



MNG
centar

Centar za razvoj ljudskih resursa
i menadžment
Centre for Human Resources
Development and Management

*Veštine za
konkurentnost!!!*

DEFINISANJE KLJUČNIH INDIKATORA PERFORMANSI – *Skripta* –

MERENJE U MENADŽMENTU

Formalna teorija merenja začeta je krajem XIX veka, a današnji oblik je dobila tokom 30-ih i 40-ih godina XX veka. Teorija merenja je ustanovljena na osnovu radova mnogih naučnika u oblastima kao što su fizika, logika i psihologija, ali i autora iz posebnih naučnih disciplina. Nauka koja se bavi merenjem naziva se metrologija. Ona se bavi mernim jedinicama i njihovim etalonima, merilima i merenjima. Metrologija obuhvata sve teorijske i praktične probleme koji se odnose na merenja, bez obzira na njihovu tačnost.

Merenje se definiše kao utvrđivanje vrednosti ili veličine neke varijable za neki objekat. Postoji dosta nesporazuma i sporenja oko toga da li se pod merenjem obavezno podrazumeva kvantitativno merenje, odnosno da li je kvantitativno svojstvo preduslov svakog merenja. Tako, merenje možemo posmatrati u užem i širem kontekstu. U užem kontekstu pod merenjem se podrazumeva merenje u prirodnim naukama, pod čime se podrazumevaju samo najsavršeniji oblici numeričkog merenja (utvrđivanje racio i apsolutnih mera). Takva uža definicija merenja više odgovara svakodnevnoj upotrebi ovog pojma.

Šira definicija ili pogled na merenje obuhvata:

- numeričko ili kvantitativno merenje, koje podrazumeva utvrđivanje vrednosti numeričke varijable, a sastoji se u pripisivanju brojeva objektima;
- kategoričko ili kvalitativno merenje, koje podrazumeva utvrđivanje vrednosti kategoričke varijable, a sastoji se u svrstavanju objekata u kategorije.

Najpoznatija klasifikacija mernih skala i njihovih svojstava razlikuje četiri nivoa merenja: nominalni, ordinalni, intervalni i racio. Slično, i podaci odnosno mere se mogu klasifikovati na nominalne, ordinalne, intervalne i racio podatke.

Nominalni nivo merenja (lat. nomen, ime) podrazumeva dodeljivanje brojeva određenim kategorijama. To su ustvari kategorički podaci, samo što se u slučaju nominalnog merenja kategorije označavaju brojevima. Brojevi su pogodni za ovu svrhu, jer predstavljaju neograničen izvor oznaka. Ovo je trivijalan način korišćenja brojeva. Većina matematičara ne bi prihvatila da se takve oznake uopšte i nazivaju brojevi. Ipak, ovako upotrebljeni brojevi ipak imaju jednu osobinu pravih brojeva, a to je da (kao i kategorije) izražavaju jednakost i razliku osobina objekata. Naime, svi objekti kojima su pripisani jednaki brojevi su po nečemu slični, a različiti su

od objekata kojima su pripisani drugačiji brojevi. Međutim, kod nominalnih podataka, potpuno je svejedno koji će broj biti pripisan kojoj kategoriji. Sa ovakvim brojevima ne mogu se vršiti ni osnovne matematičke operacije, kao što su npr. poređenje po veličini ili sabiranje. Primer nominalne skale predstavljaju brojevi na dresovima sportista. Npr. u fudbalu, svi igrači koji su označeni brojem jedan pripadaju kategoriji „golman“, svi igrači sa dvojkom pripadaju kategoriji „levi bek“, itd. Tipove organizacione strukture možemo svrstati u kategorije 1=Linijski tip strukture, 2=Funkcionalni tip strukture, itd.

Kod klasifikacije važno je znati na koji način populaciju treba deliti u kategorije. Pravila koja se koriste prilikom klasifikacije populacije nazivaju se principi ili kriterijumi klasifikacije. Osnovni princip koji se pri tome koristi jeste da se u istu kategoriju svrstavaju svi objekti koji imaju zajedničku vrednost neke varijable, odnosno objekti koji su po nečemu jednaki ili slični. Istovremeno, objekti koji pripadaju jednoj kategoriji, po čemu su slični ili jednaki, razlikuju se od objekata koji ne pripadaju toj kategoriji. Drugim rečima, kod definisanja nominalnih skala i kategorija, objekti se po sličnosti grupišu (u istu kategoriju), a po razlici dele (u različite kategorije).

Klasifikacija populacije zavisice od izbora varijable za klasifikaciju. Zato dobra klasifikacija nije proizvoljna. Ona zahteva dobar uvid u pojavu koja se istražuje i pomaže u objašnjenju osobina objekata. Dobar izbor varijable za klasifikaciju podelice populaciju po „prirodnim šavovima“, tj. po njenim suštinskim karakteristikama. Ovakvim kategorisanjem dobijamo informaciju koja nam omogućava kvalitativno poređenje članova populacije, a to je informacija o jednakostima i razlikama objekata.

Ordinalni nivo merenja (lat. ordo, red, poredak) omogućava rangiranje, odnosno kvantitativno poređenje objekata po stepenu izraženosti neke varijable. Naime, u slučaju ordinalnih mera, ako su dva objekta označena različitim brojevima, onda ne samo da znamo da su ta dva objekta po nečemu različita (kao u slučaju nominalnih merenja odn. nominalnih i kategoričkih podataka), već dobijamo i informaciju o smeru te razlike, tj. da je jedan objekat po nečemu veći ili manji od drugog. Dalje, ako za veći broj objekata postoje ordinalne mere, odnosno rangovi, onda te objekte možemo poređati u rang-listu odnosno poređati ih u niz objekata po stepenu izraženosti ordinalne varijable. Rang objekta izražava njegovo mesto u nizu. Svaki sledeći objekat u listi (uzlaznom ili silaznom nizu) može imati veću odnosno manju

vrednost te varijable od prethodnog objekta. Primer ordinalne skale su npr. rangovi atletičara u nekoj trci koji su rangirani prema brzini, 1=prvoplasirani, 2=drugoplasirani itd.

Sa matematičke strane, ordinalni podaci predstavljaju napredak u poređenju sa nominalnim podacima. Ipak, ordinalnim podacima nedostaju neke aritmetičke osobine koje imaju pravi brojevi. Kod ordinalnih podataka nije moguće vršiti precizniji oblik numeričkog poređenja, odnosno za koliko je ili u kom stepenu je jedna mera veća ili manja od druge. Dva puta veći rang nekog objekta ne znači i da je vrednost varijable dva puta veća ili dva puta manja nego kod drugog objekta. Još jedna manjkavost ordinalnih skala je što kod ovakvih podataka nije moguće numeričko poređenje intervala odn. razmaka između rangova. Drugim rečima, ne može se reći da je razlika u stepenu izraženosti varijable između dva objekta veća, jednaka ili manja od te razlike kod nekog drugog para objekta. Razlog je u tome što je veličina ovih razlika među susednim rangovima neodređena.

Intervalni nivo merenja (lat. intervallum, međuprostor, udaljenost) predstavlja savršeniji oblik merenja u odnosu na ordinalno merenje, jer je njime uklonjen problem poređenja intervala, odnosno veličine razmaka između intervala su jednake. Ipak, ključni nedostatak podataka intervalnog tipa je da kod ovih mera nije uklonjen problem poređenja mera tj. nije moguće smisleno tvrditi koliko je puta jedna mera veća ili manja od druge. Drugim rečima, mada nije smisleno uspostavljati numeričke odnose između samih intervalnih mera, ipak jeste smisleno uspostavljati numeričke odnose između intervala intervalnih mera. Primer intervalnih merenja je merenje temperature Celzijusovom skalom. Pri takvom merenju, razlika u temperaturi između 1°C i 2°C je jednaka razlici između 2°C i 3°C . Tako nešto ne bi moglo da se tvrdi kada bi temperature bile samo ordinalne mere.

Racio nivo merenja (lat. ratio, odnos, količnik) podrazumeva merenja kod kojih uklonjen i problem poređenja mera, pa je među merama moguće postavljati numeričke odnose. Na primer, potpuno je smisleno tvrditi da je jedan podatak za određeni umnožak veći ili manji od drugog (npr. $A=cB$ ili $A/B=c$). Razlika između racio i intervalnih skala i podataka potiče od toga što intervalne skale nemaju prirodnu nulu, već arbitrarno određenu nulu, to jest nultu meru. Ovu tvrdnju je moguće dokazati matematički. Međutim, racio skale (kao i intervalne mere) uglavnom imaju arbitrarno određenu, tj. dogovorom utvrđenu mernu jedinicu. U takvim slučajevima, mere varijabli svih objekata se utvrđuju kao neki umnožak merne jedinice. Kod racio, kao i kod intervalni merenja, postoje ekvivalentne merne skale, tj. način da se iste

veliĉine izraze drugaĉijim brojevima, korišćenjem razliĉitih mernih jedinica. Primer racio merenja jesu merenje duŹine, površine, zapremine, teŹine, vremenskog intervala, intenziteta zvuka i svetlosti, jaĉina elektriĉne struje. Ove mere imaju prirodnu nultu taĉku, a to je odsustvo duŹine, teŹine itd. i imaju utvrđene jedinice mere, na primer, metar, kilogram, sekund itd.

Iako se svi navedeni tipovi merenja i skala izraŹavaju brojkama, nominalni podaci su ustvari kategoriĉki podaci koji su samo nominalno (po imenu) oznaĉeni brojevima, dok ordinalne, intervalne i racio mere nisu kategoriĉke, već imaju određene numeričke aspekte. Redosled kojim su navedeni tipovi merenja nije proizvoljno odabran. Naime, svaki naredni tip merenja i skale zadrŹava pozitivne matematiĉke osobine prethodnog tipa, ali donosi i neke nove osobine. Na primer, ordinalne mere imaju i nominalne karakteristike, budući da razliĉiti rangovi oznaĉavaju razliĉite objekte; intervalne mere imaju ordinalne karakteristike, budući da veći brojevi oznaĉavaju veću izraŹenost osobine.

Iako i numeričke i kategoriĉke (nominalne) vrednosti osobina objekata odraŹavaju njihove osobine, u istraŹivanjima se preporuĉuje izraŹavanje pojave u obliku numeričke varijable ukoliko je to moguće, jer ono nosi precizniju informaciju i omogućava preciznije razlikovanje međ u objektima. Kvantitativna informacija je uvek bogatija od kvalitativne informacije. Kod numeričkih varijabli razlika izmeđ u dva objekta, s obzirom na ispitanu varijablu, moŹe biti veća ili manja. S druge strane, kod kategoriĉkih (ili nominalnih) varijabli, razlika izmeđ u dva objekta, budući da je kvalitativna, ne moŹe biti veća ili manja, već samo moŹe ili da postoji (ako objekti pripadaju razliĉitim kategorijama) ili da ne postoji (ako objekti pripadaju istoj kategoriji).

Jedan od osnovnih problema velikog broja istraŹivanja predstavlja naĉin kako će varijable biti merene. Za mnoge varijable objekata (kao što su visina, starost i teŹina kod ljudi) opšte je poznato kojim operacijama se mogu utvrditi njihove vrednosti za pojedine objekte istraŹivanja. Neke varijable su definisane na takav naĉin da iz njihove definicije jasno proistiĉe i postupak njihovog merenja. Takve varijable se nazivaju **operacionalno definisane** ili **empirijske varijable**. Naziv operacionalno definisane proistiĉe iz unapred određenog postupka ili operacija na osnovu kojih se utvrđuju vrednosti ovakvih varijabli. S druge strane, kod mnogih varijabli postupak merenja nije intuitivno jasan. Takve varijable se nazivaju **konceptualno definisane** ili **teoretske varijable**. Ove varijable se definišu na osnovu teoretskog shvatanja koncepta (pojma) koji se istraŹuje. Iz njihove definicije ne proistiĉe direktno naĉin njihovog merenja. Drugim reĉima, kod takvih varijabli nije unapred određen postupak utvrđivanja njihovih

vrednosti kod pojedinačnih objekata. One najčešće nisu podložne direktnom posmatranju, već istraživač samo indirektno zaključuje da one postoje. Operacionalne i teoretske varijable se u metodologiji naučnih istraživanja nazivaju još i manifestne i latentne varijable. U slučajevima kada se osobine objekata koje su predmet istraživanja i koje se mere u principu nevidljive i ne mogu se direktno meriti, takve osobine nazivamo i latentnim osobinama ili varijablama.

Primeri operacionalno definisanih varijabli bili bi broj stalno zaposlenih u nekoj organizaciji (koji se može utvrditi uvidom u kadrovsku evidenciju), ostvarena godišnja dobit (koja se utvrđuje uvidom u završne bilanse), broj linija proizvoda (koji se utvrđuje prebrojavanjem), itd. Kod navedenih varijabli poznate su operacije kojima se utvrđuju vrednosti za pojedine objekte istraživanja. S duge strane, kod varijabli kao što su na primer fleksibilnost, stil vođstva, inovativnost i sl. intuitivno se ne zna i način njihovog merenja. Ako fleksibilnost organizacije definišemo kao brzinu kojom se organizacija prilagođava zahtevima okruženja, iz te definicije ne proističe jasno na koji način ćemo utvrditi vrednost te varijable. Stil vođstva možemo definisati kao način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije. Ipak, samo na osnovu ove definicije teško bi bilo izmeriti preovlađujući stil menadžmenta u nekoj organizaciji. Naravno da je ove varijable moguće i drugačije definisati, ali ono što je važno uočiti jeste da se iz ovakvih i sličnih definicija, ma koliko one bile teorijski prikladne, ne vidi jasno kako bi se te varijable mogle meriti.

Osnovni problem koji se u ovakvim slučajevima postavlja pred istraživača jeste operacionalno definisanje varijable, odnosno definisanje načina da se utvrde vrednosti za različite objekte. Taj postupak se u teoriji naziva **operacionalizacija**. To je postupak kojim se utvrđuje način merenja neke varijable, to jest kojim se ustanovljuju empirijske varijable pomoću kojih se posredno meri neka teoretska varijabla. Često su ključni empirijski prodori u nekom području istraživanja posledica pronalaženja adekvatne operacionalizacije neke zanimljive ili važne teoretske varijable.

Operacionalizacija latentne ili teoretske varijable, odnosno pronalaženje empirijske varijable koja će biti „dobar“ reprezent teorijske varijable nije jednostavna. Budući da empirijska varijabla predstavlja pokazatelj teoretske varijable, ona se još naziva i **indikatorska varijabla** ili **indikator**. Naime, retkost je da jedna teoretska varijabla ima samo jedan indikator, ali i obrnuto, da je jedna empirijska varijabla indikator samo jedne teoretske varijable. Po pravilu, jedna ista teoretska varijabla ima više različito definisanih indikatora koji izražavaju različite

aspekte teoretske varijable. Na primer, veličina organizacije je teorijska varijabla koju možemo operacionalizovati na više načina, korišćenjem više indikatora veličine. Jedan indikator veličine je broj zaposlenih, koji se može direktno proveriti. Kao drugi indikator veličine često se navodi visina uloženog kapitala, koji se takođe može proveriti i rezultat je odluke vlasnika organizacije. Treći indikator može biti visina ostvarenog prometa u određenom periodu.

Osim što empirijske varijable moraju biti merljive, one moraju ispuniti još neke uslove da bi poslužile kao indikator neke teorijske varijable. Naime, nije dovoljno samo da istraživač proglasi da je neka varijabla indikator druge varijable, već moraju postojati drugi argumenti za takvu tvrdnju. Razlikuju se dve vrste kriterijuma valjanosti indikatorskih varijabli: **logičko-empirijski** i **statistički kriterijumi**. Logičko-empirijski kriterijumi valjanosti operacionalne varijable zasnivaju se na empiriji i logici. Drugim rečima, na osnovu definicije i osobina teoretske varijable, kao i na osnovu načina merenja empirijske varijable, mi zaključujemo o tome da li je empirijska varijabla valjan indikator teoretske varijable. Statistički kriterijum valjanosti empirijske varijable je korelacija te varijable sa nekom drugom varijablom za koju se zna da je valjana. Drugim rečima, valjanost neke nove varijable utvrđujemo ispitivanjem korelacije sa nekom već poznatom valjanom varijablom i zaključujemo na osnovu veličine te korelacije.

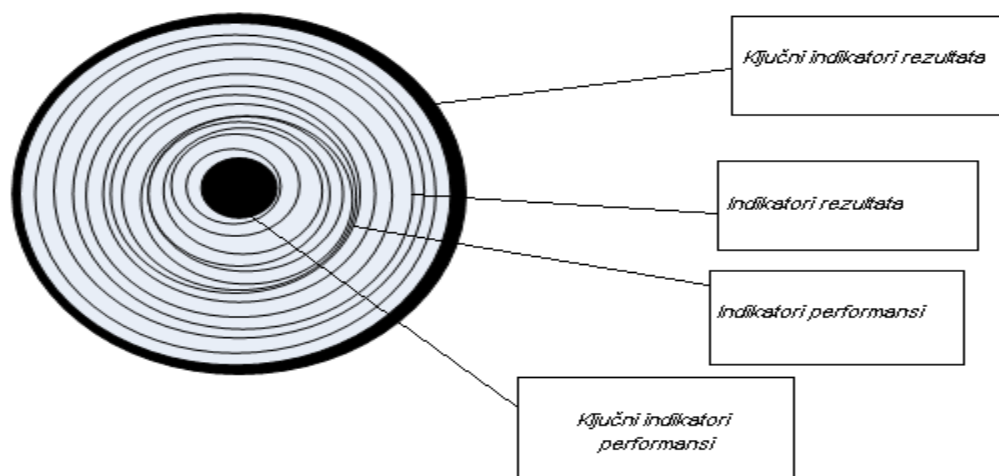
Drugi uslov koji bi indikatorske varijable trebalo da ispune jeste **pouzdanost varijable**. Varijabla se smatra pouzdanom kada višestruko merenje istih objekata daje iste ili slične vrednosti. Drugim rečima, varijabla je nepouzdana ako više puta merimo isti objekat, a pokažu se znatne razlike među dobijenim vrednostima. Naravno, prilikom ponovnog merenja pretpostavlja se da nije došlo do promena osobina koje se mere. Valjanost i pouzdanost neke varijable ugrožen je činjenicom da na vrednosti neke operacionalno definisane indikatorske varijable može u načelu uvek uticati više činilaca, a ne samo jedna teoretska varijabla. Na finansijski rezultat kompanije, kao primer operacionalne varijable, utiče više različitih činioca iz okruženja (monopolski položaj na tržištu, snaga konkurencije), što znači da treba ispitati u kom stepenu je ovaj indikator dobar reprezent varijabli kao što su kvalitet organizovanja, stil liderstva i sl.

Merenje performansi u organizaciji

Mnoga preduzeća posluju sa pogrešnim merama koje mnoga od njih pogrešno nazivaju ključnim indikatorima performansi. Samo mali broj preduzeća zaista meri ključne indikatore performansi. Razlog je taj što je jako mali broj preduzeća, direktora, računovođa i konsultanata istinski istražio šta su to ključni indikatori performansi. Postoje četiri tipa mera performansi:

- Ključni indikatori rezultata - pokazuju šta ste uradili s gledišta ključnih faktora uspeha,
- Indikatori rezultata - pokazuju kako ste radili,
- Indikatori performansi - pokazuju šta da radite,
- Ključni indikatori performansi - pokazuju šta da radite kako biste drastično povećali učinak.

Mnoge mere performansi korišćene u preduzećima su uglavnom neprikladan miks ova četiri tipa.



Slika 1. Četiri tipa mera performansi

Veza između ove četiri mere se može opisati poređenjem sa crnim lukom. Spoljni sloj, "ljuska", predstavlja opšte stanje samog luka, količinu sunca i hranljivih materija koje je primio, vode i sl. Dalje, ljuska pokazuje kako je luk negovan od berbe do mesta na kome se prodaje. Taj spoljni sloj predstavlja "ključni indikator rezultata". Kada kupujemo luk, veličina luka i izgled ljuske je ono što analiziramo. Međutim, kada skinemo spoljni sloj luka, nailazimo na još informacija.

Unutrašnji slojevi reprezentuju različite indikatore rezultata i performansi, a samo jezgro predstavlja "ključne indikatore performansi".

Ključni indikatori rezultata

Šta su ključni indikatori rezultata? Ključni indikatori rezultata su mere (indikatori) koje najčešće mešaju sa ključnim indikatorima performansi. Oni uključuju:

- Zadovoljstvo korisnika,
- Neto dobit pre oporezivanja,
- Profitabilnost od korisnika,
- Zadovoljstvo zaposlenih,
- Povraćaj na uloženi kapital.

Zajednička karakteristika ovih mera jeste to da su sve one rezultata mnogih akcija. One daju jasnu sliku da li se nalazite na pravom putu. One vam, međutim, ne govore šta treba da uradite kako biste poboljšali vaše rezultate. Tako, ključni indikatori rezultata obezbeđuju informacije koje idealno odgovaraju bordu (to jest, za ljude koji se bave svakodnevnim menadžmentom).

Ključni indikatori rezultata obično pokrivaju duži vremenski period za razliku od ključnih indikatora performansi. Oni se prate na mesečnom ili kvartalnom nivou, a ne na dnevnom ili nedeljnom kao ključni indikatori performansi. Razdvajanje ključnih indikatora rezultata od ostalih mera ima veliki uticaj na izveštavanje, u smislu da razdvajamo mere performansi na one koje su namenjene top menadžmentu i one koje su namenjene srednjem i operativnom menadžmentu. Organizacije bi trebalo da imaju izveštaj (idealno bi bilo da bude u formi tabele, ili kako se na engleskom još naziva „dashboard“), koji će sadržati do 10 ključnih indikatora rezultata, koji se prezentuje top menadžmentu i izveštaj koji sadrži miks indikatora rezultata, indikatora performansi i ključnih indikatora performansi, ukupno oko 20 mera, koji se prezentuje srednjem i operativnom menadžmentu.

Između ključnih indikatora rezultata i ispravno definisanih ključnih indikatora performansi se nalaze brojni indikatori performansi i indikatora rezultata. Oni dopunjuju ključne indikatore performansi i prikazuju se zajedno sa njima u izveštaju rezultata za celu organizaciju i u izveštajima za svaki sektor, službu, odeljenje i tim.

Indikatori performansi i indikatori rezultata

Oko 80 mera performansi koje se nalaze između ključnih indikatora rezultata i ključnih indikatora performansi se nazivaju indikatori performansi i indikatori rezultata. Indikatori performansi, što je jako bitno, nisu ključni za poslovanje. Oni pomažu timovima da se usklade sa strategijom sopstvene organizacije. Indikatori performansi nisu finansijski pokazatelji i predstavljaju komplement ključnim indikatorima performansi. Prikazuju se zajedno sa ključnim indikatorima performansi u izveštajima za organizaciju, sektor, službu i tim.

Indikatori performansi koji se nalaze ispod ključnih indikatora rezultata mogu da budu:

- Procentualno povećanje prodaje od 10% najvećih kupaca,
- Broj sugestija zaposlenih koje su prihvaćene i implementirane u poslednjih 30 dana,
- Broj prodajnih poziva planiranih za sledeću nedelju,
- Zakasnele isporuke ključnim kupcima.

Indikatori rezultata sumiraju prethodne aktivnosti. Sve finansijske mere performansi predstavljaju indikatore rezultata (npr., dnevne ili nedeljne analize prodaje su veoma korisna sumiranja, ali to je rezultat rada više različitih timova). Da bismo bolje rezaumeli šta da povećamo ili smanjimo, moramo da pogledamo aktivnosti kojim se ostvaruje prodaja (rezultat).

Indikatori rezultata koji se nalaze ispod ključnih indikatora rezultata mogu da uključuju:

- Neto profit od ključnih proizvodnih linija,
- Jučerašnja ostvarena prodaja,
- Žalbe ključnih kupaca,
- Iskorišćenost bolničkih kreveta u nedelji.

Ključni indikatori performansi

Šta su ključni indikatori performansi? Ključni indikatori performansi predstavljaju skup mera koji su ključni za sadašnji i budući uspeh jedne organizacije.

Ključni indikatori performansi nisu nov pojam u organizacijama. Najčešći slučaj je da nisu prepoznati od strane menadžmenta u prošlosti ili negde "skupljaju prašinu", nepoznati sadašnjem menadžmentu. Ključni indikatori performansi mogu biti prikazani kroz sledeća dva primera.

Primer: Ključni indikatori performansi u aviokompaniji

Ovaj primer se odnosi na kompaniju "British Airways" i govori o preokretu u poslovanju kompanije tokom 1980. godine, uvođenjem samo jednog ključnog indikatora performansi od strane jednog predstavnika top menadžmenta. On je obaveštavan, gde god se nalazio u tom trenutku, o svakom avionu koji nije leteo po redu letenja. Rukovodioci kompanije na svim aerodromima znali su da će dobiti lični poziv od predstavnika top menadžmenta kompanije ukoliko dođe do odlaganja leta iznad dozvoljenih granica. Nije prošlo mnogo vremena od uvođenja ovog indikatora, "British Airways" je dobio reputaciju kompanije čiji letovi polaze na vreme, bez odlaganja i kašnjenja.

Ovaj ključni indikator performansi utiče na sve perspektive poslovanja i rezultata u okviru Balanced Scorecarda-a. Kašnjenja aviona:

- Povećava troškove na nekoliko načina, uključujući dodatne troškove aerodroma i troškove eventualnog smeštaja putnika preko noći, kada je zbog kašnjenja aviona putnicima neophodno obezbediti smeštaj.*
- Povećava nezadovoljstvo putnika i ljudi koji putnike čekaju na različitim destinacijama (koji predstavljaju potencijalne buduće putnike).*
- Doprinosi većem uništavanju ozonskog omotača (uticaj na životnu sredinu) korišćenjem dodatne količine goriva koja se utroši kako bi avion nadoknadio kašnjenje.*
- Ima negativan uticaj na razvoj zaposlenih koji su naučili da ponavljaju loše navike koje su prouzrokovane kašnjenjem aviona.*
- Negativno utiče na odnose sa dobavljačima i raspored usluživanja, što utiče na loš kvalitet usluge.*
- Povećava nezadovoljstvo zaposlenih zbog konstantnog sukoba i direktnog kontakta sa nezadovoljnim i frustriranim putnicima.*

Primer: Distributerska kompanija

Drugi primer govori o generalnom direktoru jedne distributerske kompanije koji je shvatio da kritičan faktor uspeha njihovog poslovanja jeste da treba težiti da kamioni koji prevoze robu budu napunjeni što više, odnosno što bliže maksimalnom kapacitetu. Bilo je primera da veliki kamioni, koji mogu da prevezu više od 40 tona robe, budu poslani sa malom količinom tovara, zbog toga što se rukovodilac distribucije fokusirao na vreme isporuke robe do kupaca.

Svakog dana u 9 ujutru, generalni direktor je dobijao izveštaj o kamionima koji su prethodnog dana išli u isporuku robe napunjeni ispod maksimalnog kapaciteta. Generalni direktor obavezno je zvao rukovodioce u distribuciji i konsultovao se u vezi sa preduzimanjem konkretnih aktivnosti i dogovora sa kupcima o tome da isporuke idu drugim danima i u drugim terminima, kako bi iskorišćenost kapaciteta kamiona bila što veća. U većini slučajeva kupci su prihvatili da isporuke stižu malo ranije ili kasnije, uklapajući se sa isporukama koje su dostavljane u njihovom regionu. Uticaj na profitabilnost je bio veoma veliki.

Kao i u prethodnom primeru, zaposleni su davali sve od sebe da izbegnu pozive nadređenih.

Sedam karakteristika ključnih indikatora performansi

Nakon velikog broja analiza i na osnovu diskusija sa preko 3000 ljudi na raznim seminarima, kursovima i ostalim događajima te vrste, sa ljudima zaposlenim u svim mogućim tipovima organizacija u javnom i privatnom sektoru, dolazi se do zaključka da ključni indikatori performansi imaju sedam bitnih karakteristika:

1. Nisu finansijske mere (npr. nisu izražene u dolarima, evrima, dinarima...),
2. Mere se učestalo (npr. 24/7, dnevno, ili nedeljno),
3. Predstavljaju predmet interesovanja za direktore i viši menadžment (npr. generalni direktor poziva odgovorne kako bi saznao šta se dešava),
4. Jasno pokazuju zaposlenima šta je neophodno da urade (zaposleni znaju šta treba popraviti i uraditi),
5. Predstavljaju mere koje prenose odgovornost na niže hijerarhijske nivoe (npr. direktor poziva niže rukovodioce koji preduzimaju neophodne akcije),

6. Imaju značajan uticaj (npr. utiču na jedan ili više kritičnih faktora uspeha i više od jedne BSC perspektive),
7. Oni ohrabruju odgovarajuće delovanje (npr. testirani su da bi se osiguralo da imaju pozitivan uticaj na performanse, a loše osmišljene mere mogu dovesti do disfunkcionalnog ponašanja).

Kada stavimo znak dolara na neku meru, tim činom je pretvaramo u indikator rezultata (npr. dnevna prodaja je rezultat aktivnosti preduzetih da bi ostvarile prodaju). Ključni indikatori performansi se nalaze negde „dublje“. Jedan od njih može biti npr. broj poseta ključnim kupcima sa kojima se ostvaruje najprofitabilnije poslovanje.

Ključni indikatori performansi bi trebalo da budu praćeni 24/7, dnevno ili u nekom slučajevima nedeljno. Mere koje se prate mesečno, kvartalno i na godišnjem nivou, nikako ne mogu biti ključni indikatori performansi. Ključni indikatori performansi su mere orijentisane na sadašnjost ili budućnost nasuprot merama orijentisanih na prošlost (npr. broj planiranih poseta ključnim kupcima u sledećem mesecu). Većina organizacionih mera su uglavnom indikatori prošlih rezultata koji mere događaje iz prošlog meseca ili kvartala. Ovi indikatori ne mogu da budu i nikada nisu ni bili ključni indikatori performansi.

Ključni indikatori performansi zahtevaju konstantnu pažnju generalnog direktora koji mora reagovati na dnevnom nivou kako bi bio u toku sa ostvarenjem ciljeva koji se mere tim indikatorom. Zaposleni ne vole da se ovakvi razgovori sa generalnim direktorom ponavljaju, i kao u slučaju britanske aviokompanije, preventivno uvode inovativne i produktivnije procese kako se ne bi stavljali u nezgodnu poziciju.

Ključni indikatori performansi govore šta je neophodno uraditi, kakvu akciju preduzeti. U britanskoj avio kompaniji, na osnovu ključnog indikatora koji se odnosio na kašnjenje letova, velikom brzinom su svi kojih se to ticalo bili obaveštavani da je neophodno da se fokusiraju na smanjenje izgubljenog vremena. Čistači, prodavci namirnica, zaposleni na aerodromu, stjuardese, i oficiri za vezu zajedno sa kontrolorima leta bi radili zajedno na tome da uštede po koji minut gde je to moguće, kako bi održali ili poboljšali nivo usluge.

Ključni indikatori performansi su dovoljno „duboki“ da se mogu preneti i na timove. Drugim rečima, generalni direktor može pozvati nekoga i pitati „zašto“. Povraćaj na uloženi kapital

nikada nije bio ključni indikator kritičnosti, jer on ne može biti vezan za menadžera - to je posledica mnogih aktivnosti koji su u nadležnosti više menadžera.

Ključni indikatori performansi utiču na jedan ili više kritičnih faktora uspeha i više od jedne BSC perspektive. Drugim rečima, kada se generalni direktor, menadžment i zaposleni fokusiraju na ključne indikatore performansi, organizacija postiže dobre rezultate na svim poljima. U primeru britanske avio kompanije, videli smo da kašnjenje letova utiče na svih 6 BSC perspektiva.

Pre nego što postanu ključni indikatori performansi, mere performansi moraju biti testirane kako bi sa sigurnošću obezbeđivale zahtevane izlaze iz procesa. Mnogo je primera u kojima mere performansi vode ka disfunkcionalnom ponašanju.

Razlika između ključnih indikatora rezultata i ključnih indikatora performansi

Često se postavlja pitanje: „Koja je razlika između ključnih indikatora rezultata i ključnih indikatora performansi i indikatora rezultata i indikatora performansi“?

Ključni indikatori rezultata	Ključni indikatori performansi
Mogu biti finansijske i nefinansijske prirode	Nefinansijske mere
Mere se uglavnom na mesečnom nivou, nekad i na kvartalnom	Mere se učestano, 24/7, na dnevnom ili nedeljnom nivou
Predstavljaju sumiranje napretka kad su u pitanju kritični faktori uspeha neke organizacije. Idealni su za izveštavanje top menadžmentu o napretku	Koriste ih generalni direktor i najviše rukovodstvo.
Ne pomažu zaposlenima i menadžmentu jer nigde ne govore o tome šta treba popraviti	Svi zaposleni razumeju mere i zahtevane korektivne akcije koje je neophodno preduzeti
Jedina osoba odgovorna za njih je uglavnom generalni direktor	Odgovornost može biti dodeljena pojedincima ili timovima
Napravljeni su tako da sumiraju aktivnosti u okviru jednog kritičnog faktora uspeha	Značajan uticaj na više kritičnih faktora uspeha i više BSC perspektiva
Oni su rezultat mnogih aktivnosti upravljanih putem različitih mera performansi	Imaju pozitivan uticaj na sve druge mere performansi

Tabela 1. Razlika između ključnih indikatora rezultata i ključnih indikatora performansi

Na primeru brzina u automobilu može se pokazati razlika između indikatora rezultata i indikatora performansi. Brzina automobila u pokretu je indikator rezultata, jer brzina automobila predstavlja kombinaciju broja obrtaja motora i brzine na menjaču u kojoj se automobile nalazi. Indikator performanse može biti stepen ekonomičnosti kojom je automobil vožen (npr.

pokazivač koji pokazuje broj pređenih kilometara po litru goriva), ili stepen toplote motora (npr. pokazivač temperature).

Indikatori rezultata	Indikatori performansi
Mogu biti finansijske i nefinansijske mere	Nefinansijske mere
Mere se dnevno, nedeljno, dvonedeljno, mesečno, nekad i kvartalno	Isto
Ne može biti vezana za izolovane aktivnosti	Vezuje se se za izolovane aktivnosti i timove
Ne govore šta treba uraditi više ili manje	Svi zaposleni razumeju šta je neophodno da urade kako bi poboljšali indikatore performansi
Napravljeni da sumiraju samo neke aktivnosti u okviru kritičnih faktora uspeha/faktora uspeha	Odnose se na specifičnu aktivnost koja utiče na jedan od kritičnih faktora uspeha/faktora uspeha
Rezultat više od jedne aktivnosti	Fokusira se na specifičnu aktivnost
Uglavnom se nalaze u izveštajima koji se odnose na timove	Isto

Tabela 2. Razlika između indikatora rezultata i indikatora performansi

Razlika između vodećih i indikatora prošlih rezultata

Mnoge knjige iz oblasti menadžmenta koje govore o ključnim indikatorima performansi govore o vodećim indikatorima i indikatorima prošlih rezultata. Ovi termini unose dodatnu konfuziju u debatu o ključnim indikatorima performansi. Najbitnija razlika između ove dve vrste indikatora je u tome što indikatori prošlih rezultata predstavljaju posledice prethodno preduzetih aktivnosti, dok su vodeći indikatori mere koje dovode do rezultata ili pokreću rezultate postignute u indikatorima prošlih rezultata.

Termini vodeći indikatori i indikatori prošlih rezultata se ne izjednačavaju sa indikatorima performansi i indikatorima rezultata. Ako bi se postavilo pitanje u vezi sa prvim primerom „Da li je ključni indikator performansi, kašnjenje aviona, vodeći ili indikator prošlih rezultata?“, uvek bi se javila podeljena mišljenja. Kašnjenje aviona koji su u vazduhu predstavlja sigurno oba, i vodeći i indikator prošlih rezultata. Govori o prošlosti, a ujedno i o tome da će to kašnjenje prouzrokovati problem u budućnosti, čim sleti. Sasvim sigurno, ovo je dovoljan dokaz da korišćenje pojmova vodećih indikatora i indikatora prošlih rezultata nije dovoljno dobar način da se definišu ključni indikatori performansi.

	Indikatori prošlih rezultata	Vodeći indikatori
Definicija	Indikatori su usmereni na rezultate na kraju vremenskog razdoblja Obično karakterišu istorijski učinak	Indikatori koji „pokreću“ ili vode prema učinku indikatora prošlih rezultata Obično se mere prelazni procesi i aktivnosti
Primeri	Tržišni udeo Prodaja Odsutnost sa posla	Sati provedeni sa klijentima Pisani predlozi Zadovoljstvo zaposlenih
Prednosti	Obično je lako identifikovati ih i obeležiti	Predvidive su naravi i omogućavaju organizaciji da provede usklađivanje na osnovu rezultata
Problemi	Istorijske naravi Ne odnose se na tekuće aktivnosti Nedostaje im moć predviđanja	Teško je definisati ih i zabeležiti Često su to nove mere bez prošlih rezultata u organizaciji

Tabela 3. Razlika između indikatora prošlih rezultata i vodećih indikatora performansi

Ključni indikatori rezultata i indikatori rezultata zamenjuju izlazne mere. Ključni indikatori rezultata obično posmatraju aktivnosti mesečno ili kvartalno, a indikatori rezultata imaju kraći vremenski okvir (npr. prodaja ostvarena u toku jučerašnjeg dana). Indikatori performansi i ključni indikatori performansi su okarakterisani kao mere fokusirane na prošlost, sadašnjost i budućnost. *Trenutne mere* (sadašnje vreme) se odnose na one koje se prate 24/7 ili dnevno (npr. jučerašnje zakasnele/nepotpune isporuke ključnim kupcima). *Buduće mere* predstavljaju zapise o budućim obavezama, govore o tome kada treba preduzeti određene akcije (npr. datum sledećeg sastanka sa ključnim kupcima, datum lansiranja sledećeg proizvoda). U svakoj organizaciji mogu se naći ključni indikatori performansi koji spadaju u kategoriju trenutnih, ali i u kategoriju budućih mera.

Mere fokusirane na prošlost (prošla nedelja / dve nedelje / mesec / kvartal)	Mere fokusirane na sadašnjost (sadašnje vreme / danas / juče)	Mere fokusirane na budućnost (sledeća nedelja / mesec / kvartal)
Broj zakasnelih letova prošle nedelje	Letovi preko dva sata kašnjenja	Broj pokrenutih inicijativa za pronalaženje uzroka kašnjenja koje moraju biti započete sledećeg meseca

Tabela 4. Prošle/Sadašnje/Buduće mere performansi

Organizacije koje zastupaju pravac vodećih i indikatora prošlih rezultata, nisu dovoljno fokusirane na mere orijentisane na sadašnjost ili budućnost. Većina organizacija koje žele da promene svoje organizaciono ponašanje mora da prati aktivnosti koje će se preduzimati u budućnosti. Primeri mera orijentisanih na budućnost uključuju:

- Da bi organizacija bila inovativna, potrebno je meriti broj inicijativa koje će nastati sledeće nedelje, u toku dve nedelje, i u toku narednog meseca.
- Da bi organizacija povećala prodaju, potrebno je znati broj sastanaka sa ključnim kupcima koji su već ugovoreni za narednu nedelju, dve nedelje ili mesec dana.
- Da bi se održavao blizak odnos sa ključnim kupcima, trebalo bi definisati specijalne događaje (druženja sa kupcima) koji će se organizovati u narednom period (npr. sportske aktivnosti, banketi i sl.).
- Da bi se održavao ugled generalnog direktora u javnosti, moraju se pratiti događaji vezani za odnose sa javnošću koji su organizovani u narednih 1-3, 4-6, 7-9 meseci.

Sve ove mere orijentisane na budućnost bi trebalo da budu podnete generalnom direktoru u vidu izveštaja jednom nedeljno. Čak i ako generalni direktor ne reaguje na neke propuste u rezultatima nekoliko nedelja, sigurno je da će uskoro početi da postavlja pitanja. Menadžment će u tom slučaju brzo preduzimati akcije i ispravljati propuste, kako bi u budućnosti izbegao pozive te vrste.

Pravilo 10/80/10

Kaplan i Norton ne preporučuju više od 20 ključnih indikatora performansi. Hope and Fraser preporučuju manje od 10. Pravilo 10/80/10 je dobra zvezda vodilja. Reč je o 10 ključnih indikatora rezultata, oko 80 indikatora rezultata i indikatora performansi, i 10 ključnih indikatora performansi koje postavlja neka organizacija. Veoma retko je potreban veći broj mera, čak se češće dešava da je potreban manji broj mera.

Ključni indikatori rezultata (10)	Govore šta je urađeno u nekoj od perspektiva ili kritičnog faktora uspeha
Indikatori rezultata i indikatori performansi (80)	Govore šta je urađeno Govore šta da se radi
Ključni indikatori performansi (10)	Govore šta bi trebalo da se radi kako bi se značajno unapredile performanse

Tabela 5. Mere performansi i njihova namena

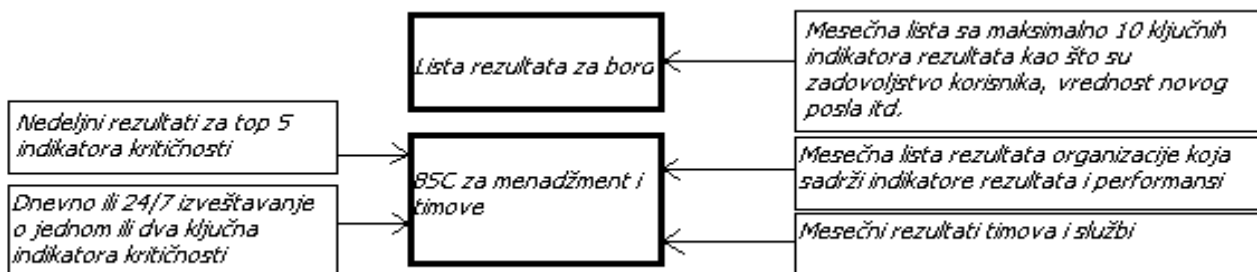
Za mnoge organizacije, 80 indikatora rezultata i performansi će na prvi pogled delovati totalno neadekvatno. Kasnijom istragom, otkriće se da različiti timovi zapravo koriste različite varijante

istog indikatora, pa bi bilo bolje standardizovati ih (npr. „broj trening dana prošlog meseca“ je mera performanse koju bi trebalo dosledno primenjivati na istom grafikonu).

Mnogi projektni timovi za ključne indikatore performansi će takođe, u prvom trenutku, pomisliti da je definisanje samo 10 ključnih indikatora performansi premalo i želeće da povećaju njihov broj na 30. Uz pomoć pažljivih analiza, taj broj će vrlo brzo biti smanjen na preporučenih 10 osim ako se organizacija ne sastoji od više različitih poslova iz veoma različitih sektora. U tom slučaju, pravilo 10/80/10 se može primeniti na svako pojedinačno poslovno područje u organizaciji, pod uslovom da je dovoljno veliko i prošireno da samo može da definiše ključne indikatore performansi.

Pravovremenost merenja

Vezano za ključne indikatore performansi, važno pitanje jeste pravovremenost merenja. Suštinski je važno da merenje bude pravovremeno. Danas, ukoliko menadžmentu damo podatke o ključnom indikatoru performansi sa nekoliko dana zakašnjenja, on može lako biti beskoristan. KPIs se prate i dostavljaju u sadašnjem trenutku, čak i kada se prate na nedeljnom nivou. Preporučen vremenski okvir za praćenje indikatora performansi biće predstavljen u sledećoj tabeli.



Slika 2. Preporučeni vremenski okvir izveštavanja

Neki od ključnih indikatora performansi će biti proveravani dnevno ili čak 24/7 (kao u slučaju britanske avio kompanije), dok će ostatak biti proveravani nedeljno. Mere performansi koje se odnose na završetak nekog procesa bi takođe trebalo da budu uključene. U organizacijama gde je problem završetak nekih radova, procesa, aktivnosti, istovremeno treba izveštavati menadžment o projektu i o kašnjenju. Takvo izveštavanje će revolucionarno unaprediti projekat i završavanje zadataka u samoj organizaciji. Izveštaji o indikatorima rezultata i indikatorima

performansi se dostavljaju u različitim vremenskim okvirima, od dnevnog izveštavanja, do nedeljnog i mesečnog. Ključni indikatori rezultata su najadekvatniji za izveštavanje najvišeg rukovodstva, s toga, njihov vremenski okvir treba prilagoditi sastancima rukovodstva.

Negativan uticaj merenja performansi

Često se kreće sa merenjem performansi bez bilo kakvog znanja o kritičnim faktorima uspeha neke organizacije, bez konsultovanja sa zaposlenima. Za sve ključne indikatore performansi, ponašanje zaposlenih je jako bitna stvar. Morate pitati zaposlene - "Ako mi krenemo da merimo, kako ćete se vi ponašati?". U većini slučajeva, biće neophodno upravljati merenjem performansi. Kako merenje performansi može poći naopako, videćemo u sledeća dva primera.

Primer:

Klasičan primer koji pomaže da shvatimo loš uticaj merenja indikatora jeste primer jedne gradske železnice. Glavna mera koju je koristio menadžment u ovoj organizaciji bila je kašnjenje vozova. Za svako nastalo kašnjenje mašinovođe bi bile kažnjavane. Zbog toga, kada nisu uspevali da ostvare prolazno vreme, mašinovođe su zaustavljale vozove na sam početak perona, aktivirajući tako promenu svetlosne signalizacije iz crvenog u zeleno svetlo, nakon čega bi nastavljali dalje bez zaustavljanja za izlazak i ulazak putnika. Nakon nekoliko stanica, vozači su nadoknađivali izgubljeno vreme, nauštrb putnika koji nisu izašli na željenim stanicama, kao i onih na peronima, koji su morali da sačekaju sledeći voz.

Menadžment ove kompanije bi trebalo da shvati da kašnjenje vozova ne prouzrokuje mašinovođu, kao što ni za kašnjenje aviona nije odgovoran pilot. Oni utiču na kašnjenje samo ako zakasne na posao ili ako produže pauzu za ručak u vreme kada treba da su na dužnosti. Fokus menadžmenta bi trebalo da bude na aktivnosti koje mogu dovesti do kašnjenja vozova, kao što su nepredviđeni otkazi opreme i sl.

Primer:

Uprava jedne bolnice u Velikoj Britaniji je bila zabrinuta zbog vremena koje je bilo neophodno za zbrinjavanje pacijenata u hitnoj pomoći. Odlučili su da mere vreme koje protekne od registracije pacijenta, trenutka kada pacijent izađe iz ambulantnih kola, do prijema kod doktora.

Zaposleni su shvatili da ne mogu da zaustave registraciju pacijenata sa manjim problemima, koji dolaze sami u hitnu pomoć, ali da mogu da odlože registraciju pacijenata koji su dovoženi ambulantnim kolima. Medicinske sestre su u dogovoru sa doktorima zadržavale pacijente u ambulantnim kolima, dok doktor ne bude imao vremena da ih pogleda. Na taj način smanjeno je prosečno vreme zbrinjavanja pacijenata. S druge strane, svakog dana parking je bio pun ambulantnih kola, a neka su i konstantno kružila oko bolnice, kada na parkingu nije bilo mesta. Ovo je stvorilo nove probleme u hitnoj pomoći, jer zbog zauzetosti vozila služba nije bila u mogućnosti da pruža svoje usluge na efikasan način.

Menadžment je trebalo da se fokusira na skraćivanje vremena kad su u pitanju kritični pacijenti i stoga je trebalo da meri vreme proteklo od registracije do savetovanja i zbrinjavanja ovih pacijenata. Sestrama bi pacijenti iz ambulantnih kola bili prioritet, što je i bio slučaj pre uvođenja ovog indikatora.

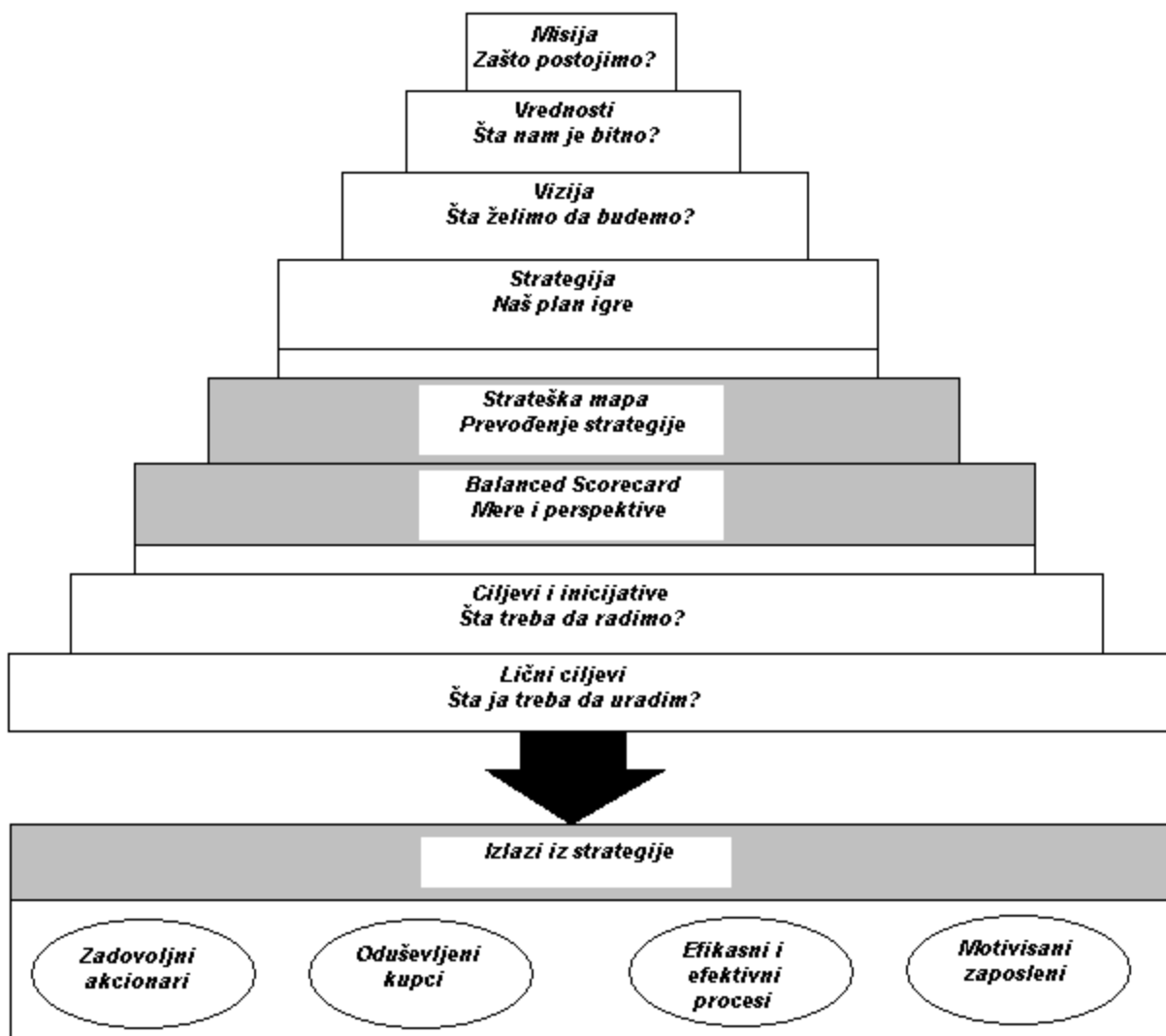
Ovakvo disfunkcionalno ponašanje govori o tome da dobra praksa koja postoji, kad je u pitanju merenje performansi, nije primenjena. Ovde se mora primeniti novi pristup merenju - onaj koji promoviše partnerstva, konsultovanje, uključivanje svih ljudi koji rade u organizaciji.

3.4. Balanced scorecard - alat za merenje performansi

Na početku razvijanja novih metoda merjenja performansi 1990. godine, profesor sa Univerziteta Harvard Robert Kaplan i njegov konsultant David Norton razvili su alat za merenje performansi celokupnog preduzeća i nazvali ga Balanced Scorecard (ili u prevodu Izbalansirana lista ciljeva ili Uravnotežena lista). Kaplan i Norton su ovaj koncept objavili u članku u Harvard Business Reviewu "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". Izvorni Balanced Scorecard bio je sastavni deo i rezultat strateškog procesa planiranja u kompaniji AMD ("American Micro Devices"). Tokom sledeće četiri godine veliki broj organizacija je usvojio Balanced Scorecard i postigao odlične rezultate. 1996. godine Kaplan i Norton saželi su koncept i učenje u svojoj knjizi "*The Balanced Scorecard*".

Iako na početku osmišljen kao sistem merjenja, kasnije je prerastao u sistem strateškog upravljanja za one organizacije koje ga u potpunosti koriste. U godinama koje su sledile, Balanced Scorecard je kao sredstvo menadžmenta primenjen u velikom broju preduzeća širom sveta. Usled široke prihvaćenosti i delotvornosti Harvard Business Review ga je nedavno proglasio kao jednu od 75 najuticajnijih ideja 20 veka.

Veliki uspeh i upotrebljivost Balanced Scorecarda zahvaljuje sintezi finansijskih pokazatelja i ostalih pokazatelja uspešnosti jedne kompanije, odnosa prema potrošačima i budućih uspeha organizacije zasnovanih na naprednim procesima i inovaciji. Na ovaj način stvara se spoj kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i u njihovom preseku ogleda postavljena strategija preduzeća. Ciljevi i pokazatelji Balanced Scorecarda nisu samo običan skup merila, već su izvedeni iz vizije i misije preduzeća koji omogućava da se strategija razume i implementira kroz proces komunikacije.



Slika 3. Balance Scorecard je samo korak u kontinumu koji opisuje koje su vrednosti i kako su kreirane

Strateški fokus Balanced Scorecard ostvaruje kroz povezivanje svih resursa, aktivnosti i procesa sa strategijom. Transformacijom nematerijalne imovine i intelektualnog kapitala i vrednosti ova struktura omogućava realnije sagledavanje vrednosti preduzeća u kontekstu ostvarivanja zacrtane strategije. Merenje ovih, do tada nemerljivih vrednosti, stvara potpunu i celovitu sliku vrednosti i značajno pojašnjava pravac razvoja preduzeća u skladu sa strategijom. Način na koji se mere i procenjuju nematerijalne vrednosti predstavlja novi pomak u teoriji strateškog upravljanja i značajan doprinos praktičnoj primeni strategije kompanije.

Balanced Scorecard kao nezamenljivi alat u svakoj razvojno orijentisanoj organizaciji omogućava uravnoteženost eksternih i internih merila, merila uspeha i budućih performansi, objektivnih i subjektivnih merila, kao i definisanje uzročno-posledičnih odnosa unutar strategije.

Balanced scorecard možemo opisati kao pažljivo odabran skup mera dobijenih iz strategije neke organizacije koje se mogu kvantifikovati. Mere odabrane za scorecard predstavljaju alat koji lideri mogu koristiti kako bi se zaposlenima i drugim zainteresovanim stranama preneli rezultati i pokretači učinka pomoću kojih će organizacija postići svoju misiju i strateške ciljeve. Međutim, jednostavna definicija nam ne može reći sve o balanced scorecard-u. Na osnovu primera iz mnogo organizacija i istraživanju najboljih praksi balance scorecard-a, dovodi se do zaključka da ovaj alat predstavljaju tri stvari: komunikacioni alat, struktura mera i struktura strateškog upravljanja.

Ključni principi Balanced scorecard-a

U toku aktivne primene modela Kaplan i Norton su revidirali ključne principe 1999. godine. Ključni principi Balanced Scorecarda prema njima su:¹

- Stalna preokupacija i maksimalno učešće
- Prevođenje strategije u operativno/taktičke odluke
- Integracija u funkciji sinergije
- Vođstvo u promenama

Stalna preokupacija i maksimalno učešće

Proces menadžmenta je proces koji zahteva kontinuitet i sastoji se iz više koraka. Polazeći od vizije i misije razvija se strategija. Kao jedan od postupaka menadžmenta, strategija obezbeđuje kretanje preduzeća od misije do konkretnih zadataka i aktivnosti. Komunikacija strategije mora biti jasna i svi zaposleni moraju sa njom biti upoznati tako da bi mogli da prilagode svoje dnevne obaveze njenom ostvarenju. To je komunikacija odozdo-nagore, a takođe i sredstvo edukacije zaposlenih. U pitanju je primena sofisticiranih metoda kao što su upravljanje pomoću strateških ciljeva, segmentacija tržišta, obračun troškova po aktivnostima, menadžment vrednosti itd. Motivacija zaposlenih, umesto korišćenja pozicije moći, mora biti način na koji se

¹ Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School, Boston, 1999.

strategija komunicira. Osnovna ideja je da se kontinualno usklađuju prioritetni ciljevi i strateške inicijative umesto diskontinuelnog prilagođavanja u budžetskim ciklusima.

Prevođenje strategije u operativno/taktičke odluke

Uspeh strategije ogleda se u postizanju dugoročnih ciljeva i rezultata. Brzina kojom se ciljevi ostvaruju zavisi pre svega od razvoja nematerijalne aktive. Dugoročni pozitivni rezultati zahtevaju kapitalizaciju svih resursa koji postoje u preduzeću. Kombinacijom korišćenja resursa preko Balanced Scorecarda ostvaruju se mogućnosti za potpuno korišćenje svih resursa jednog preduzeća, dovodeći do dugoročnih vrednosti. Ostvarenje ciljeva se prati preko strateških merila performansi, a sužavanje skupa mogućih ciljeva se vrši preko strateških inicijativa. U izboru strateških inicijativa, ciljeva i merila performansi moraju da se otklone nedostaci računovodstvenih merila performansi. Najvažniji za strategiju su pokretači budućih performansi. Oni pokazuju kako ulaganja u kupce, dobavljače, zaposlene i procese utiču na vrednost. Svaka perspektiva ima svoju mapu odnosa, a integrisane mape odnosa čine stratešku mapu, koja je grafički prikaz onoga što organizacija mora dobro da uradi u svakoj od četiri perspektive, ukoliko želi uspešno da sprovede svoju strategiju. Velika prednost ovakvog načina prikaza je da je, obzirom da se nalazi na samo jednoj stranici, veoma pregledan i jasan. Na ovaj način postiže se jedan od glavnih ciljeva strateškog upravljanja, a to je komunikacija strategije. Umesto rezultata merenja, mapa sadrži zadatke koje je potrebno uraditi kako bi se postigli ciljevi.

Integracija u funkciji sinergije

Sinergija predstavlja pojavu kada je efekat integrisane celine veći od zbira efekata pojedinačnih delova. Sinergija se stvara prilikom integracije i predstavlja cilj koji se postavlja pri projektovanju svake organizacione strukture. Sinergija se teško ostvaruje zbog činjenice da postoje različiti delovi organizacije, sa često različitim interesima. Implementacija strategije u tradicionalnom konceptu nailazi na barijere, zbog otežanog procesa komunikacije. Organizacija vođena strategijom prevazilazi ove barijere podelom na vrh preduzeća, strateške poslovne jedinice i strateške funkcionalne jedinice. Strateške inicijative i prioritetni ciljevi kojima se integrišu različiti organizacioni delovi zamenjuju tradicionalan način upravljanja. Time se uvodi fleksibilnost u organizaciju. Balanced Scorecard-i delova preduzeća dovode do sinergije između strateških poslovnih jedinica i strateških funkcionalnih jedinica kao i eksternih partnera.

Vodstvo u promenama

Tradicionalni pristup vonstvu govori da je osnovni izvor motivacije vlasnički interes. U modernim uslovima poslovanja za uspeh je pored menadžmenta potrebno i liderstvo. Menadžment povećava profitabilnost za postojeću strategiju odnosno proizvodi kratkoročne rezultate, dok liderstvo definiše viziju sa elastičnim ciljevima i motiviše ljude da pomoću strategije ostvare suštinske promene u performansama. Komuniciranje strategije i jasna vizija lidera osnovni su činioci uspeha strategije razvoja. Balanced Scorecard je alat koji najuspešnije komunicira ove ideje svim zaposlenima. Preduzeće vođeno strategijom ima novu kulturu koja se uvodi kroz nekoliko faza:

- Postojeće stanje se karakteriše kao prelazno, mobilišu se članovi kolektiva na promene
- Stara organizaciona struktura se zamenjuje novom koja se bazira na projektnim timovima, strategija se prevodi na operativne termine
- Svi zaposleni se usmeravaju ka strategiji kroz konkretne radne zadatke, vrši se alokacija resursa vezana za Balanced Scorecard

Balanced Scorecard nije alat koji se bavi definisanjem strategije. Vizija i strategija kompanije su preduslov i moraju biti definisane. Balanced Scorecard je alat koji prevodi strategiju u akciju.

Razvijanjem ciljeva, mera, inicijativa i ciljnih vrednosti u Balanced Scorecardu strategija se prevodi u jasne i razumljive iskaze. Razvijanje Balanced Scorecarda u preduzeću pruža priliku da se strateško planiranje i izrada budžeta povežu. Kod većine organizacija ovi procesi su odvojeni, a to dovodi do prepereka u resursima.

Balanced Scorecard takođe vrši stratešku alokaciju resursa. Razvijanjem ne samo jedne, finansijske, već četiri perspektive Balanced Scorecard omogućava savremenom preduzeću strateški određen, dinamičan i kontrolisan, održivi razvoj.

Perspektive Balanced scorecard-a

Izvrstan rad Kaplana i Nortona na temu Balance Scorecard-a govori o tome da performanse moraju biti merene na mnogo produbljeniji način. Oni su predstavili četiri perspektive:

- Finansijska perspektiva
- Perspektiva kupaca

- Perspektiva internih procesa
- Perspektiva učenja i razvoja

Finansijska perspektiva

Prvi korak pri kreiranju strateške mape je predstavljanje finansijske strategije koja ima za cilj povećanje vrednosti vlasniku ili deoničarima. Ovo se postiže ili rastom prihoda ili povećanjem produktivnosti. Povećanje prihoda se ostvaruje kroz ulazak na nova tržišta, ponudom novih proizvoda ili privlačenjem novih korisnika, kao i povećanjem vrednosti postojećih korisnika. Povećanje produktivnosti se ogleda kroz poboljšanje strukture troškova smanjenjem direktnih i indirektnih troškova i boljim iskorišćenjem postojeće imovine kroz smanjenje kapitala potrebnog za održanje željenog nivoa poslovanja.

Rast produktivnosti često daje rezultate ranije nego strategija rasta prihoda. Ipak, uravnoteženost ove dve strategije omogućava da smanjenje troškova i imovine ne ugrozi potencijale rasta preduzeća.

Perspektiva kupaca

Kupac mora biti u fokusu interesovanja svakog savremenog preduzeća. Ponuda vrednosti korisniku preko jedinstvenog miksa proizvoda i usluga, odnosa s korisnikom i korporativnim imidžom koji preduzeće ima određuje način na koji se ono razlikuje od konkurencije.

Preduzeće bira način na koji će predstaviti svoje prednosti na tržištu kroz jednu od generičkih strategija, dok ostale pokušava da zadrži na prihvatljivom nivou. Istraživanje je pokazalo da oko 75% menadžerskih timova nema usuglašen stav o tome šta preduzeće nudi njihovim kupcima.

Perspektiva internih procesa

Kada preduzeće ima jasno definisane finansijsku i perspektivu kupaca, može se koncentrisati na definisanje internih procesa koji će uravnoteženo davati rezultate kako kratkoročno, postićući rast prihoda, tako i dugoročno, povećanom produktivnošću doprineti ostvarenju strategije. Važno je definisati merila koja će prepoznati uticaj inovacije ili perfektnog odnosa sa korisnicima na rezultate u sprovođenju strategije i na kraju na kontinualan rast i finansijskih pokazatelja, kao i poboljšanje odnosa sa kupcima. Ova perspektiva obuhvata ključne aktivnosti preduzeća koje su integrisane u poslovne procese.

Perspektiva učenja i razvoja

Osnova strateške mape je perspektiva učenja i razvoja. Ona definiše ključne sposobnosti i veštine, tehnologije i korporativnu kulturu potrebnu za podršku strategije preduzeća. Ciljevi sadržani u ovoj perspektivi omogućavaju da se usklade ljudski potencijali i tehnologija sa strategijom. Preduzeće mora da odredi na koji način će zadovoljiti zahteve ključnih internih procesa, specifičnu ponudu vrednosti kupcu i odnose sa korisnicima. Čest problem top menadžmenta je da je svestan važnosti perspektive učenja i razvoja, ali ima problem sa definisanjem odgovarajućih ciljeva.

Dejvid Parmenter u svojoj knjizi preporučuje još dve perspektive. ²

Finansije <i>Iskorišćenost imovine, optimizacija radnog kapitala</i>	Fokus na kupce <i>Povećane zadovoljstva korisnika, pronalaženje kupaca koji donose najveći profit</i>	Okruženje/Društvena zajednica <i>Podrška lokalnom poslovanju, povezivanje sa budućim zaposlenima, vođenje zajednice</i>
Interni procesi <i>Dostavljanje pošiljki na vreme, optimizacija tehnologije, efektivne veze sa ključnim zainteresovanim stranama</i>	Zadovoljstvo zaposlenih <i>Pozitivna organizaciona klima, povećana dodela priznanja, zadržavanje ključnih zaposlenih</i>	Učenje i rast <i>Povećanje ekspertiza, osnaživanje, prihvatanje</i>

Slika 4. Šest perspektiva Balanced Scorecard-a prema Parmanter D.

On kaže da je veoma bitno razdvojiti *zadovoljstvo zaposlenih* od perspektive internih procesa. Dobro informisani direktori znaju da zadovoljni zaposleni čine kupce zadovoljnim koji opet čine zadovoljnim akcionare. Merenje zadovoljstva korisnika mora biti mnogo prefinjenije od merenja njihovog zadovoljstva svake prestupne godine. Odvojene perspektive ohrabruju menadžere da mere zadovoljstvo zaposlenih tri ili četiri puta godišnje koristeći male statističke uzorke. Dodatno, merenje dostignuća zaposlenih će doprineti njihovoj boljoj slici. Ova dostignuća bi trebalo meriti proaktivno, na nedeljnom nivou od strane višeg rukovodstva.

Neki lideri raznoraznih organizacija su svojevremeno na briljantan način upravljali perspektivom *okruženja i društvene zajednice*. Merenje u tim oblastima je išlo u pravcu povećanja svesti javnosti o tome koliko je korisno i dobro biti zaposlen u jednoj od takvih kompanija, učenja

² David Parmenter, *Key Performance Indicators - Developing, Implementing and Using Winning KPIs*

novih veština kroz volontiranje u zajednici, smanjenja troškova kroz minimiziranje gubitaka, stvaranje pozitivne slike u štampi, i povećanjem morala zaposlenih kroz uvođenje „zelenih“ akcija. Lideri sve to rade intuitivno u ovim oblastima. Oni shvataju da je društvena zajednica izvor njihovih sadašnjih i budućih zaposlenih i kupaca.

Kaplanovi i Nortonovi kasniji radovi o strateškim mapama, takođe aludiraju na važnost perspektiva zadovoljstva zaposlenih i okruženja i društvene zajednice. Ova modifikacija je veoma bitna.

Veliki broj pokušaja uvođenja Balanced Scorecard-a je bio neuspešan. Razlog je verovatno taj što je samo uvođenje jako kompleksno. Verovatnije je to u pitanju nego da je problem u nekim manama modela. Takodje, Balanced scorecard je model upravljanja koji će se provlačiti kroz generacije i generacije, jer postoji veliki broj slabosti koje treba ispraviti, uključujući:

- Nedostatak pravih definicija o tome šta su ključni indikatori kritičnosti, a šta nisu
- Upotreba termina vodećih i prošlih indikatora
- Preporuka da se faktori uspeha povežu sa Balanced Scorecard-om
- Nepotrebna kompleksnost koja je predstavljena od strane mnogih autora kako bi opravdali potrebu za konsultantima (npr. treća generacija BSC, četvrta generacija BSC...)
- BSC aplikacije koje su već napravljene, biće kreirane od strane mladih naraštaja, sa inženjerskim okom za detalje, ali koji nikada nisu bili na pozicijama operativnog menadžmenta. Naravno, ovo će biti razlog za povezivanje svega i svačega, modela za upravljanje matricama će sve zajedno da ubacuje u jednu „kutiju“ i dovešće do toga da će organizacija meriti bukvalno sve.

Primer: Postizanje ciljeva u interesu društvene zajednice – Budući putnici

Jednog dana, pisac knjige, imao je sreću da sedi pored osobe koja je nekada radila u „Virgin Atlantic“. Ispričala mi je da kad god se otvarala nova destinacija, Ričard Branson bi odmah leteo tom linijom kako bi dobio publicitet u dnevnoj štampi i odmah bi pravio proslavu tim povodom. Svim zaposlenima je rečeno da povedu svoje partnere i najbolje prijatelje. Tokom večeri, Ričard Branson bi pozirao fotografima do duboko u noć. Svaka osoba je dobijala potpisanu fotografiju na kraju večeri. Ove fotografije sigurno nisu završavale u nekoj kutiji ispod kreveta. Stavljane su

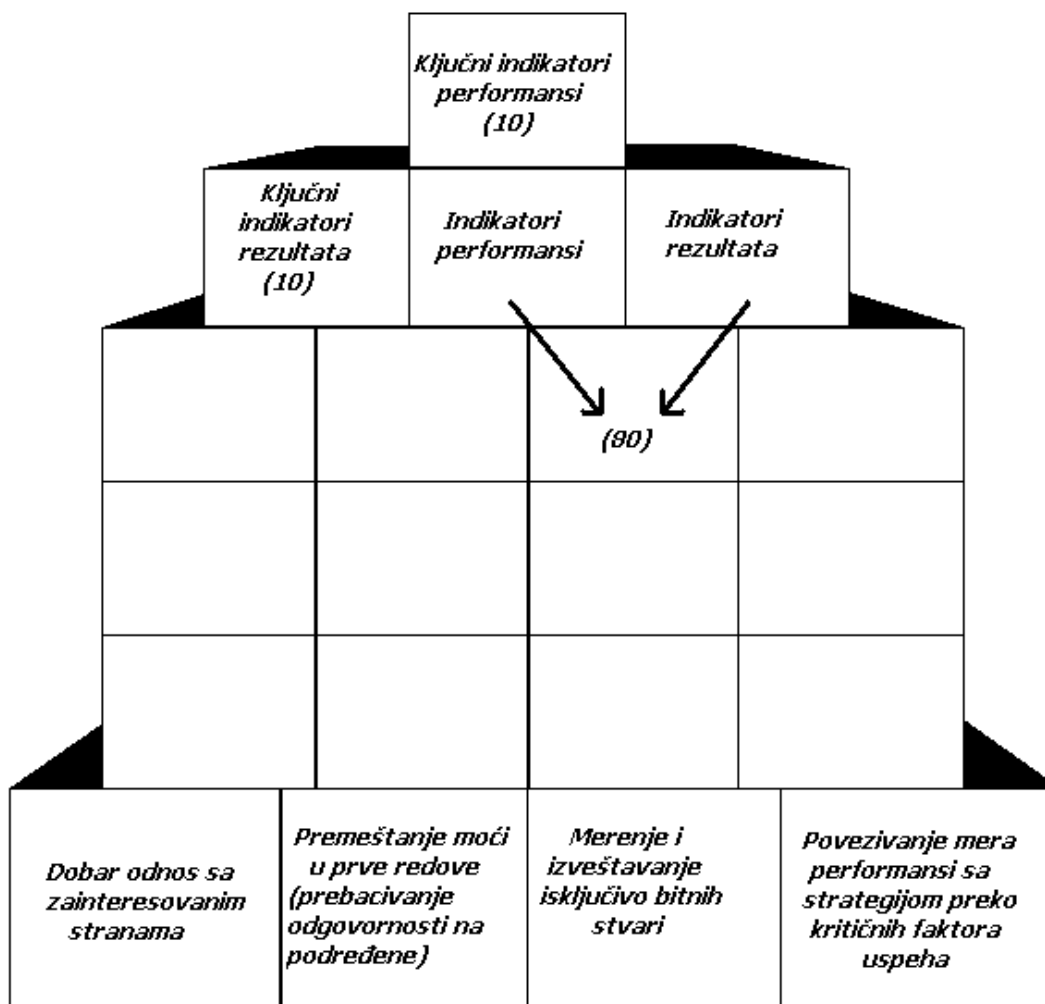
na počasna mesta, na sred kamina istisnuvši slike sa venčanja malo u stranu. Svaki put kada bi prijatelji zaposlenih pogledali te slike, pomislili bi koliko je ta noć bila dobra i koliko cene vaše prijateljstvo.

U samo jednoj noći, Ričard Branson je povećao moral zaposlenih, dobio besplatan publicitet u novinama i povezao „Virgin group“ sa novim putnicima. Sa kojom aviokompanijom biste vi putovali da imate fotografiju sa Ričardom Bransonom koju držite na sred kamina?

3.5. Osnovni principi za uvođenje ključnih indikatora performansi

Krajnji uspeh promene strategije veoma zavisi od toga kako je ta promena predstavljena i uvedena, pre nego od zasluga same strategije kao takve. Uspešan razvoj i iskorišćenost ključnih indikatora performansi na radnom mestu zavisi od prisustva ili odsustva četiri „osnovna principa“:

- Dobar odnos sa zainteresovanim stranama (zaposlenima, sindikatima, ključnim dobavljačima i ključnim kupcima)
- Premeštanje moći u prve redove (prebacivanje odgovornosti na direktne učesnike procesa)
- Merenje i izveštavanje isključivo bitnih stvari
- Povezivanje mera performansi sa strategijom preko kritičnih faktora uspeha



Slika 5. Četiri osnovna principa za razvoj ključnih indikatora performansi

Vodič za razvoj i upotrebu ključnih indikatora performansi

Dobar odnos sa zainteresovanim stranama

Uspešna potraga za poboljšanjem performansi zahteva uspostavljanje efektivnih odnosa između menadžmenta, predstavnika zaposlenih, predstavnika sindikata, zaposlenih, glavnih kupaca i glavnih dobavljača. Ono što sledi iz prvog „osnovnog principa“ uključuje:

- Spoznaja svih zainteresovanih strana da značajne organizacione i kulturne promene zahtevaju međusobno razumevanje i prihvatanje potreba za promenama i načina za njihovo uvođenje
- Posvećenost uspostavljanju i održavanju korisnih sporazuma sa sindikatima, predstavnicima zaposlenih i zaposlenima.
- Zajednički razvoj strategije za uvođenje dobre prakse i ključnih indikatora performansi
- Proširenje pojma partnerstva koje će uključiti ključne kupce i ključne dobavljače

Ukoliko je želja menadžmenta da poveća nivo zadovoljstva glavnih kupaca, logično je sesti sa njima i upitati ih „Šta bi trebalo da merimo kako bismo bolje upravljali isporukama naših proizvoda i usluga?“. Ukoliko menadžment želi da poboljša učinak ključnih dobavljača, logično je da treba da ih posete i popričaju sa njima o očekivanjima. Moraju pitati dobavljače šta je njima bitno, šta žele da mere itd.

Primer: Aviokompanija

Kada su članovi tima diskutovali o tome kako da poboljšaju performanse letova koji kasne a koji su u letu i treba da slete, ubrzo su shvatili koliko su im bitni njihovi ključni dobavljači. Umesto da stalno zovu svoje čistače i ljude zadužene za punjenje goriva, govoreći im „Molim vas neka vam ovi avioni budu prioritet.“, oni su jednostavno dali svojim ključnim dobavljačima pristup njihovoj bazi gde mogu videti kašnjenja aviona. Rekli su im, „Kad god avion kasni, otprilike sat vremena, imate naše odobrenje da ga tretirate kao prioritet.“. Tada se npr. duplira broj čistača. Kada su ljudi zaduženi za punjenje goriva u pitanju, oni dočekuju avion i dopunjavanje goriva može početi čim se stvore svi potrebni uslovi.

Premeštanje moći u prve redove

Uspešno unapređenje performansi podrazumeva ohrabrivanje, osamostaljivanje i napredovanje zaposlenih u organizaciji, naročito onih koji se nalaze u „prvom planu“ operative. Ono što sledi iz drugog „osnovnog principa“ uključuje:

- Upravljanje efektivnom „odozgo na dole“ i „odozdo na gore“ komunikacijom, uključujući obaveštavanje zaposlenih koji su kritični faktori uspeha

- Ohrabrivanje i omogućavanje zaposlenima da preduzmu pravovremenu akciju kako bi ispravili situacije koje negativno utiču na ključne indikatore performansi (npr. da budu u stanju da donesu odluku o dupliranju čistača kako bi skratili vreme čišćenja zakasnelih aviona)
- Prenosnje odgovornosti na timove da razviju i definišu sopstvene mere performansi
- Sprovođenje treninga iz oblasti:
 - Osnaživanja, ohrabrivanja, osamostaljenja
 - Ključnih indikatora performansi
 - Kritičnih faktora uspeha organizacije
 - Metoda za poboljšavanje procesa
- Dodatna podrška nekim zaposlenima kroz obuku o pismenosti, računanju ili nekim drugim poteškoćama

Primer: Proizvođač automobila

Vodeći proizvođači automobila su odavno shvatili važnost ohrabrivanja i osamostaljivanja zaposlenih. Kada neko od zaposlenih na proizvodnoj traci ugleda neki defekat na auto-delu, on stavi određenu oznaku na njega. Ukoliko ima vremena, počće da ga popravlja. Sledeća osoba na proizvodnoj traci koja ugleda označeni deo, nakon obavljanja predviđenih zadataka, takođe počinje da ga popravlja. Kada sledeći zaposleni shvati da greška ne može da se ispravi pre nego što stigne do sklapanja auto-dela sa drugim delovima, on jednostavno povuče ručicu i zaustavlja proizvodnu traku.

Menadžment tada organizuje popravku dela i ponovo pokreće proizvodnu traku. Nakon toga istražuju da li je proizvodna traka bila opravdano zaustavljena. Ako nije, oni zaključuju da je bio problem u treningu, a ne individualna greška, i jednostavno razmatraju o ovome sa zabrinutim zaposlenim.

Mogućnost zaposlenih da zaustave proizvodnu traku bez konsultacija sa nadređenima je visok nivo osnaživanja i ohrabrivanja. Ključ uspeha ove metode je u tome što zaposleni nisu samo

ohrabreni već dobijaju samopouzdanje zbog mogućnosti donošenja odluka o zaustavljanju proizvodne trake.

Merenje i izveštavanje isključivo bitnih stvari

Veoma je bitno da menadžment razvije integrisani vremenski okvir kako bi performanse koje se mere i izveštavaju rezultovale nekom akcijom. Organizacije bi trebale da imaju izveštavanja o događajima na dnevnoj, nedeljnoj ili mesečnoj osnovi, u zavisnosti od važnosti samog događaja, i ti izveštaji bi trebalo da pokriju sve kritične faktore uspeha. Odeljak za ljudske resurse ima važnu ulogu da ubedi radnu snagu da mer performansi posmatraju na pozitivan način (npr. kao način da povećaju svoju dugoročnu satisfakciju na poslu, za razliku od starijih pogleda na merenje performansi).

Ono što sledi iz trećeg „osnovnog principa“ uključuje:

- Svaki izveštaj treba da bude povezan sa faktorima uspeha ili kritičnim faktorima uspeha. Nijedan izveštaj ne treba pisati samo zato što je on postojao prošlog ili pre dva meseca.
- Trebalo bi meriti samo ono za čime ima potrebe. Za svaku meru bi trebalo da postoji razlog zbog čega je baš ona izabrana, povezana sa faktorima uspešnosti ili kritičnim faktorima uspešnosti.
- Ono o čemu se izveštava mora biti obavljeno. Generalni direktor se mora posvetiti obavljanju telefonskih poziva: „Magdalena, zašto BA235 kasni 150 minuta?“.
- Mora biti velikih prepravki u pisanju izveštaja kako bi oni bili sažeti, pravovremeni, laki za pisanje i fokusirani na donošenje odluka.
- Prilagođavanje mera organizacionih performansi merama performansi razvijenim na nivou timova

Odlična vežba može biti izvedena u organizaciji tako što generalni direktor može napisati memorandum u kome zahteva od zaposlenih radnika i menadžmenta da obezbede po jednu kopiju od svakog izveštaja koji su napisali datog meseca. Osoba koja je zadužena za skupljanje izveštaja, nakon što su joj svi zaposleni radnici i menadžment dostavili svoje izveštaje, treba da uništi sve duplikate. U nekim organizacijama, gomila bi bila visine od skoro jednog i po metra.

Zatim, treba sve staviti u providnu kutiju i odstraniti $\frac{3}{4}$ gomile i objaviti da je to ukupna dozvoljena količina izveštaja mesečno.

Primer: Vlada

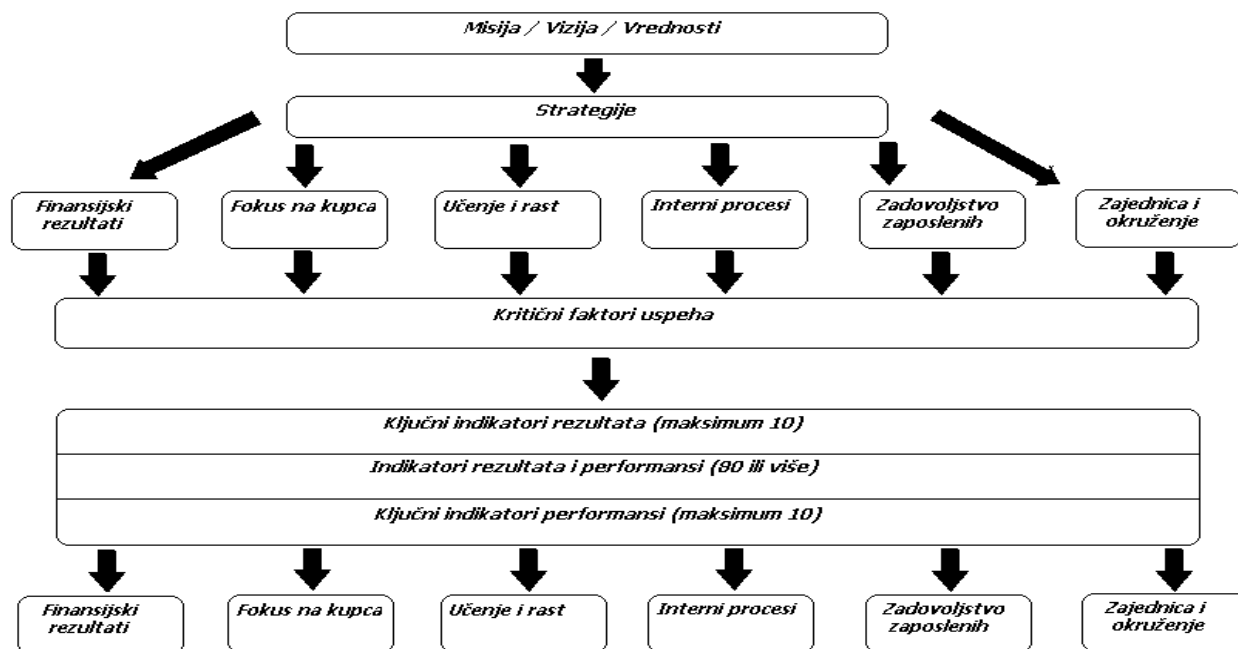
Jednom prilikom sam video gomilu izveštaja na stolu menadžera za finansije. Kada sam ga upitao kakvi su to izveštaji, odgovorio mi je da su to bili mesečni izveštaji o budžetu. „Za šta vam služe ti izveštaji?“, pitao sam ga. Usledila je tišina i nakon nekog vremena odgovorio mi je tihim glasom: „Ne koristim ih. Zovem telefonom ukoliko mi treba objašnjenje oko nekih velikih varijacija.“

Stotine sati je protraćeno na pisanje ovih izveštaja svakog meseca da je bolje bilo utrošiti to vreme na odlazak kućama u neko razumno vreme.

Povezivanje mera performansi sa strategijom preko kritičnih faktora uspeha

Da bi mere performansi predstavljale ključne indikatore performansi, neophodno je da budu povezane sa jednim ili više kritičnih faktora uspešnosti organizacije, više od jedne BSC perspektive i sa strateškim ciljevima organizacije. Indikatori performansi, koji su malo manje važni, su obično povezani sa faktorima uspeha organizacije. Kritični faktori uspeha predstavljaju listu aspekata organizacionih performansi od koje zavisi buduće zdravlje, vitalnost i dobro funkcionisanje same organizacije.

Slika 5. prikazuje vezu između misije, strategije, kritičnih faktora uspeha, BSC perspektiva i mera performansi.



Slika 6. Put od misije i vizije do mera performansi koje će davati rezultat

Organizacija bi bila uspešnija ukoliko bi više vremena bilo posvećeno definisanju prenošenju njihove vizije, misije i vrednosti. One moraju biti definisane na taj način da zaposleni i menadžment intuitivno obavljaju svoj posao svakodnevno u skladu sa istim. Direktori koji su sjajni lideri i motivatori često konstantno odlaze do zaposlenih i lično prenose dobre strane ove tri bitne stvari.

Veoma je važno da organizacija ima dobro razmotrenu i koherentnu strategiju. Takve strategije treba da se povežu sa 6 BSC perspektiva. U toku preispitivanja strategije i njene povezanosti sa tim perspektivama, može se primetiti da je propušteno povezivanje sa nekom od perspektiva, pa je neophodna revizija takve strategije. Odlični direktori obezbeđuju da njihove strategije obuhvataju perspektive zadovoljstva zaposlenih i okruženja/društvene zajednice, što će biti prikazano u primeru koji sledi.

Primer: Proizvođač hrane

Glasine o tome da direktor proizvođača hrane sprovodi društveno odgovorno poslovanje stvaraju pozitivnu sliku te kompanije kod kupaca i to se direktno povezuje sa povećanjem prodaje.

Kada se porede dva veoma slična proizvođača žitarica, nije li logično da kupci izaberu onaj kod kojeg već imaju neku povezanost sa direktorom?

Ovaj jedinstveni proizvođač žitarica ne koristi TV reklamiranje je njegova reklamna kampanja više nego uspešna. Zapravo, on čak u svakom pakovanju ima mali bilten koji se sastoji od korisnih preporuka potrošača, i time stvara dodatan motiv za kupce da ponovo kupe njegov proizvod.

Istovremeno, organizacija može manipulirati samo nekolicinom strategija (perspektiva) istovremeno, npr. manje od pet. Prirodno, to će se promeniti tokom vremena. Zahtevi koji su sada dostupni mogu vrlo dobro asistirati u formulisanju i primeni strateškog pravca. Ti zahtevi često prihvataju BSC filozofiju. Utvrditi kritične faktore uspeha organizacije je najvažnija stvar i jedina koja se često rešava posredno. Kritični faktori uspeha definišu pitanja koja određuju zdravlje i vitalnost organizacije. Kada se prvi put istražuju faktori uspeha organizacije, može se doći do 30 i više pitanja o kojima se može raspravljati kao važnim za čuvanje zdravlja i vitalnosti organizacije. Druga faza njihovog proređivanja je relativno lak proces. Važniji faktori uspeha imaju veći uticaj utičući i na druge faktore uspeha. Dobra praksa govori da bi trebalo da bude pet do osam kritičnih faktora uspeha. Jednom kad se utvrde pravi kritični faktori uspeha, pronalaženje ključnih indikatora performansi je mnogo lakše jer će se oni nalaziti unutar tih kritičnih faktora uspeha.

Finansije <i>Iskorišćenost imovine, optimizacija radnog kapitala</i>	Fokus na kupce <i>Povećane zadovoljstva korisnika, pronalaženje kupaca koji donose najveći profit</i>	Okruženje/Društvena zajednica <i>Podrška lokalnom poslovanju, povezivanje sa budućim zaposlenima, vođenje zajednice</i>
Interni procesi <i>Dostavljanje pošiljki na vreme, optimizacija tehnologije, efektivne veze sa ključnim zainteresovanim stranama</i>	Zadovoljstvo zaposlenih <i>Pozitivna organizaciona klima, povećana dodela priznanja, zadržavanje ključnih zaposlenih</i>	Učenje i rast <i>Povećanje ekspertiza, osnaživanje, prihvatanje</i>

Slika 7. Balanced Scorecard prikazuje neke od faktora uspeha koji verovatno mogu biti relevantni za organizaciju.

Ono što sledi iz povezivanja mera performansi sa strategijom kroz četvrti „osnovni princip“ uključuje:

- Kritični faktori uspeha moraju biti odvojeni od brojnih faktora uspeha pre utvrđivanja mera performansi
- Postojeća strategija mora biti uravnotežena (npr. ona treba da se poveže sa perspektivama Balance Scorecard-a)
- Ključni indikatori performansi, indikatori performansi, indikatori rezultata i ključni indikatori rezultata koje organizacija koristi bi trebalo da budu povezani sa kritičnim faktorima uspeha ili faktorima uspeha. Baza podataka mera koje organizacija koristi bi trebalo da evidentira te povezanosti.
- Aktuelne strategije, kritični faktori uspeha i njihov napredak bi trebalo da budu dokumentovani, a menadžment i zaposleni bi trebalo da budu redovno izveštavani o tome.

Definisanje misije, vizije, vrednosti i strategije

Organizacije reaguju na činjenicu da će ova veza biti razumljiva ako su zaposleni “brzog razmišljanja, fokusirani i fleksibilni”. Proces strateškog planiranja mora uključivati zaposlene ako organizacija želi da ubere plodove od toga. Ako ste uradili propisno vaš posao, možete slobodno pocepati vaša dokumenta jer će radnici i menadžment tu vezu imati urezanu u memoriji.³ Postizanje razumevanja na ovom nivou je mnogo brže i lakše nego što mnogi menadžeri i direktori misle. Uključivanje ljudi u procese koji se odvijaju kroz celu organizaciju može doprineti visokom nivou razumevanja, energije, dobre volje i posvećenosti. Razumevanje razlike između misije, vizije, vrednosti i strategije je od vitalnog značaja.

Kao što je ranije već napomenuto, Balanced Scorecard nije alat koji se bavi definisanjem misije, vizije, vrednosti i strategije. Misija, vizija, vrednosti i strategija kompanije su preduslov i moraju biti definisane. Balanced Scorecard je dakle alat koji prevodi strategiju u akciju.

³ Bruce Holland, www.virtual.co.nz/consult/Articles/ThoughtsBruceH/ThoughtsIntroduction.htm

Misija

Misija predstavlja svrhu postojanja organizacije. Misija prevazilazi jednostavno povećavanje bogatstva akcionara i odražava motiv zaposlenih za obavljanje posla u društvu. Dejvid Pakard je vrlo dobro preneo suštinu misije u govoru zaposlenima u "Hewlett Packard" 1960. godine: *"Grupa ljudi se sastaje i postoji kao institucija koju nazivamo preduzeće kako bi zajedno mogli postići nešto što ne bi mogli postići odvojeno - oni daju doprinos društvu,..., rade nešto vredno."*⁴ Za razliku od strategije i ciljeva, koji se mogu postići vremenom, svoju misiju nikada zaista ne ispunjavate. Ona je kao svetlo na kraju tunela koje možda nikada neće biti dostignuto (npr. multinacionalna kompanija iz sveta zabave ima misiju da učini ljude srećnima). Na nju treba gledati kao na kompas koji vodi organizaciju. Misija može ostati ista decenijama ako je dobro definisana. Evo nekih primera domaćih i inostranih kompanija:

Misija "Elektrodistribucije Beograd" d.o.o. je kontinuirana i pouzdana isporuka električne energije svim kupcima na njenom konzumnom području, pod tržišno najpovoljnijim uslovima, uz neprekidno poboljšavanje kvaliteta usluga u cilju zadovoljenja svih zainteresovanih strana.

3M - Inovativno rešiti nerešive probleme
Merck - Održati i poboljšati ljudski život
Wal-Mart - Dati običnim ljudima priliku da kupuju iste stvari kao i bogati ljudi
Walt Disney - Usrećiti ljude
Sony - Iskusiti radost unapređenja i primene tehnologije u korist javnosti
Cargill - Poboljšati životni standard širom sveta

Vizija

Vizija predstavlja presudan prelaz iz nepokolebljive misije i središnjih vrednosti u živ i dinamičan svet strategije. Vizija govori gde organizacija želi da bude u budućnosti. Ona opisuje šta će biti ostvareno ako organizacija bude uspešna. Vizija pruža slikovit opis onoga što organizacija namerava postati na kraju – što se može desiti za 5, 10 ili 15 godina. Neke od mnogih slika koje vizija priziva jesu vrednosti do kojih se istinski drži, izvanredna postignuća, društvene veze, fantastični ciljevi, motivacione sile i razlog za postojanjem.⁵ Vizija može podstaći organizaciju ukoliko je napisana dovoljno jasno, vremenski ograničeno, i ako je podržavana konstantno od strane najvišeg menadžmenta. Evo jedne veoma poznate vizije, najviše citirane, a to je vizija

⁴ James C. Collins i Jerry I. Porras, „Building Your Company's Vision", Harward Business Review, 1996.

⁵ Collins i Porras, „Building Your Company's Vision"

Džona F. Kenedija: "Verujem da ova nacija treba da se posveti ostvarivanju cilja, pre kraja ove decenije, a to je da pošalje čoveka na Mesec i bezbedno ga vrati na Zemlju.". Ova jednostavna vizija je podstakla naučnike, kao i zaposlene i menadžment da ulože ogroman napor da ostvare ovu viziju. Od momenta kada je izrečena, eksperti iz NASA-e su počeli da planiraju kako da spoje na milione "kockica" kako bi uspeali da ostvare ovu viziju. Evo primera iz domaće privrede:

Vizija Elektrodistribucije Beograd je da bude lider u isporuci električne energije na teritoriji Republike Srbije, da predstavlja dobar primer privrednim društvima u okviru Elektroprivrede Srbije, kao i da bude nosilac ekonomskog razvoja i pouzdan partner, kako preduzećima u Beogradu, tako i šire, bazirajući svoje efikasno poslovanje na principima:

- očuvanja životne sredine
- bezbednosti i zaštite zdravlja zaposlenih
- bezbednosti informacija
- smanjenja rizika
- energetske efikasnosti
- društveno odgovornog poslovanja.

Bez obzira na veličinu organizacije, vešto izrađena vizija ne samo što opisuje šta organizacija pokušava postići, već i služi kao nadahnuće svim zaposlenima da se pridruže u suočavanju sa izazovima koji predstoje. Ralph Norris iz ASB Bank predlaže: „Mnogo je lakše držati se stalnog kursa na nepostojanom i nesigurnom tržištu ako društvo ima jasnu korporativnu viziju. Mislim da bi svaka organizacija trebala imati viziju kuda ide – inače će svaki smer biti dobar.”⁶

Vrednosti

Vrednosti su bezvremenska načela koja vode neku organizaciju. Ona predstavljaju duboka uverenja unutar organizacije i iskazuju se kroz svakodnevno ponašanje svih zaposlenih. Vrednosti su ono za šta se organizacija zalaže: "Mi verujemo...". Poznata izjava o vrednostima direktora kompanije "Johnson and Johnson" dobro objašnjava šta su one u stvari: "Središnje vrednosti ustanovljene u našim verovanjima bi mogle biti naša konkurentska prednost, ali to nije razlog zbog kojeg ih imamo. Imamo ih jer nam one definišu šta predstavljamo, a imali bismo ih čak i kada bi u određenim situacijama postale konkurentski nedostatak."⁷ Konkretna primer izjave o vrednostima predstavlja izjava Tom's of Maine-a⁸:

⁶ Gary Hamel i C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press), 1994.

⁷ James C. Collins i Jerry I. Porras, *Built to last* (New York: Harper Business), 1997.

⁸ Paur R. Niven, *Balanced Scorecard – Step by Step*, str. 104

- Verujemo da ljudska bića i priroda poseduju urođenu vrednost i zaslužuju naše poštovanje
- Verujemo u proizvode koji su sigurni, delotvorni i napravljeni od prirodnih sastojaka
- Verujemo da su naše društvo i naši proizvodi jedinstveni i vredni i da možemo održati te iskonske kvalitete trajnom predanošću inovaciji i kreativnosti
- Verujemo da imamo odgovornost negovati najbolje moguće odnose sa svojim saradnicima, kupcima, vlasnicima, agentima, dobavljačima i s našom zajednicom
- Verujemo u osiguravanje sigurnog i ispunjavajućeg radnog okruženja za zaposlene, kao i mogućnost rasta i učenja
- Verujemo da naše društvo može biti finansijski uspešno istovremeno se ponašajući na socijalno odgovoran i ekološki osetljiv način

Strategija

"Moje istraživanje kao i istraživanja mnogih drugih pokazuje da je izrada strategije neverovatno složen process koji obuhvata najsofisticiranije, najsuptilnije, a ponekad i najpodsvesnije elemente ljudskog razmišljanja" – Henry Mintzberg

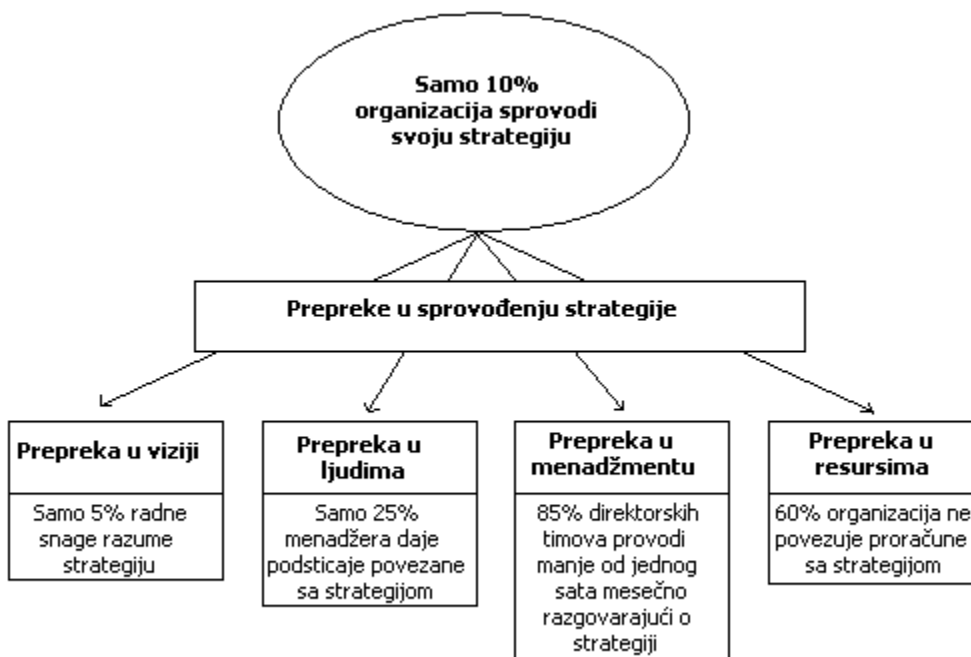
Kao što ovaj citat ilustruje, postoji mnogo poteškoća kad je definisanje strategije u pitanju. Neki smatraju da strategiju predstavljaju planovi na visokom nivou koje smišlja menadžment kako bi vodio organizaciju u budućnost. Drugi tvrde da strategija počiva na specifičnim i detaljnim aktivnostima koje organizacija preduzima kako bi ostvarila svoju željenu budućnost. Trećima je strategija jednaka najboljoj praksi. I na kraju, neki mogu smatrati da je strategija obrazac doslednosti aktivnosti tokom vremena. Majkl Porter je rekao da strategija predstavlja odabir drugačijeg skupa aktivnosti od svojih konkurenata, odnosno potragu koja vodi do jedinstvenog i vrednog položaja na tržištu.⁹ Kaplan i Norton opisuju strategiju kao način na koji organizacija namerava da stvori vrednost za svoje akcionare, kupce i građane.¹⁰ Ona predstavlja način na koji organizacija planira da ostvari svoju misiju i viziju. U konkurentskom okruženju, strategija organizacije je može izdvojiti od konkurencije. U javnom sektoru, strategija organizacije

⁹ Michael E. Porter, „What Is Strategy“ Harvard Business Review, 1996.

¹⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes, 2004.

određuje način na koji će ona organizovati svoje resurse kako bi ostvarila željene izlaze. Nakon definisanja strategije, sledi možda još veći problem, a to je samo sprovođenje iste. U jednoj poznatoj studiji došlo se do zaključka da 70% neuspeha glavnih direktora nije rezultat loše strategije već nesposobnosti da je sprovedu.¹¹

Kaplan i Norton su u nekom od svojih radova to i grafički prikazali :



Slika 8. Prepreke u sprovođenju strategije

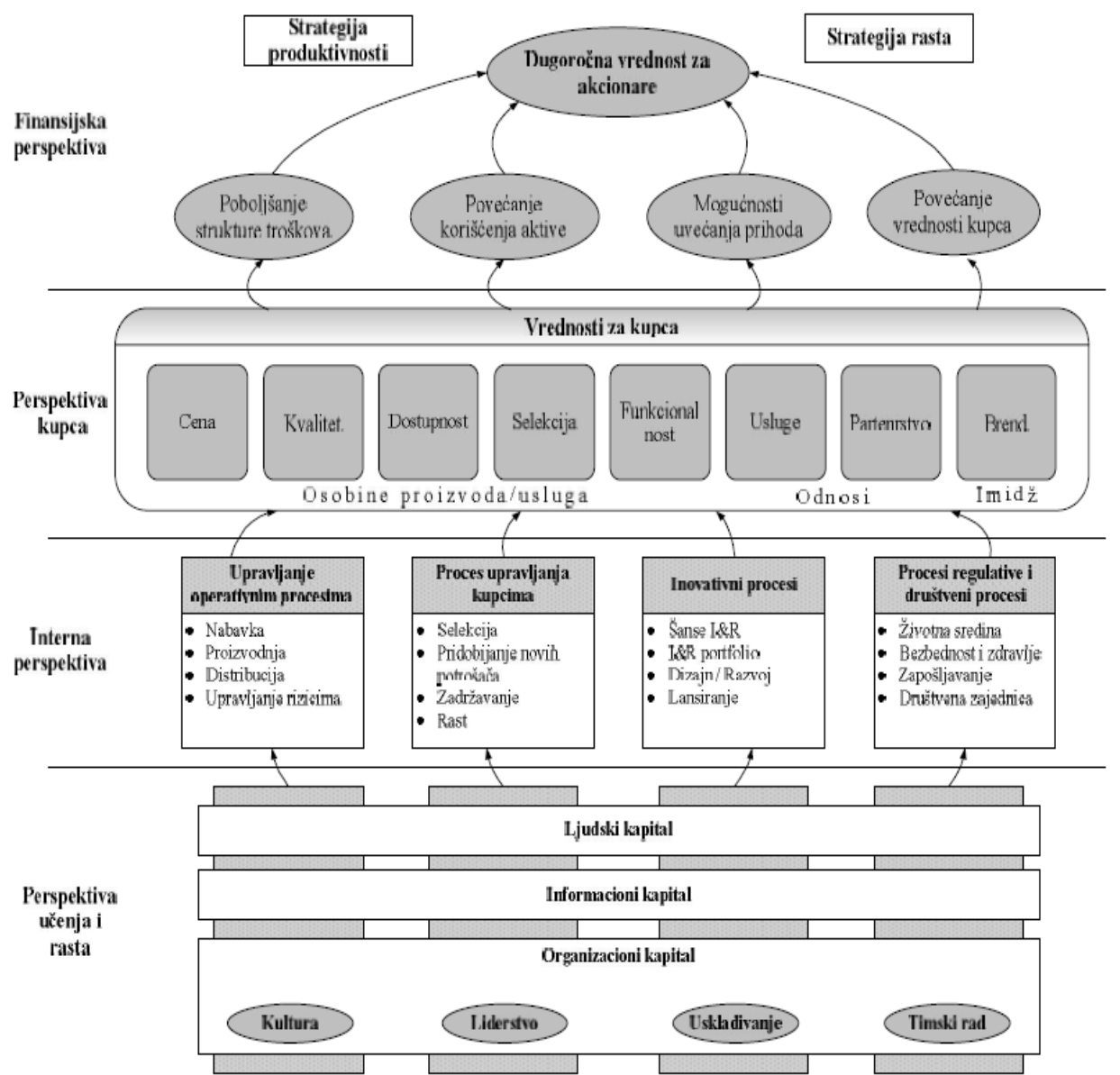
Za uspešno sprovođenje strategije ciljevi moraju biti merljivi. Balanced scorecard pruža okvir organizaciji da krene u sprovođenje svoje strategije. BSC opisuje strategiju, raščlanjujući je na njene sastavne delove kroz ciljeve i mere odabrane u svakoj od 4 perspektive. Jedan od najznačajnijih rezultata Balanced scorecard-a je strateška mapa. Više o njoj će biti reči u narednom poglavlju.

3.6. Strateške mape

Jedan od najzačajnijih rezultata modela Balanced Scorecarda je strateška mapa. Strateška mapa predstavlja vizuelni prikaz strategije. Ona na jednoj strani obezbeđuje prikaz toga kako se ciljevi u četiri perspektive integrišu i kombinuju kako bi opisali strategiju. Svaka kompanija

¹¹ R Charan i G. Golvin, „Why CEOs Fail“, Fortune, 1999.

kreira stratešku mapu koja odgovara jedinstvenom setu njenih strateških ciljeva. Važno je napomenuti da strateška mapa ne sadrži merila i rezultate, već samo ciljeve.



Slika 9. Primer strateške mape

Organizacija strateške mape kreće odozgo na dole. Top menadžment razmatra misiju odnosno svrhu postojanja organizacije i osnovne vrednosti. Na osnovu ovih informacija definiše se vizija kojom se opisuje željena pozicija u budućnosti. Vizija je osnova za formulisanje strategije koja se najbolje opisuje strateškom mapom, a najefikasnije implementira koristeći Balanced

Scorecard. Stateška mapa predstavlja jasan i nedvosmislen prikaz ciljeva u sve četiri perspektive i grafički saopštava svim relevantnim grupama šta je potrebno dobro uraditi da bi se postigli krajnji ciljevi. Mapa objašnjava uzroke i posledice puteva koji vode kroz sve četiri perspektive i koji na kraju dovode do sprovođenja zacrtane strategije. Grafički prikaz strateške mape na jasan i jednostavan način definiše ciljeve kao i to šta je potrebno uraditi da bi se ciljevi ispunili i na taj način postaje razumljiva onima koji su i odgovorni za njeno izvršenje, a to su zaposleni u celoj organizaciji. Da bi se zaposleni zaista osećali kao deo celine, neophodno je i da razumeju i da osećaju potrebu da budu deo celine u ostvarenju strateških ciljeva preduzeća. Strateška mapa pruža upravo takav osećaj svakom pojedincu uključenom u proces.

Obično, ciljevi u okviru četiri perspektive strateške mape vode ka otprilike 20 do 30 mera koje se nalaze u pridruženom Balanced scorecard-u. Neki ljudi kritikuju Balanced scorecard jer veruju da ljudi ne mogu biti fokusirani na 25 različitih mera. Ako BSC posmatramo kao 25 nezavisnih mera, zaista je komplikovano za organizaciju i njene zaposlene da ti isprate. Ali ovo je pogrešan način razmišljanja o BSC-u. Strateška mapa govori o tome kako da multiplicirane mere unutar propisno konstruisanog BSC-a obezbeđuju alat za svaku strategiju.

U narednim poglavljima, fokusiraćemo se na ciljeve i mere unutar perspektive internih procesa. Procesi unutar perspektive internih procesa kreiraju i isporučuju zahtevane vrednosti za kupce, poboljšanja produktivnosti za akcionare, društveni učinak za građane. To su procesi koji moraju biti izvršeni na najbolji mogući način, i u harmoniji sa drugim procesima, ako je želja organizacije da ostvari svoju strategiju. Organizacije koje mogu da pokrenu i održe svoju nematerijalnu imovinu za interne procese stvaranja vrednosti, biće lideri u svojim industrijama.

4. Perspektiva internih procesa

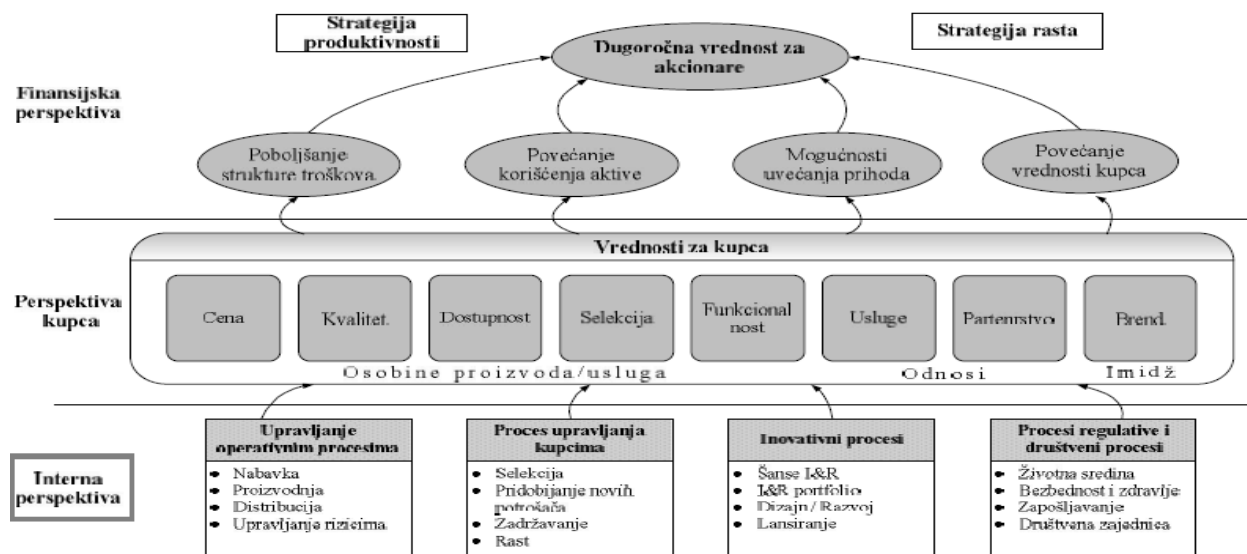
Ciljevi u perspektivi kupca opisuju strategiju - ciljane kupce i zahtevane vrednosti, a u finansijskoj perspektivi opisuju ekonomske posledice uspešne strategije - prihod i rast profita i produktivnosti. Jednom kada organizacija stvori kristalno jasnu sliku o ovim finansijskim i ciljevima kupaca, ciljevi u preostale dve perspektive (interni procesi i učenje i rast) opisuju kako će strategija biti ostvarena. Organizacija upravlja svojim internim procesima i razvojem svojih ljudi, informacija i organizacionog kapitala kako bi prevela različite zahtevane vrednosti u strategiju. Izvrstan učinak u ove dve perspektive upravlja strategijom.

Iz internih procesa proizilaze dve osnovne komponente strategije organizacije:

- 1) Stvaraju i isporučuju zahtevane vrednosti kupcima;
- 2) Poboljšavaju procese i smanjuju troškove zarad produktivnosti u finansijskoj perspektivi.

Kaplan i Norton su grupisali bezbroj procesa u četiri grupe:

- Procesi operativnog upravljanja
- Procesi upravljanja kupcima
- Inovacioni procesi
- Procesi regulative i društveni procesi



Slika 10. Strateška mapa sa fokusom na interne procese

4.1. Procesi operativnog upravljanja

Procesi operativnog upravljanja su osnovni, svakodnevni procesi pomoću kojih kompanije stvaraju njihove postojeće proizvode i usluge i dostavljaju ih kupcima. Procesi operativnog upravljanja u proizvodnim kompanijama uključuju sledeće:

- Nabavljanje sirovina od dobavljača
- Pretvaranje sirovina u gotovu robu
- Distribucija gotove robe kupcima
- Upravljanje rizikom

Procesi operativnog upravljanja u uslužnim kompanijama stvaraju i isporučuju usluge koje kupci koriste.

4.2. Procesi upravljanja kupcima

Procesi upravljanja kupcima proširuju i produbljuju veze sa ciljnim grupama kupaca. Postoje četiri vrste ovih procesa:

- Pronaći ciljane kupce
- Zadobiti ciljane kupce
- Sačuvati kupce
- Unaprediti poslovanje sa kupcima

Pronalaženje kupaca uključuje identifikovanje ciljane populacije za najtraženije zahtevane vrednosti kompanije. Proces pronalaženja kupaca definiše set karakteristika kupaca koji opisuje atraktivan segment kupaca za kompaniju. Za trgovinske kompanije, segmenti mogu biti definisani prihodima, zdravljem, na osnovu starosti, veličinom porodice i životnim stilom. Tipični segmenti poslovnog kupca su cenovna osetljivost, rana adaptacija i tehnološka sofisticiranost. Sticanje kupaca je povezano sa komuniciranjem sa novim kupcima, odabirom palete proizvoda, određivanja cena proizvoda i sklapanjem prodaje. Zadržavanje kupca je rezultat izvrsne usluge i ispunjavanja njihovih zahteva. Vremenom, razumevanje elemenata usluge postaje kritično za održavanje lojalnosti kupca. Poboljšanje poslovanja sa kupcima uključuje efektivno upravljanje vezom između kompanije i kupca, unakrsnu prodaju više proizvoda i usluga i stvaranje prepoznatljivosti kao savetnika i dobavljača od poverenja.

4.3. Inovativni procesi

Inovativni procesi razvijaju nove proizvode, procese i usluge, često omogućujući kompaniji da ulazi na nova tržišta i područja kupaca. Upravljanje inovativnim procesima delimo na četiri stavke:

- Prepoznati šanse za nove proizvode i usluge
- Upravljanje istraživanjima i razvojem portfolia
- Dizajniranje i razvijanje novih proizvoda i usluga
- Izbacivanje novih proizvoda i usluga na tržište

Dizajneri proizvoda i menadžeri generišu nove ideje proširujući sposobnosti postojećih proizvoda i usluga, koristeći nova otkrića i tehnologije, i učeći na osnovu sugestija kupaca. Jednom kad ideje za nove proizvode i usluge budu generisane, menadžeri moraju da odluče koji projekti će se finansirati i koji će biti razvijani celokupno sopstvenim resursima, koji će biti sprovedeni u saradnji sa nekom drugom kompanijom, i koji će biti licencirani od strane druge kompanije ili celokupno autorsovani. Proces dizajniranja i razvoja predstavljaju jezgro razvoja proizvoda, donoseći novi koncept na tržište. Uspešni procesi razvoja i dizajna rezultuju proizvodom koji će imati zahtevanu funkcionalnost, atraktivnost za ciljano tržište, i koji može biti konzistentno proizveden sa aspekta kvaliteta donoseći konstantno zadovoljavajući profit. Na kraju ciklusa razvoja proizvoda, projektni tim plasira novi proizvod na tržište. Inovativni proces, za svaki pojedinačni projekat, zaključuje se onda kada kompanija ostvari svoje ciljeve vezane za prodaju i proizvodnju sa aspekta funkcionalnosti proizvoda, kvaliteta i troškova.

4.4. Proces regulative i društveni procesi

Procesi regulative i društveni procesi pomažu organizaciji da kontinuirano stiču pravo da posluje u društvenim zajednicama i državama u kojima proizvode i prodaju. Nacionalne i lokalne i regulative - vezane za životnu sredinu, bezbednost i zdravlje zaposlenih na radu, zapošljavanje ljudi, predstavljaju standarde koje kompanije moraju da ispunjavaju. Mnoge kompanije se, u svakom slučaju, trude da ispoštuju samo minimum standarda koje su definisani regulativama. One žele da se prikažu boljima nego što to regulative zahtevaju kako bi stekli dobru reputaciju kod potencijalnih zaposlenih, u svakoj zajednici u kojoj posluje.

Kritične dimenzije regulative i socijalnog učinka kojim upravljaju kompanije su:

- Životna sredina
- Bezbednost i zdravlje
- Poslovne prakse
- Ulaganje u društvenu zajednicu

Ulaganje u životnu sredinu, zdravlje, bezbednost, poslovne prakse i razvoj društvene zajednice ne treba preduzimati samo iz sebičnih razloga. Odlična reputacija upravljanja dimenzijama regulative i socijalnog učinka pomaže kompanijama u privlačenju i zadržavanju najkvalitetnijeg kadra, čineći proces upravljanja ljudskim resursima mnogo efektivnijim i efikasnijim. Takođe, smanjivanjem incidenata u životnoj sredini i poboljšavanjem zdravlja i bezbednosti zaposlenih poboljšava se produktivnost i smanjuju se troškovi. I poslednje, kompanije sa izuzetnom reputacijom generalno poboljšavaju sliku o sebi u očima kupaca i društveno savesnih investitora.

Sve ove veze - poboljšanje procesa upravljanja ljudskim resursima, operacija, upravljanja kupcima i finansijskih procesa - prikazuju kako efektivno upravljanje procesima regulative i društvenim procesima može da donese dugoročno kreiranu vrednost za akcionare.

5. Promena organizacione strukture na osnovu procesnog grupisanja aktivnosti

U turbulentnom i nepredvidivom poslovnom okruženju, kakvo je danas, organizacije moraju biti spremne da se prilagode nastajućim promenama. Neophodnost prilagođavanja promenama je posebno izražena u periodu krize, kada opada čitava privredna aktivnost u zemlji, regionu, ili čak svetu, što je danas slučaj. Preduzeća moraju pronaći načine na koje će zadržati, ili čak poboljšati, svoje tržišne pozicije, smanjiti troškove, poboljšati opštu efektivnost i efikasnost poslovanja. Jedan od načina je promena organizacione strukture preduzeća. Potraga za rešenjima savremenih poslovnih problema u oblasti organizacionog dizajna je potkrepljena opštim mišljenjem u relevantnoj literaturi, da se sva kompleksnost današnjeg poslovnog okruženja, odrazila, odnosno direktno uzrokovala kompleksnost organizacionog dizajna kompanija.¹² Poduhvati korenitih organizacionih promena, koji uključuju i promenu organizacione strukture, su nekim organizacijama omogućile da se prilagode promenljivim uslovima, druge su zahvaljujući njima poboljšale svoj konkurentni položaj, dok su treće ostvarile pozicije koje obećavaju daleko bolju budućnost.¹³ Međutim, neizvesnost je imanentna svakoj promeni, stoga je strah od promena uvek prisutan u organizacijama. Na strah su uticali i brojni pokušaji promena organizacionih struktura koji nisu dali odgovarajuće rezultate, a u koje je uloženo mnogo resursa, vremena i energije zaposlenih.

Evidentno je da današnje okruženje ne omogućava da se izgradi organizaciona struktura koja će trajati zauvek, pa čak ni duže vreme. Stoga je očekivano da će promene organizacione strukture postati sve češća i češća pojava. Istraživanja su pokazala da je organizaciona struktura dinamička kategorija i da većina kompanija ili delova kompanija bila suočena sa neophodnošću umerenih organizacionih promena najmanje jednom godišnje, i sa radikalnim promenama organizacionog dizajna na svakih maksimalno četiri ili pet godina.¹⁴ Učestalost promena zavisi od karakteristika konkretne organizacije, ali i od privredne grane u kojoj organizacija obavlja poslovanje. Rezultati ovakvih istraživanja otvaraju nova pitanja iz oblasti promena organizacione strukture i podstiču istraživače da se u budućnosti bave ovom temom.

¹²Galbraith, J. R. (2002): *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, San Francisco, Jossey-Bass.

¹³Kotter, J.P. (1996): *Leading change*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Scholl Press.

¹⁴Kotter, J. P., Schlesinger, L., prema Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985): *General Management*, 2nd ed., New York, Harper & Row, str. 537.

U domaćoj privredi je situacija još dramatičnija u pogledu neophodnosti promena organizacione strukture. Pored svetske ekonomske krize, koja prisiljava preduzeća na promene i prilagođavanja, mnoga preduzeća se još uvek nisu adaptirala novim tržišnim odnosima u našoj zemlji. Iako je prelazak sa planske privrede na tržišnu potpuno promenio ceo kontekst poslovanja, mnoga preduzeća u Srbiji nisu menjala svoje organizacione strukture. Druga bitna karakteristika domaćih preduzeća, posebno onih koja su još uvek u državnom vlasništvu, je neprilagođenost organizacionih struktura postojećem broju zaposlenih, odnosno veličini, što se može dovesti u vezu sa prethodno iznetim stavovima o uticaju faze razvoja na strukturu. Naime, mnoga država preduzeća su značajno smanjila broj zaposlenih, što zbog opadanja obima posla, što zbog težnji povećanju produktivnosti, a nisu prilagodila organizacione strukture. Tako danas imamo situacije da u organizacijama postoje odeljenja sa jednim zaposlenim, da rukovodilac ima jednog podređenog, da formalno postoje organizacione jedinice koje fizički ne postoje itd. U ovakvim situacijama, korenite promene su neophodne. Međutim, promena organizacione strukture ne mora uvek biti korenita promena. U nastavku rada na konkretnom primeru će biti prikazano da se organizaciona struktura, i uopšteno funkcionisanje preduzeća može unaprediti i bez korenitih promena.

U literaturi se mogu pronaći polemike o tome da li organizacija treba da se okrene procesima, ili organizacionoj strukturi. Posledično, menadžeri bi trebalo da odluče da li će se orijentisati na procese u svojoj organizaciji, ili će ipak fokus biti na organizacionoj strukturi. Suštinski, često se postavlja pitanje šta je važnije: procesi ili organizaciona struktura?

Međutim, ovo pitanje se vrlo lako može kategorizovati kao retoričko, s obzirom na jednaku važnost i procesa i organizacione strukture. Nema strukture bez procesa, kao ni procesa bez strukture.¹⁵ Kao što smo već istakli, procesi su način na koji organizacija obavlja svoju delatnost i ispunjava ciljeve, a organizaciona struktura pruža okvir za odvijanje procesa. Potpuno je jasno da organizaciona struktura bez procesa koji se u okviru nje odvijaju nema nikakvog smisla. Sa druge strane, procesi bi, bez organizacione strukture koja ih podržava i uvodi potrebnu količinu reda u sistem, vrlo brzo izgubili repetitivnost, kao jednu od svojih osnovnih odlika. Organizaciona struktura predstavlja prepreku promeni i efektivnosti organizacije kroz hijerarhiju, organizacione

¹⁵ Sikavica, P., Hernaus, T. (2009), *op. cit.*, str. 17.

jedinice, granice, radna mesta i opise poslova.¹⁶ Drugim rečima, bez organizacione strukture, organizacija bi se raspala. Imajući to u vidu, potpuno je jasna tvrdnja Erika Kosiola da organizaciona struktura i poslovni procesi predstavljaju dve perspektive istog fenomena, pa je na kraju podela na strukturu i procese apstraktna.¹⁷

Upravo iz navedenih razloga, tema ovog rada je primena procesne filozofije za unapređenje organizacione strukture. Organizaciona struktura će uvek postojati, a kao poslednji korak primene procesnog pristupa organizaciji se može navesti formiranje procesnog modela organizacione strukture. Međutim, većina organizacija, posebno u domaćoj privredi, može ostvariti značajna poboljšanja u funkcionisanju, samo primenom procesnog pristupa za unapređenje postojeće organizacione strukture, odnosno njeno usklađivanje sa procesima koji se odvijaju u konkretnoj organizaciji. Takve organizacije ne moraju u potpunosti, radikalno da menjaju postojeći model organizacione strukture, što procesnom pristupu daje veću primenljivost, jer su organizacije, poslovično, uvek spremnije da sprovedu manje promene.

Primena objedinjavanja aktivnosti i radnih mesta u departmane na bazi prepoznavanja procesa kojima oni pripadaju i nastojanje da se na taj način obezbedi njihova neprekidnost je u malim organizacijama veoma česta pri formiranju organizacionih jedinica. Na taj način se želi dati dodatni naglasak na potrebu za efikasnošću isporuke usluge ili proizvoda kupcima. Primena procesa kod departmentalizacije podrazumeva da se identifikuju svi zadaci koje je neophodno izvršiti da bi se isporučila vrednost za kupca, a zatim da se njihovom obavljanju da određena autonomija i odgovornost menadžera za rezultate procesa. Osnovno pitanje je koliko „dug“ može biti proces koji će se objединiti da najnižem nivou departmentalizacije? Ako je proces takvog trajanja i kompleksnosti da njegovo odvijanje mora biti podeljeno u nekoliko departmenta, tada se na prvom narednom nivou organizovanja odgovornost za upravljanje njihovim radom dodeljuje istom menadžeru koji odgovara za ostvarenje međudepartmentske integracije koja je u interesu celovitosti procesa.¹⁸

Raspon kontrole u kontekstu departmentalizacije predstavlja meru uticaja i odgovornosti menadžera na određeni broj podređenih, a naravno, time i na aktivnosti koje su im poverene u

¹⁶Gautam, R., Barney, J. B., Muhanna, W. A., (2004): *Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource Based View*, *Strategic Management Journal*, 25, str. 26

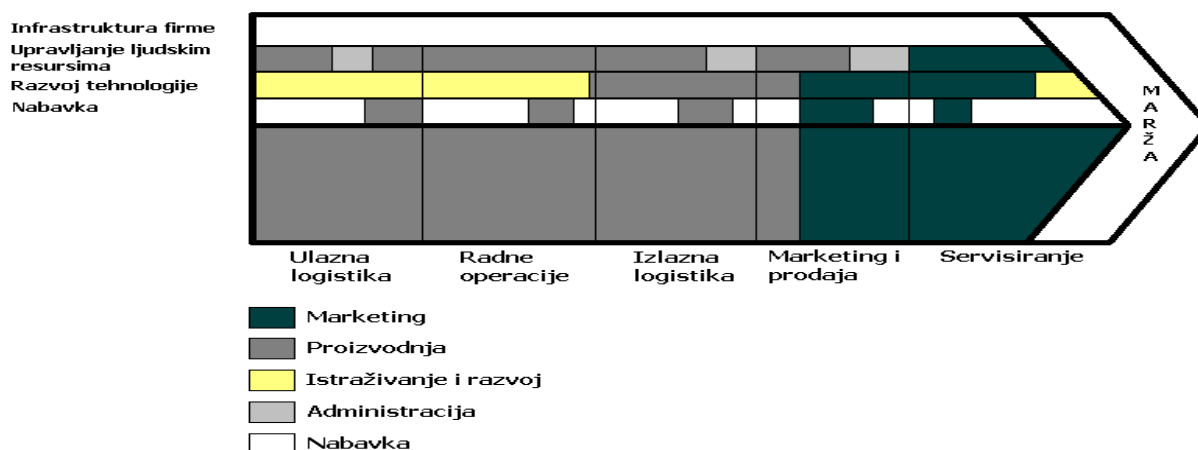
¹⁷Harmon, P. (2007): *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*, Burlington, Morgan-Kaufmann Publishers.

¹⁸ Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J., *Projektovanje organizacije*, Beograd, 2013.

toku podele rada. Dodeljenim rasponom kontrole se menadžerima omogućava da sa više ili manje fokusa mogu da nadziru odvijanje procesa za čije rezultate odgovaraju, da nadziru i usmeravaju kontrolu resursa koji su na raspolaganju organizacionoj celini kojom rukovode, da mogu neposredno uticati na ponašanje podređenih, jer su u neposrednoj, linijskoj vezi sa njima, da nepotrebno prate i dobijaju izveštaje o aktivnostima i rezultatima. Zbog svega toga je raspon kontrole menadžera vrlo značajan.

5.1. Lanac vrednosti i organizaciona struktura

Lanac vrednosti je osnovno sredstvo za otkrivanje konkurentske prednosti i pronalaženje načina da se ona postigne i održava. Međutim, lanac vrednosti može korisno da posluži i za projektovanje organizacione strukture. Organizaciona struktura grupiše određene aktivnosti u organizacione jedinice kao što su marketing ili proizvodnja. Logika grupisanja počiva na tome da među aktivnostima postoje sličnosti koje treba iskoristiti smeštanjem tih aktivnosti u jedno odeljenje; istovremeno, odeljenja se odvajaju od drugih grupa aktivnosti na osnovu njihovih razlika. Ovo izdvajanje sličnih aktivnosti teoretičari organizacije nazivaju „diferencijacijom“. Odvajanje organizacionih jedinica nameće potrebu za njihovom koordinacijom, koja se obično naziva integracijom. Da bi se obezbedila potrebna koordinacija, u firmi moraju da se uspostave mehanizmi za integraciju. Organizaciona struktura dovodi u ravnotežu koristi od odvajanja i integracije.¹⁹



Slika 11. Lanac vrednosti i organizaciona struktura²⁰

¹⁹ Lawrence i Lorsh, 1967.

²⁰ Majkl E. Porter, Konkurentska prednost

Lanac vrednosti omogućava sistemsku podelu firme na pojedinačne aktivnosti, pa se zato može koristiti za ispitivanje načina na koji se aktivnosti u firmi grupišu, ili bi mogle da se grupišu. Na slici je prikazan lanac vrednosti u okviru tipične organizacione strukture. Granice se u organizacijama obično ne povlače između grupa aktivnosti koje su u ekonomskom smislu najbližije. Osim toga, organizacione jedinice kao što su nabavno odeljenje i istraživanje i razvoj, često obuhvataju samo deo sličnih aktivnosti koje se obavljaju u firmi.

Potreba za integracijom organizacionih jedinica odražava postojeće veze. U okviru lanca vrednosti često postoji mnogo veza da bi organizaciona struktura mogla da obezbedi mehanizme za njihovu koordinaciju ili optimizaciju veza takođe se retko prikupljaju u čitavom lancu. Dešava se da menadžeri pomoćnih aktivnosti kao što su upravljanje ljudskim resursima i razvoj tehnologije ne shvataju veze između tih aktivnosti i konkurentске pozicije firme u celini, što lanac vrednosti inače ističe. Konačno, vertikalne veze uglavnom nisu dovoljno jasno predviđene u organizacionoj strukturi.

Firma može da bude u mogućnosti da u skladu s izvorima konkurentске prednosti povuče granice među jedinicama i da predvidi odgovarajuće vrste koordinacije tako što će svoju organizacionu strukturu povezati s lancem vrednosti i vezama u okviru toga, kao i lanca vrednosti dobavljača i distributivnih kanala. Organizaciona struktura koja odgovara lancu vrednosti unaprediće sposobnost firme da stekne i održi konkurentsku prednost.