

PRIZMA PERFORMANSI - INTEGRALNI MODEL ZA MERENJE PERFORMANSI PREDUZEĆA

THE PERFORMANCE PRISM - INTEGRAL MODEL FOR PERFORMANCE MEASUREMENT IN ENTERPRISE

Mr Bojan Krstić, Mr Vesna Sekulić
Ekonomski fakultet, Niš

Sadržaj: U ovom radu ističu se osnove ideje i karakteristike Prizme performansi kao modela integralnog merenja performansi preduzeća prema zahtevima novog okruženja.

Ključne reči: preduzeće, performanse, merenje.

Abstract: This paper deals with basic ideal and features of The Performance Prism as a model for integral performance measurement in enterprise according to new environment requirements.

Key words: enterprise, performance, measurement.

1. UVOD

Promene u okruženju, globalizacija, razvoj informacione tehnologije doveli su do promena u tradicionalnoj upravljačkoj aparaturi. Narastanje uloge faktora znanja i intelektualnih resursa nametnule su promišljanje o novim tehnikama, metodima i alatima upravljanja. Veliki su izazovi pred ekonomskom naukom i praksom po pitanju različitih problema upravljanja koji su nastali povećanjem kompleksnosti okruženja i globalizacije tržišta. Ovakvi uslovi zahtevaju multistrukturini i multidimenzionalni pristup merenju. Adekvatan sistem merenja performansi u savremenim uslovima treba da zadovolji različite informacione zahteve i da odražava uspešnost u upotrebi materijalnih i nematerijalnih resursa preduzeća. Efektivan sistem merenja je onaj koji uključuje set finansijskih i nefinansijskih merila performansi koja će omogućiti menadžerima da se uspešno suoče sa velikim brojem poslovnih aktivnosti, kao i da se pravovremeno i na pravi način fokusiraju na ključne faktore poslovnog uspeha. U fokusu ovog priloga je stoga jedan noviji model merenja performansi, nastao kao odgovor na brojne modele i inicijative u procesu merenja performansi preduzeća, koje se u savremenim uslovima smatra vrlo osetljivom fazom i elementom upravljanja preduzećem.

2. KONCEPT STEIKHOLDERA PREDUZEĆA – CENTRALNA IDEJA RAZUMEVANJA POSLOVNIH ODNOSA

Pristup strategijskih konstituenata - steikholdera efektivnost preduzeća povezuje sa stepenom zadovoljavanja zahteva kritičnih grupa konstituenata preduzeća. Za preduzeće je, međutim, pored praćenja satisfakcije njegovih steikholdera, važno i praćenje doprinosa steikholdera ostvarivanju ciljeva samog preduzeća. Radi se o jednom celovitom pristupu performansama (efikasnosti i efektivnosti) preduzeća, jer se preko uvažavanja zahteva, potreba i interesa internih steikholdera uzimaju u obzir zahtevi interne sredine, dok se ostvarivanjem satisfakcije eksternih steikholdera sagledavaju okolnosti u eksternom okruženju.

Steikholderski koncept predstavlja centralnu ideju razumevanja poslovnih odnosa. Ovome govori u prilog i to da je u uslovima razvijenog tržišta jedini održivi način za stvaranje vrednosti za vlasnike preduzeća

istovremeno ostvarivanje vrednosti i za njegove stakeholdere. Stakeholderi, kao pojedinci i grupe koje imaju jedan ili više različitih interesa u aktivnostima preduzeća, mogu da na određeni način utiču na njegove akcije, odluke, politiku i praksu, ali i na njih mogu da se odražavaju te akcije, odluke, politika i praksa preduzeća. Oni, dakle, imaju legitimne interese u obavljanju aktivnosti preduzeća, kao i određene zahteve i potrebe koje proizilaze iz povezanosti u obavljanju određene aktivnosti. Pri tome, primarni stakeholderi imaju formalne, zvanične i ugovorne odnose sa preduzećem, dok se svi ostali mogu tretirati sekundarnim.

Upravljačko-kontrolni sistem preduzeća treba da obezbedi informacije o doprinosima njegovih stakeholdera (kao primarnim ciljevima) i satisfakciji stakeholdera (kao sekundarnim ciljevima). Da bi se realizovali primarni ciljevi preduzeća potrebna je i fokusiranost menadžmenta na ostvarenje sekundarnih ciljeva. Ovo stoga što ispunjenje ciljeva (zahteva i potreba) stakeholdera dovodi do stvaranja finansijskih rezultata. Realizacija primarnih ciljeva tj. finansijskih rezultata tretira se pozitivnom posledicom procesa (proizvodnih, logističkih, administrativnih) kroz koje se ostvaruju sekundarni ciljevi preduzeća, odnosno ciljevi njegovih stakeholdera. Vrednost ovih stavova je u isticanju značaja zadovoljenja zahteva stakeholdera, odnosno ukazivanje na potrebu posvećivanja izuzetne pažnje menadžmenta akcijama koje su usmerene na sve grupe konstituenata preduzeća, kao i na uspostavljanje uspešnih odnosa sa njima [1].

Performanse efektivnosti i efikasnosti preduzeća su, dakle, rezultanta ponašanja i aktivnosti stakeholdera, odnosno one su refleksija prelamanja njihovih interesa i realizacije tih interesa. To znači da u odnosima sa stakeholderskim grupama treba preduzeti određene akcije i strategije koje nisu iste za sve. U zavisnosti od mogućnosti kooperacije sa njima ili od eventualnih opasnosti koje iz njihovog delovanja mogu proisticati, moguće je identifikovati 4 tipa stakeholdera (Slika 1).

Podržavajući stakeholder pruža veliku mogućnost za saradnju i eventualne male mogućnosti za stvaranje opasnosti po organizaciju. Ovo su idealni stakeholderi. U jednoj dobro upravljanoj organizaciji to su: uprava, menadžment, zaposleni i potrošači. Pored njih, to mogu biti dobavljači i davaoci usluga. Strategija u odnosima sa ovim stakeholderima jeste *uključivanje*, recimo uključivanje zaposlenih u upravljački proces ili decentralizacija autoriteta.

Marginalni stakeholder je onaj sa niskim potencijalom i za saradnju i za opasnost. Za velike organizacije ovi stakeholderi mogu biti: profesionalne asocijacije zaposlenih, interesne grupe potrošača i sl. Strategija u odnosu na njih je *praćenje*. Pažljivo praćenje akcija i reakcija ovih stakeholdera može sprečiti eventualne probleme u odnosima sa njima.

Mogućnost za saradnju	Velika	4. tip stakeholdera: -Pomešano blagosloveni- strategija: -saradivati-	1. tip stakeholdera: -Podržavajući- strategija: -uključivanje-
	Mala	3. tip stakeholdera: -Nepodržavajući- strategija: -odbrana-	2. tip stakeholdera -Marginalni- strategija: -pracenje-
		Velika	Mala
		Mogućnost za stvaranje opasnosti za preduzeće	

Slika 1. Tipologija stakeholdera preduzeća [2, str. 94]

Nepodržavajući stakeholder ima mali potencijal za saradnju, a veliku mogućnost stvaranja opasnosti za preduzeće. Primeri ovih stakeholdera su konkurentske organizacije, sindikati, vlada, mediji. Strategija u odnosu na njih je *odbrana i zaštita*.

Tzv. *pomešano blagosloveni* stakeholderi imaju visoki potencijal i za opasnost i kooperaciju. Takvi su potrošači, klijenti, kao i zaposleni u preduzeću koji relativno kratko vreme provedu u organizaciji. Ovi stakeholderi mogu postati *podržavajući* ili *nepodržavajući*. Maksimiranjem *saradnje* povećava se verovatnoća da će ovi stakeholderi postati *podržavajući*.

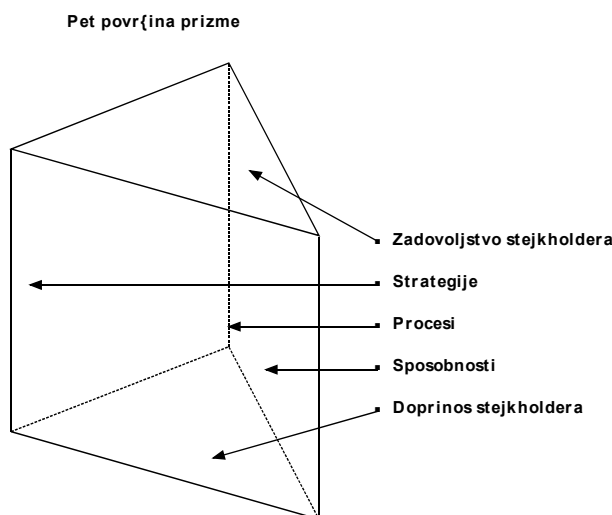
Menadžment preduzeća treba da pokušava da zadovolji minimalne potrebe *marginalnih* stakeholdera i da maksimalno zadovolji potrebe *podržavajućih* i *pomešano blagoslovenih* stakeholdera. Da bi organizacija

opstala i prosperirala dugoročno, ona mora da razmišlja o željama i potrebama svih važnih steikholdera i da ostvaruje vrednost za svakog od njih. Osnovni stavovi i idejne osnove pristupa steikholdera su u zadnjoj deceniji 20. veka i početkom 21. veka rezultirale u pojavi veoma popularnog i široko primenjivanog koncepta *Balansne karte performansi* i u pristupu *Prizme performansi*. Ovi koncepti su u svojoj suštini steikholderski pristupi efektivnosti i efikasnosti preduzeća.

3. KONCEPTUALNE OSNOVE MODELA PRIZME PERFORMANSI

Stvaranje vrednosti za ključne steikholdere jedan je od osnovnih faktora dugoročnog uspeha tržišno orijntisanog preduzeća. To podrazumeva definisanje takvih strategija koje će omogućiti stvaranje i podelu vrednosti steikholderima, te determinisanje poslovnih procesa i sposobnosti preduzeća da stvaraju tu vrednost. Sa druge strane, preduzeće determiniše svoja očekivanja od ključnih steikholdera. Na osnovu ovih elemenata, preduzeće kreira sopstveni model poslovnog ponašanja, u kome eksplicira elemente i uzročnike dobrih korporativnih performansi, odnosno efektivnosti i efikasnosti njegovog poslovanja. Ovo su polazne premise za kreiranje integralnog modela za merenje performansi preduzeća označenog kao *prizma performansi* (*Performance Prism*), koja ima oblik petodimenzionalnog modela sa pet strana [3]:

- *zadovoljstvo steikholdera* (vrh prizme),
- *doprinos steikholdera* (dno prizme),
- *strategije*,
- *proces* i
- *sposobnosti*.



Slika 2. *Prizma performansi* [4, str. 8.]

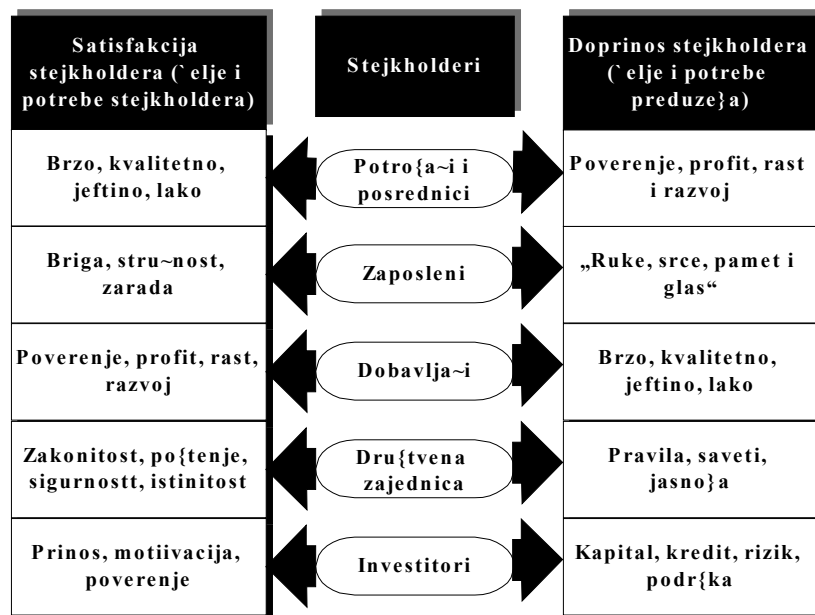
U Prizmi performansi kao *ključni steikholderi* tretiraju se: investitori (akcionari), kupci (potrošači), zaposleni, dobavljači (i strategijski partneri), društvena zajednica (i regulatori). Svaki od njih ima određene želje i potrebe i očekuje od preduzeća da ih zadovolji na što većem nivou (dimenzija zadovoljstvo steikholdera). Sa druge strane, svaki od njih u određenoj meri utiče na zadovoljavanje želja i potreba preduzeća, kao ekonomskog i socijalnog sistema (dimenzija doprinos steikholdera) (Slika 2).

Potrošači nastoje da brzo i relativno lako dođu do jeftinih i kvalitetnih proizvoda i svojom lojalnošću preduzeću omogućavaju da kontinuirano zadovoljava svoje potrebe, ostvaruje profit i raste. *Zaposleni* od preduzeća traže da im omogući zadovoljenje njihovih egzistencijalnih potreba, da im obezbedi visok nivo zaštite i sigurnosti u radu, omogući usavršavanje i sticanje odgovarajućeg iskustva i, naravno, da budu plaćeni na odgovarajući način. Preduzeće, pak, od zaposlenih prvenstveno traži potpunu predanost poslu, kako bi zadovoljilo njihove potrebe u što većoj meri. *Dobavljači* u svojim potrebama naglašavaju poverenje u odnosima sa preduzećem i ostvarivanje zadovoljavajućeg profita i rasta njihovog preduzeća, dok preduzeće, s obzirom da je u odnosu sa svojim dobavljačima upravo ono kupac, traži od njih ono što od njega traže njegovi kupci: brzu i pravovremenu isporuku jeftinih i kvalitetnih faktora proizvodnje. *Društvena zajednica* preko svojih institucija (regulatora) reguliše rad preduzeća u skladu sa važećim zakonskim propisima i traži od njega zakonito i pošteno ponašanje (poslovanje), a to može jedino ukoliko propisuje razumljiva pravila ponašanja i pomaže u njihovoj primeni. Konačno, *investitori* zahtevaju od preduzeća da im stvara vrednost po osnovu uloženi sredstava i da ih blagovremeno i redovno izveštava o njihovom korišćenju, s obzirom da

su oni ti koji obezbeđuju sredstva za obavljanje poslovnih aktivnosti u vidu kredita i vlasničkih udela i da po tom osnovu preuzimaju određeni rizik poslovanja preduzeća.

Iz navedenog proizilazi da je sasvim logično da dno prizme performansi čini doprinos ključnih stejkholdera preduzeću, jer od njega zavisi njihovo zadovoljstvo i stepen ostvarenja njihovih želja i potreba, koje kao posebna dimenzija čini vrh prizme. Transformisanje doprinosa stejkholdera u njihovo zadovoljstvo vrši se kroz set poslovnih aktivnosti i to prvenstveno preko *strategija*, *procesa* i *sposobnosti* preduzeća, kao posebnih dimenzija prizme performansi.

Strategijom se determinišu načini ostvarivanja ciljeva na određenim upravljačkim nivoima. Kao posebna dimenzija Prizme performansi, ona određuje potencijalne načine zadovoljenja ciljeva preduzeća i njegovih ključnih stejkholdera, sadržane u njihovim pojedinačnim potrebama i željama. Zato implementiranje Prizme performansi podrazumeva ocenu izbora pravih strategija (obično na korporativnom nivou), odnosno u kojoj meri izabrana strategija omogućava zadovoljenje potreba i želja ključnih stejkholdera i njihovu kompatibilnost sa globalnom korporativnom strategijom. U ovom kontekstu, uloga merila efikasnosti i efektivnosti je višestruka: omogućavaju praćenje procesa primene izabrane strategije, povezuju različite strategije unutar preduzeća i pružaju informacije o stepenu izvršenja plana koji se odnosi na primenu strategije. Ukoliko su merila konzistentna sa strategijama preduzeća, njegovo ponašanje će biti konzistentno sa izabranim strategijama. Stoga adekvatno merilo ne meri samo stepen implementiranja strategije, već služi i kao odgovarajuće sredstvo strategije komuniciranja koje u značajnoj meri olakšava njenu primenu.



Slika 2. Želje i potrebe preduzeća i njegovih stejkholdera [4, str. 9]

Većina postojećih sistema i metodologija za merenje performansi ovde završava svoju primenu i pretpostavlja se da jednom utvrđene strategije i prava merila imaju dug vek svoje primene. Međutim, kod Prizme performansi izražena je potreba za stalnim praćenjem validnosti izabrane strategije preduzeća i na njoj zasnovanog poslovnog modela. Vrlo često dolazi do strategijske greške ukoliko procesi preduzeća nisu usklađeni sa njegovom strategijom. Stoga su sledeće dve perspektive Prizme performansi - procesi i sposobnosti preduzeća. One pomažu u davanju odgovora na pitanja: Koji su procesi neophodni za realizovanje izabrane strategije? i Koje su sposobnosti neophodne za izvršavanje tih procesa?

I kod ovih perspektiva proces merenja ima vrlo značajnu ulogu, jer omogućava menadžerima da prate da li se izvršavaju pravi procesi i sposobnosti. Često se u sklopu ovih perspektiva utvrđuje koji pojedinačni poslovni procesi i sposobnosti omogućavaju preduzeću ostvarivanje distinktivne kompetentnosti. Pri tome se pod *procesom* u opštem smislu podrazumeva set aktivnosti koji zahteva određeni input, dodaje vrednost i stvara output za interne ili eksterne korisnike. Poznavanje procesa koji se odvijaju unutar preduzeća u suštini znači upoznavanje sa načinima na koje ono u svom funkcionisanju stvara vrednost za stejkholdere.

Procesi, međutim, ne mogu funkcionisati sami od sebe. Čak i najbriljantnije dizajnirani procesi zahtevaju ljude sa određenim sposobnostima, zatim definisanje određenih načina i postupaka za njihovo izvršenje i određenu infrastrukturu preduzeća (posebno u pogledu tehnologije). U stvari, *sposobnosti preduzeća* se definišu kao kombinacija zaposlenih, iskustva, tehnologije i infrastrukture preduzeća koja izražava njegovu

spособnost da stvara vrednost za stakeholdere kroz različite poslovne aktivnosti. Posebne sposobnosti u kojima je preduzeće superiorno u odnosu na konkurente, koje se ne mogu imitirati niti lako doseći predstavljaju njegovu distinktivnu kompetentnost. Od procesa merenja se zahteva da se fokusira na one kritične komponente koje čine preduzeće distinktivnim u odnosu na konkurente i omogućavaju mu superiornost izraženu kroz konkurentsku prednost koju ono ostvaruje u odnosu na svoje konkurente.

Sa svojih pet dimenzija Prizma performansi ilustruje kompleksnost merenja i upravljanja performansama preduzeća. Jednodimenzionalni tradicionalni (računovodstveno-finansijski) modeli za merenje efikasnosti obuhvataju samo pojedine elemente ove kompleksnosti. Oni su, uglavnom, jednodimenzionalni tj. usmereni na perspektivu vlasnika. Performanse preduzeća kao mreže odnosa stakeholdera su, međutim, višedimenzionalne te je njihovo potpunije merenje moguće ukoliko se posmatraju iz višestrukih i međusobno povezanih perspektiva, a upravo to je ono što svojim integralnim pristupom omogućava prizma performansi.

4. SISTEM MERILA I UPRAVLJANJE NA BAZI MERILA U PRIZMI PERFORMANSI

Proces merenja performansi se u modelu Prizme performansi ima pet glavnih perspektiva i to za sve ključne stakeholderske grupe. Saglasno tome, sistem merenja prema ovom konceptu treba da obuhvati sledeće grupe merila:

- *merila satisfakcije stakeholdera,*
- *merila doprinosa stakeholdera,*
- *merila uspešnosti strategije odnosa sa konkretnom stakeholderskom grupom,*
- *merila performansi procesa vezanih za realizaciju određene strategije odnosa sa konkretnom stakeholderskom grupom,*
- *merila performansi sposobnosti vezanih za obavljanje procesa potrebnih za realizovanje konkretne strategije (Tabela 1).*

Tabela 1. Set merila u modelu prizma performansi

	Investitori (vlasnici)	Potrošači	Zaposleni	Dobavljači i strategijski partneri	Regulatori i zajednica
Merila satisfakcije stakeholdera	<ul style="list-style-type: none"> -rentabilnost -zarada po akciji -ekon.dodata vrednost -struktura kapitala -profit -prihod od prodaje -troškovi -profitna marža -neto vrednost imovine po akciji 	<ul style="list-style-type: none"> -nivo trenutne satisfakcije potrošača -izveštaj (predviđanja) o satisfakciji za budući period -broj reklamacija -korišćenje usluga u garantnom roku -uštede za potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> -nivo satisfakcije (poslom, nagrađivanjem, obučavanjem, neposrednim rukovodiocima, radnim uslovima i sl.) -profil razloga za napuštanje preduzeća -obrt zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> -nivo satisfakcije -prosečna vrednost nabavki po dobavljaču -učešće vrednosti nabavki pojedinačnih dobavljača u ukupnoj nabavki -kašnjenje u plaćanjima 	<ul style="list-style-type: none"> -nivo podrške koji se daje zajednici -vrednost datih dobrotvornih donacija -nivo aktivnosti grupa za pritisak -percepcija javnosti o firmi kao odgovornoj organizaciji -zabrinutost zajednice i grupa za pritisak -nivo investiranja u lokalnu infrastrukturu
Merila doprinosa stakeholdera	<ul style="list-style-type: none"> -učešće u vrednosti imovine pojedinih investitora -preporuke analitičara o rejtingu investitora -likvidnost -dividendna stopa -broj usvojenih preporuka za poboljšanje od investitora 	<ul style="list-style-type: none"> -profitabilnost potrošača -lojalnost -životni vek potrošača -vrednost ponovnih kupovina -vrednost izgubljenih poslova -vrednost povećanih poslova sa postojećim potrošačima -broj usvojenih preporuka za poboljšanja od potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> -produktivnost rada -prosečno vreme (staž) u firmi -stopa apsentizma -povratne informacije o ponuđenim i zahtevanim programima obuke -broj preporuka (predloga) od zaposlenim u odnosu na broj koji se uvaži, primeni -spremnost zaposlenog da razvija dodatne veštine -spremnost zaposlenog da preporuču svoju firmu kao poslodavca 	<ul style="list-style-type: none"> -dopinos partnera prihodu i uštedama -broj žalbi u vezi sa performansama dobavljača -vreme kašnjenja isporuka -nivo garancija/obaveza u slučaju grešaka dobavljača -broj preporuka i predloga od strane dobavljača -opažena vrednost koju smo dobili u odnosu na ono što je plaćeno dobavljaču 	<ul style="list-style-type: none"> -broj postojećih/novih regulacija kojih se treba pridržavati -broj revidiranih postojećih regulacija -nivo respozivnosti na zahteve organizacije za informacijama (objašnjenja, dozvole, saveti) -broj preporuka od strane regulatora/zajednice u odnosu na broj primenjenih, prihvaćenih -broj dobijenih odobrenja za razvojne potrebe

Merila uspešnosti strategije	<ul style="list-style-type: none"> - rast prihoda - rast tržišta - rast tržišnog učešća - prodaja po zaposlenom - korišćenje sredstava - efikasnost novih investicija - troškovi kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> - broj potrošača - tržišno učešće - trend prodaje novih u odnosu na postojeće proizvode - trend prodaje novih poslova (potrošača) u odnosu na postojeće - profitabilnost potrošača (po proizvodima, segmentima, tržištima) 	<ul style="list-style-type: none"> - broj zaposlenih u odnosu na plan (stalno zaposlenih nasuprot privremeno zaposlenih) - prijem radnika u odnosu na plan - odnos broj menadžerskog i nemanadžerskog osoblja - neplanirano osipanje starijeg osoblja - obim stimulacija - troškovi rada u odnosu na plan - troškovi viška zaposlenih - ostvarivanje politike jednakosti po polu / rasi u odnosu na deklarirane ciljeve 	<ul style="list-style-type: none"> - napredak oko strategije nabavke - napredak u ciljevima zajedničkih ulaganja - ukupni troškovi nabavke u odnosu na planirane - trend gotovinskih odliva outsourcing resursa 	<ul style="list-style-type: none"> - razmere ne pridržavanja regulacija praćeno po kategorijama (uzrocima) - troškovi i uticaj ne pridržavanja regulacijama - razvoj u skladu sa regionalnom razvojnom vizijom
Merila performansi procesa	<ul style="list-style-type: none"> - prodaja od novo uvedenih proizvoda, novih tržišta - napredak u internim finansijskim planovima, budžetima, prognozama - uticaj programa poboljšanja procesa na troškove i koristi - cena akcije - troškovi razvijanja odnosa sa investitorima 	<ul style="list-style-type: none"> - blagovremenost isporuke - prosečno vreme potrebno za isporuku od momenta naručivanja - broj greški u isporuci - troškovi lošeg kvaliteta - obim ulaganja u poboljšane proizvod/usluge 	<ul style="list-style-type: none"> - nivo svesnosti zaposlenog o strategijama i politikama kompanije - ciklus regrutovanja novih kadrova - stopa prihvatanja ponuđenog posla - prihvatanje ponuđenih obuka - povratne informacije od zaposlenih o efikasnosti usluga zaposlenima od kadrovskog sektora - benčmarketing kadrova 	<ul style="list-style-type: none"> - broj dobavljača - vrednost nabavki po stavkama - učešće vrednosti nabavki od akreditovanih dobavljača u ukupnoj vrednosti - broj sporenja sa stratejskim partnerima - benčmarketing indikatora aktivnosti nabavke 	<ul style="list-style-type: none"> - nivo svesnosti o novim i postojećim regulacijama - nivo svesnosti o internim politikama o zajednici/regulatorima - troškovi pridržavanja pojedinačnoj regulativi (troškovi zaposlenih + troškovi nabavki + kapitalna ulaganja)
Merila performansi sposobnosti	<ul style="list-style-type: none"> - vrednovanje marke - obim investiranja u suštinske kompetencije - napredak nakon merdžerisanja u odnosu na plan - napredak u restrukturiranju u odnosu na plan 	<ul style="list-style-type: none"> - obim tražnje u odnosu na kapacitet - segmentacija potrošača - prepoznatljivost marke, percepcije i pozicioniranje - benčmarketing prodajnih cena - troškovi privlačenja novih u odnosu na troškove zadržavanja postojećih potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> - trend kretanja troškova rada po zaposlenom (benčmarketing sa prosekom grane) - broj prijava za posao - kvalitet primljenog osoblja u odnosu na cilj - broj časova obuke po zaposlenom godišnje - benčmarketing zarada i stimulacija - benčmarketing prakse upravljanja kadrovima - nivo nepoštovanja normi poslovne etike - obim incidenata vezanih za zaštitu na radu 	<ul style="list-style-type: none"> - vrednost ugovorenih popusta - nivo zaliha u lancu snabdevanja (po kategoriji) - nivo finansijske stabilnosti ključnih dobavljača - učešće vrednosti nabavki putem interneta - uštede u troškovima nabavki nakon izvršenog spajanja (merdžera) - visina obaveza prema dobavljačima 	<ul style="list-style-type: none"> - nivo spremnosti zaposlenih za edukaciju i prihvatanje obezbeđene obuke - trendovi prihvatanja odluka unutrašnje politike prema zajednici / regulatorima - kvalitet odnosa sa regulatorima i drugim subjektima od uticaja - procenat viška zaposlenih koji su pronašli alternativno zapošljenje

Upravljanje na bazi merila podrazumeva definisanje ciljnih nivoa merila performansi, upoređivanje ostvarenja sa ciljnim vrednostima, identifikovanje odstupanja i uzroka (faktora) odstupanja, i na kraju, identifikovanje korektivnih upravljačkih akcija.

5. UMETO ZAKLJUČKA

Koncept Prizme performansi pojavio se nakon koncepta Balansne karte, i to uglavnom kao model koji treba da nadomesti primećene nedostatke Balansne karte, prevashodno kao sistema merenja. Razlika je što je Balansna karta [5] u svojoj već višegodišnjoj primeni stekla popularnost, što se inače za Prizmu performansi još uvek ne može reći. Ovaj koncept je još uvek u eksperimentalnoj fazi. O prednostima i ograničenjima koncepta ne možemo stoga ovde suditi na osnovu većeg broja studija iz prakse. No, značajno je ovom prilikom sagledati neke razlike ova dva modela merenja, a potom, postaviti neka kritična pitanja vezana za primenu Prizme performansi.

Na samom početku, mogla bi se uočiti sličnost ovih modela, i to u smislu da polaze od stakeholderskih grupa, pa se u osnovi mogu okarakterisati stakeholderskim modelima. Pored toga, sličnost postoji i stoga što i jedan i drugi potenciraju uspešnost realizovanja strategije, te, zaključuje se, potpadaju u grupu modela za valorizovanje efekata i reviziju strategije. Kad je u pitanju merenje, postoje značajne razlike. Za razliku od Balansne karte, koja polazi od 4 osnovne perspektive merenja (koje pokrivaju samo određene stakeholderske grupe), model Prizma performansi uzima u obzir sve stakeholderske grupe. U odnosu na Balansnu kartu, to je jedna od njenih prednosti, jer sve stakeholderske grupe stavlja u istu ravan, bez zapostavljanja nekih, odnosno potenciranja drugih. Vrednost više koncepta Prizme performansi kao sistema merenja u odnosu na

Balansnu kartu, je što ističe pet dimenzija: satisfakciju steikholdera, doprinos steikholdera, strategiju, procese, i sposobnosti (resurse). Proces merenja se u Prizmi performansi postavlja upravo iz ovih pet dimenzija. Prema tome, kao što je već istaknuto, sistemu merenja je potrebno 5 grupa merila. U principu, merenje prema Prizmi performansi ne donosi nešto drastično novo u sistem merenja u odnosu na Balansnu kartu, ali preciznije i detaljnije u odnosu na nju kategorizuje (grupiše) merila performansi. Osnovno je da se odvajaju merila satisfakcije i doprinosa svake steikholderske grupe, što kod Balansne karte nije slučaj. U Balansnoj karti se potenciraju uzročno-posledične veze između nefinansijskih i finansijskih merila, odnosno nosilaca performansi, dok se Prizmi performansi te uzročne veze skoro da i ne potenciraju. Čini se da autori smatraju da se one podrazumevaju, što inače nije najadekvatnije posebno u fazi izbora merila koja će činiti Prizmu performansi. No, u ovom konceptu se veza između merila uspostavlja po principu: satisfakcija steikholdera i doprinos steikholdera obezbeđuje se adekvatnim strategijama za čije realizovanje su potrebni efikasni i efektivni procesi i sposobnosti. Pored ovoga, autori, ne ističu na kom nivou se Prizma performansi može primeniti. Ovako koncipirana, prema našem mišljenju, ona je primenljiva prevashodno na nivou preduzeća kao celine i poslovnih jedinica. No, ne možemo reći što se tiče procesnog nivoa merenja, da model pokazuje nekakav hendikep. Procesna perspektiva je jasno potencirana. Ako se ovo ima u vidu onda se model može, kao i Balansna karta primeniti na svim upravljačkim nivoima. Smatramo izuzetno dobrim što model ističe i merila sposobnosti (resursa) koji su potrebna za realizovanje strategije, što se u modelu Balansne karte ne primećuje. Na taj način ovaj model malo eksplicitnije ističe relevantnost resursnog pristupa u teoriji i praksi preduzeća. U prethodnoj Tabeli je prikazan širok spektar kvantitativnih i kvalitativnih merila koja se mogu naći u Prizmi performansi. S obzirom na ograničeno vreme i mogućnost pažnje menadžera koji će na bazi ovog modela upravljati u svom domenu odgovornosti, nije jasno koliko merila treba izdvojiti kao relevantna, jer jasno je da se sa ovako širokim repertoarom merila ne može operativno koristiti. Preveliki broj merila ni jedan menadžer ne može pratiti, a njihov veliki broj može praviti konfuziju prilikom odlučivanja. Smatramo da autori modela nisu dali racionalno obrazloženje kad je u pitanju broj merila po svakom polju matrice u tabeli (5x5), kako smo je mi ovde formirali. Pored toga, ako se pretpostavi mogućnost primene za preduzeće kao celinu i za jedinice, autori ne objašnjavaju kako za svaki nivo razviti i postaviti sistem merenja, i kako uspostaviti vezu između merila jedinica i merila preduzeća kao sistema. U tom smislu, koncept Balansne karte je zaokruženiji i kompletniji.

Imajući u vidu sve navedene prednosti i ograničenja, prednost Balansne karte u odnosu na Prizmu performansi je što je ona zaista kompletni upravljački sistem (sa svojim podstistemima za merenje, alokaciju resursa i sl.), dok je Prizma performansi eksplicitno i u većoj meri sistem za merenje performansi. Ostali podsistemi upravljanja performansama nisu posebno razrađeni, te sve ovo ukazuje na nefinalizovanost modela. U upravljačkoj praksi, javljaju se i javljaće se novi modeli za merenje i upravljanje performansama preduzeća koji će pokušavati da budu savršeni od prethodnih.

Napori menadžment teorije i prakse se sigurno neće iscrpeti ovde odnosno samo na ovim modelima merenja i upravljanja performansama. Aktuelna praksa i akademski krugovi će sigurno u budućem periodu dati neka nova rešenja. Moguće je očekivati, razvijanje Prizme performansi u jedan celovit upravljački sistem. Setimo se da je i Balansna karta na samom početku bila zamišljena kao merni, a da se tek kasnije razvila u upravljački sistem. Kad je u pitanju razvoj sistema merenja i upravljanja performansama upotrebe resursa veliki su izazovi i ogroman, gotovo bezgraničan prostor za poboljšanja.

6. LITERATURA

- [1] Atkinson, A., Waterhouse, H. J., Wells, B. R., "Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring (1997) 25-37.
- [2] Carroll, A., *Business & Society-Ethics and Stakeholder Management*, Spouth Western, 1996.
- [3] Neely, A., Adams, C., Kennerly, M., *The Performance Prism*, FT Prentice Hall, 2002.
- [4] Neely, A. and Adams, C., "The Performance Prism Perspective", *Journal of Cost Management*, January-February (2001) 7-15.
- [5] Kaplan, R., Norton, D., *The Strategy-Focused Organization-How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.