

management

Broj 59, Godina XVI
Jun 2011.

Izdaje
Fakultet organizacionih nauka – Beograd

Za izdavača:
Dr Milan Martić

Glavni i odgovorni urednik
Dr Aleksandar Marković

Urednik unutrašnje rubrike
Dr Ondrej Jaško

Urednik inostrane rubrike
Dr Jovan Filipović

Redakcioni odbor:

dr Čedomir Nestorović, Faculty of Coimbra, Portugal
dr Dejan Petrović, FON, Beograd
dr Jasmina Ćetković, Ekonomski fakultet, Podgorica, Crna Gora
dr Jasmina Omerbegović Bijelović, FON, Beograd
dr Sonja Petrović Lazarević, Department of Management, Monash University, Australia
dr Milan Martić, FON, Beograd
dr Goran Putnik, Univerzity of Minho, Portugal
dr Mirjana Drakulić, FON, Beograd
dr Miroslav Svatoš, Faculty of Economics, Chesh Republic
dr Milija Suknović, FON, Beograd
dr Robert Leskovar, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
dr Siniša Nešković, FON, Beograd
dr Roberto Biloslavo, Faculty for Management, Koper, Slovenia
dr Vesna Miličević, FON, Beograd
dr Stanka Setnikar Cankar, Faculty of Administration, Ljubljana, Slovenia
dr Vinka Filipović, FON, Beograd
dr Peter A. Delisle, Austin College
Peter Bielik, Faculty of Economics and Management, Slovak Republic
dr Milica Bulajić, FON, Beograd
dr Sladjana Barjaktarović, FON, Beograd

DE Časopis se redovno referiše u publikacijama:
ST- Department of Education, Science and Training of Australia
Ulrich Periodicals

Tehnički urednik
Milivoje Radenković
Andrej Novović

Adresa Redakcije
Beograd, Jove Ilića 154
Tel/fax 011/3950-868
E-mail: manage@fon.bg.ac.rs
<http://management.fon.bg.ac.rs>

Časopis izlazi četiri puta godišnje ili po potrebi

Žiro račun: 840-1344666-69

Štampa
Siga Star Beograd

CIP Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005
ISSN 0354-8635 = Management (Srpsko
izd.)
COBISS.SR-ID 110318855

SADRŽAJ

5 Upravljačko računovodstvo u funkciji sticanja konkurentske prednosti i bankarski kontroling

Snežana P. Knežević, Sladjana Barjaktarović - Rakočević, Draginja Đurić

15 Planiranje društveno odgovorne kampanje sa višestrukim specijalnim dogadjajem

Milica Kostić - Stanković, Dragana Makajić - Nikolić, Milica Slijepčević

25 Merenje kvaliteta bankarskih usluga u bankarskom poslovanju u Libiji

Mohamed M. Alsakit Abulgaseem, Radmila Janićić, Vinka Filipović, Mirjana Gligorijević

35 Klimatske promene i zelene informacione tehnologije

Nataša Petrović, Mirjana Drakulić, Vladimir Vujin, Ratimir Drakulić, Veljko Jeremić

45 Sertifikacija projektnih menadžera po modelima IPMA i PMI kroz usaglašavanje sa zahtevima ISO 17024 : 2003

Danijela Toljaga – Nikolić, Vladimir Obradović, Marko Mihić

55 Skriveni Markov modeli u medicini primjenjeni u analizi vremenskih nizova podataka za otkrivanje pneumonije u bolnicama

Marek Opuszko, Johannes Ruhland, Franziska Oroszi, Michael Hartmann, Martin Specht

65 Cloud Computing u nauci i visokom obrazovanju

Vladimir Vujin

71 Osrt na implementaciju standarda Bazela II u poslovanje bankarskog sektora Srbije

Lidija Barjaktarović, Dejan Ječmenica

79 Istraživanje zainteresovanosti populacije za elektronsku komunikaciju u pružanju zdravstvenih usluga

Marina Jovanović – Milenković

87 Mala i srednja preduzeća – zamajac ekonomskog razvoja

Miroslav Gveroski, Aneta Risteska, Stevčo Dimeski

Upravljačko računovodstvo u funkciji sticanja konkurentске prednosti i bankarski kontroling

UDK : 657.05 ; 005.521:336.71

**Snežana P. Knežević, Sladana Barjaktarović Rakočević – Fakultet organizacionih nauka
Draginja Đurić, Banca Intesa**

Cilj ovog rada je da je da prikaže jedan relativno zaokružen teorijski i praktičan računovodstveni sistem za potrebe strateškog odlučivanja u bankama, koji u vidu upravljačkog računovodstva razmatra interno i eksterno okruženje u kome banka posluje. U složenim uslovima privredovanja, strategijski orijentisano upravljačko računovodstvo postaje veoma značajan faktor za uspešno poslovanje banaka na dugi rok. Strategijsko upravljačko računovodstvo fokusirano je na analizu podataka upravljačkog računovodstva o preduzeću i njegovoj konkurenčiji radi identifikovanja i praćenja poslovne strategije.

Uvod

U aktuelnim uslovima poslovanja, kritična kompetencija uspeha strategijskog menadžmenta banke postaje sposobnost generisanja vrednosti za vlasnike banke i korisnike bankarskog proizvoda. Da bi opstala na današnjem turbulentnom tržištu, banka mora da se menja brže nego što to čine konkurenti. Dugoročna perspektiva zahteva fokusiranje aktivnosti banke na eksterne faktore, a jedan od najznačajnijih je sticanje konkurentске prednosti. Savremeni informacioni sistem banke postaje ključni faktor za povećanje strateškog odlučivanja i kontrole u funkciji povećanja efikasnosti poslovanja. Konkurenti postaju sve veći izazov za banku.

Od menadžera se očekuje da donese najbolje i najsigurnije odluke za strategijsku poziciju banke. Menadžment banke odgovoran je za razvoj i sprovođenje politike, procedura koje upućuju na ciljeve upravnog odbora.

Promene u tržišnom, te konkurentskom okruženju u značajnoj meri zahtevaju redizajniranje postojećeg sistema za potrebe strategijskog upravljanja bankom, pri čemu se poseban akcenat stavlja na izgradnju fleksibilno dimenzioniranog upravljačkog računovodstva. Između računovodstvenog izveštavanja i efikasnog upravljanja bankama postoji visoka korelacija.

Upravljačko računovodstvo treba kontinuirano testirati u pogledu njegovog doprinosa uspešnom obavljanju menadžerskih funkcija u bankama, odnosno uspešne realizacije strategijskih ciljeva, a posebno sa aspekta doprinosa viziji budućih poslovnih tokova u banci, u smislu obezbeđenja adekvatnih informacija za formiranje raznih upravljačkih modela.

U radu će biti prezentovane mogućnosti primene koncepta strategijskog upravljačkog računovodstva u banci. Takođe, biće razmatrani informacioni potenci-

jali upravljačkog računovodstva sa ciljem sticanja sticanja konkurentске prednosti, strategijski značaj bankarskog kontrolinga, a ukazati će se i na važne aspekte organizovanja profitnih centara u bankama.

1. Upravljački računovodstveni sistem u funkciji planiranja i merenja finansijskih performansi

Koncepcija strategije prepostavlja primenu formalnog sistema za upravljanje informacijama. Ostvarenje ciljeva zahteva analizu informacija u procesima donošenja odluka. Ako je strategijska odluka strukturisan i planiran poduhvat, privući će svrshodnu pažnju. Neophodno je da menadžment proaktivno identificuje interne i eksterne strateške mogućnosti i prenje, bez negiranja mogućnosti strateških inovacija. Prepostavlja se da menadžeri formalno analiziraju konkurentске prednosti i svrshodnu procenu raspodele i korišćenja resursa, u sklopu strategije razvoja. Takvu analizu omogućiće formalni informacioni sistemi. Strategijsko upravljačko računovodstvo je dobro oruđe menadžera za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

Od upravljačkog računovodstva strategijske orientacije se očekuje snažna informaciona podrška koja će omogućiti realizaciju preventivnih mera sa ciljem eliminisanja neefektivnih rezultata u poslovanju banke. Neophodno je da banka poseduje sposobnost da uspešno upravlja neplaniranim promenama u izvorima finansiranja sredstava, za šta su neophodni računovodstveni proračuni, što upućuje na zaključak da banka adekvatno reaguje na tržišne promene.

Dinamične promene u eksternom okruženju osnovni su razlog za neophodne promene, sto zahteva tešnju saradnju između strateških menadžera i upravljačkih računovođa, posebno u segmentu praćenja i analize troškova, kao i njihovog projektovanja. Pored toga, veoma je važna i snažna informaciona podrška u segmentu

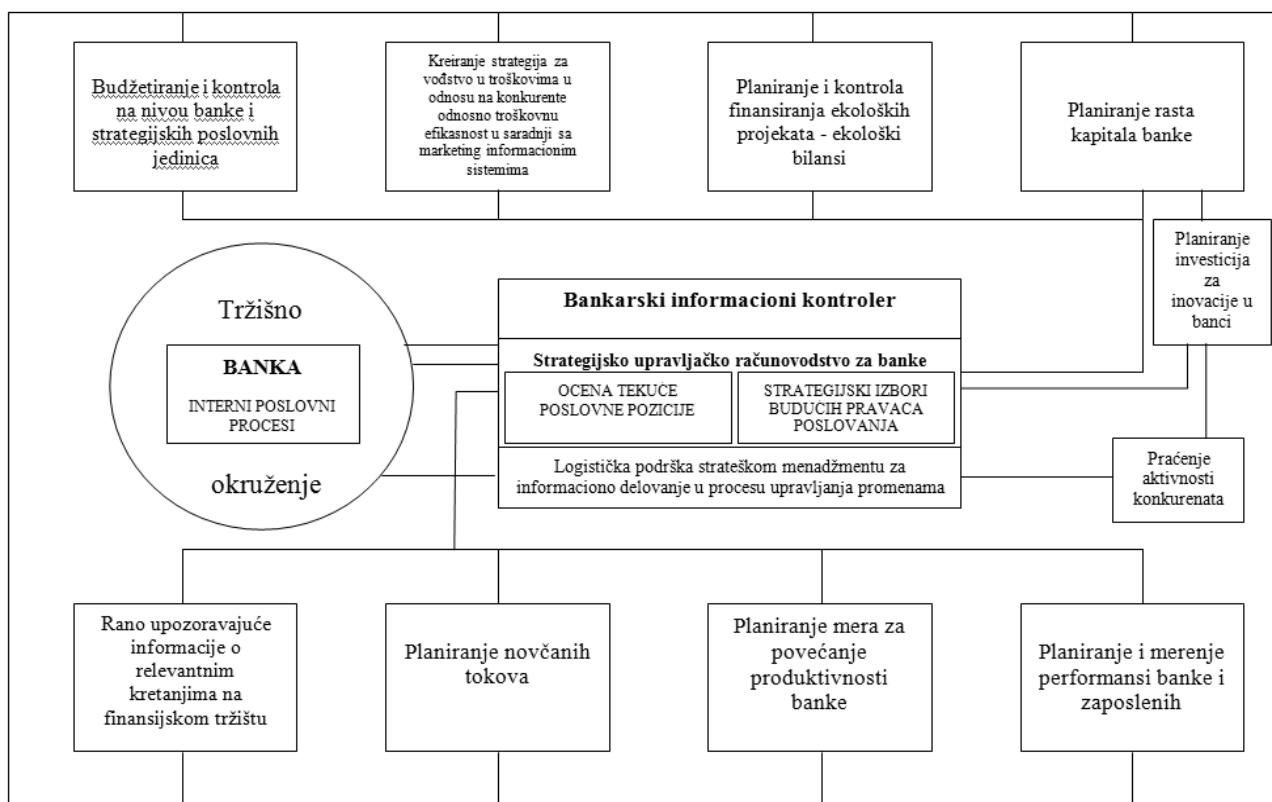
merenja profitabilnosti pojedinačnih bankarskih proizvoda i promena kod ključnih klijenata banke.

Strategijski orijentisano upravljačko računovodstvo predstavlja višenamenski informacioni izvor okrenut ka menadžmentu, i ka budućnosti, fokusiranom na strategijske poslovne jedinice. *Simmonds* je definisao i opisao strategijsko upravljačko računovodstvo usmereno na poređenje preduzeća sa svojim konkurentima [10]. Zalagao se za prikupljanje informacija neophodnih da bi se odredio deo na tržištu, cena konkurenata, troškovi i obim. Banka koja prati tržišno učešće može da meri do kog nivoa se dobija ili gubi konkurentska pozicija.

S obzirom na činjenicu da je strateški razvoj banke direktno povezan sa planovima razvoja banke, neophod-

no je istaći da je strateško planiranje direktno zavisno od informacija upravljačkog računovodstva. Drugim rečima, neophodno je da postoji visok stepen koordinacije između aktivnosti planiranja i izveštavanja. Imajući u vidu da je tržišno okruženje postalo sve dinamičnije i konkurentnije, banke su prinudene da ukoliko žele da posluju uspešno, konstatno unapređuju svoje aktivnosti u smislu što tačnijeg predviđanja budućeg poslovanja. Naima, banke više ne mogu da dozvole da imaju bilo kakvu inkogruenciju između anticipiranih prihoda i rashoda. Sa rastom značaja procesa budžetiranja u bankama, raste i potreba za detaljnijim sistemom izveštavanja.

Za dimenzioniranje strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva u bankama, predlaže se *model* dat na slici 1.



Slika 1. *Model za dimenzioniranje strategijskog upravljačkog računovodstva u bankama*

Predloženi informacioni model strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva za banke treba da omogući identifikovanje, analizu i tumačenje svih relevantnih informacija koje služe kao osnova menadžmentu banke da definiše strateške upravljačke ciljeve, koji svoj izraz nalaze u strateškim planovima, ako se posmatra računovodstveni aspekt u budžetu banke. Pored toga, kvalitetne i transparentne informacije treba da obezbede uslove za kontrolu, kao i za korektivne akcije ukoliko se pojave odstupanja ostvarenih u

odnosu na planske vrednosti. Predloženi model treba da podržava promene u tržišnom okruženju u kome banka posluje, posebno u funkciji sticanja konkurențke prednosti.

Strategijsko planiranje predstavlja proces definisanja strategije razvoja banke, kao i proces donošenja odluka kako bi se omogućila realizacija odobrene strategije. Suštinski važno pitanje svake banke jeste da definiše smer u kojem treba da ide. Na osnovu strateškog

plana izvodi se operativni plan koji je najčešće usmeren na vremenski period od jedne godine. Preduzimaju se organizacione aktivnosti da bi se oblikovali različiti interesi, uključujući banku, specifične snage, kao i institucionalne pritiske.

Strateški plan banke čine dva dela: kvalitativni i kvantitativni. Kvalitativni deo uključuje analize makroekonomskog scenarija, SWOT analizu, misiju kompanije, strateške smernice i aktioni plan koji treba da omogući ostvarenje definisanih planova. Kvantitativni deo obuhvata primenu finansijskih metoda i modela u strateškom upravljanju finansijama banke. Izabrana strategija banke treba da bude prevedena u niz ciljeva.

Za realizaciju strategije neophodno je rešiti tri generička pitanja:

1. Koje dimenzije performansi bankarska institucija teži da razvije?
2. Kako će se na adekvatan način ciljevi postaviti?
3. Koje nagrade i/ili kazne bi trebalo da budu povezane sa postizanjem standarda performansi?

Strategijsko upravljanje performansama banke može se predstaviti kao aktivnost upravljanja bonitetom banke radi definisanja optimalnih odnosa i to na dva nivoa: maksimiziranje prinosa i zadovoljenja zahteva regulatornih institucija koje su fokusirane na očuvanje stabilnosti bankarskog sistema, uz minimiziranje rizika u poslovanju. Međutim, to je u praksi veoma teško ostvariti, jer su ciljevi u osnovi protivrečni: veći prinos podrazumeva i preuzimanje većeg rizika i obrnuto.

Usmeravanje poslovnih aktivnosti banke ka realizaciji strategijskih performansi banke, predstavlja veoma kompleksan proces, zbog protivurečnosti ciljeva akcionara i depozitara banke. Informacioni horizont upravljačkog računovodstva u funkciji realizacije proširuje se na sledeće strateške ciljeve banke:

- Identifikovanje šansi i slabosti konkurenčije sa aspekta troškovne komponente (cena bankarskog proizvoda), relativnog učešća na tržištu i visine i strukture naknade i provizija;
- Trendove proširenja ili sužavanja obima poslovanja banke na domaćem i inostranom tržištu u dočemu finansijskih pokazatelja;
- Poređenje ostvarenih strateških ciljeva i zadataka sa planiranim, vrste i uzroci odstupanja, kao i

preduzimanje korektivnih mera za eliminisanje negativnih odstupanja.

Mere performansi imaju kritičnu ulogu u organizaciji, kako u proveri koliko efikasno bankarska institucija ostvaruje svoje kratkoročne ciljeve, tako i u identifikaciji neophodnih poboljšanja. U svrhu analize finansijskih performansi, neophodno je obavljati finansijske projekcije pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha sa očekivanim trendovima, kao i projekciju sledećih pokazatelja uspešnosti poslovanja:

a) Pokazatelji sposobnosti sticanja zarade banke:

- Stopa prinosa na ukupnu aktivu (ROA – Return on Assets);
- Stopa prinosa na kapital banke (ROE - Return on Equity);

b) Pokazatelji kamatne marže:

- Kamatonosna aktiva / ukupna aktiva;
- Prosečna kamatna stopa na kamatonosnu aktivu;
- Prosečna kamatna stopa na kamatonosnu pasivu.

c) Pokazatelji adekvatnosti kapitala:

- Ukupan kapital / ukupna aktiva;
- Osnovni kapital / ukupna aktiva.

d) Pokazatelji trenda rasta:

- Stopa rasta ukupne aktive;
- Stopa rasta kamatonosne aktive;
- Stopa rasta kredita;
- Stopa rasta depozita;
- Stopa rasta prihoda;
- Stopa rasta profita;

e) Pokazatelji likvidnosti:

- Ukupni krediti / depoziti;
- Ukupni krediti / depoziti+kapital.

f) Za procenu sposobnosti sticanja zarade banke i kvaliteta prihoda koriste se pored stope prinosa na kapital banke i sledeći pokazatelji:

- Dobitna razlika ostalih prihoda i ostalih rashoda;
- Dobit pre vanrednih stavki i poreza.

g) Ostali značajni pokazatelji: [1], [7], [8]

- (Tекуći depoziti – Prethodni depoziti) / Prethodni depoziti;
- (Tекуći krediti – Prethodni krediti) / Prethodni krediti;
- Dugovi / Neto vrednost;
- Nekvalitetni krediti / Nekvalitetni krediti i diskont;
- Krediti / Depoziti;

- Regulatorni kapital / Rizikom ponderisana imovina (aktiva);
- Prihodi od prodaje / Broj zaposlenih u banci;
- Dobitak pre oporezivanja / Broj zaposlenih u banci;
- Neto kamatna dobit / Prosečno zaradena sredstva po osnovu kamate;
- Rezervacije za kreditne gubitke / Prosečan kreditni portfolio;
- Opšti troškovi i rezervisanja za gubitke / Prosečna ukupna aktiva;
- Operativni rashodi / Prosečna (aktiva);
- Regulatorni kapital / Rizikom ponderisana imovina.

Strateški je značajna analiza tržišnog udela banke u pojedinačnim segmentima (npr. kratkoročni dinarski depoziti i trgovanje devizama). Pored toga, važna je analiza strateškog poslovnog plana banke kako sa aspekta visine ulaganja u informacioni sistem, tako i sa aspekta širenja širenja poslovnica, da bi bilo moguće doneti realnu ocenu o budućem rastu i jačanju tržišne pozicije banke.

Od strategijskog upravljačkog računovodstva se očekuje niz pokazatelja koji se odnose na konkurentsku poziciju, sa posebnim osvrtom na tržišne lidere, bliske i spore konkurenente. Smanjenje udela na tržištu pokazuje gubitak konkurentске pozicije banke, sa implikacijama na buduće smanjenje profita, dok povećanje udela na tržištu ukazuje na poboljšanje konkurentске pozicije sa izgledima za povećanje profitabilnosti u budućnosti.

U kontekstu strategijskog planiranja neophodno je pomenu i koncept *Balanced Scorecard* koji odražava namenu da se održi ravnoteža između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, između finansijskih i nefinansijskih mera, kao i između zaostalih i vodećih indikatora. Naime, suština je u tome da menadžment povede banku u pravcu dostizanja strategijskih ciljeva [3].

U proceni poslovnih performansi banke bitno je definisati kriterijume sa nekoliko aspekata:

Prvi – Finansijska perspektiva: upravljanje prihoda, tržišno učeće, kapaciteti profitabilnosti, upravljanje sredstvima;

Dруги – Perspektiva klijenta: pridobiti klijenta pre drugih, profitabilnost klijenata, zadržavanje klijenta, posebne finansijske usluge;

Treći – Perspektiva internog poslovnog procesa: kre-

ranje informacionog sistema, informaciona podrška menadžmentu, održavanje poslovнog kvaliteta:

Četvrti – Perspektiva za učenje i profesionalni razvoj menadžera: znanje i razvoj menadžera, timski rad, politika stimulisanja i nagrađivanja.

Važno je napomenuti i ulogu bankarskog kontrolinga koji služi za adekvatno informaciono komuniciranje u banci, kako bi varijansa između postavljenih strateških i operativnih ciljeva i ostvarenih rezultata bila što manja.

Za adekvatno upravljanje troškovima neophodna je procena alternativnih strategija ili planova sa prikazanim svim troškovima. Za dizajniranje adekvatnog informacionog modela strategijskog upravljačkog računovodstva za banke neophodno je angažovati razne profile straučnjaka: upravljačke računovode, stručnjake za plan i analizu poslovanja, finansijske i druge menadžere banke, stručnjake za informacione tehnologije i drugo. Praćenjem aktivnosti konkurenata, posebno u domenu ostvarenih performansi, menadžment tim banke može da izvrši pozicioniranje banke u budućnosti u odnosu na konkurente.

Značajna podrška unapređenju uspešnosti poslovanja strategijskih poslovnih jedinica očekuje se od marketing menadžera banke. Marketing istraživanja omogućavaju procene budućih ishoda i rezultata koji koji olakšavaju donošenje odluka o različitim mogućnostima troškova procenjenih u skladu sa korporativnim ciljevima. Menadžeri koji se bave upravljačkim računovodstvom pokušavaju da identifikuju strukturu troškova konkurenkcije i da na osnovu toga odrede cene bankarskih proizvoda vodeći pritom računa da neutrališu inflatorne efekte na varijable koje posmatraju [13].

Adekvatna procena cena konkurenkcije počinje analizom troškova, a nastavlja se analizom uticaja mogućih promena cena na ostale konkurenente na finansijskom tržištu, za šta je neophodna računovodstvena analiza. Nakon toga, sledi sagledavanje obima tržišnog uicaja. Naravno, konkurencku prednost nije moguće izraziti samo jednom varijablom, već grupom indikatora koji pokazuju konkurencku sliku koja će poslužiti strateškim menadžerima da prate da li se banka, kreće u dobrom pravcu.

Posedovanje informacija o troškovima konkurenata omogućava banci da prepozna kada konkurent pokušava da promeni relativnu konkurencku poziciju, npr. da manipuliše cenama. Od strategijski orijentisanog upravljačkog računovode se očekuje da sa finansijskim menadžerima razgovara o mogućnostima reagovanja na takve situacije.

skog aspekta anticipira poslovne događaje, odnosno da kreira poslovnu viziju banke koristeći upravljačko-računovodstvene informacije.

U mnogim oblastima koje se tiču zaštite životne sredine dolazi do povećanog interesovanja za transparentne proračune i analize koje često uključuju pored ekonomskih i finansijske proračune. Na nivou poslovnog sistema, tzv. *Računovodstvo zaštite životne sredine*, prepoznaće se kao segment finansijskog računovodstva, ali i kao segment upravljačkog računovodstva strategijske orijentacije. Za reputaciju banke je posebno važna društvena odgovornost u smislu intenziviranja finansiranja ekološki održivih projekata, finansiranja projekata koji povećavaju energetsku efikasnost i drugo. U tu svrhu su neophodne prognostičke informacije, finansijskog i nefinansijskog karaktera. Činjenica je da konkurenčne prednosti banke ostvaruju prvenstveno putem poboljšanja logističkog servisa., što podrazumeva adekvatniju dostupnost bankarskog proizvoda, što je opet uslovljeno svođenjem troškova na najniži mogući nivo, ali bez njegovog narušavanja.

Promene kao što su nove metodologije alokacije troškova, novi pristupi proceni vrednosti novca i veće učešće u procesu budžetiranja, inicirale su intenzivniju komunikaciju između menadžera i računovoda. U fokusu banaka danas se nalazi produktivniji budžet orijentisan na profit proizvoda i smanjene troškove. Različiti informacioni sistemi se upotrebljavaju za razne organizacione nivo. Primera radi, za petogodišnji budžet, planiranje profita i petogodišnju prognozu prodajnog trenda koriste se sistemi podrške izvršnim rukovodicima (*Executive Information Systems*), dok se pak, za upravljačko-kontrolni nivo sistema za potrebe izrade godišnjeg budžeta, analize ulaganja kapi-

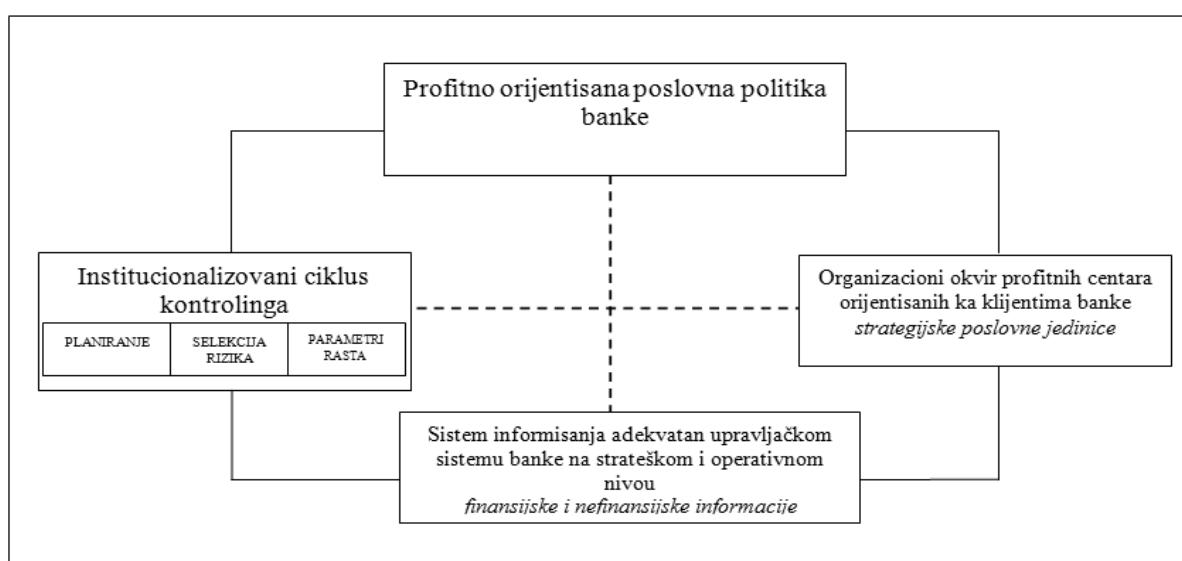
tala i za potrebe upravljanja prodajom koristi menadžment informacioni sistem, dok se na istom organizacijskom nivou u analizi profitabilnosti, troškova i prodaje po regionima koriste sistemi podrške odlučivanju (*Decision Support Systems*). Računovodstveni informacioni sistem deo je menadžment informacionog sistema (*Management Information Systems*) i ima obeležja poslovnog informacionog sistema, koji produkuje raznovrsne informacije za različite ciljeve.

Efektivni izveštaji podržani adekvatnim bankarskim softverom o operacionom riziku za banku pružaju menadžerima detaljne informacije za strateško odlučivanje. Takvi izveštaji korisni su i za bord direktora, izvršni odbor, operacione *risk* menadžere i izvršne *risk* menadžere i imaju rano-upozoravajući karakter.

2. Bankarski kontroling i strategija banke

Kontroling (Controlling) banke predstavlja vrstu informatičkog centra koja sintetizuje i poseduje informacije značajne za menadžment banke, kako bi se efikasno sinhronizovale aktivnosti organizacionih poslovnih jedinica i njegovi ciljevi usaglašavali sa opštim ciljevima banke. Jedan od najstarijih zadataka kontrolinga predstavlja formiranje adekvatnog sistema izveštavanja koji treba da omogući informisanje o celični poslovanja banke.

Osnovni zadatak bankarskog kontrolinga je da uz uvažavanje specifičnosti konkretnе banke, kreira infrastrukturu adekvatnu kontroling mišljenju na svim nivoima upravljanja bankom, kao i da se obezbedi sprovođenje kontrolinga. Sa ciljem ostvarenja tog zadatka, mogu se istaći četiri značajna segmenta infrastrukture banke u funkciji realnog bankarskog kontrolinga kao što je prikazano na slici 2. [4].



Slika 2. Instrumenti bankarskog kontrolinga

Ključno pitanje za menadžment bilo koje organizacije jeste „koliko dobro posluje“?

Profitabilna orijentacija u poslovnoj filozofiji, kao baza kontroling sistema, može se poistovetiti sa konceptom menadžmenta banke, koji profit stavlja u središte razmišljanja u procesu kreiranja poslovne politike. Samo u tom slučaju, kontroling sistemi mogu efikasno da deluju.

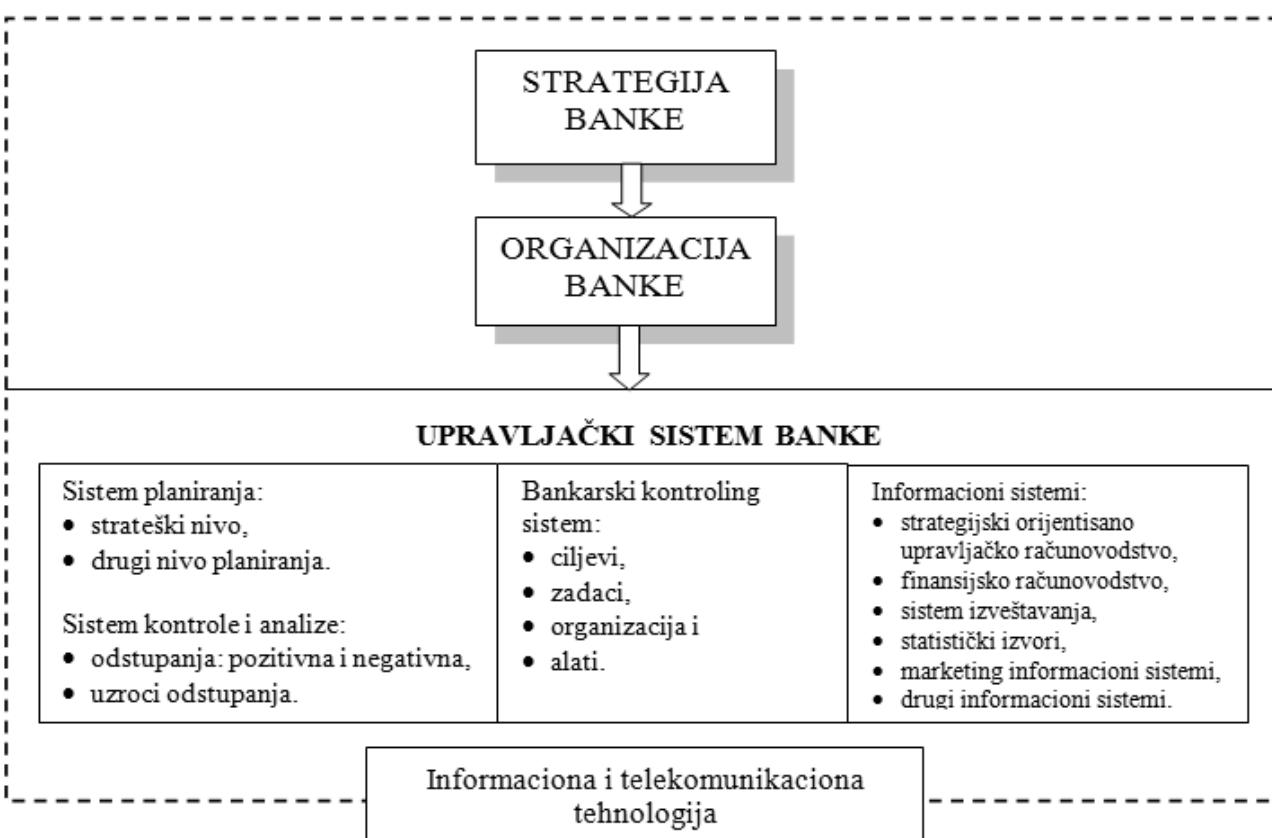
Strategijske poslovne jedinice predstavljaju delom autonomne jedinice koje su odgovorne za sopstveno budžetiranje, realizaciju poslovne strategije koja treba da bude u skladu sa širim korporativnim strategijama. U tom smislu, od institucionalizovanog ciklusa kontrolinga banke se očekuje sledeće:

- *Prvo*, da se strategijski i operativni ciljevi u pozadini profitno orijentisane poslovne filozofije formulišu i da se pretoče u strategijske i operativne plan-ske vrednosti;

- *Drugo*, da se sistematski, na svim nivoima planiranja izvrši poređenje ostvarenih vrednosti sa planiranim, te izvrši analiza kretanja odstupanja u segmentima gde ona postoje;

- *Treće*, da se sa organizacionog aspekta utvrdi, odnosno precizira, ko, šta, kada i čime treba da planira i kontroliše.

Kontroling sistem banke predstavlja ujedno i sistem rukovodenja u kome se aktivnosti planiranja i kontrole ne sprovode izolovano već su integrisane u



Slika 3. *Institucionalizovani ciklus kontrolinga banke*

kompleksan hijerarhijski povezan model regulacije, slika 3.

Strategijski bankarski kontroling predstavlja kompleksnu funkciju koja uz planiranje vrši selekciju rizika imanentnih bankarskom poslovanju, što utiče na pojednostavljenje realnosti i procesa planiranja. Sve

komponente profitabilnosti banke, kao i parametri rizika i rasta koji na njih utiču, dugoročno posmatrano, predstavljaju referentne tačke u strategijskom kontroling procesu. Stoga je bitna adekvatna identifikacija rizika da bi se odredio način njegovog merenja (npr. kvantitativni/kvalitativni), kao i izbor metode merenja rizika.

3. Profitni centri kao strategijske poslovne jedinice u banci

Važan kamen temeljac adekvatno kontrolisane infrastrukture jeste organizaciona struktura jedne banke, usled toga što pored realizovanog jednog određenog idejnog osnovnog stava mora da egzistira i konkretni organizacioni okvir, u kome poslovna filozofija na tržištu orijentisana ka profitabilnosti može da se transformiše. Ovde se pre svega donose odluke o tome po kojim organizacionim principima se pojedini delovi preduzeća najpre razgraničavaju, a kasnije u svom delovanju opet koordiniraju, i u kojoj meri pravo odlučivanje treba da se delegira ka nižim nivoima upravljanja. U okviru jednog kontrolisanog *Controlling* – sistema za kreditne institucije se pri-tom predlaže pre svega organizacija profitnih centra orijentisana ka klijentima sa obimnom decentralizacijom odlučivanja, pošto je ona najčešće kompatibilna sa zahtevima, koji su usmereni ka organizacionom transformisanju koncepta fokusiranog na profitabilnost u upravljanju bankom.

Strategijske poslovne jedinice mogu da se posmatraju i kao organizacione celine za koje su dostupne konkuren-tske strategije. Ključni preduslov za podudarnost ciljeva između menadžera strategijskih poslovnih jedinica i ciljeva bankarskog preduzeća kao celine jeste definisanje adekvatne politike finansijskih podsticaja za ostvarene poslovne rezultate. Način na koji će strategijska poslovna jedinica osigurati konkurentsku prednost, a da pri tome ostvari ciljeve banke, definiše se planom strategijske poslovne jedinice. Strategijske poslovne jedinice mogu biti organizovane kao profitni centri koji predstavljaju operativne generatore profita banke. Filijala posluje kao *profitni centar* u okviru banke i ima obavezu da u svom poslovanju poštuje principe održavanja solventnosti, likvidnosti i profitabilnosti. Na primer, u jednoj domaćoj banci postoje sledeći profitni centri: (1) Profitni centar – *sredstva za likvidnost*, (2) Profitni centar – *krediti i investicije*, (3) Profitni centar – *poslovi sa stanovništvom*, (4) Profitni centar – *ekonomski odnosi sa inostranstvom* i, (5) Profitni centar - *marketing*.

Organizacija profitnih centara orijentisana ka klijentima omogućava za tržišnu oblast jednu organizacionu strukturu, koja orijentaciju ka klijentima podiže na merodavni organizacioni princip. Tržišne oblasti se pri tome raspoređuju prema karakteristikama klijenata (a ne prema prihodima), jer se samo tako postiže kongruencija između hijerarhije rezultata i hijerarhije preduzeća, što znači da se pojedinačni rezultati delova bankarskog preduzeća na svakom hijerarhij-

skom nivou mogu sumirati do agregata, koji sami u svojoj sumi završno pokazuju ukupni uspeh banke, a da se istovremeno ne remeti odgovornost za kompleksni tržišni uspeh. Orientacijom ka klijentima se specijalno smatra, da se klijent sam po себи posmatra kao merodavni izvor uspeha. Ako dakle organizaciona struktura treba da sledi nastavak uspeha banke, onda se ova orijentiše i na klijente, odnosno na njihove potrebe. Organizacioni okvir mora dakle da bude gotovo „izgrađen oko klijenata“. Naime, važno je „pri-dobiti klijenta pre drugih (konkurenata)“. Klijenti banke se posmatraju kao komitenti - firme (standar-dizovani učinci, individualni učinci i specifične ciljne grupe), i kao privatni komitenti odnosno klijenti (standardizovani ciljni učinci i specifične ciljne grupe). Današnji izveštaji zahtevaju intenzivniju ulogu finansijske kontrole koja treba da preuzme proaktivnu ulogu u komunikaciji sa svim menadžerima kako bi objasnila izveštaje po decentralizovanim područjima odgovornosti, kao i po ostvarenim učincima za odabране grupe klijenata i dala odgovorila na mnogobrojna pitanja. Kontrola predstavlja kompleksan proces čija je svrha provera menadžmenta banke da li decentralizovane jedinice dostižu definisane ciljeve. Proces kontrole se realizuje kratkoročnim merenjima ostvarenih finansijskih performansi i preusmeravanjem aktivnosti u slučaju da postoje neslaganja između stvarnih i željenih pozicija.

Zaključak

Nova, dinamična uloga banke u kompleksnom okruženju, zahteva od menadžmenta banke da ima razvijen sistem strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva kao podršku strateškom planiranju rasta i razvoja banke, odnosno strateškom odlučivanju. Računovodstveni sistem za upravljanje u konkurentnom okruženju mora da podržava strategiju banke, što nije moguće ukoliko ne sadrži elemente upravljačkog računovodstva strategijske orientacije. Težiste je na dobroj vezi između upravljačkog računovodstva i strategije banke.

Od marketinga se očekuje da dijagnostikuje eksterne tržišne situacije, te o tome komunicira sa upravljačkim računovodstvom strategijske orientacije. Sve je podložno promeni, tok događaja se stalno menja. Radi efikasnog uticaja na tok događaja, neophodno je da menadžeri banke raspolažu validnim informacijama o dejstvu promenljivih uslova koji utiču ili će tek uticati na te događaje, kako u samoj banci, tako i u okruženju u kome ona posluje. Današnji izveštaji zahtevaju intenzivniju ulogu finansijske kontrole koja bi trebalo da preuzme proaktivnu ulogu u komunikaciji sa svim

mendžerima kako bi objasnila izveštaje i dala odgovore na razna pitanja.

Strategijski orijentisano upravljačko računovodstvo ne predstavlja nikakav revolucionarni model informisanja za potrebe menadžmenta. To je više jedan neprekidan sistemski proces, koji se stalno prilagođava i modifikuje prema promenama u banci, a posebno u okruženju u kome banka posluje, radi zadovoljenja informacionih potreba strateškog odlučivanja. Ne postoji nikakav univerzalni koncept ili model informisanja strategijskog karaktera za potrebe upravljanja koji bi mogao dugoročno da se koristi za valjano rešenje svih upravljačkih problema. Naime, teško je predvideti kako će se finansijske institucije ponašati u okviru turbulentnog okruženja. Povećana konkurenca i nivo inovacija bankarskih proizvoda mogu da se posmatraju kao generatori razvoja banke.

Poznavanje relativnog tržinog udela i strukture troškova omogućava da se proceni i doneše odluka u svetlu mogućih reakcija konkurenata. Ne treba samo poređiti banku sa konkurentima, već i oceniti prednosti nje-

nih proizvoda sa gledišta kupca ili korisnika, i sa gledišta banke. Informacije koje se koriste za strateške odluke moraju da budu okrenute ka budućnosti, da se ne zasnovaju na troškovima iz prošlosti i sposobnosti prilagodavanja promenama na finansijskom tržištu.

Banke mogu da se organizuju u strateške poslovne jedinice prema kritičnim aktivnostima, da akumuliraju računovodstvene podatke za svaku aktivnost, pri čemu treba da kreiraju izvestaje za svaku strategijsku poslovnu jedinicu.

U dinamičnim uslovima poslovanja, uslovima ekonomске krize i uslovima oštре konkurenčije, strateška informacija postaje glavni pokretač za rast i razvoj banke. Za merenje poslovnih performansi banke posebno su značajni sledeći pokazatelji: prinos na kapital, prinos na imovinu (kapital), neto kamatna marža i zarada po osnovu provizije.

Koncept bankarskog kontrolinga je nastao kao potreba za jačanjem menadžment sistema, usmerenog ka integralnom upravljanju profitabilnošću i rizikom, uz

obezbeđenje stabilnosti banke kao finansijske institucije. Finansijske organizacije su pod permanentnim pritiskom da zadrže korisnike svojih usluga, adekvatno upravljaju rizikom i koriste savremene tehnologije kao izvor svoje konkurenčne prednosti. Tržišna objektivnost banke inicira promene u pravcu rasta inovacija u bankarstvu, kao i u pravcu razvoja informacionih sistema za potrebe efikasnog upravljanja bankom. Strategijski kontroling predstavlja vrstu logističke podrške top menadžmentu banke, jer pomaže u ostvarivanju misije i ciljeva banke. On podstiče razvoj integralnog informacionog sistema i njegovog bazičnog segmenta - upravljačkog računovodstva strategijske orientacije.

Jedan od značajnih problema daljeg rasta i razvoja banaka u našoj zemlji jeste kreiranje efikasnog i racionalnog sistema cirkulacije informacija, kako bi one bile blagovremeno obrađene i korišćenje u procesu poslovnog odlučivanja. Aktuelna praksa je pokazala da se tim problemima nije posvećivala dovoljna pažnja u našim bankama, zbog čega je kvalitet mnogih informacija, a posebno strateški značajno, permanentno zaostajao u odnosu na stvarne potrebe menadžmenta banke za efikasnim i efektivnim odlučivanjem u realnom vremenu.

S obzirom na aktuelnu situaciju u našim bankama, neophodno je prvo stvoriti uslove za adekvatno integriranje sistema upravljačkog računovodstva u informacioni sistem banke, a potom mu dodeliti strategijsku dimenziju. Bankarske institucije bi trebalo da mere *output-e* koji su egzaktni, kao i sve ostale *output-e* koji imaju uticaj na banku.

LITERATURA

- [1] Bonin, P. J., Hasan, I., Wachtel, P. (2005), *Bank performance efficiency and ownership in transition countries*, Journal of Banking&Finance 29, ss. 31-53.
- [2] Cobb, I., Helliar, C., Innes J., (1995), *Management accounting change in bank*, Management Accounting Research 6, ss. 155-175.
- [3] Gumbus, A., Luron, B/, (2002), *The balanced scorecard at Philips Electronics*, Strategic Finance, 45, ss. 47-49.
- [4] Kloten, N., Heinrich, Von Stein, J., (1993), *Geld-Bank - Borsenwesen*, Schaffer – Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [5] Knežević, S., (2001) *Računovodstvo u funkciji upravljanja bankama*, Računovodstvo 4, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, ss. 21-30.
- [6] Knežević, S., Milosavljević, M., Dmitrović, V. (2010): *Značaj strategijskog upravljačkog računovodstva za upravljanje bankama*, časopis Management 57, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, ss.23-29.
- [7] Lin, S-W., Shine, Y-R., Chen, S-C., (2009), *Applying enhanced data mining approaches in predicting bank performance: A case of Taiwanese Commercial banks*, Expert System with Applications 36, ss. 11543-11551.
- [8] Otchere, I., (2005.), *Do privatized banks in middle – and low income countries perform better than rival banks? An intra industry analysis of bank privatization*, Journal of Banking & Finance 29, ss. 2067-2093.
- [9] Rhee, M., Mehra, S. (2006), *Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry*, Omega - The International Journal of Management Science 34, ss. 505-515.
- [10] Wilson, M. S. R., (1999), *Accounting for marketing*, CIMA, International Thomson Business Press, New York.
- [11] Wright, G., (2001), *Strategic Decision Making*, John Wiley & Sons, New York.
- [12] Wu, C-R., Lin, C-T., Tsai, P-H., (2010), *Evaluation business performance of wealth management banks*, European Journal of Operational Research, 207, ss. 871-979.
- [13] Wilson S.M.R.,(1999): *Accounting for Marketing*, International Thomson Business Press, New York.