

Osnovna svrha izveštajnog sistema preduzeća u vreme ubrzane informatizacije okruženja

Rezime: Za uspešno upravljanje preduzećima u vremenu ubrzane informatizacije društva, pored sada već klasičnih teorijskih i praktičnih znanja, biće neophodno: izgraditi informacioni sistem koji će omogućavati trenutni uvid u stanje svih relevantnih parametara preduzeća, definisati strategiju u odnosu na relevantne mreže preko kojih će dolaziti svi uticaji iz okruženja, uključujući i strategiju za uključivanje u izabrane mreže, i organizovati preduzeće na način koji će omogućavati jednostavnu rekompoziciju preduzeća kao odgovor na uticaje iz okruženja. Neophodan uslov za reagovanje, naročito za brzo reagovanje, jeste izveštajni sistem koji omogućava da se najmanje jednom mesečno uporede i analiziraju ostvarenja finansijskih i nefinansijskih ciljeva u prethodnom mesecu, ali kao deo ostvarivanja godišnjeg (po mesecima) biznis plana

Ključne reči: poslovni plan, izveštajni sistem preduzeća, ciljevi preduzeća.

Summary: In order to successfully manage companies in times of an accelerated informatisation of the society, apart the already classic theoretical and practical knowledge, it will be necessary to: build up an information system which will permit to have an instant overview of all the relevant parameters of the company, to define the strategy concerning the relevant networks which will carry all the influences from the area, including the strategy for incorporation in the chosen networks, and to organize the company in such a way to permit a simple recomposition of the company as an answer to the area influences. An indispensable condition for reacting, especially for quick reacting, is a reporting system that permits at least once a month to compare and analyze the realization of the financial and non financial goals in the previous month, but as part of the realization of the annual (by month) business plan.

Keywords: business plan, company reporting system, company goals.

1. UVOD

Za menadžere preduzeća u informatičkom društvu najveći prioritet imati pitanja vezana za proizvodnju informacija o preduzeću u realnom vremenu kao podloge za upravljačke odluke, odnos preduzeća prema različitim mrežama i rekompoziciju preduzeća radi veće fleksibilnosti i adaptibilnosti.

* Rad je primljen 17. oktobra 2008. godine i bio je jednom na reviziji kod autora

** Fakultet političkih nauka, Beograd, nmrđja@yahoo.com

Ne mogu svi pojedinci, preduzeća i društva uspeti i opstati ni u srednjem roku pa ni u kratkom roku. Piter Draker, kada govori o glavnim karakteristikama društva zasnovanog na znanju, kao jednu navodi i da postoji potencijal za neuspeh isto kao i za uspeh jer ne mogu svi pobediti (vidi /1/ str. 198).

Ono što će biti neophodno da bi se uspešno upravljalo preduzećima u informatičkom društvu je dobro poznavanje procesa prikupljanja, proizvodnje, prerade, čuvanja i deseminacije informacija, konstrukcije i funkcionisanja informacionih sistema, kao i njihove konkretne primene u realnosti. Menadžeri neće moći samo da se bave svojim preduzećem i neposrednim okruženjem. Takođe, više neće biti dovoljno samo poznavanje makroekonomskih i mikroekonomskih nauka i fenomena da bi se razumeli ekonomski procesi već će biti potrebno imati mnogo više znanja o informatičkim aktivnostima u društvu kao i o društvu (društvima) uopšte.

Menja se i uloga pojedinca u organizacijama jer pojedinac funkcioniše kao deo grupe ali sa drugačijom ulogom jer ima i odgovornost za ukupan rezultat koja se meri, a osim toga uloga pojedinca se vremenom menja i on mora stalno da se prilagođava i da uči. Pojedinci međusobno komuniciraju u okviru organizacije radi ostvarivanja ciljeva, a to komuniciranje, koje se može nazvati i organizaciono, pokrira sve aspekte upravljanja preduzećem i uključuje transfer informacija i povratnu spregu.

Verovatno je na takvim osnovama nastala ranije navedena preorijentacija IBM-a sa proizvodnje hardvera i softvera na pružanje, pre svega, informatičkih usluga i to na osnovu rezultata istraživanja naučnika iz oblasti nauke o uslugama. U jednom istraživačkom izveštaju IBM-a (vidi /2/ str. 23) se i eksplicitno navodi da su za naučno proučavanje usluga, naravno i za primenu rezultata u praksi, neophodna znanja iz oblasti menadžmenta, tehnologije, društvenih nauka, kao i znanja o informacionim sistemima i o teoriji informacija, i to kroz poređenje potrebnog sadržaja obrazovanja u poslednja tri veka:

- XIX vek - čitanje, pisanje i aritmetika,
- XX vek - isto što i u IXX veku + nauka, tehnologija, inženjering i matematika (*STEM - Science-Technology-Engineering-Mathematics*), i
- XXI - isto što u XX veku + informacione tehnologije, biznis, društvene nauke i organizacija (*STEEP - Social-Technology-Economic-Environmental-Political*).

Interdisciplinarni pogled iz šire perspektive prevlađaće nad aktivnostima "uređenja sopstvene bašte na tradicionalan način", a oni koji to ne shvate na vreme imaju veliku šansu da budu neprijatno iznenađeni i oštećeni, za njih, neočekivnim uticajima iz okruženja.

2. IDENTIFIKACIJA ŠANSI I OPASNOSTI KOJE DONOSI INFORMATIČKO DRUŠTVO

O dolasku novog oblika organizacije preduzeća koji bi bio odgovor na radikalne promene u okruženju, pri čemu bi informacione tehnologije imale centralnu ulogu u ubrzanju tih radikalnih promena, govorio je još 1959. godine Piter Draker (vidi /3/ str. 161). Posle njega mnogi su govorili i predviđali da će informacione tehnologije promeniti stare načine upravljanja preduzećima i da će, zajedno sa reinženjeringom, *total quality management*-om i sl. pomoći menadžerima da nađu pravi put u neizvesnom i turbulentnom okruženju u kome se dešavaju rapidne promene.

Da bi preduzeća opstala u informatičkom društvu oni koji organizuju i upravljaju, pre svega, moraju:

- razumeti promene koje nastaju u informatičkom društvu,
- biti upućeni dokle su procesi informatizacije društva stigli u, za njihova preduzeća, relevantnim društvima, kao i razvoja i društvenih posledica informacionih tehnologija, i
- uspešno anticipirati domete informatizacije u bliskoj budućnosti u tim društvima.

Procesi informatizacije sobom nose šanse za razvoj ali i opasnosti za opstanak preduzeća. Poslovno okruženje preduzeća je uvek na takav način delovalo na preduzeća, ali informatizacija društva nove šansi i opasnosti proizvodi sve brže - brzina se eksponencijalno povećava.

Za uspešno upravljanje preduzećima u informatičkom društvu, pored sada već klasičnih teorijskih i praktičnih znanja, biće, pre svega, neophodno:

- izgraditi informacioni sistem koji će menadžerima omogućavati trenutni uvid u stanje svih relevantnih parametara preduzeća da bi se moglo brzo reagovati,
- definisati strategiju u odnosu na relevantne mreže preko kojih će dolaziti svi uticaji iz okruženja, uključujući i strategiju za uključivanje u izabrane mreže, i
- organizovati preduzeće na način koji će omogućavati jednostavnu rekonpoziciju preduzeća kao odgovor na uticaje iz okruženja.

Informatičko društvo je pogodnije za funkcionisanje mrežnih oblika organizacije nego industrijsko a već sada je moguće uočiti da se mnoga mrežno organizovana preduzeća odlikuju natprosečnim performansama i vitalnošću. *Nokia* je decenijama bilo preduzeće koje je "lutalo", bavilo se različitim delatnostima, čak mu je pretela i opasnost od prestanka poslovanja, sve do 1992. godine kada je novopostavljeni CEO Jorma Ollila (*Jorma Ollila*) u izjavi o namerama naveo da su ciljevi kompanije da bude orijentisana na telekomunikacije, globalna, fokusirana i usmerena na

stvaranje dodate vrednosti. Tri nova elementa novog biznis modela za koji se on opredelio i koja su bila kritični faktori uspešne transformacije bila su:

- novi proizvod i industrijska struktura kompanije,
- fundamentalna promena finansijske strukture, i
- uvođenje inovativnog modela mrežnog preduzeća (vidi /4/ str. 31).

Kompanija se fokusirala na mobilne telefone i oslobodila se svih drugih biznisa, 1994. godine akcije kompanije su se kotirale na njujorškoj berzi a važna komponenta celog procesa restrukturiranja bila je i primena mrežnog oblika organizacije umesto dotadašnje funkcionalne hijerarhije. Orijentacija na proizvodnju mobilnih telefona, verovatno, nije imala mnogo realnih alternativa a promena finansijske strukture, odnosno oslobađanje zavisnosti od domaćih banaka menadžmentu je stvorila uslove da efikasnije reaguje na nove tržišne situacije.

Kompanija je veze sa dobavljačima i drugim partnerima zasnovala na deljenju informacija i time su te veze postajale snažnije, formirala se mrežna organizacija. To deljenje informacija, npr., o uočenim potrebama krajnjih kupaca, odvijalo se sve više i više putem elektronskih mreža. Nova (mrežna) organizacija zahtevala je novu kompanijsku kulturu koja je iskazana u formi "Nokia vrednosti" (vidi /4/ str. 39):

- zadovoljstvo kupca - volja da se zajedno radi za dobrobit kupca,
- respektovanje pojedinca - davanje ljudima odgovornosti i ohrabrenja da preduzimaju rizike uz poverenje i iskrenost gde su i greške dopuštene,
- dostignuća - želja da se cilj ostvari sa 120% i gde se pred teškoćama ne odustaje, i
- kontinuirano učenje - spremnost da se testira i promeni sopstveno mišljenje.

Prema istom izvoru, implementacija *Nokia* vrednosti je bila tema redovnih razvojnih diskusija (u okviru kojih su menadžeri od radnika, radnici od menadžera i radnici međusobno dobijali *feedback* o procesu, uključujući i aktivno učešće zaposlenih u pregledu i preispitivanju poslovanja što je činilo i njihove deo kontinuirane edukacije. *Nokia* vrednosti nisu bile primenjivane i sagledavane u sferi imaginacije već su bile snažno povezane sa finansijskom disciplinom u skladu sa originalnom *Nokia* formulacijom (vidi /4/ str. 40) "liderstvo zasnovano na vrednostima i menadžment zasnovan na činjenicama" (*value-based leadership & fact-based management*).

Slične namere i efekti projekta restrukturiranja ostvarene su u kompaniji *ABB*. Nakon merđžera između *ASEA* iz Švedske i *Brown Boveri* iz Švajcarske i formiranja *ABB*-a 1988. godine, kreiran je zajednički izveštajni sistem *ABACUS* (*Asea Brown Boveri Accounting and Communication System*) koji je, uz manje izmene, još uvek ključna zajednička *IT* aplikacija u *ABB*-u. *ABACUS* je jeftina i jednostavna aplikacija razvijena "u kući" čija je fundamentalna logika bila da se *ABB* razbije u najmanje moguće delove za koje je moguće uraditi signifikantan (*meaningful*) bilans stanja čime se otišlo korak dalje od uobičajene prakse da se

utvrđuje samo bilans uspeha pojedinih organizacionih jedinica a osnovno merilo performansi je prinos na angažovani kapital (*return on capital employed*). Namera je bila da se postigne konzistentnost i povezanost rada svih podsistema u celom sistemu. Na taj način podaci su se mogli agregirati po produktnom ili geografskom principu kroz *ABB*-ovu matičnu organizaciju a menadžment je podatke o rezultatima poslovanja svih organizacionih jedinica selektivno stavljao na uvid menadžerima pojedinih jedinica da bi uveo i podsticao konkurentnost između njih.

Svrha *ABB* kontrolnog sistema je bila ambicija top menadžmenta da se odgovornost za bilans stanja gurne što je moguće dublje u organizaciju. Fleksibilnost u organizaciji je postignuta miksom interne konkurencije i jače korporativne kontrole a *ABB* je našao način da vodi kompleksan organizacioni posao na osnovu mesečnog sistema izveštavanja. Takav način izveštavanja nije postojao do početka osamdesetih godina i time se može objasniti i neuspeh matičnih organizacija iz sedamdesetih godina prošlog veka.

3. PROMENE U ORGANIZACIJI RADI IMPLEMENTACIJE NOVE STRATEGIJE OSTVARIVANJA CILJEVA

Usled značajnih promena u okruženju preduzeća, mora doći i do promena u funkcionisanju preduzeća, pre svega sa stanovišta ciljeva i strategije za njihovo ostvarenje. Aktivnosti prilagođavanja preduzeća na nove uslove u velikom broju slučajeva zahtevaju i organizacione promene radi implementacije nove strategije ostvarivanja ciljeva.

Tehnološke promene i smanjenje barijera za poslovanje, naročito multinacionalnih kompanija, na globalnom nivou dovodi do jačanja konkurencije i na lokalnim i regionalnim nivoima i zahteva reakciju da bi preduzeća opstala i razvijala se. Kupci imaju sve veću mogućnost izbora i to što oni žele i onda kada to žele mora im se obezbediti ukoliko se želi opstati na tržištu. To važi i za najveće svetske kompanije koje deluju na globalnom nivou. Tako je, npr., *Coca-Cola* pokušala da svom napitku promeni ukus, koji se po tajnoj formuli proizvodio skoro čitav vek, ali nije uspela jer su se tome protivili oni kupci koji su navikli na stari, standardni ukus pa se stvar završila tako da se danas prodaje više različitih vrsta koka-kole. Projekat promene ukusa koka-kole započeo je kao pokušaj da se neutrališe značajno povećanje tržišnog učešća kompanije *PepsiCo* bazirano na činjenici da se potrošačima više sviđa ukus pepsija nego koka-kole, ali je kasnije pod pritiskom organizovanih grupa ljubitelja starog ukusa, uključujući i demonstracije, evoluirao u obogaćivanje asortimana novim napičima koji su se plasirali u okviru istog marketinškog imena.

Preduzeća koja isporučuju proizvode i uslugu u kraćem roku nego konkurenti će imati prednost, što znači da nema *lag time* između identifikacije i zadovoljenja potreba kupaca (vidi /5/). Jedna od poznatijih izjava Vejna Kaloveja govori o tome da ništa neće um bolje fokusirati od činjenice da na vidiku postoji konkurent koji želi da druge konkurente da "očisti" sa mape i zato je deo njegove strategije bilo momentalno korišćenje svih šansi da bi se ostvario rast prihoda od najmanje 15%.

Ovakva strategija dovela je do toga da *PepsiCo* ima nepovoljnije pokazatelje odnosa prihoda i profita nego konkurenti *Coca-Cola* i *McDonalds* čiji je fokus bio na specijalizaciji u jednoj vrsti biznisa a ne razvijanje tri vrste biznisa na svetskom nivou kao što je to bio slučaj sa kompanijom *PepsiCo*.

3.1. Pripreme za umrežavanje

Novе informacione tehnologije omogućavaju da se mnoge stvari u biznisu odigravaju mnogo brže nego ranije. Brzina difuzije inovacija se, takođe, povećava a inovacije postaju imperativ. Strateške konkurentske prednosti koje su često rezultat višedecenijskog napora i investiranja ne mogu se u novim uslovima toliko dugo eksploatirati kao što je to bio slučaj u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog veka.

Brzina širenja inovacija u okviru preduzeća koje posluju na regionalnom ili globalnom nivou može biti gotovo trenutna. Opcija umrežavanja, naročito za preduzeća koja su brzim rastom dostigla značajno tržišno učešće na nekom lokalnom tržištu gotovo da nema alternativu jer je teško ostvarivo da se u dužem roku samostalno mogu efikasno inovirati tehničko-tehnološki procesi. Naravno, pitanje je momenta kada je optimalno za neko preduzeće da postane deo većeg mrežno organizovanog preduzeća, pod kojim uslovima (ceni) i u kojoj meri će se preduzeće odreći dela svoj poslovnog suvereniteta.

Iz tih razloga, jedna od oblasti koja treba stalno da bude u fokusu menadžera je i tržišna vrednost preduzeća a čak i bez te opcije, uvek može da bude otvorena mogućnost prodaje akcija ili nekog organizacionog dela.

Tom Kopeland, Tim Koler i Džek Murin (*Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin*) u poznatoj knjizi (vidi /6/) o proceni vrednosti preduzeća već u podnaslovu naglašavaju važnost procenjivanja vrednosti i upravljanja vrednošću kompanije. Oni su 1989. godine naveli da će, se u budućnosti, za razliku od prethodnog perioda, postupak procenjivanja razlikovati zbog toga što se u mnogim preduzećima posao obavlja na više nivoa, turbulentnost okruženja postaje deo svakodnevnog života, kamatne stope i devizni kursevi su promenljivi, dolazi do horizontalne i vertikalne dezintegracije i dr., no bez obzira na sve probleme koji se odnose na gledanje u budućnost i oni su se opredelili da je najbolja mera vrednosti diskontovani neto novčani tok zato što obuhvata sve elemente vrednosti (vidi /6/ str. 4-17,74).

Dakle, menadžeri i akcionari neumreženih preduzeća treba da imaju sopstvene procene prinorne vrednosti preduzeća, odnosno, procene ostvarivanja prinosa u narednim godinama. Taj postupak obuhvata, npr., petogodišnju projekciju priliva i odliva novca (prihodi, direktni troškovi, troškovi rada, opšti troškovi, investicije u trajna obrtna sredstva, finansijski troškovi, porezi), određivanje rezidualne vrednosti i njihovo diskontovanje na sadašnju vrednost, a primer rezimea finansijskih aspekata obračuna prinorne vrednosti prezentiran je u nastavku (vidi /7/).

Tabela 1. - Projekcija slobodnog gotovinskog toka i procena prinisne (DNT) vrednosti preduzeća

Projekcija slobodnog gotovinskog toka i procena prinisne (DNT) vrednosti preduzeća								
		EUR						
R.b.	Naziv	"0" godina	1	2	3	4	5	Ukupno
1	Prilivi	0	30,000,000	30,900,000	31,827,000	32,781,810	33,765,264	159,274,074
	- Prilivi po osnovu kredita	0	0	0	0	0	0	0
	- Ukupan prihod		30,000,000	30,900,000	31,827,000	32,781,810	33,765,264	159,274,074
2	Odlivi	5,931,697	27,750,000	28,258,500	28,773,912	29,591,230	30,433,066	150,738,404
	- Investicije u osnovna i obrtna sr.	5,931,697	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	8,431,697
	- Direktni troškovi		19,500,000	20,085,000	20,687,550	21,308,177	21,947,422	103,528,148
	- Bruto troškovi rada		3,600,000	3,708,000	3,819,240	3,933,817	4,051,832	19,112,889
	- Opšti troškovi (bez amortizacije)		3,900,000	3,672,000	3,427,890	3,494,727	3,563,568	18,058,185
	- Plaćanje kamata		0	0	0	0	0	0
	- Porezi		250,000	293,500	339,232	354,509	370,244	1,607,485
	- Otplata glavnice		0	0	0	0	0	0
3	Slobodni gotovinski tok (1-2)	- 5,931,697	2,250,000	2,641,500	3,053,088	3,190,580	3,332,199	8,535,670
4	Interna stopa rentabilneta (IRR)							36.12%
5	Kumulativ slob. gotovinskog toka	- 5,931,697	- 3,681,697	- 1,040,197	2,012,891	5,203,472	8,535,670	
6	Rok povraćaja (u godinama)							3
7	Diskontni faktor	1.0000	0.9273	0.7973	0.6856	0.5895	0.5069	
8	Dis. slobodni gotovinski tok (3x7)	- 5,931,697	2,086,376	2,106,110	2,093,100	1,880,792	1,688,971	3,923,652
9	Rezidual							
	- Slobodni got. tok u zadnjoj godini							3,332,199
	- Stopa rasta u rezidualu							3.00%
	- Slobodni got. tok u rezidualnoj godini							3,432,164
	- Diskontna stopa							16.30%
	- Rezidual							25,805,748
	- Diskontni faktor za rezidual							0.4700
	- Sadašnja vrednost reziduala							12,128,801

Ako pretpostavimo da menadžeri i akcionari mogu realno da sagledaju svoje buduće prihode, onda se može desiti da im za "umrežavanje" globalno/regionalno preduzeće ponudi veću cenu po osnovu toga što poseduje neke resurse koji će omogućiti da to preduzeće sutra ostvaruje veće prinose nego što sadašnji akcionari i menadžeri očekuju ili po osnovu toga što diskontovanje budućih prinosa vrše uz pomoć niže diskontne stope jer niže procenjuju rizik ili su im prihvatljivije niže stope prinosa.

U svakom slučaju, opcija prodaje svih ili značajnog procenata akcija treba da bude otvorena a organizacija, biznis planovi, sistem izveštavanja i drugi aspekti poslovanja treba da budu takvi da potencijalnog partnera privuku svojim savremenim, jasnim rešenjima.

3.2. Pripreme za brzo reagovanje

Prethodni uslov za razmišljanje o reagovanju i vrsti reakcije je da se uporede proklamovani ciljevi i ostvarenja, odnosno, pre svega da se uporedi ostvarenje pojedinačnih nefinansijskih (kvantitativno ili kvalitativno iskazanih) delova poslovnog plana i ostvareno uvećanje kapitala sa planiranim veličinama.

Poslovni planovi se sastoje od nefinansijskih i finansijskih ciljeva i elemenata. Nefinansijski ciljevi se razlikuju za svaki poslovni plan a osnovni finansijski cilj, a to je maksimalno uvećanje kapitala je zajednički za sve poslovne planove. Merenje ostvarenja pojedinačnih nefinansijskih delova poslovnih planova je, po svojoj suštini, parcijalnog karaktera ali ovi ciljevi u informatičkom društvu sve više dobijaju na značaju i postaju dominantni u odnosu na finansijske ciljeve. Između ostalog, aktivnosti prodaje su sve više usmerene na to da se ispunjavaju želje kupaca i cene se određuju prema kriterijumu poželjnosti proizvoda a ne po troškovnom principu.

Finansijski ciljevi su deo ukupne liste ciljeva svakog preduzeća i to obavezan deo, ali deo koji suštinski ne opredeljuje način na koji preduzeće kao sistem funkcioniše. To još više dolazi do izražaja kada, u procesima informatizacije društva, dolazi do promene perspektive gde se od racionalnih ciljeva prelazi na svrshishodne ciljeve. Nefinansijski ciljevi se ne mogu uvek kvantifikovati, ne mogu se ponderisati i agregirati na egzaktan način i, što je najvažnije, ne mogu se standardizovati i unifikovati već se određuje jedinstvena kombinacija ciljeva za svaki sistem koja je, uz to, i promenljiva u vremenu. Lista ciljeva ne može biti ista, pa ni slična, za preduzeće koje autobusima prevozi putnike i za televizijsku stanicu.

Sa druge strane, ostvarena stopa uvećanja kapitala predstavlja najbolju meru, ne samo ostvarenja finansijskog dela poslovnog plana, već i ukupne poslovne aktivnosti preduzeća u određenom periodu (vidi /8/ str. 62-67).

Podatke o ostvarenju finansijskih i ne-finanisijskih ciljeva obezbeđuje poseban organizacioni deo preduzeća koji se bavi prikupljanjem, obradom i distribucijom informacija, i koji, kao i svaki drugi organizacioni deo, treba da ima svog menadžera a u poslednje vreme se ta vrsta menadžera najčešće naziva "*chief information officer*" (CIO). Primarna uloga CIO je da organizuje svoj IT sektor na

način koji je u skladu sa poslvnom strategijom a zatim i da implementira kvalitetna rešenja koja će omogućiti pristup potrebnim informacijama.

Danas, *CIO* je vrlo često član izvršnog odbora, najvažnijeg izvršnog tela u kompanijama jer se tehnologija i menadžment menjaju, stav izvršnih direktora se, takođe, promenio a interakcije sa okruženjem se umnožavaju i usložnjavaju. Ovi faktori oblikuju ulogu i odgovornosti *CIO* na sledeće načine: *CIO* sve više preuzimaju rastuću odgovornost za definisanje budućih strategija, moraju razumeti da se novine u poslovanju koje se baziraju na Internetu, više odnose na fundamentalne promene u poslovanju nego na tehnologiju, *CIO* je odgovoran za zaštitu *IT* sredstava, *CIO* postaje učesnik u izradi strategije, razvija nove poslovne modele, *CIO* mora da se zalaze za veću centralnu kontrolu, odobrava *IT* nabavke, i dr. (vidi /9/ str. 640). Ovo naravno ne znači da se i u drugim organizacionim delovima preduzeća ne obavljaju informatičke aktivnosti. Udeo informatičkih aktivnosti u svim aktivnostima preduzeća raste ali se ovde radi samo o sve masovnijoj aktivnosti "čiste" manipulacije informacijama. Reč "manipulacija" je u svakodnevnom govoru poprimila određenu negativnu konotaciju i uglavnom se koristi da označi neku vrstu prevare a u prethodnoj rečenici je upotrebljena na način kao kada bi se govorilo, npr., o manipulaciji kontejnerima u nekom robno-transportnom centru. Rastući značaj informacija i njihov uticaj na funkcionisanje organizacija nije nešto što postaje karakteristika samo preduzeća (trgovačkih društava) već se odnosi i na druge vrste organizacija i institucija u kojima je, takodje, svrsishodno uvođenje *CIO*.

Jedna od mogućnosti prilikom izbora informacionog sistema u preduzeću je instaliranje i upotreba tzv. *ERP* (*Enterprise Resources Planning*) softvera, što je najveći broj velikih preduzeća u svetu već uradio. Osnovna svrha ovih softvera nije planiranje ni bavljenje resursima već integracija svih delova i poslovnih funkcija preko zajedničkog kompjuterskog sistema. Radi se o kompleksnim softverskim rešenjima koja mogu da obuhvate sve (ili skoro sve) delove i poslovne funkcije nezavisno od njihove veličine, lokacije i vrste delatnosti. Vodeći svetski isporučioци *ERP* softvera su: *SAP*, *Oracle*, *PeopleSoft* i dr., a njihova prednost je u tome da poseduju gotova, standardizovana rešenja, odnosno, module za, npr., logistiku, finansije, ljudske resurse i mnoge druge oblasti, kao i da omogućavaju lakše uspostavljanje saradnje između, npr., dve kompanije sa dva različita kontinenta koje posluju u zemljama koje se značajno razlikuju po nivou bruto društvenog proizvoda po stanovniku.

Kao što je već rečeno, svako preduzeće treba da ima strategiju (pisanu ili implicitnu) ostvarivanja ciljeva koji se određuju heuristički, organizaciju dizajniranu radi implementacije strategije, godišnji biznis plan i sistem izveštavanja koji menadžerima i akcionarima treba da omogući informacije da li je ono što se dešava u skladu sa očekivanjima.

U kratkom roku osnovni efekat promena u okruženju na preduzeće su informacije o promenama ulaznih i izlaznih cena po kojima preduzeće kupuje/prodaje inpute/outpute. Sve promene u oblasti poreskih propisa, carinskih propisa, trgovinskih sankcija, deviznog kursa i sl. deluju, pre svega, na cene po kojima preduzeća kupuju ili prodaju proizvode i usluge. Na sličan način deluju i promene u

prirodnom i društvenom okruženju kao što su npr. zemljotresi, poplave, ratovi, političke promene i dr. Sve te promene deluju na cene iz dva osnovna razloga: prvi je da povećanje/smanjenje različitih fiskalnih obaveza u nije moguće u potpunosti prebaciti na kupce a drugi je da promene u okruženju utiču na menjanje prioriteta željenih nabavki kod kupaca što se u kratkom roku ispoljava kroz povećanu ili smanjenu tržanju za određenim proizvodima/uslugama. Promene, često, potiču iz pravca države i to kroz promene propisa (zakoni, uredbe,..) i promene deviznog kursa koje su najčešće posledica prethodnih poteza države u oblasti novčane mase. Informacije o kretanju ulaznih i izlaznih cena moraju stalno biti predmet pažnje menadžera. Promene cena su prvi signali promena u okruženju a isto tako pojava nelikvidnosti, odnosno, određenih teškoća da preduzeća servisiraju obaveze prema poveriocima su signali da postoje problemi u funkcionisanju preduzeća.

Danas je moguće u realnom vremenu sagledati stanje svih relevantnih poslovnih parametara u skoro svakom preduzeću, nezavisno od njegove veličine. Sistemi evidentiranja poslovnih promena na mestima njihovog nastanka su uglavnom takvi da omogućavaju da se u većini velikih i srednjih preduzeća u informacionim sistemima nalaze ažurni podaci o svemu onome što se desilo u preduzeću. Sa druge strane, da li će ti podaci biti obrađeni na način koji će menadžerima svih nivoa obezbediti informacije za upravljanje, to zavisi od toga šta su oni zahtevali od projektanata informacionog sistema. Postoje menadžeri koji ne žele da se svakog meseca suoče sa rezultatima poslovanja već to odlažu za, npr., april naredne kalendarske godine.

Činjenica da je moguće svakog dana sagledati stanje svih relevantnih, a pre svega finansijskih parametara poslovanja ne znači da to treba i raditi. U najvećem broju slučajeva, dovoljno je, i optimalno, svakog meseca razmotriti ono što se desilo u prethodnom mesecu i uporediti sa godišnjim biznis planom (mesečno i kumulativno od početka godine). U tom smislu se čini da je pristup *ABB*-a iz 1988. godine, da se jednom mesečno izrade bilansi uspeha i bilansi stanja za sve delove kompanije, izdržao probu vremena i pokazao se aktuelnim i danas.

Najbolji način da se sagleda koliko je zarađeno u određenom periodu jeste da se izvrši poredjenje vrednosti kapitala preduzeća na početku i na kraju perioda. Ako je zarađen novac onda će se on na kraju perioda nalaziti negde u bilansu stanja i to kao povećanje aktive, smanjenje obaveza ili kombinovano (vidi /8/). Naravno, podrazumeva se da su sve poslovne promene ažurno i pravilno proknjižene. Razlika između vrednosti kapitala na kraju perioda i na početku perioda predstavlja ostvareni prinos na početni kapital, tj. uvećanje kapitala u apsolutnom iznosu. Relativni odnos između tog uvećanja kapitala i početnog kapitala predstavlja ostvarenu stopu prinosa na kapital u posmatranom periodu.

Finansijski uspeh u prethodnom periodu i finansijsko stanje na određeni dan se u kratkom roku mogu, gotovo egzaktno, utvrditi što sa budućim prinosima nije moguće. Moguće je imati ideju šta će se raditi da bi se kapital maksimalno uvećao ali šta će se desiti, to je neizvesno.

Realno utvrđivanje sadašnjeg, ne samo finansijskog, stanja je neophodno, ako ni zbog čega drugog, onda zbog toga da bi se određeni uspeh/neuspeh sankcionisao

(nagrada/kaznio). Nagrada/kazna, u okviru mehanizima povratne sprege, mora da usledi ukoliko se želi nastavak ili eliminisanje određenih aktivnosti u sistemu, pri čemu osnovno merilo treba da bude ono što se desilo, ono što je neko stvarno uradio i postigao u poređenju sa usvojenim, definisanim, kvantifikovanim zadacima i ciljevima.

Ako pretpostavimo da je neka kompanija definisala svoju strategiju ostvarivanja ciljeva, kao i da je izvršila raspoređivanje prava i obaveza pojedinih organizacionih delova, onda je potrebno da, npr., do kraja novembra kalendarske godine, bude urađen poseban biznis plan svakog organizacionog dela za narednu kalendarsku godinu i to po mesecima. Za početak možemo da pretpostavimo da svaki organizacioni deo za koji se radi biznis plan predstavlja posebnu celinu kojom se može nezavisno upravljati, u kojoj su angažovani određeni resursi (novac) i za koju se može uraditi poseban finansijski izveštaj u smislu gore navedenih zahteva *ABB-a* - bilans uspeha i bilans stanja.

Nakon definisanja strategije i dizajniranja organizacije koja je sredstvo za implementaciju strategije, sledeća karika u lancu je izrada biznis plana koji sadrži zadatke i očekivane efekte za sve organizacione delove. Model biznis plana koji će biti prezentiran u nastavku zasnovan je na literaturi (vidi /10/) i iskustvu autora ovog teksta kao konsultanta za finansijske analize.

Takav biznis plan bi trebao da sadrži, bar, sledeće elemente:

- resursi (angažovana sredstva na početku perioda i tehnološko-tehnički kapacitet),
- plan prodaje (količine i cene),
- plan zaliha outputa,
- plan proizvodnje, pružanja usluga i nabavke robe,
- normative utrošaka, nabavne cene i direktne troškove po jedinici outputa
- plan zaliha i nabavki inputa,
- plan direktnih troškova, troškova rada i opštih troškova,
- plan angažovanja neto obrtnih sredstava i troškova finansiranja,
- projekcija bilansa uspeha, i
- projekcija gotovinskog toka (cash-flow), slobodnog gotovinskog toka (free cash-flow) i očekivana stopa prinosa na angažovana sredstva.

Na taj način bi se pošlo od novca i završilo bi se sa očekivanjem koliko će se novca proizvesti u određenom periodu a obuhvatili bi se i svi ostali nefinansijski aspekti poslovanja. U ovom modelu biznis plan za celo preduzeće dobio bi se agregiranjem delova biznis plana pojedinačnih organizacionih celina, s tim što se mogu sabirati svi finansijski aspekti planova i samo neki ne-finansijski aspekti.

Izrada biznis plana započinje analizom angažovanih resursa i to utvrđivanjem količine novca akcionara koja je angažovana u tom organizacionom delu i

utvrđivanjem maksimalnih mogućnosti isporuke outputa tržištu. Utvrđivanje angažovane količine novca vrši se izradom bilansa stanja na prvi dan perioda za koji se pravi biznis plan, uz eventualne korekcije pojedinih bilansnih stavki ukoliko se utvrdi da računovodstvene vrednosti odstupaju od tržišnih. Razlika između tržišnih vrednosti osnovnih sredstava, zaliha, potraživanja i drugih sredstava sa jedne strane, i obaveza sa druge strane, predstavlja iznos novca akcionara koji je angažovan u tom organizacionom delu radi uvećanja (prinosa). Drugi aspekt angažovanih resursa preduzeća je kapacitet, odnosno, utvrđivanje maksimalno moguće količine outputa (gotovih proizvoda, usluga i robe) koji se mogu plasirati tržištu u narednoj kalendarskoj godini, po mesecima, ukoliko bi na tržištu postojala tolika tražnja.

Kao i u vezi procene vrednosti kapitala, odnosno merenja stope prinosa, domaća valuta (dinar) nije najbolja mera vrednosti svih ostalih roba u zemlji već je to evro i to je realna činjenica koja se ne može osporiti. Kurs evra se menja u odnosu na druge konvertibilne valute ali te promene nisu drastične i nisu jednosmerne. Iz tih razloga domaća preduzeća treba poslovne planove i izveštaje o ostvarenju planova da iskazuju u evrima.

Drugi korak u izradi biznis plana je plan prodaje u kome se na osnovu analize tržišta planira obim prodaje pojedinih outputa, uključujući i cene i rokove naplate. U okviru ovog koraka treba razmatrati i potreban nivo zaliha koje su potrebne radi ostvarenja plana prodaje jer je, često, potrebno imati robu "na lageru" da bi se mogla prodati.

Nivo potrebnih zaliha gotovih proizvoda može da varira po mesecima a zadatak za menadžera proizvodnje je da obezbedi potreban nivo zaliha gotovih proizvoda imajući u vidu početno stanje zaliha gotovih proizvoda i planiranu dinamiku prodaje i potrebnog nivoa zaliha. Naravno da je moguće uspostaviti i drugačije načine optimizacije odnosa između prodaje, zaliha i proizvodnje ali u najvećem broju slučajeva ovo bi bio optimalan način.

Sledeći korak je utvrđivanje strukture i količina potrošnje i zaliha inputa neophodnih za ostvarenje planirane proizvodnje, što se radi na osnovu normativa utrošaka inputa za pojedine outpute, nabavnih cena i uslova nabavke. Rezultat ove faze je izračunavanje direktnih troškova po jedinici outputa kao i plan angažovanja sredstava u vidu zaliha inputa.

Nakon planiranja direktnih troškova, odnosno, onih troškova koji su u direktnoj srazmeri sa obimom aktivnosti, potrebno je predvideti i bruto troškove rada i druge troškove koji se mogu nazvati opštim troškovima i koji su vezani za period a ne za jedinicu outputa.

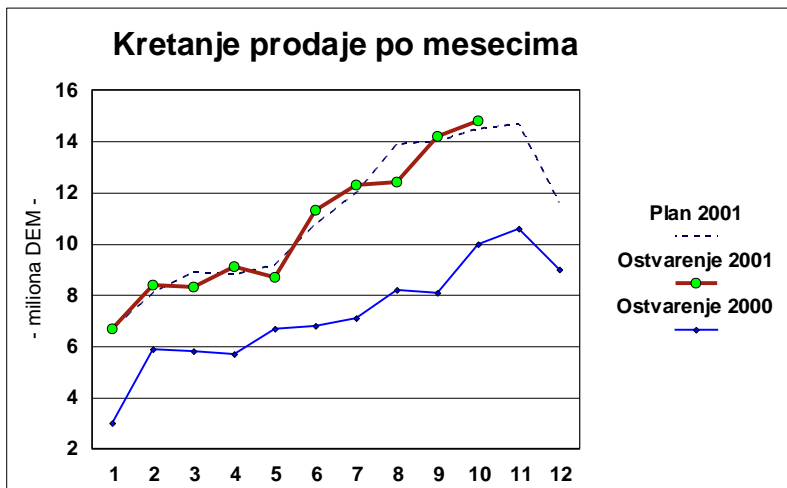
Da bi preduzeće bilo solventno, odnosno da bi moglo da uredno izmiruje sve obaveze prema poveriocima potrebno je da jedan određeni iznos novca akcionara stalno bude angažovan u obliku "trajnih obrtnih sredstava". Najčešće se to u praksi svodi na zahtev da ukupne zalihe budu finansirane iz dugoročnih, nekreditnih izvora finansiranja, odnosno da nivo potraživanja od kupaca bude jednak obavezama prema dobavljačima. To znači da preduzeće može finansirati kupce onoliko koliko ga finansiraju dobavljači. Ukoliko tu postoji neravnoteža onda

preduzeće mora uzimati kratkoročne kredite za likvidnost i moraju se predvideti troškovi kamata. S obzirom da se nivo zaliha inputa i outputa može menjati tokom godine kao i da isto važi za potraživanja od kupaca i obaveze prema dobavljačima, u delu biznis plana koji se odnosi na trajna (neto) obrtna sredstva se može predvideti da će se tokom godine određeni iznos novca dodatno "vezati" za te namene ili "osloboditi" za investicije ili dividende akcionarima.

Poslednji deo biznis plana odnosi se na projekcije koliko će se novca "proizvesti" (*cash-flow*) po mesecima, koliko će moći da se "oslobodi" (*free cash-flow*) i u kakvom su odnosu ostvareni prinosi u odnosu na angažovana sredstva (kapital) po mesecima i kumulativno od početka godine.

Navedeni opisi sadržaja biznis plana, iako izgledaju sasvim jednostavno pa čak i banalno, su prezentirani zato što se, u praksi, takav postupak vrlo često ne primenjuje jer su mnogo poslušali prvi deo poznate poruke Edvardsa Deminga (*Edwards Deming*) koja glasi: "Ne morate sve ovo da radite, opstanak nije obavezan" (vidi /11/). U narednoj tabeli prezentiran je primer kako izgleda poslednji deo biznis plana - finansijske projekcije (vidi /7/).

Da bi se moglo reagovati a naročito da bi se moglo brzo reagovati moraju se prethodno formulisati zadaci i to na osnovu ciljeva. Reakcije, odnosno, upravljačka dejstva podrazumevaju korektivne akcije na ostvarivanju zadataka i ciljeva ukoliko se uoče odstupanja od planova ali isto tako mogu biti usmerene i na izmene biznis planova, organizacije, strategije i ciljeva. Prvo se mogu promeniti biznis planovi, npr., nema razloga da se u mesecu junu radi na osnovu planova definisanih u prethodnom novembru kada je moguće do 20. maja izvršiti inoviranje biznis plana za period jun-avgust na osnovu analize ostvarenja biznis plana za period januar-april kao i na osnovu novih informacija iz okruženja. Mogu se vršiti i promene u organizaciji ukoliko se uoče problemi u funkcionisanju a isto tako i ciljevi. Svrsishodno određivanje ciljeva, samo po sebi, podrazumeva i mogućnost promene ciljeva i akcija, i to na osnovu kontinuiranog praćenja rezultata, jer se svrha može menjati, dok su racionalni ciljevi nedvosmisleni i nepromenljivi. Isto tako fleksibilnost u delovanju nakon definisanja ciljeva, strategija i planova omogućava eliminisanje neefikasnih aktivnosti, promenu pravca ako se utvrdi da postojeći ne vodi nikud, korekciju grešaka i sl.



Neke kompanije, npr. *Nokia* su skratile periode budžetiranja, odnosno periode za koje se prave planove sa dvanaest na šest meseci da bi responsivnije reagovali na promene. Verovatno je to u skladu sa njihovim potrebama, mada izbor perioda izgleda kao lošije rešenje u odnosu na gore opisani postupak. Kao ilustracija mogućnosti predloženog rešenja može da posluži sledeći grafikoni u kome su prezentirani originalni podaci o planiranim i ostvarenim prihodima jednog domaćeg preduzeća. Taj grafikoni je, zajedno sa još pedesetak tabela i grafikona, razmatran na Upravnom odboru tog preduzeća 15.11.2001. godine u okviru analize ostvarenja biznis plana za period januar-oktobar a podaci su dobijeni agregiranjem podataka za dvadeset organizacionih delova koji su imali svoje posebne biznis planove i izveštaje o ostvarenju plana. Iz grafikona se vidi da je ostvareni prihod u prvih deset meseci te godine za 2% bio veći od plana i za oko 60% veći od prihoda u prethodnoj godini što je, pre svega, bio efekat aktiviranih investicija.

Na osnovu analize ostvarenja biznis plana i uočavanja određenih problema mogu se vršiti manje izmene u organizaciji dok je za izmene u strategiji najčešće neophodno značajnije investiranje u nove projekte.

4. ZAKLJUČAK

Minimalni zahtev koji se postavlja pred projektante sistema za izveštavanje jeste izrada finansijskih izveštaja (bilansa stanja i bilansa uspeha) za interne potrebe kao i izveštavanje o ulaznim i izlaznim cenama i gore navedenim ne-finansijskim elementima biznis plana i to za svaki pojedinačni organizacioni deo i za celo preduzeće.

Neophodan uslov za reagovanje, naročito za brzo reagovanje jeste izveštajni sistem koji omogućava da se najmanje jednom mesečno uporede i analiziraju

ostvarenja iz prethodnog meseca, ali kao deo ostvarivanja godišnjeg (po mesecima) biznis plana. Ovakav sistem namenjen je, pre svega, menadžerima svih organizacionih jedinica ali i akcionarima, s tim da će ga ovi prvi koristiti kao osnov za korekciju aktivnosti a ovi drugi za nagrađivanje ili smenjivanje menadžera.

Kako će reagovati akcionari nakon razmatranja izveštaja o poslovanju to, pre svega, zavisi od njihove percepcije da li su njihove želje ispunjene a kao jedan od pokušaja da se uvedu objektivni kriterijumi u ocenjivanje uspešnosti poslovanja generalnih menadžera u poslednje vreme se pojavljuje obračun EVA (*economic value added*). Ovaj metod za ocenu uspešnosti rada menadžera se pojavljuje čak i kao osnov za isplatu bonusa (vidi /12/ str. 1). U vezi sa tim Alfred Rappaport je naveo da nema univerzalnog odgovora na pitanje na kom procentu ostvarenog prinosa treba početi sa nagrađivanjem menadžera (vidi /13/ str. 132).

Druga mogućnost za uvođenje objektivnih kriterijuma u ocenjivanje uspešnosti rada menadžera može da bude ostvareno povećanje vrednosti akcija preduzeća. To bi, zapravo, bila primena "Upravljanja zasnovanog na vrednosti" (*value based management*) koji je jedan od novijih pristupa menadžmentu (upravljanju) preduzeća koji se zasniva na tome da je vrednost preduzeća determinisana diskontovanim budućim neto novčanim tokovima (vidi /14/ str. 83). Ovaj pristup se distancira od iskazanog profita jer je to istorija i ne znači da će se ponoviti a najvažniji deo upravljanja zasnovanog na vrednosti je duboko razumevanje onih aspekata različitih poslovnih aktivnosti koji značajno utiču na mogućnost ostvarivanja budućih prinosa. Vrednost se stvara (ili gubi) u svim aktivnostima preduzeća i na svim nivoima pa je potrebno taj uticaj identifikovati, meriti, unapređivati, kao i nagrađivati za ostvarene performanse.

U svakom slučaju, nema objektivnog kriterijuma za nagrađivanje menadžera od strane akcionara putem bonusa a to je više "političko" pitanje nego ekonomsko jer se tu više radi o odnosu dve socijalne grupe koje imaju različite i za njih svrsishodne ciljeve i ne moraju se uvek ponašati racionalno i po objektivnim kriterijumima.

LITERATURA:

1. Drucker P.F., (2002), *A functioning society*, Transaction Publishers.
2. Sporher J., (2006), *Education for Service Innovation*, IBM, National Academy of Science: Washington, April 18, 2006.
3. Blomfield P.B., Coombs R., Knights D., Littler D., (2001), *Information Technology and Organizations - Strategies, Networks and Integration*, Oxford University Press.
4. Castels M., Himanen P., (1980), *The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model*, Oxford University Press.
5. Krimmel P., Coffiner B., (2007), *The Changing Nature Of the Organization*, www.cornel.edu.

6. Copeland T., Koller T., Murrin J., (1989), *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, John Wiley & Sons.
7. www.nebojsamrdja.com
8. Mrđa N., (2000), *Merenje ostvarenja poslovnih planova u izrazito promenljivom okruženju*, Ekonomika preduzeća, Beograd.
9. Turban E., Leidner D., Mclean E., Wetherbe J., (2006), *Information Technology for Management - Transforming organizations in the Digital Economy*, John Wiley and Sons.
10. Crego E.T., Schiffrin P.D., Kauss J.C. (1995), *How to write a business plan*, American management association.
11. Parry M., Maughan S., Perkins S., (1992), *Programme of the introduction to modern management course*, ACCA.
12. Grant J.L., (1997), *Foundations of economic value added*, Frank J. Fabrozzi.
13. Rappaport A., (1998), *Creating shareholder value*, The Free Press.
14. Koller T., (1994), *What is value-based management - An excerpt from Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, The McKinsey Quarterly, 1994, No 3.
15. Mrdja N., (2008), doktorska disertacija "*Informatičko društvo i mrežna organizacija preduzeća*", Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu.
16. www.nebojsamrdja.com