

Menadžer



Upravljački računovođa

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 upravljačko 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 upravljačkog računovodstva javlja se 70-tih godina.
- **Faza informisanja uz uvažavanje efekata na ponašanje pojedinica 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.

Konvencionalno upravljačko računovodstvo: Strategijski problemi

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.

Promene u konkurentskom i proizvodnom okruženju

- ✓ Kompjuterski integrisani sistemi proizvodnje
- ✓ JIT proizvodne tehnike

Procena kapitalnih investicija

Obračun troškova

Plansko kontrolna aktivnost

Motivacija menadzmenta

Kako ?

Procena kapitalnih ulaganja, zahteva procenu kako finansijskih, tako i nefinansijskih troškova. Konvencionalno upravljačko računovodstvo pored neuzimanja u obzir nefinansijskih troškova, prijenjuje 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

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 troškovama, pa je raspodlea 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 aktovnostima (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.

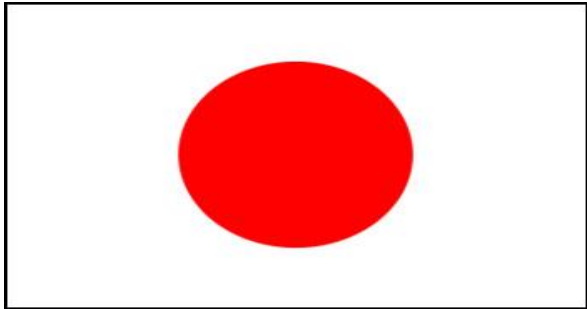
Usmerena pažnja na izazivače troškova tj. aktovnosti prouzrokuju troškove, a ne proizvodi.

Fokus je na upravljanje aktivnostima tj. na uzroku, a ne posledici.

Strategijsko upravljačko računovodstvo kao odgovor izazovima modernog vremena

ABC obračun
troškova

Fokus
na
kupce



Razvoj koncepta strategijskog upravljačkog računovodstva

Upravljačko računovodstvo obezbeđuje informacije za potrebe vođenja strategije diferenciranja, vođstva troškovima, fokusiranja. U savremenim uslovima neophodno je imati u vidu cost benefit analizu sa svaki atribut proizvoda kako bi se adekvatno vodila svaka od navedenih straterija.

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