



PREDAVANJE BR. 10

Profesor: Vesna Spasojević Brkić, vspasojevic@mas.bg.ac.rs , kabinet 419

Asistent: Martina Perišić, mperisic@mas.bg.ac.rs , kabinet 404



POSLOVNE PERFORMANSE PREDUZEĆA

Svako preduzeće treba da ima sistem upravljanja performansama i ciljevima - razvijen i formalizovan sistem za donošenje, merenje i kontrolu ostvarivanja ciljeva.



Mere poslovnih performansi

- Prema Broadbentu **svako poslovanje se može posmatrati kao ekonomska jedinica koja upošljava resurse da bi obezbedila povraćaj uloženi sredstava svojim vlasnicima**. Standardno merilo upotrebe ovih resursa je profit kao višak prihoda u odnosu na troškove.
- Dve najpopularnije mere su, ako se profit uzima u odnosu na prihod ili angažovani kapital, dok su dve popularne mere profita na finansijskom tržištu – zarada prema udelu i odnos cena / zarada.
- Izračunavanje povraćaja angažovanog kapitala (ROCE) ili povraćaja investicija (ROI) je jednostavno za pojedine tipove poslovanja.
- **Broadbent** takođe pominje i druge spoljašnje mere performansi koje podrazumevaju upoređivanje merila performansi u drugim kompanijama i organizacijama. Ovim uporednim proučavanjem može se doći do saznanja koja mogu poboljšati procese unutrašnjeg poslovanja. Ovakve informacije o performansama mogu obezbediti:
 1. neformalna poređenja sa konkurentima na bazi dostupnih publikovanih informacija,
 2. formalna poređenja sa konkurentima na bazi šema za interkompanijska poređenja,
 3. "benchmarkingom" i
 4. upoređivanje cene proizvoda.



Benchmarking

- **Benchmarking** (upoređivanje sa reperom) sprovodi se u cilju poređenja sopstvenih procesa, aktivnosti, proizvoda i usluga sa priznatim, vodećim preduzećima u datoj oblasti radi identifikovanja mogućnosti za poboljšanje kvaliteta.
- Metodu obično sprovodi u tu svrhu oformljen tim zaposlenih, a inicirana je od strane zaposlenih u radnom sistemu istraživanja tržišta ili upravljanja kvalitetom

FAZA	NAPOMENA
1. <u>Odrediti poziciju za upoređivanje</u>	* <u>tačke treba da budu glavne karakteristike procesa i njihovih izlaza</u> * <u>reperi izlaza treba da budu direktno pvezani sa potrebama korisnika</u>
2. Odrediti ko je reper	* <u>reperi su najčešće direktni konkureti i/ili priznati lideri u pozicijama koje se porede</u>
3. Sakupiti podatke	* <u>putem direktnog kontakta, pregleda, intervjua, iz tehničkih časopisa i sl.</u>
4. Analiza podataka	* <u>usmerena ka utvrđivanju najpraktičnijih ciljeva za sve relevantne jedinice</u>
5. Utvrditi repere	* <u>identifikovati mogućnosti za poboljšanje kvaliteta</u>



- **General Electric Company** u SAD 1952. god. je predložila osam merila poslovnog uspeha organizacije:
 1. **profitabilnost** merena preostalim prihodom;
 2. **položaj na tržištu**;
 3. **produktivnost** – kapitala kao i rada; pravljenje poređenja sa konkurentima kao i sa unutrašnjim trendovima tokom vremena;
 4. **vođenje proizvoda** – razvoj postojećih i novih proizvoda;
 5. **personalni razvoj** – regrutovanje i obuka stručnog personala i rukovodilaca za sadašnje i buduće potrebe kompanije;
 6. **stavovi zaposlenih** – motivacija;
 7. **javna odgovornost** – etika, odgovornost u društvenoj zajednici, zagađenje, bezbednost, davanje informacija i
 8. **ravnoteža dugoročnih i kratkoročnih ciljeva** – da li metode za postizanje kratkoročnog profita slabe buduće perspektive.



	Dimenzije performansi	Tipovi mera (pokazatelja)
Rezultati	Konkurencija	<ul style="list-style-type: none">▶ Relativno tržišno učešće i pozicija▶ Rast prodaje▶ Merenje potrošačke baze
	Finansije	<ul style="list-style-type: none">▶ Profitabilnost▶ Likvidnost▶ Osnovna struktura▶ Tržišni odnosi
Determinante	Kvalitet usluge	<ul style="list-style-type: none">▶ Pouzdanost▶ Estetika/utisak▶ Urednost/čistoća▶ Udobnost▶ Prijateljski odnosi▶ Komunikacija▶ Ljubaznost▶ Sposobnost▶ Pristup▶ Raspoloživost▶ Sigurnost
	Fleksibilnost	<ul style="list-style-type: none">▶ Fleksibilnost obima proizvodnje▶ Fleksibilnost brzine isporuke▶ Fleksibilnost asortimana
	Korišćenje resursa	<ul style="list-style-type: none">▶ Produktivnost▶ Efikasnost
	Inovacije	<ul style="list-style-type: none">▶ Performanse procesa inovacije▶ Performanse individualnih inovacija

Brigallijev okvir za rezultate i determinante

BSC (Balanced Scorecard) pristup -Uravnoteženi pokazatelji uspešnosti – Uravnotežena lista ciljeva



- Razvili su ga Kaplan i Norton 1992. godine

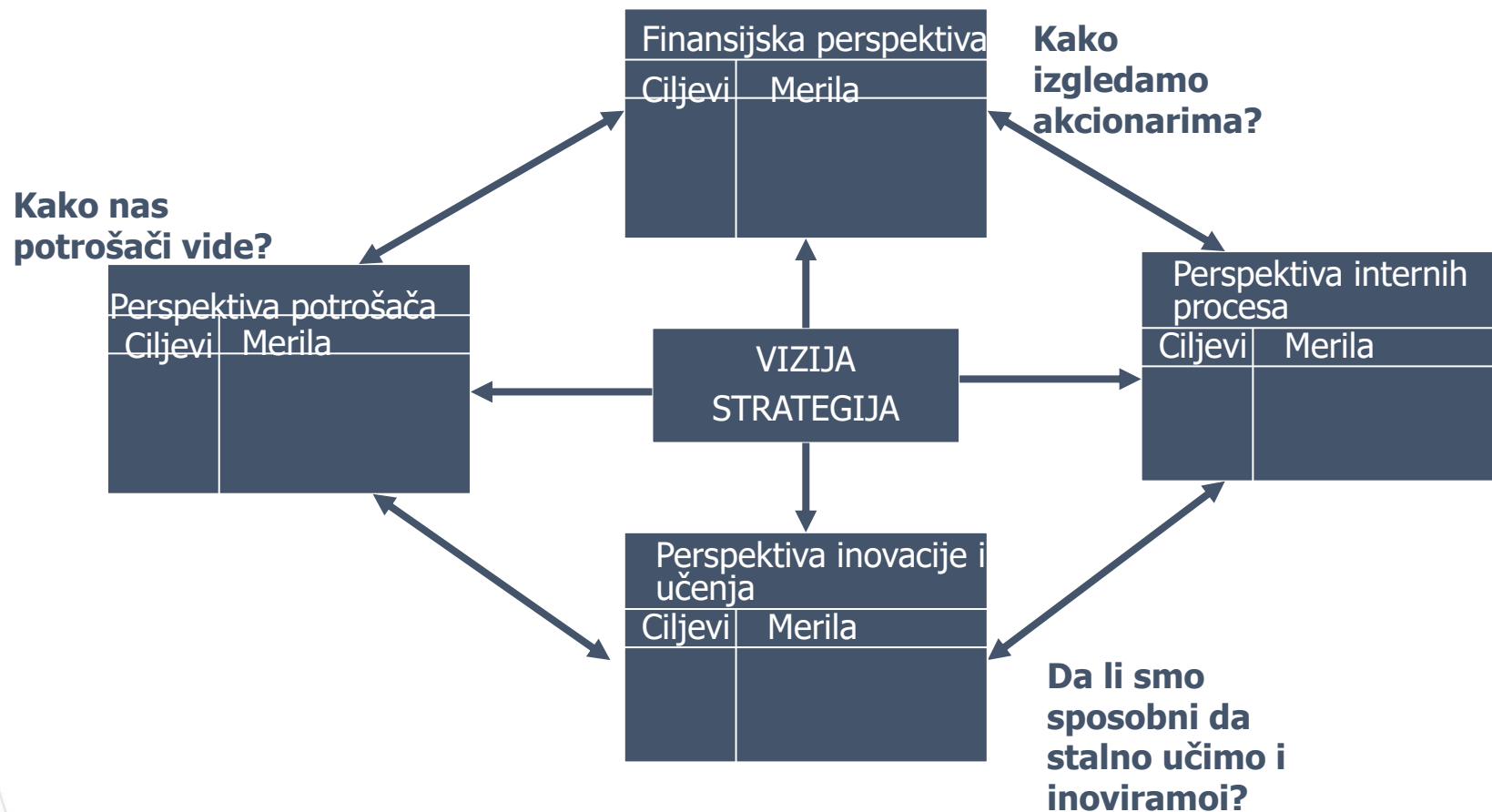
Slika 1. BS pristup merenju performansi u jednostavnoj funkcionalnoj organizacionoj strukturi [6, s. 93.]





BSC podrazumeva simultano merenje performansi preduzeća u 4 oblasti ili perspektive:

1. Perspektiva potrošača – performanse preduzeća na tržištu i u odnosu prema potrošačima
2. Perspektiva internih procesa – performanse preduzeća u efikasnosti vođenja internih poslovnih procesa
3. Perspektiva inovacije i učenja – performanse preduzeća u inoviranju i sticanju novih znanja
4. Finansijska perspektiva – finansijske performanse preduzeća.





Perspektiva	Ciljevi	Merila	Ciljne veličine
Finansijska perspektiva	<ul style="list-style-type: none">❖ Profitabilnost❖ Likvidnost	<ul style="list-style-type: none">❖ Dobit❖ Prinos na angažovani kapital❖ Racio obrtnih sredstava	10% 8% 2
Perspektiva internih procesa	<ul style="list-style-type: none">❖ Efikasnost radnih procesa❖ Dužina ciklusa usluge	<ul style="list-style-type: none">❖ Iskorišćenost radnog vremena❖ Uštede u materijalu❖ Vreme rešavanja zahteva za uvođenja nove linije	90% 5% 15 dana
Perspektiva učenja i zaposlenih	<ul style="list-style-type: none">❖ Novi proizvodi ili usluge❖ Razvoj zaposlenih	<ul style="list-style-type: none">❖ Procenat prihoda od prodaje novih usluga❖ Broj dana obuke po zaposlenom	20% 3 dana
Perspektiva potrošača	<ul style="list-style-type: none">❖ Rast tržišta❖ Zadovoljstvo potrošača❖ Konkurentnost	<ul style="list-style-type: none">❖ Tržišno učešće❖ Vreme otklanjanja smetnji❖ Indeks zadovoljstva potr.❖ Cene u odnosu na konkur.	30% Do 24h 50% 0.9



ROCKWATER	globalni lider u inženjeringu, konstrukciji i izgradnji objekata ispod vode	
VIZIJA	Kao preferirani izvođač, mi ćemo biti lideru grani u obezbeđivanju najvišeg nivoa sigurnosti i kvaliteta našim klijentima	
STRATEGIJA	Usluga koja prevazilazi očekivanja klijenta, stalno unapredjenje sigurnosti, visoko stepen zadovoljstva klijenata, pouzdanost opreme, troškovna efikasnost, kvalitetni ljudski resursi	
PERSPEKTIVA	CILJEVI	MERILA
Potrošači	<ul style="list-style-type: none">•Konkurentne cene•Vrednost za novac•Kvalitetan odnos sa kupcima•Visoko profesionalni stručnjaci	<ul style="list-style-type: none">•Indeks cena•Indeks zadovoljstva klijenata•Rang prema oceni klijenata•Tržišno učešće
Interni procesi	<ul style="list-style-type: none">•Efikasno oblikovanje zahteva klijenata•Efikasnost na tenderu•Kvalitet servisa•Kontrola bezbednosti•Superiorno upravljanje projektima	<ul style="list-style-type: none">•Broj časova provedenih sa klijentom•Procenat uspešnosti na tenderu•Ponovljeni poslovi•Indeks bezbednosti i incidenata•Indeks efikasnosti projekta•Dužina zatvaranja projekta
Inovacije i učenje	<ul style="list-style-type: none">•Kontinuelno učenje•Inovacije proizvoda i usluge•Opuномоćeni zaposleni	<ul style="list-style-type: none">•% prihoda od novih proizvoda•Stopa unapredjenja proizvoda i procesa•Anketa stavova i zadovoljstva zaposlenih•Broj sugestija zaposlenih•Prihod po zaposlenom
Finansije	<ul style="list-style-type: none">•Gotovinski tok•Prinos na angažovani kapital•Pouzdanost predviđanja profita	<ul style="list-style-type: none">•Gotovinski tok•Profitabilnost projekta•Prinos na angažovani kapital•Pouzdanost predviđanja profita



Zaključak

- Performanse preduzeća mogu se podeliti u četiri grupe, i to su:
 - 1. finansijske performanse,**
 - 2. operativne performanse,**
 - 3. performanse zaposlenih ili motivacione performanse i**
 - 4. razvojne performanse preduzeća.**
- Finansijske performanse podrazumevaju pokazatelje kao što su prihod (bilo ukupan ili od prodaje), profit i sl.
- Operativne performanse podrazumevaju udeo defektnih proizvoda, zadovoljstvo kupaca u pogledu kvaliteta, cene i roka isporuke, troškove kvaliteta u odnosu na ukupan prihod, udeo pravovremenih isporuka u ukupnom broju isporuka i sl.
- Performanse zaposlenih opisuju zadovoljstvo i moral zaposlenih, produktivnost zaposlenih, zarade i sl.
- Razvojne performanse govore o ulaganjima u istraživanje i razvoj, širenju kapaciteta, širenju tržišta, rastu preduzeća i sl.