

Dr. sc. Danica Bakotić

Docent
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
E-mail: danicab@efst.hr

SUVREMENI MODELI ZA MJERENJE ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI

UDK / UDC: 658.56:65.015.25

JEL klasifikacija / JEL classification: L25

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 2. prosinca 2013. / December 2, 2013

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. lipnja 2014. / June 10, 2014

Sažetak

Cilj ovoga rada je dati pregled suvremenih modela za mjerenje organizacijskih performansi i elaborirati njihove pojedine karakteristike i postupke pri njihovoj implementaciji. Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi koji su analizirani u ovome radu su Balanced Scorecard, Prizma performansi, EFQM-ov model organizacijske izvrsnosti, Troškovi kvalitete, Troškovi aktivnosti, Model makroprocessa poduzeća, Tehnika strateškog mjerenja i izvještavanja, Matrica za mjerenje performansi, Model kauzalnosti rezultata i njegovih determinanti. Osim elaboracije osnovnih odrednica spomenutih modela, u ovome radu izvršila se njihova sustavna i kritična analiza te su na temelju toga izneseni određeni zaključci o njihovim prednostima i nedostacima. Zajedničko je svim spomenutim modelima pokušaj da mjerenje organizacijskih performansi približe i povežu sa strategijom i dugoročnom orijentacijom poduzeća. Međutim, njihov zajednički nedostatak je nepokrivanje svih dimenzija poslovanja. Iako rastući broj istraživanja pokazuje da poduzeća koja se koriste suvremenim modelima za mjerenje organizacijskih performansi ostvaruju bolje organizacijske rezultate, ipak u praksi ne postoji njihovo značajno korištenje.

Ključne riječi: mjerenje, organizacijske performanse, suvremeni modeli

1. UVOD

Još u 70-im i 80-im godinama prošlog stoljeća brojni autori su počeli isticati opće nezadovoljstvo tradicionalnim mjerilima organizacijskih performansi koja predstavljaju isključivo financijske pokazatelje organizacijskih performansi naglašavajući njihove nedostatke. U 80-im i 90-im godinama ovo nezadovoljstvo je rezultiralo razvojem balansiranih ili multidimenzionalnih mjerila performansi koja uzimaju u obzir i nefinancijska, eksterna i budućnosti orijentirana mjerila performansi. Tako se od devedesetih godina 20. stoljeća događa revolucija u mjerenju performansi. Kao prvo, uočava se rastući broj knjiga, znanstvenih radova i empirijskih istraživanja iz područja upravljanja performansama, a osim toga i u praksi se javlja stampedo različitih mjerenja performansi. Tako primjerice, u većini hotela svugdje po svijetu u svakoj sobi, postoji upitnik kojim se ispituje zadovoljstvo gostiju; godišnja izvješća poduzeća uz financijske pokazatelje performansi sve veću pažnju daju i nefinancijskim mjerilima, itd. Spoznaje da tradicionalna mjerila organizacijskih performansi nisu dovoljna za upravljanje performansama u poduzećima koja konkuriraju na modernim tržištima, kao i spoznaje o važnosti nefinancijske i nematerijalne imovine za stratešku realizaciju, dovele su do formulacije brojnih novih pristupa i modela mjerenja organizacijskih performansi. Autori koji su dali najznačajniji doprinos razvoju ovih novih mjerila su: Keegan et al. (1989), Cross i Lynch (1989), Fitzgerald et al. (1991), Kaplan i Norton (1992), Brown (1996).

Nastavno spomenutome, cilj ovoga rada je dati pregled suvremenih modela za mjerenje organizacijskih performansi i elaborirati njihove pojedine karakteristike i postupke pri njihovoj implementaciji. Osim toga u ovome radu izvršit će se sustavna i kritična analiza pojedinih modela za mjerenje organizacijskih performansi te će se na temelju toga donijeti određeni zaključci o prednostima i nedostacima suvremenih modela za mjerenje organizacijskih performansi.

2. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard razvili su profesor računovodstva sa Sveučilišta Harvard, Robert Kaplan i bostonski konzultant, David Norton. Oni su 1990. godine u suradnji s desetak poduzeća proveli istraživanje novih metoda mjerenja performansi. Poticaj za to istraživanje bila je spoznaja o nedjelotvornosti financijskih mjerila performansi za potrebe suvremenih poduzeća. Ovi istraživači razmatrali su određeni broj mogućih rješenja, a na kraju su se odlučili za ideju *Balanced Scorecarda*. Sam naziv *Balanced Scorecard* proizašao je iz pokušaja da se balansiraju ili usklade financijska i nefinancijska mjerila organizacijskih performansi. Suština *Balanced Scorecarda* je grupiranje i mjerenje četiri ključne dimenzije ili perspektive organizacijskih performansi, a to su: financijska perspektiva, perspektiva kupaca (klijenata), perspektiva unutarnjih procesa i perspektiva učenja i rasta zaposlenika.

Perspektiva kupaca (klijenata)

Analizirajući ovu perspektivu poduzeća moraju odgovoriti na sljedeća pitanja: Tko su njihovi kupci? Kakvu dodanu vrijednost poduzeće pruža svojim kupcima? Što kupci očekuju ili traže od poduzeća? Iako ova pitanja zvuče prilično jednostavno, svako od njih za poduzeće predstavlja značajan izazov. Mnoga poduzeća imaju ciljane kupce, ali isto tako primjenjuju strategiju privlačenja svih mogućih kupaca. Porter upozorava da ovaj nedostatak usmjerenosti sprječava poduzeće da se razlikuje od konkurencije (Niven, 2007, str. 34). U konkretiziranju analize perspektive kupaca najčešće se koriste sljedeće mjere: zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca, udio na tržištu, stopa zadržavanja postojećih kupaca i stopa pridobivanja novih kupaca. Percepcija kupaca o proizvodima ili uslugama poduzeća, zajedno s njihovom percepcijom o načinu na koji se poduzeće prema njima ponaša može „podići ili srušiti“ to poduzeće (Wade i Recardo, 2001, str. 102). Uvijek postoji jaz između onoga što bi kupci htjeli i njihove percepcije onoga što su zaista dobili. Zaposlenici moraju biti educirani da u kontaktu s kupcima otklone taj jaz.

Perspektiva unutarnjih procesa

U perspektivi unutarnjih procesa definiraju se ključni procesi u kojima poduzeće mora biti izvrsno kako bi nastavilo dodavati vrijednost za kupce i dioničare. Nakon definiranja procesa, potrebno je utvrditi ciljeve i razviti mjere kojima će se pratiti napredak (Niven, 2007, str. 36). U okviru perspektive unutarnjih procesa promatra se razvoj proizvoda, vrijeme potrebno za realizaciju, prilagođavanje korisniku, standardizacija, glatko odvijanje procesa, usluge nakon prodaje, transakcijski troškovi.

Perspektiva učenja i rasta zaposlenika

Ciljevi i mjere u perspektivi učenja i rasta zaposlenika su pokretači ostalih triju perspektiva. Kada se u okviru ove perspektive definiraju ciljevi i mjere uočava se jaz između trenutne infrastrukture koja poduzeću stoji na raspolaganju, a koja se sastoji od ljudskih, organizacijskih i informacijskih resursa, i infrastrukture potrebne za osiguranje održivog razvitka. Cilj svakog poduzeća je povećanje organizacijskih i individualnih kapaciteta i sposobnosti. Mjere koje se razvijaju u okviru ove perspektive su: zadovoljstvo na radu, raspoloživost informacija, razvoj vještina i sposobnosti radnika (Niven, 2007, str. 36).

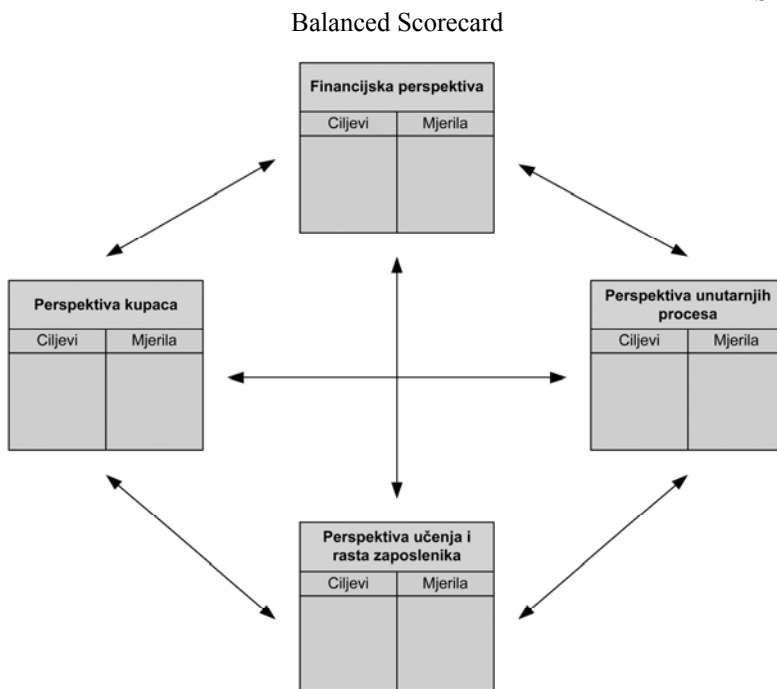
Financijska perspektiva

Financijska perspektiva je ključna sastavnica *Balanced Scorecarda*. Ciljevi i mjere definirani u okviru ove perspektive pokazuju je li strategija poduzeća dovodi do poboljšanih financijskih rezultata. Poduzeće može veliku pažnju posvetiti zadovoljstvu kupaca, zadovoljstvu radnika, razvoju novih proizvoda, međutim, bez refleksije toga u profitu i financijskim rezultatima sve to ima ograničeno značenje i vrijednost. Mjere koje se koriste u analizi financijske perspektive su tradicionalna financijska mjerila, kao što su: profitabilnost, iskorištavanje imovine, dodana vrijednost, rast cijena dionica i sl.

Veze između ovih perspektiva mogu se vidjeti na grafičkom prikazu *Balanced Scorecarda* koji je dan na slici 1.

Perspektive odabrane za Balanced Scorecard mogu se opisati kao pažljivo odabran skup mjerila dobivenih iz strategije poduzeća koje se mogu kvantificirati (Niven, 2007, str. 33), te kao takve predstavljaju alat koji menadžeri mogu koristiti kako bi zaposlenicima i *stakeholderima* prenijeli rezultate i pokretače performansi uz pomoć kojih će organizacija postići svoju misiju i strateške ciljeve. Dakle, Balanced Scorecard pomaže poduzećima u svladavanju triju glavnih pitanja: djelotvornog mjerenja organizacijskih performansi, povećanja nematerijalne imovine i izazova implementacije strategije (Niven, 2007, str. 19).

Slika 1.



Izvor: Wongrassamee, et al., 2003, str. 26

Nakon iznošenja ovog koncepta u javnost velik broj poduzeća uveo je ovu ideju u svoju praksu mjerenja performansi, a o popularnosti ovog koncepta svjedoči i činjenica da ga je *Harvard Business Review* svrstao među najutjecajnije ideje 20. stoljeća. *Balanced Scorecard* nije propisan model utvrđivanja organizacijskih performansi. Njegovi tvorcii Kaplan i Norton su i sami istaknuli da svako poduzeće treba razviti svoj model različitih mjerila performansi koji će pomoći unaprjeđenju poslovanja (Wongrassamee et al., 2003, str. 19), što znači da poduzeća, ovisno o njihovim ključnim dimenzijama performansi, mogu koristiti više od četiri perspektive obuhvaćenih *Balanced Scorecardom*. I sami autori *Balanced Scorecarda* kontinuirano razvijaju ovaj model. Ovaj model je prvotno bio usmjeren na mjerenje organizacijskih performansi,

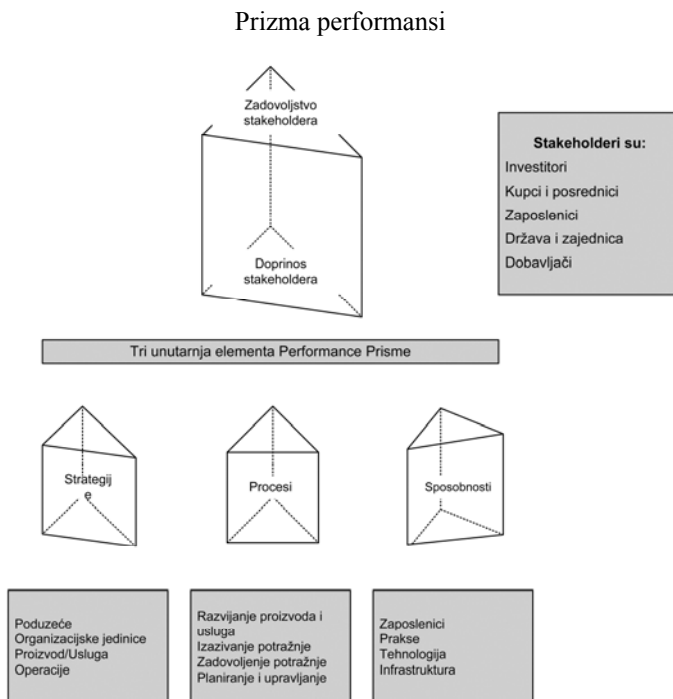
nakon toga se koristio kao menadžerski alat, da bi danas predstavljao okvir za predviđanje budućeg razvoja poduzeća (Marr i Schiuma, 2003).

Unatoč širokoj primjeni Balanced Scorecarda, njegov ključni nedostatak je specifičnost za pojedino poduzeće, pa dok omogućava usporedivost u vremenu, onemogućava usporedbu sa sličnim ili referentnim poduzećima. Osim ovog ključnog nedostatka, niz autora istaknulo je još neke nedostatke Balanced Scorecarda koji se odnose na nekorištenje sadržajnih odrednica nekih prethodno definiranih modela mjerenja performansi, a koje bi mogle poboljšati model, izostajanje kompetitivnih dimenzija, neuključivanje više dimenzija performansi. Međutim, bez obzira na brojne kritike, značenje Balanced Scorecarda, ako u ničem drugom, je u davanju značajnog doprinosa proučavanju veze između ciljeva, strategije i performansi.

3. PRIZMA PERFORMANSI

Prizma performansi nastala je kao pokušaj uključivanja što više dimenzija i *stakeholdera* u proučavanje organizacijskih performansi. U tom smislu, u odnosu prema gore elaboriranom konceptu Balanced Scorecarda, ona predstavlja široko divergentan pregled. Osnovni aspekti i relacije Prizme performansi mogu se pratiti na slici 2.

Slika 2.



Izvor: Bourne, et al., 2003, str. 17

Prizma performansi u analizu uvodi pet elementa i to: zadovoljstvo *stakeholdera*, strategije, procese, sposobnosti i doprinos *stakeholdera*. U *stakeholdere* se ubrajaju: investitori, kupci i posrednici, zaposlenici, država i socijalna zajednica, dobavljači i sl. Kod analize *stakeholdera* potrebno je definirati njihovo zadovoljstvo, što podrazumijeva analizu koliko poduzeće ispunjava njihove potrebe i zahtjeve. U odnosu prema Balanced Scorecardu koji analizira samo dva *stakeholdera* i to kupce i dioničare, Prizma Performansi osigurava širi pristup jer u analizu uključuje i niz drugih *stakeholdera*. Nadalje, na slici 2 se mogu uočiti sljedeća tri elementa Prizme performansi, a to su strategije, procesi i sposobnosti. Kod analize strategija potrebno je dati odgovor na pitanje „Koje strategije poduzeće treba izabrati da bi zadovoljilo potrebe i zahtjeve svojih ključnih *stakeholdera*?“ Nadalje, slijedi analiza procesa koja podrazumijeva identifikaciju centralnih procesa, kao što su razvoj novih proizvoda, planiranje i upravljanje, izazivanje potražnje i sl., i načina njihovog unaprjeđenja. Slijedeći element Prizme Performansi su sposobnosti, kod kojih je potrebno utvrditi koje sposobnosti poduzeće treba imati da bi adekvatno realiziralo svoje procese, i po potrebi ih unaprijedilo. Pod sposobnostima se dakle podrazumijevaju ljudi, postupci, tehnologija i infrastruktura, sinergijom kojih se omogućava realizacija procesa. Na kraju posljednji element Prizme performansi je doprinos *stakeholdera* poduzeću. Iz međuodnosa poduzeća i *stakeholdera* stvara se obostrana korist koja se može objasniti na primjeru zaposlenika. Dakle, zaposlenici poduzeća imaju određene zahtjeve, kao što su sigurnost zaposlenja, plaća, radni uvjeti, napredovanje i sl., a također oni poduzeću daju svoj doprinos, kao što su nove ideje, lojalnost, stručnost, radni napori itd. Ovaj element Prizme performansi koji analizira doprinos *stakeholdera* je ključan, jedinstven i razlikovni element Prizme performansi u odnosu prema drugim modelima i sustavima mjerenja organizacijskih performansi.

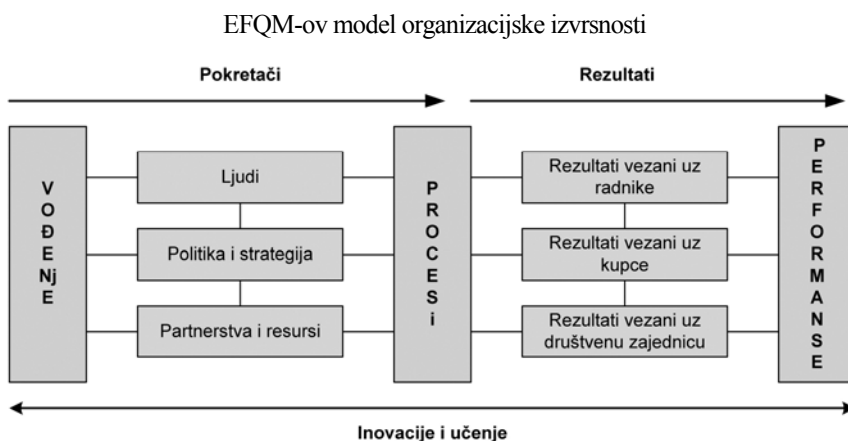
Prizma performansi nije propisan sustav mjerena organizacijskih performansi. To je okvir i alat ili instrument koji menadžerima pruža podršku u upravljanju poduzećem i kojega oni mogu prilagoditi svojim potrebama (Neely et al., 2001). Njezin doprinos razvoju suvremenih modela za mjerenje organizacijskih performansi je u drukčijem sagledavanju rezultata poduzeća i u njihovom vezivanju uz *stakeholdere*, tj. u zadovoljavanju interesa *stakeholdera* poduzeća.

4. EFQM-OV MODEL ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI

EFQM-ov model organizacijske izvrsnosti nastao je 1992. godine, a razvila ga je *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Ovaj model, kao i njegov američki pandan *The Malcom Baldrige Quality Award*, nije prvenstveno razvijen kao okvir za mjerenje performansi, već za dodjelu europskih nagrada za kvalitetu. Međutim, kako on ipak uključuje brojne dimenzije

performansi koje čak nisu pokrivena ni u okviru Balanced Scorecarda, EFQM-ov model organizacijske izvrsnosti je u širokoj primjeni u velikim i malim, privatnim i javnim europskim poduzećima kao sustav utvrđivanja organizacijskih performansi. Ovaj model rasvjetljava elemente koji utječu na unaprjeđenje performansi i indicira rezultate koje je potrebno mjeriti, a bazira se na premisi da se zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo radnika i organizacijski utjecaj na društvenu zajednicu postiže kroz menadžersku funkciju vođenja koja se temelji na strategiji, procesima upravljanja resursima, a sve u cilju postizanja organizacijske izvrsnosti. Stoga ovaj model naglašava samoevaluaciju i unaprjeđenje planiranja, a baziran je na devet kriterija, što je prikazano na slici 3.

Slika 3.



Izvor: Schreurs i Moreau, 2006

Na temelju slike 3 može se uočiti da se vođenjem, kojim se utječe na ljude, politike i strategije te resurse, realiziraju određeni procesi, rezultati kojih su zadovoljstvo radnika, zadovoljstvo kupaca i utjecaj na društvenu zajednicu, što na kraju određuje poslovne rezultate tj. organizacijske performanse. Strelice u modelu ističu njegovu dinamičnost, tj. pokazuju da inovacije i učenje utječu na unaprjeđenje pokretača koji onda vode i poboljšanim rezultatima.

Balanced Scorecard i EFQM-ov model proizlaze iz iste ideje te imaju sličnu strukturu, iako se EFQM-ov model koristi postavkama potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), dok Balanced Scorecard naglašava stratešku orijentaciju. Oba modela su nepropisani okviri ili predloži za mjerenje organizacijskih performansi, s tim da je Balanced Scorecard fleksibilniji za prilagođavanje specifičnim potrebama poduzeća (Wongrassamee et al., 2003, str. 27).

Zbog toga Schreurs i Moreau (2006) za mjerenje organizacijskih performansi predlažu korištenje ujedinjenim modelom koji predstavlja spregu Balanced Scorecarda i EFQM-ovog modela organizacijske izvrsnosti, pri čemu bi primarna uloga EFQM-ovog modela bila u samoevaluaciji, a utvrđivanje indikatora i mjerenje performansi trebalo bi biti izvršeno kroz Balanced Scorecard.

5. TROŠKOVI KVALITETE

Postizanje određene razine kvalitete koja ima tendenciju dugoročnog opstanka izaziva i određene troškove koji se nazivaju troškovi kvalitete, a koji se, ovisno o aktivnostima na koje se odnose, mogu podijeliti na:

- Prevencijske troškove, koji se odnose na dizajniranje, implementaciju i održavanje sustava kvalitete. Ovi troškovi se planiraju i događaju prije samog izvršavanja aktivnosti, a uključuju specifikaciju karakteristika proizvoda i usluga, ulaznih materijala i drugih *inputa*, te definiranje zahtjevane kvalitete.
- Troškove procjene, koji su vezani uz procjenu dobavljača i kupaca o karakteristikama materijala, procesa, proizvoda i usluga u cilju potvrde da udovoljavaju specificiranim karakteristikama.
- Troškove pogrešaka, koji se dijele na interne troškove pogrešaka i eksterne troškove pogrešaka. Interni troškovi pogrešaka nastaju jer se nije postigla standardom definirana kvaliteta, a otkrivaju se prije nego što se proizvod isporuči kupcu. Ovi troškovi uključuju razne gubitke vremena, i nepotrebne poslove koji su rezultat grešaka, loše organizacije i komunikacije; škartove, dakle proizvode koji se ne mogu prodati, niti upotrijebiti; troškove preinaka ili prerade; troškove analiziranja i utvrđivanja uzroka i izvora pogrešaka. S druge strane, eksterni troškovi pogrešaka nastaju kao rezultat propusta u postizanju određene kvalitete koji se nisu primijetili prije isporuke kupcima. Ovi troškovi uključuju: pritužbe u okviru garancijskog roka, servise i popravke, sve poslove i troškove potrebne za rješavanje prigovora kupaca, troškove vraćanja proizvoda, troškove transporta te troškove istrage izvora grešaka.

Grafički prikaz gore objašnjenih troškova kvalitete dan je na slici 4.

Slika 4.



Izvor: http://www.businessballs.com/dtiresources/performance_measurement_management.pdf

Troškovi kvalitete mogu se sagledati i putem sljedećeg izraza:

$$\text{Trošak kvalitete} = \text{Trošak slaganja} + \text{Trošak neslaganja}$$

pri čemu:

- trošak slaganja predstavlja troškove ispunjenja određene razine kvalitete na najefikasniji način;
- trošak neslaganja je trošak pogreške i trošak koji nastaje zbog nezadovoljavanja standarda kvalitete.

Bez obzira na neka razlikovanja između ova dva načina sagledavanja troškova kvalitete, ipak se može zaključiti da oni u osnovi podrazumijevaju isto. Troškovi kvalitete podrazumijevaju one faktore koji su vezani uz postizanje, a u mnogim slučajevima i nepostizanje prihvatljive razine kvalitete proizvoda ili usluga. Dakle, za postizanje određene razine kvalitete potrebno je izrazite napore uložiti u planiranje i izvođenje procesa, da bi se minimizirali troškovi koji se naknadno javljaju kao posljedice neadekvatnosti u tim procesima, ili kraće rečeno potrebno je upravljati kvalitetom.

Da bi se upravljanjem kvalitetom ostvarile koristi potrebno je:

- osigurati potporu menadžmenta;
- definirati sve vrste i elemente troškova kvalitete;
- osnovati tim koji će biti zadužen za upravljanje kvalitetom;
- obučiti radnike da bi se osiguralo njihovo razumijevanje o važnosti kvalitete i njezinog unaprjeđenja, kao i o njezinim implikacijama na financijske rezultate;
- izvještavati radnike o značajnim stavkama u troškovima kvalitete;
- osigurati interes i angažiranost radnika u otklanjanju devijacija.

Slijedeći ove smjernice, moguće je formirati adekvatan proces upravljanja kvalitetom koji bi eliminirao sve nepotrebne troškove kvalitete, poboljšao svekoliku kvalitetu rada, procesa i proizvoda, povećao zadovoljstvo kupaca i time unaprijedio financijske i nefinancijske performanse poduzeća.

6. TROŠKOVI AKTIVNOSTI

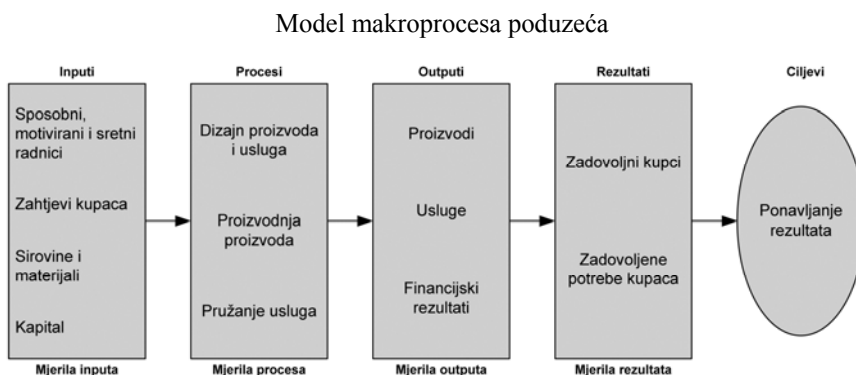
Koncept troškova aktivnosti razvili su Kaplan i Johnson 1980. godine kao pokušaj da se eliminiraju nedostaci mjerenja performansi temeljeni na tradicionalnom troškovnom računovodstvu (Tangen, 2003, str. 350). Tehnika troškova aktivnosti nastala je kao pokušaj utvrđivanja što preciznijih troškova poslovanja. Usmjeren je na analizu indirektnih troškova koji se javljaju u poslovanju i otkrivanje aktivnosti koje te troškove izazivaju. Smatra se da je ovo efikasniji postupak identificiranja troškova u odnosu prema tradicionalnim

računovodstvenim tehnikama (Tangen, 2003, str. 350). Međutim, neki autori ističu da efikasnost ove tehnike u odnosu prema tradicionalnom računovodstvu nikada nije empirijski dokazana (Neely et al., 1997). Osim toga, smatraju da pretpostavka kako aktivnosti izazivaju troškove ne mora biti točna (Piper i Walley, 1990, 1991). Nadalje, tehnika troškova aktivnosti ignorira oportunitetne troškove (Dugdale, 1990). Njezin nedostatak je i orijentacija na isključivo financijska mjerila. Da bi se troškovima adekvatno upravljalo potrebno je uključiti i druga nefinancijska mjerila koja također mogu sugerirati izvore i kretanje troškova. No, bez obzira na spomenute nedostatke ove tehnike, njezin osnovni značaj i doprinos je u poticanju menadžera da detektiraju, analiziraju te pokušaju smanjiti „skriven“ troškove transakcija.

7. MODEL MAKROPROCESA PODUZEĆA

U ovom modelu njegov autor Brown (1996) ukazuje na jasnu vezu između pet faza poslovnog procesa i mjerila performansi tih procesa. Spomenute faze su: ulazi (*inputi*), procesuiranje, izlazi (*outputi*), rezultati i ciljevi. Ovaj model demonstrira kako ulazi (*inputi*) utječu na procese, a u konačnici i na ciljeve. Rezultat svake faze pokretač je sljedeće. Model makroprocessa poduzeća prikazan je na slici 5.

Slika 5.



Izvor: Brown, 1996

Dakle, prvi element ovog modela su *inputi* kao preduvjet svakog procesa, a koji se odnose na sposobne, motivirane i zadovoljne radnike, zahtjeve kupaca, sirovine i materijale adekvatne kvalitete, te neizostavni kapital. Spomenutim *inputima* koristi se u procesima dizajniranja proizvoda i usluga, proizvodnji, te pružanju usluga kupcima. Kao ishodi (*outputi*) tih procesa javljaju se konkretni proizvodi i usluge i financijski rezultati koji u konačnici generiraju zadovoljstvo kupaca. Cilj poduzeća je kontinuirano ostvarivati ove rezultate.

8. TEHNIKA STRATEŠKOG MJERENJA I IZVJEŠTAVANJA

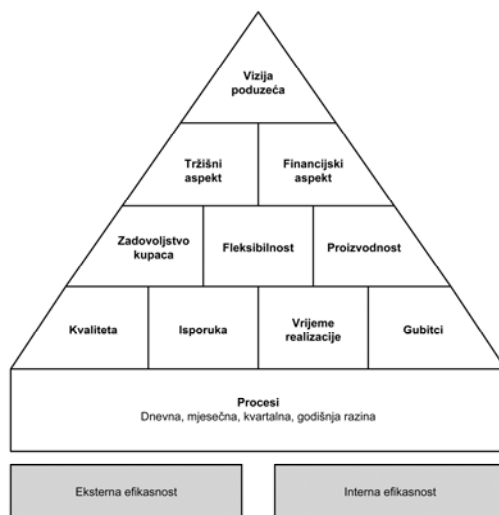
Tehnika strateškog mjerenja i izvještavanja razvijena je 1989. godine i temelji se na konceptima potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), industrijskog reinženjeringa i troškovima aktivnosti. To je kupcima orijentiran model koji veže strategiju poduzeća s financijskim performansama upotpunjenima ključnim nefinancijskim pokazateljima organizacijskih performansi. U koncept mjerenja organizacijskih performansi Tehnika strateškog mjerenja i izvještavanja uključuje interno i eksterno fokusirana mjerila, ali dodaje još jedan koncept, a to je kaskadna povezanost tih mjerila kroz različite organizacijske razine, koja osigurava vezu između performansi na svim razinama i vizije poduzeća.

Vizualizacija Tehnike strateškog mjerenja i izvještavanja naziva se Piramida performansi, i dana je na slici 6.

Piramida performansi dijeli se na tri razine. Najviša razina predstavlja viziju poduzeća. Razina ispod uključuje ciljeve organizacijskih jedinica koji se odnose na marketinški i financijski aspekt. Ova razina uključuje mjerila performansi koja su orijentirana na konkretne elemente procesa i učinaka, i koje su važne kupcima i vlasnicima poduzeća, a odnose se na zadovoljstvo kupaca, fleksibilnost, proizvodnost, kvalitetu, isporuku, vrijeme realizacije, te gubitke. Najniža razina piramide predstavlja operativne performanse koje se utvrđuju na dnevnoj, mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj razini. Putem Piramide performansi prati se interna i eksterna efikasnost poduzeća.

Slika 6.

Tehnika strateškog mjerenja i izvještavanja



Izvor: [http://etd.rau.ac.za/theses/available/etd-09142005-090105/restricted/Chap ter4.pdf](http://etd.rau.ac.za/theses/available/etd-09142005-090105/restricted/Chap%20ter4.pdf)

9. MATRICA ZA MJERENJE PERFORMANSI

Keegan et al. (1989) razvili su Matricu za mjerenje performansi kao reakciju na potrebu za uvođenjem balansiranih mjerila organizacijskih performansi. Po ovoj matrici mjerila organizacijskih performansi se kategoriziraju ovisno o tome jesu li troškovna ili netroškovna, interna ili eksterna, kao što je prikazano na slici 7.

Slika 7.



Izvor: Keegan et al., 1989

Dakle, iz slike 7 je vidljivo da eksterna, netroškovna mjerila organizacijskih performansi uključuju broj reklamacija, broj ponovljenih kupaca, te tržišni udio, dok u troškovna ulaze troškovi stvaranja konkurentske pozicije, koji uključuju sve vrste troškova, koji se javljaju procesom proizvodnje, do transfera proizvoda kupcima, kao i troškove istraživanja i razvoja kao pretpostavke za stvaranje konkurentske pozicije na tržištu. U interna, netroškovna mjerila organizacijskih performansi spada vrijeme dizajna, vrijeme isporuke i broj novih proizvoda, dok u kategoriju eksternih netroškovnih mjerila ulaze troškovi dizajniranja, materijalni troškovi i troškovi proizvodnje.

Nedostatak ovog modela je što jasno ne definira veze između pojedinih dimenzija organizacijskih performansi, iako je očito da one postoje.

10. MODEL KAUZALNOSTI REZULTATA I NJEGOVIH DETERMINANTI

Fitzgerald et al. (1991) su razvili ovaj model koji razlikuje dva tipa mjerila organizacijskih performansi, ona koja su vezana uz rezultate (konkurentnost, financijske performanse) i ona koja su fokusirana na determinante rezultata (kvaliteta, fleksibilnost, iskorištenost resursa i inovacije) što je vidljivo iz slike 8.

Slika 8.

Model kauzalnosti rezultata i njegovih determinanti

Rezultati	Financijske performanse
	Konkurentnost
Determinante	Kvaliteta
	Fleksibilnost
	Iskorištenost resursa
	Inovacije

Izvor: Fitzgerald et al., 1991

Ovaj model podrazumijeva koncept kauzalnosti, ukazujući da su ostvareni rezultati funkcija prošlih performansi povezanih sa specifičnim determinantama. Dakle, da bi se ostvarili željeni rezultati inicijalno je potrebno identificirati pokretače i izvore performansi.

11. ZAKLJUČAK

Analizirajući suvremene sustave za mjerenje organizacijskih performansi moguće je uočiti neke njihove zajedničke karakteristike koje se odnose na uključivanje financijskih i nefinancijskih mjerila, internih i eksternih, mjerila efektivnosti i efikasnosti. Kao takvi, suvremeni modeli mjerenja performansi pružaju balansiranu sliku organizacijskih performansi. Nadalje, suvremeni modeli daju sažet pregled, a s druge strane daju opsežnu sliku o uzročno-posljedičnim vezama između aktivnosti i performansi. S obzirom na karakteristiku multidimenzionalnosti, suvremeni modeli za mjerenje

organizacijskih performansi osiguravaju integriranost organizacijskih funkcija i organizacijskih razina potičući kongruenciju ciljeva i aktivnosti, te pružaju mogućnost za nadziranje prošlih i budućih performansi. Zajedničko svim suvremenim integriranim modelima utvrđivanja organizacijskih performansi je pokušaj da mjerenje organizacijskih performansi približe i povežu sa strategijom i dugoročnom orijentacijom poduzeća. Međutim, i njihov zajednički nedostatak je nepokrivanje svih dimenzija poslovanja.

Iako rastući broj istraživanja iz područja upravljanja performansama pokazuje da poduzeća koja koriste balansirana mjerila organizacijskih performansi i suvremene modele za mjerenje organizacijskih performansi, ostvaruju bolje organizacijske rezultate, ipak u praksi ne postoji njihovo značajno korištenje. Razlog tome je nepostojanje konsenzusa, ni teoretičara, ni praktičara, oko pitanja koje sustave mjerenja organizacijskih performansi koristiti i koje kriterije kod njihove selekcije treba slijediti. Izabrati adekvatan sustav mjerenja organizacijskih performansi je izrazito složen zadatak kojega nimalo ne olakšava rastući broj novih modela za mjerenje performansi. Brojni autori često ističu samo prednosti ovih modela, a malo pažnje posvećuju njihovim nedostacima. Osim toga, smjernice za njihovu praktičnu primjenu nisu dovoljno razvijene.

U cilju rezimiranja spoznaja o suvremenim modelima za mjerenje organizacijskih performansi potrebno je istaknuti sljedeće. I tradicionalna mjerila, tj. financijska mjerila i noviji modeli mjerenja organizacijskih performansi imaju i svoje prednosti i svoje nedostatke. Tradicionalna mjerila koncentrirana su na jednu dimenziju poslovanja, ne daju mogućnost predviđanja budućih kretanja, dok s druge strane noviji modeli u analizu uključuju više dimenzija, međutim, ipak ne uključuju sve dimenzije poslovanja poduzeća. Iz perspektive znanstvenih istraživanja značajan nedostatak novijih modela mjerenja organizacijskih performansi je što zbog nepostojanja jasnog određenja koje modele mjerenja organizacijskih performansi koristiti, oni često ne daju mogućnost uspoređivanja poduzeća. Uslijed toga, brojni znanstvenici često prednost ipak daju tradicionalnim mjerilima koja daju mogućnost usporedbe različitih poduzeća, za sva poduzeća se utvrđuju na isti način i olakšavaju provedbu istraživanja, analizu rezultata i generiranje zaključaka.

LITERATURA

Bessire, D., Baker, R. (2004). „The French Tableau de Bord and American Balanced Scorecard: A critical analysis“, *Critical Perspectives on Accounting*, (16), 6: 645-664.

Brown, M. G. (1996). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class performance*. New York: Quality Resources.

Cross, K. F., Lynch R. L. (1989). „The SMART way to sustain and define success“, *National Productivity Review*, (8), 1: 23-33.

Dugdale, D. (1990). „Costing systems in transition“, *Management Accounting*, 38-41.

Fitzgerald, L, Johnston, R., Brignall T. J., Silvestro, R., Voss, C. (1991). „Performance measurement in service organizations“, *Management Accounting*, 34-36.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). „The balanced scorecard – measures that drive performance“, *Harvard Business Review*, (70), 1.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., Jones, C. R. (1989). „Are you performance measures obsolete?“, *Management Accounting*, 45-50.

Marr, B., Schiuma, G. (2003). „Business performance measurement – past, present and future“, *Management Decision*, (41), 8: 608-687.

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997). „Designing Performance Measures: A Structured Approach“, *International Journal of Operations & Production Management*, (17), 11: 1131-1152.

Neely, A., Adams, C., Crowe, P. (2001). „The Performance Prism in Practice“, *Measuring Business Excellence*, (5), 2: 6-12.

Niven, P. R. (2007). *Balanced Scorecard, Korak po korak*. Zagreb.Masmedia,

Piper, J. A., Walley, P. (1990). „Testing ABC logic“, *Management Accounting*, September, 37-42.

Piper, J. A., Walley, P. (1991). „ABC relevance not found“, *Management Accounting*, March, 42-54.

Schreurs, J., Moreau, R. (2006). „The EFQM self-assessment model in performance management“. *13th European concurrent engineering conference*, Eurosis, 99-103.

Tangen, S. (2003). „An overview of frequently used performance measures“, *Work Study*, (52), 7: 347-354.

Wade, D., Recardo, R. (2001). *Corporate Performance Management, How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Heinemann: Butterworth.

Wongrassamee, S., Gardiner, P. D. Simmons, J. E. L. (2003). „Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model“, *Measuring Business Excellence*, (7), 1: 14-29.

Danica Bakotić, Ph. D.

Assistant professor
Faculty of Economics
University of Split
E-mail: danicab@efst.hr

CONTEMPORARY PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS***Abstract***

The aim of this paper is to provide an overview of contemporary performance measurement systems and to elaborate their characteristics or procedures in their implementation. Additionally, this study conducted a systematic and critical analysis of these systems. Contemporary performance measurement systems that have been analyzed in this paper are the Balanced Scorecard, Performance Prism, EFQM Excellence Model, Quality costs, ABC-Activity Based Costing, Macro Process Model of the Organization, SMART - Strategic Measurement and Reporting Technique, Performance Measurement Matrix, Model Results and Determinants Frameworks. Common to all these systems is an attempt to link the measurement of organizational performance with the strategy and company's long-term orientation, but what they all lack is covering all business dimensions. Although a growing number of studies in the field of performance management show that companies using contemporary performance measurement systems achieve better organizational results, still in practice there is no significant use of them.

Keywords: measurement, organizational performance, contemporary systems

JEL classification: L25