

10. Računovodstvo odgovornosti i mjerenje performansi

10.1. Pojam i karakteristike

Polazeći od suštinske ideje na kome počiva upravljačko računovodstvo, kao i ciljeva koje ima u fokusu, neminovno se nameće pitanje odgovornosti menadžera ili drugih zaposlenih koji su meritorni za realizaciju određenih zadataka. Drugim riječima, često kada se želi naglasiti esencijalna razlika između dva segmenta RIS-a, odnosno razlika između finansijskog i upravljačkog računovodstva, kao kriterijum navodi opseg izvještaja, po kome je u fokusu upravljačkog računovodstva da kreira izvještaj po pojedinom proizvodu/poslu/usluzi/odjeljenju/segmentu. Stoga i proizilazi pitanje (ne)zaslužnosti menadžera u realizaciji krajnjeg rezultata preduzeća kao cjeline. Način organizacionog strukturiranja preduzeća je jedan od ključnih činilaca jer opredjeljuje nivo delegirane nadležnosti kao i stepen odgovornosti za postignuta ostvarenja. Aktivnost delegiranja je posebno prisutna u većim organizacijama i ima za cilj da cjelokupan zadatak preduzeća podijeli¹ na manje djelove i zaduži određenog zaposlenog da dâ svoj doprinos u njegovom ostvarenju. Ujedno, ima zadatak da kasnije izvrši i kontrolu ostvarenja i shodno tome preduzme odgovarajuće korake. Delegiranje povlači i pitanje prenosa ovlašćenja na određenog zaposlenog, kao i pitanje odgovornosti za postignuća određenih rezultata. Zaključak je da pravilno organizaciono strukturiranje i izbor područja odgovornosti kao kontrolnih jedinica predstavljaju osnovno pitanje decentralizacije preduzeća i organizacije upravljačkog računovodstva². U kontekstu toga je i moguće mjeriti performanse i u tu svrhu mogu poslužiti kvantitativna i kvalitativna (nefinansijska) mjerila. U prvom dijelu, u fokusu našeg interesovanja će biti finansijski, kvantitativni indikatori, dok ćemo na kraju ovog poglavlja akcenat staviti i na nefinansijska mjerila.

Razlog pojave ovog segmenta upravljačkog računovodstva posebno dobija na značaju u velikim kompanijama, s kompleksnijom organizacionom strukturom. Računovodstvo odgovornosti ima zadatak da procjenjuje ostvarenja menadžera, na koga su delegirani određeni poslovi na bazi njegovog učinka. U kontekstu iznijete konstatacije da računovodstvo odgovornosti dobija primat u velikim organizacijama, to ćemo u dijelu organizacione strukture dati osvrt na funkcionalni i divizioni organizacioni model.

Funkcionalni model organizacionog strukturiranja, koji karakteriše hijerarhija, uobičajeno se primjenjuje kod malih i srednjih preduzeća, koja posluju u prilično stabilnim uslovima

¹ Kada se vrši raspodjela određenog zadatka, bitno je poznavati pojmovnu i suštinsku razliku između autoriteta, dužnosti i odgovornosti. Autoritet znači da osoba ima moć i pravo da odlučuje, izdaje naređenja, koristi izvore i radi šta god smatra da je potrebno da bi se dužnost ispunila, dok dužnost znači da je osobi dodijeljen određeni zadatak koji treba da izvrši. Odgovornost znači da menadžer od podređenog ima pravo da očekuje da uradi posao i pravo da preduzme korektivne mjere ukoliko podređeni to ne sprovede (preuzeto sa: <https://fbzbl.net/site/wp-content/uploads/UM-5..ppt> (datum pristupa: 25. 3. 2021)).

² Preuzeto: Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, str. 350.

privređivanja. Najčešći razlog ovakvog organizovanog ustrojstva se pronalazi u racionalnosti grupisanja prema određenim funkcijama, kao što je npr. funkcija istraživanja i razvoja, funkcija prodaje, funkcija proizvodnje i sl. (vidjeti Sliku 19). Funkcionalno povezivanje i objedinjavanje poslova vrši se postupno i na više mjesta i nivoa u organizaciji, prvo se povezuju uže, pa šire aktivnosti³.



Slika 19: Funkcionalni model organizacionog strukturiranja

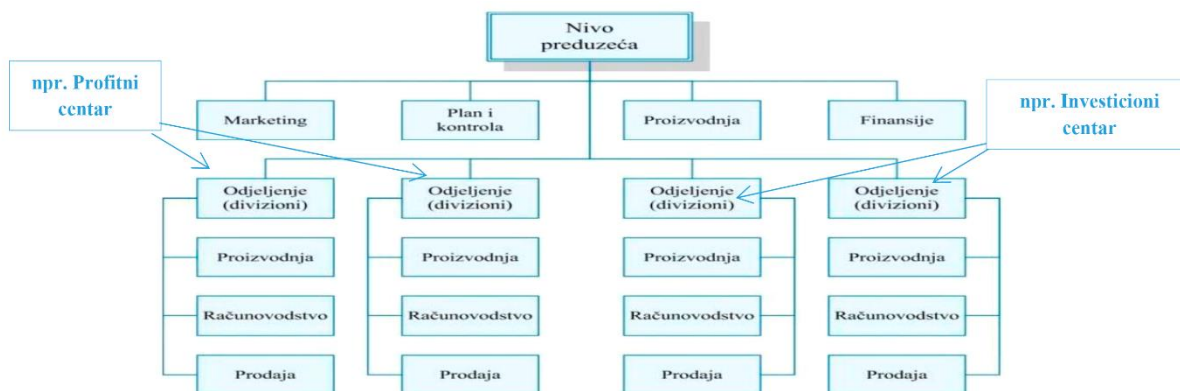
Cilj je da grupisanje srodnih poslova efikasnije doprinese realizovanju postavljenih ciljeva preduzeća. Međutim, kako je u fokusu ovog poglavlja odgovornost za ostvarene performanse, to smo zaključka da ovakav model organizacionog strukturiranja nije u mogućnosti da jasno naglasi koja je funkcija odgovorna za komponente koje obrazuju uspješnost kompanije. To znači da kontrola uspješnosti poslovanja funkcija nije moguća na osnovu finansijskog rezultata, već samo po osnovu racionalnog trošenja faktora procesa rada ili po osnovu uspješnosti sticanja poslovnih prihoda⁴. Stoga se kod preduzeća koje karakteriše ovaj model organizacione strukture kao područja odgovornosti javljaju:

- *centri standardnih troškova*, koji su odgovorni za troškove;
- *centri budžetiranih rashoda*, odgovorni za budžetirane rashode;
- *centri prihoda*, odgovorni za prihode.

Za razliku od funkcionalnog, **divizioni model organizacione strukture** je prisutan kod velikih multinacionalnih preduzeća koja posluju u turbulentnijim uslovima privređivanja. Kako je neizvjesnost poslovanja imanentno ovim preduzećima, procijenjeno je da nije opravdano ići u pravcu standardizacije poslova, nego se vrši grupisanje preduzeća u posebne organizacione jedinice koje se nazivaju divizije, a koje u sebi mogu obuhvatati određene funkcionalne aktivnosti (npr. nabavka, proizvodnja, računovodstvo i finansije i sl.) (vidjeti Sliku 20).

³ Preuzeto: <http://www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/12/DHN-MiO-4.pdf> (datum pristupa: 25. 3. 2020).

⁴ Preuzeto: Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, str. 351.



Slika 20: Divizioni model organizacionog strukturiranja⁵

Grupisanje divizija se uobičajeno vrši prema tržišnom principu, odnosno prema proizvodu/grupi proizvoda/geografskoj teritoriji i sl. Shodno navedenom moguće je praviti razliku između nekoliko modela divizionalnog organizacionog strukturiranja preduzeća:

- *predmetna organizaciona struktura (npr. prema proizvodu)*⁶;
- *teritorijalna (geografska) organizaciona struktura*;
- *organizaciona struktura prema potrošačima*⁷.

10.2. Centri odgovornosti

Premda divizije karakteriše prilična samostalnost u realizovanju svojih poslovnih zadataka (čerke), to su one u tijesnoj korelaciji s upravom preduzeća (majka). Separatno posmatrano divizija ima karakter jednog preduzeća, kojim rukovodi direktor i koji su odgovorni po pitanju izvršavanja poslovnih aktivnosti koje su u korelaciji sa upravom matičnog preduzeća. Ujedno ciljevi divizije moraju biti u koordinaciji sa utvrđenom strateškom orijentacijom na nivou preduzeća kao cjeline. Zbog svoje prirode, divizije su odgovorne i u pogledu ostvarivanja prihoda, rashoda, finansijskog rezultata, kao i u pogledu izrade budžeta navedenih bilansnih obračunskih kategorija. Na koji će način biti procijenjene performanse pojedinih divizija, zavisi od stepena delegiranosti autonomije na njih, pa stoga razlikujemo:

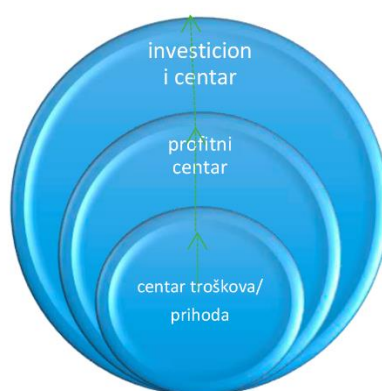
- *centar troškova/prihoda*,
- *profitni centar*,
- *investicioni centar*.

⁵Preuzeto: <https://www.slideserve.com/baba/organizacija-poslovnih-sistema> (18. 3. 2021).

⁶ Kao primjer možemo navesti kompaniju Jonson & Jonson, koja ima 168 nezavisnih divizija u 33 grupe, a svaka je odgovorna za niz proizvoda širom svijeta (sa www).

⁷ Npr. Adidas

Dakle, menadžeri **centra troškova** imaju autonomiju u pogledu kontrolisanja troškova i to zapravo čini njihov djelokrug odgovornosti. Adekvatna alokacija troškova na odgovarajuća mjesta troškova i nastojanje da se troškovi kontrolišu u domenu utvrđenih normativa, odnosno budžetiranih vrijednosti, takođe predstavlja opseg njihovog posla. Svakako, njihov djelokrug odgovornosti seže u domenu onih troškova koji su pod njihovom kontrolom. Usko povezano sa navedenim, menadžeri centra prihoda imaju autonomiju u pogledu visine i kontrole samo jedne obračunske kategorije rezultata poslovanja, a to je prihod. Dakle, njihova odgovornost seže na domen onih prihoda koji se nalaze pod njegovom kontrolom, odnosno riječ o **kontrolabilnim prihodima**. Za razliku od njih, djelokrug autonomije i odgovornosti **centra profita** je proširen, te on u sebi objedinjuje sve aktivnosti, tj. odgovornosti i obim divizione kontrole koje su delegirane na menadžere centra troškova i centra prihoda. Dakle, imaju autonomiju u određivanju strategije prodajne cijene, ali i odlučuju i o strategiji prodaje. Kakva će navedena strategija biti, zavisi prije svega od prethodno sprovedenih aktivnosti koje potpadaju pod djelokrug aktivnosti centra troškova. Na kraju, najveći obim autonomije, koja sa sobom povlači i veću odgovornost, ali potrebu i za većom kontrolom je dodijeljenja diviziji koja ima karakter **investicionog centra**. Obim autonomije, odgovornosti i kontrole pojedinih divizionih centara prikazane su na slici 21, koja slijedi:



Slika 21: Obim autonomije, odgovornosti i kontrole pojedinih divizionih centara⁸

U tom smislu, veoma je značajno poznavati i razumjeti pojam kontrolabilnosti, pod kojim se podrazumijeva stepen u kome neki menadžer može imati uticaj na visinu troškova, prihoda ili nekih drugih kategorija koje su mu povjerene u nadležnosti. Iz navedenog proizilazi pojam kontrolabilnosti troškova, pod kojim se podrazumijevaju oni troškovi na koje menadžer određenog centra odgovornosti može uticati, dok se nasuprot njima nalaze nekontrolabilni troškovi koji ne podliježu uticaju menadžera. S aspekta ocjene učinka, veoma je značajno napraviti jasnu distinkciju performansi centara odgovornosti i performansi menadžera jer će se upravo pojaviti razlika u vrijednosti nekontrolabilnih troškova. Bazično načelo računovodstva odgovornosti je da

⁸ Preuzeto od: Gowthorpe, C. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, str. 270.

menadžer centra odgovornosti može odgovarati samo za dio troškova i rezultate koji su pod njegovom kontrolom pa se ukupna performansa centra odgovornosti dijeli na kontrolabilnu i nekontrolabilnu performansu.⁹

Zaključak je da su menadžeri pojedinih centara odgovorni samo za ono što im je dodijeljeno (npr. menadžer centra troškova je odgovoran za nastale troškove) i stoga odbijaju da prihvate bilo kakve druge odgovornosti, a posebno ne odgovornost za postignuća preduzeća kao cjeline.

10.2.1. Centri troškova i centri prihoda

U **centrima troškova i centrima prihoda** divizioni menadžeri će biti ocijenjeni samo na osnovu troškova, odnosno prihoda, upravo iz razloga što je to djelokrug autonomije koji je njima dodijeljen. Centar troškova je samostalan i po pitanju organizacije i odgovornosti i stoga u njemu ne može da se postavi nikakav profitni cilj jer ne stiče nikakav profit od tržišne aktivnosti¹⁰. Otuda organizacioni dio koji se bavi proizvodnjom, istraživanjem i razvojem ima karakter centra troškova. Performanse menadžera divizije koja ima karakter centra troška će biti procijenjene na osnovu njihovog uspjeha u kontroli, odnosno ostvarenju troškova u odnosu na postavljene norme, tj. budžetirane rashode. Iz navedenog slijedi zaključak da se razlog formiranja centra troškova pronalazi u nastojanju da se sagleda mogućnost ostvarenja ušteda u troškovima, odnosno da se njihovo „rasipanje“ svede na što je moguće manju mjeru.

Kada je riječ o centrima troškova, pa i za centar profita veoma je značajno poznavati kontrolabilne, odnosno nekontrolabilne troškove. Kontrolabilni su oni troškovi za koje je direktno odgovoran rukovodilac poslovne jedinice (npr. centar troškova, centar prihoda i sl.) i on na njih može direktno da utiče.

Primjer 55:

Preduzeće „MK & A“ DOO je proširilo svoje poslovanje u više zemalja i na taj način organizaciono ustrojilo svoje preduzeće po divizionom modelu, pri čemu su pojedine divizije, zavisno od stepena autonomije koja im je dodijeljena, svrstane u centar troškova, odnosno centar prihoda, investicioni i profitni centar.

Uprava preduzeća (matica) zahtijeva da mu divizioni menadžer koji je odgovoran za kontrolu troškova, na mjesečnom nivou dostavi izvještaj za menadžera istraživanja i razvoja:

⁹ Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*, RRI plus, Zagreb, str. 35.

¹⁰ <http://mcb.rs/recnik/cost-centar-mesto-troska/> (datum pristupa: 25. 3. 2021).

R.br.	Kategorija troškova	planirani troškovi za januar 2021.	stvarni troškovi za januar 2021.	Iznos odstupanja	procenat odstupanja
1.	Troškovi razvoja softvera	3.000	2.300	700	30,4%
2.	Troškovi bruto zarada	1.300	1.500	-200	-13,3%
3.	Troškovi kancelarijskog mat.	700	700	0	0,0%
4.	Troškovi outsourcing-a	1.850	1.930	-80	-4,1%
5.	Ostali varijabilni troškovi	400	300	100	33,3%
	UKUPNO	7.250	6.730	520	7,7%
6.	Opšti fiksni troškovi	2.200	2.100	100	4,8%
	UKUPNI troškovi	9.450	8.830	620	7,0%

Kroz dostavljeni izvještaj Uprava zaključuje da je generalno menadžer sektora istraživanja i razvoja bio ekonomičan time što su stvarni u odnosu na planirane troškove niži za 7%, odnosno u apsolutnom iznosu za vrijednost od 620 €. Analizom dostavljenog izvještaja zapaža se da je ušteda posebno evidentna kod troškova razvoja softvera (30%), kao i stavke ostali varijabilni troškovi (33,3%), dok je negativno odstupanje zabilježeno kod ostalih kategorija. Ističemo da navedeno pozitivno i/ili negativno odstupanje treba da bude predmet daljeg razmatranja, posebno u dijelu pronalaženja uzroka odstupanja u odnosu na planirane/budžetirane vrijednosti. Kako je u slučaju preduzeća „MK & A“ DOO identifikovano odstupanje kod dvije stavke troškova: a) troškovi bruto zarada (procentulano 13%, odnosno u apsolutnom iznosu 200 €) i b) troškovi outsourcing dizajna (4%, odnosno 80 €), to je Uprava preduzeća zatražila od menadžera centra troškova da ustanovi razloge odstupanja i da ga ih o tome informiše. Ujedno, pošto su pozitivna odstupanja evidentna kod troškova razvoja softvera, odnosno ostali varijabilni troškovi, zatraženo je da se dostavi informacija i u tom dijelu. Napominjemo da se razlozi odstupanja kriju kako u eksternim, tako i u internim okolnostima, ali i u neadekvatno postavljenim normama/standardima.

Nakon istraživanja razloga negativnog i pozitivnog odstupanja u troškovima, menadžer centra troškova je dostavio izvještaj u kome je ukazao na sljedeće:

a) negativno odstupanje:

- troškovi zarada i naknada zarada odstupaju iz razloga što su okolnosti na tržištu dovele do povećanja cijena rada, zbog deficitarnosti kadra;
- troškovi outsourcing-a su povećani jer su se povećale cijene knjigovodstvenih i pravnih usluga, kao i usluga obezbjeđenja;

a) pozitivno odstupanje:

- troškovi softvera su niži iz razloga što je na tržištu od drugog dobavljača nabavljen softver sa istim karakteristikama u odnosu na prvobitno planirani;
- ostali varijabilni troškovi su niži jer je preduzeće uspjelo da ostvari određene uštede.

Napominjemo da uprava preduzeća može da zatraži mnogo detaljniji izvještaj (analitiku npr. troškova bruto zarada) kao i da se pored kvantitativne sadržine izvještaja dostave i određene nefinansijske performanse menadžera istraživanja i razvoja.

Za razliku od centra troškova koji su prisutni u svim organizacionim djelovima preduzeća, **centri prihoda** su imanentni onim organizacionim djelovima koji su najviše involvirani u postizanje prihoda, kao što je sektor za marketing, odnosno sektor za prodaju. Kao što je već u dijelu pojašnjenja formiranja divizija navedeno, još jednom naglašavamo da centri prihoda mogu biti formirani prema kupcima ili grupi kupaca, proizvodima, geografskom području i sl. Menadžer centra prihoda ima odgovornost za iznos prihoda koji se generiše tokom određenog izvještajnog perioda, dok su pojedini zaposleni odgovorni za postignuti nivo prodaje. U tom smislu, učinak centra prihoda je moguće utvrditi poređenjem ostvarenog sa planiranim veličinama, odnosno budžetiranim prihodima, pri čemu se kao komparativne veličine koriste količina, prodajna cijena i njihov proizvod, odnosno prihod. Takođe, zbog specifičnosti prodajne funkcije, navedenim izvještajem mora biti obuhvaćena i razlika u cijeni, odnosno određeni popusti (kasa skonto, količinski rabati, sezonski popusti i sl.) koji se kupcima daju. Formalno, procjena uspjehnosti centra prihoda se sagledava dostavljanjem određenog izvještaja o performansama koji treba da bude usaglašen sa ciljevima izvještavanja preduzeća kao cjeline. Opseg izvještavanja zavisi od upravljačkog novoa, pa je preporučljivo da izvještaj o performansama centra prihoda bude detaljniji na nižem nivou, dok za potrebe informisanja menadžera centra prihoda može biti dat u sažetoj formi.

Primjer 55 (nastavak):

Uprava preduzeća (matica) „MK & A“ DOO zahtijeva da mu divizioni menadžer koji je primarno odgovoran za nivo prihoda, dostavi mjesečni izvještaj o ostvarenim performansama za menadžera prodaje. U nadležnosti menadžera prodaje su tri odjeljenja (I, II i III) za prodaju u okviru kojih se prodaju proizvodi „A“, „B“ i „C“. Stoga se zahtijeva da se za mjesec mart 2021. godine dostavi izvještaj o performansama menadžera odjeljenja prodaje za odjeljenje I (pojedinačno po proizvodima), kao i sumarna ostvarenja za sva tri odjeljenja.

U nastavku se daju traženi izvještaji.

Izvještaj o performansama menadžera prodaje za odjeljenje I:

Vrsta proizvoda	Planirano			Ostvareno			Iznos odstupanja	Procenat odstupanja
	Količina	Cijena	Prihod	Količina	Cijena	Prihod		
Proizvod „A“	100	2	200	90	2,10	189,00	-11,00	-6%
Proizvod „B“	80	1,8	144	90,00	1,80	162,00	18,00	11%
Proizvod „C“	55	1,4	77	55,00	1,50	82,50	5,50	7%
Proizvod „D“	120	1,4	168	130,00	1,50	195,00	27,00	14%
UKUPNI troškovi			589			628,50	39,50	7%

Analizom navedenog izvještaja dolazimo do zaključka da je menadžer prodaje u odjeljenju I uspio da premaši ostvareno u odnosu na planirani target za 7%, pri čemu je jedino odstupanje zabilježeno kod proizvoda „A“ (-6%).

Kako se od menadžera prodaje zahtijeva da dostavi i izvještaj o performansama za pojedina odjeljenja, to kroz analizu vrijednosti datih u narednom tabelarnom prikazu možemo steći uvid u postignuti učinak:

R.br.	Prodaja po odjeljenjima	Planirani prihodi za mart 2021.	Realizovani prihodi za mart 2021.	Iznos odstupanja	procenat odstupanja
1.	Odjeljenje I	589	629	39,5	6%
2.	Odjeljenje II	753	696	-57,0	-8%
3.	Odjeljenje III	1340	1.450	110,0	8%
	UKUPNI troškovi	2.682	2.775	92,5	3%

Uvidom u ostvarenja pojedinih odjeljenja koja su u nadležnosti menadžera centra prihoda, zaključka smo da je menadžer prodaje odjeljenja III bio najuspješniji u poređenju sa drugim menadžerima prodaje, jer je premašio plan za 8%. Prilično slične rezultate je postigao i menadžer prodaje odjeljenja I, dok je su za 8% ispod očekivanja postavljenih planom ostvarenja menadžera odjeljenja II.

Pored navedenog, slično kao i kod centra troškova moguće je da se navedeni izvještaj dopuni i nekim dodatnim podacima, što kvantitativnim, što kvalitativnim, kako bi se informaciono povećala moć uprave preduzeća.

1.2.2. Centar profita

Menadžeru profitnog centra je proširen djelokrug odgovornosti time što su zaduženi ne samo za odabir resursa i njihovu pragmatično trošenje, nego i za efikasnu transformaciju dobijenih outputa na tržištu, uz nastojanje da vrijednost realizovanih učinaka bude značajno veća od vrijednosti izvršenih ulaganja. U tom smislu, profitni centar se posmatra kao funkcionalno zaokružena organizaciona jedinica koja obuhvata odgovarajuće funkcionalne aktivnosti (npr. nabavka, prodaja, istraživanje i razvoj i sl.), a koje su sačinjene od odgovarajućih mjesta troškova i

prihoda¹¹. Kao primjer profitnog centra možemo navesti privredna društva iz domena trgovinske djelatnosti. Dakle, zaključka smo da menadžeri profitnog centra imaju ovlaštenja da kontrolišu troškove, prihode, odnosno periodični rezultat profitnog centra u domenu ovlaštenja koja su mu dodijeljena, odnosno da maksimiziraju dobit stvaranjem optimalne kombinacije obračunskih kategorija koje je obrazuju. U tom smislu, kao osnova za sagledavanje performansi menadžera profitnog centra može poslužiti ili prikazani rezultat ostvarenja kroz zvaničnu formu Iskaza o ukupnom rezultatu /Bilans uspjeha/ ili pak interni bilans uspjeha koji se sastavlja u nešto izmijenjenoj formi, shodno zahtjevima i potrebama koje su neophodne za sagledavanje performansi menadžera profitnog centra. Ocjena uspješnosti izvršenja zadataka menadžera profitnog centra se sagledava na bazi poređenja realizovanog rezultata u odnosu na prosječni rezultat koji je ostvaren u istoj grani ili djelatnosti ili u odnosu na budžet. Bez obzira na formu, kriterijum koji je veoma značajan da se zadovolji odnosi se na jasno razgraničenje troškova na kontrolabilne i nekontrolabilne, odnosno na one koje se nalaze pod kontrolom menadžera i onih koji su van njegove kontrole. Obračun učinkovitosti divizione performanse u profitnom centru se može vršiti uz pomoć dvije metode¹²:

- metoda ukupnih troškova;
- metoda varijabilnih troškova.

Važno je naglasiti da obje metode sadrže troškove i prihode na koje menadžer profitnog centra može, odnosno ne može uticati (kontrolabilni i nekontrolabilni troškovi i prihod). Razlika proizilazi iz načina obračuna, odnosno koji su troškovi uključeni u obračun, tj. koji je ugao posmatranja istih.

Prema metodi ukupnih troškova procjena uspješnosti divizione performanse u profitnom centru se vrši na bazi obračunate bruto dobiti, utvrđene kao razlike između prihoda od prodaje i troškova proizvodnje prodatih proizvoda. Navedeni metod polazi od pretpostavke da troškove koji nastaju u profitnom centru može diferencirati na troškove proizvoda i troškove perioda. Za razliku od ove metode, **metoda varijabilnih troškova** razvrstava ukupne troškove na varijabilnu i fiksnu komponentu, pri čemu se operativna uspješnost profitnog centra utvrđuje na bazi razlike između prihoda od prodaje i varijabilnih troškova. Na ovaj način je moguće sagledati kontribicioni rezultat, odnosno koliki je doprinos pokrića određenog profitnog centra varijabilnih troškova, tj. koliko je učešće kontribucionog rezultata u prihodima od prodaje putem utvrđivanja kontribucione marže. Dakle, fleksibilni obračun na osnovu varijabilnih troškova ima veću primjenu u praksi, prije svega zbog veće analizičnosti koja doprinosi i većoj informisanosti kao i većem uvidu u djelotvornost i operativnost divizionog menadžera profitnog centra.

¹¹ Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, str. 355.

¹² Preuzeto sa:

<https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Predavanja%20i%20vje%C5%BEbe%208%20-%20stud.pdf>
(datum pristupa: 27. 3. 2020), str. 10.

Polazeći od navedenog, sumarna forma obračuna efikasnosti divizione performanse menadžera centra profita možemo prezentovati na sljedeći način¹³:

R.br.	Kategorije
1.	Prihod od prodaje
2.	Varijabilni troškovi
3. (1-2)	Kontribucioni rezultat
4.	Ostali kontrolabilni troškovi
5. (3-4)	Kontrolabilni rezultat
6.	Nekontrolabilni fiksni troškovi
7. (5-6)	Divizona kontribucija
8.	Troškovi zajedničkih funkcija
9. (7-8)	<u>Divizioni profit</u>

Tabela 12: Obračun divizione performanse u profitnom centru na bazi metode varijabilnih troškova

Na osnovu navedene tabele (Tabela 12) zapažamo da je moguće steći detaljan uvid u učinkovitost menadžera profitnog centra. Ujedno zapažamo da ovakav obračun, a u namjeri što preciznije ocjene u dijelu alokacije odgovornosti i kontrole ostvarenja, pravi jasnu distinkciju između kontrolabilnih i nekontrolabilnih troškova. Ovo iz razloga što smo već ranije napominjali da je menadžer određene divizije odgovoran samo za onaj iznos inputa i efekata koji se nalaze pod njegovom kontrolom. U tom smislu, varijabilne troškove divizije – centra profita čine dvije kategorije: varijabilni troškovi proizvodnje (npr. direktni troškovi materijala za izradu, direktni troškovi zarada izrade i sl.) i varijabilni troškovi prodaje (npr. troškovi materijala, troškovi zarada i sl.). Navedeni troškovi imaju karakter kontrolabilnih, što znači da se mogu kontrolisati na nivou divizije. Razlika između ostvarenog prihoda od prodaje i iznosa ukupnih varijabilnih troškova predstavlja **kontribucioni ili marginalni rezultat**. Nadalje, karakter kontrolabilnih troškova imaju i troškovi kao što su: troškovi reklame, dnevnica, reprezentacije i sl., iz razloga što je visina (iznos) i struktura ovih troškova pod kontrolom menadžera određene divizije, tako da oduzimanjem navedenih troškova od obračunatog kontribucionog ili marginalnog rezultata ocjenjuje se kao kontrolabilni rezultat. Naime, riječ je o rezultatu koji menadžer može kontrolisati na divizionom nivou. Kako je već navedeno, strukturu ukupnih troškova prema kriterijumu mogućnosti kontrole čine i nekontrolabilni troškovi, odnosno oni koji su van domašaja regulacije

¹³ Autor je napravio obračun polazeći od koncepta koji je dat u: Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, str. 368 i Gowthorpe, C. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd, str. 271.

menažera divizije profita. Npr. navedene troškove mogu činiti fiksni troškovi osiguranja, članarina u udruženjima, pretplata na stručne časopise, amortizacija po vremenskom sistemu i sl. Kada se od iznosa obračunatog kontrolabilnog rezultata oduzme iznos nekontrolabilnih troškova, utvrđuje se prinos određene divizije. Takođe, bitno je napomenuti da pored troškova koji se nalaze, odnosno ne nalaze pod kontrolom određene divizije, postoje i troškovi koji su zajednički za određene funkcije. Riječ je o troškovima centrale koji su zajednički, a koji su prema određenom ključu alocirani na centar profita i moraju biti uključeni. Troškovi centrale obuhvataju troškove obuke, troškove opšte uprave s administracijom, troškove finansija i računovodstva, troškove IT i sl. Na kraju, učinkovitost izražena u formi rezultata (dobit/gubitak) se utvrđuje kao razlika između divizione kontribucije i alociranih troškova centrale kompanije.

Primjer 55 (nastavak prethodnog primjera)¹⁴:

Uprava preduzeća (matrica) „MK & A“ DOO zahtijeva da mu divizionu menadžer, koji je primarno odgovoran za nivo profita, dostavi mjesečni izvještaj o ostvarenim performansama. Strategija kompanije je da u diviziji iznos kontrolabilnog profita iznosi 41%. U okviru navedenog profitnog centra prihod se generiše od dva proizvoda, „A“, i „B“.

Za mjesec mart 2021. dostavljen je izvještaj divizione performanse u profitnom centru I:

R.br.	Elementi	Proizvodno-prodajni programi	Proizvodi profitnog centra 1		Planirano	Odstupanje
			Proizvod A	Proizvod B		
		Profitni centar 1				
1.	Prihodi od prodaje	1.000	550	450	900	100
2.	Varijabilni troškovi (2.1+2.2)	429	267	162	410	19
2.1.	VT proizvodnje	279	167	112	250	29
2.2.	VT prodaje	150	100	50	160	-10
3.	Kontribucionu rezultat (1-2)	571	283	288	490	81
	Kontribuciona marža (3/1*100)	57,1%	51,5%	64,0%	54,4%	2,7%
4.	Ostali kontrolabilni troškovi	150	80	70	120	30
5.	Kontrolabilni rezultat (3-4)	421	203	218	370	51
	Stopa kontrolabilnog rezultata (5/1*100)	42,1%	36,9%	48,4%	41,1%	1,0%
6.	Nekontrolabilni fiksni troškovi	235	125	110	220	15
7.	Divizionu kontribucija (5-6)	186	78	108	150	36
	Stopa divizione kontribucije (7/1*100)	18,6%	14,2%	24,0%	16,7%	1,9%
8.	Troškovi zajedničkih funkcija-službi	25	15	10	30	-5
9.	Neto rezultat- Dobitak divizije (7-8)	161	63	98	120	41
	Stopa neto dobitka (9/1*100)	16,1%	11,5%	21,8%	13,3%	2,8%

Na bazi navedenog izvještaja zapažamo da je menadžer profitnog centra I ostvario pozitivan periodični finansijski rezultat, pri čemu uviđamo da proizvod B generiše mnogo više dobiti nego proizvod A. Kako je strategijom kompanije naveden kriterijum ostvarenja kontrolabilnog rezultata u iznosu od 41%, to analizom podataka datih u tabeli dolazimo do zaključka da je divizija – profitni centar I nadmašila očekivanja time što je imala postignuće profita koji se može kontrolisati i to u procentu od 42,1%. Na ovaj način zaključka smo da će navedena divizija u velikoj mjeri participirati u ispunjenju konačne i ukupne aspiracije kompanije „MK & A“ DOO.

¹⁴ Primjer koji je dat se metodološki oslanja na primjer dat u knjizi: Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Univerzitet u Kragujevcu, str. 368.

Pojašnjenja radi, u dijelu ocjene performansi menadžera uveli smo pojmove sa kojima se ranije nijesmo služili, a sve iz razloga da bismo istakli da se ocjena performansi menadžera vrši na osnovu postignuća koja se nalaze pod njegovom kontrolom. U tom smislu, navedeni izvještaj divizione performanse u profitnom centru proširili smo pozicijama: kontribicioni rezultat, kontrolabilni rezultat i sl.

Na kraju, u ovom dijelu ističemo da po završetku planskog perioda¹⁵ za koji je sastavljen obračun, s namjerom provjere uspješnosti, vrši se sastavljanje izvještaja o izvršenju rezultata, kao i izvještaj o izvršenju troškova.

10.2.3. Investicioni centar

Investicionom centru su povjerene najveće nadležnosti, pa u tom dijelu menadžer je odgovoran ne samo za ostvarenje profita, nego i za kapitalna ulaganja (npr. nabavka materijalnih oblika stalne imovine) iz kojih bi trebalo da se generiše određeni iznos profita. Dakle, menadžeri investicionih centara imaju najveći stepen ovlašćenja i nadležnosti koje obuhvataju, ne samo ono što je u domenu ingerencija menadžera centra troška/prihoda, odnosno centra profita, nego i ovlašćenja u dijelu donošenja odluka o dugoročnim ulaganjima.

U cilju sticanja cjelovitijeg uvida u kategorije koje učestvuju u proračunu stope prinosa na angažovani kapital, moguće je pristupiti obračunu stope prinosa na sopstveni kapital na sljedeći način¹⁶:

Stopa prinosa na angažovani kapital = obrt investicije x profitna marža

gdje je: obrt investicije = $\frac{\text{prihod}}{\text{investirano}}$; profitna marža = $\frac{\text{dobitak}}{\text{prihod}}$

Iz čega slijedi zaključak da je: **stopa prinosa na angažovani kapital** = $\frac{\text{prihod}}{\text{investirano}} * \frac{\text{dobitak}}{\text{prihod}}$ ¹⁷

Ocjenu uspješnosti investicionog centra je moguće izvesti na bazi izračunate stope prinosa na angažovani kapital ili na osnovu rezidualnog dobitka:

stopa prinosa na angažovani kapital¹⁸ = $\frac{\text{divizioni neto profit}}{\text{angažovani kapital}^{19}} * 100, (1)$

¹⁵ Preuzeto i detaljnije pogledati: <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Predavanja%20i%20vje%C5%BEbe%208%20-%20stud.pdf> (datum pristupa: 27. 3. 2020), str. 10.

¹⁶ Ovaj način utvrđivanja stopa prinosa na angažovani kapital je najpoznatiji i prepoznatljiv je po nazivu Du Pontov sistem.

¹⁷ Preuzeto: https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/5%20-%20Analiza%20pokazatelja%20uspje%C5%A1nosti.pdf (datum pristupa: 28. 3. 2021).

¹⁸ Umjesto ovog nazva sriječemo i naziv: Stopa prinosa na investicije; Povrat na investirana sredstva; Return on investments – ROI.

¹⁹ Umjesto angažovani kapital, može se koristiti termin investirano.

koja treba da pokaže koliko su menadžeri bili efikasni u korišćenju raspoloživih, odnosno resursa koje su investirali.

gdje je:

- *divizioni profit* iznos profita koji se generiše na nivou određene divizije (o čemu je već bilo riječi) pri čemu se mora voditi računa o tome da iznos profita divizije korespondira sa strategijom „usaglašavanja ciljeva“, odnosno da se spriječi bilo kakvo rivalstvo putem transfernih cijena.
- *angažovani kapital* (imovina) uopšteno predstavlja iznos ukupno investiranih sredstava koja su angažovana i u funkciji su generisanja kontrolabilnog profita određene divizije. Kako bi se obezbijedila uporedivost stope prinosa na angažovani kapital divizija, veoma je bitno da se u ovom dijelu obezbijedi dosljednost i iznosa investiranog kapitala koji se investira u određene divizije. Ukoliko to nije obezbijeđeno, onda kasnije nije moguće na uporedivoj osnovi ni raditi ocjenu uspješnosti performansi divizija investicionog centra. U tom smislu treba voditi računa o tome koju imovinu uključiti u obračun, pa se stoga pravi razlika između²⁰:
 - *ukupne imovine* – cjelokupna imovina koja se nalazi ne samo u posjedu divizije investicionog centra, nego i neke druge divizije ili same centrale, tj. uprave;
 - *stvarno angažovanje (uposlene) imovine* – imovina koja se nalazi u funkciji, uz pomoć koje se realizuju poslovne aktivnosti;
 - *kontrolabilne imovine* – imovina koja se nalazi pod kontrolom menadžera investicionog centra.

U kontekstu prethodno navedenog, ocjenu performansi menadžmenta centra investicija možemo sagledati na bazi poređenja kontrolabilnog dobitka i kontrolabilne imovine, odnosno:

$$\text{Stopa prinosa na kontrolabilnu imovinu} = \frac{\text{Kontrolabilni dobitak}}{\text{Kontrolabilna imovina}} * 100$$

dok se ocjena performansi investicionog centra može utvrditi na bazi gore datog pokazatelja (1), sa ili bez troškova kamata²¹.

Primjer 55 (nastavak prethodnog primjera):

Uprava preduzeća (matica) „MK & A“ DOO zahtijeva da mu se na mjesečnom nivou dostavi izvještaj o performansama menadžera centra investicija kao i samog investicionog centra. Navedeno preduzeće ima dva investiciona centra i za mjesec mart 2021. dostavljeni su traženi izvještaji:

²⁰ Prema: Gligorević, N. (2012). „Mjerenje performansi centara odgovornosti za potrebe internog izvještavanja“, *Financing*, Naučni časopis za ekonomiju, 3(3), str. 50.

²¹ Pogledati detaljnije: *Isto*, str. 50.

R.br.	Elementi	Proizvodno-prodajni programi	
		Investicioni centar 1	Investicioni centar 2
1.	Prihodi od prodaje	1.000	1.010
2.	Varijabilni troškovi (2.1+.2.2)	432	395
2.1.	VT proizvodnje	282	255
2.2.	VT prodaje	150	140
3.	Kontribucioni rezultat (1-2)	568	615
	Kontribuciona marža (3/1*100)	56,8%	60,9%
4.	Ostali kontrolabilni troškovi	150	100
5.	Kontrolabilni rezultat (3-4)	418	515
	Stopa kontrolabilnog rezultata (5/1*100)	41,8%	51,0%
6.	Nekontrolabilni fiksni troškovi	235	190
7.	Divizionna kontribucija (5-6)	183	325
	Stopa divizione kontribucije (7/1*100)	18,3%	32,2%
8.	Troškovi zajedničkih funkcija-službi	50	40
9.	Neto rezultat- Dobitak divizije (7-8)	133	285
	Kontrolabilna imovina	1700	3500
	Investirani kapital	2300	5000
	Stopa prinosa na angažovanu imovinu	5,8%	5,7%
	Stopa prinosa na kontrolabilnu imovinu	24,6%	14,7%

Analizom dobijenih pokazatelja dolazimo do sljedećeg zaključka:

– Investicioni centar II je ostvario veći iznos dobiti (u apsolutnom iznosu) u odnosu na investicioni centar I te time se logički nameće pretpostavka da je riječ o diviziji koja je bila i efikasnija. Međutim, pitanje je da li je tako.

– Ukupna vrijednost investiranog kapitala u investicioni centar II iznosi 5.000 €, dok je iznos kapitala koji se nalazi pod kontrolom menadžera centra procijenjen na iznos od 3.500 €. Na drugoj strani, ukupna vrijednost investicija u investicioni centar I iznosi 2.300 €, od čega na iznos kapitala koji je pod direktnom kontrolom menadžera centra investicija otpada 1.700 €.

– Kako je već navedeno da se ocjena uspješnosti investicionog centra izvodi na bazi izračunate stope prinosa na angažovani kapital (vidjeti formulu (1)), to imamo da je:

stopa prinosa na angažovani kapital investicioni centar I = 5,8%;

stopa prinosa na angažovani kapital investicioni centar II = 5,7%.

Zaključka smo da je prema navedenom kriterijumu nešto bolja profitabilnost, odnosno investicionog centra II, nego I, odnosno da jedna jedinica investiranog kapitala u investicioni centar I odbacuje 5,8 jedinica divizionog neto dobitka.

Na drugoj strani, ocjena performansi menadžmenta centra investicija se sagledava na osnovu stope prinosa na kontrolabilnu imovinu, pa imamo:

stopa prinosa na kontrolabilni angažovani kapital investicioni centar I = 24,6%;

stopa prinosa na kontrolabilni angažovani kapital investicioni centar II = 14,7%.

Kako je stopa prinosa na kontrolabilni angažovani kapital investicionog centra I veći nego kod investicionog centra II, to smo zaključka da je menadžer prvog investicionog centra bio mnogo uspješniji nego II.

Svakako, u donošenju krajnje ocjene ne smiju se nikako zapostaviti polazne pretpostavke koje se odnose na iznos ukupno angažovanog kapitala, odnosno kontrolabilnog iznosa kapitalnih ulaganja.

10.3. Nefinansijska mjerila performansi – Balanced Scorecard

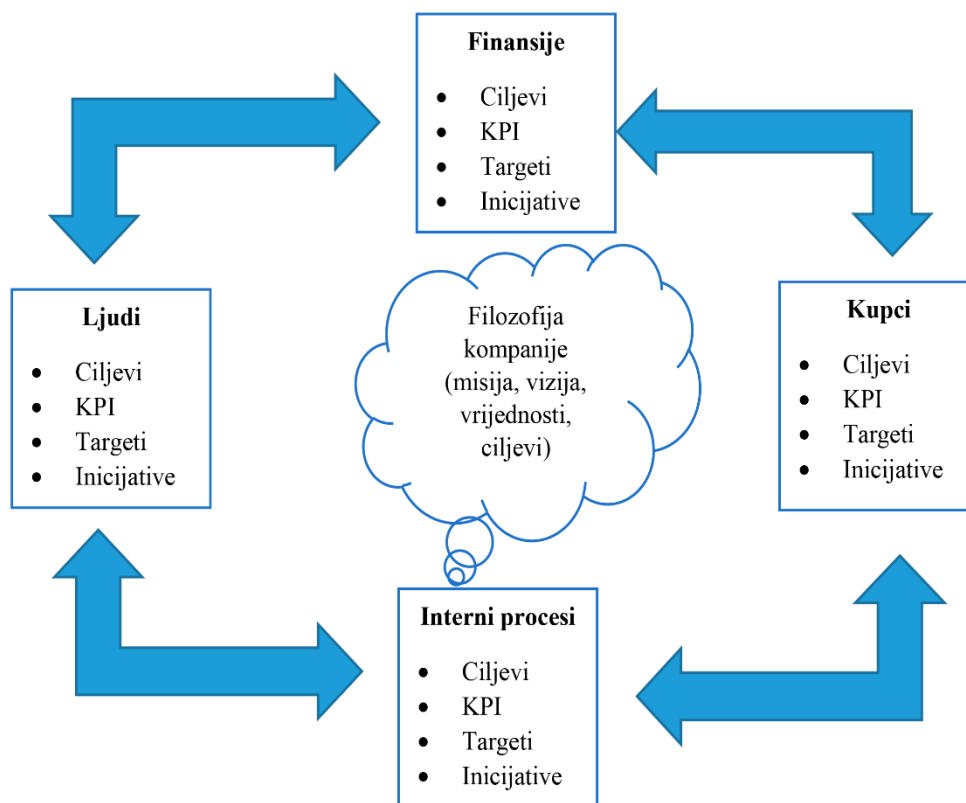
Tokom razmatranja bilo koje problematike koja je u opsegu upravljačkog računovodstva, nebrojeno puta smo istakli da je za iznošenje konačnog stava neophodno uključiti i nekvantitativna mjerila, što je zapravo i suštinsko obilježje, ali i jedna od značajnijih razlika između izvještaja upravljačkog i finansijskog računovodstva. S tim u vezi, a usko povezano s ocjenom performansi menadžmenta jeste i ocjena njihove učinkovitosti s aspekta nekvantitativnog mjerila (kupci, zaposleni, interni procesi). Metoda upravljačkog računovodstva koja je posebno doživljela ekspanziju s kraja prošlog vijeka i koja se smatra jednim od najboljih mehanizama kontrolinga, pa time i opravdano nosi epitet najveće menadžment inovacije XX vijeka²² se naziva *Balanced Scorecard* (BSC) ili uravnotežena lista. Premda je ideja BSC začeta mnogo ranije, svoj vrhunac posebno doživljava u periodu veoma dinamičnih dešavanja u savremenom poslovnom okruženju²³. Eksterno posmatrano, zahtjevi kupaca u pogledu poboljšanja atributa proizvoda su danas mnogo intenzivniji, a uz to zapažamo da su se desile rapidne tehničko-tehnološke promjene (posebno u domenu implementacije e-trgovine), kao i promjene u načinu komunikacije (gdje se prenos podataka i informacija mjeri malim djelovima sekunde). Uz to, nikako ne treba zapostaviti ni jačanje konkurencije kako na domaćoj, tako i na ino sceni. Na, drugoj strani, intelektualni kapital, tj. znanje i vrijednosti koje zaposleni posjeduju, njihov *know-how* počinje se na drugačiji način percipirati i uvažavati.

Uzimajući u obzir navedeno, uočava se da je neophodno mijenjati postojeće dogme poslovanja, pa u tom smislu nije relevantno niti poželjno raditi jednostranu ocjenu performansi preduzeća samo na osnovu konvencionalnih finansijskih mjerila (npr. ostvarenje troškova, profita, stopa prinosa na angažovani kapital), kao ni na osnovu KPI, nego da je u cilju poštovanja *going concern* koncepta

²² Napomena: Krajem 90-ih godina XX vijeka, kao inicijatori ovog revolucionarnog poduhvata se javljaju profesori Kaplan, N. i Norton D. Vidjeti detaljnije: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (datum pristupa: 9. 5. 2021).

²³ Prema dostupnim materijalima, BSC je do sada prošao tri evolutivne faze u svom razvoju. Svaka je nastala na temelju prethodne i nadograđena sa novinama koje nosi ne samo promjene koje se dešavaju u poslovnom okruženju, već i unutar samog preduzeća. Prva faza, koja se pojavila kada je začeta ideja BSC, je akcentat stavljala na ocjenu poslovne uspješnosti preduzeća. Druga evolutivna etapa razmatra uspješnost preduzeća iz šire perspektive, te pored finansijskih, uvodi i nemonetarna mjerila. Navedena etapa je nastala u eri značajnih informaciono-tehnoloških dostignuća. Na kraju, posljednja evolutivna etapa, pored toga što obuhvata četiri perspektive, širi svoj obuhvat na način što uključuje i stratešku orijentaciju preduzeća. (Detaljnije pogledati: Gulín, D. A. N. I. M. I. R., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., & Vašiček, V. (2011). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, str. 603.

poslovanja bitnije uključiti i nefinansijska mjerila, kao što je stepen izgradnje kvalitetnih internih poslovnih procesa, kao i postignuta efikasnost na ustpostavljaju stabilnih odnosa sa kupcima i zaposlenima. Kako je bitno da postoji ravnoteža (balans) između ova četiri mjerila, jednog finansijskog (finansije) i tri nefinansijska (interni procesi, zaposleni i kupci), to su rodonačelnici ovog koncepta razvili *Balanced (uravnotežena) Scorecard (lista)*. U osnovi ideja BCS počiva na stanovištu da preduzeću krajnje ishodište ne treba da bude samo rezultat (konačan efekat) izražen kroz kvantitativni – finansijski učinak, već treba da budu i aktivnosti koje su doprinijele da se ostvari taj efekat. Dakle, bitno je prilikom sagledavanja ostvarenja preduzeća imati širu perspektivu i ona je kroz BSC data u formi jednog finansijskog i tri nefinansijska mjerila. Navedene četiri perspektive da bi postigle puni učinak moraju da budu u balansu, odnosno u ravnoteži, pa otuda i naziv uravnotežena perspektiva, odnosno uravnotežena lista, što je i prikazano na slici 21:



Slika 22: Prikaz BSC kroz četiri perspektive²⁴

Prije nego detaljnije uđemo u analizu četiri perspektive BSC, a sa namjerom boljeg razumijevanja kako same BSC, tako i elemenata koji su navedeni u prethodnoj slici, ukazujemo na sljedeće. Kao što se dâ zapaziti, filozofija kompanije data u formi strategije koju konstituišu njena vizija, misija,

²⁴ Preuzeto od: Balanced Scorecard, MCB Edukacija, Beograd, 2015, str. 8 (<http://mcb.rs/wp-content/uploads/2015/10/Balanced-scorecard-Prvo-poglavlje.pdf>, datum pristupa: 10. 5. 2021).

vrijednosti i ciljevi se nalazi unutar ove četiri perspektive BSC. Navedeno znači da prije nego što se pristupi izradi BSC i njenoj primjeni, potrebno je definisati filozofiju kompanije i sve perspektive ustremiti u pravcu ostvarenja iste. Međutim, uspostavljenje i sprovođenje same filozofije kompanije, prožete kroz strategiju, nije jednostavno iz razloga što se javljaju brojne prepreke. U prilog navedenom svjedoči istraživanje²⁵ koje pokazuje da samo 10% kompanija sprovode svoju strategiju, pri čemu su ograničenja identifikovana u viziji, ljudima, menadžmentu i u samim resursima.

Svaka kompanija treba da nastoji da podstakne sve svoje raspoložive interne i eksterne kapacitete (koji su u opsegu njene nadležnosti ali i šire) na akciju kako bi u svom punom potencijalu doprinijeli realizaciji njene strategije. Da bi to bila u mogućnosti, neophodno je da koncizno odredi šta je to njena misija, odnosno šta predstavlja njen krucijalni cilj kako bi se shodno tome izdiferencirale aktivnosti koje su u funkciji realizacije misije i glavnih ciljeva. Dakle, metaforički posmatrano jasno definisane aktivnosti predstavljaju glavno pokretačko gorivo ostvarenja misije i glavnog cilja kompanije.

Primjer 56:

Preduzeće „MK & A“ DOO želi da izvrši redefinisiranje svoje postojeće poslovne strategije na način što želi da postojeću ocjenu performansi svog poslovanja upotpuni još sa tri nemonetarna mjerila, odnosno da uključi sljedeće tri oblasti razvoja: kupci, zaposleni i unapređenje internih procesa. Razlog koji ih je naveo na ovakav radikalan potez proizilazi iz činjenice da je dosadašnje poslovanje pokazalo da kompanija ne uspijeva na adekvatan i efikasan način da realizuje svoju strategiju. S tim u vezi, na kolegijumu je izvršni direktor razgovarao sa svojim podređenima i od njih zahtijevao da daju odgovor na sljedeća pitanja:

– Šta predstavlja misija kompanije „MK & A“ DOO? Odnosno, koji je razlog postojanja naše kompanije?

– Koja je naša vizija, odnosno koje je to željeno stanje u koje nastojimo da se nađemo u budućnosti?

²⁵ Preuzeto od: Niven, P. R. (2007). *Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Zagreb: Masmedia, pp. 29. Prema navedenom autoru, samo 5% zaposlenih razumije suštinu vizije kompanije; samo 25% menadžmenta dobija bonuse (stimulacije) koji su povezani sa strategijom; 85% direktorskih timova provodi manje od jednog sata mjesečno razgovarajući o strategiji; 60% organizacija ne povezuje obračune sa strategijom. (Detaljnije vidjeti: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/115/2013/04/ANALIZA-PRIMJENE-BALANCED-SCORECARD-A-U-BANKARSTVU-SVR%C5%BDNJAK-VEDRANA-02168.pdf>, datum pristupa: 10. 5. 2021). Takođe, ukoliko se pogleda istraživanje koje su učinili profesori Kaplan i Norton, dolazi se do sličnog zaključka. Naime, u svom istraživanju navedena dva profesora navode da u prosjeku, od 10 kompanija svega 3 kompanije su u mogućnosti da realizuju svoju strategiju.

– Kakva je naša taktika, odnosno koje specifične akcije treba da preuzmemo da bismo bili u mogućnosti da ostvarimo naš glavni cilj, odnosno našu strategiju koja je inkorporirana u našem glavnom cilju?

Nakon diskusije, menadžeri kompanije „MK & A“ DOO su se usaglasili da kod kompanije „MK & A“ DOO:

misija glasi: „Pružanje potrošačima kvaliteta koji je izražen u udobnosti i sigurnosti“;

vizija glasi: „Postati regionalni lider sa prepoznatljivim brendom koji će biti u funkciji kreiranja zadovoljstva potrošača“.

Ujedno su se usaglasili da postizanje filozofije kompanije zahtijeva preduzimanje adekvatne taktike, odnosno aktivnosti za realizaciju.

Kako je kompanija „MK & A“ DOO iskazala interesovanje za uvođenje uravnotežene liste, kao mjerilo ostvarenja svojih performansi, to je neophodno definisati perspektive, odnosno oblasti razvoja, koje će balansiranim sprovođenjem određenih akcija biti u mogućnosti da postignu i uravnotežene ciljeve.

Nakon što je postavljena generalna filozofija kompanije, pristupa se izradi strateške mape koja treba da pomogne da se definisani ciljevi kompanije povežu sa zadacima kako bi došlo do njihove realizacije. Drugim riječima, strateška mapa je alat koji pri definisanju opštih ciljeva i zadataka predlaže pristup korišćenja različitih perspektiva (učenje i razvoj; interni procesi; perspektiva kupaca; finansijska perspektiva), koji će omogućiti identifikaciju i logičko povezivanje zadataka koji su ključni za postizanje cilja²⁶.

Strateška mapa²⁷ obuhvata četiti perspektive kroz koje treba da se daju odgovori na sljedeća pitanja:

- finansijska perspektiva: Koja su to finansijska mjerila koja moramo koristiti da bi naši postojeći i potencijalni stejkholderi bili u mogućnosti da procijene da li su ostvarenja u skladu sa definisanom vizijom kompanije?
- perspektiva kupaca: Šta je to što treba da uradimo sa našim proizvodom/uslugom da bi kupci postali lojalni našoj kompaniji?
- perspektiva internih procesa: Da bismo zadovoljili kupce, šta je to čime treba obogatiti interne poslovne procese?

²⁶ Preuzeto od: <http://men.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Strateska-mapa-VII-nedelja-nastava.pdf> (datum pristupa: 11. 5. 2021).

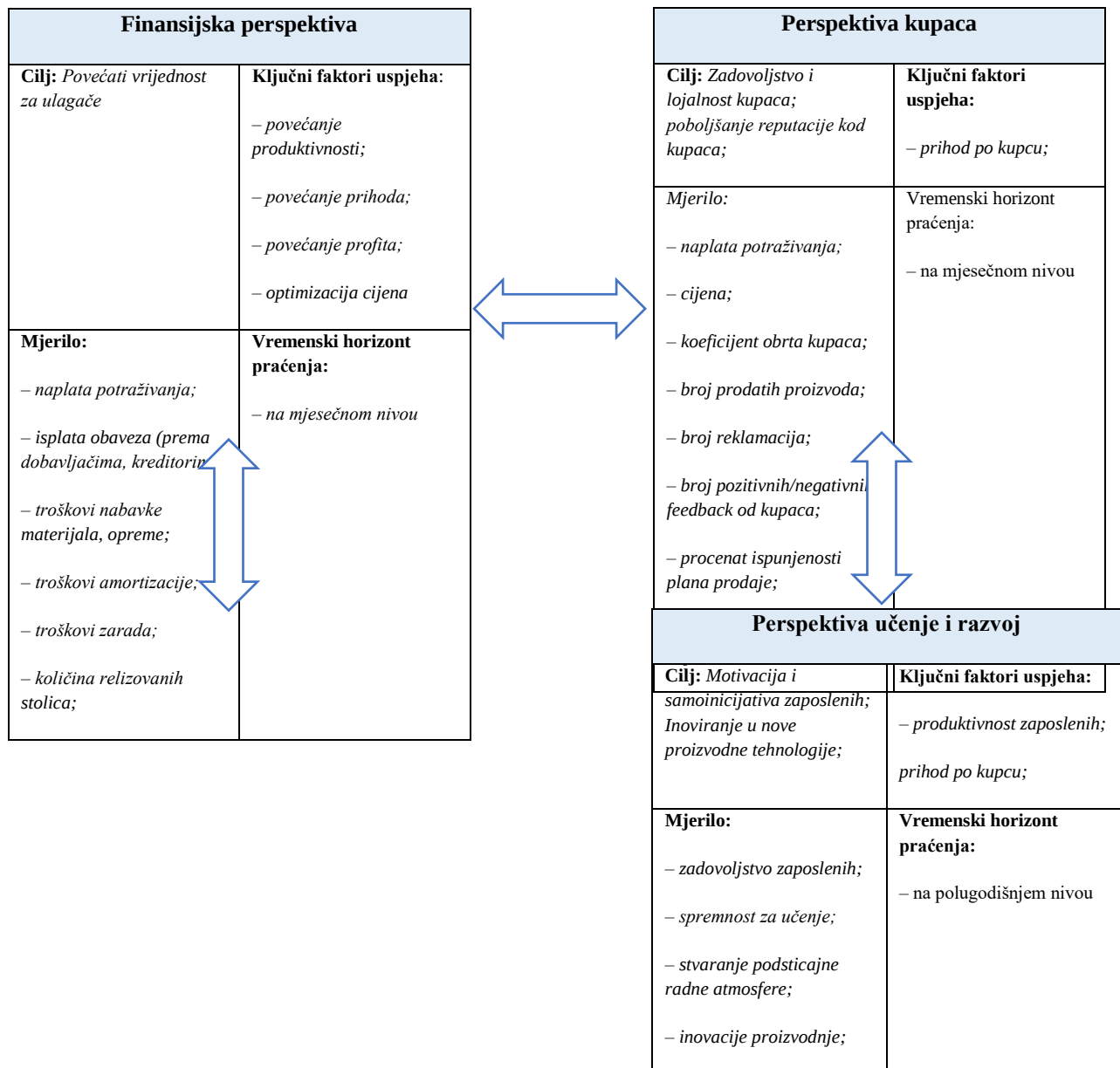
²⁷ Balanced Scorecard strategijska mapa (prema Kaplan R., Norton D. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str.96).

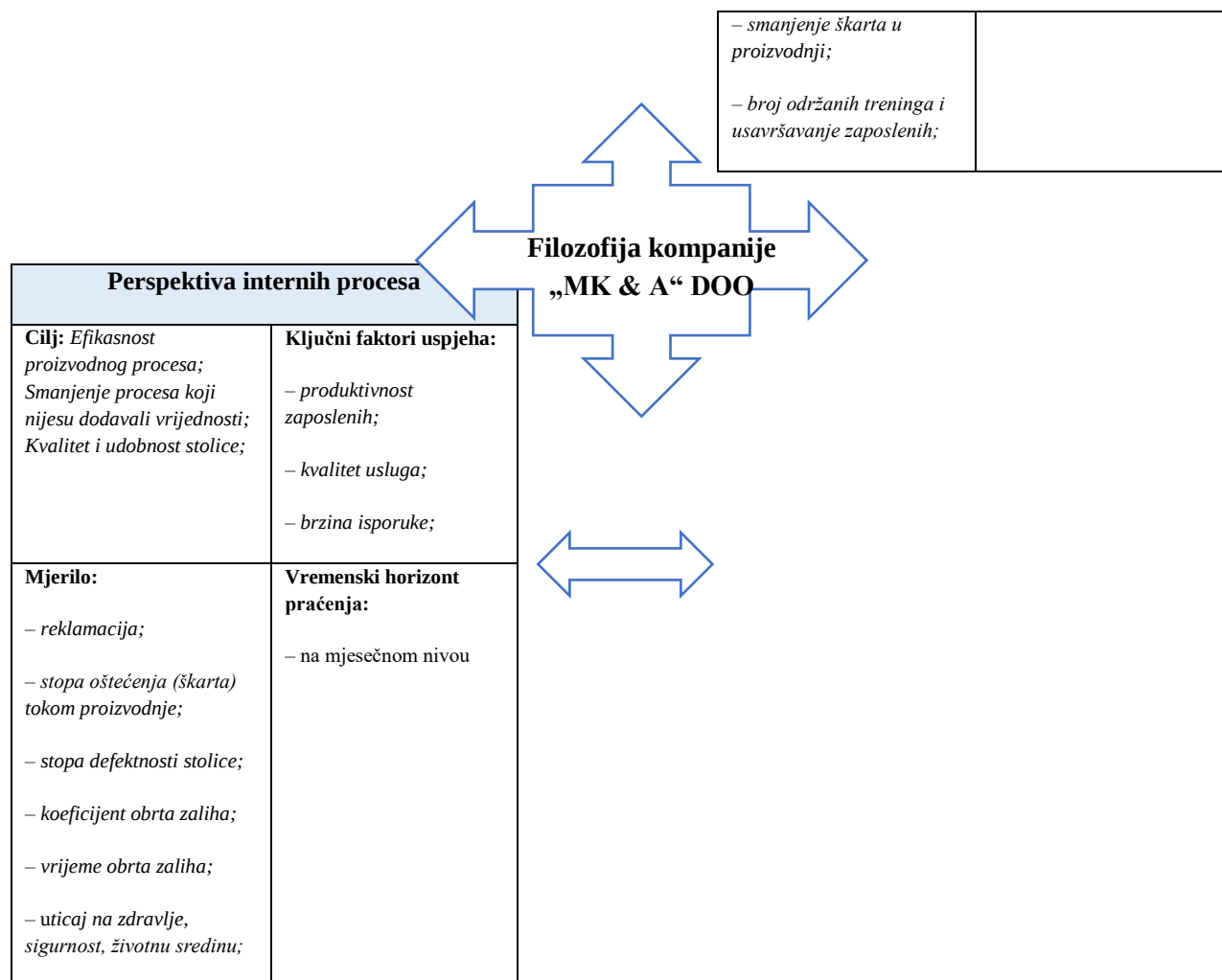
- perspektiva učenja i razvoja: Da bismo realizovali našu filozofiju, šta je to što naša kompanije treba da uči?

U kontekstu svega naprijed navedenog, putem primjera ćemo nastojati da pojasnimo prikaze date putem slika (Slika 22):

Primjer 56 (nastavak)

Povodeći se definisanom strategijom u kompaniji „MK & A“ DOO je dat sljedeći predlog strukture modela BSC kroz perspektive:





Bez obzira na prednosti koje upotreba BSC nosi sa sobom, ipak su uočeni određeni nedostaci, posebno u dijelu pojave otpora zaposlenih prema promjenama, kao i njegova kompleksnost i nerazumijevanje suštine ideje koju navedeni instrument nosi sa sobom. Naime, kako je u pitanju zahtjevniji i složeniji model, moguće je da se pojave određene poteškoće u identifikovanju ciljeva, kao i načina mjerenja ostvarenja u okviru pojedinih perspektiva. Takođe, nikako se ne smije zapostaviti ni činjenica da navedeni model zahtijeva nešto duži period za implementaciju, što svakako može kontraproduktivno djelovati kako na menadžment, tako i na same zaposlene. Međutim, istraživanja pokazuju da je mnogo manji procenat nedostataka koji su identifikovani kod BSC u odnosu na prednosti, tako da BSC predstavlja značajan instrument u kontroli i ocjeni performansi kompanije.

