

UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA POSLOVANJA U PROCESU DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Radmila Bojanić¹
Sladana Babić²

SAŽETAK

Potreba za stalnim upravljanjem troškovima javlja se kao odgovor organizacije da opstane u nadolazećem procesu globalizacije. Upravljanje troškovima i pri tome obezbjediti kontinuiran kvalitet poslovanja, svakako predstavlja jedan od najvećih izazova. Proces digitalne transformacije u tom pogledu donosi značajan iskorak, jer pruža organizacijama poslovne mogućnosti koje ranije nisu mogle ni zamisliti.

Ovaj rad ima svrhu da ukaže na potencijal digitalnih tehnologija koje, kroz nove poslovne modele, mogu značajno uticati na troškove sa jedne strane, a sa druge strane na nivo kvaliteta poslovanja, te satisfakciju zaposlenih i korisnika. Budući da tržište BiH postaje dio globalnog tržišta, a kompanije u BiH moraju da uhvate korak sa procesom digitalne transformacije za kojim već uveliko zaostaju, ovo pitanje postaje sve važnije u njihovom svakodnevnom upravljanju.

KLJUČNE RIJEČI: troškovi, digitalna transformacija, kvalitet

BUSINESS COST MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS

SUMMARY

The need for constant cost management arises as an organization's response to survive in the coming process of globalization. Managing costs and ensuring continuous quality of business is certainly one of the biggest challenges. The process of digital transformation brings a significant step forward in this respect, as it provides organizations with business opportunities that they could not even imagine before.

This paper aims to point out the potential of digital technologies through new business models and that they can significantly affect business costs on the one hand, and increase the quality and satisfaction of users. Since the BiH market is becoming part of the global market, and companies in BiH have to catch up with the digital transformation process, which they are already lagging behind, this issue is becoming increasingly important in their daily management.

KEY WORDS: costs, digital transformation, quality

¹ dr Radmila Bojanić, Infinity International Group d.o.o.; radmila.bojanic@infinity-group.ba

² Sladana Babić, MA, Blicnet, d.o.o.; sladjana.babic@blicnet.ba

UVOD

Kada govorimo o upravljanju troškovima, kao jednoj od najznačajnijih aktivnosti poslovanja, obično se misli na smanjenje troškova. To je situacija kada kompanija zauzima odbrambeni stav na tržištu, obično smanjujući obim svoga poslovanja ili smanjujući broj zaposlenih. Da bi izbjegli defanzivan pristup, zahvaljujući novim tehnologijama koje donose inovativnost i fleksibilnost u poslovanju otvara se niz drugih mogućnosti kada je upravljanje troškovima u pitanju. Naime, upotrebom digitalnih tehnologija kompanija se oslobađa neefikasnog poslovanja, te kroz upravljanje troškovima kao strateškim opredjeljenjem stvara nove poslovne mogućnosti i vrijednosti, i time zauzima proaktivan stav na tržištu kao adekvatan odgovor na konkurentnost na tržištu.

Oslobađanje od neefikasnosti zapravo jeste cilj svake organizacije, a unapređenje poslovnih procesa direktno vodi ka unapređenju kvaliteta poslovanja, pružene usluge ili realizovanog proizvoda. Iz navedenog proizilazi jasna povezanost u lancu: digitalna transformacija - poslovna efikasnost - kvalitet. Na početku i na kraju ovog lanca jeste korisnik (eksterni ili interni).

TROŠKOVI KVALITETA

U nastojanju da se transformiše, prilagodi potrebama korisnika ipoboljša kvalitet usluga, kompanija mora voditi računa o ukupnim troškovima, produktivnosti, ali i o potrošačkoj satisfakciji. Troškovi kvaliteta obuhvataju troškove nastale usaglašavanjem proizvoda ili usluga ustanovljenim standardima kvaliteta. Isti se baziraju na kvalitetu usaglašenosti i nastaju u svim poslovnim funkcijama lanca vrijednosti. Mogu se podijeliti u tri grupe (Filipović, 2005):

1. **Troškovi prevencije** (*Prevention costs*) - podrazumijevaju troškove prevencije nastanka defekta (obuka zaposlenih, kontrola svih procesa i sl.).
2. **Troškovi procjene** (*Appraisal costs*) - jesu troškovi inspekcije i testiranja, odnosno troškovi koji se direktno uključuju u procjenu kvaliteta.
3. **Troškovi neuspjeha** (*Failure costs*) - javljaju se kada je defekt nastao i kao takav identifikovan. Mogu biti internog i eksternog karaktera (troškovi nastali na neusaglašenom proizvodu prije nego što je proizvod napustio fabriku i troškovi nastali na neusaglašenom proizvodu nakon njegove isporuke kupcu).

Investiranjem u troškove prevencije, troškovi procjene i neuspjeha se smanjuju, a samim tim i ukupni troškovi. Investiranje u troškove kvaliteta je rentabilno do određene granice, te se mora voditi računa o malim smanjenjima grešaka koje zahtijevaju velika ulaganja, a samim tim povećavaju cijenu usluge.

Da bi se ocjenio stvarni rad koji zadovoljava kupčeve zahtjeve i potrebe, mnoge kompanije dopunjuju raspoložive finansijske mjere kvaliteta sa nefinansijskim mjerama. Nefinansijske mjere su korisne u pokazivanju budućih potreba i želja kupaca, kao i u ukazivanju specifičnih područja koja trebaju unapređenje. Iste mjere kvaliteta su koristan indikator budućih, dugoročnih izvedbi, za razliku od finansijskih mjera koje imaju fokus na kratak rok.

Nefinansijske mjere zadovoljstva korisnika (kupca) su (Horgen et al., 2002: 811-812):

1. informacije ispitivanja tržišta o kupčevim željama i zadovoljstvu sa određenim osobinama proizvoda,

2. broj defektnih jedinica isporučenih kupcima kao procenat od ukupnog broja isporučenih jedinica proizvoda,
3. broj žalbi (reklamacija) korisnika (kompanije procjenjuju da za svakog kupca koji se žali, postoji još 10-20 drugih koji imaju lože iskustvo, ali se ne žale),
4. procenat proizvoda koji imaju rani ili rašireni nedostatak,
5. odlaganje isporuke (razlika između kompanijskog rasporeda isporuke i kupčevog željenog datuma isporuke),
6. stopa pravovremenih isporuka (procenat isporuka napravljenih prije ili na datum rasporeda za isporuku).

Radi zadovoljenja potreba i očekivanja svojih kupaca, kompanije neprestano trebaju da unapređuju kvalitet poslovnih procesa. Pored toga, potrebno je da koriste troškove prevencije i procjene internih nedostataka za mjerenje kvaliteta rada unutar kompanije u finansijskim terminima, nadopunjene nefinansijskim mjerama internog kvaliteta. Neke od tih mjera su (Ibidem: 812-813):

1. broj prigovora korisnika na usluge i proces pružanja usluga,
2. prinos procesa (odnos ispravnih ulaza prema ukupnom izlazu),
3. kretanja (obrt) zaposlenih (odnos broja zaposlenih koji su napustili kompaniju prema ukupnom broju zaposlenih),
4. ovlaštenja zaposlenih (odnos broja procesa u kojima zaposleni imaju pravo da donose odluke bez konsultacija sa nadređenima, od ukupnog broja procesa),
5. zadovoljstvo zaposlenih (odnos zaposlenih koji daju visok stepen zadovoljstva u pregledima zaposlenih i ukupnog broja zaposlenih koji su učestvovali u pregledu).

Za jedan izvještajni period nefinansijske mjere kvaliteta imaju ograničeno značenje. One su informacije potrebne menadžerima pri istraživanju novih trendova tokom vremena. Radi sagledavanja jasnih informacija finansijski menadžeri moraju da uzmu u obzir nefinansijske mjere sa stanovišta tačnosti i dosljednosti. Na isti način se unapređuje kvalitet po više osnova – izračunavaju se troškovi kvaliteta, pomaže se u razvoju troškovno produktivnih rješenja problema kvaliteta i osigurava se povratna informacija o unapređenju kvaliteta.

MJERENJE FINANSIJSKIH TROŠKOVA I NEFINANSIJSKIH ASPEKATA KVALITETA

Organizacija mora da shvati značaj kontinuiranog mjerenja, praćenja i uticaja na finansijske pokazatelja troškova kvaliteta i nefinansijske aspekata kvaliteta, stavljajući ih u kontekst unapređena korištenjem digitalnih tehnologija. Pri tome menadžeri kompanije koji razmišljaju „digitalno“ imaju ključnu ulogu na putu efikasnog procesa upravljanja troškovima u procesu digitalne transformacije.

Mjerenje finansijskih troškova i nefinansijskih aspekata kvaliteta imaju mnoge prednosti. Prednosti mjerenja finansijskih troškova kvaliteta su (Ibidem:804-813):

1. fokusiraju pažnju na to koliko košta slab kvalitet,
2. pomažu u rješavanju problema upoređivanjem različitih programa unapređenja kvaliteta u uspostavljanju prioriteta za postizanje maksimalnog smanjenja troškova,

3. služe za procjenu zamjene između troškova ograničenja i troškova nedostataka.

Takođe, osiguravaju jednu zbirnu mjeru kvaliteta poslovanja. Prednosti nefinansijskih mjera kvaliteta su:

1. lake su za kvantifikaciju i razumijevanje,
2. usmjeravaju pažnju na fizičke procese i fokusiraju pažnju na tačno područje problema koji treba unapređenje,
3. odmah osiguravaju kratkoročnu povratnu informaciju o tome da li, ustvari, aktivnosti na unapređenju kvaliteta uspijevaju unaprediti kvalitet,
4. koristan su indikator budućeg dugoročnog izvršenja.

Finansijsko i nefinansijsko mjerenje kvaliteta se međusobno nadopunjuju, pa kompanije koriste i jedno i drugo radi postizanja određenog nivo kvaliteta poslovanja. Upotreba digitalnih tehnologija u cilju mjerenja kvaliteta, takođe predstavlja ključ budućeg uspješnog poslovanja organizacije.

DIGITALNA TRANSFORMACIJA I TROŠKOVI

Digitalne tehnologije i digitalna disrupcija³ postale su ključne poluge za upravljanje troškovima i transformaciju poslovanja širom svijeta, a pogotovo u oblasti tehnološke industrije. Na to je poseban uticaj imala pandemija COVID-19 koja je preoblikovala globalni poslovni ambijent i suštinski promijenila način života. Istraživanja globalnih praksi upravljanja troškovima i trendova transformacije preduzeća koje sprovodi Deloitte, govori da su kompanije pojačale fokus na strategiju smanjenja troškova poslije pandemije COVID-19, nego što je to bilo prije pandemije. Naime, dvije od tri kompanije na globalnom nivou tj. njih 66% očekuje da će slijediti strategiju smanjenja troškova u narednih 12 mjeseci, u odnosu na samo 38% njih prije COVID-19.⁴ Pod strategijom smanjenja troškova ovdje se misli na opredjeljenje upravljanja troškovima korištenjem digitalnih tehnologija i digitalnih mogućnosti za transformaciju načina na koji kompanija posluje.

Stoga ohrabruje činjenica da sve više kompanija prepoznaje potrebu da transformiše svoje poslovanje i mogućnost da ulaže u infrastrukturu i ključne digitalne inovacije kao što su ERP (*Enterprise Resource Planning*) i CRM (*Customer Relationship Management*) sistemi, robotika, vještačka inteligencija, poslovanje u oblaku (*cloud* sistemi), *big data* i dr. Navedene digitalne tehnologije i inovacije mogu donijeti značajna poboljšanja u konkurentnosti i uticati na operativnu efikasnost, a samim tim smanjiti troškove. Pri tome se kvalitetet ne smanjuje. Čak naprotiv, podiže se na još jedan viši nivo i prati očekivanja korisnika koji su u trendu sa digitalnim okruženjem u kojem žive.

Prema istim istraživanjima⁵, tri najrasprostranjenije digitalne tehnologije sa visokom stopom uspjeha su: poslovanje u *cloud*- u (oblaku), automatizacija procesa putem robota i vještačka inteligencija. Naime, poslovanje u *cloud*- u ima veoma visoku stopu uspjeha u ispunjavanju očekivanja na globalnom nivou, čak 85%. Dva osnovna razloga za korišćenje *cloud*- u su: osnažuje bezbjednost podataka i kontrolu poslovanja (64%) i smanjuje troškove

3 Digitalna disrupcija – promjena/poremećaj koji donosi digitalna tehnologija

4 <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-cost-management-survey.html>

5 Deloitte: *Save-to-transform as a catalyst for embracing digital disruption Deloitte's second biennial global cost survey Global Cost Report 2019-2020*, str. 5.

i povećava produktivnosti (63%). Najčešći razlozi za korišćenje robotike su: smanjenje troškova i povećanje produktivnosti (80%), povećava bezbjednost podataka i kontrolu poslovanja (69%). Takođe i ova tehnologija ima visoku stopu uspjeha u ispunjavanju očekivanja na globalnom nivou (76%). Kada je vještačka inteligencija u pitanju, dva glavna razloga za primjenu rješenja vještačke inteligencije su: smanjenje troškova i povećanje produktivnosti (76%), bezbednost podataka i kontrola poslovanja (68%). Ukupna stopa uspjeha u ispunjavanju očekivanja za veštačku inteligenciju je skoro ista kao u oblaku (83%).

Najčešće aktivnosti na smanjenju troškova korištenjem digitalne transformacije na globalnom nivou odnosi se na: pojednostavljenje poslovnih procesa (38%), modernizaciju strukture organizacije (36%) i poboljšanja kroz usklađivanju sa politikama (36 %). U navedenim slučajevima radi se o taktičkim aktivnostima, dok se glavne strateške aktivnosti na smanjenju troškova odnose na povećanu centralizaciju procesa i promjenu poslovnog modela. Povećana centralizacija je bila najčešće primjenjivana strateška aktivnost na smanjenju troškova (35%).⁶

Pored korištenja navedenih digitalnih tehnologija, digitalna transformacija može da utiče na fiksne troškove, kao što su:⁷

Smanjenje grešaka u radu - organizacije imaju značajne troškove nastale ljudskom nepažnjom. Pri tome se misli na greške u svim segmentima poslovanja, od računovodstva, prodaje, marketinga, oglašavanja, proizvodnje i dr. Digitalna transformacija smanjuje takve greške do 90%.

Bolji pregovori sa dobavljačima - upravljanje lancem nabavke je još jedna oblast koja može biti skupa za kompanije ako nisu opremljena pravim informacijama o radnim nalogima, kupovinama i drugim operativnim troškovima. Digitalne tehnologije omogućavaju upravljanje bazom podataka o dobavljačima i lancima snabdjevanja. Ovo omogućava organizaciji da bolje pregovara sa domaćim i inostranim dobavljačima.

Povećana agilnost - digitalna transformacija čini organizacije agilnijim kada je u pitanju vrijeme za izlazak na tržište. Ovo ubrzava inovacije, poboljšava isporuku projekata/proizvoda i usluga i dovodi do većeg zadovoljstva kupaca. Angažovanjem agencije za digitalnu transformaciju može se postići veća efikasnost.

Troškovi energije- digitalne tehnologije pomažu u održavanju sistema i opreme na optimalnom nivou korištenja energije. Ovo kompaniji značajno štedi troškove električne energije tj. utiče na energetske efikasnost.

Smanjenje zastoja mašina i zaposlenih - propušteni rokovi ili zastoji mogu mnogo koštati svako poslovanje. Uz automatizaciju i digitalizaciju, preduzeća mogu smanjiti kvarove, automatizovati odnose sa korisnicima ili tehničku podršku i povećati produktivnost.

Troškovi zaposlenih - nekoliko procesa unutar upravljanja osobljem može se automatizovati digitalnom tehnologijom. Od zapošljavanja, upravljanja ljudskim resursima, obuke i internih promocija, kompanija može značajno uštedjeti na svojim režijskim troškovima za ljude, koristeći HRM (*Human Resources management*) sistem.

Uticaj na smanjenje troškova takođe je evidentan u oblasti marketinga i prodaje, posebno u dijelu oglašavanja kroz korištenje *online* alata, ali i istraživanje mišljenja korisnika kroz društvene mreže.

⁶ "Isto", str.21.

⁷ <https://www.chapter247.com/blog/how-can-digital-transformation-reduce-business-costs/>

Poseban aspekt, kada je digitalna transformacija u pitanju, odnosi se na ključno područje njene primjene, a to je korisničko iskustvo.⁸ Pored toga što povećava stepen zadovoljstva korisnika i time produžava životni ciklus korisnika za čak 41% kada su u pitanju digitalno zrele kompanije⁹, digitalna transformacija redukuje troškove akvizicije korisnika od 9% za digitalno zrele kompanije do 22% za kompanije na nižem nivou digitalne zrelosti.¹⁰ Ovo daje mogućnost kompanijama da usmjere svoje resurse na druge poslovne aktivnosti koje će donijeti nove prihode, i da upravljanje troškovima pretvore u svoju komparativnu prednost.

ZAKLJUČAK

Troškovi poslovanja predstavljaju ključni aspekt poslovanja svake kompanije, a upravljanje troškovima kvaliteta proizvoda i usluga kroz finansijske i nefinansijske parametre veliki je izazov. Ovo posebno iz razloga što smanjenje troškova poslovanja ne smije da utiče kvalitet, a posebno ne na satisfakciju korisnika. Stoga, nova poslovna praksa upravljanja troškovima kroz proces digitalne transformacije predstavlja značajan iskorak. Kako bi opstale na konkurentnom tržištu, kompanije u BiH moraju da uhvate korak sa vremenom i započnu proces promjena koje donose digitalne tehnologije. Dosadašnja praksa strategije smanjenja troškova ne može donijeti poboljšanja, i takve kompanije su osuđene na propast. Nasuprot tome, proaktivan pristup tj. upotreba digitalnih tehnologija za unapređenje poslovnih procesa i oslobađanje od neefikasnosti, kao i za unapređenje kvaliteta pružene usluge/proizvoda predstavlja korak koje sve kompanije u BiH treba da naprave. Pored toga, značajan iskorak se time čini i u ključnoj oblasti primjene digitalne transformacije, a to je korisničko iskustvo. Evidentni su pokazatelji u praksi svjetskog tržišta o smanjenju troškova novih korisnika, ali i zadržavanja postojećih kroz produženje životnog ciklusa korisnika.

U kontekstu unapređenja svakog poslovanja stoje troškovi, a bez upotrebe digitalnih tehnologija i aktivnog učešća u proces digitalne transformacije, kompanije na BiH tržištu neće moći obezbijediti svoj opstanak u uslovima globalizacije i stalnih promjena čiji smo svjedoci. One se ovom procesu moraju priključiti što prije, kako bi na vrijeme postigle potreban nivo digitalne zrelosti koji donosi benifite u svim aspektima poslovanja, prihodima i troškovima i zadovoljstvu korisnika.

LITERATURA

1. Deloitte: *2020 Enterprise transformation and cost reduction survey*, Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-cost-management-survey.html>
2. Deloitte: *Save-to-transform as a catalyst for embracing digital disruption Deloitte's second biennial global cost survey Global Cost Report 2019-2020*, Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-cost-survey-2019.pdf>
3. Deloitte: *Uncovering the connection between digital maturity and financial performance*, Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>

8 MIT (*Masachusetts Institute of Technology*) *Sloan Management Review* ističe tri ključne oblasti primjene digitalne transformacije za organizaciju, a to su: korisničko iskustvo, operativni procesi i poslovni modeli.

9 Organizacija je digitalno zrela u onoj mjeri u kojoj je doživjela pozitivan poslovni uticaj od momenta kada je pokrenula inicijativu za digitalnu transformaciju.

10 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>

4. Filipović, J.: *Upravljanje kvalitetom*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, 2005. Banjaluka-neautorizovana predavanja.
5. Horngren, C.T., Foster, G., Datar, S.M.: *Osnove troškovnog računovodstva*, 2002, Sarajevo.
6. Schmarzo, B.: *The Economics of Data, Analytics, and Digital Transformation*, Packt Publishing, Birmingham, Mumbai, 2020.
7. <https://www.chapter247.com/blog/how-can-digital-transformation-reduce-business-costs/>
8. <https://whatfix.com/digital-transformation>

