



softconsulting

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Finansijsko izvještavanje i strateško upravljanje

„Kalendar ne brine kako vi trošite svoje vrijeme.“

- Carlton Sheets, biznismen

Pri strateškom upravljanju, finansijski izvještaji su jedan od nezaobilaznih alata koje menadžment poslovne organizacije koristi za donošenje poslovnih (i finansijskih) odluka. Forma i sadržaj finansijskih izvještaja potrebnih za strateško upravljanje zavisi će prije svega od načina organiziranja poslovne organizacije (veličina, teritorijalna rasprostranjenost poslovnih jedinica itd.), ali i načina donošenja strateških odluka (grupno odlučivanje, centralizovano odlučivanje itd.).

Strateško upravljanje² je proces kroz koji se donose i provode strateške odluke koje će organizaciju dovesti iz postojećeg u željeni položaj. Te odluke se mogu odnositi između ostalog na:

- djelatnosti - napuštanje postojećih ili ulazak u nove u istom ili različitom lancu stvaranja vrijednosti
- tržišta - ulazak na nova ili fokusiranje na postojeća
- proizvode – razvoj novih, poboljšanje ili napuštanje postojećih
- konkurentске prednosti – izvrsnost proizvoda ili niski troškovi
- izvore sredstava – unutarnji ili vanjski
- način rasta – organski, preuzimanja, spajanja ili strateški savezi
- dinamiku rasta – agresivna ili konzervativna.



Forma finansijskih izvještaja potrebnih za strateško upravljanje može zavisi od više faktora, a neki od faktora mogu biti: mogućnosti trenutnog (integralnog) informacionog sistema koji se koristi u poslovnoj organizaciji, način i obim primjene internacionalnih standarda za finansijsko izvještavanje, karakteristike finansijskog i strateškog menadžmenta i njihove potrebe itd. Uobičajeno je da je forma finansijskih izvještaja u tzv. MSP³ nešto „jednostavnijeg“ oblika u odnosu na formu finansijskih izvještaja u tzv. velikim preduzećima i korporacijama. Bez obzira na veličinu i djelatnost poslovne organizacije forma finansijskih izvještaja ne smije biti „otežavajuća“ okolnost pri strateškom upravljanju odnosno strateški menadžment treba da ima potreban i dovoljan obim (finansijskih) podataka koji su pregledno i nedvojbeno kreirani u adekvatnu formu finansijskog izvještaja za konkretnu poslovnu organizaciju ili konkretne potrebe strateškog menadžmenta. Dakle, forma finansijskih izvještaja ne treba biti važnija od sadržaja tj. podataka potrebnih za strateško upravljanje.

1 SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 (BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

Izvor za slike: <https://www.efilecabinet.com/international-financial-reporting-standards/> i

http://www.blazeinstitute.com/tihp_mastersInManagement2.html

2 Izvor: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/stratesko-upravljanje.html>

3 Op.a. Mala i srednja preduzeća



softconsulting

Osim „standardnih“ odnosno propisanih finansijskih izvještaja: bilansi stanja i uspjeha, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjeni strukture kapitala koji su istovjetni po svojoj formi, ali ne i sadržaju za sve poslovne organizacije, finansijski izvještaji za strateško upravljanje trebaju sadržavati i nešto „operativnije“ podatke i informacije potrebne konkretnom strateškom menadžmentu za donošenje poslovnih (i finansijskih) odluka.

Od posebnog značaja za strateško upravljanje su finansijski izvještaji sa podacima o makroekonomskim⁴ kretanjima i pokazateljima, koji su potrebni strateškom menadžmentu kako bi blagovremeno poduzeo odgovarajuće prilagodbe aktualne strategije npr. ulazak na nova ili fokusiranje na postojeća tržišta.

Finansijski izvještaji koji se kreiraju sa ciljem utvrđivanja tržišnog udjela poslovne organizacije na konkretnom tržištu npr. sa ciljem zauzimanja ili zadržavanja leaderske pozicije na tržištu, jedan su od značajnijih izvještaja koje strateški menadžment koristi kako bi na tržištu koristio vlastite konkurentske prednosti pri zadovoljavanju potreba konkretnog ciljnog tržišta.

Od finansijskih izvještaja bitnih za interne poslovne procese poslovne organizacije može se konstatovati da je izvještaj o profitabilnosti poslovnih jedinica tj. profitnih centara jedan od najznačajnijih izvještaja za strateško upravljanje. Strateško opredjeljenje da se vrši kontinuirano poboljšanje unutarnjih poslovnih procesa je od posebnog značaja za postizanje konkurentske prednosti poslovne organizacije na konkretnom tržištu.

Segmentacija tržišta i finansijski izvještaji o ostvarenim tržišnim ciljevima kroz prodajne aktivnosti i po pojedinim segmentima (kupaca, proizvođača, usluga) su važni za strateško upravljanje kako bi se pravovremeno donijele odluke o budućoj dinamici rasta i pravcima razvoja poslovanja. Izostanak ažurnih izvještaja iz ovog segmenta poslovnog odlučivanja, može strateškom menadžmentu u značajnoj mjeri otežavati kontrolu stepena uspješnosti implementacije trenutne strategije.

Strateško upravljanje, u 21. stoljeću, bez osnovnih finansijskih izvještaja, koji su opisani u ovom tekstu, nije ekonomski opravdano. Poduzetnici i osnivači biznisa često kao strateški menadžeri, uslijed nepoznavanja načina i pravila finansijskog upravljanja, ne posvećuju dovoljno pažnje internom finansijskom izvještavanju. Takav pristup finansijskom upravljanju, na strateškom nivou, može biti finansijski opravdano rješenje u kratkom roku. Dugoročno posmatrano strateško upravljanje bez kontinuiranog finansijskog izvještavanja i analize finansijskih podataka ne treba biti trajno opredjeljenje poduzetnika (osnivača biznisa).

Svaka poslovna organizacija za [finansijsko upravljanje](#) treba da ima unaprijed kreiran sistem kontrolnih mjera. Sistem kontrolnih mjera će biti uspješan samo ukoliko su finansijski pokazatelji u izvještajima pravovremeno kreirani. Stoga je neophodno imati [adekvatne izvještajne alate](#) koji će na vrijeme upozoriti donosiocima odluka o potrebnom poduzimanju korektivnih mjera.

U procesu strateškog (i finansijskog) upravljanja, potrebno je da strateški menadžment sa suradničkim timom IT eksperata osmisli [kvalitetan sistem prikupljanja \(i pohrane\) podataka](#), tako da analiza i izvještavanje bude brzo i efikasno izvršena, kako bi se sve poslovne odluke mogle donositi na mjerljivim pokazateljima.

⁴ Op.a. **Makroekonomija** je grana [ekonomske znanosti](#) koja se, za razliku od mikroekonomije, bavi cjelokupnim gospodarstvom nekog područja, proučavajući međusobne odnose ukupne (agregatne) proizvodnje, prihoda, zaposlenosti, cijena i drugih varijabli. Izvor: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Makroekonomija>