



## ULOGA STRATEGIJSKOG UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA U MERENJU I KONTROLI PERFORMANSI MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

**Ivan Marković**

*Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija*

✉ [ivan.markovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:ivan.markovic@eknfak.ni.ac.rs)

**Tatjana Stevanović**

*Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija*

✉ [tatjana.stevanovic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:tatjana.stevanovic@eknfak.ni.ac.rs)

UDK  
005.7  
Pregledni rad

**Apstrakt:** Tip i količina informacija koje su potrebne vrhovnom menadžmentu velikih kompanija prevashodno je određen ulogom pojedinih menadžera. Tako, menadžerima na vrhu hijerarhijske lestvice u kompleksnim preduzećima neophodne su informacije koje se razlikuju od informacija menadžera pojedinih divizija ili strategijskih poslovnih jedinica. Polazeći od tih zahteva, strategijsko upravljačko računovodstvo je razvilo brojne načine za obezbeđivanje informacija namenjenih oblikovanju korporativnih strategija. S tim u vezi, u radu će biti razmotreni različiti aspekti merenja performansi multinacionalnih kompanija, kao i zadaci koje strategijsko upravljačko računovodstvo treba da ispuni u okviru njih. Imajući u vidu navedene činjenice, glavni cilj rada se sastoji u sagledavanju značaja koji strategijsko upravljačko računovodstvo ima za uspešno upravljanje performansama multinacionalnih kompanija. Adekvatnom primenom teorijskih koncepata i izabranih metoda istraživanja, od rada se očekuje da proširivanjem domaće literature iz ove oblasti upozna našu privrednu javnost sa ulogom strategijskog upravljačkog računovodstva u merenju i kontroli performansi multinacionalnih kompanija.

Priljeno:  
02.07.2014.  
Prihvaćeno:  
29.12.2014.

**Ključne reči:** strategijsko upravljačko računovodstvo, merenje, kontrola, performanse, multinacionalne kompanije.

## Uvod

Multinacionalne kompanije predstavljaju veoma snažna preduzeća čija ekonomska moć često prevazilazi potencijale i rezultate mnogih zemalja. Karakteristike multinacionalnih kompanija pre svega se odnose na veliku geografsku pokrivenost, značajnu organizacionu međuzavisnost i sposobnost koherentnog integrisanja aktivnosti koje se sprovode u različitim zemljama.

Korišćenjem povoljnih uslova i komparativnih prednosti koje nudi određena geografska lokacija i njihovim integrisanjem u multinacionalnu mrežu istraživanja i razvoja, proizvodnje i prodaje, snaga, raspoloživo znanje i nagomilano iskustvo ovih kompanija dolaze do punog izražaja. U takvim uslovima, primarni zadaci strategijskog upravljačkog računovodstva postaju koordinacija, kontrola, alokacija resursa, merenje performansi i upravljanje valutama.

Konkretna kompanija, polazeći od sopstvenog sistema pokretačkih snaga i ključnih faktora uspeha, bira multidimenzionalni sistem mera performansi koji najbolje prezentuje izabranu poslovnu strategiju. Iz šireg spektra mera performansi, koji je imanentan fazi implementacije strategije, kompanija bira racionalan sistem, koji odgovara kako prirodi njenih poslovnih aktivnosti, tako i izabranoj poslovnoj strategiji.

## Metodologija

Iz perspektive naučne metodologije veoma je važan metodološki pristup problemu koji je predmet istraživanja. U selekciji i primeni specifičnih metodologija naučnog istraživanja, rukovodili smo se potrebom da se metodološki, u meri u kojoj je to moguće, potpuno i tačno pristupi problemu koji je predmet rada u cilju postizanja glavnog cilja istraživanja: doprineti razumevanju važnosti uloge strateškog upravljačkog računovodstva u merenju i kontroli performansi multinacionalnih kompanija. U skladu sa predmetom i ciljevima istraživanja, tokom izlaganja će se koristiti odgovarajući naučni metod.

Da bi se uspostavila osnova za istraživanja ovog problema biće primenjena empirijska analiza uloge strateškog upravljačkog računovodstva u merenju i kontroli performansi multinacionalnih kompanija. Prvo će se primeniti metod dedukcije kako bi se dobili željeni odgovori, dok će u kasnijim fazama istraživanja biti primenjen induktivni metod u cilju testiranja hipoteza i dolaženja do novih zaključaka.

Paper (Kaplan, Norton, 2008) je zaključio da nova tržišno orijentisana strategija i njoj prilagođena organizacija multinacionalnih kompanija zahteva novi sistem merenja performansi. U tom smislu, on je istakao značaj Balanced Scorecard-a (BSC) zbog njegove sposobnosti da poveže strategiju sa

odgovarajućim sistemom merenja performansi, i na taj način omogućiti povezivanje strategije profitnih centara sa odgovornošću njihovih rukovodilaca.

Adam Nurmohamed, Heidi Kwok, Pearl Law, Mandy Wong i Sean Ma (2010) su u svojoj studiji slučaja proučavali top tri svetske kompanije u oblasti nafte, gasa i proizvoda petrohemijske. Njihova pažnja je posebno bila usmerena na razvojni koncept kompanija lansiran 1994. godine, a koji se odnosio na odluke top menadžmenta zasnovane na ciljevima i merama razvijenim unutar četiri perspektive Balanced Scorecard modela. Ključni nalazi njihove studije obuhvataju: operativna poboljšanja, povećanje baze klijenata, predloge unapređenja partnerstava, bazu znanja, profitabilnost i konkurentsku prednost.

U 2011. Emir Kasseyev ([prezi.com/.../mobil-usmra-linking-the-balanced-s/](http://prezi.com/.../mobil-usmra-linking-the-balanced-s/)), Harvard Business School, prati uvođenje Balanced Scorecard modela na primeru Mobil Corporation Fairfax, u Virdžiniji, sa poslovnim aktivnostima u više od 100 zemalja sveta.

Autori će pokušati u svom istraživanju da uspostave vezu između poslovne strategije i odgovarajućeg sistema merenja performansi koji počev od formulisane strategije prepoznaje ključne faktore uspeha i sistem pokretačkih snaga za stvaranje vrednosti multinacionalnih kompanija. Krajnji rezultat ovog pristupa je značajno unapređen i konkretan sistem merenja performansi koji odgovara odabranoj poslovnoj strategiji. Da bi se u potpunosti ispunili zahtevi koje nameće predmet studije, za potrebe ovog istraživanja će biti primenjena i komparativna metoda, dok bi sintetički metod praktično oblikovao pomenutu metodu u jedinstvenu celinu. Dakle, u ovom radu će se primeniti kombinovani sistem više naučnih metoda, koje se u osnovi zasnivaju na tri osnovna principa: objektivnoj analizi, validnim podacima i naučnoj pouzdanosti.

## **1. Specifičnosti u poslovanju multinacionalnih kompanija**

Pre samo jednog veka, bilo je opšte prihvaćeno da prosperitet nacije zavisi od raspolaganja prirodnim resursima kao što su zemlja, minerali ili radna snaga, čime je nacija sticala komparativne prednosti u odnosu na druge sa manjim bogatstvom. U današnjoj globalnoj ekonomiji najvidljiviji je trend poslovanja upravo rastuća globalizacija tržišta materijalnih dobara i usluga širom sveta, pa preduzeća mogu doći do resursa, ma gde se oni nalazili, na jeftin i efikasan način (Marković, 2013). Osnovni nosilac ovog procesa su multinacionalne kompanije – MNK, koje predstavljaju fenomen razvijen u odgovoru na ispoljenu ljudsku potrebu da se organizuju ljudi, novac, resursi i tehnologija na globalnoj osnovi. Tu se nalazi i razlog njihovog ubrzanog rasta, jer ne postoji institucija koja bi bolje služila ovom cilju od njih (Todorović, Marković, 2001). Savremeni proces globalizacije, pod uticajem MNK, dovodi do toga da se sve više ujednačavaju uslovi poslovanja u raznim nacionalnim privredama, što vodi formiranju svetske privrede kao jedinstvenog entiteta. Razgranata mreža MNK

čini embrionalnu formu centralnog nervnog sistema nastajućeg globalnog ekonomskog poretka, te kao oblik svetske ekonomske institucije predstavlja instrument prelaska u globalnu privredu.

Njihova velika moć zasnovana je na ogromnoj veličini i aktivnostima u svetskim razmerama, a naročito na društvenom uticaju koji iz toga proizlazi; internacionalizaciji svih faza poslovanja; centralizaciji odlučivanja; monopolskoj kontroli svetskih izvora sirovina i energije; kao i velikom potencijalu naučno-tehničkog razvoja, uključujući sposobnost da privuku i angažuju brojne naučne kadrove iz celog sveta. Prema tome, MNK su danas najznačajniji činilac u svetskoj ekonomiji, koji kontroliše više od 70% svetske trgovine i oko 80% svetskog finansijskog potencijala. Najdinamičniji sektori privrede su široko transnacionalizovani i imaju interes za održanje otvorenog međunarodnog ekonomskog sistema (Marković, 2003). Naime, ekspanzija MNK dovela je do rastuće integracije svetske privrede u kojoj je njihovo poslovanje sve manje ograničeno nacionalnim granicama, tako da se faktori proizvodnje i robe kreću slobodno, što omogućuje svetskom reprodukcijom ciklusu kapitala nesmetano oplodivanje (Marković, 2003).

Karakteristično je, na primer, da japanska kompanija „Toyota“ jednu trećinu ukupne proizvodnje ostvaruje iz njenih 25 preduzeća lociranih u Americi, Evropi i Aziji. Izvozi oko 45% svoje proizvodnje ostvarene u Japanu. Preko svoje azijske regionalne mreže uvozi dizel mašine iz Tajlanda, transformatore iz Filipina, grejače iz Malezije itd. Američka kompanija „IBM“, iz oblasti informatičke tehnologije, 41% svoje prodaje realizuje na tržište Severne Amerike, 30% u Evropi i 9% u Aziji. „Canon“ realizuje 30% svoje proizvodnje u Severnoj Americi, 29% u Evropi i 37% u Aziji. Za kompanije koje imaju relativno malo domaće tržište, kao što su holandski gigant elektronske industrije „Philips“ ili švajcarski kolos prehrambene inustrije „Nestle“, od ključne je važnosti izlazak van nacionalnog tržišta i širenje svojih aktivnosti po celoj Planeti. Iz tog razloga MNK lociraju svoje centre aktivnosti svuda gde mogu realizovati najefikasniju kombinaciju tehnologije, kapitala i radne snage, da bi najprofitabilnije proizvele i plasirale svoju robu. Nastoje da prodru i u periferiju svetske privrede, zbog interesa centra da prostorno decentralizuje proizvodne operacije, tražeći više profite i manje nadnice. Posledica toga je nicanje glomaznih transnacionalnih imperija čiji obim poslovanja često premašuje bruto nacionalni dohodak mnogih država.

U osnovi sadržaja MNK nalazi se strategija da se inostrane investicije plasiraju, umesto u obliku zajmovnog kapitala, u vidu preduzetničkog poslovnog kapitala i da se njima upravlja uglavnom iz zemlje porekla kompanije. Strane direktne investicije FDI u savremenoj razvojnoj etapi preuzimaju funkciju ključnog razvojnog faktora i uz međunarodnu trgovinu i tehnološki napredak postaju osnovni mehanizam globalizacije svetske privrede. Uobičajeni načini prenosa aktivnosti MNK u druge države su, pored FDI kao

najvažnijeg načina: izvoz robe, prodaja licenci, portfolio ulaganja, zajednička ulaganja, ugovorni aranžmani i know-how. U takvim okolnostima, preduzeća nastoje da postanu globalna, pre svega, zbog uključivanja u svetsko tržište materijalnih dobara i usluga, suprostavljanja konkurenciji na domaćem tržištu, zaštite od rizika i smanjenja troškova po jedinici proizvoda. Pored toga, razvoj proizvodnih snaga, kao posledica naučne i tehničke revolucije, doveo je do toga da je u nekim industrijskim granama nemoguće organizovati proizvodnju koja bi bila rentabilna, ako bi radila samo za nacionalno tržište. Da bi bile efikasne, korporacije nastoje da obezbede dobre tržišne pozicije, sve više insistiraju na kvalitetu, tehnološkim inovacijama, a naročitu pažnju pridaju globalnoj strategiji i razvoju. U toj borbi za ostvarivanje dominacije na tržištu, ne ustezaju se od upotrebe raznih neekonomskih, čak i nelegalnih aktivnosti, koje im na efikasan i brz način obezbeđuju globalnu prevlast.

Ovi ekonomski subjekti znatno su efikasniji od nacionalnih preduzeća sa stanovišta prihoda i istraživačke delatnosti, čime stvaraju novu ideologiju globalnog poslovanja i imaju važnu ulogu u preobražajima strukture kapitalističkog načina proizvodnje. U svojim poslovnim aktivnostima često su neuhvatljivi za propise i običaje nacionalnih zemalja, pri čemu je globalna korporacija u prednosti, jer su prema njoj nacionalne privrede delovi, dok je ona prema nacionalnoj državi – celina. U tome važnu ulogu ima finansijski kapital kao sjedinjenje industrijskog, bankarskog i trgovačkog kapitala, koji prevazilazi nacionalne granice i mobiliše kapital u svetskim razmerama, pa koncept globalnog poslovanja koji su prihvatile MNK predstavlja tretiranje celog sveta kao jedinstvenog tržišta. Na taj način su prilagođavanja specifičnim uslovima i ukusima svakog regiona mnogo manja, što dovodi do znatnih ušteda u poslovnim troškovima. To je ostvareno modeliranjem i unificiranjem potreba potrošača putem masovnog korišćenja informacione tehnologije i veštom primenom privredne propagande u medijima. U širem smislu, posređuje odlučujući uticaj MNK na sistem socio-kulturnih vrednosti, način života i oblikovanje savremene informatičke civilizacije.

Na osnovu komparativnog sagledavanja veličine bruto domaćeg proizvoda (GDP) zemalja i iznosa ostvarenog prihoda najvećih MNK sveta, uočava se da su na vrhu liste SAD sa GDP vrednim 11.713 milijardi US\$, dvostruko više od drugoplasiranog Japana. Ipak, među prvih stotinu vodećih ekonomskih subjekata na svetu u 2012. godini, nisu države već MNK, pri čemu je jedna od najvećih američkih korporacija „Wal-Mart Stores“ sa prihodom od 447 milijardi US\$ na 27. mestu, veća i snažnija od ekonomija Norveške, Saudijske Arabije, Danske, Poljske i Indonezije. Posle navedenih zemalja, pojavljuje se MNK „Exxon Mobil“ sa prihodom od 420 milijardi US\$. Automobilski gigant „General Motors“ je na 39. mestu sa 195 milijardi US\$, ispred vrednosti DBP Finske, Irske, Portugala, Irana i Hong Konga, dok se Tajvan i Argentina po privrenoj moći nalaze između MNK „Ford“ i „General Electric“. Naftna

korporacija „Chevron“ sa prihodom od 222 milijarde US\$, u sličnoj je ekonomskoj ravni kao Izrael i Malezija, a ispred ekonomije Venecuele, Češke, Mađarske i Singapura. Na listi vodećih sto ekonomskih subjekata u svetu, između ostalih su banke „Citigroup“ i „Bank of America“, naftna korporacija „Conoco Philips“ i proizvođači informatičke opreme „IBM“ i „Hewlett Packard“. Podaci pokazuju da značaj MNK raste i da njihove aktivnosti čine sve veći udeo ukupnog svetskog GDP. Međutim, iako se MNK u odnosu na ostale privredne subjekte, uključujući veliki broj nacionalnih država, odlikuju nizom prednosti, proisteklih iz zbirnog delovanja više činilaca, kao što su: monopol na tržištu i u tehnološkoj sferi, mobilnost kapitala, posedovanje ogromne finansijske snage i uvećanje rezervne armije radne snage ukroćene prekarizacijom i stalnom pretnjom koju predstavlja nezaposlenost, na njihove aktivnosti sve snažnije utiču sami potrošači.

Uz mobilizaciju i aktivno učešće nevladinih organizacija, podržane pritiskom javnog mnjenja, MNK su prinuđene da saslušaju i glas druge strane, te da svoje poslovanje reorganizuju na društveno odgovoran i ekološki održiv način. Navedenu potrebu je uočio i čuveni američki ekonomista austrijskog porekla Piter Druker (1909-2005), što je izrazio stavom kako ne znači da korporacije treba da budu oslobođene svojih društvenih obaveza. Naprotiv, one treba da budu tako organizovane da automatski ispunjavaju svoje društvene obaveze u samom činu traganja za ostvarenjem sopstvenih najboljih interesa. Ljudska svet o ekologiji, ljudskim pravima i ostalim, za dostojanstven i kvalitetan život neophodnim kvalifikativima, dostigla je potreban stepen informisanosti i razumevanja o suštinskim uzrocima i pozadini društvenih pojava i trendova. Posledica je sve učestalija i organizovanija borba protiv negativnih posledica korporativnog ponašanja. Snaga bojkota kupovine određenih proizvoda selektiranih korporacija i drugih vidova izražavanja neslaganja sa ponašanjem takvih MNK, koje u trci za profitom zanemaruju socijalne i etičke norme, u stanju su da snažno utiču na promenu njihovog neodgovornog ponašanja.

U dosadašnjem poslovanju MNK dogodilo se mnoštvo incidenata širom sveta, čije posledice su se višestruko odrazile po životnu sredinu i stanovništvo tamošnjih regiona, od kojih je najpoznatiji iz 1984. godine kada se u indijskom gradu Izopal izlio toksični gas korporacije „Union Carbidge“. U roku od tri dana 7.000 ljudi je umrlo, a nekoliko hiljada je povređeno. Danas, više od 20 godina kasnije, preko 100.000 ljudi pati od hroničnih bolesti, dok se deca rađaju sa urođenim manama. Navedena MNK je odbila da prizna jurisdikciju suda u Indiji, u kome su članovi pogođene zajednice tražili pravdu. U Keniji, kanadska korporacija „Tiomin“ nedavno je došla u konflikt sa lokalnom zajednicom, kada je njeno delovanje ugrozilo šume koje ta zajednica vekovima smatra svetim. Takođe, decembra 2003. godine, oblast „Rupokwu“ u Nigeriji pretrpela je veliku štetu kada je pukla cev naftovoda korporacije „Shell“, a izlivena nafta zagadila vodu i uništila jezera sa ribama, čime je većina domaćinstava u ovom

poljoprivrednom području ostavljena bez izvora prihoda i pitke vode. Iz navedenih primera možemo videti da MNK često rade u oblastima koje su bogate prirodnim resursima ali nisu privredno razvijene, gde one eksploatišu sredinu i lokalno stanovništvo, utičući čak i na njihovo premeštanje, čime im ugrožavaju kulturno nasleđe i identitet.

**Tabela 1. 10 najvećih svetskih MNK prema stranoj aktivi, 2012  
(u milionima dolara i broju zaposlenih)**

Rank	Foreign assets	TNI	Corporation	Home economy	Industry	Assets		Sales		Employment		TNI (%)
						Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign	Total	
1	79	79	General Electric Co	US	Electrical & electronic equipment	338157	683328	75 640	144796	171000	305000	52,5
2	32	32	Royal Dutch Shell plc	UK	Petroleum expl./ref./distr.	307938	360325	282930	467153	73 000	87 000	76,6
3	22	22	BP plc	UK	Petroleum expl./ref./distr.	270247	300193	300216	375580	69 853	85 700	83,8
4	77	77	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	233193	376841	170486	265770	126536	333498	54,7
5	28	28	Total SA	France	Petroleum expl./ref./distr.	214507	227107	180440	234287	62 123	97 126	78,5
6	45	45	Exxon Mobil Corporation	US	Petroleum expl./ref./distr.	214349	333795	301840	420714	46 361	76 900	65,4
7	8	8	Vodafone Group Plc	UK	Telecommunications	199003	217031	62 065	70 224	78 599	86 373	90,4
8	62	62	GDF Suez	France	Utilities (Electricity, gas and water)	175057	271607	78 555	124711	11308	219330	59,2
9	61	61	Chevron Corporation	US	Petroleum expl./ref./distr.	158865	232982	132743	222580	31508	62 000	59,5
10	64	64	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	158046	409257	199129	247624	296000	533469	58,2

Postoji još primera sličnih zlodela pojedinih MNK, koje se i dalje nastavljaju, ali ako korporacije nameravaju da zadrže svoje mesto dominantnih institucija u društvu, moraće da budu shvaćene kao korisne u celini. To zahteva da svoj uticaj koriste i za poboljšanje čitave ljudske zajednice, a ne samo radi svojih krajnjih ciljeva. Ipak, sa sadašnjom ekonomskom strukturom koja eksternalizuje mnoge društvene i ekološke troškove obavljanja posla, ova dva nastojanja se često sukobljavaju. Cilj bi trebalo da bude povezivanje društvene sa korporativnom dobiti. To su neki direktori korporacija već shvatili, pa predsednik „Du Pont“, Čarls Holidej mlađi, ističe da nema uspeha u biznisu u XXI veku ukoliko društva propadnu ili globalni ekosistemi nastave da se pogoršavaju. Korporativna odgovornost u suštini znači da korporacija treba da se ponaša na ekološki održiv i društveno koristan način: da sprečava ekološku degradaciju, da stvara korisne i zdrave proizvode, da se prema radnicima i zajednicama ponaša pravedno i korektno i da svoj ogromni uticaj koristi za poboljšanje dobrobiti celokupnog društva. Na taj način, korporacije bi ostvarile korist i na tržištu, jer sa potpunijim zadovoljstvom potrošača stvaraju uslove za bolju tržišnu reputaciju.

Proces globalizacije, pogotovo zbog informatičkih dostignuća i edukativnog razvoja društvene svesti, stvara sve više etički nastrojenih potrošača, koji zaista kupuju na osnovu skale svojih vrednosti. Štaviše, ako su MNK označene kao društveno odgovorne, time umanjuju rizik od mogućeg napada aktivista određenih organizacija, koji bi mogli da nanesu ljagu robnoj marki ili utiču na odanost potrošača. Loš publicitet u javnosti postaje najefikasnije sredstvo u nastojanju da MNK koriguju svoje ponašanje. Kao što su to osetili „Nestle“, „Nike“, „Coca-Cola“ i drugi, bojkot, štrajkovi radnika, sudski sporovi i negativna reklama mogu da ostvare direktan uticaj na krajnji cilj kompanije. Ipak, iako su ekološke i etičke implikacije navedenih inicijativa očigledno od koristi, primarni motiv korporacija je finansijske prirode. Tako je generalni direktor MNK „General Electric“, Džefri Imelt, objasnio povodom pokretanja plana ekomaginacije: „Krećemo sa ekomaginacijom ne zato što je u modi ili zato što je moralna, već zbog toga što će ubrzati naš rast i učiniti nas konkurentnijim“. Iz tog razloga, navedena korporacija se nada da će do 2015. godine imati 20 milijardi US\$ prihoda od proizvoda ekomaginacije. I mnoge druge MNK na slične načine pokušavaju da usklade društvene i korporativne interese, pa „IBM“, „BP“, „Exxon Mobil“ i „Du Pont“ smanjenjem proizvodnje otpada snižavaju troškove za stotinu US\$, čime povećavaju konkurentnost, ali i prihvatljivost svojih proizvoda na tržištu. Poučena lošim iskustvom negativne reputacije na tržištu, zbog eksploatacije bedno plaćenih radnika, korporacija „Nike“ pokušava da napravi netoksične patike koje će moći da se recikliraju i time prikaže sebe u novom svetlu. Naravno, kratkoročno gledano, veća korporativna odgovornost ne donosi uvek i veći profit, jer većina mera za kontrolu zagađenja i beneficije radnika dodaju troškove. Međutim, posmatrano na duže staze, veća odgovornost može da pomogne korporacijama da pobeđu



rivale tako što će biti korak ispred strogih propisa, čime će smanjiti upotrebu skupih inputa i privući novac brižnih investitora i potrošača. Za ostale korporacije, koje ne prate preoblikovanje tržišta i ne slede put održivog društva, taj izbor biće sve rizičniji.

MNK su svojim polugama moći, u lovu za profitom, premrežile našu Planetu na kojoj su afirmisale svetsku dimenziju kapitalizma. Pored toga, određenim pojavama u procesu internacionalizacije dale su kvalitativno viši nivo, čime su omogućile snažan proces međunarodne integracije i nastajanje svetske privrede, u čijoj suštini se nalazi realizacija nacionalnih interesa i privredna ekspanzija, pre svega matičnih zemalja. U pravcu daljeg razvoja MNK je i nova strategija pojačanog angažovanja u razvoju novih tehnologija, čime uspeavaju da u aktuelnoj krizi ne samo održavaju, već i povećavaju nivo svoje profitne stope, dok se efekti krize uspešno prebacuju na druge činioce svetske privrede: radnike i privrede nedovoljno razvijenih zemalja. Takođe, pojedine korporacije sa izgrađenom dugoročnom strategijom prepoznale su potrebu potrošača za etički i ekološki odgovornim pristupom u poslovanju, pa sve češće koriguju svoje ponašanje u tom pravcu. Ipak, bez obzira na pojavu i potrebu odgovornijeg korporativnog ponašanja, velika moć MNK i dalje drži za vrat ceo svet. Čak je transnacionalni kapital u mogućnosti da stimuliše krizu u globalnim razmerama, da premeštanjem svega 1-2% svoje mase izazove promenu pariteta bilo kojih svetskih valuta i da ignoriše nacionalne države kao drugostepene sile (Marković, 2008). Sa zapanjujućim sumama novca, ekonomijom obima, sposobnošću da manipulišu cenama roba i čak snagom da određuju politiku vlada, MNK su pravi gospodari Planete.

## **2. Dimenzije multinacionalnog merenja performansi multinacionalnih kompanija**

Složenost multinacionalnih kompanija u značajnoj meri usložnjava zadatke strategijskog upravljačkog računovodstva na području merenja njihovih performansi. Pritom, ovi zadaci se značajno razlikuju od jednog do drugog multinacionalnog preduzeća, čime se onemogućava jedinstveni recept za univerzalno rešavanje problema. Stoga sa sigurnošću možemo konstatovati da strategijsko upravljačko računovodstvo u bilo kom multinacionalnom preduzeću mora odgovarati jedinstvenim informacionim potrebama njegovog centralnog menadžmenta. S tim u vezi, ono mora prilagoditi merenje performansi upravo potrebama centralnog menadžmenta u multinacionalnim kompanijama.

Obzirom na činjenicu da je međuzavisnost subsidijara u multinacionalnim kompanijama izuzetno značajna, svaki subsidijar, a posebno centralni menadžment, mora detaljno biti upućen u poslovanje drugih subsidijara. Pritom, ovakve okolnosti uslovljavaju potrebu za adekvatnim nefinansijskim pokazateljima. Na primer, informacije o performansama pojedinih proizvodnih

linija su neophodne za globalno planiranje proizvodno-prodajnih napora koje je potrebno sprovesti širom sveta. Takođe, informacije o nedostatku porudžbina u jednom regionu značajna su podloga planiranja proizvodnje u drugim regionima sveta. Pomenimo i to da su informacije o žalbama kupaca vezanim za kvalitet iz bilo kog dela sveta od posebnog značaja za korporativno istraživanje i razvoj. Troškovi eksternih nedostataka koji pritom nastaju, utiču ne samo na planiranje proizvodnje po fabrikama, već i na uvođenje usluga koje subsidijari moraju pružati kupcima širom sveta (Milićević, 2003).

Oblast finansijskih mera performansi u multinacionalnim kompanijama takođe je povezana sa određenim specifičnostima. Naime, profit subsidijara nije najznačajnija tačka fokusiranja korporativnog menadžmenta. Pre bi se moglo reći da je to međuzavisnost subsidijara unutar globalne organizacije. Samim tim, profitabilnost pojedinih globalnih linija proizvoda je mnogo važnija od profitabilnosti pojedinih subsidijara. Tako, investicije u proizvodnu fabriku u jednoj zemlji utiču na ono što bi trebalo prodavati u nekoj drugoj zemlji (Milićević, 2003).

Široka geografska pokrivenost povlači za sobom centralizovano odlučivanje o prodajnim cenama u multinacionalnim kompanijama. Veoma često se s tim u vezi oblikuje "troškovi-plus" cenovna strategija, kojom se sa jedne strane, odgovornost za profitabilnost pripisuje korporativnom vrhu, dok se, sa druge strane, omogućava subsidijarima da u određenoj meri utiču na određivanje prodajnih cena (Milićević, 2003).

Strategijsko upravljačko računovodstvo svojim informacijama može obezbediti centralnom menadžmentu multinacionalnih kompanija dobru potporu da integriše subsidijare u centralizovani organizacioni milje i uspostavi visoko koordinirane odnose između njih. Ovu svoju ulogu strategijsko upravljačko računovodstvo može uspešno da odigra isključivo komponujući finansijske i nefinansijske mere performansi.

Povezanost finansijskih i nefinansijskih mera performansi na svim nivoima organizacione strukture obezbeđuje potpunu sliku o postignutim rezultatima prilikom realizacije formulisane i razvijene strategije kompanije pa je, stoga, neophodno korišćenje i jednih i drugih. Upravljački vrh i viši nivoi organizacione lestvice treba da prate ne samo finansijske mere koje govore o rezultatima proteklih odluka, već i nefinansijske mere kao predviđajuće indikatore budućih performansi. Slično tome, osoblje na nižim nivoima organizacije mora razumeti i finansijske posledice svojih operativnih odluka.

Pojava inovativnih prodornih tehnologija i globalizacija tržišta izmenili su osnovne postavke poslovanja, pa od presudne važnosti za dostizanje održive konkurentske prednosti postaje sposobnost kompanije da mobilize i iskoristi nematerijalnu aktivnu, kojom će se omogućiti izgradnja lojalnosti kupaca, opsluživanje novih tržišta i segmenata, pravovremeni razvoj inovativnih

visokokvalitetnih proizvoda i usluga po niskim troškovima i uključivanje zaposlenih u proces kontinuiranih usavršavanja kapaciteta, kvaliteta i vremena reagovanja. Iz tih razloga, model izveštavanja, koji se oslanja samo na finansijsku perspektivu, mora se proširiti vrednovanjem nematerijalnih i intelektualnih sredstava, koja najviše doprinose uspehu u današnjem konkurentskom okruženju, a koja se odnose na pouzdanost dobavljača, interne kompetencije, obučenu radnu snagu i lojalne kupce (Simons, 2000).

Integralni sistem mera performansi, kao ključni deo organizacione infrastrukture, involviran je u sve aspekte upravljačkog poslovnog ciklusa, počev od formulisanja strategije, preko njenog komuniciranja kroz organizacionu strukturu, razvijanja i sprovođenja taktika njene implementacije, pa do razvijanja kontrolnih sistema za praćenje uspešnosti u dostizanju strategijskih ciljeva. Performanse moraju biti procenjene već prilikom determinisanja adekvatnih strategijskih opcija, one se moraju pratiti pri reviziji strategija, njihovom komuniciranju i razvijanju taktičkih ciljeva. Zato je neophodan integralni prilaz merenju performansi, koji prevazilazi njegovu tradicionalnu ulogu baziranu isključivo na kontrolnom fidbeku (Nanni, Dixon, Vollmann, 1992).

Uspešna primena i razvoj integralnog sistema mera performansi zasniva se na uvažavanju sledećih osnovnih determinanti (Parmenter, 2007):

- kreiranja vrednosti za stejkholdere,
- uloge višeg menadžmenta i zaposlenih,
- povezanosti merenja, izveštavanja i unapređenja performansi i
- povezanosti mera performansi sa izabranom strategijom.

Značaj integralnog sistema mera performansi je minimalan ukoliko nije povezan sa trenutnim ključnim faktorima uspeha kompanije, izabranom strategijom i konačnim ciljem kreiranja vrednosti. Integralni sistem, ili kako se još naziva „sistem strategijskog merenja performansi“, pokušava da integriše strategijske ciljeve i poslovne inicijative kroz translaciju strategijskih direktiva u smernice za obavljanje svakodnevnih aktivnosti. Dobro osmišljena i razvijena strategija iziskuje njenu adekvatnu realizaciju. Kako se strategijski pravci vremenom menjaju, glavni zadatak prilikom tih promena je utvrđivanje kritičnih faktora uspeha, kojima je zapravo određena uspešnost i sposobnost kompanije. Izgradnja integralnog sistema mera performansi upravo nameće potrebu definisanja faktora koji otkrivaju najjače poluge izvršenja strategije i kreiranja vrednosti kompanije. Time se broj mera performansi može značajno smanjiti, a menadžment kompanije fokusirati na one najbitnije i usredsrediti na akcije koje imaju najveći uticaj na uspešnu realizaciju strategijskih ciljeva. Praksa je pokazala da bi trebalo da postoji između dva i osam ključnih faktora uspeha. Kada se jednom odrede pravi ključni faktori uspeha, kreiranje multidimenzionalnog sistema mera performansi je umnogome olakšano.

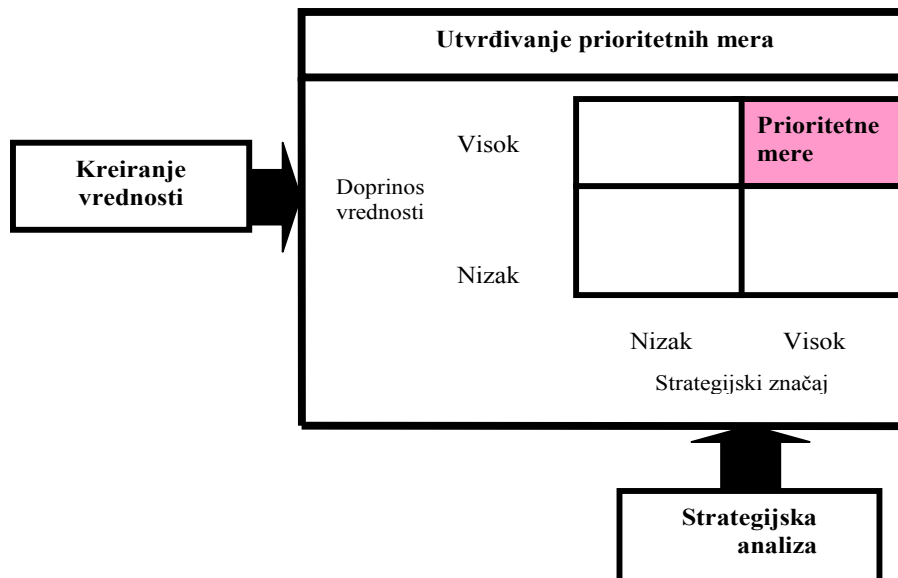
Svaki od identifikovanih faktora konkurentnosti, koji se mogu odnositi kako na redukciju troškova, tako i na usavršavanje proizvodnih procesa, nivo tehnološkog liderstva, pouzdanost, inovativnost, blagovremenost, kvalitet, fleksibilnost, stepen satisfakcije potrošača itd., najčešće zahteva više pažljivo odabranih mera performansi (Shank, Govindarajan, 1993). Ukoliko se kao strategijski cilj postavi *tehnološko liderstvo u grani*, odgovarajući kandidati za kritične faktore uspeha su: razvoj i održanje tehnoloških sposobnosti, obezbeđivanje dovoljno sredstava za projekte u oblasti tehnologije sa tržišnim potencijalom, brže lansiranje razvojnih projekata na tržište itd. Njima odgovarajuće mere performansi mogle bi biti sledeće: otvorene pozicije istraživanja i razvoja, poslate ponude, ratio prihvaćenih ponuda, ratio ponude održanja tehnoloških sposobnosti, procenat neuspešnih projekata i procenat prihoda od proizvoda mlađih od 24 meseca, vreme pokrivenosti tržišta, period usaglašavanja projekata u oblasti tehnologije sa tržišnim potencijalom, vreme i procenat lansiranja razvojnih projekata na tržište (Dressler, 2004). Razvijanje strategije konačno dovodi do opipljivih indikatora performansi za svaki faktor uspeha, pri čemu se idealno produkuje 30–60 potencijalnih mera performansi. Ukoliko se *pouzdanost* smatra bitnim strategijskim faktorom konkurentnosti, u sistem se inkorporišu mere, kao što su procenat vraćenih proizvoda od strane kupaca ili stopa blagovremenih isporuka kao odgovarajući pokazatelji pouzdanosti proizvoda i usluga preduzeća. Strategijski faktor *blagovremenosti* u odgovoru na zahteve potrošača zahteva precizno merenje vremena za obavljanje svih neophodnih aktivnosti, počev od komunikacije sa dobavljačima, preko nabavke, proizvodnje i interne logistike, pa sve do isporuke traženih proizvoda kupcima. Dostizanje zahtevanog nivoa *kvaliteta*, koji intenzivira u svojoj relevantnosti, nameće potrebu kontinuiranog praćenja performansi proizvoda i usluga, i to pre svega kroz merenje stepena zadovoljstva kupaca/potrošača, broja njihovih pritužbi, procenta garantnih popravki ili, pak, stopa otpadaka, defekata i proizvoda vraćenih na doradu (Shank, Govindarajan, 1993).

Nakon identifikacije ključnih faktora uspeha imanentnih konkretnom preduzeću, pristupa se utvrđivanju prioritetnih mera. To praktično znači da će se sve mere identifikovane u fazi razvijanja strategije analizirati sa aspekta njihove usaglašenosti sa postavljenom strategijom i doprinosa vrednosti preduzeća, kao što je prikazano na slici 1.

Primarni cilj *strategijske analize* sastoji se u izvođenju potencijalnih mera performansi koje su tesno povezane sa poslovnom vizijom, strategijskim ciljevima i ključnim faktorima uspeha kompanije. Njihov strategijski značaj ocenjuje se kao nizak ili visok. Analiza *kreiranja vrednosti* skoncentrisana je na praćenje doprinosa potencijalnih mera performansi kreiranju vrednosti kompanije, koji takođe može biti *visok* ili *nizak*. Ocnom svakog potencijalnog indikatora u odnosu na njegov doprinos kreiranju vrednosti i strategijski značaj postiže se sinergija strategijskog fokusa i vrednosti kompanije i vrši izbor

*prioritetnih mera performansi*, odnosno mera čiji su strateški značaj i doprinos kreiranju vrednosti na visokom nivou.

Slika 1. Utvrđivanje prioritetnih mera performansi



Izvor: Dressler, 2004

Pored toga, neophodno je testirati kriterijume „merljivosti“ i „kontrolabilnosti“, koji nisu relevantni za definisanje prioriteta, ali ukoliko nisu zadovoljeni, potencijalna mera se odbacuje automatski. U nekim slučajevima interni informacioni sistemi nisu dovoljno usavršeni za produkciju neophodnih podataka, vezanih za, recimo, interpretaciju troškova po dimenzijama proizvoda ili kupaca, ili operativna merenja poput zaliha nedovršene proizvodnje po organizacionim delovima. Neke mere, poput relativnog tržišnog udela, nemoguće je utvrditi usled nedostatka podataka o obimu tržišta. Kriterijum kontrolabilnosti je zadovoljen ukoliko mere sadrže bar jednu varijablu na koju se može uticati, kakvi su relativni indikatori, poput rasta prihoda kompanije u odnosu na rast bruto društvenog proizvoda ili kretanje cena akcija kompanije u odnosu na berzanski indeks.

Pritom, uspostavljanje korelacije između finansijskih i nefinansijskih mera performansi unutar sistema kontrole nameće se kao imperativ, obzirom na to da je ostvarivanje superiornih performansi moguće jedino kombinacijom optimizacije finansijskih performansi i realizacije nefinansijskih ciljeva.

### 3. Informaciona podrška strateškog upravljačkog računovodstva merenju i kontroli performansi multinacionalnih kompanija na primeru Mobil korporacije

Mobil korporacija sa sedištem u Ferfaksu u Virdžiniji, sa poslovima u više od 100 zemalja je, pored Exxon-a i Shell-a, bila jedan od tri najveća proizvođača nafte, gasa i petrohemijskih proizvoda. Strateška vizija Mobila je „biti najbolja integrisana rafinerija na tržištu u Sjedinjenim Državama putem efikasne isporuke jedinstvene vrednosti kupcima.“ Exxon Mobil Corporation, ili ExxonMobil, je američka multinacionalna naftna i gasna kompanija formirana 30. novembra 1999. godine, spajanjem Exxon i Mobil kompanije.

Prinos na angažovani kapital Mobil korporacije je 1995. bio 12,8%, koji je predstavljao četvrti rezultat među 14 najvećih naftnih kompanija; godišnji prirast akcija od 19,1% u proseku za period 1991-1995. je bio najveći u odnosu na ostale naftne kompanije. Zbirni podaci o prodaji i dobitku tog perioda su dati u tabeli 2.<sup>1</sup>

**Tabela 2. Zbirni podaci o prodaji i dobiti Mobil korporacije**

Zbirne finansijske informacije Mobil-a, 1994-1995. (u mil. \$)			
	1993.	1994.	1995.
Prihodi	\$63,975	\$67,383	\$75,37
Dobitak iz poslovanja	2,224	2,231	2,846
Izdaci za istraživanja i kapitalni izdaci	3,656	3,825	24,802
Angažovani kapital na kraju godine	25,333	24,946	4,268
Racio zajmavnog kapitala	32%	31%	27%
Stope prinosa na:			
sopstveni kapital	13,2%	13,2%	16,2%
granski prosek		10%	14%
prosečan angažovani kapital	10,2%	10,3%	12,8%
granski prosek		8,1%	10%

*Izvor:* Simons, 2000

Godine 1992. USM&R je bio na 12. mestu po profitabilnosti od 13 naftnih kompanija u SAD. Preokret je započeo 1993. tako da su dobitak i prinos na sopstveni kapital uskoro prevazišli granski prosek. Funkcionalna organizaciona struktura USM&R postojala je do 1994. Grupa za snabdevanje je nabavljala sirovu naftu i transportovala je do rafinerija. Proizvodna funkcija je u rafinerijama obrađivala sirovu naftu u gorivo, kerozin, lož ulje, dizel, mlazno

<sup>1</sup> Primer je preuzet iz Simons, R. 2000., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey, p. 544-561.

gorivo, mazivo i petrohemijske poluproizvode. Služba otpreme je transportovala petrolejske proizvode kroz cevovode i baržama i kamionima do regionalnih terminala širom zemlje. Menadžeri terminala su vršili prijem, skladištili i upravljali zalihama i distribuirali ih do maloprodaje i distributera. Marketing funkcija je determinisala pakovanje, distribuciju i prodaju Mobil proizvoda preko velikorodaje i maloprodaje do krajnjih korisnika.

Početkom devedesetih godina, Mobil se suočio sa stagnirajućom tražnjom, rastom konkurencije i limitiranim kapitalom za investiranje u kapitalno intenzivno poslovanje. Bob McCool, potpredsednik USM&R divizionu, se priseća: „1990. nismo zarađivali ništa. U stvari čak smo gubili 500 miliona keša. Izdaci su se udvostručili, kao i kapital, marže su pale, kao i obim prodaje“. McCool je nekoliko sledećih godina posvetio tome da oporavi kompaniju i zaustavi odliv novca, u čemu je uspeo, suočivši se sa time kako generisati budući rast. Ispitivanjem poslovne klime tokom 1993. utvrđeno je da zaposleni smatraju zahteve internog izveštavanja, administrativne procese i top-down politike ograničavajućim faktorima kreativnosti i inovativnosti. Odnosi sa kupcima su povremeni, dok zaposleni rade samo toliko koliko je potrebno za postizanje solidnih rezultata svojih poslovnih jedinica. McCool je uz pomoć eksternih konsultanata inicirao velike studije poslovnih procesa i organizacione efikasnosti, na bazi kojih je zaključio da je neophodno fokusirati se na kupce, pratiti njihove potrebe i želje, i nastojati da se u potpunosti zadovolje. 1994. doneta je odluka o decentralizaciji odlučivanja na menadžere i zaposlene koji žele da budu bliže kupcima. USM&R je reorganizovan u 17 osnovnih poslovnih jedinica i 14 uslužnih kompanija. Osnovne poslovne jedinice su obuhvatale:

- jedinice prodaje i distribucije,
- integrisane jedinice prerade, prodaje i distribucije i
- jedinice specijalizovanih proizvoda i procesa.

McCool je komentarisao potrebu za reorganizacijom na sledeći način: „Previše smo narasli kao funkcionalna organizacija. Imamo ogromnu administraciju i moramo staviti njene troškove pod kontrolu. Ali najvažnije je da se fokusiramo na kupce. Moramo naučiti sve u organizaciji ne da malo bolje rade svoj posao, već da svu energiju fokusiraju na bolju ponudu Mobil proizvoda i usluga za kupce.“ Brian Baker, potpredsednik USM&R je nastavio: „Bili smo velika centralizovana organizacija koja se udaljila od svojih kupaca. Nismo imali sposobnosti za brze promene uz nove marketing programe.“

Reorganizacija USM&R se odvijala istovremeno sa novorazvijenom **strategijom segmentacije kupaca**. Istorijski, Mobil je poput drugih kompanija nastojao da održi rast i obim prodaje plasiranjem na tržište punog asortimana proizvoda svim segmentima kupaca. Marketing grupa za benzin je sprovedla studiju koja je otkrila pet segmenata među kupcima goriva:

- road warriors (drumski ratnici) 18%, uglavnom srednjovečni muškarci visokih primanja koji prelaze 25.000-50.000 milja godišnje, kupuju vrhunsko gorivo platnim karticama, kupuju sendviče i piće u prodavnici, a ponekad peru auto u perionici;
- true blues 16%, obično muškarci i žene sa srednjim do visokim primanjima koji su lojalni brendu, a nekad i posebnoj stanici, često kupuju vrhunsko gorivo i plaćaju gotovinom;
- generation F3 27%, stalno mobilni muškarci i žene od kojih je polovina mlađa od 25 godina, prelaze značajnu kilometražu i obilno se hrane u restoranu na pumpi;
- homebodies 19%, domaćice koje prevoze decu tokom dana i koriste bilo koju pumpu baziranu u gradu ili duž njihove rute i
- price shoppers 20%, kupci koji nisu lojalni nijednom brendu ili posebnoj pumpi i retko kupuju vrhunsko gorivo, često sa malim budžetima.

Menadžment USM&R je odlučio da napore usmeri na prva tri segmenta (61% svih kupaca) i da ne pokušava da privlači nelojalne i kupce osetljive na cene. Nova strategija zahteva posvećenost unapređenju benzinskih pumpi kako bi mogle da ponude brzu, prijatnu i bezbednu uslugu ciljanim segmentima. To zahteva i promenu uloge Mobil prodavnica (tzv. c-prodavnica). Trenutno, c-prodavnice su restorani dizajnirani da privuku impulsne kupovine motorizovanih kupaca.

Posvećenost unapređenju usluga ukazuje na nastojanje da se u strategiju fokusiranja ugradi element diferenciranja, što je istovremeno bitan indikator **ključnih faktora uspeha** ove strategije, koji se odnose na *kvalitet* i *inovativnost*.

Novopostavljeni menadžeri poslovnih jedinica su svoj razvoj ostvarili unutar strukturirane odozgo-nadole funkcionalne organizacije. Neki su bili oblasni menadžeri prodaje, neki su upravljali cevovodima ili regionalnom mrežom distribucije. McCool je anticipirao probleme sa tranzicijom: „Uzeli smo ljude koji su svoj radni vek proveli unutar velike funkcionalne organizacije i zatražili smo od njih da postanu lideri preduzetnog profitabilnijeg biznisa od kojih su neki vredeli po 1 milijardu \$ u aktivi. Kako ih odvojiti od funkcionalne ekspertize i usmeriti ih na stratejsko razmišljanje kao generalnih menadžera profitno orijentisanog biznisa?“

Shodno iznetom, USM&R je identifikovao novi set **pokretačkih snaga** povezanih sa *organizacijom* u najopštijem smislu reči, čiji su sastavni elementi procesi, lideri, menadžeri i dr., kao i organizaciona struktura, organizaciona kultura, brend, intelektualna svojina i sl. *Potrošači*, sistematizovani prema tržišnim segmentima, predstavljaju još jednu značajnu pokretačku snagu ove kompanije.



Nova organizaciona struktura i poslovna strategija iziskuju i novi sistem mera performansi. Istorijski, USM&R se oslanjao na funkcionalno merenje koje je obuhvatalo: niske troškove proizvodnje i distribucije, raspoloživost za diler bazirano poslovanje, marže i obime prodaje, kao i indikatore ekologije i bezbednosti za grupu osoblja zaduženog za ekologiju, zdravlje i bezbednost. McCool je bio nezadovoljan ovim indikatorima, izjavljujući: „I dalje imamo mentalitet kontrolora, revidiramo prošlost umesto da vodimo ka budućnosti. Funkcionalni pokazatelji ne komuniciraju o tome šta smo. Ne želim da funkcionalne mere učvrste mentalitet kontrolora. Želim da budu deo procesa komuniciranja kroz koji svi u organizaciji mogu da shvate i implementiraju strategiju. Potrebne su nam bolje mere tako da proces planiranja možemo povezati sa akcijama, kako bismo ohrabрили ljude kojima je sada posvećena organizacija.“ Bejker je takođe istakao potrebu za novim pokazateljima: „Marketing ne želi da izgubi dilere goriva. Ali mi nemamo nikakav fokus na mere kvaliteta dilera, pa tako često dodeljujemo franšize dilerima koji nisu na nivou imidža brenda. Pored toga, snažno težimo kratkoročnom profitu, tako da kada obim prodaje pada, ljudi iz marketinga to kompenzuju povećanjem cena. To se može raditi kratkoročno zbog snage našeg brenda, ali na duži rok taj tip akcije je neodrživ.“

Sredinom 1993. ispitivanjem efektivnosti i efikasnosti finansijskih analiza za celu diviziju, došlo se do zaključka o njihovoj solidnosti, uz upućivanje lavine kritika na nepovezanost sa poslovnom strategijom. Krajem 1993. pristupilo se proučavanju BSC-a uz razmišljanje: „Ovo može biti ono za čime tragamo. Naš fokus se često menja, a ništa što činimo nije vezano sa misijom. BSC je proces koji povezuje merenje sa misijom i strategijom organizacije. Može nam omogućiti put ka implementaciji nove strategije i omogućiti fokus na pravac u kome želimo da se krećemo.“

Senior menadžment tim USM&R je 1994. lansirao projekat BSC-a, unajmivši Renesance Solution, konsalting kompaniju Dejvida Nortona, da asistira procesu. Istovremeno se otpočelo sa obavljanjem intervjua sa svim članovima liderskog tima kako bi se stekao uvid u njihove stavove o novoj strategiji. Tim je sintetizovao informacije iz intervjua i uz učešće Nortona održao nekoliko radionica za razvoj specifičnih ciljeva i mera performansi za četiri perspektive BSC-a, koje su sadržale aktivne dijaloge i debate o implikacijama nove strategije. Primoravajući menadžere da strategiju izraze ciljevima u okviru četiri perspektive zaista je postignuta usaglašenost sa novom strategijom.

Činjenica da divizion ima dva osnovna tipa kupaca morala je biti značajan aspekt USM&R Scorecard-a kako bi se inkorporirali strategijski ciljevi i mere performansi za oba tipa. Neposredni kupac je široka mreža franšiznih dilera koji kupuju gorivo od Mobil-a. Drugi tip kupaca su milioni potrošača koji kupuju proizvode Mobil-a od nezavisnih dilera i maloprodavaca.

Tim zadužen za razvoj USM&R Scorecard-a podeljen je na osam podtimova koji bi unapredili i precizirali strategijske ciljeve i njima odgovarajuće mere: finansijski tim (na čelu je bio potpredsednik strategijskog planiranja); dva tima kupaca - jedan fokusiran na dilere, drugi na krajnje korisnike; proizvodni tim - usmeren na proizvodne troškove i ostale mere performansi rafinerija; tim za isporuke usredsređen na upravljanje zalihama i troškove isporuke; tim za ekologiju, bezbednost i zdravlje; tim za ljudske resurse i tim za informacione tehnologije. Svaki subtim je identifikovao ciljeve i mere performansi iz svoje oblasti upravljanja.

Do avgusta 1994. osam podtimova je razvilo specifične strategijske ciljeve za 4 BSC perspektive i odabralo inicijalni set mera povezanih sa tim ciljevima. **Strategijski ciljevi** formulisani su na sledeći način:

#### **OBLAST FINANSIJA:**

##### **Prinos na angažovani kapital**

„Ostvariti održivu stopu prinosa na angažovani kapital (ROCE) koja će stalno biti među najboljima u SAD downstream industriji, ali i ne manja od dogovorenog korporativnog cilja za ROCE od 12%.“

##### **Cash -flow**

„Upravljanje operacijama u cilju generisanja dovoljno gotovine kako bi se pokrili bar kapitalni izdaci, neto troškovi finansiranja i deo za dividende.“

##### **Profitabilnost**

„Kontinuirano povećanje profitabilnosti generisanjem integrisane neto marže koja će stalno biti među dva najbolja rezultata u SAD.“

##### **Najniži troškovi**

„Postići održivu konkurentsku prednost integrisanjem raznih delova vrednosnog lanca kako bi se ostvarili najniži potpuno alocirani ukupni troškovi u skladu sa isporučenom vrednošću.“

##### **Profitabilni rast**

„Rast poslovanja uvećavanjem obima brže od industrijskog proseka traganjem za prilikama za zaradu u skladu sa ukupnom strategijom divizionu.“

#### **OBLAST KUPACA:**

##### **Stalno oduševljavati ciljanog kupca**

„Identifikovati i ispunjavati propozicije vrednosti za ciljane korisnike.“

### **Unaprediti profitabilnost dilera i velikoprodaje**

„Pružanjem traženih proizvoda i usluga i omogućavanjem razvoja poslovnih kompetencija unaprediti profitabilnost naših dilera i velikoprodavaca.“

### **OBLAST INTERNIH PROCESA:**

#### **Marketing**

„Razvoj ponude i alternativnih profitnih centara (APC) - razvoj inovativnih i uzajamno profitabilnih proizvoda i usluga.“

„Razvoj franšiza i dostizanje nivoa kvaliteta poput najboljih velikoprodaja van grane.“

#### **Proizvodnja**

„Niži troškovi uz bržu proizvodnju - konkurentna prednost preko rasta bruto marže i pad troškova poslovanja.“

„Bolje performanse hardvera - optimalan rad rafinerija.“

„Bezbednost - eliminisanje povreda na radu kroz edukaciju i prevenciju.“

#### **Nabavka, trgovanje i logistika**

„Redukcija troškova skladištenja - sniziti troškove preuzimanja i transporta.“

„Optimizacija trgovanja - maksimizacija spot market realizacija.“

„Upravljanje zalihama - optimizacija zaliha uz zadovoljavajući nivo usluga.“

#### **Unaprediti performanse zdravlja, bezbednosti i ekologije**

„Biti dobar poslodavac i komšija uz posvećenost sigurnosti svih postrojenja i aktivnoj brizi o uticaju na okolinu.“

#### **Kvalitet**

„Upravljanje operacijama kako bi ponudili kvalitetnu uslugu uz kvalitetne poslovne procese.“

### **OBLAST UČENJA I RASTA:**

#### **Uključenost u organizaciju**

„Promovisanje strategije organizacije i stvaranje klime u kojoj su zaposleni motivisani i autorizovani da streme ostvarenju vizije.“

#### **Osnovne kompetencije i veštine**

- „integrirani pogled - podsticati šire shvatanje poslovanja,
- izvrsnost funkcija - razviti potreban nivo veština i kompetencija za izvršenje vizije i
- liderstvo - razviti leaderske veštine za artikulisanje vizije i promovisanje integriranog poslovnog razmišljanja.“

**Pristup stratezijskim informacijama**

„Razviti podršku neophodnu za izvršenje strategije.“

Inicijalni *set odgovarajućih mera performansi* prikazan je u tabeli 3.

**Tabela 3. Povezanost mera performansi i postavljenih ciljeva (Simons, 2000)**

<b>Cilj</b>	<b>mere</b>
<b>FINANSIJE</b>	
<b>Prinos na angažovani kapital</b>	ROCE
<b>Cash-flow</b>	Cash-flow bez dividendi Cash-flow sa dividendama
<b>Profitabilnost</b>	Profit (posle poreza) Neto marža (centi po galonu pre poreza) Neto marža, rejting od 6
<b>Niži troškovi</b>	Ukupni troškovi poslovanja (centi po galonu)
<b>Profitabilni rast</b>	Prodaja benzina rast u % Prodaja destilata rast u % Prodaja maziva rast u %
<b>KUPCI</b>	
<b>Stalno oduševljavati ciljanog kupca</b>	Udeo segmenta drumski ratnici (%) true blues (%) generacija f3 (%) misteriozni kupac (%)
<b>Unaprediti profitabilnost dilera</b>	Ukupan bruto profit
<b>PROCESI</b>	
<b>Razvoj proizvoda i usluga profitnih centara</b>	Bruto marža po prof. centru mesečno (\$) ROCE po rafinerijama (%)
<b>Niži troškovi proizvodnje u odnosu na konkurenciju</b>	Izdaci po rafinerijama
<b>Unaprediti performanse zdravlja, bezbednosti i ekologije</b>	Ekološki incidenti Bezb.incidenti po raf.(dani zastoja)
<b>Redukcija troškova skladištenja</b>	Troškovi skladištenja u odnosu na najbolje konkurente (centi po galonu)
<b>Upravljanje zalihama</b>	Nivo zaliha Indeks raspoloživosti zaliha (%)
<b>Kvalitet</b>	Indeks kvaliteta

<b>UČENJE I RAST</b>	
<b>Uključenost u organizaciju</b>	Indeks motivisanosti zaposlenih
<b>Osnovne kompetencije i veštine</b>	Raspoloživost strategijs. kompet.(%)
<b>Pristup strategijskim informacijama</b>	Raspoloživost strat. sistema(%)

Mere performansi iz oblasti finansija povezane su sa postavljenim strategijskim ciljevima, tako da cilju povećanja prinosa na angažovani kapital odgovara mera *ROCE*; unapređenje Cash-flow-a prati se putem mera *cash-flow sa i bez dividendi*; profitabilnost iznosom *neto profita i profitnom stopom*; dostizanje nižih troškova upućuje na potrebu praćenja *ukupnih troškova poslovanja*, a cilj profitabilnog rasta se povezuje sa merama poput *procentualnog porasta prodaje različitih derivata*.

Unutar oblasti kupaca, dostizanje cilja kontinuiranog oduševljavanja ciljanog kupca prati se *procentualnim udelom segmenata* na koje je usredsređena nova strategija, dok se unapređenje profitabilnosti dilera i velikoprodaje ocenjuje na osnovu *bruto profita*.

Za oblast internih procesa, saglasno pokretačkim snagama, uglavnom se vezuju ciljevi optimalnog poslovanja profitnih centara kao užih organizacionih delova. S tim u vezi, razvoj proizvoda i usluga profitnih centara najbolje je pratiti putem *stope dobitka po profitnom centru*; postizanje nižih troškova proizvodnje u odnosu na konkurenciju može se meriti korišćenjem *ROCE po rafinerijama*; unapređenje performansi zdravlja, bezbednosti i ekologije – ekološkim i bezbedonosnim incidentima izraženim u *danima zastoja*; cilj redukcije troškova skladištenja prati se *troškovima skladištenja u odnosu na najbolje konkurente*; efikasnost upravljanja zalihama - *nivoom zaliha i indeksom raspoloživosti zaliha*, a kvalitet odgovarajućim *indeksom kvaliteta*.

Ciljevi iz oblasti učenja i rasta, kao što su uključenost u organizaciju, osnovne kompetencije i veštine i pristup strategijskim informacijama, polazeći od ključnih faktora uspeha, mogu se pratiti merama kao što su: *indeks motivisanosti zaposlenih*, *procentualna raspoloživost strategijskih kompetentnosti* i *procentualna raspoloživost strategijskih sistema informisanja*.

Timovi su takođe identifikovali nove mehanizme neophodne kao podrška traženim merama performansi. Na primer, strategijski cilj oduševljavanja kupaca u tri segmenta zahteva od svih Mobil stanica brzu uslugu, ljubazne zaposlene i nagrađivanje lojalnosti kupaca. U to vreme nije postojala nijedna mera kojom bi se ocenile performanse dilera u tim kritičnim procesima. Podtim fokusiran na kupce je razvio „program misterioznog kupca“ kojim su jednom mesečno prilikom kupovine goriva i hrane ocenjivane performanse dilera vezane za eksterijer stanice, opsluživanje, prodajno mesto, osoblje i toalete. Ove ocene se koriste kao mere performansi u perspektivi kupaca BSC-a. Podtim fokusiran na dilere je lansirao inicijativu o podršci strategijskom cilju razvoja

dilera i kreirao instrumente kojima će omogućiti ljudima iz marketinga ocenu i rad sa dilerima na unapređenju performansi u sedam poslovnih oblasti: finansijskom menadžmentu, servisnim stanicama, menadžmentu kadrovima, pranju vozila, prodavnicama, kupovini goriva i unapređenju iskustva kupaca pri kupovini. Predstavnici marketinga će dodeliti rejting dilerima kako bi identifikovali postojeće šanse i prednosti, a sve u cilju povećanja profitnih performansi dilera i velikoprodaje Mobil ponude, merenih bruto profitom dilera i mesečnom bruto maržom alternativnih profitnih centara - prodavnica i servisnih mesta.

Istovremeno sa razvojem USM&R Scorecard-a lansiran je i razvoj BSC poslovnih jedinica, prevođenjem strategijskih tema definisanih na nivou divizionu USM&R na lokalne ciljeve i mere koje će reflektovati posebne prilike i konkurentsko okruženje svake jedinice. S tim u vezi, McCool je istakao: „Mobil na Srednjem Zapadu nije isti kao Mobil u Novoj Engleskoj ili na zapadnoj obali. Na svakom tržištu kupci traže različite usluge, konkurenti se razlikuju po regionima uz različitu ekonomiju poslovanja. Ne želimo da diktiramo rešenja iz centrale. Imamo bazičnu strategiju i set pomoćnih programa koje možemo ponuditi svakoj poslovnoj jedinici“.

Scorecard poslovnih jedinica odslikava USM&R Scorecard uz nešto manje mera posebno u perspektivi internih poslovnih procesa, jer su poslovne jedinice fokusirane na posebne funkcije - poput regionalnog marketinga i prodaje, prerade i distribucije - tako da pun raspon internih mera nije relevantan za svaku od njih. Strategijska i operativna kontrola bazirane na ovako postavljenom sistemu mera performansi umnogome doprinose efikasnosti sprovođenja kontrole na nivou preduzeća kao celine i dostizanju postavljenih strategijskih ciljeva.

## **Zaključak**

Multinacionalne kompanije omogućavaju snažan proces međunarodne integracije i nastajanje svetske privrede, u čijoj suštini se nalazi realizacija nacionalnih interesa i privredna ekspanzija, pre svega matičnih zemalja. Novom strategijom pojačanog angažovanja u razvoju novih tehnologija, multinacionalne kompanije uspevaju da u aktuelnoj krizi ne samo održavaju, već i povećavaju nivo svoje profitne stope, a svojom dugoročnom strategijom nastoje da zadovolje potrebe potrošača za etički i ekološki odgovornim pristupom u poslovanju.

Strategijsko upravljačko računovodstvo u bilo kom multinacionalnom preduzeću mora odgovarati jedinstvenim informacionim potrebama njegovog centralnog menadžmenta i tome prilagoditi merenje performansi. Svojim informacijama strategijsko upravljačko računovodstvo može obezbediti centralnom menadžmentu multinacionalnih kompanija integrisanje subsidijara u

centralizovani organizacioni milje i uspostaviti visoko koordinirane odnose između njih. Ovu svoju ulogu strategijsko upravljačko računovodstvo može uspešno da odigra isključivo kombinujući smislene finansijske i nefinansijske mere performansi.

Uspešna primena i razvoj integralnog sistema mera performansi zasniva se na uvažavanju kreiranja vrednosti za sve stejkholdere, uloge višeg menadžmenta i zaposlenih, povezanosti merenja, izveštavanja i unapređenja performansi i na povezanosti mera performansi sa izabranom strategijom. Značaj integralnog sistema mera performansi je minimalan ukoliko nije povezan sa trenutnim ključnim faktorima uspeha kompanije, izabranom strategijom i konačnim ciljem kreiranja vrednosti.

## Literatura

- Dressler, S. (2004) *Strategy, Organization and Performance Management - from basics to best practice*. Florida: Universal Publishers Boca Raton.  
[http://unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2013/WIR13\\_webtab28.xls](http://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2013/WIR13_webtab28.xls) (15.03.2014.)
- Kaplan, R. and Norton, D. (2008) *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Pres.
- Marković, I. (2003) Cena kao faktor konkurentnosti u novim uslovima poslovanja. *Ekonomске teme* (1): 85-95.
- Marković, I. (2003) Intrasektorska razmena u uslovima globalizacije. *Ekonomске teme* (2): 277-283.
- Marković, I. (2008) Kako se mogu smanjiti troškovi dužničke krize? *Ekonomске teme* (1): 67-76.
- Marković, I. (2013) Proces of Regionalization in the Global Economy. Vrnjačka Banja: 3rd International Conference Economics and Management-Based on New Technologies EMoNT, 278-285.
- Mendoza, C. (2002) *Tableau de Bord et Balanced Scorecard*. G.R.E. Paris.
- Miličević, V. (2003) *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Nanni, A., Dixon, R. and Vollmann, T. (1992) Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities. *Journal of Management Accounting Research, Fall*, Vol. 4, pp. 9-22.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators - Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. Inc: John Wiley and Sons.  
[prezi.com/.../mobil-usmra-linking-the-balanced-s](http://prezi.com/.../mobil-usmra-linking-the-balanced-s) (25.03.2014.)
- Shank, J. K., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool of Competitive Advantage*. USA: The Free Press.
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Todorović, M. and Marković, I. (2001). Konkurencija na svetskom tržištu u uslovima globalizacije. *Ekonomске teme* (1-2): 83-89.

www.ftp://27.32.98.129/ (11.03.2010.) Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995). Performance measurement system design - A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4): 80-116.  
www.authorstream.com (21.03.2014.)

## **STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING ROLE IN THE PERFORMANCE MEASUREMENT AND CONTROL OF MULTINATIONAL COMPANIES**

**Abstract:** The type and amount of information needed by top management of large companies is primarily determined by the role of individual managers. Thus, managers at the top of the hierarchy in complex enterprises need information that is different from the information managers of individual divisions or strategic business units. Starting from these requirements, strategic management accounting has developed a number of ways to provide information aimed at shaping corporate strategy. In this regard, the paper will be discussed various aspects of performance measurement in multinational companies, as well as the tasks to strategic management accounting should meet within them. Bearing this in mind, the main objective of this paper consists in analyzing the importance of strategic management accounting is to successfully manage the performance of multinational companies. Adequate application of theoretical concepts and research methods chosen, the work is expected to extending domestic literatures in this field meet our economic releases to the role of strategic management accounting in the measurement and control of the performance of multinational companies.

**Key words:** strategic management accounting, measurement, control, performance, multinational companies