BEYOND BUDGETING – PRIMENA U TELENOR GRUPI

Marija Nikodijević

Mozzart d.o.o.

Beograd, Srbija

marijanikod@yahoo.com

Apstrakt

Beyond budžetiranje nastalo je krajem prošlog veka kao alternativni model budžetiranja koji je razvijen sa ciljem da otkloni nedostatke tradicionalnih sistema budžetiranja. Osnovna ideja ovog modela ogleda se u napuštanju tradicionalnog budžetiranja i promeni dotadašnjeg modela upravljanja kompanijom u cilju formiranja fleksibilne organizacije koja bi u svim aspektima poslovanja bila fokusirana ka razvijanju i održavanju konkurentske prednosti na tržištu. Sagledano kroz velike promene u liderstvu i menadžment procesu u odnosu na dotadašnju poslovnu praksu, rad opisuje osnovne principe i karakteristike Beyond budžetiranja. Rad prikazuje efekte primene Beyond budžetiranja na poslovanje Telenor grupe koja je jedan od vodećih svetskih mobilnih operatera. Telenor grupa od 2009. godine primenjuje ovaj model budžetiranja u svim svojim kompanijama članicama grupe. U radu su opisane promene u poslovanju i prikazani su relevantni finansijski indikatori grupe iz 2009. i 2017. godine. Na osnovu prikazanih podataka, može se zaključiti da grupa beleži uzlazni razvojni trend nakon primene ovog modela budžetiranja.

Ključne riječi: Beyond Budgeting, tradicionalno budžetiranje, Telenor grupa, konkurencija, konkurentska prednost.

BEYOND BUDGETING – IMPLEMENTATION IN TELENOR GROUP

Abstract

Beyond Budgeting was created at the end of the last century as an alternative budgeting model that was developed to remove the shortcomings of traditional budgeting systems. The basic idea of this model is reflected in abandoning traditional budgeting and changing the previous company's management model in order to form a flexible organization that would focus in all aspects of its business on developing and maintaining competitive advantage in the market. Viewed through big changes in the leadership and management process in relation to the previous business practice, the paper describes the basic principles and characteristics of Beyond Budgeting. The paper presents the effects of Beyond Budgeting implementation on the business of Telenor Group, which is one of the world's leading mobile operators. Since 2009, the Telenor Group has been implementing this budgeting model in all its member companies in the group. The paper describes the changes in the business and shows the relevant financial indicators of the group from 2009. and 2017. Based on the presented data, it can be concluded that the group marks an ascending developing trend after the implementation of this budgeting model.

Key words: Beyond Budgeting, traditional budgeting, Telenor Group, competition, competitive position

JEL codes: G31

UVOD

Korporativna društva posluju u dinamičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju, izlažući se uticaju brojnih faktora koji menadžmentu ovih društava otežavaju donošenje ispravnih odluka u pogledu efikasnog poslovanja i korporativnog upravljanja [1, str. 30]. Usled velikih promena u poslovnom ambijentu tokom poslednjih decenija tradicionalno budžetiranje je, kao instrument upravljanja, sve više gubilo na svojoj efikasnosti. Kako je tradicionalno budžetiranje postalo neadekvatno za potrebe poslovanja u dinamičnom poslovnom okruženju, javila se očigledna potreba za novim konceptima i modelima budžetiranja koji bi više odgovarali savremenim uslovima poslovanja. Razvojem novih modela budžetiranja težilo se smanjenju nedostataka tradicionalnog sistema budžetiranja koji se ogledaju u fiksno definisanim ciljevima poslovanja, teško promenljivom okviru, dugačkom vremenu i visokim troškovima izrade budžeta, kao i niskom stepenu adaptabilnosti na izazove iz spoljašnje sredine [2, str. 114; 3, str. 48–52]. Tradicionalnim budžetima zamera se i da dodaju malu vrednost, da se retko ažuriraju, da nisu orijentisani ka stvaranju vrednosti, da podstiču disfunkcionalno ponašanje i budžetske igre i sl. [4, str. 411]. Dakle, razvoj novih modela budžetiranja imao je za cilj da se prevaziđu ovi nedostaci i da se kreira sistem budžetiranja koji bi bio fleksibilan na promene u okruženju i fokusiran ka kupcima odnosno ka razvijanju i održavanju konkurentne prednosti na tržištu. Jedan od takvih modela je i Beyond budžetiranje. Beyond budžetiranje, kao model sa potpuno drugačijim pristupom budžetiranju i upravljanju kompanijom u odnosu na tradicionalno budžetiranje, razvijen je u okviru Beyond Budgeting Round Table (BBRT) projekta 1998. godine. Cilj projekta bio je da, analiziranjem poslovanja brojnih kompanija različitih veličina i delatnosti, dokaže da one mogu uspešno poslovati i bez fiksnog budžeta [5, str. 3]. Istraživanje je pokazalo da su kompanije koje posluju u nestabilnim i visoko konkurentnim tržišnim uslovima imale velikih problema sa primenom tradicionalnog sistema budžetiranja. U ovim kompanijama je, stoga, moralo doći do velikih promena kako u pogledu budžetiranja, tako i u pogledu načina poslovanja i upravljačkih principa. Ove velike promene u liderstvu i menadžment procesu u odnosu na dotadašnju poslovnu praksu predstavljaju okosnicu Beyond budžetiranja.

Prema strukturi, u početnom delu rada izvršen je teorijski pregled stavova stručne i naučne javnosti o primeni Beyond budgeting modela i determinisane su njegove osnovne karakteristike i principi. U nastavku rad upoznaje stručnu i profesionalnu javnost sa iskustvima Telenor grupe u pogledu primene Beyond budžetiranja i prikazuje promene u njenom poslovanju nakon njegovog usvajanja u 2009. godini. U radu se prate određeni finansijski podaci iz 2009. i 2017. godine. Na kraju, izvodi se opšti zaključak o tematici istraživanja.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE I PRINCIPI BEYOND BUDŽETIRANJA

Beyond budžetiranje razvijeno je krajem prošlog veka sa ciljem da se prevaziđu nedostaci tradicionalnih sistema budžetiranja kroz napuštanje tradicionalnog

budžetiranja i promenu dotadašnjeg modela upravljanja kompanijom. Napuštanjem dotadašnjeg načina poslovanja koje je bilo unapred determinisano fiksnim budžetom težilo se stvaranju fleksibilne organizacije koja bi u svim aspektima poslovanja bila fokusirana ka kupcima i postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Beyond budžetiranje podrazumeva implementaciju 12 principa koji su prikazani u Tabeli 1 i koji se mogu podeliti na principe iz domena liderstva i upravljačkog procesa. Uspešna implementacija Beyond budžetiranja zahteva visok nivo međusobne usklađenosti ovih principa koji ujedno odražavaju osnovne karakteristike ovog modela budžetiranja.

Tabela 1. Principi Beyond budžetiranja

LIDERSTVO	UPRAVLJAČKI PROCES
Princip 1: Jasne vrednosti	Princip 7: Relativni ciljevi
Princip 2: Relativne performanse	Princip 8: Relativne timske nagrade
Princip 3: Poverenje i autonomija	Princip 9: Kontinuirano planiranje
Princip 4: Mrežna organizacija	Princip 10: Resursi na zahtev
Princip 5: Transparentnost	Princip 11: Koordinacija
Princip 6: Odgovornost	Princip 12: Kontrola

Izvor: Nikodijević, M. (2017) Beyond budgeting – novi trend u budžetiranju, Zbornik radova – Trendovi u poslovanju 2017, Kruševac, str. 396

U pogledu organizacije, kompanije koje primenjuju Beyond budžetiranje strukturirane su kao mreža manjih jedinica na koje su preneti široka ovlašćenja i kojima je data sloboda da svojim poslovanjem samostalno upravljaju. Osluškujući glas sa tržišta, poslovne jedinice se kreiraju prema potrebama kupaca uz uvažavanje specifičnosti poslovnog okvira same kompanije. Dakle, ključni faktor pri determinisanju organizacione strukture jeste tržište. Ovaj model budžetiranja podrazumeva samoorganizaciju i decentralizovani stil upravljanja kojim se odgovornost i odlučivanje spušta na niže organizacione nivoe [6, str. 211]. Ovakva radikalno decentralizovana organizaciona struktura [7, str. 4], kao i mala veličina poslovnih jedinica obezbeđuju visok nivo fleksibilnosti i omogućavaju brz i lak odgovor na promenljive zahteve kupaca, kao i na iznenadna tržišna dešavanja. Iako im je data sloboda u delovanju i upravljanju, aktivnosti samostalnih poslovnih jedinica moraju biti usmerene ka postizanju strateških ciljeva koje određuje top menadžment. Drugim rečima, njihovo delovanje i poslovni kompas određeni su vizijom, strategijom i vrednostima same kompanije.

Dok su kod tradicionalnog budžetiranja ciljevi predstavljali fiksne ugovore, u kompanijama koje su usvojile Beyond budžetiranje ciljevi se postavljaju dinamički i mogu se menjati tokom godine u zavisnosti od tržišnih kretanja i performansi konkurenata. Cilj je postići bolje rezultate u odnosu na uporedive konkurente, a ne u odnosu na prošlogodišnji budžet kao kod tradicionalnog budžetiranja. U Beyond budžetiranju utvrđivanje ciljeva i planiranje postaju neprekidni bottom-up procesi [8, str. 575] u kojima aktivno učestvuju menadžeri i zaposleni u jedinicama sa

samostalnim upravljanjem. Uzimajući u obzir tržišna dešavanja i konkretne uslove poslovanja, pripremaju se roling prognoze koje se obično odnose na vremenski period od 6 kvartala. Kontinuiranim praćenjem promena na tržištu i ažuriranjem podataka, prognoze budućih kretanja su dosta preciznije, tačnije i pouzdanije [9, str. 304]. Zahvaljujući kontinuiranom planiranju i samopodešavanju ciljeva povećava se fleksibilnost budžeta i stvara pogodna osnova za agilniju i tržišno fokusiranu organizaciju.

Velika promena u odnosu na tradicionalno budžetiranje odnosi se na alokaciju resursa. Beyond budžetiranje podrazumeva alokaciju resursa na samostalne poslovne jedinice po potrebi. Svake godine poslovne jedinice pripremaju planove i daju procene koliko im je sredstava potrebno. Na osnovu tih planova, top menadžment donosi odluku o alokaciji vodeći računa da se resursi usmere na one aktivnosti koje najviše dodaju vrednost. Slično ostalim aspektima upravljanja, koordinacija je takođe fokusirana ka tržištu. Umesto koordiniranja na osnovu tradicionalnih top-down godišnjih budžeta [4, str. 410], odnosima i aktivnostima koordinira se dinamično kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.

Jedan od osnovnih principa na kojima se zasniva Beyond budžetiranje odnosi se na transparentnost i otvorenost u komunikaciji. Model se zalaže da informacije budu brzo i lako dostupne svima u kompaniji, odnosno da u pogledu dostupnosti i pristupa informacijama ne postoje hijerarhijska ograničenja. Na taj način, stiče se utisak da u kompaniji postoji „jedinstvena istina“ sa kojom se svi zaposleni mogu upoznati [10, str. 397]. Kako Beyond budžetiranje proklamuje poslovanje bez praćenja strogih budžetskih okvira, nema više potrebe ni za tradicionalnom centralizovanom budžetskom kontrolom i utvrđivanjem odstupanja u odnosu na budžet. Tradicionalne kontrolne mehanizme sa brojnim pravilima i detaljnim procedurama zamenjuje kontrola koja se zasniva na relativnim indikatorima performansi. Akcenat je više na efikasnom upravljanju i unapređenju budućih performansi, umesto da se previše vremena potroši na analiziranje i objašnjavanje performansi iz prethodnih perioda.

Primena ovog modela podrazumeva velike promene i u sistemu nagrađivanja i evaluaciji uspeha. Sistem nagrađivanja ne zasniva se na ostvarivanju unapred postavljenih fiksnih budžetskih ciljeva, već na relativnim performansama. Nagrade zavise od relativnih rezultata odnosno od rezultata koje ostvare samostalne jedinice i kompanija u odnosu na rezultate konkurenata, uzimajući pritom u obzir i konkretne uslove poslovanja. Dakle, evaluacija uspeha ne vrši se u odnosu na unapred determinisan budžet, već u odnosu na performanse konkurenata i ima za cilj razvoj i unapređenje budućih performansi, a ne kažnjavanje i/ili nagrađivanje zaposlenih. Kako se kompenzacioni sistem ne zasniva na budžetu, ređe se javlja i disfunkcionalno ponašanje zaposlenih. Zaposleni ne osećaju pritisak da moraju da ostvare budžet pa se mogu više posvetiti kupcima i razvijanju prisnijeg odnosa sa njima.

Beyond budžetiranje prepoznaje snagu i značaj intelektualnog kapitala koji postaje ključni resurs kompanija u savremenim uslovima poslovanja. Nemoguće je uspešno implementirati ovaj model budžetiranja ukoliko kompanija nema odgovarajuće ljudske resurse koji bi bili nosioci neophodnih promena. S obzirom da je poslovnim jedinicama dato poverenje i autonomija u poslovanju i upravljanju, zaposleni treba da imaju potrebna znanja i profesionalne i lične kompetencije kako bi mogli da preuzmu delegirana ovlašćenja i odgovornost. Da bi zaposleni mogli da sprovedu i podrže

zahtevane promene u poslovanju i organizacionoj kulturi, neophodna je njihova permanentna edukacija i usavršavanje. Beyond budžetiranje podrazumeva mentorski stil upravljanja odnosno stil u kome su menadžeri ujedno i mentori koji treba da ohrabre i podstiču zaposlene da se stalno profesionalno usavršavaju i poboljšavaju svoje veštine, sposobnosti i znanja, kao i da se više zalažu i vrednije rade kako bi postizali sve bolje rezultate na putu ka sticanju konkurentne prednosti kompanije na tržištu. Posebna pažnja posvećuje se stvaranju osećaja jedinstva i zajedništva i promovisanju timskog duha i poveranja. Teži se stvaranju takve organizacione kulture i zdrave poslovne atmosfere u kojoj se zaposleni neće međusobno takmičiti, već će nesebično i otvoreno deliti informacije, znanje, iskustvo i ideje, i u kojoj bi imali volju i slobodu da ispolje profesionalne kompetencije, sposobnosti i talenat [6, str.211]. Sem što se time stvara osećaj kod zaposlenih da se konstantno profesionalno razvijaju, povećava se i motivacija i želja zaposlenih da svojim znanjem, sposobnostima i veštinama učestvuju u odlučivanju i usmeravanju poslovnih aktivnosti i da konstantno doprinose unapređenju performansi kompanije.

Treba napomenuti da kako Beyond budžetiranje predstavlja novu poslovnu filozofiju koja podrazumeva velike promene u svim aspektima poslovanja, uobičajeno je da je njegova implementacija praćena strahom i otporom kod zaposlenih i da nosi sa sobom rizik i visoke troškove. Stoga je veoma važno da kompanija ima jasnu viziju i detaljan plan u pogledu načina implementiranja ovog tipa budžetiranja. U te svrhe neophodna je edukacija svih zaposlenih i podizanje njihove svesti o benefitima primene Beyond budžetiranja kako bi što lakše i brže usvojili njegove osnovne principe. Sa druge strane, izuzetno je važno i da same kompanije budu spremne za ovakvu promenu i za prihvatanje inovativnog i kreativnog pristupa u planiranju i upravljanju, što pre svega podrazumeva da kompanije imaju kredibilno rukovodstvo i zaposlene sa visokim ličnim i profesionalnim performansama [2, str. 118].

Zbog svojih karakteristika, Beyond budžetiranje je pogodno za primenu u velikim i složenim kompanijama sa izraženom diversifikacijom i geografskom disperzijom poslovnih aktivnosti. Kako obezbeđuje visok nivo slobode i adaptabilnosti na spoljašnje i unutrašnje poslovne uticaje, veoma je preporučljiv za primenu u kompanijama koje posluju u dinamičnom ambijentu i visoko konkurentnim tržišnim uslovima. Brojni autori smatraju da za takve kompanije ovakav pristup budžetiranju i, uopšteno, upravljanju kompanijom predstavlja jedini mogući način za uspešno poslovanje [6, str.210]. Treba imati u vidu da će se kompanije susretati sa brojnim teškoćama prilikom njegove implementacije s obzirom da nije jednostavno napustiti dotadašnju poslovnu praksu i preći na nove načine postavljanja ciljeva, alokacije resursa, evaluacije performansi, organizacije i kontrole, na kulturu transparentnijeg poslovanja, odgovornijeg ponašanja, preduzetništva i kontinuiranog učenja. Principi Beyond budžetiranja predstallaju više uopštene opise i smernice, nego što nude precizna i detaljna uputstva i objašnjenja za njegovu uspešnu implementaciju. Dakle, nema neke propisane metodologije koja bi se pratila pri njegovom usvajanju, već svaka kompanija koja se opredeli da uvede Beyond budžetiranje treba u skladu sa sebi svojstvenim internim i eksternim okruženjem da pronade odgovarajući način implementacije modela.

PRIMENA BEYOND BUDŽETIRANJA U TELENOR GRUPI

Telenor grupa je norveška kompanija koja je osnovana 1855. godine sa sedištem u gradu Bærum, blizu Osla. Reč je o kompaniji koja se nalazi na 7. mestu kao svetski provajder u pružanju usluga mobilnih i fiksnih telekomunikacija u Skandinaviji, Istočnoj Evropi i Aziji. Telenor grupa ima preko 40000 zaposlenih, 178 miliona korisnika i posluje na 13 različitih tržišta širom sveta (Norveška, Danska, Švedska, Srbija, Crna Gora, Mađarska, Bugarska, Pakistan, Indija, Bangladeš, Mijanmar, Malezija i Tajland). Pored toga, zbog 14,6% vlasništva u Veon Ltd, grupa posluje i u Rusiji, Ukrajini, Kazahstanu, Uzbekistanu, Tadžikistanu, Armeniji, Gruziji, Kirgistanu, Laosu, Algeriji, Zimbabveu i Italiji [11, na dan 31.12.2017.]. Radi se o kompaniji koja nastoji da doprinese privrednom i društvenom razvoju, kao i unapređenju životne sredine zemalja u kojima posluje. Zahvaljujući odgovornom i transparentnom poslovanju, Telenor grupa je postala pouzdana kompanija, prepoznatljiva po jakoj poslovnoj etici i stvaranju dugoročne vrednosti za korisnike, akcionare i društvo u celini.

Kao kompanija koja ima multinacionalno delovanje i suočava se sa nepredvidivim i neizvesnim tržišnim prilikama, Telenor grupa je početkom 2000-ih godina shvatila da njen dotadašnji sistem budžetiranja, kao upravljački instrument, više ne zadovoljava potrebe menadžmenta kompanije. Grupa je došla do zaključka da je neophodno implementirati fleksibilan i tržišno fokusiran sistem budžetiranja koji bi uspeo da odgovori na izazove dinamičnog poslovnog okruženja različitih regiona. U skladu sa tim kompanija je 2006. godine započela sa uvođenjem Beyond budžetiranja u svoje poslovanje. S obzirom da ovako radikalna promena nije mogla odjednom da se sprovede, kompanija je postupno uvodila principe ovog modela budžetiranja. Prvobitno je ovaj model budžetiranja uveden u tri kompanije članice grupe (Digi u Maleziji, dTac na Tajlandu i Broadcast u Norveškoj) kao pilot projekat pod nazivom Going Dynamic, da bi od 2009. godine Beyond budžetiranje bilo implementirano u svim kompanijama članicama Telenor grupe. Reč je o poduhvatu koji se višegodišnje razvijao, temeljno pratio i permanentno usavršavao na svim tržištima na kojima grupa posluje [12, str. 46–47].

U izveštaju International Center for Outperformance iz 2009. godine koji je pratio poslovanje Telenor grupe u kontekstu primene Beyond budžetiranja, navodi se da se kompanija odlučila za ovakav poduhvat pošto je postala svesna da je sistem budžetiranja koji je primenjivala postao neefikasan i neadekvatan za potrebe poslovanja Telenor grupe u dinamičnom poslovnom ambijentu [13]. Kao jedan od glavnih razloga za njegovo uvođenje, kompanija ističe i problem strogog i preciznog uklapanja u budžetske okvire zanemarujući pritom dešavanja u poslovnom okruženju, neophodna prilagođavanja zahtevima klijenata i potrebe da se brzo reaguje na različite izazove i iskoriste tržišne prilike i šanse. Problem striktnosti dotadašnjeg sistema budžetiranja posebno je dolazio do izražaja kada bi rast određenih tržišta bio veći od očekivanog pa bi tako sve budžetske pretpostavke i projekcije na tim tržištima postale netačne i neadekvatne. Sem toga, priprema budžeta trajala je mesecima i zahtevala je od zaposlenih veliki napor. Uočeno je i da su zaposleni bili skloni budžetskim igrama i disfunkcionalnom ponašanju.

Primena Beyond budžetiranja unela je brojne promene u poslovanje Telenor grupe. Na primer, proces izrade budžeta veoma je skraćen i sada traje od 10 – 14 dana [12, str. 53]. Telenor grupa primenjuje tehniku kontinuiranog (roling) budžetiranja prateći pritom period od 5 kvartala čime je ostvaren visok nivo tačnosti i pouzdanosti pri prognozi budućih kretanja. Ono što kompanija posebno naglašava je da se primenom Beyond budžetiranja rešila tereta vezivanja za fiksni budžet i da je ostvarila veću usaglašenost strategije i operativnih aktivnosti, kao i efikasniju alokaciju resursa. Treba imati u vidu da i dalje postoje limiti koje postavlja top menadžment i koji se pri alokaciji resursa moraju poštovati. Investicioni komiteti razmatraju opravdanost troškova i ocenjuju profitabilnost projekata vodeći računa o tome da se resursi stavljaju na raspolaganje poslovnim jedinicama kojima su potrebni i kada su im potrebni. Osnovni kriterijum koji se pritom koristi za prioritizaciju resursa i odabir investicija i projekata jeste kreiranje vrednosti. Ovakva dinamična alokacija resursa zasnovana na kreiranju vrednosti smanjila je mogućnost da se dobre ideje i profitabilni projekti odbiju jer su sredstva predviđena godišnjim budžetom potrošena, a što je ranije bio čest slučaj. Sem toga, učestalija (uglavnom kvartalna) praćenja ostvarenih performansi omogućavaju blagovremenu realokaciju resursa i bržu reakciju u odnosu na godišnji budžet koji se primenjivao pre usvajanja Beyond budžetiranja.

Kompanija navodi da je Beyond budžetiranje rešilo probleme operacionalizacije poslovanja i doprinelo formiranju poslovnih jedinica u skladu sa potrebama korisnika i tržišnim uticajima uz uvažavanje specifičnosti same kompanije. Telenor grupa je i pre primene Beyond budžetiranja imala decentralizovanu organizacionu strukturu. Njegovom primenom, poslovne jedinice dobijaju šira ovlašćenja, ali i više odgovornosti za svoje poslovanje. Delegiranje ovlašćenja i odgovornosti je u velikoj meri olakšalo prilagođavanje zahtevima kupaca, povećalo fleksibilnost i omogućilo brže odlučivanje i reagovanje na različite promene u okruženju. Menadžeri poslovnih jedinica dobili su “slobodu” da brzo i blagovremeno preduzmu potrebne mere i reaguju na različite izazove pa se kompanija lakše i uspešnije suočava sa rizikom i neizvesnošću koja je svojstvena tržištu telekomunikacionih usluga.

Kako bi zadovoljile potrebe svojih korisnika, poslovne jedinice usklađuju svoje resurse i kapacitete, međusobno sarađuju i razmenjuju ideje, znanja i iskustva. Ključni deo Telenorovog poslovnog modela čine partnerstva zahvaljujući kojima kompanije uspešnije sarađuju i uče jedne od drugih. Partnerstvo sa vodećim internet kompanijama, na primer Google, omogućilo je Telenoru da skрати vreme izlaska proizvoda i usluga na tržišta i da postane prepoznatljiv u očima korisnika po stalnoj inovativnoj ponudi. Kako bi se što bolje pripremila za buduće događaje na telekomunikacionom tržištu, Telenor grupa razvija i dobru saradnju sa vodećim naučno-istraživačkim institucijama. Istraživačko odeljenje kompanije proučava nove tehnologije, veštačku inteligenciju, poslovne modele, naprednu analitiku, digitalno ponašanje potrošača i sl. Posebna pažnja posvećuje se analizi tehnoloških, poslovnih i pravnih aspekata primene 5G mreže, kao i poslovnog okruženja i dugoročnih trendova koji mogu uticati na poslovanje Telenora. Telenor grupa je svesna činjenice da su ljudi nosioci promena i da, ukoliko želi da uspešno sprovede planirane transformacije, mora nastaviti da investira u svoje zaposlene. Kompanija dosta radi na motivaciji zaposlenih, kao i na privlačenju i zadržavanju talenata nudeći im mogućnost kontinuiranog učenja i profesionalnog razvoja tako da ne iznenađuje

podatak da je Telenor godinama među najpoželjnijim poslodavcima u zemljama u kojima posluje.

Primenom benčmarkinga, kao bitne tehnike u okviru ovog modela budžetiranja, Telenor grupa dobija korisne informacije o aktivnostima konkurenata i stiče jasniju sliku o sopstvenom poslovanju i svom tržišnom položaju u odnosu na konkurenciju. Zahvaljujući eksternom i internom benčmarkingu, odgovarajućem sistemu merenja performansi i naprednoj analitici, kompanija može da izvede realne zaključke o svojim prednostima i nedostacima i da preduzme adekvatne korake za ostvarenje željenih ciljeva, kao i poteze za neophodna poboljšanja.

Najviši prioritet Telenor grupe je unapređenje efikasnosti i racionalizacija. Shodno tome, preduzeti su važni potezi u pogledu digitalizacije poslovanja i transformacije mreže, IT infrastrukture i operativnih modela. Kako se korisnici na različitim tržištima slično ponašaju i zahtevaju gotovo identične proizvode, Telenor je u mogućnosti da ostvari velike uštede kroz standardizaciju, ekonomiju obima i sinergiju. U cilju racionalizacije, Telenor intenzivno radi na simplifikaciji poslovanja, počev od pronalazjenja načina kako da pojednostavi proizvode, interne procese i procedure pa sve do pojednostavljenja imovinskog portfolia. Tako je prodajom Telenora Indija i regiona centralne i istočne Evrope, i smanjenjem udela u VEON-u napravljen veliki korak u pojednostavljivanju poslovanja i fokusiranju portfolia na one regione na kojima postoji najjači potencijal za kreiranje konkurentne prednosti. Primenom jednostavnijih načina funkcionisanja, globalnih operativnih modela, skalabilne i efikasne infrastrukture i cloud tehnologije ostvareni su značajni rezultati u pogledu simplifikacije, automatizacije i smanjenja troškova. Formirana je i klaster organizacija kako bi se podržavajuće funkcije i procesi u što većoj meri racionalizovali.

Glavni strateški fokus Telenora do 2020. godine je digitalizacija ključnih poslovnih aktivnosti. Digitalizacija ključnog poslovanja odražava se na organizacionu strukturu i kulturu, i stvara potrebu za promenom načina rada. Telenor grupa veliku pažnju posvećuje upravljanju odnosima sa korisnicima. Cilj je zadržati postojeće i privući nove korisnike i izgraditi dugoročne i snažne odnose sa korisnicima koji na konkurentnom tržištu telekomunikacionih usluga ostaju lojalni samo ukoliko se izađe u susret njihovim najinstančanim zahtevima, specifičnim digitalnim potrebama i preferencijama. Telenor nastoji da, kroz ponudu raznovrsnih proizvoda i usluga na individualan i relevantan način, zadovolji potrebe svakog korisnika. Zahvaljujući digitalizaciji i novoj tehnologiji intenzivirana je digitalna interakcija sa korisnicima. Na tržištima Telenora, pozivi korisničkom servisu značajno su opali u 2017. godini zbog smanjene složenosti proizvoda, robusnijih mreža u kombinaciji sa promenom preferencija korisnika koji prednost sve više daju digitalnom korisničkom servisu. Dobar primer digitalne brige o korisnicima je MojTelenor, digitalni kanal za interakciju koji je postao dostupan na svim tržištima u 2017. godini. Telenor želi da postane ne samo omiljeni, već i pouzdan partner u digitalnom životu svojih korisnika. S obzirom na porast sajber bezbednosnih rizika, Telenor ima ambiciju da stekne potpuno poverenje svojih korisnika. Privatnim podacima rukuje se odgovorno i pažljivo i oni se koriste isključivo u cilju kreiranja vrednosti za korisnike. Zahvaljujući takvom pristupu, kao i visoko kvalitetnoj mreži koja obezbeđuje sigurnu komunikaciju i pouzdanu i stabilnu povezanost, Telenor konstantno beleži pozitivan

trend kada se radi o broju pretplatnika. U proseku se tokom svakog kvartala broj korisnika povećava za oko 2 miliona novih aktivnih korisnika [14].

Telenorova finansijska strategija i finansijski ciljevi u skladu su sa korporativnom strategijom i fokusom na stvaranju vrednosti kroz kontinuiran rast, efikasnost i simplifikaciju. Najbitniji finansijski ciljevi do 2020. godine ogledaju se u niskom jednocifrenom rastu prihoda, neto smanjenju operativnih troškova od 1-3% godišnje i odnosu CAPEX/prodaja od oko 15%. Zahvaljujući digitalnoj transformaciji, naporima i inicijativama da se unapredi efikasnost, solidnoj tržišnoj poziciji zasnovanoj na jakoj mreži i lokalnom prisustvu sa velikom maloprodajnom mrežom, ostvareni rezultati poslednjih godina prevazilaze postavljene finansijske ciljeve. Tako je tokom 2017. godine ostvarena ušteda u neto operativnim troškovima (oko 3 %) i rast u ključnim prihodima na organskoj osnovi, povećana je profitabilnost i EBITDA, a free cash flow je bio jedan od najboljih u istoriji grupe. Održana je i solidna finansijska pozicija definisana kroz ostvarivanje racia neto dug/EBITDA ispod 2. Dosta se vodi računa i o investitorima pa se već desetu godinu za redom zabeležen rast dividende [15]. U tabeli 2 prikazani su neki od finansijskih pokazatelja koji pokazuju stabilan i progresivan poslovni položaj Telenor grupe nakon implementacije Beyond budžetiranja.

Tabela 2. Finansijski pokazatelji u 2009. i 2017. godini

FINANSIJSKI POKAZATELJ	2009	2017
Prihod	97650	124756
Neto dobitak	10104	14898
Operativni cash flow	30622	42046
Cash flow	11479	21957
EBITDA	30075	48891
EBITDA margin	34,5 %	39 %
Neto dug/EBITDA	0,8	1
EBITDA	30075	48891

Izvor: *Annual Reports 2009 i 2017, preuzeto sa*
<https://www.telenor.com/investors/reports/annual-reports/>

ZAKLJUČAK

Koncept Beyond budgeting razvijen je krajem prošlog veka sa ciljem da se prevaziđu nedostaci tradicionalnog budžetiranja koje je, kao instrument upravljanja, postalo neefikasno za potrebe poslovanja u savremenom dinamičnom poslovnom okruženju. Primena Beyond budžetiranja podrazumeva napuštanje tradicionalnog budžetiranja, kao i načina poslovanja koje je bilo unapred determinisano fiksnim budžetom. Osnovne karakteristike i principi ovog modela budžetiranja su poslovanje bez praćenja strogih budžetskih okvira, decentralizovana organizaciona struktura, široka ovlašćenja i autonomija poslovnih jedinica u poslovanju i upravljanju, alokacija resursa po potrebi i to na one aktivnosti koje najviše dodaju vrednost, kontinuirano planiranje i samopodešavanje ciljeva, transparentnost i otvorenost u komunikaciji,

sistem nagrađivanja zasnovan na relativnim performansama, fokusiranost ka tržištu u svim aspektima upravljanja, mentorski stil upravljanja, kontinuirano učenje, odgovorno ponašanje, promovisanje timskog duha i zajedništva i sl. Ove velike promene u svim aspektima poslovanja imaju za cilj stvaranje agilne, efikasne i tržišno fokusirane organizacije koja brzo i lako može da odgovori na promenljive zahteve kupaca i na iznenadna tržišna dešavanja.

Telenor grupa primenjuje Beyond budžetiranje od 2009. godine u svim svojim kompanijama članicama grupe. Beyond budžetiranje se dobro uklopilo u strateške ambicije Telenor grupe i postalo je važan upravljački instrument za realizaciju strateških prioriteta koji se odnose na digitalnu transformaciju, kreiranje vrednosti, rast prihoda, unapređenje efikasnosti, simplifikaciju i prioritizaciju resursa. S obzirom da se Telenor grupa susreće sa širokim spektrom poslovnih izazova na različitim tržištima, primena Beyond budžetiranja se pokazala kao dobro “oružje” u svakodnevnoj tržišnoj borbi. Ovaj model obezbedio je visok stepen fleksibilnosti i omogućio je lakše i brže reagovanje kompanije na tržišne promene. Takođe je doprineo boljoj organizaciji, koordinaciji i formiranju odgovornih i ambicioznih poslovnih jedinica koje uspevaju da se uspešno suoče sa poslovnim izazovima i rizicima i da ostvare visok nivo performansi što se, u krajnjem, odražava i na profitabilnost kompanije. Na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja, možemo zaključiti da je Beyond budžetiranje doprinelo uzlaznom razvojnom trendu Telenor grupe koja, kao finansijski zdrava i lean kompanija, nastavlja i dalje da raste i da jača svoju tržišnu poziciju.

BIBLIOGRAFIJA

1. Ibrahimagić, S., Kvirgić, M. (2017) Uloga kvaliteta revizije kao alata korporativnog upravljanja, *Ekonomski izazovi*, Vol. 6, No. 11, 29–47
2. Cvrkalj, E., Smolar, D. (1998) Beyond budgeting, *FIP*, Vol. 3, No. 1, 113–120
3. Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*, Wiley, NJ.
4. Sandalgaard, N., Bukh, P. N. (2014) Beyond Budgeting and change: a case study, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 10, No. 3, 409–423
5. Daum, J. H. (2002) Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?, *Controlling & Finance*, 1–3
6. Goode, M., Malik, A., Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*, 2011, 13 (2), 207–214
7. Michael, A. (2007) Beyond Budgeting Topic Gateway, *The Chartered Institute of Management Accountants*, (35), 1–14.
8. Cardos, I.R., Pete, S., Cardos, V.D., Traditional Budgeting versus Beyond Budgeting: a Literature Review, *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 2014, Tom XXIII, 1 st Issue: 573–581
9. Zeller, T. L., Metzger, L. M. (2013) Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come?, *American Journal of Business Education*, 6(3), 299–309
10. Nikodijević, M. (2017) Beyond budgeting – novi trend u budžetiranju, *Zbornik radova – Trendovi u poslovanju 2017*, Kruševac, 393–402

11. <https://www.telenor.com/about-us/global-presence/>
12. Frantzen, I. F., Jacobsen, A. S. (2009) The implementation of Going Dynamic in Telenor from a management control perspective: Why and how has Telenor gone Beyond
13. International Center for Outperformance (2009) Beyond Budgeting Implementation Case Study: Telenor
14. <https://www.telenor.com/investors/reports/quarterly-reports/>
15. <https://www.telenor.com/investors/reports/annual-reports/>

RESUME

Beyond budgeting was developed at the end of the 20th century in order to overcome the shortcomings of traditional budgeting, which has become ineffective for the needs of business in today's dynamic environment. Implementing Beyond budgeting implies an abandoning traditional budgeting, as well as doing business in a way that is predetermined by the fixed budget. The main features and principles of this budgeting model are business without following strict budgetary frameworks, decentralized organizational structure, broad authorization and autonomy of business units, resource allocation as needed, continuous planning and self-setting of goals, transparency and openness in communication, reward system based on relative performance, focus on the market in all aspects of management, mentoring management style, continuous learning, responsible behavior, promotion of team spirit and community, etc. These major changes in all aspects of the business are aimed at creating an agile and market-focused organization that can quickly and easily respond to changing customer demands and sudden market ongoingings.

The Telenor Group has been implementing Beyond budgeting since 2009 in all its member companies. Beyond budgeting has fit well with the Telenor Group's strategic ambitions and has become an important management tool for realizing strategic priorities related to digital transformation, value creation, revenue growth, efficiency improvement, simplification and prioritization of resources. As the Telenor Group faces a wide range of business challenges in different markets, the implementation of Beyond budgeting has proven to be a good "weapon" in the daily market struggle. This model provided a high degree of flexibility, and easier and faster responds to market changes. It has also contributed to the better organization, coordination and formation of responsible and ambitious business units that manage to successfully meet business challenges and risks, and achieve a high level of performances, which is ultimately reflected in the company's profitability. Based on the financial statements, we can conclude that Beyond budgeting has contributed to the upward trend of the Telenor Group, which, as a financially sound and lean company, continues to grow and strengthen its market position.