PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

PREDAVANJE BR. 10

Poslovna izvrsnost

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

POSLOVNA IZVRSNOST I UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA

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

Statički aspekt	Dinamički aspekt
Biti izvrstan u ključnim performasama (LAG INDIKATORI)	Osigurati integrisanost unapređujućih aktivnosti u organizaciji sprovodjenjem strateških inicijativa na temelju najboljih inputa (LEAD INDIKATORI)

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

Aspekti poslovne izvrsnosti

Kupci
•Očekuju dobiti ono što im je obećano za plaćenu cenu

Deoničari
•Povratak uloženog
•Porast deoničarske vrednosti
•Rast i razvoj
•Neograničeno poslovanje

Zaposleni
•Adekvatne plate i nagrade
•Sigurnost radnog mjesta
• Zadovoljstvo na poslu

PREDUZEĆE



Dobavljači
•Plaćanje na vreme
•Dugoročna saradnja
•Pošten odnos

Kreditori
•Plaćanje na vreme
•Pametna ulaganja
•Stabilnost poslovanja

Poslovna izvrsnost

Država
•Uredna naplata poreza i doprinosa
•Pošteno poslovanje

Društvena zajednica
•Ekologija
•Nova radna mjesta
•Sigurnost života ljudi
•Doprinos razvoju zajednice

Menadžeri
• Adekvatne kompenzacije
• Uspeh kompanije
• Društveni ugled
• Zadovoljstvo na poslu
• Integracija unapređujući aktivnosti u organizaciji

Modeli procene poslovne izvrsnosti

- Primenom svih modela poslovna izvrsnost se procenjuje na temelju definisanih 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)



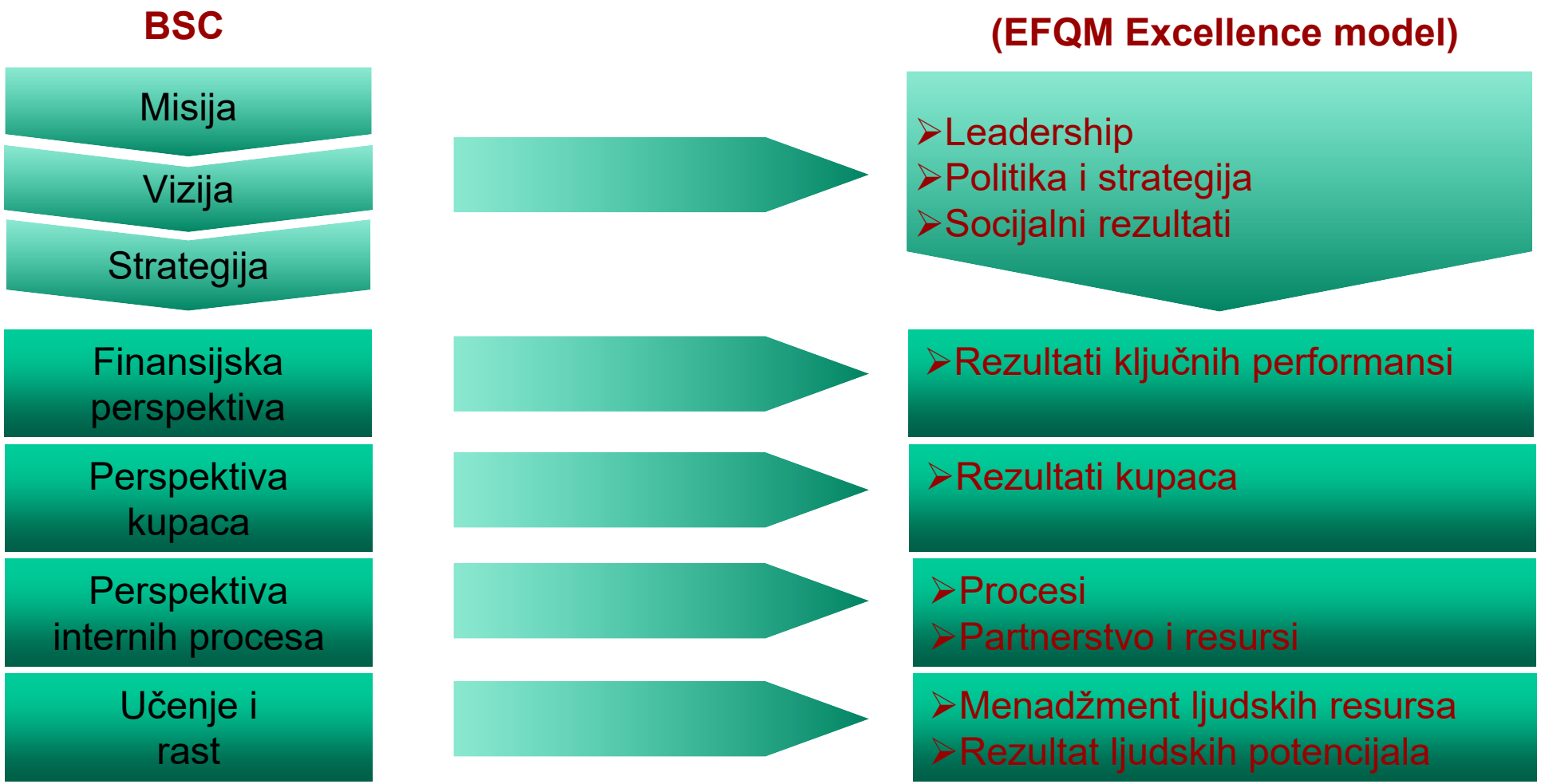
R.B		UTICAJ%	BROJ BODOVA
1.	LEADERSHIP	10%	100
2.	POLITIKA I STRATEGIJA	8%	80
3.	LJUDI	9%	90
4.	PATNERSTVO I RESURSI	9%	90
5.	PROCESI	14%	140
6.	REZULTAT KUPACA	20%	200
7.	REZULTATI LJUDI	9%	90
8.	DRUŠTVENI REZULTATI	6%	60
9.	REZULTATI KLJUČNIH PERFORMANSI	15%	150
		100%	1000

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

Metodologije za povećanje poslovne izvrsnosti



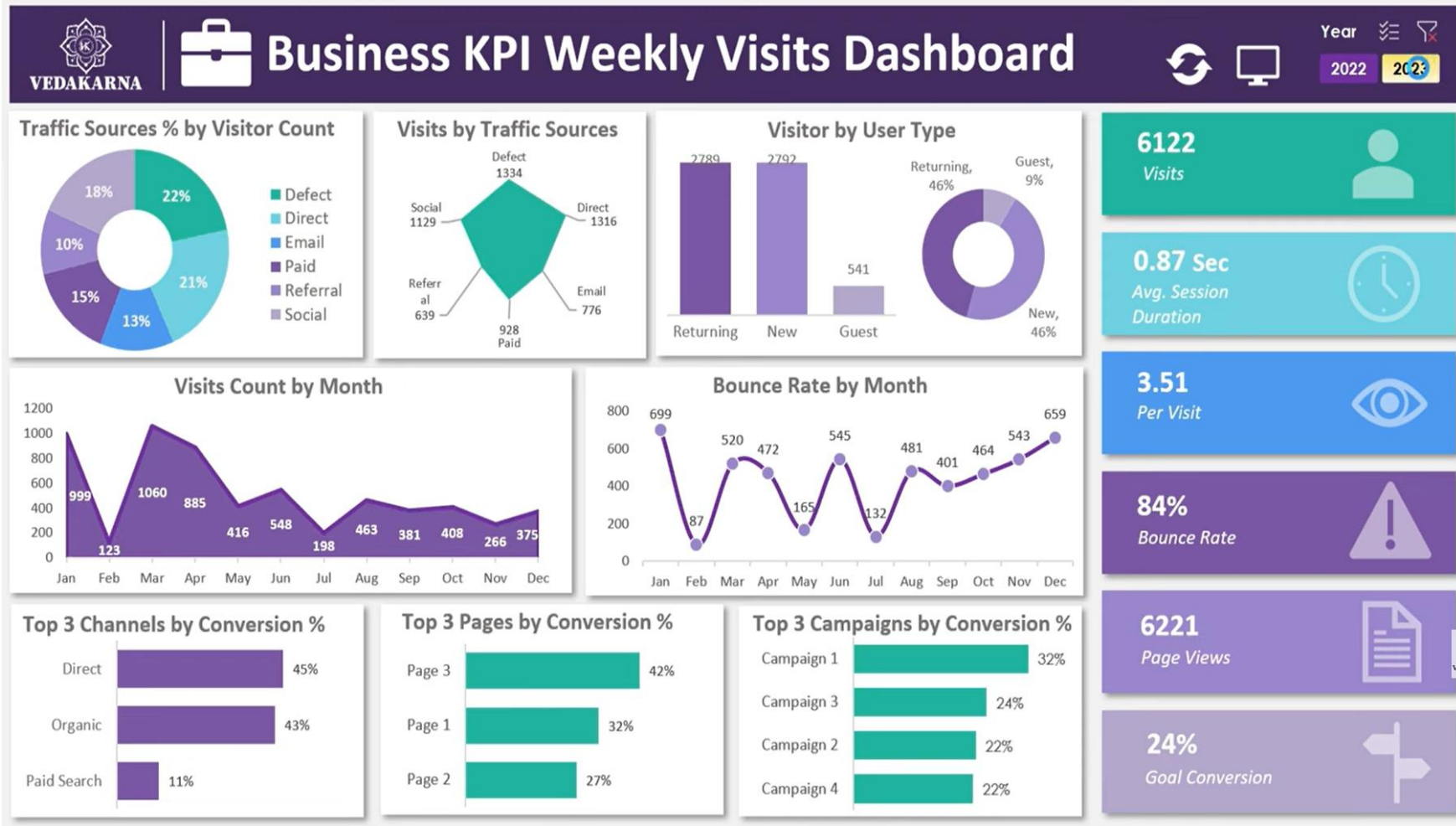
BSC i izvrsnost



1. Performance Dashboards

- **Performance dashboard = poslovna instrument tabla**
- Performance dashboard je višestruka aplikacija izgrađena na osnovama poslovne inteligencije i infrastrukturi integrisanih podataka koja omogućava organizacijama merenje i praćenje, analiziranje i upravljanje poslovnim performansama
- Pogledati

https://www.youtube.com/watch?v=_cLfwtpfzwM



Tipovi Performance dashboard

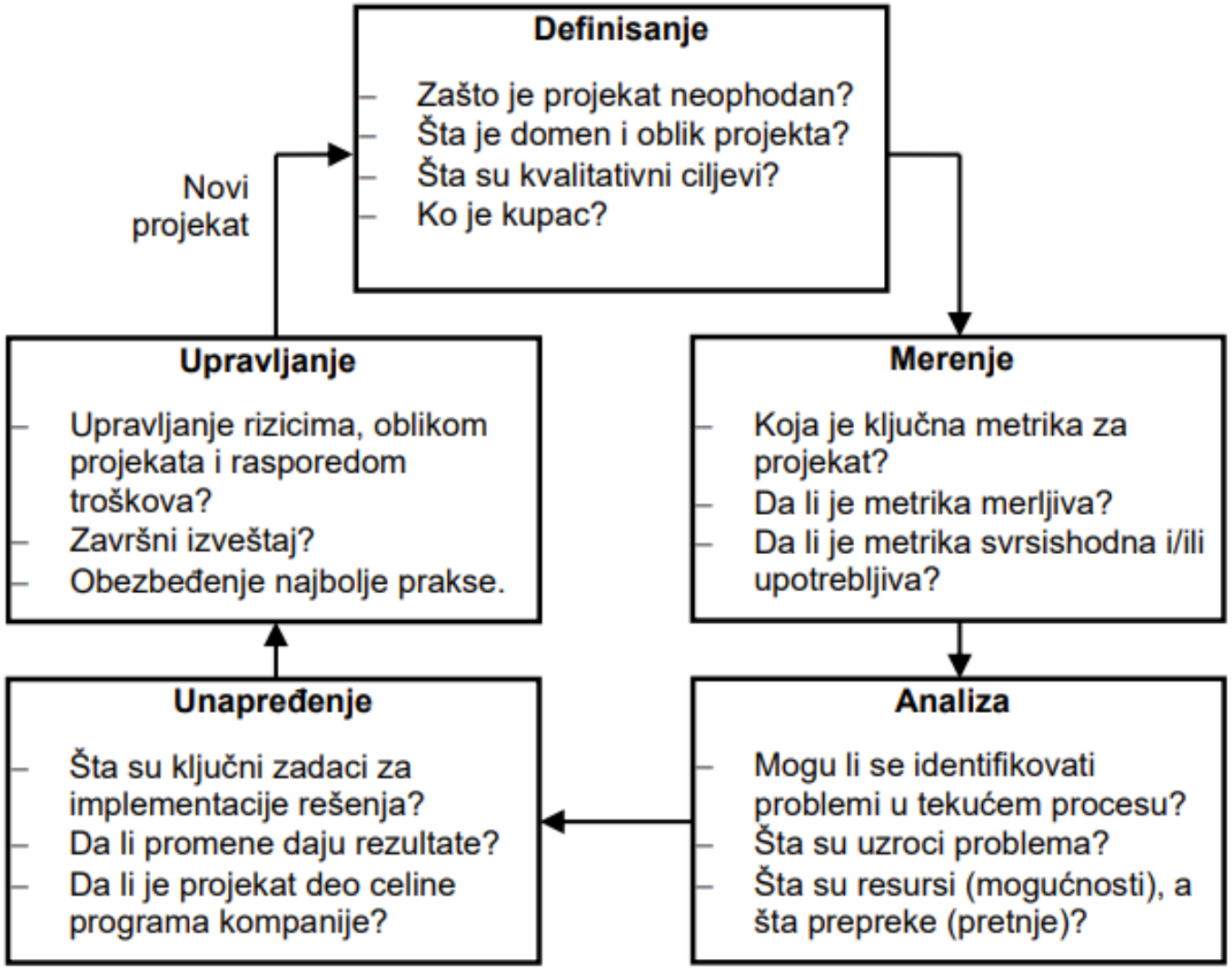
	Operativni	**Taktički**	**Strateški**
Cilj	Praćenje operacija	Merenje napredovanja	Izvršenje strategije
Korisnici	Supervizori, specijalisti	Menadžeri, analitičari	Izvršni i sektorski menadžeri
Delokrug	Operativni	Org. jedinica	Preduzeće
Informacije	Detaljne	Detaljne/ sumarne	Detaljne/ sumarne
Ažuriranje	Dnevno	Dnevno/ nedeljno	Mesečno/ tromesečno
Naglasak	Praćenje	Analiziranje	Upravljanje

2. SI X SIGMA kao metodologija za unapređenje poslovne izvrsnosti

- Pomoću nje se kontinuirano unapređuje proces kroz postupak eliminisanja grešaka.
- Cilj je postići najviši stepen poslovne izvrsnosti sa **6 sigma DMAIC metodologijom**

DMAIC stavka	Aktivnost procesa	Podloge
Definisanje	Definisanje ključnih outputa Identifikovanje procesa za unapređenje Mapa visokog nivoa procesa	Prikaz problema Proces/Projekt okvir Uporedjenje 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 Brainstorming 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 unapređenja	Standardizacija operativnih procedura

Primena DMAIC modela i poslovnu izvrsnost



DMAIC faza	Poslovna izvrsnost
Definisanje	Razjašnjava ciljeve i efikasno određuje obim projekata.
Merenje	Uspostavlja osnovne vrednosti i referentne vrednosti za poboljšanje.
Analiziranje	Identifikuje osnovne uzroke neefikasnosti i problema sa kvalitetom.
Unapređenje	Implementira rešenja za poboljšanje performansi procesa.
Kontrola/Upravljanje	Održava poboljšanja i standardizuje najbolje prakse.

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 prognoziranja neuspeha**
- **BUSINESS EXCELLENCE INDEKS**
- **Kraličekov model/test**

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)

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

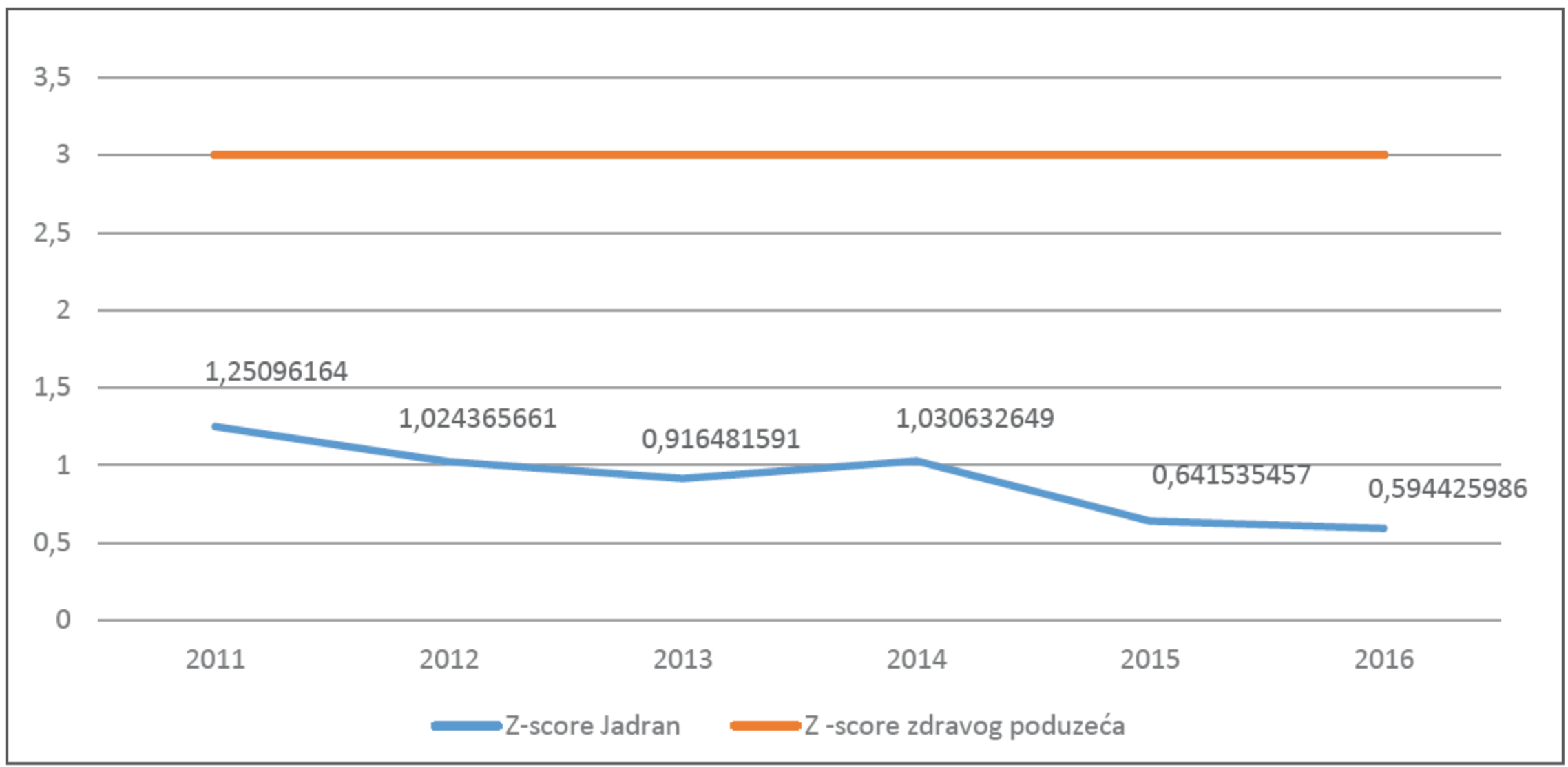
$$X1 = \frac{\text{RADNI KAPITAL}}{\text{UKUPNA IMOVINA}}$$

$$X2 = \frac{\text{ZADRŽANA DOBIT}}{\text{UKUPNA IMOVINA}}$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{UKUPNA IMOVINA}}$$

$$X4 = \frac{\text{KAPITAL I REZERVE}}{\text{UKUPNE OBVEZE}}$$

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


3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
1,25096164
1,024365661
0,916481591
1,030632649
0,641535457
0,594425986
2011
2012
2013
2014
2015
2016
Z-score Jadran
Z -score zdravog poduzeća

Argentijev model prognoziranja neuspeha

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

I. Nedostaci (stupanj opasnosti: 10)

1.	MANAGAMENT	Negativni bodovi	
	• 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	
	• Manjak profesionalnih managera	1	19
2	NEADEKVATAN RAČUNOVODSTVENI SUSTAV		
	• Neadekvatna budžetska kontrola	3	
	• Loš plan novčanih tokova ili ga nema	3	
	• Loš sustav upavljanja troškovima	3	9
3.	SPOR I NEADEKVATAN ODGOVOR NA PROMJENE		
	• Spor razvoj proizvoda,	5	
	• Spor razvoj procesa	5	
	• Neadekvatan pristup tržištu	5	15
	UKUPNO MOGUĆE		43

II. POGREŠKE

II.	Ekspanzija poslovanja koja uzorkuje nelikvidnost	15
III.	Prekomjerna zaduženost korz odnos Dugovi/Glavnica	15
IV.	Predstojeći neuspjesi novih projekata	15
	UKUPNO MOGUĆE	45

III. SIMPTOMI

III.	Pogoršanje financijskih mjera ili Z-score (EMS score)	4
IV.	Loši znakovi iz kreativnog računovodstva	4
V.	Opadanje kavliteta, morala, cijene dionica,...	3
VI.	Rezignacija i neangažiranost u rješavanju problema	1
	UKUPNO MOGUĆE	12

SVE UKUPNO MOGUĆE: 100

PROGNOZE BUDUĆIH PERFORMANSI:

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

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

BUSINESS EXCELLENCE INDEKS

$$BEX = 0{,}388\,ex_1 + 0{,}579\,ex_2 + 0{,}153\,ex_3 + 0{,}316\,ex_4$$

BEX – ukupni indeks

ex1 – profitabilnost - EBIT/ukupna aktiva

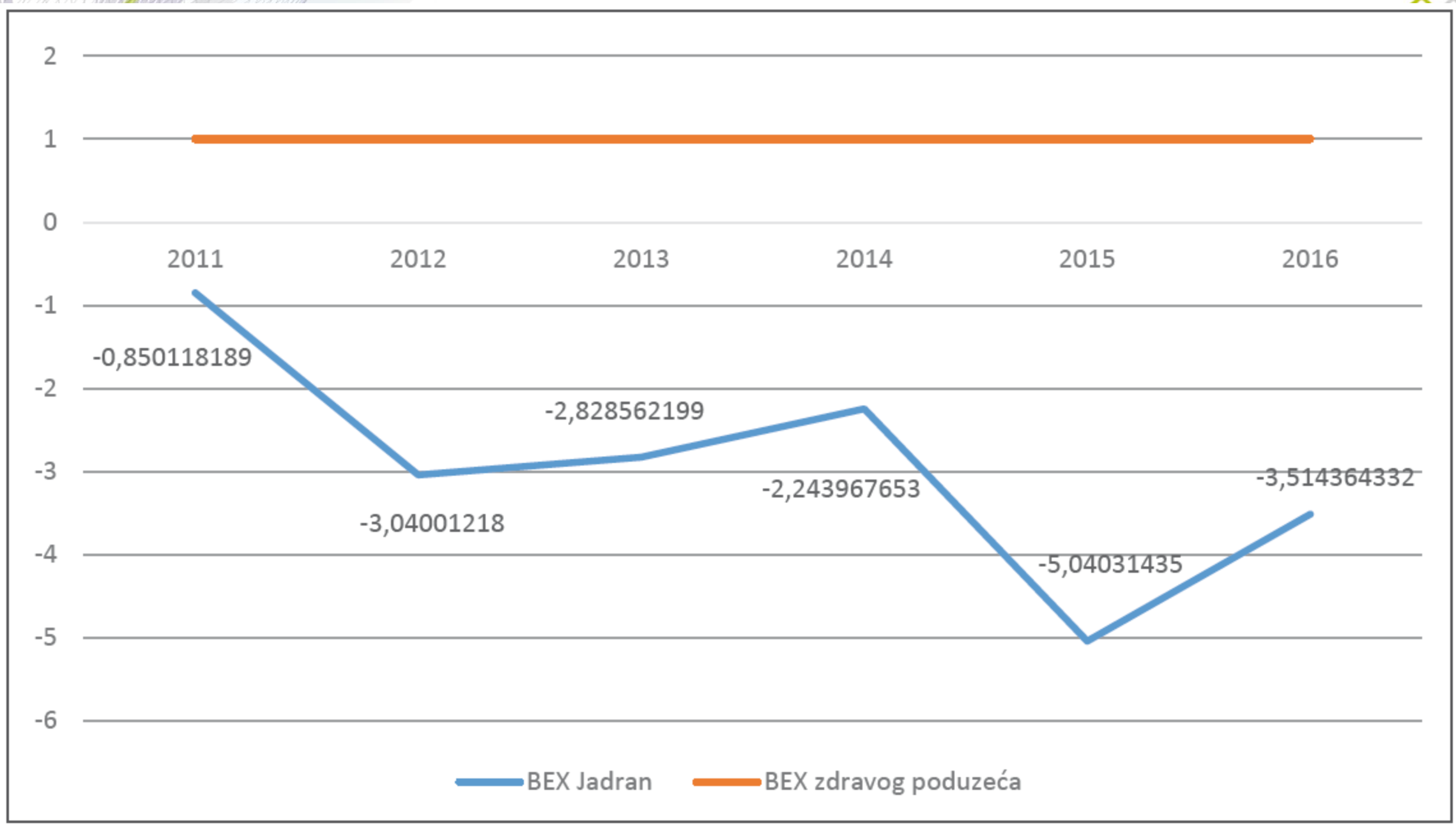
ex2 – stvaranje vrednosti - neto dobit/(osnovni kapital x stopa troška kapitala koja iznosi 0.04)

ex3 – likvidnost - obrtni kapital/ukupna aktiva

ex4 (max 10) – finansijska snaga - 5*(neto dobit + amortizacija + depresijacija) / ukupne obaveze

- **Bex veće od 6,01 i to 3 godine uzastopno – preduzeća svetske klase**
- **Bex veće od – preduzeća kandidati svetske klase**
- **Bex 4.01 do 6 – izvrsna preduzeća**
- **Bex 2.01 do 4 – vrlo dobra preduzeća**
- **Bex 1.01 do 2 – dobra preduzeća**
- **Bex manje od 1 – loša preduzeća**

- D+A : amortizacija za nematerijalna ulaganja, a depresijacija za materijalna ulaganja
- Na engleskom postoje dva termina *Depreciation* i *Amortization* za ono što se u srpskom jeziku jednim imenom zove amortizacija


2
1
0
-1
-2
-3
-4
-5
-6
2011
2012
2013
2014
2015
2016
-0,850118189
-3,04001218
-2,828562199
-2,243967653
-5,04031435
-3,514364332
BEX Jadran
BEX zdravog poduzeća

Kraličekov DF model

- Po uzoru na Altmanov model koji se bazira na uzorku američkih preduzeća, Kralicek je razvio svoj DF pokazatelj na uzorku evropskih preduzeća za identifikovanje krize u preduzeću. Jednačina DF pokazatelja je sledeća:

$$DF = 1{,}5X1 + 0{,}08X2 + 10X3 + 5X4 + 0{,}3X5 + 0{,}1X6$$

DF - vrednost diskriminantne funkcije;

X1 - čisti novčani tok (EBIT + amortizacija)/ ukupne obaveze;

X2 - ukupna imovina/ukupne obaveze;

X3 - dobit pre kamata i poreza/ukupna imovina;

X4 - dobit pre kamata i poreza/ukupan prihod;

X5 - zalihe/ukupni prihodi; i

X6 - poslovni prihodi/ukupna imovina

Vrednost DF pokazatelja	Finansijska stabilnost
> 3.0	Izvrsna
>2,2	Vrlo dobra
>1,5	Dobra
>1,0	Srednja
>0,3	Loša
≤0,3	Početak insolventnosti
≤0,0	Umerena insolventnost
≤-1,0	Izrazita insolventnost

Kraličekov DF model

R.br.	Preduzeće	Pokazatelji Kralicekovog DF pokazatelja						
		*X*1	*X*2	*X*3	*X*4	*X*5	*X*6	Kralicekov DF pokazatelj
1.	AIK banka a.d., Niš	0,05448	0,11887	0,23112	1,17508	0,00	0,00983	1,58938
2.	Imlek a.d., Beograd	0,70824	0,08530	3,07451	0,54579	0,02512	0,28165	4,72061
3.	NIS a.d., Novi Sad	0,48483	0,12932	1,70593	1,03149	0,05519	0,08269	3,48944
4.	Bambi Banat a.d. Beograd	0,58994	0,17142	1,40044	0,60406	0,00004	0,11592	2,88181
5.	Komercijalna banka a.d., Beograd	0,03000	0,09532	0,14346	0,54186	0,00000	0,00845	0,81908
6.	Energoprojekt holding a.d., Beograd	0,62390	0,82774	0,37607	1,86035	0,00000	0,00473	3,69279
7.	Aerodrom Nikola Tesla a.d., Beograd	1,89119	1,08324	0,66531	1,31779	0,00000	0,02390	4,98143
8.	Soja protein a.d. Bečej	0,35514	0,2456	0,69682	0,46574	0,11001	0,07048	1,93275
9.	Jubmes banka a.d., Beograd	0,10487	0,17916	0,26282	0,82857	0,00000	0,01525	1,39067
10.	Metalac a.d., Gornji Milanovac	1,46600	0,49654	1,23127	1,96116	0,00129	0,01990	5,17617

Kraličekov brzi test

K1- kapital/ukupna pasiva. Ovaj pokazatelj pokazuje udeo kapitala u ukupnim izvorima. Preporučuje se da je vrednost ovog pokazatelja 10% ili veća.

K2 - (ukupne obaveze - gotovina)/(neto dobit + amortizacija). Ovaj pokazatelj pokazuje vreme otplate duga odnosno pokazuje kakav
je odnos između ukupnih obaveza umanjenih za gotovinu i dobiti nakon oporezivanja uvećanoj za amortizaciju. Ako je vrednost ovog pokazatelja iznad 30 (godina), smatra se da preduzeće ima određene teškoće sa solventnošću. Savetuje se da vrednost ovog pokazatelja bude 12 godina ili manja.

K3 - EBIT/ukupna aktiva. Ovaj pokazatelj pokazuje rentabilnost ukupne imovine u odnosu na operativnu dobit. Ukoliko je vrednost ovog pokazatelja negativna, preduzeće ima određene teškoće sa solventnošću. Preporučuje se da vrednost ovog pokazatelja bude 8% ili veća.

K4 - (neto dobit + amortizacija)/poslovni prihodi. Ukoliko je vrednost ovog pokazatelja negativna, preduzeće ima određene poteškoće sa solventnošću. Preporučuje se da vrednost ovog pokazatelja bude 5% ili veća.

Pokazatelj	Izvrsno (1)	Vrlo dobro (2)	Dobro (3)	Loše (4)	Opasnost od insolventnosti (5)
Koeficijent vlastitog finansiranja	>30	≥20	≥10	<10	Negativan rezultat
Vreme otplativosti duga u godinama	<3	≤5	≤12	≤30	>30
Procenat rentabilnosti ukupnog kapitala	>15	>12	≥8	<8	Negativan rezultat
Udeo gotovinskog toka u poslovnom prihodu	>10	≥8	≥5	<5	Negativan rezultat

PROGNOSTIČKI MODELI: NA ŠTA PAZITI

Za koja preduzeća

- Altman EMS, BEX i Kraličeк su napravljeni za nefinansijska preduzeća.
- Banke i osiguranja imaju drugačiju strukturu bilansa, pa se rezultati za njih ne tumače na isti način.
- U Zadatku 5 koristite proizvodno ili uslužno preduzeće iz svog projekta.

Kako tumačiti

- Gledajte trend kroz 2–3 godine, ne jednu vrednost.
- Uporedite rezultat sva tri modela.
- Povežite nalaz sa performansama iz ankete i sa produktivnošću (Zadatak 4).

KAKO OVO MERIMO I ŠTA RADITE NA VEŽBAMA

Kako merimo	Na vežbama
• Finansijski pokazatelji iz bilansa stanja i bilansa uspeha (APR). • Procena izvrsnosti iz ankete: performanse I–IV.	• Vežba 10 (29. 12.): Zadatak 5, Altman EMS, BEX i Kraličeк za vaše preduzeće, uz tumačenje.