

UDK: 005.7-027.5 ;
005.21:005.33

UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA PREDUZEĆA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA-STRATEGIJSKI PRISTUP¹

Nebojša Backović, Gordana Jovanović
Visoka ekonomska škola strukovnih studija u Leposaviću

Rezime: U radu se kritički ocenjuje tradicionalni upravljački pristup merenja performansi, diskutuju finansijska i nefinansijska merila, razmatra novi pristup merenja performansi i prezentira koncept Prizme performansi, koji afirmiše novi koncept strategijskog merenja performansi.

Ključne reči: prizma performansi, strategijski (stejkholderski) upravljački pristup,

1. Uvod

Danas je potpuno jasno da je upravljački sistem, zasnovan na dimenziji računovodstvenih merila performansi, prevaziđen. Savremena preduzeća u kojima je nematerijalna aktiva glavni izvor konkurentske prednosti zahteva novi upravljački sistem odnosno nova merila performansi koja će omogućiti iskazivanje efekata ulaganja u nematerijalnu aktivu.

U novim uslovima konkurentska prednost je posledica znanja, mogućnosti i relacionih odnosa preduzeća i njegovih stejkholdera, umesto ulaganja u trajnu aktivu. Imajuću, dakle, u vidu strategijski značaj intelektualnog kapitala za ostvarenje konkurentske prednosti, posebnu pažnju akademskih i poslovnih krugova zaokuplja složena problematika instrumenata i mehanizama za efektivno i efikasno upravljanje strategijom u savremenim uslovima.

Od pojave Balanced Scorecarda (strategijskog sistema za merenje performansi) ovo je vrlo živ, otvorena i aktuelna tema. Iako konceptualno inovirana, različito tretirana i razmatrana u naučnim radovima širom sveta, predstavlja i dalje izazovno istraživačko područje u teoriji strategijskog menadžmenta i poslovnoj praksi.

Danas, primena ovih savremenih upravljačkih koncepata i alata (BSC modela; modela prizme performansi; APL modela; modela poslovnog

¹ Pregledni naučni rad. Primitljeno u redakciju: 11.02.2014, prihvaćeno za objavljivanje: 14.05.2014

uspeha po stakeholderskom pristupa; DUPONT modela itd) predstavlja sredstvo za upravljane strategijom. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na jedan takav upravljački alat koji je poslednjih godina našao primenu u upravljačkoj praksi savremenih preduzeća. Reč je o konceptu prozme performansi.

Rad je strukturiran na sledeći način: U prvom delu rada ukazano je na ograničenja tradicionalnog modela merenja performansi. U tom smislu je bilo relevantno razmotriti u drugom delu rada, nove višedimenzionalne pristupe merenju performansi. U trećem delu rada prezentovan je strategijski upravljački koncept prizma performansi.

2. Kritika tradicionalnog pristupa merenja performansi

Promena ambijenta i okruženja u poslovnoj aktivnosti preduzeća sve češće dovodi u pitanje tradicionalni model budžetiranja. Nedostaci ovog tradicionalnog upravljačkog alata uglavnom se mogu predstaviti na sledeći način:²

1. Tradicionalno budžetiranje pojačava određeni vertikalni, komandno-kontrolni model menadžmenta, te tako blokira neke inicijative i u određenoj meri ograničava fleksibilnost i brzinu reagovanja preduzeća.
2. Budžet nedovoljno uzima u obzir stvarne nosioce performansi preduzeća-intelektualne resurse. Poznate marke, edukovani i vešti zaposleni, kompetentni menadžment, jako liderstvo, satisfakcija i lojalnost potrošača-jesu resursi koji se na odgovarajući način ne pojavljuju u tradicionalnom računovodstvu.
3. Budžeti koji se sastavljaju na početku godine, zapravo za tu postojeću godinu, uglavnom su ekstrapolacije tekućih trendova i ne uzimaju u dovoljnoj meri promene u okruženju, što ih čini trenutno zastarelim. Iz tog razloga, nužna je primena kratkoročnih kvartalnih poslovnih prognoza.
4. Tradicionalno budžetiranje može da blokira sinergiju između strategijskih poslovnih jedinica i jedinica unutar njih. Budžeti stimulišu rad na realizaciji sopstvenih ciljeva, jer su izveštaji i nagrade zasnovane na realizaciji tih ciljeva. Tako budžeti nedovoljno uvažavaju potrebnu međufunkcionalnu saradnju i razmenu znanja kroz jednu složenu (mrežnu)organizaciju.

U savremenim uslovima poslovanja sve je evidentnije da tradicionalno budžetiranje nije više odgovarajuće, posebno za preduzeća u kojima

² De Waal A., „Power of Performance Management, How leading Create Sustained Valued“, John Wacey and Sousinc, 2001, pp 265.

intelektualni resursi dominiraju u odnosu na „opipljivu“ fiksnu imovinu. Microsoft Corporation je jedan očigledan premer, sa preko 90% svoje vrednosti u formi intelektualnog kapitala, tj. znanju i veštinama zaposlenih u njemu. Budžet se vezuje za opipljive stavke i aktivnosti; tako da je samo mali deo njegove vrednosti pokriven njegovim budžetom. Međutim, nisu samo softverska preduzeća u takvom položaju, već i mnoge proizvodne korporacije. Recimo Interbrand je procenio da vrednost nematerijalne imovine Koka-Kole vredi 35 mld. dolara, što višestruko premašuje vrednost njene fizičke imovine.³ Ova preduzeća umanjila su značaj tradicionalnog budžetiranja. Ona su uglavnom prihvatila neke druge tehnike, odnosno modele (benčmarking, Balanced Scorecard, budžetiranje zasnovano na aktivnostima i sl.), a zapostavile tradicionalno budžetiranje u svojoj menadžment praksi. Neka preduzeća su čak u potpunosti ili delimično odbacila budžetiranje. Takve primeri su švedske kompanije Volvo, Ikea, itd.⁴

U preduzećima koja su napustila praksu budžetiranja, javila se promena orijentisanosti menadžmenta sa kratkoročnog na dugoročni uspeh preduzeća. Istovremeno je preporuka da fiksne budžete treba zameniti fleksibilnim. Naime, u upravljanju resursima se sve više treba rukovoditi kratkoročnim (kvartalnim) prognozama, a ne vrednostima iz prošlogodišnjeg budžeta. Na taj način, povećava se senzibilnost preduzeća na promene u okruženje. Takođe, u upravljanju resursima pažnju treba obraćati ne samo materijalnim resursima, već i intelektualnim.

U ekonomiji znanja uloga fizičkih i finansijskih resursa je relativizirana u odnosu na nematerijalne (ljudske i ostale intelektualne) resurse u stvaranju vrednosti.⁵ Zbog toga se u vezi upravljanja performansama preduzeća krajem prošlog veka u akademskim i poslovnim krugovima iskristalisao stav o nužnosti redefinisavanja tradicionalnog upravljačkog alata, jer on kao takav ne može u potpunosti odgovoriti zahtevima novog okruženja, ni informaciono da zadovolji korisnike, u prvom redu menadžere, investitore, kreditore, društvenu zajednicu. Razlog tome je što on nije u skladu sa novim trendovima u nastajanju i karakteristikama

³ Kotler Filip, Kako upravljati tržištem? Asee Books, Adizes, Novi Sad, 2003, str. 71

⁴ Roos, G; Pike, S; Fernstrom, L; „Managing Intellectual Capital in Practice“, Butterworth-Heinemann, 2005, pp 76

⁵ Intelektualne resurse čini: Humani kapital; strukturni kapital i relacioni kapital stvoren u odnosima sa -stejholderima (šire o tome: Steward, T; „The Walth of Knowledge-Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization“, Currency, New York, 2001, pp 13

Nebojša Backović, Gordana Jovanović

poslovanja u postiindustrijskoj eri, u kojoj sve veći značaj u povećanju vrednosti preduzeća dobijaju nematerijalni (intelektualni) resursi.

Pošto ljudski i ostali intelektualni resursi predstavljaju ključnu determinantu uspeha preduzeća u savremenom okruženju, postoji problem preciznog i pouzdanog finansijskog vrednovanja i obuhvatanja ovih resursa kroz bilans. Finansijska merila preovladavaju ili su isključivo prisutna u izveštajima o uspešnosti poslovanja većine preduzeća. Stoga, izveštaji o poslovanju preduzeća u kojima dominiraju intelektualni resursi, treba da budu dopunjeni informacijama o nefinansijskim merilima performansi, jer su postojeći tradicionalni finansijski izveštaji, dobrim delom prevaziđeni i nedovoljni.

Kratkoročna dimenzija finansijskih merila utiče na to da ona ne obezbeđuju adekvatno i potpuno procenjivanje uspešnosti strategije. S obzirom da ova merila prikazuju određene rezultate prošlih aktivnosti, informacije te vrste mogu voditi akcijama koje su nekonsistentne sa stratejskim ciljevima.

Iako savremena praksa ukazuje na distancu mnogih vodećih preduzeća od tradicionalnih sistema budžetiranja, ističe se da je u većini preduzeća praksa budžetiranja još uvek prisutna i da će još dugo postojati. Osnovni razlog tome je što je budžet, kao upravljački alat sa dugogodišnjom tradicijom stekao izuzetnu poziciju u setu menadžment sredstava. U novije vreme, zbog dinamičkih promena u poslovnom okruženju, sve više se ističu neki novi konceptualni okviri budžetiranja kao što su: budžetiranje zasnovano na aktivnostima, „budžet humanog kapitala“, budžet zasnovan na inovacijama.⁶ Takvi naponi vide su u primeni kratkoročno kvartalne prognoze, upravljanja zasnovanog na aktivnostima, Balanced Scorecarda ili BSC modela, prizme performansi itd.

⁶ Šire o tome: Steruel, C; Sterec, J; „From Cost to Performance Management, John Willey and Sons, 2003 pp 102-104

3. Strategijski imperativ savremenog upravljanja-signal za priemnu novih višedimenzionalnih pristupa merenju performansi

3.1. Potreba za balansnom primenom finansijskih i nefinansijskih merila performansi

Tradicionalni (finansijski) modeli merenja s obzirom da su dominantno okrenuti finansijskoj dimenziji, zapostavljaju nefinansijske dimenzije, kao što je dimenzija potrošača, zaposlenih, poslovnih procesa, društvene odgovornosti i sl. Zbog toga oni ne mogu pravovremeno da daju signale za ostvarivanje svih potrebnih promena u preduzeću. Zbog svoje jednodimenzionalnosti, tradicionalni sistem merenja performansi nije u funkciji strategijskog upravljanja performansama preduzeća u savremenim uslovima poslovanja.

Kompleksan poslovni ambijent zahteva višedimenzionalni pristup merenju. Naravno, da je finansijska dimenzija primarna, ali sigurno ne može biti jedino relevantna. Stoga je potreban balans između različitih dimenzija merenja performansi (finansijska i nefinansijska merila, dugoročna i kratkoročna; uspešnost upotrebe materijalnih i nematerijalnih resursa, satisfakcija i doprinosi različitih stejkholdera). U poslednje vreme sve veći broj preduzeća pridaje pažnju nefinansijskim performansama. Reč je o merenju efekata društvene odgovornosti preduzeća, lojalnosti potrošača, satisfakcijij zaposlenih i drugim indikatorima koji nisu finansijske prirode, ali su sa znatnim uticajem na ukupnu poslovnu uspešnost. Praćenje ovih, tzv. nefinansijskih segmenata ima značajne koristi za menadžment i ostale stejkholdere preduzeća. Kroz nefinansijske performanse, obično se reflektuje oblast „neopipljivih vrednosti, kao što su, između ostalih ulaganja u obuku zaposlenih, ulaganja u marku (brend) proizvoda i dr“. Prilikom utvrđivanja i upotrebe nefinansijskih merila performansi prave se i određene greške. Jedna od njih odnosi se na nepovezivanje ovih merila sa strategijom. Savremeni strategijski upravljački alati (Balanced Scorecard,⁷ koncept prizma performansi) ukazuju na to i potenciraju drugačiji pristup. Veliki izazov je, dakle, pravi izbor nefinansijskih merila koja su usko povezana sa

⁷ Model je izvorno kreiran kao kontrolni (strategijski) sistem za merenje performansi, 1992g. U radu Kaplana, R; i Nortona, D; u uglednoj Harvardskoj poslovnoj reviji. U međuvremenu je evoluirao od sistema za merenje performansi u strategijski upravljačko-kontrolni sistem koji pomaže u relizaciji strategije (šire o tome: Domanović, V; Balanced Scorecard-Mogućnosti i Efekti primene“, Ekonomski fakultet Kragujevac, 2010g.)

strategijom, odnosno merila putem kojih će se pratiti primena i uspeh strategije. Neka od tih merila predstavljena su u tabeli 1.

Tabela 1. Neka moguća finansijska i nefinansijska merila performansi

Finansijska merila	Nefinansijska merila		
	Merila potrošača	Merila internih procesa	Merila učenja i rasta
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilnost • Ekonomičnost • Ukupna aktiva • Ukupna aktiva po zaposlenom • Ekonomska dobit • Ekonomska dobit po zaposlenom • Tržišna vrednost • Cash flow • Cena akcija • Struktura kapitala • Ukupni troškovi • Koeficijent obrta • Marža dobiti • Kreditni rejting • Dugovi • Lojalnost akcionara • R/E racio 	<ul style="list-style-type: none"> • Broj potrošača • Tržišno učeće • Prodaja po potrošaču • Izgubljeni potrošači • Broj potrošača po zaposlenom • Indeks satisfakcije potrošača • Lojalnost potrošača • Broj poseta kupcima • Troškovi po potrošaču • Imidž marke • Broj primljenih poseta potrošača • Marketing troškovi • Stopa pridobijanja potrošača • Dobit po potrošaču • Obim prodaje • Broj predloga od strane potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosečni troškovi po transakciji • Skraćenje ciklusa rada • Korišćenje prostora • Administrativni troškovi po zaposlenom • Blagovremnost isporuke • Stopa defekta (greški) • Broj novouvednih proizvoda • Iskorišćenost kapaciteta • Fleksibilnost opreme • Stopa učešća i isporuka potrošačima bez defekta • Učestalost pritužbi kupaca • Performanse dobavljača • Broj patenata • Troškovi istraživanja i razvoja • Ulaganja u informacionu tehnologiju 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosečan radni staž • Procenat visokokvalifikovanih • Absentizam • Predlozi zaposlenih • Satisfakcija zaposlenih • Učešće u planskim akcionim opcijama • Broj menadžera u ukupnom broju zaposlenih • Troškovi obuke i edukacije • Ukupan broj časova obuke i edukacije po zaposlenom • Kvalitet radne sredine • Kvalitet internog komuniciranja

Izvor: Niven, P., „Balanscorecard Step by Step-Minimizing Performance and Maintaining Results, John Wikey and Sons, Inc 2002, pp 151.

Posebno je u kontroli stratezijskih ciljeva, u uslovima kada se konkurencija brzo menja, od izuzetne važnosti primena određenih nefinansijskih merila, kao što su kvalitet i prepoznatljivost proizvoda, inovativnost, satisfakcija potrošača, vreme reagovanja na akcije konkurencije, fleksibilnost proizvodnje, vreme usluživanja kupaca, vreme

uvodjenja i lansiranja novog proizvoda, razvoj sposobnosti i druga nekonvencionalna merila.⁸ Ideje o drugačijim postupcima u merenju profitabilnosti upotrebe resursa savremenog preduzeća uobličene su pojavom novih strategijskih upravljačkih alata za merenje performansi (Balanced Scorecard, koncept prizma performansi).

3.2. Potrebe za praćenjem uspešnosti upotrebe materijalnih i intelektualnih resursa

Gotovo ceo 20 vek je obeležio industrijsku eru i stvaranje standardnih proizvoda u uslovima masovne proizvodnje. Uspešnost preduzeća u takvoj eri bila je determinisana sposobnostima korišćenja ekonomije obima i širine, kao i sticanja i efikasne upotrebe fizičkih resursa u procesu proizvodnje. Efektivnost i efikasnost u alokaciji i upotrebi finansijskih i fizičkih resursa bio je determinisan setom finansijskih merila.

Informatička era je donela značajne promene. Floskula „jedan gram znanja je vredniji od grama zlata“ to najbolje potvrđuje. Sve veća pažnja se, dakle, potpuno opravdano poklanja nefinansijskim merilima i rešavanju problema merenja intelektualnih performansi preduzeća.⁹ Finansijska merila performansi nisu odgovarajuća za merenje intelektualnih determinanti razvoja preduzeća. Stoga se sistem zvaničnog finansijskog merenja performansi mora proširiti setom merila intelektualnih performansi.

Merenje intelektualnih performansi značajno je i zbog usklađivanja resursa preduzeća sa strategijom koja se sprovodi, kao i zbog poboljšanja efikasnosti poslovnih procesa i aktivnosti.¹⁰ Savremeni upravljački koncepti, zato pored finansijske perspektive performansi ističu i perspektive potorošača, perspektiva intelektualnih poslovnih procesa, perspektiva učenja i razvoja zaposlenih (perspektiva sposobnosti).

U novim uslovima poslovanja, promena u strukturi resursa savremenog preduzeća je osnovni razlog zbog kojeg je potrebno da preduzeća mere

⁸ Thompson, A; Strickland, A. J; Gamble, J; „Strateški menadžment-u potrazi za konkurentnošću“, 14-to izdanje Mate, Zagreb, 2008.

⁹ Kathleen, R.D., „Measuring Intangible Assets; The Internal Perspective“, Journal of Cost Management, 5-6/2000

¹⁰ Gimbert, X; Bisle, J; Mendoza, X; „The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes“, Long Range Planning, Vol, 43, issue, 4, 2010, pp 477-497

performanse upotrebe intelektualnih resursa i svoj intelektualni kapital i izveštavaju o njegovim performansama.

Intelektualne performanse preduzeća u najvećoj meri sadržane su u dimenziji učenja zaposlenih i njihovog razvoja. U ovoj dimenziji su, naime, sadržane performanse humanog kapitala (veštine, praktična znanja, formalna edukacija, dodatna obuka, isl.) ali takođe i informacionog kapitala (sistemi i baze podataka), kao i ostalog strukturnog intelektualnog kapitala, koji se naziva organizacioni kapital (kultura, liderstvo, timski rad i sl.).¹¹ Intelektualne performanse preduzeća mogu se identifikovati i delom kroz dimenzije potrošača, a delom i iz dimenzije internih poslovnih procesa. Drugim rečima, intelektualne performanse se mogu identifikovati ukoliko se kroz dimenziju internih poslovnih procesa reflektuju dobavljači i zajednica, odnosno odnosi sa ovim stejkholderima.

Možemo zaključiti da je u novoj epohi („ekonomiji znanja“) primetno da su tradicionalni, finansijski izveštaji prilično daleko od meritornog prikazivanja realne vrednosti preduzeća, kao i neadekvatna polazna osnove za projekcije njegovih mogućih poslovnih performansi i vrednosti u budućnosti. Potvrda toga je da se u savremenim uslovima, u nekim preduzećima znatno veći deo imovine (80%) stvara intelektualnih resursima.¹² Otuda je logičan zaključak da se svega 20% relane imovine prikazuje finansijskim izveštajima. Stim u vezi, menadžeri razvijaju i primenjuju nove upravljačke alate sa ciljem prevazilačenja ograničenja računovodstveno-finansijskih izveštaja. U složenim organizacijama, takav je nesumljivo, između ostalih i strategijski upravljački koncept-prizma performansi.

4. Koncept prizme performansi

4.1. Suština koncepta

Koncept prizma performansi je relativno novi strategijsko upravljački sistem za merenje performansi¹³. Pojavio se nakon koncepta Balansne karte (BC) i to uglavnom kao model koji treba da nadomesti primećene nedostatke Balansne karte, prevashodno kao sistema merenja. Za razliku od BC, koja počinje pitanjem "Koje su organizacijske strategije?", Prizma

¹¹ Čabrilo, S; „Istraživanje indikatora za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama“ (Doktorska disertacija), Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2008.

¹² Roos, G; at all,Op.cit. pp 76

¹³ Šire o tome Nelly, A; Adams, C; „The Performance Prism Perspective“, Journal of Cost Management, January/February 2001, Vol.15, No.1; pp7-15

performansi počinje sa pitanjem" Ko su stejkholderi preduzeća i koje su njihove potrebe i želje?"¹⁴ Osnovni stavovi i idejne osnove ovog pristupa zasnivaju se na stejkholderskom konceptu upravljanja performansama preduzeća.¹⁵

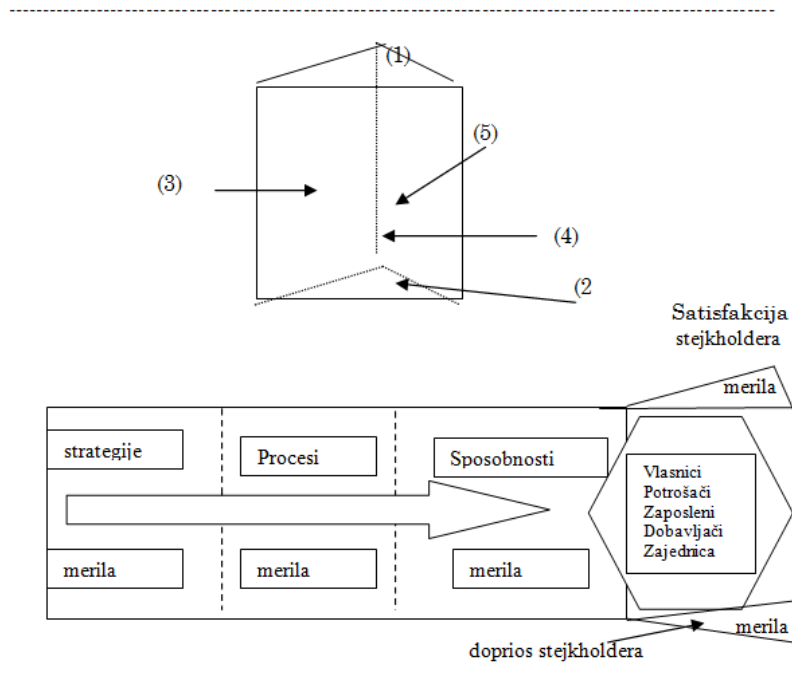
Koncept upavljanja performansama odnosa sa stejkholderima nastao je kao reakcija na informacione potrebe savremenog menadžmenta u svrhe adekvatnog odlučivanja u uslovima dinamičkog okruženja i povećanja kompleksnosti u poslovanju, upotrebom seta resursa i stupanjem u mnogostruke i različite odnose sa različitim konstituentima. Ovaj koncept akcentuje odnose sa stejkholderima preduzeća, koji se tretiraju važnom odrednicom njegovog poslovnog uspeha i konkurentske sposobnosti". Ovaj stav rezultira iz činjenice da postoji složenost i konfliktnost interesa i ciljeva različitih grupa stejkholdera. Poslovanje preduzeća zavisi od akcija i delovanja svih stejkholderskih grupa. Model povezuje sve aktore, uključujući kupce, NVO, ekologe, regulatore i zajednicu. Stoga, opstanak preduzeća i njegov prosperitet zahteva od menadžmenta da prilikom odlučivanja uvažava želje, interese i potrebe stejkholdera preduzeća, odnosno da stvara vrednost za svakog od njih. Pokušavajući da zadovolje aktore, organizacije nastoje da izgrade poverenje i da imaju dobar dugoročan odnos sa njima. Otuda, što dobar odnos može dozvoliti organizaciji da ima dobru reputaciju; a dobra reputacija ostvaruje pozitivan učinak na vrednost. Prizma performansi to pokušava da postigne poštujući zahteve društvene zajednice i eko sistema u isto vreme.

Za upravljanje performansama odnosa sa stejkholderima značajno je odrediti pet ključnih dimenzija. Reč je o elementima, tj:dimenzijama modela „Prizma performansi". To su:1) satisfakcija stejkholdera (vrh prizme); 2) doprinos stejkholdera (dno prizme); 3) strategije (jedna strana prizme); 4) procesi (druga strana prizme) i 5) sposobnosti (treća strana prizme): Vrh prizme čini satisfakcija stejkholdera, jer preduzeće treba da obezbedi zadovoljavanje zahteva, potreba, želja, očekivanja stejkholderskih grupa. Nasuprot ove perspektive posmatranja, u dnu (osnovi) prizme je doprinos stejkholdera, kao dimenzija koja odražava želje i zahteve preduzeća u odnosu na stejkholdere. Tri bočne strane prizme čine: strategije, procesi i sposobnosti preduzeća u upotrebi resursa,

¹⁴ Juan Jose Costa Chillida, „ Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility," master thesis, Aarhus school of Business, Aarhus University, 2009 pp 54

¹⁵ Atkinson, A; Waterhouse, N.J; Wales, B.R; „Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement“, Sloan management Review, Spring 1997, pp 25-37

odnosno njihovoj transformaciji povodom koje preduzeće ostvaruje različite odnose sa različitim stejkholderskim grupama.



Slika 1: Prizma performansi odnosa sa stejkholderima i ključne upravljačke dimenzije

Izvor : Neely A, Adams, C; Kennerley M; "The Performace Prisma – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success", Prentice – hall, 2002, pp 161

Ovaj upravljački okvir polazeći od metafore staklene prizme (kroz koju se prelama svetlost koja dolazi od svih pet strana, a to su zapravo interesi, zahtevi i želje različitih stejkholdersih grupa) ukazuje na izuzetnu kompleksnost procesa merenja i upravljanja performansam preduzeća. Ta kompleksnost prevashodno rezultira iz složenih odnosa sa mnogobrojnim stejkholderima i njihovih interesa, nasuprot interesima preduzeća.

Iz prezentirane slike, može se uočiti da operacionalizaciju ovog upravljačkog kcepta prati nezaobilazna upravljačka aktivnost-merenje performansi. Pošto predstavlja petodimenzionalni model performansi, ovakav pristup otvara teška pitanja. Na primer, šta je osnovno merilo budućih performansi? Kada vrednost postane osnovno merilo performansi isključivo oslanjanje na računovodstvena (finansijska) merila dovodi do pogrešnih odluka. Isključivo oslanjanje na finansijske performanse afirmiše kratkoročnu orijentaciju (na profit), odnosno žrtvuje dugoročnu

vrednost za kratkoročne performanse. Reč je o svojevrsnoj strategijskoj miopiji preduzeća.

Ukoliko finansijska merila performansi dovode preduzeće u situaciji da donosi pogrešne odluke, postavlja se pitanje šta treba uraditi da se donose prave odluke? Odgovor je jednostavan. Merilo je strategija. To znači da se svi ciljevi i merila performansi finansijske i nefinansijske prirode izvode iz strategije.

Fokus prema budućnosti stavlja strategiju u sam centar ovog petodimenzionalnog modela performansi. Iz nje proizilaze sledeće relacije:

- Upravljanje procesima i upotrebom resursa i sposobnosti određena je strategijom (korporativnom, poslovnom), odnosno strategijama odnosa sa odgovarajućim stejkholderskim grupama. U tom smislu može se govoriti i o performansama uspešnosti realizovanja strategija odnosa sa stjkholderima.
- Zadovoljavanje zahteva i interesa stejkholdera predstavlja odvijanje poslovnih procesa i kontinuirano razvijanje resursa, sposobnosti i kompetentnosti pa se stoga može govoriti o performansama resursa, sposobnosti i kompetentnosti u ostvarivanju odgovarajućih odnosa sa različitim stejkholderskim grupama.
- Resursi, sposobnosti, kompetentnosti se koriste u funkciji izvršavanja različitih poslovnih procesa, te slede i odgovarajuće performanse poslovnih procesa
- Od kvaliteta i uspešnosti realizovanja odnosa sa stejkholderskim grupama zavisiće i performanse satisfakcije stejkholdera.
- Od satisfakcije stejkholdera zavisi i doprinos koji će stejkholderi preduzeća imati u ostvarivanju njegovih strategijskih i drugih ciljeva, pa se, stoga može govoriti o performansama doprinosa stejkholdera ostvarivanja primarnih ciljeva preduzeća (dominantno ciljeva vlasnika preduzeća).

Ako se ciljevi i merila pokretača vrednosti izvode iz strategije onda balansirano praćenje performansi doprinosa i satisfakcije stejkholdera preduzeća predstavlja sredstvo za upravljanje strategijom.

Ovako postavljeni model, polazeći od različitih dimenzija, potencira više relevantnih perpektiva merenja performansi odnosa sa stejkholderima. Na taj način on predstavlja i model upravljanja performansama preduzeća.

4.2. Značaj izbora ključnih merila performansi za realizaciju strategije

Nebojša Backović, Gordana Jovanović

Upravljanje odnosima sa stejkholderima preduzeća na bazi odgovarajućih merila podrazumeva najpre izbor ključnih merila, odnosno definisanje određenog sistema merila. Ukoliko se pođe od pet glavnih perspektiva i oni projektuju na sve ključne stejkholderske grupe može se dobiti široki set merila performansi (tabela 1.)

Takav sistem – model merenja performansi treba da obuhvati: a)merila satisfakcije stejkholdera; b)merila doprinosa stejkholdera; c)merila uspešnosti strategije sa konkretnom stejkholderskom grupom; d)merila performansi procesa za realizaciju određene strategije odnosa sa konkretnom stejkholderskom grupom; e)merila performansi sposobnosti potrebnih za obavljanje procesa za realizovanje konkretne strategije.

U prikazanom modelu se merila performansi diferenciraju prema svim grupama stejkholdera, što zapravo znači da se pažnja menadžmenta usmerava na sve relevantne stejkholdere i time ističe uticaj odnosa sa stejkholderima na poslovnu uspešnost preduzeća. Pored toga, potencira se primena finansijskih i nefinansijskih merila performansi. Naime, izabrana merila za praćenje odnosa sa pojedinim grupama stejkholdera treba da odražavaju strategiju koje je preduzeće odredilo za upravljanje odnosima sa tim grupama stejkholdera. Sistem merila obuhvata određeni set kvalitativnih i kvantitativnih merila koja su raspoređena po dimenzijama koje model potencira (kako je to i prezentovano u tabeli). Pri koncipiranju i izboru merila vodi se računa o elementima koji bi povezali uticaje i zahteve različitih grupa stejkholdera.

Upravljanje performansama preduzeća u savremenim uslovima poslovanja - strategijski pristup

Tabela 2. Set mogućih merila performansi odnosa sa stekholderima

	Merila performansi				
	satisfakcija stekholdera	doprinos stekholdera	strategije	procesi	sposobnosti
Vlasnici (investitori)	<ul style="list-style-type: none"> dobijaju pravih informacija o razvoju preduzeća, riziku i izgledu za budući period poverenje u menadžment da može da odgovori izazovima i doprinese očuvanju i rastu kapitala ostvarivanje što većeg prinosa na kapital i rastu svog kapitala ostvarivanje dividendi za lojalnost preduzeća - držanje njegovih akcija 	<ul style="list-style-type: none"> obezbeđen je kapitala za funkcionisanje, investicije i u tekuće i razvojne potrebe, zajedničko preuzimanje rizika, podršku i lojalnost 	<ul style="list-style-type: none"> strategije rasta postojećih biznisa strategije organizacionog redizajniranja redukcije troškova optimiziranje cene kapitala 	Procesi planiranja i usmeravanja aktivnosti preduzeća	<ul style="list-style-type: none"> sposobnosti koje se odnose na razvijanje novih autputa (pružanja usluga) upravljanje cenama autputa investiranje u suštinske sposobnosti upravljanja odnosima sa investitorima; upravljanje rizikom
Korisnici (potrošači)	<ul style="list-style-type: none"> adekvatan kvalitet autputa uz prihvatljivu cenu bezbedna, sigurna, brza i pouzdana isporuka dogovaranje u vezi sa kupovinom koju vrši blagovremenom informisanju u svakoj novonastaloj promeni dogovorenih odnosa 	<ul style="list-style-type: none"> mišljenja, informacije i predloga za poboljšanje outputa poverenje, lojalnost u formiranju prihvatljive cena 	<ul style="list-style-type: none"> strategije širenja ili inoviranja ponude kreiranje ponude prema specijalnim zahtevima korisnika privlačenje i zadržavanje korisnika 	<ul style="list-style-type: none"> procesi razvijanja novih autputa procesi generisanja i zadovoljavanja tražnje 	<ul style="list-style-type: none"> sposobnosti vršenja tržišta i istraživanja, razvoj autputa, upravljanje prodajnim cenama marketinške sposobnosti upravljanje kvalitetom sposobnosti pružanja usluga (servis potrošača)
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> interesantan, zanimljiv inspirativan i stabilan, fer tretman, adekvatni uslovi rada, mogućnost kontinuirane obuke, adekvana kompenzacija za svoj rad, veštine i znanje 	<ul style="list-style-type: none"> veća produktivnost rada, inventivnost, fleksibilnost, lojalnost, posvećenost, učenje, doprinos timskom radu, korisni predlozi 	<ul style="list-style-type: none"> strategije sa odgovarajućim uticajem na izvršenje internih procesa; strategija privlačenja i zadržavanja najkvalitetnijih kadrova; stvaranje željene organizacione kulture 	Svi procesi upravljanja ljudskim resursima	<ul style="list-style-type: none"> odlučivanje i razvoj veština, sposobnosti izgrađivanja određenih standarda za prijem radnika; sposobnost razvijanja programa stimulativnog nagrađivanja vodenje politike korektivnih tretmana i razumevanja zahteva zaposlenih politika očuvanja zdravlja i zaštita na radu
Dobavljači (strateški partneri)	<ul style="list-style-type: none"> Zadovoljstvo korektnim odnosima i dugoročnom saradnjom; predlozima i načinu za 	<ul style="list-style-type: none"> negovanje i razvoj dobrih partnerskih 	<ul style="list-style-type: none"> strategija optimiziranja troškova nabavke 	<ul style="list-style-type: none"> procesi isporuke, praćenje ukupnih 	<ul style="list-style-type: none"> sposobnost upravljanja zalihama nabavke i plaćanje

	<p>poboljšanje partnerskih odnosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • povezivanje i pristup ključnim informacijama 	<p>odnosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • brza i pouzdana isporuka kvalitetnih autputa i korektno cene; brzo i jednostavno dogovaranje i realizovanje transakcija 	<ul style="list-style-type: none"> • strategije javno-privatnog partnerstva ili zajedničkih ulaganja 	<p>troškova nabavke</p> <ul style="list-style-type: none"> • proces usklađivanja odnosa u zajedničkim ulaganjima 	<p>preko Interneta</p> <ul style="list-style-type: none"> • sposobnost rešavanja nesporazuma; outsourcing i provera dobavljača
Zajednica	<ul style="list-style-type: none"> • dogovorenim ponašanjem preduzeća prema životnoj i radnoj sredini • pomoć zajednici kroz donatorstva i spoznorstva (filantropska odgovornost) • etičnošću u odnosima sa zaposlenima; nediskriminisanje • obezbeđenje adekvatnih uslova za rad itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitetno zakonodavstvo (jasna pravila kao i saveti u vezi sa njihovom primenom) • razne vrste stimulansa u funkciji podrške implementaciji projekata javno-privatnog partnerstva (očuvanje životne sredine, energije, saobraćaja, zdravstvena zaštita itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • strategija poštovanja regulativa • strategija korporativne društvene odgovornosti • strategija održivog (ekološkog) razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • procesi razvijanja i primene politike • upravljanje programima preiprema za buduće regulacije • planiranje lokalnih infrastrukturnih potreba; planiranje lokalnih potreba za resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • Odgovornost i edukacija menadžmenta; • Odlučivanje i uključivanje zaposlenih • odnosi sa regulativom

Izvor: Prilagođeno prema Neely A, Adams, C; Kennerley M: "The Performace Prisma – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success", Prentice – hall, 2002, pp 250-340

4.3. Prizma performansi-praktična primena

Prizma performansi nema samo torijsku osnovu. Neke poznate kompanije su koristile Prizmu performansi kao osnovu za donošenje svojih upravljačkih odluka. Najpoznatije od njih su DHL, međunarodna kurirska kompanija i Dom Frejzer, britanski trgovac.

Na mesečnim sastancima Odbor DHL- a je preispitivao poslovanje. Smatralo se da su ovi sastanci bili previše fokusirani na analize sa detaljnim operativnim podacima, kao i da menadžment nije dobio informacije, koje su potrebne za efikasnije upravljanje organizacijom na strateškom nivou. Oni su odlučili da usvoje Prizmu performansi kao okvir

za merenje performansi organizacije. Proces je počeo identifikacijom želja i potreba ključnih stejkholdera, kao i njihov doprinos na poslu. Posebne strategije su razvijene za svakog stejkholdera, zatim su identifikovani procesi koje su potrebni da podrže ove strategije i koje su mogućnosti, kao podrška procesima. Nakon identifikovanja strategije, procesa i sposobnosti potrebnih za upravljanje, izvršeno je utvrđivanje potrebnih mera performansi. S obzirom da u literaturi nisu objavljeni detaljni podaci o merama performansi, može se pretpostaviti da je organizacija jednostavno identifikovala spisak mera performansi za svaku strategiju, proces i mogućnost.

Upotreba Prizme performansi pomogla je menadžerima DHL- a da zaista upravljaju na strateškom nivou i shvate šta se dešava, kako bi mogli da donesu bolje odluke i poboljšaju performanse. Svoj fokus su pomerili sa kvantitativnih analiza, tako da njihove analize nisu sadržale samo mnoštvo brojeva, koji malo govore o relevantnim pitanjima.

Drugi primer primene Prizme performansi je Omladinski klub (eng. London Youth). To je neprofitna organizacija koja posluje u oko 460 omladinskih klubova u Londonu. Njena misija je da pomogne razvoj dece i mladih u njihovim fizičkim, mentalnim i duhovnim sposobnostima. To se postiže organizovanjem edukativnih i društvenih aktivnosti za decu. Organizacija je usvojila Prizmu performansi kao sredstvo za upravljanje performansama organizacije. Organizacija je identifikovala ključne stejkholdere, kao što su mladi ljudi, zaposleni, menadžeri omladinskog kluba i finansijeri. Primenom ovog pristupa, obezbeđeno je bolje razumevanje svrhe onoga što se meri i na taj način stvara se osnova za bolju motivisanost zaposlenih da postižu bolje rezultate poslovanja.¹⁶

5. Zaključak

Tradicionalno računovodstvo kao upravljavčki sistem pokazuje kvantitativne (finansijske) performanse. Tradicionalni izveštaji još uvek ne mogu da otklone jaz između kvalitativnih faktora i kvantitativnih (finansijskih) performansi.

Kvalitativni faktori podrazumevaju nefinansijske determinante poslovnih aktivnosti koje su obuhvaćene u perspektivama sposobnosti zaposlenih

¹⁶ Petrović V., Đorđević M., Model prizma za merenje performansi organizacije – predlog primene, XXX Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2012, Beograd, decembar 2012.

Nebojša Backović, Gordana Jovanović

(učenja i rasta), perspektivama internih procesa, perspektivama potrošača itd.

Finansijska merila performansi bazirana na računovodstvenim izveštajima nisu odgovarajuća za merenje kvalitativnih (nefinansijskih) determinanti razvoja preduzeća. Stoga se sistem zvaničnog finansijskog merenja performansi mora dopuniti, odnosno, proširiti setom merila kvalitativnih indikatora. Merenje ovih indikatora značajno je zbog usklađivanja resursa preduzeća sa strategijom koja se sprovodi, kao i zbog poboljšanja poslovnih procesa i aktivnosti.

U okviru kvalitativnih indikatora sve veća pažnja se poklanja merenju intelektualnih performansi preduzeća. Ulaganja u intelektualni kapital (obuku zaposlenih, razvoj brenda, softver, razvoj odnosa sa stejkholderima itd) uglavnom su do skora tretirani kao troškovi. Zbog toga što ovi troškovi treba da obezbede dugoročne efekte, treba da budu drugačije tretirani. Reč je, defakto, o strategijski „pametnim investicijama“. Imajući ovo u vidu nužne su korekcije računovodstvenih principa i prakse.

U procesu realizacije strategije preduzeća važno mesto pripada intelektualnim resursima. Stoga smatramo izuzetno značajnim procenivanje i izveštavanje o tzv: strategijskoj adekvatnosti. Reč je o sposobnosti pojedinih grupa nematerijalne aktive (ljudski kapital, relacioni-organizacioni kapital) da daju doprinos u realizaciji strategije kroz odgovarajući uticaj na izvršenje internih procesa. U tom sklopu, posebno mesto zauzima relacioni (organizacioni) kapital – odnosno kapital stvoren u odnosima sa ključnim stejkholderima. Naime, savremeno preduzeće se posmatra kroz mrežu odnosa sa njegovim konstituentima koji direktno ili indirektno utiču na uspešnost poslovanja. To zapravo znači da povezanost preduzeća sa različitim stejkholderima može voditi stvaranju nove jedinstvene „relacione ili mrežne“ vrednosti. Dakle, zavidan poslovni uspeh i konkurentska prednost u složenom poslovnom ambijentu savremene epohe može se obezbediti uspostavljanjem i negovanjem odnosa sa ključnim interesnim grupama. Odnosi koje preduzeće gradi sa njima determinišu njegov imidž, a imidž se odražava na poslovnu reputaciju preduzeća. Ona, pak, doprinosi unapređenju finansijskih performansi i dugoročnoj konkurentskoj prednosti.

Za uspostavljanje adekvatnih odnosa sa stejkholderima značajno je da upravljačko kontrolni sistem preduzeća obezbeđuje informacije o doprinosu i satisfakciji stejkholdera preduzeća. Imajući u vidu da preduzeće ostvaruje odnose sa različitim stejkholderskim grupama, važno je praćenje i usmeravanje performansi tih odnosa. U tom sklopu govori se o performansama odnosa sa zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, strateškim partnerima, zajednici. Takav koncept zahteva

višedimenzionalni pristup merenju koji potencira model prizma performansi. Reč je o značajnom upravljačkom pristupu za razumevanje složenih poslovnih odnosa. Relacioni odnosi sa stejkholderima tretiraju se važnim resursom ali i svojevrsnim efektom strategijskog promišljanja i operativnog delovanja preduzeća. Zato je važno adekvatno upravljati tim performansama. Na taj način koncept prizma performansi predstavlja i savremeni model strategijskog upravljanja preduzeća. Sa druge strane, reč je o korisnom upravljačkom sredstvu, sve dok se ne definišu, standardizuju i obavezujuće primene računovodstveni principi, kojima će se celovito knjigovodstveno obuhvatiti svi elementi intelektualnog kapitala preduzeća.

6. REFERENCE

1. De Waal A., „Power of Performance Management, How leading Create Sustained Valued“, John Wiley and Sons, 2001
2. Kotler Filip, Kako upravljati tržištem? Asee Books, Adizes, Novi Sad, 2003
3. Roos, G; Pike, S; Fernstrom, L; „Managing Intellectual Capital in Practice“, Butterworth-Heinemann, 2005
4. Steward, T; „The Walth of Knowledge-Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization“, Currency, New York, 2001
5. Steruel, C; Sterec, J; „From Cost to Performance Management, John Wiley and Sons, 2003
6. Domanović, V; Balanced Scorecard-„Mogućnosti i Efekti primene“, Ekonomski fakultet Kragujevac, 2010
7. Thompson, A; Strickland, A. J; Gamble, J; „Strateški menadžment-u potrazi za konkurentnošću“, 14-to izdanje Mate, Zagreb, 2008.
8. Kathleen, R.D., „Measuring Intangible Assets; The Internal Pearspective“, Journal of Cost Meangment, 5-6/2000
1. 9. Gimbert, X; Bisle, J; Mendoza, X; „The Role of Performance Measurement Systems in Stradegey Formulation Processes“, Long Range Plannig, Vol, 43, issue, 4, 2010
9. Čabrilo, S; „Istraživanje indikatora za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama“ (Doktorska disertacija), Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2008.
10. Nelly, A; Adams, C; „The Performance Prism Perspective“, Journal of Cost Management, January/February 2001, Vol.15, No.1;
11. Juan Jose Costa Chillida, „ Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility,“ master thesis, Aarhus school of Business, Aarhus Unervisity, 2009

Nebojša Backović, Gordana Jovanović

12. Atkinson, A; Waterhouse, N.J; Wales, B.R; „Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement“, Sloan management Review, Spring 1997,
13. Petrović V., Đorđević M., Model prizma za merenje performansi organizacije – predlog primene,XXX Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2012, Beograd, decembar 2012.
14. 16.Niven, P., „Balanscorecard Step by Step-Minimizing Performance and Maintaining Results, John Wikey and Sons, Inc 2002
15. 17.Neely A, Adams, C; Kennerley M; “The Performace Prisma – The Scorecard for Measuring andManaging Business Success”, Prentice – hall, 2002

MANAGING PERFORMANCE OF MODERN ENTERPRISE BUSINESS-STRATEGIC APPROACH

Nebojša Backović, Gordana Jovanović
High Economic school of professional studies Peć in Lepsavić

Abstract: This paper evaluates tradicional approach to performance measurement, discusses both financial and nonfinancial performance measures, considens new approach to performance measurement and analysis. Model prizma performances, which new concept of strategic performance measurement.

Keywords: Prisma performances, strategic (Stakeholders) management approach.