

# Značaj strategijskog upravljačkog računovodstva za upravljanje bankama

UDK: 005.51:336.71 ; 007:336.71Ć:004

Snežana Knežević<sup>1</sup>, Miloš Milosavljević<sup>1</sup>, Veljko Dmitrović<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

*U sklopu značajnih dinamičnih promena u bankarskom sektoru, cilj ovog rada jeste identifikacija informacionog portfolija za strategijsko upravljanje bankama u Srbiji. Ulaskom stranih banaka domaće tržište bankarskih proizvoda, povećana je konkurenčija na bankarskom tržištu, te informacije postaju resurs od primodijarnog značaja za formulisanje strategije banke u različitim poslovnim segmentima.*

## 1. Uvod

Odluke strateškog karaktera odnose se na strategiju ponašanja i predstavljaju definisanje nivoa razvoja banke, odluke o raspodeli profita, nivou kapitalizacije, odluke o reorganizaciji, razvoju postojećih i uvođenju novih bankarskih proizvoda i dr. Složenost samih tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva u bankama prevazilazi one navedene i opisane u dosadašnjim teorijskim studijama [1].

Kako svaka odluka može biti dobra u tolikoj meri koliko je dobra i njena informaciona podloga, može se reći da su informacije postale strategijski resurs menadžmenta. Pojedini autori naglašavaju da je značaj informacija jednako bitan kao i korišćena strategijska tehnika [2].

Nezavisno od toga što su se prvi radovi o strategijskom upravljačkom računovodstvu pojavili pre samo nekoliko godina, istraživanja u radu su potvrdila da su mnoge banke u razvijenom tržišnom svetu već dosta ranije krenule da primenjuju neke od njegovih segmenata. Primera radi, mnoge banke koje su bile suočene sa konkurenčijom, koja je veoma izražena na finansijskom tržištu, primenjivale su veliki broj analiza za poređenje sa konkurenčijom, posebno u domenu upravljanja troškovima, koristeći pritom bogat informacioni potencijal upravljačkog računovodstva.

## 2. Strategijsko upravljačko računovodstvo u funkciji podrške strateškom menadžmentu

Strategijsko upravljačko računovodstvo predstavlja savremeni akademski odgovor na impulse koje kreira dinamično poslovno okruženje. Rastuća potreba menadžmenta banaka za metodama i modelima relevantnim za donošenje odluka u uslovima kada su inkrementalne promene u okruženju zamenjene radikalnim i sadržajnim promenama, uslovila je potrebu da se fokus akademika i praktičara poméri sa internih na eksterne elemente u analizi bankarskog poslovanja.

Strategijske odluke koje karakteriše mobilizacija ukupnih bankarskih resursa dobijaju krucijalni značaj za poslovanje, te je uvođenje novih tehnika upravljačkog računovodstva postalo logičan odgovor na nove zahteve. U ovom radu će biti predstavljeni sушinski potencijali i realni dometi savremenih tehnika strategijskog upravljačkog računovodstva, kao i njihova svrshodnost za poslovno odlučivanje banaka.

Top menadžeri banke se koncentrišu na dugoročne strateške odluke. Njima su, stoga, potrebne informacije koje će im omogućiti da donešu odluke o integraciji i akviziciji ili o planiranju novih bankarskih proizvoda. Nedvosmisleni je zaključak dosadašnjih empirijskih studija o značajnoj kontribuciji strategijskog upravljačkog računovodstva u kreiranju adekvatnog informacionog portfolija, ali zaključci nisu toliko jasni kada je u pitanju odabir same strategije na osnovu generisanih informacija strategijskog upravljačkog računovodstva [3] [4].

Bankarski menadžeri srednjeg nivoa teže da se u velikoj meri usredsrede na odluke srednjeg dometa, kao na primer na događaje koji bi mogli da utiču na rad bankarske institucije u narednih godinu dana. Oni stoga traže informacije potrebne pri analizi budžeta, kratkoročnom predviđanju i analizi odstupanja ostvarenih u odnosu na planirane performanse.

Strategijsko upravljačko računovodstvo se može definisati kao oblik upravljačkog računovodstva koji kao informacioni input pored tradicionalnih, interno generisanih računovodstvenih informacija, koristi i set informacija koje se odnose na eksterne poslovne i nefinansijske faktore. Elementarni značaj ovakve analize se odnosi na bolju komunikaciju procesa poslovog odlučivanja i strategije. Međutim, logika ovakve kategorizacije i širina dometa definicije doveli su do divergentnog tumačenja elemenata strategijskog upravljačkog računovodstva.

Različite definicije komponenti strategijskog upravljačkog računovodstva mogu se sagledati pregledom dosadašnje literature iz ove oblasti. Tako je, primera radi, u jednom od pionirskih radova iz ove oblasti razvio konceptualni okvir koji podržava značaj konkurenčnih informacija o tržišnom udelu, obimu proizvodnje, troškovima, cenama, novčanim tokovima i drugim elementima potrebnim za analizu razvoja korporativne strategije [5].

Drugi autori su dodatno profundirali razvoj strategijskog upravljačkog računovodstva baziranog na ovoj, takozvanoj „konkurenčkoj“ strategijskoj analizi [6]. Posebno se ističe značaj strategijske analize troškova i konsekventni zahtev da troškovi postanu integralni deo strategije. Sa druge strane, razvija se analiza usmerena na tržišne pokazatelje, prevashodno vezane za zadovoljenje potreba potrošača uz kontinuirano uvažavanje atributivnih troškova. Značajno je istaći da postoji volja računovođa da u upravljačkom računovodstvu vrednuju trend, za razliku od rigidnih standarda finansijskog izveštavanja [7].

Treći aspekt strategijskog upravljačkog računovodstva se odnosi na analizu stvaranja vrednosti u odnosima sa dobavljačima i kupcima. Sve aktivnosti, razvrstane na primarne i aktivnosti za podršku, učestvuju u stvaranju proizvoda ili usluge za kupca, te posledičnom kreiranju vrednosti za kupca [8].

Posebni aspekti analize odnose se na teorijski pristup koji eksplisitno povezuje rekonfiguraciju lanca snabdevanja sa promenom profita koji nastaje kao posledica primenjenih strateških odluka [9]. Brojne specifične tehnike razvijene u okviru pomenutih globalnih kategorija koje su derivat teorijskog sagledavanja, međutim, ne pokazuju visok stepen korelacije sa stepenom praktične upotrebljivosti istih tehnika.

U uslovima kada se izvrši konsolidacija realnog sektora, s jedne strane, i kada poslovne banke budu aktivne u kreditnoj podršci privredi, s druge strane, porašće i značaj primene modela strategijski orientisanog upravljačkog računovodstva od strane bankarskog menadžmenta. Za dugoročne izvore kreditiranja uopšte, a posebno u funkciji finansijske podrške privredi, neophodno je da banka poseduje dugoročne i kvalitetne izvore sredstava. Primena modela strategijskog upravljačkog računovodstva za banke omogućava bankama da iskoriste svoje komparativne prednosti, posebno u daljem procesu razvijanja finansijskog tržišta, na osnovu informacija o okruženju.

Od strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva se očekuje, između ostalog, jaka informaciona podrška koja će omogućiti realizaciju preventivnih mera u funkciji eliminisanja neefektivnih poslovnih rezultata banke. Ono je dinamički dimenzionisano jer obezbeđuje poslovne informacije u promenljivom okruženju. Strateške odluke zahtevaju od menadžmenta banke informacije za buduću akciju. Izvesne studije upućuju na činjenicu da je većina karakteristika strategijskog upravljačkog računovodstva već uveliko inherentna bankama i drugim poslovnim organizacijama [10].

Strategijski orijentisano upravljačko računovodstvo predstavlja informacioni izvor okrenut menadžmentu, manje na prošlost a više fokusiran na budućnost, sa posebnom orijentacijom ka strategijskim poslovnim jedinicama, kao i ka najvažnijim resursima bankarskog poslovanja – sopstveni kapital, kojim se garantuje, kadrovi i investicije. Samo postojanje svesti o konkurenčnim uslovima je ključ razlike strategijskog u odnosu na tradicionalno upravljačko računovodstvo [11].

Informacioni potencijali strategijski dimenzioniranog upravljačkog računovodstva za potrebe menadžmenta banke, evoluiraju sa promenama u informacionoj tehnologiji. Dosadašnje studije iz oblasti informacione podrške upravljačkog računovodstva poslovnim organizacijama su najčešće bile fokusirane na identifikaciju dimenzija i merama performansi [12] [13], ali je primetan nedostatak studija koje se odnose na specifičan uticaj informacija strategijskog upravljačkog računovodstva na performanse banaka. Ne postoji ni jedan univerzalni koncept ili model informisanja strategijskog karaktera za potrebe efikasnog upravljanja bankom koji bi se mogao upotrebljavati na duži rok za adekvatno rešavanje svih upravljačkih problema.

U domaćim bankama se više koriste informacioni proizvodi finansijsko-računovodstvenog dela u okviru globalnog računovodstvenog sistema, a mnogo manje upravljačko-računovodstvenog dela [14]. Kvalitetan računovodstveni informacioni sistem treba da omogući sledeće:

1. prikupljanje, klasifikovanje i obradu informacija uz najniže troškove;
2. brzu izradu raznih pregleda, finansijskih izveštaja i poreskih prijava;
3. produkovanje validnih i po obimu dovoljnih računovodstvenih informacija;
4. sprečavanje krađa i raznih drugih finansijskih zloupotreba, odnosno njihovo redukovanje na najmanju moguću meru;
5. kompariranje tekućih i prošlih finansijskih izveštaja ili ostvarenih sa ciljanim veličinama.

U tom smislu, neophodno je prvo inkorporirati upravljačko računovodstvo u računovodstveni sistem banke a potom mu dodeliti strategijsku ulogu. To će biti neminovnost u uslovima sve veće konkurenčke borbe među bankama a i u odnosu na nebankarske finansijske institucije (posebno u nepovoljnim aktualnim dešavanjima na bankarskom tržištu za što je neophodno fokusirati strateške informacione potencijale i napore), kako „ščepati klijenta ili komitenata banke pre drugih?“. Pored toga, uvođenjem dugoročnog kreditiranja preduzeća kao komitenata banke, porašće i značaj strategijski orientisanog upravljačkog računovodstva za odlučivanje menadžment tima banke o načinu i uslovima plasiranja njenih sredstava na duži rok.

U segmentu prospektivne analize bilansa, gde je relevantan dinamički aspekt odnosno prognostičke informacije za potrebe donošenja kvalitetnih poslovno-finansijskih odluka, strategijski orientisano upravljačko računovodstvo takođe može dati veliki doprinos. Sama strategijska orientacija upravljačkog računovodstva ne sme imati implikacije na praktičnu upotrebljivost samih tehnika i postupaka analize, što je goruća debata u poslednjoj deceniji [15] [16]. I tradicionalno i strategijsko upravljačko računovodstvo moraju imati pragmatičnu dimenziju [17] [18].

### 3. Aktueliziranje značaja informacija za banke

Sa globalizacijom finansijskih tržišta te sve oštrijom konkurencijom u nacionalnim i internacionalnim okvirima, važnost adekvatnog upravljanja rizicima banke, posebno je aktuelizovana. U takvim okolnostima, strateškom menadžmentu banke neophodni su izveštaji o profilima rizika kao i potrebama banke za kapitalom, za potrebe budžetiranja kapitala i adekvatno upravljanje rizicima imanentnim poslovanju banaka, kako bi se obezbedila dugoročna finansijska stabilnost bankarske institucije.

Kapital banke može se posmatrati sa specifičnih aspekata i to: (1) organizacioni kapital kao način poslovanja banke, (2) intelektualni kapital koji primarno predstavlja ljudske resurse i (3) kapital u vidu klijenata i komitenata banke.

Bankarski kontroling kao logistička podrška strateškom menadžmentu, podstiče razvoj upravljačkog računovodstva dugoročne orientacije, u funkciji primene optimalne strategije radi ostvarivanja definisanih ciljeva banke, posebno optimalne troškovne strategije [19], te adekvatno upravljanje produktivnošću

banke. Svođenje cene koštanja bankarskih proizvoda na niži nivo omogućava banci u jednom delu bolji položaj u odnosu na konkurenente.

Upravljački računovođa strategijske orientacije se može drugačije nazvati menadžerom informacija za budućnost i od njega se očekuje da opslužuje top-menadžment banke validnim informacijama za potrebe definisanja alternativnih smerova strateških akcija, u prvom redu za strateško pozicioniranje banke. I u procesu strateške kontrole, strategijski dimenzionirano upravljačko računovodstvo ima veliki značaj za proces strateške kontrole, odnosno poređenje ostvarenja sa budžetiranim vrednjicama, da bi se identifikovala odstupanja, te preduzele odgovarajuće korektivne akcije.

U aktualnim – turbulentnim uslovima poslovanja na finansijskom tržištu, kritična kompetentnost uspeha strategijskog menadžmenta banke postaje sposobnost generisanja vrednosti za vlasnike banke i korisnike bankarskog proizvoda. Top menadžment tim banke je posebno zainteresovan za promene u tržišnom te konkurenčkom okruženju, tako da se od upravljačkih računovođa očekuju ne samo informacije internog karaktera (tokovi u banci) već sve više eksternog karaktera – informacije sa finansijskog tržišta i o konkurenčima, odnosno informacije iz okruženja.

Strategijske performanse banke su usmerene na segment profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti, konkurenčnosti i fleksibilnosti. U tom smislu, veoma su značajne upravljačko-računovodstvene informacije visokog kvaliteta za adekvatno upravljanje informacijama banke, te merenje uspeha menadžmenta banke. U oceni efikasnosti poslovanja banke prioritet daju načinima kontrole troškova, kao i produktivnosti personala banke u upravljanju njenom imovinom.

Za efikasno obavljanje bankarskih poslova neophodan je adekvatan portfelj finansijskih resursa. Finansijsko zdravlje banke prevashodno zavisi od menadžmenta banke. Za adekvatno upravljanje finansijskim resursima neophodne su validne informacije u pravo vreme. Posebno su važni izveštaji o upravljanju potraživanjima klijenata i komitenata u smislu njihove načinljivosti, starosti, kao i politike ispravki istih.

Aktuelne promene u međunarodnom bankarstvu učinile su proces upravljanja bankom mnogo kompleksnijim. Osnovna odgovornost menadžmenta je da osigura da banka ima odgovarajuće sisteme koji efikasno kontrolisu i upravljaju rizicima. Trebalo bi da upravljanje rizicima bude svakodnevna aktivnost menadžera po poslovnim područjima banke, kao i da me-

nadžment banke uvede adekvatnu internu kontrolu uključujući internu reviziju.

Poslednjih godina pojava značajnih inovacija na finansijskom tržištu i internacionalizacija finansijskih tokova inicirali su prirodu bankarstva skoro do neprepoznatljivosti. Banke na globalnom nivou sve više postaju uključene u razvoj novih instrumenata, proizvoda, usluga i tehnika. Slabija zakonska regulativa i tehnološki proces otvorili su novi prostor za oštiju konkurenčiju između banaka i nebankarskih institucija. U takvim okolnostima, resursi od presudnog značaja za upravljanje promenama jesu (dovoljne po obimu i zadovoljavajući po kvalitetu) poslovne informacije. Da bi ostala na današnjem dinamičnom tržištu, banka mora da se menja mnogo brže od konkurenata.

Strategijski fokusirano upravljačko računovodstvo je efikasan instrument razvijen za strateško upravljanje bankom. Raspolaže informacijama vezanim za praćenje, analizu i kontrolu troškova i kalkulaciju cena bankarskih proizvoda, za procenu potencijala tržišta i profitabilnosti komitenata i klijenata, upravljanje kapitalom i finansijskim performansama, dinamiku poslovne aktive za informacione potrebe trgovanja na finansijskom tržištu i dr. Na adekvatan način koncipirano strategijsko upravljačko računovodstvo ima kručajalnu ulogu u vođenju ljudske i monetarne aktivnosti banke na dugi rok. Primena strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva ne podrazumeva uvek primenu novih tehnika u analizi kao što su obračun troškova zasnovan na aktivnostima, izbalansirana karta merila, i različite tehnike strategijskog kapitalnog budžetiranja poput strategijskog upravljanja troškova u lancu vrednosti, tehnološkog trasiranja puta, upotrebe rasplinutih skupova u kvantitativnoj analizi, vrednovanja realnih opcija i slično.

Informacioni potencijal strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva mora biti neposredno oblikovan za ispunjenje zadatka primaoca informacija – prevashodno strateškog menadžmenta, ali i drugih nivoa menadžmenta, što znači da se kontinuirano obavlja kvantitativna selekcija informacija, kako ne bi došlo do preinformisanosti. Pored toga, informacioni potencijal strategijskog upravljačkog računovodstva za banke treba da produkuje visoko aktuelizovane informacije, potpune za menadžment, dostupne na vreme i informacije što je moguće većeg stepena tačnosti.

S obzirom na dinamične promene na finansijskom tržištu, ovaj tip računovodstva treba da bude u procesu kontinuirane evolucije. Osim intenzivnije konkurenčije između različitih vrsta banaka, pretnja da će se ne-

finansijske institucije proširiti i u sektor bankarskih proizvoda, predstavlja dodatni podsticaj bankama da primenjuju koncept strategijskog upravljačkog računovodstva [20], koji je tržišne orijentacije.

Koncept strategijskog upravljačkog računovodstva zahteva dalji razvoj kako bi pokazali svoju punu ulogu u njegovim prednostima u definisanju konkurentskih strategija. Neophodno je da se istraži primenljivost strategijskog upravljačkog računovodstva posebno u analizi konkurenčije u uslovima kada se konkurenčija nalazi u različitom ekonomskom, političkom i kulturološkom okruženju.

Da bi domaće banke izvršile procenu gubitaka u skladu sa relevantnim standardima, neophodno je da anticipiraju događaje u vezi sa kreditima a za to su posebno važne informacije makroekonomске statistike koje još uvek nisu transparentne i dovoljne po obimu. Takve informacije bi pomogle da se još više iskoriste informacione prednosti strategijskog upravljačkog računovodstva u procesu donošenja kvalitetnih odluka za potrebe efikasnog plasiranja sredstava banke.

Povećanje kapitala banke znači i veću šansu banke da dobije velike klijente. Intencija je da banke koje već imaju stabilnu finansijsku poziciju trebalo bi da deo svojih plasmana preusmere sa stanovništva na privrednu odnosno da više kreditiraju privedu, čime bi porastao značaj strategijskog upravljačkog računovodstva. Pored toga, s obzirom na velik rast kapitala banaka u našoj zemlji odnosno intenzivne dokapitalizacije, povećava se uloga adekvatnog upravljanja kapitalom banke na duži rok. Primera radi, mnoge banke nisu imale adekvatnu stopu prinosa u odnosu na uložen kapital.

Potrebno je da domaće banke više primenjuju instrumente strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva koji im stoje na raspolaganju, kako bi maksimirale vrednost.

Upravljačko računovodstvo predstavlja relevantni informacioni instrument u strategijskom upravljačkom procesu. Saradnja računovodstva i strategije je iscrpno analizirana u brojnim teorijskim i empirijskim studijama [21] [22] [2].

Konačno bitno je naglasiti da ne postoji univerzalan računovodstveni model za potrebe strategijskog menadžmenta banke, već je neophodno da svaka banka kreira takav model koji će biti kompatibilan sa mogućim promenama na finansijskom tržištu (u meri u kojoj je to moguće predvideti) kao i prilagođenim karakteristikama konkretne banke.

Strategijsko upravljanje performansama banke može biti predstavljeno kao aktivnost upravljanja bonitetom banke radi definisanja optimalnih odnosa i to na dva nivoa: maksimiziranja prinosa i zadovoljenja zahteva regulatornih institucija [23].

Strategija se sastoji od serije konkretnih akcija koje bankarska institucija preuzima da bi se ostvarila misija. Svaka konkretna akcija je samostalna. Akcija mora da podržava misiju banke, ali takođe mora da sledi principе uspešnog poslovanja. U tu svrhu neophodno je imati razvijeno upravljačko računovodstvo za realizaciju projektnih strategija u segmentu budžetiranja, praćenja i izveštavanja o troškovima, profitabilnosti i drugim značajnim performansama banaka.

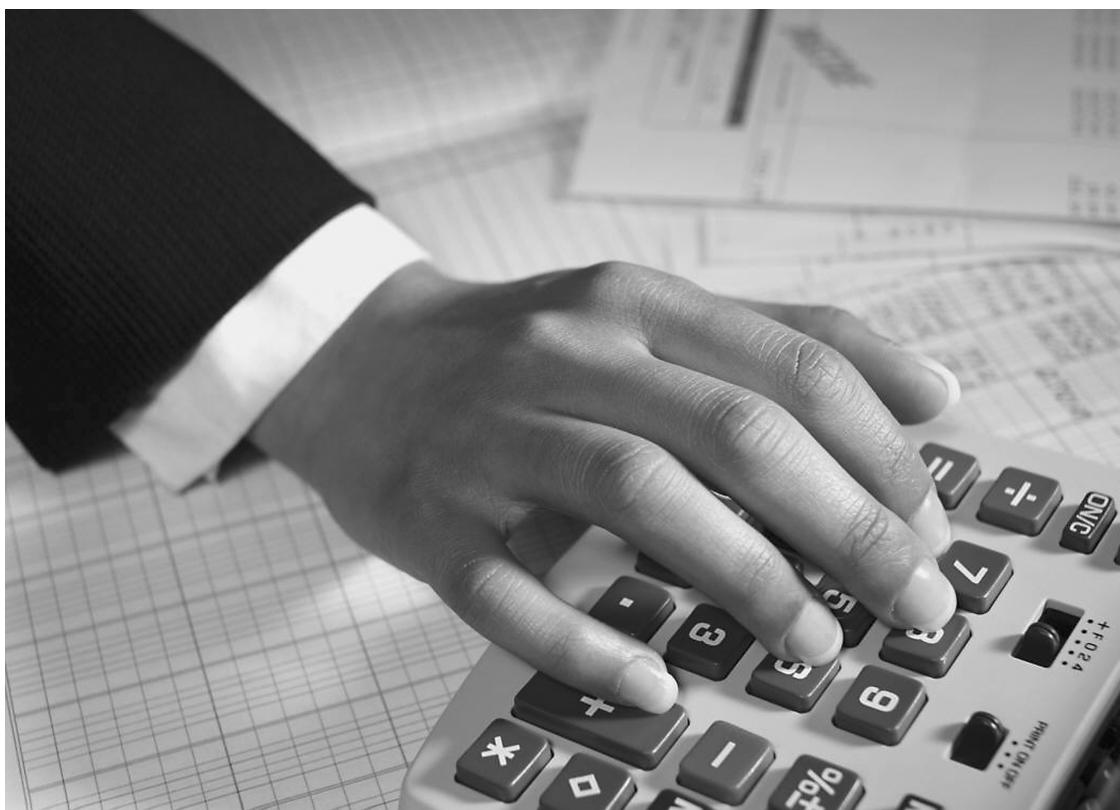
#### **4. Faktori koji utiču na primenu sma u informacioni sistem banke**

Strategijsko upravljačko računovodstvo se temelji na istraživanju informacija shodno potrebama donošenju određenih poslovnih odluka, mnogo više nego samom trenutnim trendom ili dostupnošću informacija. Strategijska orijentisanost upravljačkog računovodstva uslovjava eksternu orijentisanost zahtevanih informacija koje će biti osnovni input u analizi. Posledično tome, javlja se potreba definisanja okruženja banke, te osnovnih poluga komunikacije banke i relevantnog okruženja.

Samo okruženje može biti posmatrano kroz lanac vrednosti i odnos banke sa klijentima, kreditorima i investitorima. Međutim, daleko veću adekvatnost i značaj treba pridati konkurenckom okruženju banke. Sama konkurencka pozicija banke posmatra se sa aspekta postojećeg, ali i anticipiranog konkurenckog okruženja.

Konkurencka pozicija se prati primenom tehnika procene troškova konkurenata, određivanja troškova po jedinici usluge, analize konkurenckih tehnologije, definisanja uticaja ekonomije obima, kalkulacije tržišnog udela po različitim tržišnim nišama bankarskog sektora, te određivanju obima pruženih usluga i prinosa od usluživanja. Sama analiza je strategijski koncipirana i treba da bude dugoročnog karaktera. Doslovno tome, ne treba analizirati trenutne, već buduće veličine. Orientacija na dugoročne elemente u analizi podrazumeva primenu ciljnog određivanja troškova i analizu troškova tokom životnog ciklusa kako pojedinih finansijskih usluga, tako i životnog ciklusa banke kao entiteta analize.

Konkretno, u domaćem privrednom ambijentu, određena banka mora da uporedno analizira tržišnu poziciju kao i prinosnu snagu svih postojećih banaka, ali i drugih finansijskih institucija koje u manjoj ili većoj meri konkurišu trenutnom ili planiranom miksu usluga posmatrane banke. Pored toga, moraju se uzeti u



obzir aspiracije inostranih bankarskih institucija da penetriraju na domaće bankarsko tržište. Shodno tome, relevantno konkurenčko okruženje u sektoru bankarskih usluga ne čine samo postojeći, već i očekivani konkurenti, jer analiza ima atribut dugoročnosti.

Nakon definisanja okruženja, potrebno je izvršiti analizu potrebnih informacija koje banka mora da generiše u cilju pravilne strategijske upravljačko-računovodstvene analize. Strategijsko upravljačko računovodstvo i tehnike bazirane na njemu koristi postojeće set informacija, ali ima i potpuno nove informacione zahteve. Primera radi, povećana oslonjenost na marketinške koncepte uslovljava promenu određivanja troškova saglasno ukusima potrošača, merenja troškova kvaliteta, kao i vrednovanja brenda same usluge i banke kao celine.

Banka koja insistira na strategiji diferencijacije svojih proizvoda neće biti fokusirana na jediničnu cenu usluge, već će pažnju posvetiti razvoju novih usluga i troškovima marketinga. Međuzavisnost i uslovljenost potrebnih informacija i strategije razvoja banke je daleko kompleksnija od prethodne ilustracije, ali ovakva elaboracija izlazi iz domena samog rada. Naglasak u radu je na kreiranju modela koji će podržati potrebbni informacioni portfolio strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva za banke.

Empirijska istraživanja potvrđuju relativnu uređenost, formalnost i strukturiranost odnosa strategije i ostalih funkcija u poslovnim organizacijama [24].

Informacioni sistem koji će podržati strategijsku orijentisanost upravljačkog računovodstva sadrži elementarne podsisteme za:

- planiranje i analizu troškova banke,
- planiranje i analizu prihoda, rashoda i profita banke,
- planiranje i analizu kapitala banke,
- identifikovanje profila rizika i potrebe banke za kapitalom,
- praćenje konkurenčije među bankama, kao i u odnosu na nebankarske institucije,
- pripremu posebnih analiza isplativosti,
- planiranje i analizu novčanih tokova,
- praćenje i izvršavanje kontrolnih akcija,
- koordinaciju sa računovodstvenim i marketing informacionim sistemom radi analize postojećih klijenata i komitenata, kao i sagledavanju potencijalnih klijenata banke,
- ekološka i druga pitanja društveno-odgovornog poslovanja.

Sama podela nije ultimativnog karaktera, te je saglasno samim potrebama konkretnе banke moguće definisati i druge, izostaviti neke navedene ili redizajnirati postojeće podsisteme strategijskog upravljačkog računovodstva.

## 5. Zaključak

Cilj finansijskog upravljanja, kao i upravljanja kapitalom banke, jeste maksimiziranje vrednosti banke u okviru profitabilnosti i nivoa izloženosti riziku. S obzirom na to da je rizik imantan bankama, zadatak finansijskog upravljanja jeste upravljanje različitim vrstama rizika na takav način koji će uz prihvatljive rizike omogućiti realizaciju željene profitabilnosti. Za to je neophodno obaviti tri vrste aktivnosti, i to:

- identifikovati rizike;
- kvantitativno iskazati rizike  
(ukoliko je to svojstveno određenom tipu rizika);
- vršiti kontroling izloženosti rizicima.

Da bi se navedeni zadaci efikasno realizovali zahteva se postojanje adekvatne poslovne, a posebno finansijske politike banke, kao i primerena informatička podrška. Pored toga, menadžment banke bi trebalo da dobije izveštaje o profilima rizika i potrebama banke za kapitalom, kako bi mogao na vreme da preduzme odgovarajuće aktivnosti na strateškom planu, a to je u domenu upravljačkog računovodstva strategijske orientacije.

Noviji trendovi na finansijskom tržištu uslovljeni rastom konkurenčije i porastom neposrednog transfera kapitala pokazuju neminovnost uvođenja koncepta strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva za potrebe banke, koji bi trebalo da predstavlja jednu vrstu „rano-spoznajnog“ informacionog sistema koji signalizira moguće šanse i opasnosti. Naime, veoma je važno „šta je bilo“, ali je još bitnije „šta će biti“.

## LITERATURA:

- [1] Scapens, R.W., and Bromwich, M. (2001). Editorial report: management accounting research: the first decade, *Management Accounting Research*, 12 (2), pp. 245-254.
- [2] Tillmann, K. and Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company, *Management Accounting Research* 19, pp. 80-102.
- [3] Bouwens, J., Abernethy, M.A., (1996). The consequences of costumerisation on management accounting system design, *Accounting Organizations and Society*, 25, pp. 221-241.

- [4] Hyvonen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance, *Management Accounting Research*, 18, pp. 343-366.
- Simmonds K., (1981) The Fundamentals of Strategic Management Accounting, London.
- [5] Bromwich, M., and Bhimani, A. I., (1994), Management Accounting — Pathways to Progress, London.
- [6] Guilding, C. and Pike, R. (1990), Intangible Marketing Assets: A Managerial Accounting Perspective. *Accounting & Business Research*, 21 (18), pp. 41-9.
- [7] Dess, G., Lampkin, T., and Eisner B. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.
- [8] Shank, J. K., Lawler, W. C. and Carr, L. P. (2004). The Profit Impact of Value Chain Reconfiguration: Blending Strategic Cost Management (SCM) and Acton-Profit-Linkage (Apl) Perspective. *Advances in Management Accounting*, 12.
- [9] Lord, B. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7, pp 347-366.
- [10] Seal, W., Garrison, R. and Noreen, E. (2006). *Management Accounting*, New Jersey: McGraw-Hill.
- [11] Chenhall, R. (1997). Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance, *Management Accounting Research*, 8, pp. 187-206.
- [12] Perera, S., Harrison, G. and Poole, M., (1997). Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research notes, *Accounting Organizations and Society*, 18 (1), pp. 81-100.
- [13] Markovski S. Kedev B. (2002). *Smetkovodstvo na menadžmentot*, Skoplje: Ekonomski fakultet, pp. 17-32.
- [14] Kaplan, R.S., 1998. Creating New Management Practice through Innovation Action Research, *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 89-118.
- [15] Labro, E. & Tuomela, T.S. (2003). On bringing more action into management accounting research: Process considerations based on two constructive case studies. *European Accounting Review*, 12 (3), pp. 409-442.
- [16] Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonens, A., (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp. 243-264.
- [17] Ittner, C.D & Larcker, D.F., (2002). Empirical managerial accounting research: are we just describing management consulting practice, *European Accounting Review*, 11 (4), pp. 787-794.
- [18] Blacher J.E., Stout E.D., Cokins G., Chen H.K.(2008). *Cost Management – A Strategic Emphasis*. New Jersey: McGraw – Hill.
- [19] Hopper T., Northcott D., Scapens R. (2007). *Issues in Management Accounting*. London: Pearson, Education Limited.
- [20] Dent, J.F., (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting Organizations and Society* 15 (1/2), pp. 3-25.
- [21] Ahrens, T., (1997). Strategic interventions of management accountants: everyday practice of British and German brewers. *The European Accounting Review* 6 (4), pp. 557-588.
- [22] Knežević, S.: Strategijsko odlučivanje u bankama na osnovu informacija upravljačkog računovodstva, Beograd: Beogradska poslovna škola, 2006.
- [23] Bhimani, A. And Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18, pp. 3-31.