



POSLOVNI BUDŽET - INSTRUMENT ZA REALIZACIJU STRATEGIJSKIH CILJEVA PREDUZEĆA

Tatjana Stevanović

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ tatjana.jovanovic@eknfak.ni.ac.rs

UDK
336.145.2
Pregledni rad

Apstrakt: Poslovni budžet, ili tzv. „master“ budžet predstavlja osnov za kontrolu ostvarenja, a istovremeno i veoma moćan instrument za realizaciju postavljenih stratejskih ciljeva preduzeća. Samim tim, on je ključna spona između poslovne strategije i kreiranja vrednosti preduzeća. Bez poslovnog plana, menadžeri ne mogu oceniti ekonomski efekat različitih stratejskih alternativa i ne mogu sagledati uticaj formulisane i razvijene strategije na kreiranje vrednosti za akcionare. Iz tog razloga, cilj ovog rada je da ukaže na značaj poslovnog budžeta u realizaciji stratejskih ciljeva i efikasnom izvršenju operativnih aktivnosti. U toku izrade članka biće primenjene metode analize na bazi relevantne i raspoložive inostrane literature i prakse, metode sinteze i metode analogije i kontinuiteta..

Primljeno:
04.11.2012.

Prihvaćeno:
11.04.2013.

Ključne reči: poslovni budžet, stratejski ciljevi, aktivnosti, kreiranje vrednosti

Uvod

Za razliku od formulisanja strategije, koje predstavlja proces definisanja ciljeva i glavnih stratejskih pravaca, stratejsko planiranje je proces odabira programa i projekata koje treba sprovesti i za koje treba izvršiti adekvatnu alokaciju resursa radi uspešne implementacije postavljene strategije i efektivnog i efikasnog ostvarenja ciljeva. Stratejski ili dugoročni planovi se sastoje od planova na nivou preduzeća i stratejskih poslovnih jedinica. Ovi planovi sadrže finansijske implikacije izabranih stratejskih opcija koje se mogu odnositi na održavanje ili proširenje postojećih kapaciteta, razvoj novih tržišta, diverzifikaciju proizvoda i procesa itd.

Stvaranjem jasne ideje o pravcu kojim će se kretati poslovanje preduzeća u narednih nekoliko godina, stratejski plan pruža širi okvir za efektivno sastavljanje taktičkih planova i operativnih budžeta. Zanemarivanjem procesa stratejskog planiranja, faza kratkoročnog budžetiranja može biti opterećena sa previše stratejskih pitanja, informacija i neadekvatnog razmatranja alternativa.

Ovakvo disfunkcionalno okruženje može ozbiljno uticati na kvalitet odluka vezanih za alokaciju resursa.

Budžet, kao rezultat aktivnosti budžetiranja, predstavlja instrument efektivnog kratkoročnog planiranja i kontrole. Istovremeno, svrha sastavljanja budžeta, koja se sastoji u doradi strategijskog plana, koordinaciji, delegiranju odgovornosti i stvaranju osnova za procenu ostvarenih performansi, upućuje na poimanje poslovnog budžeta kao instrumenta za realizaciju strategijskih ciljeva preduzeća.

1. Strategijsko planiranje kao okvir za usvajanje godišnjeg budžeta

Strategijsko planiranje predstavlja okvir za usvajanje godišnjeg budžeta, instrument razvoja menadžmenta, mehanizam koji primorava menadžere da gledaju unapred i sredstvo usaglašavanja ciljeva menadžera sa strategijskim ciljevima preduzeća. (Anthony, R., Govindarajan, V., 2007, 332). Konačan cilj strategijskog plana je da konvertuje strategijske ciljeve u operativne egzekucije, čime planiranje postaje glavna ručica u približavanju poslovnih aktivnosti globalnom strategijskom pravcu.

Strategijski plan pomaže kompanijama da na pravi način shvate implikacije strategijskih odluka na kratkoročne planove. Strategijsko planiranje otvara mogućnosti za edukaciju i trening menadžmenta sagledavanjem strategijskih pravaca i njihove implementacije, postaje vrelo novih ideja, pa samim tim i instrument razvoja menadžmenta. Podsticanjem menadžera da svoje vreme i napore posvete i bitnim dugoročnim problemima, a ne samo taktici i sadašnjim svakodnevnim poslovima, strategijsko planiranje postaje mehanizam posmatranja i kreiranja budućnosti preduzeća. Oblikovanjem strategijskih ciljeva preduzeća tokom procesa strategijskog planiranja praćenog debatama, diskusijama i pregovorima, otkrivaju se implikacije na ciljeve menadžera i posledično se vrši usaglašavanje individualnih sa strategijskim ciljevima preduzeća kao celine (Anđelković Pešić M., Janković Milić, V., Stanković, J., 2012, 150).

Veza između planiranja i poslovne strategije, koja je postala naročito izražena početkom 21. veka (2002. godine procenat korporacija koji je zabeležio značajno poravnanje planiranja i poslovne strategije popeo se sa na 70% u odnosu na 51% zabeležen 1997, Dressler, S., 2004, 256), najbolje se može odslikati na konkretnim primerima, poput sledećih (Dressler, S., 2004, 257):

- ukoliko kompanija teži strategiji inoviranja, planiranje finansiranja projekata istraživanja i razvoja mora biti snažnije nego obično;
- ukoliko kompanija teži strategiji internacionalizacije sa višestrukim ulaskom na inostrana tržišta, finansiranje novih marketinških aktivnosti na ciljnim tržištima mora biti relevantan deo plana;
- ukoliko kompanija teži strategiji rigidne kontrole troškova, kapitalni planovi moraju biti pažljivo proučeni pre nego što se konačno sastave i potvrde.

Proces formalnog strategijskog planiranja nije neophodan u relativno malim, jednostavnim organizacijama gde je neformalno razumevanje budućeg pravca kompanije dovoljno za donošenje odluka o alokaciji resursa. Takođe, u stabilnim i organizacijama koje ne mogu doneti pouzdane i racionalne pretpostavke o budućnosti ili nemaju dovoljno fleksibilnosti da se prilagode okolnostima, strategijsko planiranje gubi na svom značaju.

Srednjoročni ili taktički planovi pokrivaju period duži od jedne i kraći od pet godina. Ovi planovi u osnovi predstavljaju grubu, približnu projekciju ključnih dimenzija planiranja, tj. prihoda, troškova, investicija, gotovine i profita. Ovakve projekcije čine osnov za fokusiranje sistema planiranja na godišnji i kvartalni vremenski horizont.

Operativno ili kratkoročno planiranje predstavlja operacionalizaciju strategijskog i taktičkog plana. S tim u vezi, operativni planovi, koji nastaju kao posledica prethodnih odluka donetih u strategijskim i taktičkim planovima, sadrže projekcije aktivnosti koje je neophodno preduzeti kako bi se realizovala postavljena poslovna strategija (Stevanović, N., Malinić, D., 2003, 446).

Budžetska kontrola u širem smislu obuhvata proces budžetiranja ili računovodstvenog planiranja i kontrolu zasnovanu na budžetima. Budžetiranje, kao nazaobilazan instrument efikasnog upravljanja preduzećem, predstavlja proces pripreme podataka radi pažljivog usmeravanja aktivnosti preduzeća prema željenim ciljevima, pravcima i globalnim strategijama razvoja. To je zapravo proces prevođenja tih ciljeva, pravaca i strategija u detaljne finansijske projekcije. Drugim rečima, budžetiranje je kontinuiran i dinamičan proces procenjivanja budućih poslovnih i novčanih tokova radi ostvarenja željene rentabilnosti, očuvanja zadovoljavajućeg stepena likvidnosti i održanja zdrave finansijske strukture (Novičević, B., 2003, 18). Ovakvim projekcijama procenjuje se da li postoji dovoljno sredstava za primenu postavljene strategije, atraktivnost i izvodljivost strategije i utvrđuje se mogućnost stvaranja vrednosti za vlasnike i ostale stekholdere preduzeća (Malinić, D., 2005, 104).

Budžet, kao rezultat aktivnosti budžetiranja, predstavlja „brojčani iskaz o budućnosti preduzeća i delova” (Stevanović, N., 1991, 197). Ovaj instrument efektivnog kratkoročnog planiranja i kontrole, kojim se procenjuje profitni potencijal preduzeća, strukturiran je tako da upućuje na neophodnost uspostavljanja centara odgovornosti za njegovo sprovođenje i ocene njihovih performansi. Fleksibilnost budžeta sastoji se u tome da oni ne predstavljaju fiksno i čvrsto utvrđene vrednosti, već se tokom određenog vremenskog perioda menjaju prilagođavajući se realnim uslovima poslovanja.

Svrha sastavljanja budžeta sastoji se u finoj doradi strategijskog plana, koordinaciji, delegiranju odgovornosti i stvaranju osnova za procenu ostvarenih performansi. Budžet se usvaja pre početka budžetske godine, za razliku od strategijskog plana, koji se priprema dosta unapred na bazi informacija koje su tada

dostupne top menadžmentu i uz upotrebu donekle globalnih termina. Samim tim, budžet otvara mogućnost upotrebe najnovijih informacija uz konsultovanje menadžera na svim nivoima. Učešće celokupnog menadžmenta u pripremi budžeta može dovesti do određenih nekonzistentnosti (na primer, neusklađenost plana proizvodnje sa planom prodaje, ukupno ili po nekim od proizvodnih linija), ali tokom procesa budžetiranja te neusklađenosti se identifikuju i rešavaju. Usvajanjem budžeta preciziraju se odgovornosti menadžera, ali i njihova ovlašćenja za korišćenje sredstava u strogo definisane svrhe bez potrebe odobrenja od strane višeg nivoa menadžmenta. Iako se polazne pretpostavke na kojima je budžet zasnovan mogu promeniti, on je odlična osnova i benčmark za procenu ostvarenih performansi (Anthony, R., Govindarajan, V., 2007, 382).

Studije su pokazale da participacija nižeg nivoa menadžmenta u sastavljanju budžeta produkuje pozitivne efekte na motivaciju menadžera iz razloga veće prihvaćenosti ciljeva uzrokovane percepcijom menadžera o mogućnosti kontrole, a ne nametanja ciljeva. Takođe, participiranje u procesu budžetiranja rezultuje efektivnom razmenom informacija između raznih nivoa organizacione strukture, kao i brojnim koristima od ekspertize i iskustva osoblja najbližeg proizvodnom okruženju. Učešće u sastavljanju budžeta je posebno svrsishodno u dinamičnom okruženju kada menadžeri centara odgovornosti imaju najbolji opus informacija o promenljivama koje utiču na prihode, rashode i rezultat.

Iako nema idealnog budžeta, onaj koji njemu aproksimira ima karakteristike izazovnog, ali ostvarljivog plana. Jasno je da ukoliko su planirane veličine previsoke, menadžeri su naklonjeniji kratkoročnim aktivnostima koje nisu u skladu sa dugoročnim interesima kompanije. Takođe, previsoki planirani profiti obično podrazumevaju optimističke procene nivoa prodaje koje mogu dovesti do prevelike alokacije resursa u cilju podsticanja više prodajne aktivnosti. S druge strane, kada su menadžeri u poziciji da premašuju planirane iznose prisutna je „pobednička“ i „pozitivna“ atmosfera unutar kompanije i smanjuje se sklonost upuštanja u manipulaciju podacima kako bi se ostvario budžet. Jedno od ograničenja ostvarivosti budžeta odnosi se na mogućnost opadanja motivacionih impulsa što se prevazilazi upotrebom bonusa zavisno od nivoa prebačaja budžeta.

Da bi bilo koji sistem budžeta bio efektivan, menadžment mora učestvovati u reviziji i usvajanju budžeta, kako bi se izbegla situacija istovremenog postojanja lako ostvarivih budžeta, za jedne, i budžeta koji imaju znatna dozvoljena odstupanja, za druge centre odgovornosti. Ukoliko nema povratne sprege do top menadžera, sistem budžeta prestaje da obezbeđuje efikasna merila njegovog izvršenja.

Shodno iznetom, budžetiranje kao proces zahteva postavljanje ciljeva i definisanje ovlašćenja i odgovornosti, odnosno uspostavljanje centara odgovornosti za dostizanje postavljenih ciljeva (centri troškova, centri diskrecionih rashoda, centri prihoda, profitni i investicioni centri), obezbeđenje efikasnog komuniciranja po horizontalnim i vertikalnim linijama organizacije i stvaranje osnova za

operativno funkcionisanje sistema motivisanja. Relevantnost budžetiranja sastoji se i u usklađivanju brojnih aktivnosti i povezivanju parcijalnih budžeta u jedan opšti plan, poslovni budžet, koji predstavlja instrument za realizaciju strateških ciljeva. Konačno, uspostavljanjem seta finansijskih i nefinansijskih mera performansi, rezultat budžetiranja su i određeni standardi i merila za testiranje mogućnosti izvršenja budžeta, tj. za kontrolu postavljenih poslovno - finansijskih i investicionih tokova.

2. Izrada poslovnog budžeta

Krunu poslovnog aspekta planiranja predstavlja poslovni budžet, koji pokazuje očekivani iznos finansijskog rezultata preduzeća za određeni period. Njega čini set pojedinačnih usaglašenih planova preduzeća: plana prodaje, plana troškova prodaje, plana proizvodnje, plana troškova proizvodnje, plana troškova prodatih proizvoda, plana troškova opšteg upravljanja i administracije i plana troškova istraživanja i razvoja (Adam, E., Ebertm, R. 1992, 373-399).

Priprema poslovnog budžeta, plana poslovnog rezultata, plana profita ili, kako ga još nazivaju, „master“ budžeta ne podrazumeva jednostavno preuzimanje vrednosti iz pojedinačnih planova, već je neophodno izvršiti njihovo međusobno kombinovanje, usaglašavanje i testiranje prihvatljivosti sa aspekta proizašlog rezultata. Za određeni planski period postavljen je kvantitativno izražen ciljni rezultat. Međutim, rezultat proizašao iz pojedinačnih poslovnih planova ne mora da odgovara ciljnom rezultatu iz poslovnog plana. Jedan od instrumenata usaglašavanja i testiranja prihvatljivosti i prilagođavanja rezultata pojedinačnih poslovnih planova ciljnom rezultatu je analiza prelomne tačke, tj. testiranje promene poslovnog rezultata u zavisnosti od promene obima prodaje i prodajnih cena, asortimana proizvoda i troškova. Ovako testiran i usaglašen poslovni budžet čini osnov daljih testiranja putem plana novčanih tokova i ciljnih stopa prinosa na poslovna sredstva i sopstveni kapital (Novićević, B., 2003, 28).

Kompletan poslovni budžet dobijen konačnim usaglašavanjem pojedinačnih budžeta mora biti usklađen sa ciljevima preduzeća. Kao takav, plan u kome je definisana odgovornost menadžera nadležnih za njegovo sprovođenje, distribuirana se nižim hijerarhijskim nivoima u preduzeću. Pritom, menadžerima se prosleđuju oni delovi ukupnog plana koji se odnose na konkretno područje odgovornosti.

Ovim osnovnim instrumentom ocene operativnih planova centara odgovornosti, usklađivanja odnosa između različitih pravaca akcije, kreiranja ciljnih mera performansi i procene mogućnosti njihovog dostizanja, obezbeđuje se vrlo značajna komunikacija između menadžera i svih zainteresovanih za budućnost preduzeća, koja svakako zavisi od postavljenih strateških ciljeva i izabranih strateških alternativa. Ova komunikacija može biti vrlo efikasna u smanjenju negativnog uticaja ključnih faktora povezanih sa neizvesnošću koja se tiče perspektive preduzeća. Time što „master“ budžet automatski postaje besprekoran

osnov za kontrolu ostvarenja, on predstavlja veoma moćan instrument za realizaciju postavljenih stratejskih ciljeva preduzeća i ključna spona između poslovne strategije i kreiranja vrednosti preduzeća.

Stratejske odluke, od čijeg pravilnog donošenja zavise elementi koji sačinjavaju poslovni plan, mogu biti raznolike. Tako, prihod zavisi od odluka vezanih za broj, asortiman proizvoda, uvođenje novih ili eliminisanje postojećih proizvoda, kao i odluka o cenama proizvoda u funkciji kvaliteta ili cena konkurentskih proizvoda. Troškovi prodatih proizvoda, pak, zavise opet od odluka koje se tiču osobina i kvaliteta proizvoda, ali i od investicija u pogon i opremu, ili istraživanje i razvoj, kao i odluka koje utiču na efikasnost internih procesa, tj. odluka o obimu proizvodnje i veličini serije, o kapacitetu, ekonomičnosti distribucije i sl. Što se tiče troškova prodaje i troškova opšte uprave i administracije, njihov nivo zavisiće od odluka koje se tiču nivoa aktivnosti podrške, autursinga itd. Konačno, poslovni rezultat je funkcija atraktivnosti preduzeća, volje akcionara da investiraju u poslovanje preduzeća, prihvaćene i implementirane strategije preduzeća i slično.

Osim za preduzeće u celini, poslovni plan se sastavlja samo za one organizacione jedinice preduzeća koje generišu profite i koje su odgovorne za ostvarene prihode i rashode, tj. za profitne centre i investicione centre. Pri tom, ciljevi ovog svakako značajnog dela procesa poslovnog planiranja su trostruki i sastoje se iz (Simons, R., 2000, 77):

- translacije strategije u detaljan plan koji ukazuje na sastavne elemente kreiranja vrednosti,
- procene usaglašenosti količine resursa sa potrebama implementacije strategije i
- stvaranja i praćenja fundamentalne međuzavisnosti ekonomskih ciljeva sa vodećim pokazateljima implementacije strategije.

Proces planiranja mora da obuhvati celu organizaciju i uključi česte interakcije između hijerarhijskih nivoa organizacije. Budući da se temelj planiranja sastoji u pretpostavkama vezanim za to kako će budućnost izgledati, menadžeri se moraju usaglasiti oko tih pretpostavki i usvojiti plan da bi se, u nastavku, zaposleni u preduzeću usaglasili oko pravca daljeg razvoja procesa planiranja, čime će se omogućiti koordinacija između službi, komuniciranje i motivisanje. C obzirom na to da se menadžeri smatraju odgovornima za postizanje ciljeva iz poslovnog plana, oni mogu iskoristiti dostupnost određenih informacija za naknadnu evaluaciju performansi, tj. mogu nastojati da u svoju korist prilagode informacije neophodne za izradu profitnog plana. To može dovesti do distorzije podataka i ugroziti samu implementaciju strategije. Iz ovih razloga neka preduzeća umanjuju ulogu i značaj plana kao instrumenta za ocenu poslovnih performansi. Međutim, i pored toga, značaj plana poslovnog rezultata je toliko narastao da se u složenijim preduzećima on smatra vrlo popularnim upravljačkim instrumentom.

Izradi poslovnog plana prethodi pronalaženje odgovora od strane menadžera na sledeća pitanja: Da li se formulisanom i razvijenom strategijom kreira dovoljno ekonomske vrednosti kojom bi se privukli investitori, kao i da li je preduzeće u mogućnosti da finansira izabranu strategiju i ostane solventno tokom godina? Jedno je sigurno, investitori će biti spremni da ulože svoj novac samo ako veruju da mogu da ostvare očekivani prinos na ta sredstva.

Bez poslovnog plana menadžeri ne mogu oceniti ekonomski efekat različitih strategijskih alternativa i ne mogu znati da li se formulisanom i razvijenom strategijom kreira vrednost za ključne stejkholdere. Istovremeno, ovim se obezbeđuje isticanje i razumevanje značaja dostizanja strategijskih ciljeva poput liderstva u kvalitetu proizvoda odnosno usluga, troškovima, tehnologiji i inovacijama, ostvarivanju rasta i razvoja preduzeća itd. (Malinić, S., 2010, 184).

Pripremi plana profita, koji obuhvata očekivane prihode i rashode za određeni period, prethodi analiza kruga profita, na koju se nadovezuju analiza krugova gotovine i prinosa na akcijski kapital, čime se stiče uvid u dovoljnost resursa za implementaciju plana profita. Krugovi se simultano okreću i povezani su, tako da svaka promena kod jednog obavezno utiče na ostale varijable, kao što je prikazano na slici 1 (Simons, R., 2000, 78).

Usvajanje plana profita upotrebom *kruga profita* sastoji se iz sledećih pet koraka: procene obima prodaje, predviđanja poslovnih izdataka, kalkulacije očekivanog profita, projektovanja investicija u nova sredstva i zatvaranja kruga profita testiranjem ključnih pretpostavki (Simons, R., 2000, 80).

Procena obima prodaje se zasniva na procenama predstavnika prodaje, anketama kupaca i oceni eksperata i menadžera. Ova procena svakako uključuje uticaj eksternih i internih faktora, ali je u velikoj meri prisutan i uticaj subjektivnosti. Eksterni faktori, koji se nalaze van kontrole preduzeća, ali su od kritične važnosti za budućnost kompanije, vezuju se za makroekonomske faktore, državnu regulativu, tržište nabavke, akcije konkurenata i promene u tražnji. Uz eksterne faktore, interne odluke imaju veliki uticaj na nivo prodaje. One se odnose na: miks proizvoda i prodajne cene, marketing programe, uvođenje i eliminisanje proizvoda iz ponude, promene u kvalitetu i osobinama proizvoda, kapacitete za proizvodnju i distribuciju, nivo i kvalitet usluga itd.

Predviđanje poslovnih izdataka podrazumeva analizu različitih kategorija tekućih izdataka. Prva kategorija operativnih izdataka su varijabilni troškovi, koji se mogu smanjiti korišćenjem ekonomije obima, većom operativnom efikasnošću, dogovorom sa dobavljačima o nižim cenama, redizajniranjem proizvoda itd. Druga kategorija operativnih izdataka su nevarijabilni troškovi koji ne variraju direktno sa promenom obima prodaje, ali ipak nisu potpuno fiksni. Oni čine sve veći udeo u poslovnim rashodima kompanija. Postoje tri tipa ovih troškova: namenski (prethodno definisani) troškovi (npr. plate menadžera), diskrecioni troškovi čiji je nivo otvoren za promene tokom planskog procesa, kao i za podešavanje tokom perioda (npr.

izdaci za reklame, obuku zaposlenih, programe istraživanja itd.) i indirektni troškovi zavisni od aktivnosti, koji se ne mogu direktno vezati za nosioce, a variraju zavisno od nivoa određene aktivnosti (npr. supervizija, troškovi skladištenja itd.).

Razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda determiniše iznos poslovnog rezultata koji se planira za dolazeći period. Poslovni rezultat i rezultat iz finansiranja čine rezultat za oporezivanje, od koga se oduzima porez i dobija neto rezultat, raspoloživ za raspodelu vlasnicima ili pak za reinvestiranje u poslovanje. *Procena očekivanog profita* zasniva se na utvrđivanju poslovnog ili neto rezultata.

Na osnovu prethodnih koraka može se sačiniti očekivani bilans uspeha kao najbitniji deo poslovnog plana. Međutim, on će biti kompletan tek pošto se utvrdi potreban *nivo investicija u nova sredstva*. Obzirom da je predviđeni nivo prodaje određen nivoom raspoložive aktive, pretpostavke o potrebnom nivou ulaganja se moraju podržati planom investicija u aktivu. Pri tom, menadžeri moraju da razmotre investicije kako u obrtna, tako i u dugoročna kapitalna sredstva. Predložene investicije u kapitalna sredstva se nalaze u obliku plana kapitalnih investicija, koji mora da reflektuje i podržava usvojenu strategiju, jer često upućuje kompaniju na limitirani set strategijskih alternativa.

Petlja povratne sprege između svih komponenti profitnog kruga sugeriše da proces planiranja profita nije linearan. Menadžeri moraju da se vrate unazad i podešavaju varijable u planu kako bi osigurali da plan reflektuje strategiju i da je atraktivan sa ekonomske tačke gledišta. Nakon utvrđivanja prihvatljivog nivoa profita vrši se analiza osetljivosti na promene u obimu prodaje ili drugih varijabli iz plana, a sve u cilju praćenja promene profita zavisno od promena u pretpostavkama plana. Reč je o analizi prelomne tačke, koja je prevashodno usmerena na kratkotočno planiranje i kontrolu odnosa „troškovi - prihodi - rezultat“ za alternativne obime aktivnosti.

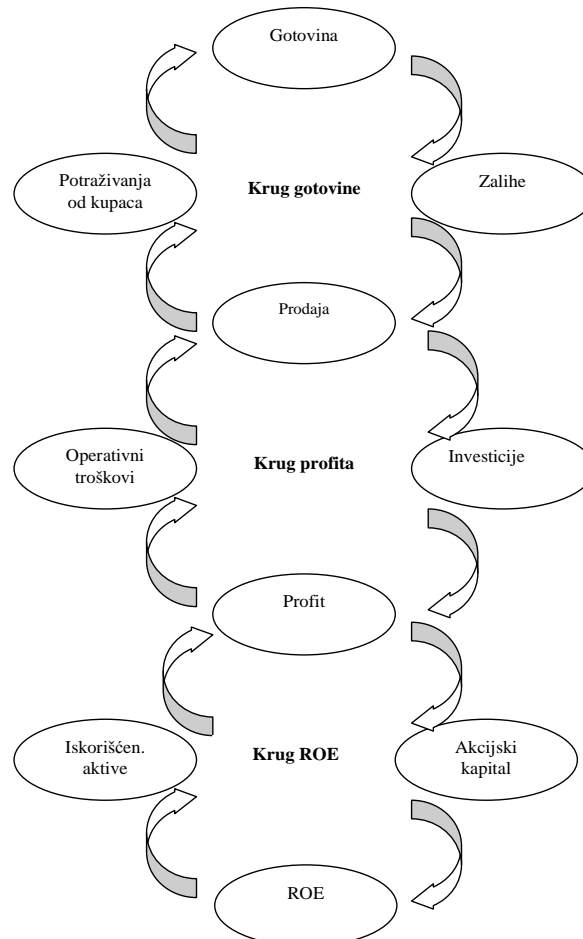
Krug gotovine ilustruje dobro poznati ciklus kretanja gotovine u poslovanju: prodaja proizvoda generiše potraživanja od kupaca koja se pretvaraju u gotovinu, koja se pak, može koristiti za nabavku zaliha, koje opet mogu da generišu dodatnu prodaju. Ipak, zavisno od prirode poslovanja, može da protekne određeno vreme između trošenja gotovine za nabavku sirovina i naplate potraživanja od kupaca. Tokom tog perioda preduzeće mora da pozajmljuje obrtni kapital za tekuće poslovanje i kapitalne rashode.

Predviđanje potreba za gotovinom je bitno iz razloga što preduzeće ima limitirane rezerve gotovine i kapacitet zaduživanja. Najintuitivniji način za procenu zahteva za gotovinom je prognoza priliva i odliva sredstava iz poslovne aktivnosti u nekom periodu, pri čemu se koristi formula (Simons, R., 2000, 93):

$$\text{Potrebna sredstva} = \text{gotovina od kupaca}^* - \text{gotovina isplaćena dobavljačima} - \text{tekući izdaci poslovanja}$$

* u formulu nisu uključene ostale determinante primanja gotovine, poput avansa od kupaca, kratkoročnih i dugoročnih zaduživanja, unovčavanja dugoročnih i kratkoročnih plasmana, emitovanja akcija, primanja po osnovu kamata na plasmane itd., koje ne treba zanemariti prilikom predviđanja potreba za gotovinom.

Slika 1. Krugovi planiranja profita



Izvor: Simons, R., 2000, 81

Ukoliko potrebna gotovina za poslovanje prema poslovnom planu prevazilazi ove limite, plan nije ostvarljiv i mora se prepraviti. Na ovaj način plan gotovine se pojavljuje kao test prihvatljivosti poslovnog plana.

S obzirom na to da investitori pažljivo prate prinos na svoje investicije, najbitniji pokazatelj performansi preduzeća za ulagače je stopa prinosa na investicije (return on investment - ROI). Ova mera je jedan od najboljih surogata globalnih finansijskih performansi preduzeća. Međutim, kako je cilj svakog menadžera mudra upotreba investicija za dobrobit akcionara, adekvatna mera prinosa na investicije je prinos na akcijski kapital (return on equity - ROE), čije planiranje je omogućeno upotrebom *kruga ROE*. I cena akcija i isplate dividendi zavise od sposobnosti preduzeća da u nekom poslovnom poduhvatu generiše profit

od investicija akcionara. Veći profit, odnosno veći ROE, podrazumeva više sredstava za investiranje u poslovne poduhvate, više dividende investitorima, više cene akcija i niže troškove zaduživanja.

Krugovi profita, gotovine i prinosa na akcijski kapital se koriste za ocenu ekonomičnosti, rentabilnosti, finansijskog položaja i konzistentnosti formulisane i razvijene poslovne strategije preduzeća. U cilju pripreme plana profita za svaku strategijsku alternativu, preduzeće najpre koristi krug profita. Brojni parcijalni budžeti prihoda i troškova objedinjavaju se u okviru ovog plana, koji predstavlja upravljački instrument za testiranje različitih poslovnih aktivnosti sa stanovišta njihovog uticaja na ciljani rezultat. Prihvatljivost profitnih ostvarenja primarno treba ocenjivati sa aspekta postavljenih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva preduzeća i analize prelomne tačke. Nakon inicijalnog testiranja i usaglašavanja različitih budžetskih predloga, pristupa se analizi kruga gotovine kako bi se odredila dovoljnost resursa za realizaciju plana profita i adekvatnost finansiranja različitih strategijskih inicijativa. Budžet gotovine ukazuje na to da li je sve predviđene potrebe za sredstvima moguće finansirati prilikom sredstava iz redovnog poslovanja, odnosno da li postoji potreba za dodatnim angažovanjem dugoročnih ili kratkoročnih izvora finansiranja. Konačno, svojevrsan test prihvatljivosti poslovnog budžeta su ciljne stope prinosa na investicije i akcijski kapital, tj. analiza kruga prinosa na akcijski kapital. Na ovaj način se poredi ROE svake strategijske alternative i vrši izbor najatraktivnije od njih.

Naravno, sam ekonomski kriterijum nije dovoljan za punu procenu strategijskih alternativa. Profitni planovi mogu biti atraktivni, ali ipak suprotni osnovnim kompetencijama preduzeća ili u neskladu sa trenutnom pozicijom na tržištu.

3. Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima

Svrha upotrebe poslovnog plana je usmeravanje poslovanja preduzeća i omogućavanje premošćavanja teškoća pri ostvarivanju željenih performansi. Mnoga preduzeća poistovećuju poslovni plan i projektovani bilans uspeha. Takav pristup podrazumeva odsustvo opisa potrebnih aktivnosti u cilju ostvarivanja željenog finansijskog rezultata. Razlozi ovakvih pristupa vezuju se za stavove menadžmenta prema kojima formalni deskriptivni poslovni plan ometa kreativnost i prouzrokuje zamaranje detaljima koji će se menjati, možda svake nedelje.

Sredinom osamdesetih godina prošlog veka, obračun troškova po aktivnostima, a na osnovu njega i menadžment baziran na aktivnostima postali su veoma korišćeni u mnogim preduzećima. Njihova suština sastoji se u alociranju resursa potrebnim aktivnostima kojima se na taj način može bolje upravljati. Snaga menadžmenta baziranog na aktivnostima je tokom određenog vremena ojačana tzv. Hošin ciklusom poslovnog planiranja (planiranje, izvođenje, analiza, revizija), te je tako rođeno moćno oruđe za uspešno poslovno planiranje (Wade, D., Recardo, R., 2001, 114).

Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima je dinamički proces koji u prvi plan ističe zahteve kupaca i determiniše odgovarajuće aktivnosti i resurse, kako finansijske, tako i operativne, neophodne za odvijanje tih aktivnosti i blagovremeno reagovanje na zahteve sa tržišta prodaje. Njime se obezbeđuje i detaljna analiza potrebnih resursa i njihovo poređenje sa postojećim u cilju efektivnijeg i efikasnijeg korišćenja i upravljanja njima (Gooderham, G., 2001, 29-43). Snaga plana baziranog na aktivnostima je i u tome što saopštava ciljane nivoe performansi neophodne za isporuku željenog nivoa outputa kupcima. Ovi ciljani nivoi pomažu preduzeću da planira kapacitete i determiniše performanse neophodne za isporuku zahtevanog nivoa outputa kupcima (Sharman, P., 2000, 46). U okviru planiranja baziranog na aktivnostima posmatraju se dve forme kapaciteta, na nivou aktivnosti i na nivou resursa. Fundamentalna karakteristika ovog sistema planiranja kao dela procesa strategijskog planiranja, odnosi se upravo na usmerenost ka dodatnom kapacitetu koji će biti u službi proizvodno-prodajnog asortimana, obima aktivnosti i resursa (Antić, Lj., Novićević, B., 2011, 390). Budžet, kao rezultat poslovnog planiranja baziranog na aktivnostima, koristi se kao osnov za evaluaciju uspeha u postavljanju i izvršenju operativnih i strategijskih ciljeva preduzeća.

Metode koje mnoge kompanije koriste kako bi ostvarile širi uvid u poslovanje i postavile ostvarive planove su: skeniranje okruženja, fidbek kupaca i analiza organizacionog gepa (Wade, D., Recardo, R., 2001, 119). Informacije iz ovih izvora se koriste upravo za razvoj poslovnog plana na bazi aktivnosti.

Svrha skeniranja okruženja sastoji se u oceni tržišnog okruženja za postojeće proizvode ili usluge, identifikaciji sadašnjih i potencijalnih kupaca, uvidu u razvoj novih proizvoda i usluga iz drugih grana, uvidu u globalna dešavanja i daleku budućnost. Skeniranje se izvodi upotrebom marketing istraživanja, granskih glasila, futurističkih članaka, sajmova, novina i mišljenja eksperata.

Dvostruka svrha analize fidbeka kupaca je u proceni satisfakcije kupaca postojećim proizvodima, ali i proceni verovatnoće da kupac ponovo kupi isti ili sličan proizvod iz ponude kompanije. Fidbek kupaca je od suštinskog značaja kod: identifikovanja atributa proizvoda i kupaca, identifikovanja potreba za novim proizvodima, identifikovanja i određivanja prioriteta i ugrađivanja tih saznanja u sistem planiranja, identifikovanja, dokumentovanja i reagovanja na trendove, identifikovanja i lociranja kontakata sa kupcima, procene obaveza i odgovornosti predstavnika kompanije na mestu kontakta sa kupcima, ocene reagovanja predstavnika na pritužbe kupaca i identifikovanja performansi koje treba nagraditi. U tu svrhu koriste se različiti instrumenti, kao što su ankete, intervjui, fokus grupe, fidbek od profesionalnih udruženja, dnevnicu korisnika, tzv. „misteriozni kupac“ i sl.

Svrha analize organizacionog gepa sastoji se u ispitivanju internih kapaciteta kompanije za ispunjenje svih zahteva koje sa sobom nosi implementacija strategije. Neki od primera internih sposobnosti odnose se na: identifikovanje neusklađenosti

u organizacionoj arhitekturi, ocenu međufunkcionalne kooperacije, ocenu horizontalne i vertikalne efikasnosti, pogled u budućnost kroz moguće projekte istraživanja i razvoja itd.

Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima sastoji se iz pet glavnih komponenti: utvrđivanja aktivnosti, predviđanja ishoda aktivnosti, kreiranja ciljnih pokazatelja za procenu napora ili ishoda aktivnosti, predviđanja izvora podataka upotrebljenih za procenu ishoda aktivnosti i utvrđivanja odgovornosti za kompletiranje aktivnosti i kvalitet njihovog ishoda (Wade, D., Recardo, R., 2001, 121).

Između tipičnog poslovnog plana i plana baziranog na aktivnostima ima fundamentalnih razlika, iako su i jedan i drugi instrumenti za merenje performansi i procenu odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata tokom godine. Prvo i najvažnije, plan prema aktivnostima pokriva sve neophodne aktivnosti koje su identifikovane analizom odstupanja i uzroka tih odstupanja. Drugo, plan baziran na aktivnostima bavi se i ishodom svih aktivnosti. Treće, on sadrži planske mere performansi za sve aktivnosti, odnosno njihove ishode. Četvrto, navodi sve izvore podataka za ocenu performansi zaposlenih. Peto, identifikuje odgovornosti i osobe odgovorne za svaku aktivnost.

Poslovni plan baziran na aktivnostima treba da sadrži perspektive koje su navedene u jednom od odabranih multidimenzionalnih sistema za merenje performansi i set mera kojima se plan povezuje sa formulisanom i razvijenom poslovnom strategijom. Na ovom mestu ćemo navesti minimalne zahteve koje treba da zadovolji jedan kvalitetan poslovni plan baziran na aktivnostima, usaglašen sa poznatim sistemom Balanced Scorecard (Najrazvijeniji od svih sistema mera performansi je Balanced Scorecard Kaplana i Nortona, koji ima 4 perspektive. U ranim 90-im, pre popularnosti Norton-Kaplan koncepta, studije su pokazale da postoji širi set perspektiva Balanced Scorecard-a, sa širokim setom ključnih mera, zasnivajući se na raznim sistemskim pristupima istraživanju i merenju performansi na nivou celine preduzeća. Na ovom mestu prezentovaćemo Balanced Scorecard koji sadrži pet perspektiva, Wade, D., Recardo, R., 2001, 122-124):

- Unutar *finansijske perspektive* menadžer i njegov neposredni supervizor utvrđuju finansijski ishod svog područja odgovornosti, pri čemu finansijski planski indikatori mogu uključiti kombinovana racia, obuhvatajući razne izdatke i primitke.
- Aktivnosti vezane za *perspektivu kupaca* su usmerene na rast broja kontakata sa kupcima, razvoj indeksa satisfakcije kupaca i praćenje osobina proizvoda relevantnih za kupce, čime se doprinosi ostvarenju opšteg cilja zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca.
- Operativna izvrsnost, karakteristična za *perspektivu internih poslovnih procesa*, odnosi se na usaglašenost sa standardima količina i kvaliteta, redukciju troškova, trajanja poslovnog ciklusa i sl., pri čemu je neminovna usaglašenost aktivnosti u ovoj i ostalim perspektivama (na primer,

rešavanje određenog problema vezanog za kupce efikasno uvećava produktivnost).

- *Perspektiva rasta i inovacija* prati odgovornost zaposlenih za obuku i stalna unapređenja procesa, za prihvatanje i prenošenje inovacija i unapređenja.
- *Perspektiva organizacije* identifikuje aktivnosti imanentne liderstvu, menadžmentu, zaposlenima, tehnološkoj arhitekturi i organizacionoj strukturi koje su kritične za uspeh preduzeća, a odnose se na timski rad i kooperaciju, razvoj nivoa kvaliteta liderskih veština, kvaliteta komuniciranja i upravljanja performansama.

Sadržaj svake kolone plana baziranog na aktivnostima mora biti precizno utvrđen kako bi odgovorio na zahteve uspešnog poslovnog planiranja. S tim u vezi, lista *planiranih aktivnosti*, koje treba da budu pod direktnom kontrolom zaposlenog, je duga i promenljiva. Svaka aktivnost ima svoj *krajnji ishod*, proizvod ili uslugu (na primer, output aktivnosti „saosećanja sa kupcima“ je zadovoljeni kupac). Iako deluje očigledno, većina menadžera je iznenađena pri sagledavanju identifikovanja (odnosno neidentifikovanja) zaposlenih sa ishodom aktivnosti. *Planske mere*, kao standardi performansi aktivnosti, odnosno njihovih ishoda, se obično izražavaju u formi racia poput „redukcije škarta za 23% tokom 3 meseca“ ili „rasta satisfakcije u roku od 6 meseci“. *Izvori podataka* pokazuju odakle potiču prikupljene informacije, odnosno odakle će se one tek prikupljati. Tako, izvor podataka informacija vezanih za timski rad i kooperaciju trebalo bi da budu opservacije članova tima, kao i fidbek od strane menadžera. Izvorima se smatraju i dnevници, revizije, izveštaji, ankete itd. *Rejting* kolona sa rezultatima ukazuje na stepen u kome su individue obavljale svoja zaduženja, ostvarile svoje ciljeve, ispunila planirane finansijske ili mere performansi na polju ljudskih resursa.

Komponente poslovnog plana baziranog na aktivnostima, prikazane su u pregledu 1.

Dosegnuti do punog potencijala planiranja baziranog na aktivnostima nije nimalo lako. Njega je tehnički veoma teško implementirati, zahteva duže iskustvo u korišćenju obračuna i upravljanja troškovima baziranim na aktivnostima, kao i upotrebu savremenih sistema i instrumenata za merenje performansi. Takođe, on iziskuje nov način razmišljanja o ulozi aktivnosti i resursa u izvršenju plana. Međutim, uspešnom implementacijom ovakvog načina planiranja ostvaruju se brojne prednosti reflektovane u selektivnom prilagođavanju radne snage, boljoj alokaciji opštih troškova, identifikovanju aktivnosti koje ne dodaju vrednost, potpunijoj informativnoj bazi za sagledavanje strategijskih pitanja i analizu troškova u skladu sa lancem vrednosti preduzeća kao celine i njegovih užih organizacionih delova itd. (Novičević, B., Antić, LJ., 2009, 275).

Pregled 1. Komponente poslovnog plana baziranog na aktivnostima

Perspektive/ Aktivnosti	Ishodi aktivnosti	Ciljne mere	Izvori podataka	Rejting
Finansijska perspektiva				T
Prinos na sopstveni kapital		20%	Fin. izveštaji	T
Dodata ekonomska vrednost		15%	Fin. izveštaji	T
Perspektiva kupaca				T-
Uvećanje rac. zadržavanja kupca	Postojana baza kupaca	94%	Ankete	T-
Uvećanje rac. satisfakcije kupca	Lojalna baza kupaca	99%	Ankete	T-
Perspektiva operativnih procesa				T
Procenat reklamacija elektr.putem		2.5%	Revizije	T
Procenat regulisanih reklamacija		2.5%	Revizije	Th
Perspektiva rasta i inovacija				T
Uvećanje tržišnog udela		20%	Ankete	T
Procenat dostignutih ciljeva		93%	Izveštaj tima	Th
Perspektiva organizacije				T+
Uveć. indeksa satisfakcije zaposl.	Angažovani radnici	>81%	Izveštaj menadž.	T+
Smanj. žalbi zaposlenih	Smanjenje troškova	<22%	Izveštaj menadž.	T+
Uvećanje indeksa liderstva	poslovanja	>86%	Izveštaj menadž.	T+

Th = 80-90% od ciljnog

T- = 91-95% od ciljnog

T = 96-104% od ciljnog

T+ = 105-114% od ciljnog

Izvor: Wade, D., Recardo, R., 2001, 126

Zaključak

Kao okvir za usvajanje godišnjeg budžeta, strategijsko planiranje je i instrument razvoja menadžmenta, mehanizam koji primorava menadžere da gledaju unapred, kao i sredstvo usaglašavanja ciljeva menadžera sa strategijskim ciljevima preduzeća. Njegov konačan cilj je prevođenje strategijskih ciljeva u operativne aktivnosti.

Instrumentom za realizaciju strateških ciljeva smatra se, pre svega, poslovni budžet. On pokazuje očekivani iznos finansijskog rezultata preduzeća za određeni period, a čini ga set pojedinačnih usaglašenih planova preduzeća. Pripremi poslovnog plana, koji obuhvata očekivane prihode i rashode za određeni period, prethodi analiza tzv. kruga profita, na koju se nadovezuju analiza krugova gotovine i prinosa na akcijski kapital, kako bi se sagledala snabdevenost resursima za implementaciju plana profita.

Poslovno planiranje bazirano na aktivnostima je dinamički proces kojim se naglašavaju zahtevi kupaca i determinišu odgovarajuće aktivnosti i resursi, kako finansijski, tako i operativni, neophodni za odvijanje tih aktivnosti i blagovremeno reagovanje na zahteve potrošača. Takođe, njime se obezbeđuje poređenje potrebnih resursa sa postojećim u cilju efektivnijeg i efikasnijeg korišćenja i upravljanja njima.

Literatura

- Anthony, R. and Govindarajan, V., 2007., *Management Control Systems*, McGraw Hill, International edition;
- Dressler, S., 2004., *Strategy, Organization and Performance Management - from basics to best practice*, Universal Publishers Boca Raton, Florida;
- Gooderham, G., 2001., "The Top 10 Lessons of Implementing Performance management systems", *Journal of Cost Management*, january/february, 29-43;
- Sharman, P., 2000., "Cost and Performance Management in the Age of Global Change", *Journal of Cost Management*, september/oktober, 40-47;
- Simons, R., 2000., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey;
- Wade, D. and Recardo, R., 2001., *Corporate Performance Management - How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategic Alignment*, Butterworth Heinemann;
- Antić, Lj. i Novičević, B., 2011., „Budžetiranje na nultoj osnovi i budžetiranje zasnovano na aktivnostima kao alternativni sistemi računovodstvenog planiranja“, *Ekonomske teme*, 3/2011, Ekonomski fakultet, Niš;
- Anđelković Pešić M., Janković Milić, V., Stanković, J., 2012., "Significance of Business Quality Management for Increasing Competitiveness of Serbian Economy", *Serbian Journal of Management*, Vol. 7, No 1, 149-170;
- Malinić, D., 2005., "Strateški i operativni kontroling", *Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja-stanje i perspektive*, 82-108, XXXVI Simpozijum SRRS, Zlatibor;
- Malinić, S., 2010., „Odgovornost upravljačkih računovođa u primeni savremenih koncepata upravljanja troškovima“, *Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije u Srbiji*, 181-199, 41. Simpozijum SRRS, Zlatibor;
- Novičević, B., 2003., *Upravljačko računovodstvo-budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš;
- Stevanović, N. i Malinić, D., 2003., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd;
- Stevanović, N., 1991., *Obračun troškova*, Ekonomski fakultet, Beograd.

BUSINESS BUDGET - A TOOL FOR IMPLEMENTATION COMPANIES' STRATEGIC GOALS

Abstract: Business budget, or so "master" budget is the basis for the control of realization, and at the same time very powerful tool for the realization of the set of strategic goals. Therefore, it is the key link between business strategy and value creation of companies. Without a business plan, managers can not evaluate the economic impact of various strategic alternatives, and see the impact of formulated and developed strategies to create value for shareholders. For this reason, the aim of this paper is to emphasize the importance of business budget in implementation of strategic objectives and effective execution of operational activities. During the preparation of the article, author will apply methods of analysis based on the available and relevant international literature and practice, methods of synthesis and methods of analogy and continuity.

Key words: operating budget, strategic goals, activities, value creation