

SPECIFIČNOSTI METODOLOŠKIH PRISTUPA MJERENJU USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KVALITATIVNIM POKAZATELJIMA

Ivona Vrdoljak Raguč¹

UDK/UDC: 001.893:334.7(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M₂

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 15. veljače 2010. / February 15, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. rujan 2010. / September 24, 2010

Sažetak

Rezultat istraživanja uspješnosti poslovanja poduzeća je nepregledno mnoštvo različitih pokazatelja uspješnosti poslovanja koja se može vrednovati s različitih stajališta što rezultira različitim kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima. Univerzalni pokazatelj za sve aspekte uspješnosti poslovanja ne postoji, a razlozi zbog kojih svako poduzeće iskazuju uspješnost poslovanja su mnogobrojni (zbog povećanja same uspješnosti poslovanja, zbog mogućnosti iskazivanja temeljnih menadžerskih funkcija kao što su planiranje i kontroliranje te motiviranja zaposlenika da rade više i odgovornije te da na taj način poboljšaju poslovanje poduzeća). Najčešće se poslovanje poduzeća iskazuje financijskim pokazateljima koji su vidljivi iz financijskih izvještaja poduzeća (ROA, ROE, ROI, EVA, MVA i mnogih drugih), međutim danas sve više u poslovni svijet ulaze i ne financijski aspekti poslovanja (VBM, TQM, BSC, ABC, KPI i drugi). Financijski i ne financijski aspekti imaju zadaću da uspostave ravnotežu profita, rasta, kontrole, rezultata poslovanja u kratkom roku, prilika i prijatni te da motiviraju ljudske potencijale. Cilj rada je ukazati na važnost iskazivanja uspješnosti poslovanja poduzeća i kvalitativnim pokazateljima te ukazati na nužnost porasta njihove implementacije za potrebe iskazivanja uspješnosti poslovanja poduzeća u budućnosti. U tu svrhu provedeno je i empirijsko istraživanje metodom anketiranja koje je pokazalo u kolikoj mjeri je iskazivanje uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima zastupljeno u velikim hrvatskim poduzećima.

Ključne riječi: *kvalitativni pokazatelji, uspješnost poslovanja, velika hrvatska poduzeća*

¹ Dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguč, viši asistent, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

1. UVOD

Današnji poslovni svijet karakterizira ubrzani razvoj i konkurentnost poduzeća koja moraju stimulirati profitabilan razvoj, mjeriti kreiranje vrijednosti i kontinuirano učiti iz uspjeha, jer jedino takva poduzeća mogu uspjeti. Danas su u svijetu sve više prisutna „prilagodljiva“ poduzeća koja u fokus stavljaju ljude kao ključne čimbenike organizacije, koji svojim radom doprinose učinkovitom rukovođenju. Današnji problem s pokazateljima uspješnosti poslovanja je njihovo nepregledno mnoštvo koje je rezultat mnogobrojnih istraživanja uspješnosti poslovanja poduzeća koje se može vrednovati s različitim stajališta što rezultira različitim financijskim i ne financijskim pristupima.

Znanstvenici koji se bave ovom problematikom slažu se oko jedne tvrdnje, a to je da još ne postoji samo jedan pokazatelj za sve aspekte uspješnosti poslovanja. Tzv. „tvrde varijable“ mogu se mjeriti i izražavati brojevima, dok se tzv. „meke varijable“ poput kreativnosti, motivacije, fleksibilnosti menadžmenta i mnoge druge nalaze izvan dosega klasičnih pokazatelja. Ukoliko promatramo poduzeće u okruženju sustavnim pristupom onda možemo lako zaključiti kako je poduzeće podsustav, a okruženje sustav u kojem se odvija poslovanje. Najčešće se poduzeće definira kao složen, dinamičan, stohastičan, otvoren i organizacijski sustav te da pripada sferi društvenih ili socijalnih sustava.² U tržišnom okruženju poduzeće mora zadovoljiti očekivanja različitih interesnih skupina (vlasnika, menadžera, dobavljača, zaposlenika, Vlade, društva i potrošača).³

Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja tijekom vremena doživjeli su svojevrsni razvoj od klasičnih pokazatelja prema suvremenim aspektima uspješnosti poslovanja, koji danas sve više zauzimaju primat u analizi financijskih izvještaja i utvrđivanja poslovne uspješnosti zemalja članica Europske unije i SAD-a. Međutim osim financijskih aspekata utvrđivanja poslovne uspješnosti pojavljuju se i ne financijski aspekti, poput vrijednosnog menadžmenta (Value Based Management), poslovne izvrsnosti (Business Excellence), karte uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard Concept), cjelokupnog upravljanja kvalitetom (TQM), Activity Based Costing (ABC), Key Performance Indicator (KPI) i mnogih drugih.

Iz navedenog proizlazi kako su ciljevi rada utvrditi temeljne pojmove uspješnosti poslovanja, pojedinačno analizirati nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja uz iskazivanje njihovih prednosti i nedostataka uz navođenje mogućih poboljšanja trenutne situacije u kojima posluju poduzeća u okruženju.

Također će se ovim radom prikazati postojeće stanje implementacije, iskazivanja i korištenja mjerila uspješnosti poslovanja na primjeru velikih hrvatskih poduzeća, odnosno njihove poslovne prakse.

² Turk, I., Deželjin, J., Organizacija informacijskog sistema, Zagreb, Informator, 1988., str. 1.

³ Žager, K., Žager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 16.

2. USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

Kreitner⁴ je identificirao osam čimbenika koji doprinose kompleksnosti odlučivanja i koji mogu pomoći menadžerima da donesu najbolja rješenja problema: višestruki kriterij, apstrakcija, rizik i nesigurnost, dugoročne implikacije, interdisciplinarni input, udruženo odlučivanje, prosudbe vrijednosti i nenamjerne posljedice.

Sve donesene odluke nemaju jednaku važnost u poduzeću, neke odluke se odnose na cijelo poduzeće, iziskuju puno novca i imaju dugoročne učinke na poduzeće dok su neke odluke manje značajne i odnose se samo na manji broj ljudi u organizaciji, a donose se svakodnevno bez nekih većih materijalnih troškova. Upravo zbog velikog broja čimbenika koji utječu na odlučivanje prilikom donošenja odluke menadžeri moraju izabrati najisplativiju mogućnost, ali tek nakon što su pažljivo proučili svaku od alternativa.

Proces upravljanja uspješnosti poslovanja moguće je sagledati kao ciklus koji se sastoji od: planiranja uspješnosti, treniranja uspješnosti i procjenjivanja uspješnosti poslovanja, a sve sa svrhom ostvarenja strateških ciljeva.⁵ Osim toga važno je naglasiti kako se ne fokusira isključivo na poduzeće kao cjelinu, već i na odjeljenja, procese, programe, proizvode ili usluge, projekte, te organizirane timove i grupe unutar poduzeća.

*Proučavajući uspješnost poslovanja poduzeća Herman i Renz (2002) dali su popis osnovnih prijedloga vezanih za organizacijsku uspješnost poslovanja:*⁶

- uspješnost poslovanja organizacije je uvijek pitanje usporedbe;
- uspješnost poslovanja je multidimenzionalna;
- Uprava poduzeća radi razlike kada je u pitanju postizanje uspješnosti poslovanja, ali je nejasan način postizanja uspješnosti;
- uspješnost poslovanja je društvena konstrukcija;
- učinkovitija poduzeća češće koriste korektnu menadžersku praksu;
- „najbolja praksa“ je jamstvo kritične evaluacije;
- mjere odgovornosti mogu ponuditi različite mogućnosti donošenja zaključaka;
- vrlo je važno odvajanje različitih tipova organizacija;
- mrežna uspješnost je važna za proučavanje uspješnosti poslovanja.

Blumenthal (2003) sugerira kako je poboljšanje uspješnosti poslovanja osim putem zaposlenika moguće ostvariti slijedeći jedan ili više navedenih aspekata:⁷

⁴ Kreitner, R., „Management“, ninth edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2004., str. 247-249.

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_management (25.07.2009.)

⁶ Prilagođeno prema „Field Guide to Consulting and Organizational Development“ sa internet izvora <http://www.authenticityconsulting.com> (25.07.2009.)

⁷ Prilagođeno prema „Field Guide to Consulting and Organizational Development“ sa internet izvora <http://www.authenticityconsulting.com> (25.07.2009.)

- organizacijska stabilnost (kontinuirano pružanje usluga koje omogućava opstanak organizaciji);
- financijska stabilnost (posebno s naglaskom na kratkoročno preživljavanje organizacije);
- kvaliteta programa (proizvoda i usluga);
- organizacijski razvoj (zasniva se na privlačenju resursa i snabdijevanju usluga).

Svaki koncept da bi zaživio u poduzeću zahtijeva implementaciju koja se sastoji od nekoliko koraka. Tako je moguće istaknuti i osnovne korake koje poduzeće mora poduzeti kako bi implementiralo i provelo proces uspješnosti poslovanja: prikaz organizacijskih ciljeva koji se povezuju sa organizacijskim rezultatima, jamstvo da željeni rezultati direktno doprinose organizacijskim rezultatima, identifikacija mjera prve razine menadžmenta za evaluaciju u kojoj mjeri se željeni rezultati ostvaruju, identifikacija više specifičnih mjera za svaku razinu menadžmenta, identifikacija standarda evaluacije, dokumentacija plana uspješnosti uključujući željene rezultate, mjere i standarde poslovanja, vođenje tekućih opservacija i mjerenja prema ostvarenju uspješnosti poslovanja, razmjena povratnih informacija o uspješnosti poslovanja, ukoliko se ostvarena uspješnost poslovanja podudara sa željenim standardima uspješnosti onda primijeniti sustav nagrađivanja, ukoliko se ostvarena uspješnost poslovanja ne podudara sa željenim standardima uspješnosti onda razviti ili unaprijediti razvojni plan uspješnosti poslovanja.

PM je prije svega pozitivan proces od kojeg će dobar sustav kreirati kulturu čiji će uspjeh biti zajamčen. Nedovoljno uspješna poduzeća će i dalje postojati što se često povezuje i sa neadekvatnim vodstvom, lošom strukturom menadžmenta ili defektnim radnim sustavima.

Evolucija PM-a rezultirala je pojavom različitih modela utemeljenih na holističkom pristupu koji nastoji koristiti i financijske i nefinancijske aspekte mjerenja uspješnosti poslovanja:

- SMART – Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (Cross i Lynch, 1988 – 1989);
- Integrated Performance Measurement – integrirano upravljanje uspješnošću poslovanja (Dixon, Nanni i Vollman, 1990);
- Balanced Scorecard – karta uravnoteženih ciljeva (Kaplan i Norton, 1992, 1996);
- Cambridge Performance Measurement Design Process (Neely i dr., 1995, 1996);
- Stakeholder model – model dioničara (Atkinson, Waterhouse i Wells, 1997);
- Performance Management Framework – okvir za mjerenje uspješnosti poslovanja (Otley, 1999).

3. METODOLOŠKI PRISTUPI MJERENJU USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KVALITATIVNIM POKAZATELJIMA

U posljednje se vrijeme sa razvojem menadžerskog računovodstva pojavljuju akronimi sa tri slova koja su postala vrlo popularna: upravljanje temeljeno na vrijednosti (Value Based Management-VBM), poslovna izvrsnost (Business Excellence), karta uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard Concept-BSC), cjelokupno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management-TQM), Activity Based Costing (ABC), Activity Based Management-ABM Key Performance Indicator-KPI, Business Process Reengineering-BPR i mnoge druge. Svi ovi pristupi nastali su zbog činjenice da su tradicionalni pristupi mjerenja uspješnosti poslovanja postali nepotpuni u novom turbulentnom okruženju prvenstveno zbog njihove orijentacije na prošlost, nepovezanosti s nematerijalnim aspektima poslovanja, kratkoročne orijentacije te naglašavanja rezultata bez uzroka.

Posljednjih desetljeća menadžersko računovodstvo i financijski menadžment susreli su se sa povećanim brojem izazova koja su zahtijevala usvajanje novih pristupa, dizajniranih za prilagođavanje promjenama u ekonomskom okruženju i sa ciljem da isprave dosadašnje nedostatke i nepravilnosti postojećih kontrolnih mehanizama.

Posljednjih godina unatoč intenziviranoj konkurenciji, natjecanju, globalizaciji i eksplozivnom razvoju tehnologije, organizacijsko učenje i znanje postali su dominantni čimbenici konkurentskih prednosti. Kao posljedica organizacije su prisiljene tražiti zamjenu tradicionalnim financijskim mjerama uspješnosti poslovanja sa većim naglaskom na povezivanje mjera uspješnosti poslovanja sa ljudima i poslovnim procesima čije se snage ili slabosti ne mogu prikazati u bilanci stanja (Bromwich and Bhimani, 1994.). 1992. Kaplan i Norton su se složili da se menadžeri ne bi trebali fokusirati isključivo na financijske mjere kada donose odluke već da je potrebno u obzir uzeti i nefinancijski kriterij te su stvorili koncept pod nazivom „Balanced Scorecard Concept“ („Karta uravnoteženih ciljeva“) sa četiri ključne i različite perspektive: financijsku, kupca, interno poslovanje/učenje i perspektive rasta i razvoja koja povezuje financijske i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja. 1996⁸, isti autori proširili su svoje stajalište naglašavajući važnost povezivanja „karte ciljeva“ sa poslovnom strategijom. Kako bi efikasno preveli strategijske ciljeve u opipljive objekte i mjere oni su predložili četiri međusobno povezana menadžerska procesa: rasvjetljavanje i pretvaranje vizije i strategije, povezivanje strategijskih ciljeva i mjera i njihova međusobna komunikacija, poslovno planiranje i postavljanje zadataka te postizanje strategijske povratne informacije učenja. BSC sustav prezentira glavni indikator u službi kontrolinga i ima centralnu ulogu u procesu kontroliranja poduzeća koje postoji u poduzećima gdje je planiranje centralna funkcija menadžerskog sustava, ovdje se prvenstveno misli na velika poduzeća. Iz težnje da poduzeća razviju strategije kojima će ostvariti vodstvo, unaprijediti odnose s kupcima i diferencirati se od konkurencije razvio se BSC koncept koji je iz prvobitnog sustava mjerenja prerastao u sustav strateškog menadžmenta.

⁸ Vidi detaljnije u Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard-Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

BSC razlikuje se od tradicionalnih mjera uspješnosti poslovanja po tome što naglašava da su izabrani ključni pokazatelji temeljeni naposlovnoj strategiji poduzeća i na temelju konkurentskih potreba. BSC je bitan jer ujedinjuje većinu karakteristika na koje se poduzeće mora usmjeriti da bi bilo konkurentno. Ovo uključuje usmjerenost na klijente, poboljšanje kvalitete, naglašavanje timskog rada, skraćivanje vremena razvoja novih proizvoda i usluga i upravljanje dugi rok.⁹

Cjelovito upravljanje kvalitetom (Total quality management - TQM) razvilo se kao poslovna filozofija u Velikoj Britaniji kasnih 1970-ih i ranih 1980-ih. Postoji više pristupa upravljanju kvalitetom, pionirski radovi Jurana, Deminga i drugih znanstvenika u japanskoj industriji 1950-ih, oni se ipak temelje na nekim zajedničkim načelima. Veliki se broj gurua kvalitete pojavio tijekom godina i svaki je od njih dao svoj jedinstveni pogled na razvoj i primjenu TQM-a u poduzeća. Tipični primjeri su Deming, Juran, Ishikawa i Crosby. TQM se može definirati kao „korporativni oblik poslovanja koji se temelji na nadarenosti i sposobnostima kako ljudskih potencijala tako i menadžmenta da korištenjem radnih timova neprestano napređuju kvalitetu i proizvodnost“.¹⁰ TQM je vrlo zahtjevan glede vremena, iznimno težak za implementaciju i vrlo spor u dobivanju konkretnih mjerljivih rezultata. Mnoga poduzeća traže odgovore na svoje teškoće u programima potpore kupcu u skraćivanju vremena ciklusa proizvodnje, osnaživanju osoblja. Ipak, takvi napori često imaju skromne ili nikakve rezultate. Moguće pogreške uvođenja TQM-a mogu se dogoditi: neshvaćanje menadžmenta što je TQM i njegova svrha, naglasak na kratkoročnoj dobiti, pogrešno određivanje vremena i faza implementacije, nedefiniranje kratkoročnih rezultata za sustav nadzora i povratnu vezu, izbjegavanje zahtjeva na kakvoću opisom „naš je problem drugačiji“, uspoređivanje osoblja - rivalstvo i narušavanje timskog rada, neprikladna i zastarjela procjena i sustav nagrađivanja, promjena menadžmenta i zastarjela organizacijska struktura te model poslovanja. Iz TQM-a i općenito upravljanja kvalitetom vremenom je došlo i do razvoja pojma **poslovne izvrsnosti** (*eng. Business Excellence*). U svijetu su se osim na implementaciju koncepta države i poduzeća vremenom okrenula i na nacionalnu i regionalnu politiku nagrađivanja najuspješnijih poduzeća čiji je osnovni cilj promocija vrhunskih sustava kvalitete i poslovne izvrsnosti (Deming prize, The Malcolm Balridge National Quality Award, ISO, European Quality Award i mnoge druge). Standardi kvalitete koriste se u poduzećima koje azele biti konkurentna na lokalnoj i na globalnoj razini. Poslovna izvrsnost označava visoku razinu zrelosti poduzeća u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Temelji se na sljedećim načelima: orijentacija na rezultate, usmjerenost na kupce, vođenje i konstantnost svrhe, procesno upravljanje utemeljeno na činjenicama, razvoj zaposlenika i njihovo sudjelovanje, neprestano učenje, poboljšavanje i inoviranje, razvoj partnerskih odnosa i korporativna društvena odgovornost. Poštivajući ova načela razvijeno je nekoliko modela koji daju okvir poslovne izvrsnosti (Business Excellence). Najpoznatiji model je EFQM (European Foundation for Quality Management). U siječnju 2001. EFQM imao je više

⁹ Noe R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, Mate d.o.o., ZSEM, Zagreb, 2006., str. 12.

¹⁰ Noe R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., op. Cit., prema Jablonski, J. R., Implementing Total Quality Management: An Overview, San Diego, Pfeiffer&Company, 1991.

od 800 članica iz gotovo svih država Europe te je vlasnik EFQM modela koji se sastoji iz devet aspekata od kojih petero osposobljavaju poduzeće za postizanje izvrsnih rezultata, a četvero ukazuju na postignute rezultate. Ovaj model može poduzećima poslužiti kao okvir za postizanje uspješnosti poslovanja, a naglašava vodstvo kao temelj i početni uvjet za postizanje poslovne izvrsnosti iz čega se iznosi zaključak kako je upravo vodstvo preduvjet za postizanje uspješnog poslovnog rezultata uz standardne komponente poput resursa, ljudi, procesa, strategija te zadovoljnog kupca koji predstavlja krajnji cilj upravljanja kvalitetom.

Moguće je postaviti pitanje *zašto koristiti modele izvrsnosti?* Nekoliko je mogućih objašnjenja. Zbog: povećanja konkurentnosti poduzeća, sustavnog uvođenja cjelovitog upravljanja kvalitetom (TQM-a), sustavnog pristupa neprestanom poboljšavanju poslovanja, integriranja ciljeva, strategija, koncepata i modela, objektivnog ocjenjivanja vlastite uspješnosti poslovanja te zbog veće motiviranosti zaposlenika za postizanje što boljih rezultata poslovanja.

Sa stajališta konkurentnosti poduzeća, a prvenstveno zbog upravljanja poslovnim procesima važno je sagledati i opravdanost troškova koji nastaju prilikom ostvarivanja ciljeva poduzeća. U traženju odgovora menadžment se okreće posebnom načinu upravljanja poduzećem, a to je upravljanje troškovima tzv. Cost Management koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimalizaciji troškova. U literaturi se mogu pronaći različiti pristupi ovom problemu poput modela tradicionalnog upravljanja troškovima (Traditional Product Costing - TPC), modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti (Activity Based Costing - ABC), modela upravljanja troškova temeljenih na procesu (Process Based Costing - PBC), modelu karte uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard Concept - BSC), modela upravljanja troškovima kvalitete (Quality Cost Management - QCM) i mnogih drugih.

Još je jedan pristup s aspekta kvantifikacije interesantan i primjenjiv, a reflektira se na kritične čimbenike uspjeha organizacije, tzv. Key Performance Indicators (ključni pokazatelji poslovanja). Ovakvi pokazatelji razlikuju se od organizacije od organizacije prvenstveno s obzirom na vrstu organizacije koju karakteriziraju i organizacijske jedinice na koje se odnosi mjerenje. Prije same odluke o ključnim pokazateljima poslovanja potrebno je poznavati ciljeve organizacije koji ovise o misiji, ali i o dioničarima, a osnova im je da budu kritični prema uspjehu same organizacije. Danas se najviše primjenjuje u projektnom menadžmentu.

Provedena analiza literaturne građe rezultirala je identificiranjem mnogobrojnih prednosti i nedostataka kvalitativnog pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća.

Kao glavne *prednosti* svih ne financijskih aspekata moguće je izdvojiti:

- fokusiranje na krajnjeg korisnika;
- fokusiranje na organizacijske jedinice, a ne samo na cijelu organizaciju;
- poboljšana alokacija resursa;
- postavljanje učinkovitih ciljeva i zadataka;

- poboljšanje procesa donošenja odluka;
- isticanje menadžerskih prioriteta;
- mogućnost kvantifikacije rezultata.

Dok je kao glavna *ograničenja* moguće navesti:

- veliku financijsku potporu za implementaciju koncepata;
- dugotrajan proces implementacije koji iziskuje veliki broj resursa i promjene u organizacijskoj kulturi;
- povećane troškove treninga i edukacije zaposlenika;
- sporost dobivanja konkretnih mjerljivih rezultata;
- rivalstvo i narušavanje timskog rada;
- nedovoljno koncentriranje na ljudske resurse.

Svako poduzeće prije same implementacije pojedinog kvalitativnog pristupa mjerenju organizacijske uspješnosti treba ocijeniti jesu li prednosti uvođenja kvalitativnog pristupa mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća veće od njegovih ograničenja te shodno tome pristupiti procesu implementacije.

4. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Kako bi se prikazalo postojeće stanje u velikim hrvatskim poduzećima kada se analizira problematika uspješnosti poslovanja i implementacije te primjene mjernih instrumenata za utvrđivanje poslovne uspješnosti provedeno je anketno istraživanje koje je poslužilo kao glavni instrument za prikupljanje primarnih podataka poslan top menadžeru velikih hrvatskih poduzeća tijekom druge polovice 2008. godine. Najviše su u uzorku zastupljene djelatnosti: prerađivačka industrija, trgovina, hotelijerstvo, prijevoz, skladištenje i veze i graditeljstvo što je i očekivano s obzirom da ove djelatnosti dominiraju u strukturi temeljnih djelatnosti po broju registriranih poduzeća u Republici Hrvatskoj iako se težilo da istraživanjem bude obuhvaćeno što više poduzeća iz različitih temeljnih djelatnosti. Kada se u obzir uzme veličina poduzeća obuhvaćenih uzorkom onda se lako zaključuje kako su u uzorku u nešto većem broju zastupljena poduzeća do 1000 zaposlenika, iako se nastojalo da uzorkom budu obuhvaćene sve kategorije veličine poduzeća kako bi uzorak bio što reprezentativniji.

Dobiveni rezultati istraživanja pokazali su kako je najveći broj anketiranih top menadžera u statusu zaposlenika, zaposlenog u poduzeću sa većinskim privatnim vlasništvom koje je u kategoriji dioničkih društava, na radnom mjestu predsjednika Uprave ili generalnog direktora poduzeća, te muškog spola.

S rezultatima poslovanja u 48% poduzeća iz uzorka upoznati su svi zaposlenici, a čak 71% top menadžera izjasnilo se kako uspješnost poslovanja mjere i financijskim i ne financijskim pokazateljima. Od ne financijskih načina mjerenja uspješnosti poslo-

vanja najzastupljeniji su zadovoljstvo i vjernost kupaca (21,4%), kvaliteta proizvoda i usluga (20,4%) i kontinuirano poboljšanje poslovanja (17,9%).

Kada se analizira politika kvalitete koja se provodi u velikim hrvatskim poduzećima vidljivo je kako sva poduzeća obuhvaćena anketnim istraživanjem primjenjuju standarde kvalitete i posjeduju odgovarajuće ISO certifikate (najviše je ISO 9002 i ISO 14000, 40,7% te ISO 9001:2000, 33,3% certifikata, s obzirom na temeljnu djelatnost poduzeća).

Dobiveni odgovori na pitanje o primjeni kvalitativnih pristupa mjerenu uspjehnosti poslovanja poduzeća su sljedeći: 67% poduzeća primjenjuje TQM u svom poslovanju (dobiveni odgovor se veže i za odgovarajuću ISO certifikaciju), 14% poduzeća primjenjuje VBM, 5% primjenjuje ABC metodu, dok samo 3% poduzeća iz uzorka primjenjuje BSC i KPI. Izrazita je dominacija primjene TQM koncepta, iako se dobiveni dogovori mogu protumačiti kao iskaz subjektivnog mišljenja top menadžera, ali su i druga slična istraživanja pokazala da iako je veliki broj poduzeća koja posjeduju ISO certifikat ipak primjena TQM-a izostala u velikoj mjeri, pa se slobodno može reći kako više od polovice poduzeća koja posjeduju ISO certifikate ipak ne primjenjuju u potpunosti koncept TQM.

Od top menadžera se tražilo i da ocjene rezultate poslovanja poduzeća. U tablici 1. vidljivo je kako su rezultati zadovoljstva kupaca visoko rangirani (87,65% ocjena 4 i 5), dok su ostali rezultati poslovanja poduzeća na razini prosječne ocjene između 3 i 4.

Tablica 1. Ocjena rezultata poslovanja poduzeća

POSLOVNI REZULTATI	1	2	3	4	5
	Frek./Postotak	Frek./Postotak	Frek./Postotak	Frek./Postotak	Frek./Postotak
Rezultati zadovoljstva kupaca	0 / 0,00	1 / 1,23	9 / 11,11	42 / 51,85	29 / 35,80
Financijski i tržišni rezultati	1 / 1,23	5 / 6,17	18 / 22,22	23 / 28,40	34 / 41,98
Rezultati upravljanja ljudskim potencijalima	0 / 0,00	6 / 7,41	35 / 43,21	34 / 41,98	6 / 7,41
Rezultati vezani uz dobavljače i poslovne partnere	1 / 1,23	7 / 8,64	27 / 33,33	40 / 49,38	6 / 7,41
Posebni rezultati poduzeća	1 / 1,23	6 / 7,41	34 / 41,98	29 / 35,80	11 / 13,58

Izvor: Vlastita obrada prema podacima dobivenim anketnim istraživanjem

Analiza je pokazala kako je trend poslovanja u posljednjih 5 godina uzlazni u 80,1% analiziranih poduzeća, te da se očekuje i daljnji trend porasta poslovanja poduzeća. Kako je istraživanje provedeno prije globalne krize koja je zahvatila i domaća poduzeća stavovi i očekivanja top menadžera bili su u skladu s postojećim stanjem na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

Većina dosadašnjih pokušaja mjerenja uspješnosti poslovanja, posebice u Republici Hrvatskoj okrenuta je mjerenju uspješnosti poslovanja na temelju financijskih aspekata međutim u suvremenim poslovnim okruženjima svjetskih korporacija navedeno je zamijenjeno financijskim i ne financijskim suvremenim aspektima uspješnosti poslovanja poduzeća koja odgovaraju uvjetima poslovanja na domaćim i međunarodnim tržištima u 21. stoljeću.

Najvažnije je istaknuti da uspješnost poslovanja mora biti usklađena sa poslovnom strategijom poduzeća. Poslovni pokazatelji su neizostavan instrument ispitivanja i istraživanja efikasnosti poslovanja poduzeća. Jednostavnost njihova oblikovanja i korištenja dovela je i do njihova nepreglednog mnoštva, čime se otvara niz pitanja: izbora pokazatelja, rangiranja pokazatelja, agregiranja pokazatelja i izbora osnovice za uspoređivanje. U europskoj teoriji i praksi uobičajeno se koristi hijerarhija predupravljačkih veličina kao odgovor na prethodno postavljena pitanja, te predstavlja općeprihvaćenu koncepciju opisivanja, objašnjavanja i predviđanja poslovanja poduzeća koja se temelji na slijedu ciljeva poduzeća: očuvanje i uvećanje likvidnosti poduzeća, ostvarivanje dobitka, korištenje i izgradnja potencijala čiji su međusobni odnosi u uzročno-posljedičnim relacijama.¹¹

Analizirajući proces implementacije i njegovu učestalost te primjenu nefinancijskih aspekata uspješnosti poslovanja na primjeru poslovne prakse velikih hrvatskih poduzeća odmah se uočava kako su top menadžeri još uvijek više okrenuti tradicionalnom načinu mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća utemeljenom na financijskim pokazateljima, uz izuzetak posjedovanja ISO certifikata i implementacije TQM-a u poslovanje, gdje je anketno istraživanje pokazalo kako sva poduzeća iz uzorka primjenjuju standarde kvalitete i posjeduju odgovarajuće ISO certifikate sukladno njihovim temeljnim djelatnostima. Navedena činjenica ne iznenađuje jer je postizanje kvalitete proizvoda i usluge postalo nužan uvjet za kontinuirano odbijanje poslovnih procesa i cjelokupnog poslovanja poduzeća u turbulentnom i promjenjivom okruženju današnjice.

LITERATURA:

1. Ameels, A., Bruggeman, W., Scheipers, G., Value-Based Management, Control Processes to create value through integration, Vlerick Leuven Gent Management School, 2002.
2. Certo, S. C., Certo, S. T., Modern Management, tenth edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
3. Kaplan, R. S., Norton, D. P., The Balanced Scorecard-Translating strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

¹¹ Detaljnije o hijerarhiji predupravljačkih veličina u Osmanagić – Bedenik, N., Efikasnost poslovanja 400 najvećih poduzeća u Hrvatskoj, Slobodno poduzetništvo 10/99, TEB, Zagreb, 1999., str. 18 - 20.

4. Kaplan, R. S., Norton, D. P., „The Strategy Focussed Organisation“, HBS Press, Boston, 2001.
5. Kreitner, R., „Management“, ninth edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2004.
6. Noe R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2006.
7. Osmanagić – Bedenik, N., Efikasnost poslovanja 400 najvećih poduzeća u Hrvatskoj, Slobodno poduzetništvo 10/99, TEB, Zagreb, 1999.
8. Turk, I., Deželjin, J., Organizacija informacijskog sistema, Zagreb, Informator, 1988.
9. Žager, K., Žager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999.
10. <http://www.authenticityconsulting.com> (25.07.2009.)
11. http://www.en.wikipedia.org/wiki/Performance_management (25.07.2009.)

SPECIFICS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO PERFORMANCE MEASUREMENT THROUGH QUALITATIVE MEASURES

*Ivona Vrdoljak Raguz*¹²

Summary

Research results of performance management are numerous different performance measures that can be measured from different aspects which result in different quantitative and qualitative measures. A universal measure for every aspect of performance management does not exist, while reasons for every enterprise to demonstrate business performance are numerous (because of the increase in performance management, possibility for demonstration of fundamental management functions such as planning and control and motivation of employees to work more and with higher responsibility). Business performance is mostly demonstrated by financial measures (ROA, ROE, ROI, EVA, MVA, etc.), although in today's business world non financial measures are also dominant (VBM, TQM, BSC, ABC, KPI, etc.). Both aspects have the same goal, to establish a balance between profit, growth, control, business results in the short run, opportunities and threats and to motivate human resources. The aim of the article is to show the importance of demonstration of performance measurement through qualitative measures and to stress the necessity for its increased implementation in future enterprise performance measurement. With this in mind, a survey empirical research was conducted in order to measure the presence of performance measurement through qualitative measures in large Croatian enterprises.

Key words: *qualitative measures, business performance, large Croatian enterprises*

JEL classification: *M₂*

¹² Ivona Vrdoljak Raguz, Ph.D., Senior Assistant, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business, E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr