

Pregledni rad

UDK 339.137.2:657.47

DOI 10.7251/SVR2020168P

KONKURENTSKA SPOSOBNOST PREDUZEĆA SA ASPEKTA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

Prof. dr Slobodan Pešević

Apstrakt: Sve informacije proizašle iz računovodstva imaju najveći značaj, kako za interne tako i za eksterne korisnike. Ipak, najveću važnost imaju za menadžment privrednog društva imaju (ili preduzeća, korporacije i slično), i to informacije koje se bave identifikovanjem, merenjem, akumulacijom, analizom, pripremom, interpretacijom i komunikacijom finansijskih i nefinansijskih informacija koje menadžment koristi da bi planirao, vrednovao i kontrolisao procese koji se odvijaju u okviru privrednog društva, ove informacije priprema najvažniji deo računovodstva, koji se zove Upravljačko računovodstvo. Dakle, naglasak se stavlja na korisnost informacija a ne na tehnike njenog obezbeđenja.

Cljučne reči: *upravljačko računovodstvo, koncepti, korisnici, efikasno planiranje, ažurnost, konkurentnost, kontrola.*

UVOD

Već postaje fraza kako su preduzeća izložena snažnoj tržišnoj konkurenciji, može se postaviti kontra pitanje- a kada nisu bila izložena? Jedni ekonomski teoretičari pišu da je preduzeće stvoreno ili da mu je glavni zadatak ostvarivanje profita u dugom vremenskom periodu. Prihvatljivije je da se preduzeće definiše kao ekonomski sistem koji se osniva i funkcionise da bi na bazi raspoloživih resursa zadovoljilo interese različitih interesnih grupa. Da bi zadovoljilo te interese, mora imati proizvod ili uslugu koju će kupci prihvatiti, tj. kupiti, mora imati proizvod koji se po karakteristikama izdvaja od drugih, mora postojati određena konkurentna prednost. Ovo, dalje pretpostavlja da se kupac stavlja u „centar“, svih zbivanja. Težište problema poslovne aktivnosti se u zadnjih četrdesetak godina pomerilo sa proizvodnje na prodaju. Pre je bilo važno proizvesti, zbog slabe konkurencije i pasivnosti kupaca, postojanje tra-

žnje se podrazumevalo. Danas kupci imaju mnogo veći broj mogućnosti zadovoljenja sopstvenih potreba. Poslovanje preduzeća mora da podrazumeva stalni rast u obimu aktivnosti (nova tržišta ili proširenje kapaciteta) i razvoj u smislu poboljšanja konkurentske sposobnosti i mogućnost da se kupci, ne samo zadrže, već i novi privuku. S toga su iznimno važne informacije iz prošlosti kako bi se kreirala sadašnjost i predvide la budućnost, sve te informacije kreira, transformiše i čini upotrebljivim za menadžment društva upravljačko računovodstvo. Ono nije regulisano zakonski, kao finansijsko računovodstvo, ne zahteva ni zakonski propisane obrasce kao ni neko vremensko ograničenje (nema šestomesečnih ni godišnjih bilansa). Ali, što je najbitnije, zahteva svakodnevne informacije upotrebljive za menadžment koje će doprineti veću tražnju za proizvodom ili uslugom i boljim i tačnijim sagledavanjem poslova koje obavlja konkurencija. Da ne bude zabune, i finansijsko računovodstvo kreira potrebne informacije, one su „sporije“, manje vidljive i vremenski zakašnjele. (bilansi poslovanja za prethodnu godinu predaju se Agenciji za informatičke usluge do 28. februara tekuće godine). Aktivnosti upravljačkog računovodstva zadovoljava potrebe samo rukovodilaca preduzeća (menadžmenta) i ovo računovodstvo je orijentisano ka budućnosti. Na osnovu informacija upravljačkog računovodstva, menadžeri planiraju, donose odluke a zatim prate njihovo izvršenje. I finansijsko i upravljačko računovodstvo predstavljaju informacionu osnovu za upravljanjem poslovanjem. Pri tome, upravljačko računovodstvo ima dominantniju i nezamenljivu ulogu za menadžment privrednog društva. Informacije u upravljačkom računovodstvu mogu biti kvantitativne i kvalitativne kao i finansijske i nefinansijske, i ove informacije imaju glavnu ulogu u planiranju i kontroli poslovnih aktivnosti koje se sve više temelje na netradicionalnim metodama, tehnikama i informacijama.

KONKURENTSKA SPOSOBNOST PREDUZEĆA

Do početka osamdesetih godina prošlog veka, preduzeća su proizvodila određene proizvode i nisu imala problema sa njihovim plasmanom. Kupci nisu bili zahtevni, kako u smislu kvaliteta tako i u smislu marketinškog predstavljanja proizvoda. O kvalitetu određenih proizvoda potrošači su više informacija imali od onih koji su ih već koristili nego što su te informacije bile plasirane od samog preduzeća. Verovalo se da svaki proizvod ima prođu na tržištu, tako je uglavnom i bilo, u magacima nije bilo zaliha, troškovi su bili pod kontrolom a o konkurenciji se nije vodilo računa. Nije bilo ni potrebe jer kupci nisu bili zaintereso-

vani za veći stepen funkcionalnosti proizvoda. Ovo se ne može pripisati pasivnosti kupaca kako tvrde pojedini teoretičari, pre će biti u pitanju obrazovna i kulturna karakteristika samih potrošača. Početkom migracije stanovništva, otvaranjem granica i "mekšim" režimom prijema inostrane radne snage dolazi do dramatičnih promena. Dolazi do tražnje drugačije vrste proizvoda, u pitanju je promena, ne samo kvaliteta već i oblika samog proizvoda. Početkom osamdesetih godina prošlog veka, u centar svih zbivanja se stavlja kupac, konkurencija je postala nemilosrdna, svi rade da bi zadovoljili potrebe potrošača. Stvara se potrošačko društvo koje u centar svi svojih zbivanja stavlja zadovoljenje ličnih prohteva. Drugačija strategija se stavlja pred proizvođače, u centar interesovanja proizvođača se stavlja kupac, on "određuje" šta i kako će se proizvoditi. Cela filozofija poslovanja se sa proizvoda prebacuje na kupca. Traži se i najmanji faktor koji će nas izdvojiti od konkurencije i učiniti naš proizvod prihvatljivijim nego proizvod nekog drugog proizvođača. Tako se dolazi do konkurentne prednosti a ona predstavlja sposobnost preduzeća da dostigne superiornost na tržištu, merenu nadprosečnim ostvarenjima upravo u upravljanju tim jednim ili većim brojem ključnih faktora uspeha. Konkurentna prednost znači da preduzeće zadovoljava potrebe kupaca bolje od drugih. Nekada je cena proizvoda bila glavno merilo konkurentne prednosti, smatralo se da niža cena znači veću i sigurnu prodaju kao i eliminisanje ostalih konkurenata unutar iste grane. Danas kupci žele veći stepen funkcionalnosti proizvoda, sa inoviranim izgledom i poboljšanim karakteristikama, te kratke rokove isporuke, a narasla konkurencija im omogućava da njihovo zadovoljstvo bude univerzalno merilo konkurentnosti (Gajić, 2017, str.77). Početkom prošlog veka, puna pažnja se posvećivala produktivnosti i visini proizvodnih troškova, tokom 1913. godine Henri Ford (Henry Ford) je u proizvodni proces uveo pokretnu traku što je rezultiralo znatnim smanjenjem prosečnih troškova, uvećanje obima proizvodnje ali i negativnim reperkusijama na kvalitet proizvoda. Nezaobilazno pitanje u uslovima naglašene fokusiranosti na proizvod jeste kako uticati na kvalitet pa su praktičari i eksperti iz domena industrijskih sistema uveli metod inspekcije u cilju kontrole kvaliteta proizvoda. Tada je to bilo prihvatljivo ali je ubrzo počelo da predstavlja i problem (ova problematika će biti obrađena u tački dva).

Pitanje generisanja konkurentskih prednosti danas, znači obezbediti zadovoljnog kupca, i to dovoljan broj zadovoljnih kupaca kako bi se dobila njihova lojalnost i tako dostigao efekat ekonomije obima i u diversifikovanom proizvodnom ili uslužnom asortimanu. (Isto). Da kaže-

mo, konkurentna prednost podrazumeva nekoliko karakteristika (Gajić, 2017, str.78):

- *kreirana je i vođena željama i potrebama kupaca*,na konkurentskom tržištu je veoma teško pronaći organizaciju koja je svoju konkurentsku prednost gradila bez prethodne i kontinuirane zasnovanosti na istraživanju potreba i želje kupaca,
- *ima karakteristike trajnosti i teško se kopira*,superiorno odeljenje za istraživanje i razvoj,na primer, može kontinuirano da razvija nove proizvode ili procese koji omogućavaju preduzeću da ostane ispred konkuranata,
- *obebeđuje usmerenje i motivaciju za celu organizaciju*,kada se dostigne odgovarajući uspeh i preduzeća spoznaju pravce uspešnog delovanja i daljih poboljšanja,biće jednostavno motivisati zaposlene jer su rezultati njihovog prethodnog rada već tržišno građeni, i
- *obebeđuje značajan doprinos uspehu poslovanja*,konkurentne prednosti se ostvaruju na tržištu i to u situaciji kad kupci svojim novcem valorizuju tu prednost u odnosu na konkurenciju utičući tako i na rezultate poslovanja.

Za konkurentnost preduzeća je bitna motivisanost zaposlenih kao i uspešno organizovan informacioni sistem. Informacije za menadžere se podrazumevaju i nisu upitne ali je potrebna informaciona podrška za zaposlene na nižim upravljačkim nivoima kao i neposrednim izvršiocima poslova i aktivnosti.Zaposlenima se daju veća ovlašćenja i značaj jer se oni koriste kao dragocen izvor informacija za planiranje,kontrolu i poslovno odlučivanje.Sva funkcionalna područja u preduzeću su međusobno zavisna pa zato i treba usaglasiti ciljeve i zadatke pojedinačnih karijka odnosno centara odgovornosti u lancu stvaranja vrednosti za kupca.

KVALITET KAO STRATEŠKA DIMENZIJA SAVREMENOG POSLOVANJA

Koncepti kvaliteta se dramatično menjaju.Zadovoljenje (zadovoljstvo) kupaca iznedrilo je nove koncepte atraktivnog i inovativnog kvaliteta.Promene u konceptima kvaliteta navešće organizacije na svojevrsan reinženjering postojećih sistema kvaliteta kako bi se razvili inovativni atributi proizvoda i usluga u cilju privlačenja i zadržavanja kupaca (Yang, 2011). U savremenim uslovima poslovanja kvalitet postaje glavna konkurentna prednost privrednog društva (preduzeća,korpo-

racije,privredne organizacije) i postaje glavna “briga” menadžmenta. U svakoj sferi konkretne ekonomske stvarnosti, preduzeće se fokusira na unapređenje kvaliteta kako bi postiglo veću i održivu konkurentnost na tržištu. Ako posmatramo kako su preduzeća tretirala kvalitet u različitim vremenima, polazimo od Forda koji je uveo metod inspekcije u cilju kontrole kvaliteta proizvoda, i u srednjem veku su se vršile određene inspekcije proizvoda, znači da je kvalitet uvek bio u žiži interesovanja. Početkom dvadesetog veka radovima Frederika Tejlora (Frederic Taylor) koncept kvaliteta dobija još na većem značaju. Tejlor je uveo nekoliko važnih koncepata, gde spadaju (Taylor, 1911, p.36):

- *funkcionalna specijalizacija*, definisanje zadataka koji će se preduzeti pod standardnim uslovima a inspekcija je samo jedan od ovih zadataka,
- *procesna analiza*, prvenstveno se odnosi na produktivnost rada,
- *kontrola kvaliteta*, kontrolu vrše lica koja nisu uključena u proizvodni proces.

Kontrolu kvaliteta kao “proaktivnu funkciju” koja prožima sve proizvodne procese uvodi Valter Šuhart (Walter Shewhart) i imao je uticaj na stvaranje teoretske osnove menadžmenta kvaliteta. On je posmatranjem problema otpada i škarta u procesu proizvodnje razvio kontrolni dijagram koji će se kasnije nazvati “statistički proces kontrole”. Takođe, modelirao je tzv. krug unapređenja kvaliteta poznat kao Šuhartov ciklus koji podrazumeva tri koraka i to : specifikacija, proizvodnja i inspekcija.

Edvard Deming (Edwards Deming) jedan je od najpoznatijih iz oblasti kvaliteta. Njegov doprinos je formiranje sistema za statično upravljanje procesom a najveći doprinos dao je definisanju modela unapređenju kvaliteta menadžmenta ukupnih aktivnosti. To je tzv. PDCA ciklus, svako od zaposlenih mora da primenjuje četiri koraka: planiranje, izvođenje, provera i reagovanje.

Svakako, bilo je još značajnih istraživača iz oblasti kvaliteta, nabrojali smo “pionire” među istraživačima. U proizvodnim organizacijama kvalitet je osnovna i najvažnija komponenta, ne samo proizvodne, nego svih poslovnih funkcija organizacije. Da bismo znali potrebe kupaca, potrebno je tržišno istraživanje, iz tog istraživanja dobićemo podatke pozicioniranosti našeg preduzeća u odnosu na konkurenciju, znaćemo kakav to proizvod potrošači žele, koji dizajn, oblik, vrstu pakovanja i mnoge druge koji su nezamenljivi u formiranju konkurentne prednosti. Pre istraživanja tržišta neophodno je definisati strategiju upravljanja preduzeća ili preduzećem. Neophodni koraci za definisanje strategije su sledeći:

1. *formulisanje mesta i uloge preduzeća u poslovnom i socijalno-političkom okruženju*-misija, vizija i strategija preduzeća. Misiju formuliše vlasnik u obliku kratke izjave a u pogledu svrhe postojanja i ciljeva koje preduzeće treba da ostvari (npr. preduzeće treba da postane vodeći proizvođač slatkog i kiselog programa i lider u proizvodnji svih vrsta prirodnih sokova). Vizija predstavlja ulogu koju preduzeće treba da "odigra" u postojećem poslovnom okruženju. Nju formuliše top menadžment. (npr. preduzeće treba da postane lider u proizvodnji i prodaji proizvoda iz svog asortimana na celoj teritoriji Bosne i Hercegovine). Posle definisanja misije i vizije, vrši se formulisanje dugoročnog strateškog plana za period od 5-10 godina. Plan izrađuje menadžment preduzeća (trebaju biti uključeni menadžeri iz svih poslovnih funkcija) i plan ima zadatak da prilagodi viziju preduzeća konkretnom okruženju.

2. *formulisanje poslovnog sistema preduzeća*, na osnovu strateškog plana formira se poslovni sistem preduzeća i njegova uloga je da omogući provođenje strateškog plana. To dalje podrazumeva definisanje poslovnih procesa u preduzeću koji se dele na ključne i podprocese. Ključni poslovni procesi su osnovni procesi i okrenuti su ka kupcima i oni donose najveću vrednost preduzeću. Uspostava sistema za upravljanje poslovnim procesima omogućuje odvijanje važnih aktivnosti: identifikovanje lanaca "isporučilac-korisnik", merenje samog procesa i analizu poboljšanja procesa preko određenih parametara a parametri su: zadovoljstvo kupaca, kvalitet proizvoda, troškovi i vreme izrade. Poboljšanje procesa je osnov svih orijentisanih metoda upravljanja pa je izbor procesne metode jedna od glavnih odluka u dugoročnom strateškom planu.

3. *formulisanje poslovnog plana*, poslovni plan je dokument kojim se planira poslovanje preduzeća i predstavlja skup konkretizovanih ciljeva koji se moraju ostvariti u određenom vremenskom periodu. Koraci koji se sprovode prilikom formiranja plana su: utvrđivanje postojećeg stanja, utvrđivanje postojećih i pretpostavljanje budućih zahteva okruženja i utvrđivanje konfliktnih ciljeva.

Posle izrade strategije upravljanja vrši se istraživanje tržišta. Izuzetan, zahtevan i složen proces je istraživanje tržišta i treba vremena da se ono provede. U ovom radu ćemo pomenuti samo analizu konkurentskog okruženja, koja je proistekla iz istraživanja tržišta, a ona bi trebala da obuhvati:

- *gransku konkurenciju* (pojam grane, determinante grane, atraktivnost grane i tipovi grane),
- *konkurentske snage* (rivalitet konkurencije u grani, moć dobavljača, snaga kupaca, barijere ulaska u granu i pretnje supstituta),

- *strategijske grupe* (najuži koncept konkurentskog okruženja ,grana nije homogena skupina preduzeća,u grani su prisutna preduzeća koja primenjuju sličnu strategiju),
- *kriva iskustva* (ponavljanjem se poslovi obavljaju brže i efikasnije a troškovi po jedinici proizvoda se smanjuju zbog iskustva,kri-va iskustva je značajna za formulisanje strategije vođstva u troškovima),
- *portfolio koncept* (utvrđuje se najbolja kombinacija poslova u cilju dugoročne profitabilnosti,posmatraju se proizvodi,grupe proizvoda,linija proizvoda,izračunava se relativno tržišno učešće kao i stopa rasta tržišta) i
- *poređenje-benčmarking* (najbolje osobine leaderskih preduzeća se usvajaju,ne prepisuju se).

Informacioni sistem privrednog društva(nekad pišemo preduzeće,ili korporacija,organizacija,to su, u ovom radu,sinonimi za proizvodnu organizaciju) mora biti tako koncipiran da uvek daje celokupne i prave informacije u pravo vreme.Upravljačko računovodstvo nam mora prezentovati informacije pomoću kojih saznajemo da li su krizu kvaliteta proizvoda izazvali interni ili eksterni faktori.Na interne faktore dobrim delom možemo da utičemo,eksterni faktori su van naše kontrole.Upravljačko računovodstvo u sinergiji sa finansijskim treba,takođe, da pruži podatke o prihodu preduzeća,da li je povećan prihod nakon mera koje su usledile posle istraživanja tržišta.Jesmo li smanjili rashode poslovanja,je li u dužem vremenskom periodu obezbeđenja zarađivačka sposobnost preduzeća,da li je uspostavljen adekvatan proizvodni proces,je li povećan izvoz,da li je likvidnost zadovoljavajuća,imaju li zaposleni sigurnost,to su podaci koje mora prezentovati informacioni sistem.I društveno-politička zajednica(opština,regija itd.) očekuju određene informacije poput: da li je omogućen razvoj regije u kojoj posluje preduzeće,jesu li sačuvana radna mesta i da li su stvoreni uslovi za nova radna mesta,da li preduzeće može da utiče na imidž same zemlje-da ga učini povoljnijim,-da li preduzeće doprinosi razvoju ostale privredne delatnosti u zemlji i slično.Sve ove informacije mora da prezentuje informacioni sistem,te je i on podložan dogradnji,osavremenjavanju,promeni .Zapravo,bez kvalitetnog informacionog sistema se i ne ide u promene.

Pojam ”upravljanje ukupnim kvalitetom” (engleski-TQM-total quality management) koristi se da bi se opisala situacija u kojoj su sve poslovne funkcije uključene u proces stalnog poboljšanja kvaliteta (Gajić, 2017, str.94). Ovaj koncept podrazumeva :sistematski,disciplinovani

pristup koji koristi standardne alate i prakse da bi se upravljalo poslom i u kontinuitetu ostvarivao rastući nivo zadovoljstva kupaca. (Stamatis, 2012, p. 263). Organizacije koje su posvećene konceptu ukupnog kvaliteta primenjuju ga na tri nivoa: organizacionom, procesnom i na nivou pojedinačnog posla.

3. VREME KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI

Brzo prilagođavanje promenama u okruženju, preduzeću donosi veliku korist u povećanju prodaje proizvoda ili usluga. Nekada se na godišnji odmor putovalo vozom nekoliko dana, danas privatne avio-kompanije to čine za nekoliko sati. Kompanija "Tojota" (proizvođač automobila) ima ciklus razvoja novog proizvoda između 18 i 24 meseca, američkim proizvođačima automobila treba oko 40 meseci. Kompanija "Dell" koja proizvodi računare prema zahtevu pojedinačnih kupaca, u roku manjem od 48 sati može da ispuni zahtev kupca. Dosta preduzeća je izabralo vreme kao faktor tržišnog uspeha. Kupci su postali zahtevni prema kvalitetu i još zahtevniji za brzinu zadovoljenja njihove potrebe. Krilatica-vreme je novac, ovde dobiva punu potvrdu. U savremenim uslovima poslovanja, brže uvođenje novih proizvoda postiže se uvažavanjem potreba i želje kupaca, te saradnjom pojedinih funkcionalnih područja unutar preduzeća. (Gajić, 2017, str. 102). Veoma je važno utvrditi način na koji preduzeće nudi novi proizvod ili uslugu kupcu (Schroeder, 1999, str. 683):

- *tržišno definisano poslovanje*, treba proizvoditi ono što je moguće prodati, prema ovom metodu uvođenja novog proizvoda, potrebe kupaca su primarna osnova za uvođenje novih proizvoda. Kupci svojom tražnjom "povlače" uvođenje novog proizvoda pa što se pre spoznaju želje kupaca moguće ih je pre i zadovoljiti,
- *tehnološki definisano poslovanje*, treba prodavati ono što se može proizvesti, prema ovom metodu novi proizvodi bi proizašli iz proizvodne tehnologije bez posebnog uvažavanja zahteva tržišta, posao marketinga je da stvori tržište i proda proizvod, i
- *međufunkcionalnosti*, primena ovog metoda za uvođenje novog proizvoda podrazumeva saradnju između marketinga, proizvodnje, inženjeringa i ostalih funkcija.

Konkurencija zasnovana na upravljanju vremenom može se postići i bržim protokom postojećih proizvoda do samih kupaca ili smanjenjem vremena ciklusa od narudžbe do isporuke proizvoda ili usluge. Sve aktivnosti koje nisu u funkciji stvaranja nove vrednosti se eliminišu. Na-

ročito treba voditi računa o zalihama jer predstavljaju veliki deo ukupnih poslovnih sredstava. U tu svrhu potrebno je posebno posmatrati i analizirati troškove pribavljanja zaliha, troškove držanja zaliha i troškove nedostatka zaliha. Preduzeća koja žele da svoje poslovanje prilagode željama i potrebama kupaca nastoje da eliminišu sve vrste zaliha ili ih svedu na najmanju moguću meru. Takav vid ponašanja ili poslovanja poznat je pod nazivom "upravo na vreme" ili Just-in-time sistem upravljanja zalihama. Ovaj sistem pretpostavlja temeljnu reformu proizvodnog procesa i procesa nabavke sirovina i materijala. On zahteva integralnu informacionu mrežu koja prati proizvodni proces, nivo zaliha i buduće porudžbine. Moraju se, takođe, izvršiti velika ulaganja u novu opremu ili modernizaciju postojeće, kao i za obuku menadžera i radnika. Najvažniju pretpostavku ovog sistema čine odnosi sa dobavljačima. Dobavljači moraju isporuke sirovina i materijala da isporuče u tačno naznačeno vreme, materijal mora biti ujednačen, visokog kvaliteta, bez najmanjih nedostataka. Značajno povećanje obima proizvodnje i prodaje može se postići uz znatno manji porast zaposlenosti, sistem uslovljava veliki porast produktivnosti. Pošto se zalihe sirovina i materijala svode na nulu, ili se eventualno drže minimalne zalihe, a zalihe nedovršene proizvodnje značajno smanjuju, koeficijent obrta ukupnih zaliha će se naglo povećati, odnosno povećaće se efikasnost upravljanja zalihama. Preduzeća teže da uvek poboljšaju odnose sa dobavljačima, naročito sa onim dobavljačima koji imaju strateški značaj za kupce. Takvo poboljšanje ostvaruje se uz pomoć sledećih elemenata (Gajić, 2017, str. 113):

- *ravnoteže moći*, zbog tržišne strukture savezi između dobavljača i kupaca lakše se prave ako su i jedan i drugi u sličnoj tržišnoj situaciji,
- *međuzavisnosti*, ovo se odnosi na situaciju u kojoj dobavljač posveti priličan iznos sopstvenih specijalizovanih resursa da bi se ispunili zahtevi kupaca, a kupac ima samo jedan izvor sopstvenih nabavki-upravo kod tog dobavljača,
- *obračuna na bazi ciljnih troškova*, umesto traženja najniže ponude, definisanje ciljnih troškova komponenata, a zatim nagrađivanje dobavljača kad se ti ciljevi dostignu, i
- *ličnih odnosa*, razvijanje poverenja između kupaca i dobavljača prvo počinje na ličnom novou onda se prave zajednički timovi što će obezbediti dugoročne koristi.

Može se konstatovati da su odnosi sa dobavljačima ključni za ostvarivanje konkurentne prednosti jer se ni jedan od savremenih instrume-

nata konkurentske borbe, ne može uspešno primeniti bez pune uključenosti dobavljača.

ZAKLJUČAK

Identifikovanje ključnih faktora tržišnog uspeha pretpostavlja stalno vođenje pažnje o kvalitetu, vremenu, inovacijama i troškovima kao faktorima konkurentnosti. U ovom radu nije bilo prostora da se o svakom elementu nešto više kaže, to zahteva mnogo više prostora. Naprosto, materija je aktuelna i stalni je zadatak menadžmenta da prati konkurentu sposobnost, kako vlastitog subjekta tako i konkurencije. To je pretežak posao, moraju se posedovati odgovarajuće informacije da bi se odgovorilo na potez konkurencije. Faktori uspeha nisu nezavisni jedni od drugih, radi se o međusobno uslovljenim faktorima, njihov optimalni odnos trajna je potreba kupaca i obaveza preduzeća. Teško je projektovati univerzalni model računovodstvene podrške ključnim faktorima tržišnog uspeha. Više je faktora koji to opredeljuju. Jedan od osnovnih razloga leži u tome što konkurentnost nije posmatrana kao strateška kombinacija elemenata ponude, već se zasnivala na pojedinačnim elementima. Drugo, faktori tržišnog uspeha ne zavise samo od dotičnog preduzeća, na tržištu se nalazi mnoštvo subjekata koji nude iste proizvode ili usluge. Teško je projektovati informacioni sistem koji bi mogao biti od velike koristi preduzeću, jednostavno, to još uvek nije dostižno. Nije tržište statična kategorija, njegova svakodnevna dinamika, bilo ulaskom novih konkurenata ili izlaskom sa tržišta postojećih konkurenata, to naprosto ne može da omogući. Zbog same konkurencije, akteri na tržištu nisu voljni da razmenjuju informacije koje bi omogućile instaliranje univerzalnog računovodstvenog sistema kao podrška upravljanju faktorima tržišnog uspeha. To ne znači da se postojeći sistemi podrške ne mogu još modernizovati i učiniti učinkovitijim. Potrebno je istaći da je dostupno mnoštvo različitih informacija, uspeh je i brzo selektovanje potrebnih od nepotrebnih. Na informacionom sistemu je potreban rad stručnjaka različitih profila, njihovo stalno usavršavanje kao i praćenje savremene stručne literature. Za sada, postojeće upravljačko računovodstvo se mora stalno inovirati. Njemu je "jedini" zadatak da pruži informacije menadžmentu preduzeća iz koje ono može steći bar jednu prednost u odnosu na konkurenciju.

COMPETITIVE ABILITY OF THE COMPANY FROM THE ASPECT OF MANAGEMENT ACCOUNTING

PhD Slobodan Pešević

Abstract: All information derived from accounting is of the utmost importance, both for internal and external users. However, greatest importance for the management of a company (or enterprise, corporation, etc.), and that information that deals with the identification, measurement, accumulation, analysis, preparation, interpretation and communication of financial and non-financial information which management uses to plan, evaluate and control the processes that take place within the company, this information is prepared by the most important part of accounting, called Management accounting. The emphasis is on the usefulness of the information and not on the techniques of information provision.

Key words: *management accounting, concepts, users, efficient planning, timeliness, competitiveness, control.*

LITERATURA

1. Bragg, S.M (2007). *Throughput accounting- a guide to constraint management*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., Hoboken.
2. Gajić, P. (2007). *Upravljačko računovodstvo*, Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci.
3. Kolar, I (2007). Menadžersko računovodstvo u budućnosti, *Časopis računovodstvo, revizija I finansije*, br.3/07.
4. Kotler, P. (1999). *Kako kreirati, ovladati I dominirati tržištem*, Novi Sad: Adižes.
5. Krasulja, D., Ivanišević, M (2000).: *Poslovne finansije*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Stamatis, D.H. (2012). *10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century*, CRC Press Taylor&Francis Group.
7. Schroeder, R.G (1999). *Operations Management (Upravljanje proizvodnom odlučivanjem u funkciji proizvodnje)*, Zagreb: Mate.
8. Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Net MBA Business Knowledge Center.
9. Yang, C.C. (2011). The identification of customer delight for quality attribute and its application, *Total Quality Management Business Excellence*, No.22.