



PREDAVANJE BR. 12

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

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

POSLOVNA IZVRSNOST I UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA



Poslovna izvrsnost kompanije je multidimenzionalni pojam koji ima statički i dinamički aspekt

Statički aspekt

Biti izvrstan u ključnim performansama (LAG INDIKATORI)

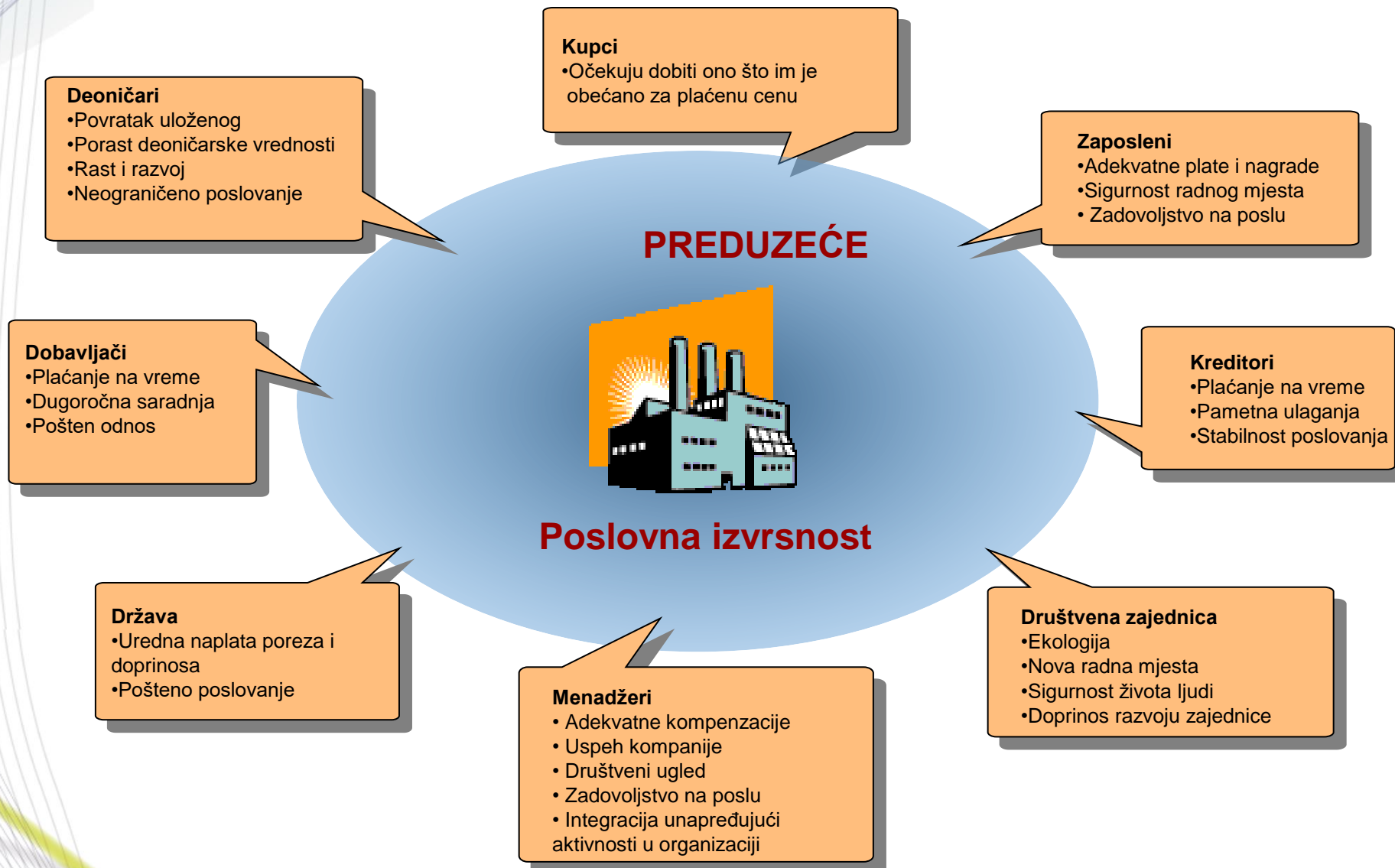
Dinamički aspekt

Osigurati integrisanost unapređujućih aktivnosti u organizaciji sprovođenjem strateških inicijativa na temelju najboljih inputa (LEAD INDIKATORI)

OPERATIVNA IZVRSNOST:
IZVRSNOST INTERNIH PROCESA S CILJEM OPTIMALNE KOMBINACIJE CENE I KVALITETA



Aspekti poslovne izvrsnosti





Modeli procene poslovne izvrsnosti

- Primenom svih modela poslovna izvrsnost se procenjuje na temelju definiranih kriterijuma i postavljenih standarda
- Primeri modela:
 - **The EFQM Excellence Model (European)**
 - Deming Prize Model
 - Malcom Baldrige Model
 - The Canadian Model
 - The Australian Business Excellence Model
 - The Singapore Quality Model
 - ISO model- The ISO Quality Management System



-The EFQM Excellence Model (European)- (European Foundation for Quality Management)

Kriterijumi za procenu

- 1. Leadership
- 2. Politika i strategija
- 3. Ljudi
- 4. Partnerstvo i resursi
- 5. Procesi
- 6. Rezultati kupaca
- 7. Rezultati ljudi
- 8. Socijalni rezultati
- 9. Rezultati ključnih performansi

Ključne vrednosti i koncepti

- Orijentacija na rezultate
- Fokus na kupce
- Vođenje i stalnost ciljeva
- Management utemeljen na procesima i činjenicama
- Kontinuirano učenje inovacije i unapređenje
- Razvoj i uključivanje ljudi u postizanju ciljeva i izvrsnosti
- Društvena odgovornost

Ciljevi

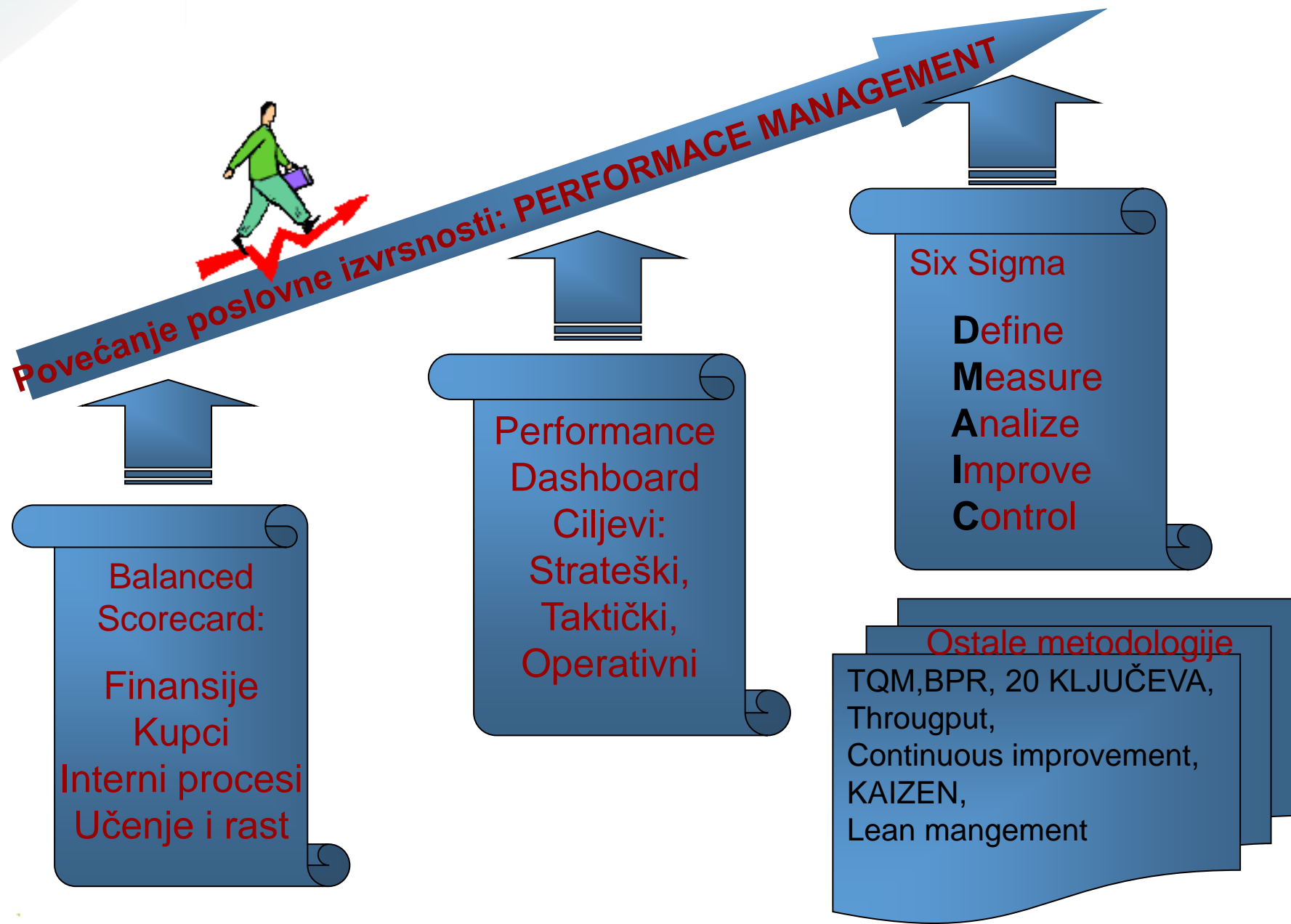
- 1. Prepoznati evropsku ili globalnu ulogu modela u njihovim pristupima i rezultatima koje postižu
- 2. Osigurati nezavisne povratne efekte organizacijama pomažući im u kontinuiranom putu prema izvrsnosti



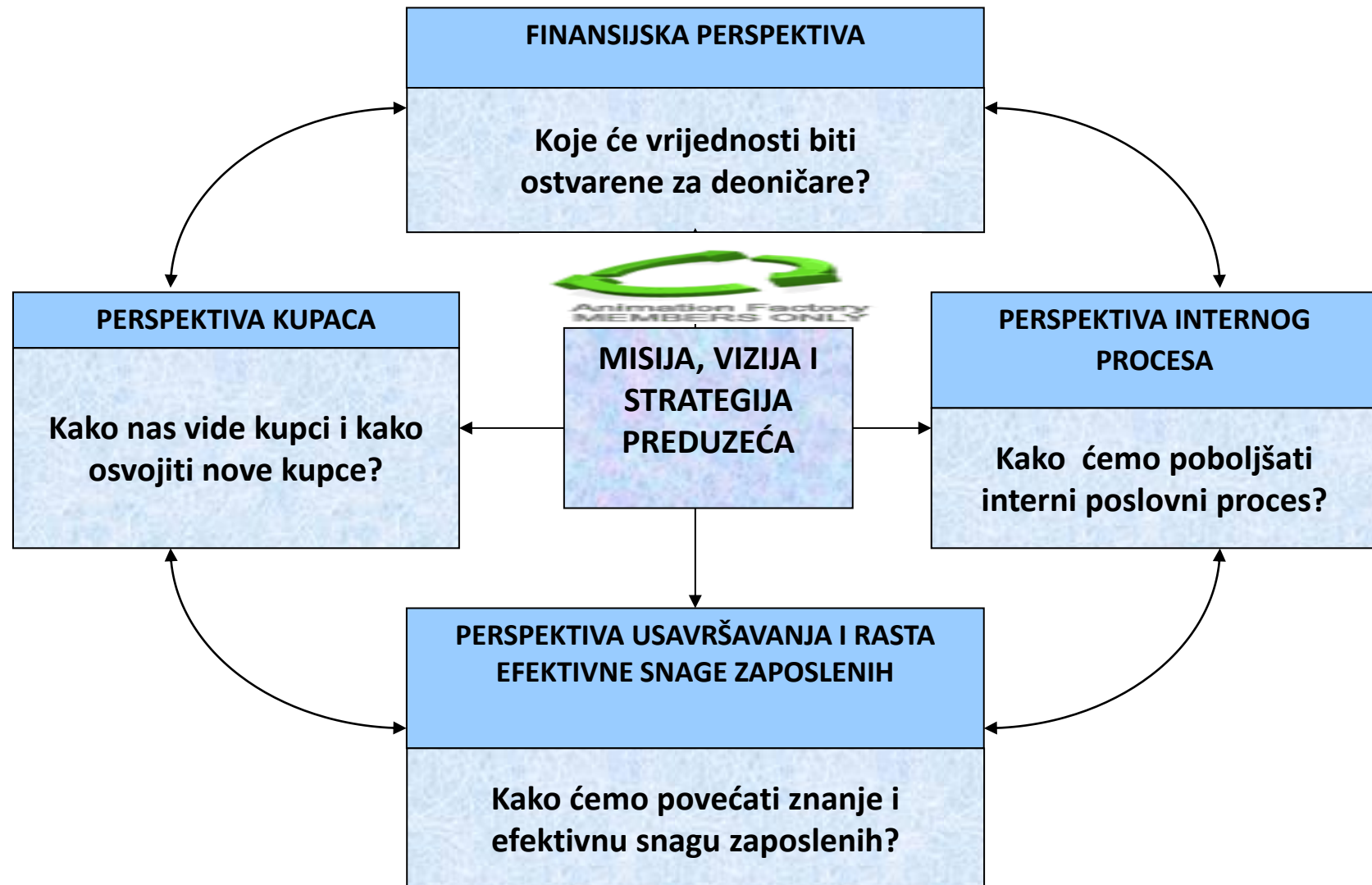
R.B		UTICAJ%	BROJ BODOVA
1.	LEADERSHIP	10%	100
2.	POLITIKA I STRATEGIJA	8%	80
3.	LJUDI	9%	90
4.	PATNERSTVO I RESURSI	9%	90
5.	PROCESI	14%	140
6.	REZULTAT KUPACA	20%	200
7.	REZULTATI LJUDI	9%	90
8.	DRUŠTVENI REZULTATI	6%	60
9.	REZULTATI KLJUČNIH PERFORMANSI	15%	150
		100%	1000

- Do 400 bodova nezadovoljavajuća poslovna izvrsnost
- Od 400 do 750 dobra poslovna izvrsnost
- Preko 750 svetska klasa poslovne izvrsnosti

Metodologije za povećanje poslovne izvrsnosti



1. Balanced Scorecard model





BSC i izvrsnost

BSC

Misija

Vizija

Strategija

Finansijska
perspektiva

Perspektiva
kupaca

Perspektiva
internih procesa

Učenje i
rast

(EFQM Excellence model)

- Leadership
- Politika i strategija
- Socijalni rezultati

- Rezultati ključnih performansi

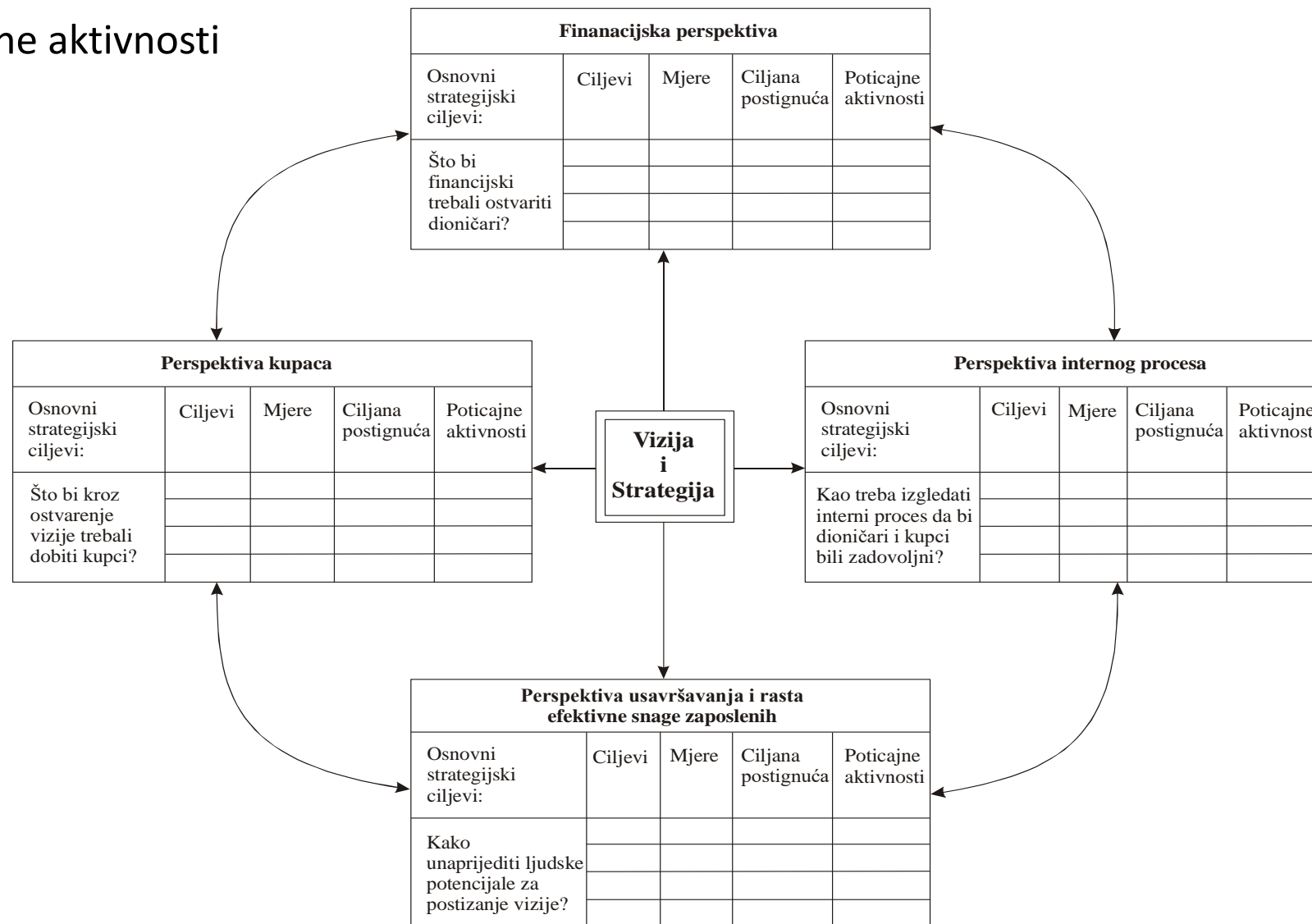
- Rezultati kupaca

- Procesi
- Partnerstvo i resursi

- Menadžment ljudskih resursa
- Rezultat ljudskih potencijala

Za svaku perspektivu treba definisati:

- ✓ Mere
- ✓ Ciljeve
- ✓ Ciljana postignuća
- ✓ Podsticajne aktivnosti





Finansijska perspektiva		Perspektiva klijenata (potrošača)	
Ciljevi	Mere	Ciljevi	Mere
<ul style="list-style-type: none">• Preživeti• Uspeti• Prosperirati	<ul style="list-style-type: none">• Gotovinski tok (cash flow)	<ul style="list-style-type: none">• Novi proizvodi• Brzina isporuka	<ul style="list-style-type: none">• Procenat prodaje novih proizvoda• Procenat prodaje starih proizvoda
	<ul style="list-style-type: none">• Kvartalni rast prodaje i poslovnog prihoda po divizijama (odjeljenjima)		<ul style="list-style-type: none">• Vreme isporuke (definiše potrošač)
	<ul style="list-style-type: none">• Povećanje tržišnog učešća i stope prinosa na kapital	<ul style="list-style-type: none">• Preferirani dobavljač• Potrošački odnosi	<ul style="list-style-type: none">• Učešće ključnih dobavljača• Broj kooperativnih sugestija

Perspektiva internih poslova i proces		Perspektiva inovacije i učenja	
Ciljevi	Mere	Ciljevi	Mere
<ul style="list-style-type: none">• Mogućnosti tehnologije• Excellence („izvršnost“) proizvodnja• Dizajniranje produktivnosti (kompjuterski)	<ul style="list-style-type: none">• Način proizvodnje vs. konkurencija• Vreme proizvodnje troškovi / dobit po jedinici	<ul style="list-style-type: none">• Tehnološko liderstvo• Proizvodno učenje (iskustvo)	<ul style="list-style-type: none">• Vreme razvoja sljedeće generacije• Vremenski proces do zrelosti
	<ul style="list-style-type: none">• Marža• Inženjerska efikasnost		<ul style="list-style-type: none">• Fokus na proizvode
<ul style="list-style-type: none">• Uvođenje novih proizvoda	<ul style="list-style-type: none">• Aktuelno kašnjenje u odnosu na plan	<ul style="list-style-type: none">• Vodeće vreme	<ul style="list-style-type: none">• Uvođenje novog proizvoda vs. konkurencija

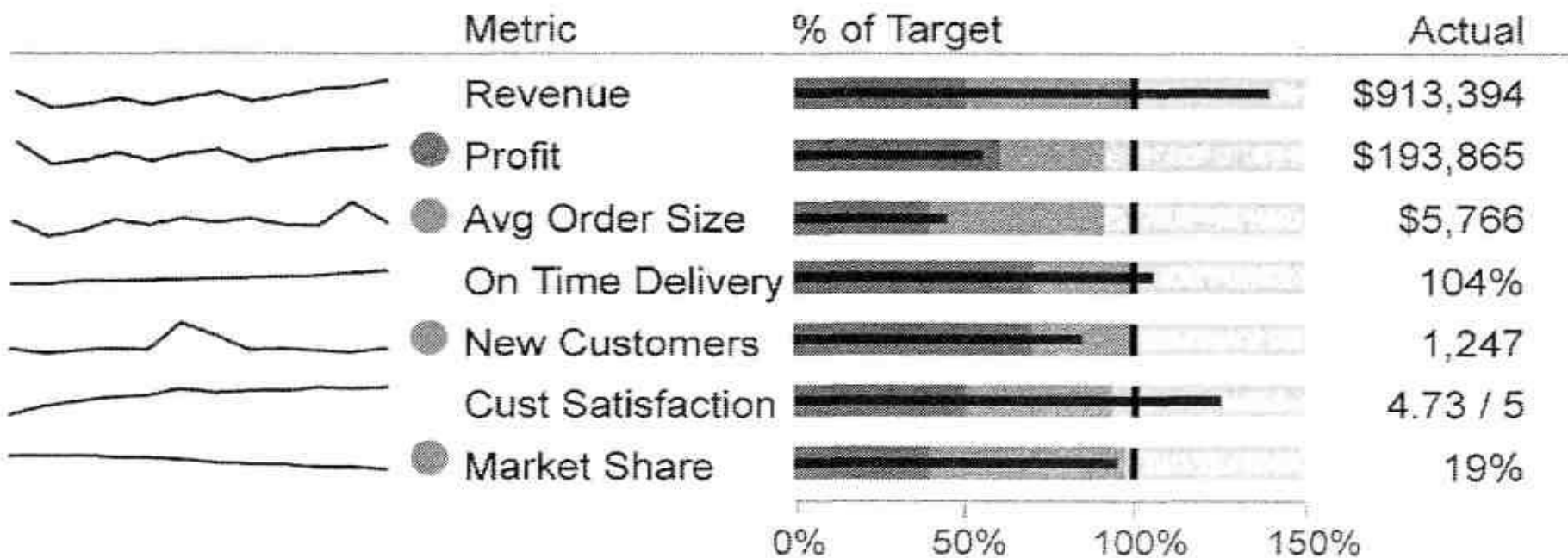
2. Performance Dashboards



- **Performance dashboard = poslovna instrument tabla**
- Performance dashboard je višestruka aplikacija izgrađena na sastavu business intelligence i infrastrukturi integrisanih podataka koja omogućava organizacijama merenje i praćenje, analiziranje i upravljanje poslovnim performansama

Key Metrics YTD

(— Actual; | Target; ■ Poor, ■ Satisfactory, □ Good)





Tipovi Performance dashboard

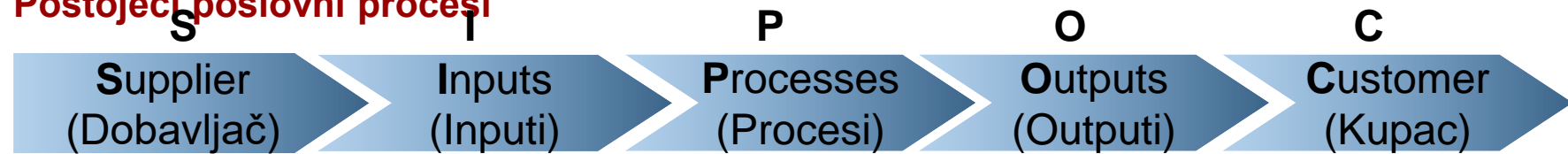
	Operativni	Taktički	Strateški
Cilj	Praćenje operacija	Mjerenje napredovanja	Izvršenje strategije
Korisnici	Supervizori, specijalisti	Menadžeri, analitičari	Izvršni i stožerni menadžeri
Djelokrug	Operativni	Odjelni	Tvrtka
Informacije	Detaljne	Detaljne/ sumarne	Detaljne/ sumarne
Ažuriranje	Dnevno	Dnevno/ tjedno	Mjesečno/ tromjesečno
Naglasak	Praćenje	Analiziranje	Upravljanje

3. SI X SIGMA kao metodologija za unapređenje poslovne izvrsnosti

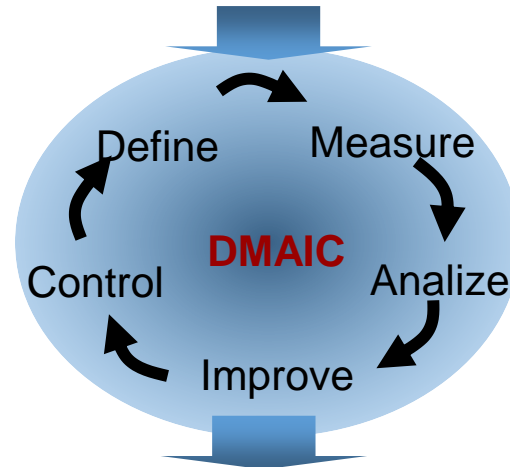


- Pomoću nje se kontinuirano unapređuje proces kroz postupak eliminisanja grešaka.
- Cilj je postići najviši stepen kvaliteta označen sa **6 sigma**

Postojeći poslovni procesi



**Six Sigma
DMAIC
metodologija**



Unapređenje poslovnih procesa

Kvalitet

Produktivnost

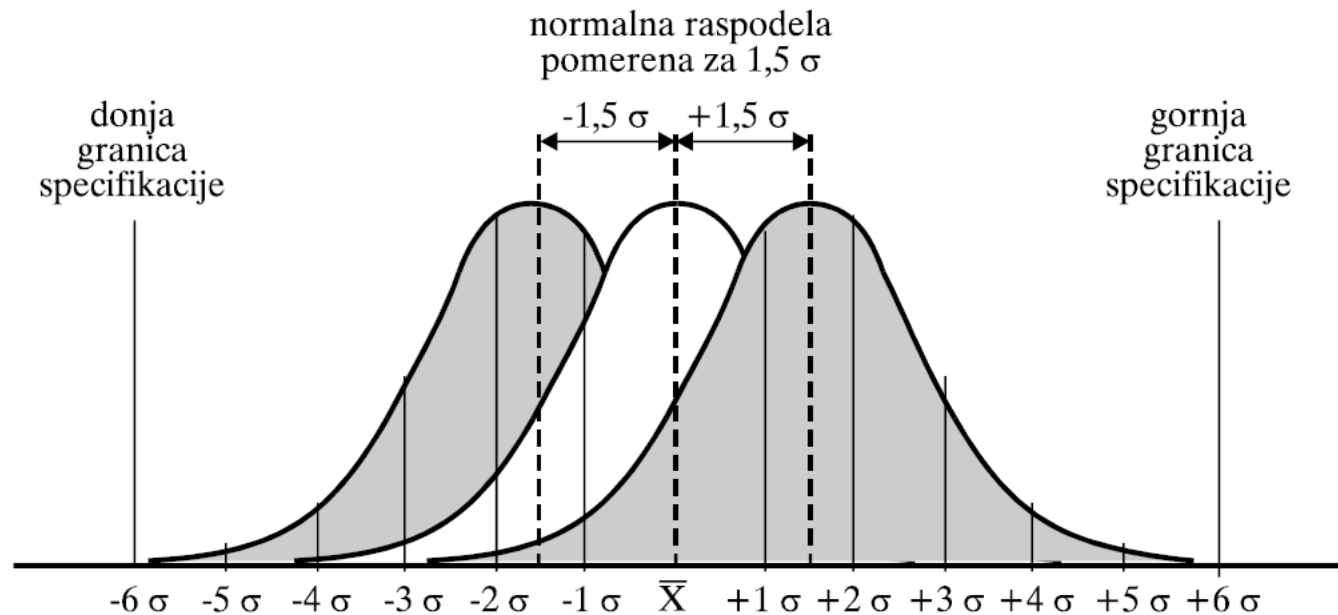
Troškovi

Profitabilnost

Primena DMAIC modela na unapređenje procesa



DMAIC stavka	Aktivnost procesa	Podloge
Definisanje	Definiranje ključnih outputa Identifikovanje procesa za unapređenje Mapa visokog nivoa procesa	Prikaz problema Proces/Projekt okvir Upoređenje početnog SIPOC s visokim nivoom procesa, definisanje okvira, inputa i outputa
Merenje	Identifikovanje inputa i outputa procesa	SIPOC za proces
Analiza	"As-is" mapa procesa Brainstorm u vezi s procesom Analiza tokova procesa Kreiranje detaljne "To be" mape procesa	Detaljan "As-is" mapa procesa Analiza tokova procesa Detaljna "To-be" mapa procesa
Unapređenje	Pilot izmenjeni proces	Ažurirana mapa procesa Informacije/učenje iz pilot procesa
Kontrola	Institucionaliziranje unaprjeđenja	Standardizacija operativnih procedura



Slika 1. Rasipanje procesa i pomeranje centra rasipanja

Tabela 1: Nivo defektnosti centriranih i pomerenih procesa

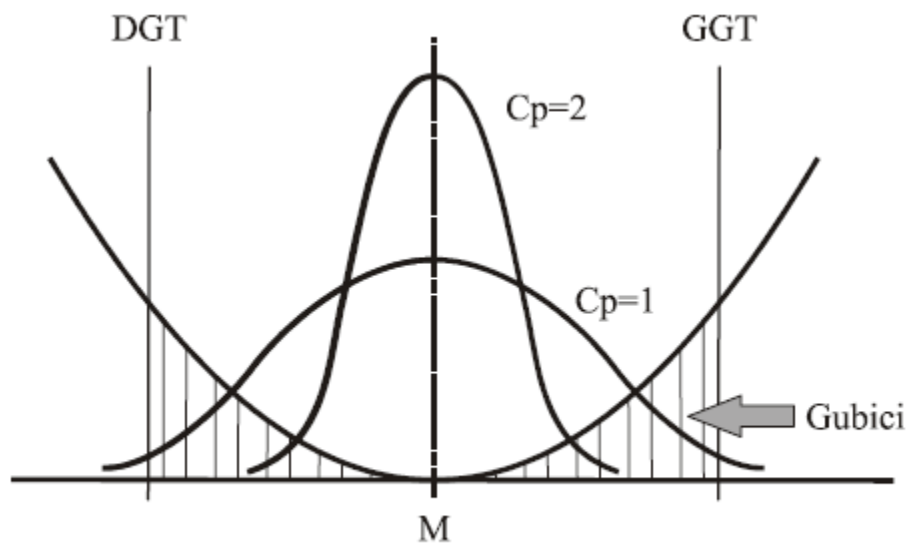
Granice odstupanja	Centriran proces		Pomeren proces za $\pm 1,5 \sigma$			C_p
	verovatnoća	dpm	verovatnoća	dpm	C_{pk}	
$\pm \sigma$	68,27	317.300	30,23	697.700		0,33
$\pm 2\sigma$	95,45	45.500	69,13	308.700	0,17	0,67
$\pm 3\sigma$	99,73	2.700	93,32	66.680	0,50	1
$\pm 4\sigma$	99,9937	63	99,379	6.210	0,83	1,33
$\pm 5\sigma$	99,999943	0,57	99,9767	233	1,17	1,67
$\pm 6\sigma$	99,9999998	0,002	99,99966	3,4	1,5	2



Tabela 2: Uticaj sposobnosti procesa na konkurentnu sposobnost kompanija

Granice odstupanja	Broj defekata na milion	Cena niskog kvaliteta	Nivo konkurentnosti
6 σ	3,4	< 10 % OP	Svetska klasa
5 σ	233	10 - 15% OP	
4 σ	6.210	15 - 20% OP	Srednja klasa
3 σ	66.680	20 - 30% OP	
2 σ	308.700	30 - 40% OP	Nekonkurentna
1 σ	697.700		

Napomena: OP - obim prodaje



Slika 2. Rasipanje procesa i funkcija gubitaka



Upravljanje performansama

- **MERENJE PERFORMANSI**
- **IZVEŠTAVANJE PERFORMANSI**
- **DONOŠENJE ODLUKA NA TEMELJU INFORMACIJA O PERFORMANSAMA**
- **PROGNOZIRANJE NA TEMELJU PERFORMANSI**
- **UNAPREĐENJE PERFORMANSI**
- **UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA**



PROCENA BUDUĆE POSLOVNE USPEŠNOSTI ILI NEUSPEHA POMOĆU PROGNOSTIČKIH MODELA

- Altmanov Z-Score prognostički model izvrsnosti ili neuspeha (stari model)
- **NOVI ALTMANOV EMS MODEL**
- Argentijev model prognožiranja neuspeha
- **BUSINESS EXCELLENCE INDEKS**

Altmanov Z-Score prognostički model izvrsnosti ili neuspeha (stari model)



- Altmanov z-skor - prvi statistički scoring model za predviđanje finansijskog neuspeha u kom se koristi multivarijatna statistika - višestruka diskriminaciona analiza

X1 obrtni kapital / ukupna imovina (aktiva)

X2= zadržana dobit / ukupna imovina

X3= E B I T - dobit pre oporezivanja / ukupna imovina

X4= tržišna vrijednost kapitala / knjigovodstvena vrednost pasive

X5= ukupan prihod / ukupna imovina

PROGNOZE

Z-Score **veći od 2,67**: Kompanija ima dobru budućnost najmanje u kratkoročnom i srednjeročnom razdoblju

Z-Score **između 1,81 i 2,67**: Treba pojačano raditi na poboljšanju poslovne izvrsnosti

Z-Score **manji od 1,81**: Moguća pojava ozbiljnih problema i propasti



STRUKTURA NOVOG ALTMANOVOG EMS MODELA: (EMS = EMERGING MARKET SCORING MODEL)

$$\text{EMS} = 3,25 + 6,56 x_1 + 3,26 x_2 + 6,72 x_3 + 1,05 x_4$$

$$x_1 = \frac{\text{RADNI KAPITAL}}{\text{UKUPNA IMOVINA}}$$

$$x_2 = \frac{\text{ZADRŽANA DOBIT}}{\text{UKUPNA IMOVINA}}$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{UKUPNA IMOVINA}}$$

$$x_4 = \frac{\text{KAPITAL I REZERVE}}{\text{UKUPNE OBVEZE}}$$

**EMS = 5,85 I VIŠE: MALA VJEROJATNOST BANKROTA
EMS OD 4,35 DO 5,85: SIVA ZONA (NEPROTUMAČENO)
EMS MANJI OD 4,35: VELIKA VJEROJATNOST BANKROTA**



Argentijev model prognoziranja neuspaha

- Prognozira stepen opasnosti od neuspaha u budućnosti na temelju sledećih leading indikatora:

I. Nedostaci (stupanj opasnosti: 10)

1.	<u>MANAGEMENT</u>	<u>Negativni bodovi</u>	
	• Izvršni direktor je autokrat	8	
	• Izvršni direktor je istodobno i predsjednik	4	
	• Neuravnotežen odnos između vještina i iskustva članova uprave	2	
	• Pasivna glavna uprava	2	
	• Slab financijski direktor	2	
	• <u>Manjak profesionalnih menedžera</u>	1	19
2.	<u>NEADEKVATAN RAČUNOVODSTVENI SUSTAV</u>		
	• Neadekvatna budžetska kontrola	3	
	• Loš plan novčanih tokova ili ga nema	3	
	• <u>Loš sustav upravljanja troškovima</u>	3	9
3.	<u>SPOR I NEADEKVATAN ODGOVOR NA PROMJENE</u>		
	• Spor razvoj proizvoda,	5	
	• Spor razvoj procesa	5	
	• Neadekvatan pristup tržištu	5	15
	UKUPNO MOGUĆE		43



II.	<u>POGREŠKE</u>	
II.	Ekspanzija poslovanja koja uzorkuje nelikvidnost	15
III.	Prekomjerna zaduženost kroz odnos Dugovi/Glavnica	15
IV.	<u>Predstojeći neuspjesi novih projekata</u>	15
	UKUPNO MOGUĆE	45
III.	<u>SIMPTOMI</u>	
III.	Pogoršanje finansijskih mjera ili Zscore (MS score)	4
IV.	Loši znakovi iz kreativnog računovodstva	4
V.	Opadanje kvaliteta, morala, cijene dionica,...	3
VI.	<u>Rezignacija i neangažiranost u rješavanju problema</u>	1
	UKUPNO MOGUĆE	12
	SVE UKUPNO MOGUĆE:	100

PROGNOZE BUDUĆIH PERFORMANSI:

Negativni bodovi na “nedostacima” **veći od 10:**
vjerovatno je da će management praviti fatalne pogreške

Negativni bodovi na “pogreškama” **veći od 15:** management previše riskira

BUSINESS EXCELLENCE INDEKS



$$\text{BEX} = 0,388 \text{ ex}_1 + 0,579 \text{ ex}_2 + 0,153 \text{ ex}_3 + 0,316 \text{ ex}_4$$

$\text{ex}_1 = \text{PROFITABILNOST}$

$$\text{ex}_1 = \frac{\text{EBIT}}{\text{AKTIVA}}$$

$\text{ex}_2 = \text{STVARANJE VRIJEDNOSTI}$

$$\text{ex}_2 = \frac{\text{NETO POSLOVNA DOBIT}}{\text{VL. KAPITAL} \times 0,04}$$

$\text{ex}_3 = \text{LIKVIDNOST}$

$$\text{ex}_3 = \frac{\text{RADNI KAPITAL}}{\text{AKTIVA}}$$

$\text{ex}_4^* = \text{FINANCIJSKA SNAGA}$

$$\text{ex}_4 = \frac{5 (\text{DOBIT} + D + A)}{\text{UKUPNE OBVEZE}}$$

* ex_4 JOGRANIČENNA MAX. 10.

- **Bex** veće od 1 – dobra preduzeća
- **Bex** manje od 1 – loša preduzeća