



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ**



Кандидат: м-р Весна Василева

***Фундаментални процеси на стратемискиот
менаџмент на перформанси – современи
предизвици и перспективи***
(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2015



**Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics- Skopje**



Candidate: M.Sc. Vesna Vasileva

***Fundamental Strategic Management Processes –
Current Challenges and Perspectives***
(doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2015

Членови на комисијата:

1. **Проф. д-р Љубомир Дракулевски**
Економски факултет - Скопје

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

Фундаментални процеси на стратeгискиот менаџмент на перформанси – современи предизвици и перспективи

Апстракт

Како резултат на динамичните промени на глобалната бизнис клима и силната конкуренција предизвикана од глобализацијата, брзиот технолошки развој, честите промени на потребите и желбите на купувачите и бројните регулаторни промени, компаниите се соочени со постојана неизвесност и ризик, поради што чувствуваат потреба од промени во начинот на организација и спроведување на клучните процеси на планирање и управување со перформансите. Глобалниот тренд на континуирано унапредување на управувањето со организациските перформанси придонесе за брз развој и примена на концептот на стратeгиски менаџмент на перформанси. Стратeгискиот менаџмент на перформанси претставува рамка која ги обединува различните стратeгиски и оперативни процеси, методологии и системи кои служат за креирање и успешно спроведување на компаниската стратегија. Во фокусот на вниманието на ова истражување се три фундаментални процеси на стратeгискиот менаџмент на перформанси: *процесот на дефинирање на стратегијата, процесот на планирање и проектирање и процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи*. Анализата на одделните процеси ги опфаќа теоретските концепти и практичните искуства поврзани со различните фази, методи, техники и алатки кои постојат или ги применуваат современите компании, со цел да се добијат целосни сознанија за искуствата и предизвиците со кои се соочуваат компаниите при нивното спроведување. Резултатите од истражувањето покажуваат дека во изминатиот период настанале значајни промени. Традиционалните техники, методи и алатки се модифицирани или целосно се заменети со нови, а примената на софистицирани софтверски апликации претставува предуслов за унапредување и интеграција на процесите. Во рамки на македонските компании, постои потреба од итни промени во насока на следење на современите трендови и подобро спроведување на процесите.

Клучни зборови: *стратегиија, стратeгиски менаџмент на перформанси, управување со перформансите, мерење на перформансите, Balanced Scorecard, клучни индикатори на перформансите*

Fundamental Strategic Management Processes – Current Challenges and Perspectives

A b s t r a c t

As a result of the dynamic changes in the global business environment and increased competition caused by globalization, rapid technological development, frequent changes of customers' wants and needs as well as numerous regulatory changes, companies are faced with constant uncertainty and risk, so they feel the need for changes in the organization and the execution of the key planning and performance management processes. Global trend of constant improvement in managing company's performance contributed to the rapid development and use of the strategic performance management. Strategic performance management is a framework that encompasses various strategic and operational processes, methodologies and systems that are used for creation and successful implementation of the company's strategy. This research is focused on three fundamental strategic performance management processes: strategy formulation process, planning and forecasting process and performance measurement and reporting process. The analysis of each of the three processes includes various theoretical concepts and practical experiences related to the different phases, methods, techniques and tools that exist or are used by modern companies, in order to obtain comprehensive insights and knowledge on the experiences and challenges that companies are facing during the implementation. The research results show that there have been significant changes in the processes over the last few decades. Traditional techniques, methods and tools have been modified or completely replaced with new ones, whereas the use of contemporary ICT solutions is essential for further improvement and integration of the processes. As for Macedonian companies, the survey results show that there is a need for immediate changes in line with the current trends, in order to achieve better implementation of the processes.

Key words: *Strategy, Strategic Performance Management, Performance Management, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators*

СОДРЖИНА

	стр.
ВОВЕД	1
1. Актуелност на истражувањето и домен во кој докторската дисертација ќе претставува научен придонес	3
2. Предмет, цел и задачи на истражувањето	4
3. Методологија за изработка на докторската дисертација	5
4. План на презентирање на материјата	7
ГЛАВА I – СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ	11
1.1. Дефиниција и карактеристики на стратeгискиот менаџмент на перформанси	11
<i>1.1.1. Воведување и имплементација на концептот на стратeгиски менаџмент на перформанси</i>	18
1.2. Историски развој на стратeгискиот менаџмент на перформанси	24
1.3. Процеси во рамки на стратeгискиот менаџмент на перформанси	28
1.3.1. <i>Процес на дефинирање на стратегијата / стратeгиско планирање</i>	30
1.3.2. <i>Процес на планирање/буџетирање</i>	31
1.3.3. <i>Процес на предвидување и проектирање</i>	31
1.3.4. <i>Процес на мерење на резултатите и поднесување на извештаи</i>	32
1.3.5. <i>Процес на прегледување и анализа на перформансите и преземање корективни мерки</i>	32
1.3.6. <i>Процес на наградување и поттикнување на вработените</i>	33
1.4. Примена на современи технолошки решенија во спроведувањето на интегриран стратeгиски менаџмент на перформанси	33
1.5. Современи предизвици кои влијаат врз целокупниот процес на менаџмент на перформанси	40
ГЛАВА II – ПРОЦЕС НА ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА	45
2.1. Дефинирање на стратегија – поим и карактеристики	45
2.2. Содржина на процесот на дефинирање на стратегија	51
2.2.1. <i>Креирање на визија, мисија и вредности</i>	51

2.2.2. <i>Спроведување на стратегиска анализа</i>	56
2.2.3. <i>Утврдување на стратегиски цели</i>	70
2.2.4. <i>Избор и формулирање на стратегија</i>	72
2.3. Изработка на стратегиски план	89
2.4. Алатки за имплементација на стратегијата	93
2.4.1. <i>Систем на урамнотежени индикатори и стратегиски мапи</i>	94
2.4.2. <i>Призма на перформанси</i>	101
2.4.3. <i>Мапа за креирање на вредност</i>	104
ГЛАВА III – ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ И ПРОЕКТИРАЊЕ	107
3.1. Процес на буџетирање - изработка на годишен план (буџет)	107
3.1.1. <i>Традиционален начин на годишно планирање - изработка на годишен план или буџет</i>	110
3.1.2. <i>Корист од процесот на планирање, односно буџетирање</i>	116
3.1.3. <i>Критика на традиционалниот начин на планирање и нови алтернативи</i>	119
3.2. Изработка на краткорочни и долгорочни проекции	120
3.3. Изработка на специфични анализи	126
3.3.1. <i>Анализи и калкулации во случај на лансирање на нов производ/услуга</i>	127
3.3.2. <i>Утврдување или промена на цена на производ/услуга</i>	129
3.3.3. <i>Break-even анализа</i>	136
3.4. Инвестициски анализи (анализа на оправданост од нови инвестиции)	139
3.5. Техники и алатки за спроведување на процесот на планирање и проектирање	146
3.5.1. <i>Техники и алатки за планирање и буџетирање</i>	147
3.5.2. <i>Техники и алатки за предвидување и проектирање</i>	155
3.5.3. <i>Примена на современите технолошки решенија во процесот на планирање и проектирање</i>	170
ГЛАВА IV – ПРОЦЕС НА МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ И ПОДГОТОВКА НА ИЗВЕШТАИ	172
4.1. Процес на мерење на перформансите	173
4.1.1. <i>Следење на трошоците</i>	183

4.1.2. <i>Анализа на варијанси (планирани vs. остварени резултати)</i>	185
4.1.3. <i>Улогата и значењето на добиените резултати при носење на одлуки</i>	187
4.2. Техники и алатки за мерење и оценка на перформансите	188
4.3. Процес на изработка на извештаи	209
4.4. Видови на извештаи според тоа за кого се наменети	210
4.4.1. <i>Внатрешни извештаи (извештаи за менаџментот)</i>	210
4.4.2. <i>Надворешни извештаи (извештаи за акционерите и државните органи и институции)</i>	212
4.5. Алатки за известување	213
ГЛАВА V – АНАЛИЗА НА КЛУЧНИТЕ ПРОЦЕСИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	215
5.1. Предизвици со кои се соочуваат компаниите во современи услови	215
5.2. Влијанието на предизвиците на современото работење врз клучните процеси на менаџментот на перформанси во Република Македонија	217
5.3. Статус и искуства од примената на клучните процеси на менаџментот на перформанси во компаниите во Република Македонија	221
5.4. Идентификување на перспективи и приоритети за подобрување и меѓусебно интегрирање на клучните процеси на менаџментот на перформанси	238
5.5. Препораки и насоки за иден развој	243
ЗАКЛУЧОК	246
ЛИТЕРАТУРА	255
ПРИЛОЗИ	273

ЛИСТА НА СЛИКИ	стр.
Слика 1-1 Развој на стратегискиот менаџмент на перформанси – од менаџмент контрола до менаџмент на перформанси	25
Слика 1-2 Фази на менаџментот на перформанси	28
Слика 2-1 Видови стратегии според Минзберг	48
Слика 2-2 Процес на стратегиско планирање	50
Слика 2-3 Модел на петте сили	59
Слика 2-4 Организација на процесот на сценарио анализа	62
Слика 2-5 Утврдување на стратегиски цели	72
Слика 2-6 SPACE матрица	79
Слика 2-7 BCG матрица	81
Слика 2-8 GE-McKinsey матрица	84
Слика 2-9 Матрица на атрактивност на индустријата/конкурентската позиција	85
Слика 2-10 Матрица на гранд стратегии	87
Слика 2-11 Преведување на визијата и стратегијата: четири перспективи	96
Слика 2-12 Стратегиска мапа	98
Слика 2-13 Призма на перформанси	102
Слика 2-14 Мапа за креирање на вредност	106
Слика 3-1 Дијаграм на мастер буџет	111
Слика 3-2 Графикон на рентабилност	138
Слика 3-3 Техники и методи на предвидување	155
Слика 3-4 Дијаграм на растурање	168
Слика 4-1 Анализа на варијанси	186
Слика 4-2 САМ-I Модел на управување заснован на активности	195
Слика 4-3 Примена на АВМ за оперативно подобрување и стратегиско одлучување	196
Слика 4-4 Пирамида на системот за управување заснован на вредности	198

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ	стр.
Графикон 1-1 Софтверски решенија кои се користат во процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси	37
Графикон 1-2 Кои од наведените технолошки решенија се користат во вашата компанија за известување и анализа на податоците за перформансата?	38
Графикон 1-3 Кои од наведените технолошки решенија се користат во вашата компанија за чување на податоците за перформансата?	39
Графикон 1-4 Влијание на надворешните промени врз менаџментот на перформанси	42
Графикон 1-5 Влијание на внатрешните промени врз менаџментот на перформанси	43
Графикон 5-1 Кои од наведените предизвици имаат најголемо влијание врз работењето и функционирањето на Вашата компанија?	220
Графикон 5-2 Вработените се запознаени и ги разбираат визијата, мисијата, целите и стратегијата на компанијата	224
Графикон 5-3 Како се одвива процесот на планирање во Вашата компанија?	224
Графикон 5-4 Причини за непостоење на стратегиско планирање	225
Графикон 5-5 Временски период опфатен со стратегискиот план	225
Графикон 5-6 Техники, методи и алатки кои се применуваат во процесот на стратегиско планирање	226
Графикон 5-7 Кој учествува во процесот на стратегиско планирање?	227
Графикон 5-8 Техники на краткорочно планирање и буџетирање	227
Графикон 5-9 Колку често се прави ажурирање на буџетот?	228
Графикон 5-10 Колку сценарија или „што ако” анализи се прават во текот на годината?	228
Графикон 5-11 Причини за изработка на дополнителни проекции и ад хок планови	229
Графикон 5-12 Примена на различните техники и методи за предвидување и проектирање	230
Графикон 5-13 Пристап кон мерење на перформансите и изработка на извештаи	231
Графикон 5-14 Примена на различните видови на показатели за мерење на перформансите	232

Графикон 5-15 Број на показатели кои се применуваат за континуирано следење и мерење на остварувањето на компаниските цели	232
Графикон 5-16 Техники, методи и алатки кои се применуваат во процесот на мерење на перформансите	233
Графикон 5-17 Примена на различни софтверски решенија при спроведување на трите клучни процеси на стратeгискиот менаџмент на перформанси	235
Графикон 5-18 Колкав дел од времето се троши на поодделни активности во рамки на процесот на планирање и процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаи?	236
Графикон 5-19 Колку лица (менаџери и останати вработени) се вклучени во трите клучни процеси?	236
Графикон 5-20 Потреба од подобрување на спроведувањето на клучните процеси на стратeгискиот менаџмент на перформанси	237
Графикон 5-21 Потребни и планирани активности во насока на подобрување на клучните процеси на стратeгискиот менаџмент на перформанси	238
 ЛИСТА НА ТАБЕЛИ	
Табела 1-1 Прашалник за физибилити анализа	23
Табела 2-1 Визија на Virgin Group	52
Табела 2-2 Мисија на Microsoft	54
Табела 2-3 Вредности на Imperial Tobacco	55
Табела 5-1 Формулирање на стратегија	223

ФУНДАМЕНТАЛНИ ПРОЦЕСИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ – СОВРЕМЕНИ ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ

ВОВЕД

Во услови кога глобалната економија е соочена со турбулентни промени кои значително придонесуваат за зголемување на несигурноста, ризикот и конкуренцијата, современите компании секојдневно се исправени пред бројни предизвици. Па така, во последните години ултимативна вистина е дека промените се константни, континуирани и неизбежни, дека компаниите треба во секое време да се подготвени за изненадувања, неочекувани настани и пресврти, а ризикот е неизоставен дел од секојдневието. Во фокусот на вниманието на компаниите од една страна се купувачите, нивните желби и потреби, додека од друга страна вниманието на компаниите е насочено кон останатите надворешни и внатрешни фактори кои значително влијаат врз нивното работење. Потребата од брзи промени и адекватно прилагодување кон комплексните и динамични услови на пазарот претставува императив за опстанок и продолжување на успешната приказна.

Истовремено, менаџерите на компаниите се под константен притисок за постигнување на подобри резултати и остварување на стратегиските цели, што во голема мера зависи од начинот на управување со компаниите, како и од организацијата и спроведувањето на одделните процеси на стратегискиот менаџмент. Слабостите и грешките во спроведувањето на одделните процеси многу брзо стануваат видливи, а може да имаат долгорочни непоправливи последици. Оттука произлегува неминовната потреба од радикални промени во пристапот и начинот на управување со компаниите, примена на иновативни техники и алатки при спроведување на одделните процеси, примена на нови современи менаџмент практики и воведување на нови бизнис модели кои соодветствуваат со актуелната состојба.

Брзите промени во деловното окружување доведоа до промена во пристапот и начините на формулирање и спроведување на избраната стратегија. Компаниите во глобални рамки во последно време се соочени со потребата од будно следење на пазарните услови, кратење на времето за планирање, носење на брзи одлуки врз основа на веродостојни податоци, информации и согледувања, и нивно доследно спроведување во пракса. Фокусот на менаџерите е свртен кон подобрување на квалитетот, точноста и

ефикасноста на сите аспекти на планирањето и управувањето со перформансите, од една страна поради силната конкуренција и брзите промени на пазарот, а од друга страна поради огромниот притисок од инвеститорите за реални и точни извештаи и планови кои се базираат на реалноста, а воедно ги инкорпорираат сите потенцијани ризици. Доскорешната практика плановите да се прават врз основа на податоците и искуствата од минатото се покажа како застарена и несоодветна за современите услови и потреби на компаниите. Поради тоа за кратко време беше заменета со нова практика - следење на тековните случувања и трендови на пазарот и предвидување на идните настани. Со тоа, наместо проблемот да се решава откако ќе настане, компаниите настојуваат да ги предвидат идните настани и да преземат навремени мерки и активности со кои би ги спречиле или избегнале потенцијалните проблеми, а воедно би ги искористиле потенцијалните можности. За таа цел потребни се валидни и веродостојни податоци и информации врз основа на кои би се добиле релевантни сознанија, кои на менаџерите ќе им помогнат во донесувањето на навремени, квалитетни и адекватни одлуки.

Станува збор за комплексен систем на активности во кој се вклучени повеќе функции и голем број на луѓе. Имајќи ја предвид комплексноста на целината и разликите помеѓу одделните функции и тимови, единствен начин да се постигне усогласување на различните цели и задачи во насока на постигнување на заедничката цел е преку воспоставување и примена на интегриран пристап и употреба на современи технолошки решенија. Во спротивно, различните функции и тимови во компаниите ќе функционираат во паралелни светови без постоење на меѓусебни врски. За жал во пракса, многу голем број компании не успеваат на ефикасен начин да ја спроведат избраната стратегија и да ги постигнат стратегиските цели, што предизвикува чести и брзи промени, а во крајна линија доведува и до негативни последици. Причините за тоа се различни и многубројни, меѓутоа, заеднички именител за сите е неуспехот избраната стратегија да биде јасно комуницирана и на вистински начин приближена до вработените.

Стратегискиот менаџмент на перформанси се смета за едно од можните решенија кое им е на располагање на компаниите. Со успешно спроведување на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси компаниите се во можност на вистински начин да се соочат со современите предизвици и да постигнат успех. Карактеристично за стратегискиот менаџмент на перформанси е што спроведувањето на стратегијата и остварувањето на компаниските цели не се задача само за менаџерите, туку за сите

вработени независно од нивната хиерархиска поставеност (Kaplan and Norton 2001). Менаџментот на перформанси, поради својата специфичност, придонесува вработените да се однесуваат како сопственици на компанијата (Cokins, 2009).

1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ЌЕ ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Стратегискиот менаџмент на перформанси е во фокусот на научно-истражувачката јавност, но и на врвните менаџери во глобални рамки во последните неколку години. Причините за нагласената актуелност на стратегискиот менаџмент на перформанси и процесите кои се негов составен дел, лежат во специфичниот начин на кој истиот ги интегрира стратегиските, оперативните и финансиските информации во единствена рамка за планирање и одлучување. Менаџментот на перформанси претставува парадигма за постигнување на успех преку проактивно управување со перформансите на компаниите. Конечно, управувањето со перформансите има клучна улога за максимизирање на профитот и зголемување на вредноста на компаниите. Од друга страна, како резултат на постојаните и брзи промени на глобалниот пазар под влијание на повеќе фактори, менаџерите на компаниите секојдневно се соочуваат со бројни предизвици како надворешни, така и внатрешни. Како резултат на тоа, управувањето со компаниите и уште повеќе управувањето со перформансите станува сè покомплексно.

Ако се земе предвид потребата од поседување на теоретски знаења и практични искуства од областа на стратегискиот менаџмент на перформанси, врз основа на резултатите од направените истражувања во рамки на овој труд ќе се постигне проширување и продлабочување на сознанијата во врска со современите трендови, искуства и практики поврзани со клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, предизвиците со кои се соочуваат компаниите во современи услови и нивното влијание врз процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси. Имајќи ја предвид актуелноста на темата и нејзиното значење, а со оглед на фактот дека истата не е доволно експлоатирана од страна на домашната научно-истражувачка јавност, како и поради фактот дека македонските менаџери имаат мали познавања во врска со стратегискиот менаџмент на перформанси и скромно искуство во делот на примената на современите техники и практики за спроведување на неговите фундаментални процеси, докторскиот труд придонесува за идентификување на успешните примери и

практики за спроведување на процесите на стратегиско управување со перформансите во глобални рамки, кои би биле применливи од страна на македонските компании.

2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување се фундаменталните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, современите теоретски насоки и практичните искуства при нивно спроведување, современите предизвици кои влијаат врз спроведување на процесите на стратегиски менаџмент на перформанси и идните перспективи во насока на нивно подобрување и интеграција, со посебен осврт на состојбите во Република Македонија. При тоа, акцентот е ставен на анализа на три фундаментални процеси - *процесот на дефинирање на стратегијата, процесот на планирање и проектирање и процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи*, кои се дел од интегрираниот процес на стратегиски менаџмент на перформанси. Во рамки на одделните процеси се анализираат теоретските концепти и практичните искуства поврзани со поединечните фази на процесот, различните системи, методи, техники и алатки кои им стојат на располагање или ги применуваат современите компании во глобални рамки.

Цел на истражувањето е преку сеопфатна и детална анализа на теоретските аспекти и практичните искуства од спроведувањето на фундаменталните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси од страна на компаниите во светот и кај нас, да се идентификуваат клучните предизвици, но и приоритетите и перспективите за нивно подобрување и понатамошен интегриран развој. Добиените сознанија, од една страна имаат за цел да се искористат искуствата и најдобрите практики на компаниите во светот за понатамошно унапредување и интеграција на процесите на стратегиски менаџмент на перформанси од страна на македонските компании, во насока на постигнување на поголема конкурентност и профитабилност во работењето. Од друга страна, добиените сознанија претставуваат солидна основа за поголемо разбирање и примена на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси во Република Македонија.

Задачи на истражувањето се следните:

- да се истражат, приберат и систематизираат постојните теоретски знаења и согледувања, како и практичните искуства за природата на фундаменталните процеси на стратегиски менаџмент на перформанси. Со тоа компаниите ќе

имаат можност, согласно со своите потреби, да ги идентификуваат и изберат најдобрите и најефикасните начини за спроведување клучните процеси на стратегискиот менаѢмент на перформанси, што ќе придонесе кон подобрување на целокупниот процес на стратегиско и оперативно одлучување. Сето тоа, во крајна линија води кон постигнување на подобри резултати;

- да се утврдат клучните предизвици со кои се соочуваат компаниите во денешни услови и да се согледаат импликациите и влијанието на истите врз клучните процеси на стратегискиот менаѢмент на перформанси;
- да се согледаат практиките и искуствата на македонските компании во поглед на спроведувањето на фундаменталните процеси на стратегискиот менаѢмент на перформанси, како и прецизно да се утврдат слабостите, проблемите и предизвиците со кои се соочуваат македонските компании при нивното спроведување;
- врз основа на добиените сознанија, да се утврдат приоритети, да се дадат препораки и насоки за подобрување на процесите во насока на креирање на интегриран систем за управување со перформансите во рамки на македонските компании, како и да се дадат препораки за понатамошен развој и поголема примена на концептот на стратегиски менаѢмент на перформанси во Република Македонија во иднина.

3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Докторската дисертација на тема *Фундаментални процеси на стратегискиот менаѢмент на перформанси – современи предизвици и перспективи*, претставува резултат на повеќегодишно професионално искуство, во комбинација со теоретско и емпириско истражување на различните аспекти на управувањето со перформансите кај нас и во светот. При изработката на докторскиот труд, користена е научна методологија која се заснова на комбинирана примена на повеќе научно-истражувачки методи кои се применуваат во општествените науки. На тој начин се постигнува адекватен логичен и заокружен пристап во истражувањето, заснован на научни сознанија и практични искуства, што овозможува добивање на поквалитетни и веродостојни резултати. Во најголем дел користени се следните методите на квалитативно и квантитативно истражување: индуктивно-дедуктивен метод, метод на анализа, метод на синтеза, метод на компаративна анализа, логички метод и метод на испитување - анкета.

Како резултат на примената на *методот на индукција*, направена е систематизација на актуелните научни сознанија и практични искуства содржани во современата странска и домашна литература од областа на стратегискиот менаџмент на перформанси и утврдени се општите карактеристики, како и специфичностите на стратегискиот менаџмент на перформанси и фундаменталните процеси кои се негов составен дел.

Методот на дедукција е користен за извлекување на заклучоци за позитивните аспекти и придобивките од примената на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, како и на најчесто применуваните методи, техники и алатки при спроведување на поединечните процеси. Врз основа на извлечените заклучоци, произлегоа и препораките и насоките за нивна примена од страна на македонските компании во иднина.

Примената на *методот на анализа* овозможи да се дојде до релевантни сознанија и согледувања во врска со проблематиката која е предмет на истражувањето. При тоа, преку *методот на компаративна анализа* се постигна согледување на разликите помеѓу теоретските претпоставки и искуството од пракса во врска со спроведувањето на фундаменталните процеси на стратегиски менаџмент на перформанси, сличностите и разликите помеѓу различните техники, методи и алатки кои се применуваат во рамки на одделните процеси, како и разликите во пристапот, искуството и применетите практики меѓу македонските компании и компаниите во светот. Добиените сознанија и согледувања овозможија извлекување на заклучоци и креирање на препораки и предлози во врска со идните насоки за развој и подобрување на клучните процеси на стратегискиот менаџмент во рамки на македонските компании.

Примената на *методот на синтеза* овозможи добивање на целосна и јасна слика за предностите, слабостите, предизвиците, потенцијалните можности и ограничувања при спроведување на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси. *Логичниот метод* неминовно најде примена во текот на целокупниот процес на истражување и изработка на докторската дисертација, со што придонесе за извлекување на релевантни заклучоци и креирање на препораки за примена на најдобрите практики и имплементација на одредени подобрувања.

Како резултат на примена на *методот на испитување – анкета*, добиени се релевантни информации и сознанија во врска со искуствата и практиките на македонските компании во поглед на спроведувањето на процесите на стратегиски менаџмент на перформанси, предизвиците со кои се соочуваат врвните менаџери во

Република Македонија во секојдневното работење и на нивното влијание врз процесите на менаџментот на перформанси.

Резултатите од сеопфатното истражување, преку примена на гореспоменатите научно-истражувачки методи овозможува да се дојде до релевантни сознанија во поглед на предизвиците и проблемите со кои се соочуваат компаниите при спроведување на процесите на стратески менаџмент на перформанси, од кои произлегоа препораки за решавање на практичните проблеми, за адекватна примена и понатамошен развој на стратескиот менаџмент на перформанси во Република Македонија.

4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Целокупната проблематика која е предмет на истражување на овој докторски труд, концепциски е организирана во пет тематски целини и заклучок.

Во *првата глава* под наслов *Стратески менаџмент на перформанси*, детално и систематски е елабориран и анализиран поимот стратески менаџмент на перформанси, како битен елемент на стратескиот менаџмент и појдовна основа на процесот на донесување одлуки. Во современи услови на силна конкуренција и брзи промени на пазарот, управувањето со компаниите во голема мера се заснова на знаење, иновации и примена на современата технологија. Клучни фактори за постигнување на успех и долгорочен одржлив развој се креативноста, мотивацијата и флексибилноста во работењето и одлучувањето. Остварувањето на стратегијата и целите на компанијата во најголем дел е условено од усвоениот пристап за следење, мерење и управување со перформансите. Оттука, концептот или системот на стратески менаџмент на перформанси претставува можно решение или одговор на потребите на современите компании кои се соочуваат со бројни предизвици, успешно да ја имплементираат стратегијата и да постигнат подобри резултати. За да се добие целосна слика за што станува збор, во рамки на првата глава најпрво се дефинирани поимот и карактеристиките на стратескиот менаџмент на перформанси, со посебен осврт на предностите, одредени недостатоци и причините за негова примена. Притоа, дадено е објаснување во врска со пристапот на воведување и имплементација на концептот на стратески менаџмент на перформанси. Потоа следува преглед на историскиот развој на стратескиот менаџмент на перформанси и воведна елаборација на процесите кои се составен дел на целокупниот систем на стратески менаџмент на перформанси. Во рамки на оваа глава, посебен акцент е ставен на примената современата технологија во

контекст на истражуваната проблематика. При тоа, детално се објаснети улогата и значењето што најновите софтверски решенија и системи за управување со перформансите ја имаат во насока на обезбедување на квалитетни, веродостојни и навремени информации, кои се неопходни за донесување на квалитетни одлуки, адекватно планирање, контрола, мерење и управување со перформансите. Во завршниот дел на првата глава, фокусот е насочен кон тековните трендови и случувања во глобалната економија и предизвиците кои произлегуваат од нив, а влијаат врз целокупниот процес на стратегиски менаџмент на перформанси. Станува збор за надворешни фактори врз кои компаниите немаат никакво влијание, поради што се принудени на флексибилност и адекватни внатрешни прилагодувања и промени во стилот на управување и начинот на работа, што, само по себе, претставува дополнителен предизвик за менаџерите и компаниите.

Во следните глави следува детална елаборација и анализа на три фундаментални процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси и тоа: а) процесот на формулирање на стратегија, б) процесот на планирање и проектирање и в) процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи.

Втората глава носи наслов *Процес на формулирање на стратегија* и во неа е содржано теоретско објаснување на карактеристиките и содржината на процесот на дефинирање на стратегија, како иницијална и мошне битна компонента на стратегискиот менаџмент. Со оглед на неговата примарна улога и значење за целокупниот процес на стратегискиот менаџмент на перформанси, во рамки на оваа глава детално се објаснети поединечните фази на процесот, нивните составни елементи и различните техники и методи кои се применуваат во секоја од нив, а посебен акцент е ставен на крајниот резултат на процесот – изработката на стратегискиот план на компанијата. Со цел да се добие вистинска слика за целокупниот процес на стратегиски менаџмент на перформанси, во завршниот дел е даден осврт кон современите алатки (платформи) за дефинирање и спроведување на избраната стратегија. Станува збор за Системот на урамнотежени индикатори (Balanced Scorecard) и Стратегиските мапи (Strategy Maps), Призма на перформанси (Performance Prism) и Мапа за креирање на вредности (Value Creation Map). Системот на урамнотежени индикатори или подобро познат како Balanced Scorecard, всушност, се смета за револуционерен концепт кој придонесе за забрзан равој на стратегискиот менаџмент на перформанси, додека останатите два система се претставници на новата генерација на системи за управување и мерење на перформансите.

Доследното спроведување на стратегијата на компанијата неминовно доведува до потреба од планирање и проектирање. Во рамки на *третата глава* се разработени теоретските аспекти, но и современите практики на составните делови на *процесот на планирање и проектирање*. Посебен акцент е ставен на процесот на изработка на годишниот план на компанијата, познат како буџет, преку кој на оперативно ниво детално се разработува спроведувањето на стратегискиот план на компанијата. Покрај прифатените позитивни ефекти и корист од примената на буџетите, направен е преглед на критиките во врска со буџетите, кои произлегуваат од искуствата од нивната примена во пракса. Со оглед на брзите промени на пазарот и влијанијата на повеќе фактори врз остварувањето на резултатите, современите компаниите се соочени со потребата од изработка на краткорочни и долгорочни проекции, како и на специфични анализи кои, во крајна линија, имаат за цел да им помогнат на менаџерите во носењето на правилни одлуки. Од тие причини, направено е подетално објаснување на специфичностите на проекциите и начинот на нивна изработка, како и на одделни специфични анализи: анализата на прагот на рентабилност или позната како break-even анализа, анализите кои се прават при лансирање на нов производ или при промена на цена, и инвестициските анализи. Во завршниот дел на третата глава се елаборирани и анализирани различните традиционални и современи техники и алатки кои се применуваат во процесот на планирање и проектирање.

Процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи е тема на *четвртата глава* на докторската дисертација. Како резултат на процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи, менаџментот на компанијата во прв ред добива повратни информации дали избраната стратегија успешно се имплементира или не. Од друга страна, добиените информации и сознанија служат како основа за носење на одлуки за во иднина. Во услови на забрзан развој на ИК технологиите, зголемената конкуренција и брзите промени на пазарот, улогата и значењето на процесот на мерење на перформансите бележи нагорна линија. Во насока на добивање на целосна слика за поимот и процесот, најпрво се осврнуваме на дефиницијата на поимот и на причините поради кои компаниите континуирано ги мерат и следат резултатите. Следува детално објаснување на самиот процес, и улогата на добиените сознанија и информации во процесот на одлучување. На крајот се објаснети специфичностите на одделни техники и алатки за мерење и оценка на перформансите што имаат најголема примена во современи услови. Добиените резултати од процесот на мерење на перформансите се користат за изработка на различни извештаи. Оттука, процесот на изработка на

извештаи следува по завршување на процесот на мерење на перформансите. Во зависност од целната група за која се наменети извештаите (менаџерски структури во рамки на компанијата или надворешни структури т.е. институции, организации, банки и сл.), истите се разликуваат според форматот, содржината, начинот и периодите на изработка и доставување. Во финалниот дел од оваа глава се објаснети современите алатки за известување, кои во последните години наоѓаат сè поголема примена, најмногу поради тоа што значително го поедноставуваат и олеснуваат прибирањето и претставувањето на информациите во врска со постигнатите резултати.

Петтата глава со наслов *Анализа на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси во Република Македонија*, претставува аналитички осврт на состојбите и искуствата на македонските компании од примената на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси. Резултатите од направената анализа овозможува согледување на недостатоците на постојниот начин на спроведување на анализираните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси во македонските компании, идентификување на можните перспективи и приоритети за надминување на тековните состојби и креирање на препораки и одредување на насоки за иден понатамошен развој.

Во заклучокот на трудот се сумирани клучните согледувања и ставови кои произлегоа како резултат на целокупното и сеопфатно истражување на теоретските аспекти и практичните искуства во спроведување на анализираните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси.

ГЛАВА I – СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

1.1. ДЕФИНИЦИЈА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

Во стручната и научна литература се сретнуваат различни термини поврзани со управувањето со перформансите, поради што често пати постои конфузија во врска со нивното значење, а се јавува и двоумење околу тоа дали станува збор за еден ист поим. Тука првенствено се мисли на паралелната примена на поимите *менаџмент на перформанси (Performance Management)* и *мерење на перформансите (Performance Measurement)*. Во суштина, станува збор за два поима, односно процеси кои се тесно поврзани, меѓусебно се преплетуваат и се взаемно условени, но не се синоними. Менаџментот на перформанси претходи, но и следи по мерењето на перформансите. Тоа значи дека процесот на мерење на перформансите е составен дел, т.е. под-процес во рамки на менаџментот на перформанси. Покрај процесот на мерење на перформансите, менаџментот на перформанси опфаќа поширок спектар на активности кои се преземаат врз основа на добиените резултати од мерењето на перформансите. Процесот на мерење на перформансите има за цел следење, мерење и оценка на постигнатите резултати. Со мерењето на перформансите се добива јасна слика за тоа каде се наоѓа и како функционира компанијата, меѓутоа самото сознание за перформансите без последователна акција не значи ништо и нема да даде резултат во смисла на подобрување на ситуацијата. Од друга страна, мерењето на перформансите е предуслов и императив за управување со перформансите.

Во врска со менаџментот на перформанси, покрај горенаведените поими, во стручната и научна литература широка примена имаат и термините *стратегиски менаџмент на перформанси*, *корпоративен менаџмент на перформанси*, *бизнис менаџмент на перформанси* и *менаџмент на организациските перформанси* и сите тие се сметаат за синоними (Cokins, 2009). Аналогно на отсуството на единствен термин, не постои општо прифатена дефиниција за поимот менаџмент на перформанси. Различни автори на различен начин ги дефинираат, т.е. објаснуваат наведените поими, меѓутоа, во суштина станува збор за процес или систем кој овозможува ефикасно и ефективно формулирање и имплементација на стратегијата на секоја компанија.

Според угледниот професор на Факултетот за менаџмент во Мастрихт Андре де Вал *стратегискиот менаџмент на перформанси* е континуиран процес при што

управувањето со компанијата се постигнува преку систематско дефинирање на мисијата, стратегијата и целите на компанијата и нивно мерење/оценување преку критичните фактори за успех (Critical Success Factors – SCF) и клучните индикатори на перформансите (Key Performance Indicators – KPIs), со цел да се преземат корективни мерки и активности за одржување на компанијата на вистинскиот пат (Waal, 2007, p.19).

Бернард Мар поимот стратески менаџмент на перформанси го дефинира како организациски пристап на дефинирање, оценка, имплементација и континуирано унапредување на стратегијата на компанијата. Истиот опфаќа методологии, рамки и индикатори кои им помагаат на компаниите во процесот на формулирање на стратегијата и им помагаат на вработените да се здобијат со стратески увид што ќе им овозможи да ги преиспитаат стратеските претпоставки, да го подобрат стратешкото размислување и во крајна линија да ги унапредат стратешкото одлучување и учење (Marx, 2006, p.3).

Корпоративниот менаџмент на перформанси ги опфаќа процесите, методологиите, мерките и технологиите кои компаниите ги користат за да ги мерат, следат и да управуваат со перформансите (Gartner Research, 2004).

Менаџментот на перформанси овозможува претворање на плановите во конкретни резултати, т.е. претставува процес на менаџирање на спроведувањето на стратегијата на компанијата (Cokins, 2009, p.9).

Институтот на управувачките сметководители ИМА ја дава следната дефиниција: *менаџментот на перформанси* овозможува систематска врска помеѓу стратегијата, ресурсите и процесите на компанијата. Истиот претставува современ менаџмент процес кој го обележува континуираниот процес на подобрување на тој начин што обезбедува секој вработен да е запознаен каде се наоѓа и во која насока треба да се движи компанијата со цел да ги задоволи потребите на сите стејкхолдери, т.е. заинтересирани страни. Менаџментот на перформанси може да биде замислен како менаџмент систем на ниво на компанијата кој ги поврзува стратеските цели, клучните бизнис стратегии, критичните фактори за успех (CSF) и клучните индикатори на перформансите (KPI) (Institute of Management Accountants IMA, 1998, p.2).

Бизнис менаџментот на перформанси ги опфаќа сите процеси, информации и системи кои менаџерите ги користат при утврдување на стратегијата, развивање на планови, следење на извршувањето на плановите, предвидување/проектирање на

резултатите, подготовка на извештаи за остварените резултати и при носење на одлуки. (Axson, 2010, p. 25).

Во суштина, станува збор за рамка, т.е. збир од веќе познати и применувани стратегиски, финансиски и оперативни процеси, методологии и системи кои имаат за цел успешно спроведување на утврдената стратегија во насока на остварување на стратегиските цели на компанијата. Сепак, под влијание на постојаните промени во начинот на работење и водење на компаниите, како и на ефектите од глобалната финансиската криза, поголемиот дел од традиционалните процеси и методологии претрпуваат одредени модификации во насока на нивно подобрување.

Во современи услови на турбулентна бизнис клима предизвикана од брзите промени на желбите и преференциите на купувачите, честите регулаторни промени, брзиот развој на технологијата и широката примена на Интернетот кои овозможуваат поголем пристап до информациите, компаниите се соочуваат со бројни предизвици, неизвесност и ризик. Во такви услови, навистина е тешко да се изнајде најдобриот начин за постигнување на подобри резултати и одржлив развој. Промените во надворешното окружување неминовно водат кон внатрешни промени во поглед на организациската култура, лидерските способности, организација на работењето во насока на постигнување на поголема ефективност и ефикасност, примена на современи технолошки решенија и поголема вклученост и мотивираност на сите вработени. Врвните менаџери на компаниите се соочени со потребата од усовршување на организацијата и спроведувањето на компаниските процеси и изнаоѓање на најдобрите методологии и практики со чијашто примена ќе се постигне усогласеност со тековните трендови, поголем увид во активностите и постигнатите резултати и постигнување на подобри перформанси во насока на посакуваниот раст и развој. Во таа насока, во последните неколку години се забележува зголемен степен на популарност и примена на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, кој се смета за адекватно решение во насока на постигнување на совршенство во перформансите и предност пред конкуренцијата. Во стручната и научна литература се сретнува податокот дека околу 60% од средните и големи компании и голем број владини институции и невладини организации во САД и Европа веќе го имплементирале концептот на стратегиски менаџмент на перформанси (Griffith and Neely, 2006)

Стратегискиот менаџмент на перформанси се заснова на следниве четири концепти:

- усвојување на адекватно дефинирана и комуницирана стратегија на компанијата;
- надминување на организацискиот јаз, технолошкиот јаз и јазот помеѓу одделните процеси преку правилно и целосно усогласување на составните делови на поединечните категории;
- усогласување на сите активности во рамки на компанијата со избраната стратегија;
- усвојување на специфичен сет на клучни мерки (составен од повеќе од 10, но помалку од 30 мерки) кои се однесуваат на различните аспекти на организациските перформанси (задоволство на вработените, задоволство на купувачите, повисок степен на продуктивност, раст и иновации и финансиски резултати (Wade & Recardo, 2001, p.1).

За да се разбере концептот на стратегискиот менаџмент на перформанси, неопходно е првенствено да се разбере на кој начин истиот позитивно влијае и придонесува кон решавање на проблемите и надминување на предизвиците со кои се соочуваат компаниите и менаџерите во денешни услови. Придобивките од примената на овој концепт произлегуваат од следните негови цели:

- постигнување на континуирано подобрување на компаниските перформанси;
- поттикнување на промени во насока на развивање на организациска култура насочена кон постигнување на подобри перформанси;
- зголемување на мотивацијата и посветеноста на вработените;
- создавање услови и можности вработените да ги развиваат своите способности и компетенции, да го зголемат личното задоволство од работата и да го постигнат својот максимален потенцијал, што ќе овозможи поголема корист за нив самите, но и за компанијата во целост;
- развивање и унапредување на тимската кохезија и перформансите на тимот;
- развивање на конструктивна и отворена комуникација и соработка помеѓу менаџерите и нивните вработени преку континуиран меѓусебен дијалог;
- обезбедување на можности за поединците да ги изразат своите желби и очекувања во врска со нивната работа;
- креирање на континуирани подобрувања;
- обезбедување на поддршка при планирањето на активностите на компанијата;
- јакнење на менаџмент реториката;

- наградување според постигнатите групни перформанси;
- влијание врз ставовите на вработените;
- примена на репери и мерила за перформансите;
- поттикнување на индивидуално и организациско учење;
- фокус и оправданост на инвестициите (Armstrong & Baron, 1998; Martins, 2000; Simons, 2000 цитирано во Waal, 2007, pp. 19-20)

Стратегискиот менаџмент на перформанси во суштина претставува комплексен процес кој континуирано се одвива на сите нивоа во рамки на компанијата. Тоа значи дека во процесот се вклучени не само врвните менаџери туку сите вработени во компанијата. Истиот опфаќа прибирање и консолидација на податоци и информации од финансиска и нефинансиска природа од различни извори, проверка и анализа (квалитативна и квантитативна) на добиените податоци и информации со цел да се добијат релевантни сознанија. На тој начин се постигнува поголемо знаење и искуство, чијашто примена во пракса ќе придонесе за постигнување на подобри перформанси и остварување на стратегиските цели.

Стратегискиот менаџмент на перформанси им овозможува на компаниите јасна слика за тоа што сакаат да постигнат (која е нивната цел), што треба да направат за да ја постигнат целта, како да го мерат напредокот кон поставената цел и како да ги детектираат и надминат можните проблеми и предизвици на патот кон нејзиното остварување. Преку примена на различни алатки и механизми, стратегискиот менаџмент на перформанси обезбедува правилна комуникација на стратегијата во рамки на компанијата. На тој начин целокупниот тим ја разбира и прифаќа стратегијата и делува во насока на остварување на стратегиските цели. Покрај тоа, во рамки на процесот се применуваат различни методологии, техники и алатки за планирање на активностите, поставување на цели и таргети и континуирано следење и мерење на перформансите во однос на поставените репери за успех. Меѓу нив, најголемо значење и примена во пракса имаат *системот на урамнотежени индикатори или Balanced Scorecard* и *стратегиските мапи (Strategy Maps)*, *Призмата на перформанси (Performance Prism)*, *клучните индикатори на перформансите (Key Performance Indicators - KPIs)*, *планирањето и буџетирањето врз основа на активности (Activity Based Planning and Budgeting)*, *континуираните проекции (Rolling Forecasts)*, *Beyond Budgeting*, *системот на управување заснован на активности (Activity Based Management)*, *системот на управување заснован на вредности (Value Based Management)* и *споредбената анализа и примена на најдобри практики или*

Benchmarking. Преку континуирано следење на случувањата и мерење на перформансите, компаниите се во можност навремено да ги откријат или да ги предвидат можните промени и потенцијалните ризици и адекватно да реагираат.

Употребата на современи технолошки решенија е неизоставен дел од стратегискиот менаџмент на перформанси. Користењето на единствена интегрирана платформа за прибирање и чување на податоците од различни сегменти на работењето им овозможува на менаџерите брз и лесен пристап до валидни податоци и информации во реално време, нивна детална анализа која резултира со квалитетни сознанија и континуирана надградба на знаењата.

Концептот на стратегискиот менаџмент на перформанси во крајна линија има за цел подобрување на перформансите во насока на остварување на стратегиските цели на компанијата. Современите компании преку примена на стратегискиот менаџмент на перформанси постигнуваат комбинација на предвидување и преземање на вкalkулиран ризик во насока на остварување на стратегиските цели. Успешното и ефикасно спроведување на стратегиски менаџмент на перформанси значи остварување на поставените финансиски и нефинансиски цели, развивање на вештините и компетенциите на сите вработени, поголема грижа за купувачите и нивните потреби и подобрување на квалитетот на процесите во рамки на компанијата (Waal, 2007).

Стратегискиот менаџмент на перформанси е во фокусот на вниманието на научната и професионална јавност во последните две децении. Голем број автори, меѓу кои Neeley, Kourtit, Waal, Robinson, Lawson, Malina, Selto, Tapinos и Cokins го дале своето мислење во врска со неговите карактеристики, предностите, недостатоците и причините за негова примена, а направени се и повеќе истражувања во насока на добивање на релевантни сознанија поврзани со самиот концепт и искуствата од неговата примена во пракса. Врз основа на направените анализи и истражувања, повеќето автори дошле до сознание и се согласуваат дека стратегискиот менаџмент на перформанси има свои предности и недостатоци, меѓутоа дека предностите се далеку побројни и позначајни во однос на малиот број на недостатоци кои на долг рок би можеле да бидат надминати. Оттука, постојат доволно причини поради кои компаниите треба да го прифатат и спроведат концептот на стратегиски менаџмент на перформанси. Во поглед на практичните искуства, резултатите од различните анализи и истражувања (анализа на случај, истражувања кои се базираат на емпириски, но и на непотврдени податоци, ставови и мислења) покажале дека примената на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси позитивно влијае врз финансиските и

нефинансиските резултати на компаниите и врз подобрување на квалитетот на работењето (Kaplan and Norton, 1996b; Ahn, 2001; Ittner at al., 2003; Neeley, 2008; Schiemann and Lingle, 1999; Aberdeen Group, 2005; Waal, 2002 цитирано во Waal, 2007).

Во врска со предностите од примената на стратегискиот менаџмент на перформансите, истите можат да се поделат во две групи: квалитативни и квантитативни предности. Од квалитативните предности најмногу се истакнуваат следниве: поефикасна комуникација и соработка и подобра размена на знаење и информации помеѓу секторите, повисок квалитет на информациите во врска со перформансите, појасна слика за стратегијата на компанијата, зголемен фокус на резултатите и поголема усогласеност (Lovell, 2002; Baraldi & Monolo, 2004; Heras, 2004; Neely, 2004; Papalexandris, 2004; Robinson, 2004; Lawson, 2004; Mooraj, 1999; Kald & Nilsson, 2000; Self, 2004, Kourtit. & de Waal, 2009 цитирано во Kourtit, K. & de Waal, A.A., 2009, pp. 2-3 и Waal, 2007, pp. 34-35). Квалитативните промени секако дека на подолг рок неминовно ќе водат кон зголемување на профитот и постигнување на подобри финансиски резултати. Во таа смисла, стратегискиот менаџмент на перформанси директно влијае, т.е. придонесува за зголемување на продажбата, приходите и нето добивката, а има влијание и врз намалување на трошоците, што всушност ги претставува неговите квантитативни предности. (Epstein, 2000; Malina & Selto, 2001; Sim & Koh, 2001; Davis & Albright, 2002, 2004; Waal, 2002; Said, 2003; Neely, 2004; Braam & Nijssen, 2004; Robinson, 2004; Kourtit. & de Waal, 2009 цитирано во Kourtit, K. & de Waal, A.A., 2009, pp. 2-3)

Во поглед на недостатоците, различни автори ги посочуваат следниве: премногу скап и бирократски процес, премногу финансиски (историски) информации, премногу показатели и информации, субјективни и неверодостојни показатели за перформансите, недоволни стратегиски информации во системот и зголемена внатрешна конкуренција. (Kald & Nilsson, 2000; Malina & Selto, 2001; Neely, 2004; IOMA Business Intelligence at Work, 2005; Papalexandris, 2004; Bram & Nijssen, 2004; Self, 2004; Sim & Koch, 2001 Kourtit & de Waal, 2009 цитирано во Kourtit, K. & de Waal, A.A., 2009, p. 3). Станува јасно дека недостатоците главно се однесуваат на обемот и квалитетот на податоците и информациите и лоша системска усогласеност. Истите, доколку за тоа постои желба и поддршка од страна на врвниот менаџерски тим, со мали организациски и системски промени и прилагодувања, можат брзо и едноставно да бидат надминати или отстранети.

Причините поради кои компаниите треба да го прифатат и применат концептот на стратегиски менаџмент на перформанси произлегуваат од бројните проблеми со кои се соочуваат компаниите при формулирање, а особено при имплементација на избраната стратегија. Уочените слабости и недостатоци на досегашниот начин на организација и спроведување на различните процеси во компаниите во најголем дел се однесуваат на недоволниот степен на информираност и разбирање на стратегијата и стратегиските цели на компанијата од страна на менаџментот и вработените, лошата комуникација помеѓу различните нивоа на менаџмент и несоодветната координиција на активностите, низок степен на посветеност и одговорност како на менаџерите, така и на вработените во однос на стратегијата и перформансите на компанијата, несоодветното следење и мерење на перформансите, како и недовербата во точноста и релевантноста на добиените податоци и информации. Оттука, повеќето автори како главни причини за примена на стратегискиот менаџмент на перформанси ги наведуваат следните: подобар опис и разбирање на мисијата, стратегијата и целите на компанијата, потреба од поголем фокус на стратегијата, потреба од поголема посветеност и одговорност на менаџерите и вработените, поголема контрола, потреба од адекватно следење и мерење на перформансите во однос на поставените цели преку примена на повеќе различни мерки и секако постигнување на подобри резултати. (Robinson, 2004; Neeley, 2004; Lawson, 2004; Tapinos, 2005; Kourtit. & de Waal, 2009 цитирано во Kourtit, K. & de Waal, A.A., 2009, pp. 3-4). Од сето ова произлегува дека има повеќе причини за воведување на стратегискиот менаџмент на перформанси, меѓутоа сите тие може да се сведат на: а) потреба да се разбере и адекватно да се комуницира стратегијата на компанијата и б) потреба да се согледа јасно вистинската слика за перформансите на компанијата, преку активно вклучување на сите вработени во насока на остварување на избраната стратегија на компанијата.

1.1.1. Воведување и имплементација на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси

Со оглед на придобивките од примената на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси во однос на перформансите на компаниите, како и во однос на целокупната организациска култура, голем број на компании се заинтересирани за негова имплементација. Меѓутоа, тоа не значи дека станува збор за лесен и едноставен процес кој ќе биде завршен и ќе ги даде посакуваните резултати за кратко време. Во

суштина станува збор за долготраен процес кој предизвикува бројни промени во организацијата и начинот на управување со компанијата, промени во ставовите и однесувањето на менаџерите и вработените, креирање на нова организациска култура која подразбира отворена и искрена комуникација на сите нивоа, континуирано учење, надградба на знаењата и компетенциите на сите вработени и поголема флексибилност.

Од друга страна, составен дел на човечката природа е стравот и отпорот кон промени. И покрај свесноста за одредени слабости и недоследности во однос на постојните практики, процеси, методологии и алатки, луѓето имаат тенденција да претендираат кон одржување на status quo и продолжување со постојната пракса и со востановениот начин на работење. Отпорот кон промени претставува сериозен предизвик кој значително може да влијае врз одлуката за преземање на конкретниот чекор во насока на воведување и примена на концептот на стратески менаџмент на перформанси. Во таа насока, од голема помош е менаџерите и вработените целосно да се запознаени со придобивките, позитивните ефекти и искуства од примената на концептот на стратески менаџмент на перформанси во други (особено конкурентски) компании. Битна улога и значење има поддршката и посветеноста од страна на врвниот менаџерски тим. Врвните менаџери преку активно учество во процесот и редовна примена на избраниот концепт ќе дадат личен пример и поттик за прифаќање на новиот начин на работење и управување со компанијата. Покрај тоа, од голема важност е во процесот да бидат вклучени и останатите вработени.

За успешна имплементација на проектот наречен стратески менаџмент на перформанси неопходна е примена на структуриран пристап. Според Андре де Вал, процесот на развивање и имплементација на концептот на стратески менаџмент на перформанси се одвива во три фази, преку спроведување на повеќе последователни чекори. Секако дека првиот чекор при спроведување на процесот опфаќа подготвителни активности од типот на организирање на информативни состаноци и доставување на писмени известувања до сите структури на компанијата, составување на проектниот тим кој ќе биде вклучен во имплементацијата на проектот и составување на детални планови за имплементација и комуникација. По завршувањето на подготвителните активности, се пристапува кон спроведување на трите фази на процесот на развивање на концептот на стратески менаџмент на перформанси:

- **креирање на модел на стратески менаџмент.** Во оваа фаза треба да биде воспоставена стратеската структура која ќе претставува темелна основа за развој на процесот на менаџмент на перформанси. Истата се состои од три
-

последователни чекори: а) *поставување на конзистентна структура на одговорности*, б) *развивање на сценарија и утврдување на стратегиските цели* и в) *изработка на стратегиски план*. Поставувањето на адекватна структура на одговорности значи јасно разграничување на улогите и одговорностите на сите нивоа во компанијата, така што сите менаџери и вработени точно ќе знаат кој за што е одговорен. Тоа во крајна линија овозможува усогласување на перформансите со одговорностите на различните структури во рамки на компанијата. Следниот чекор подразбира утврдување на стратегиските цели на компанијата врз основа на повеќе можни сценарија кои ги отсликуваат трендовите во и надвор од компанијата и идните промени кои може да влијаат врз функционирањето на компанијата. На крајот од оваа фаза се изработува стратегискиот план на компанијата, во кој се содржани активностите кои треба да бидат преземни во насока на остварување на стратегиските цели и постигнување на подобри перформанси.

- **креирање на модел на стратегиско известување.** Во рамки на втората фаза, компанијата ја воспоставува структурата за известување, која ќе овозможи следење и прилагодување на извршувањето на компанијата стратегија и напредокот во спроведувањето на клучните деловни активности. За да се креира моделот на стратегиско известување потребно е да се преземат следните чекори: г) *утврдување на критичните фактори на успехот (Critical Success Factors – CSFs) и клучните индикатори на перформансите (Key Performance Indicators- KPIs)*, д) *креирање на системот на урамнотежени индикатори (Balanced Scorecard – BSC), составување на извештаи во врска со исклучителните настани или отстапувања во перформансите и потребата од акција, како и изработка на континуирани проекции (rolling forecasts) и* е) *избор и примена на специјализирано софтверско решение за стратегиски менаџмент на перформанси*. Критичните фактори на успехот и клучните индикатори на перформансите се утврдуваат врз основа на стратегиските цели и клучните процеси во компанијата, во рамки на неколку состаноци или работилници на кои учествуваат членовите на менаџерскиот тим. Избраните критични фактори на успехот и клучните индикатори на перформансите ќе бидат вклучени во извештаите за менаџментот, поради што се изготвуваат и соодветни процедури за известување. Покрај тоа, за секој индикатор се утврдува соодветен таргет (цел) во поглед на очекуваните резултати и се

назначуваат одговорните лица за нивно остварување. Преку изработката на системот на урамнотежени индикатори – Balanced Scorecard се утврдуваат информациите за перформансите кои ќе бидат користени за изработка на извештаи. Следниот чекор подразбира унапредување на избраниот распоред и начин на известување со цел вработените и менаџерите да се фокусираат на најважните бизнис прашања и активности и преземање на соодветна акција во врска со истите. Со примената на континуираните проекции се поттикнува проактивно однесување на сите вработени во компанијата. За доследно спроведување на концептот на стратески менаџмент на перформанси, неопходна е примена на современи софтверски решенија. Ова е особено важно и неопходно за поголемите компании. Од тие причини, во рамки на процесот битна улога и значење има изборот и имплементацијата на адекватно софтверско решение кое ќе одговара на потребите на компанијата.

- **креирање на модел на однесување насочено кон перформансите.** Третата фаза на процесот има за цел создавање на компаниска култура насочена кон постигнување на подобри перформанси. Во рамки на оваа фаза треба да бидат преземени следниве чекори: *е) поттикнување на однесување со кое би се постигнале подобри перформанси на ниво на компанијата, ж) поттикнување на индивидуално однесување насочено кон повисоки перформанси и з) усогласување на индивидуалните цели со целите на компанијата.* Па така, најпрво компанијата треба да одлучи како и за што ќе служат информациите во врска со перформансите. Во суштина, примарна намена и цел на информациите во врска со постигнатите резултати треба да биде континуирано учење во насока на постојано подобрување. Во рамки на следниот чекор, компанијата треба да влијае врз индивидуалните ставови и однесување на сите вработени во насока на исполнување на задачите, иницијативност и насоченост кон резултати. Единствено преку прилагодување на индивидуалните одговорности, цели и резултати со компаниските цели, компанијата ќе може да очекува дека истите ќе бидат и остварени.

Крајниот чекор во процесот претставува примената на новиот концепт на управување со перформансите. После определен период се прави периодична евалуација на целокупниот процес со цел да се утврди нивната адекватност и примена. Согласно со потребите и настанатите промени на пазарните услови, може да бидат направени одредени прилагодувања или промени на критичните фактори на успехот,

клучните индикатори на перформансите, извештаите, организациската или структурата на одговорностите, на процедурите за известување или на поставените цели и таргети. (Waal, 2007, pp.323-327)

Во секој случај, пред да се започне со имплементација на концептот на стратешки менаџмент, компанијата најпрво треба да утврди дали работи во стабилни услови и дали истата е спремна за преземање на таков чекор. За таа цел потребно е да се направи физибилити анализа на специфичните услови и карактеристики на самата компанија. За спроведување на ваквата анализа, Ваал предлага примена на специјално дизајниран прашалник кој се состои од тринаесет клучни прашања поврзани со критериумите кои треба да бидат исполнети пред да се започне со имплементација на новиот концепт на управување со перформансите. Во табелата 1-1 подолу е содржана предложената листа на прашања кои се составен дел од физибилити анализата. Конечната одлука за започнување со имплементација на проектот ќе биде донесена врз основа на добените одговори на прашањата. При тоа треба да се има предвид дека не постои стриктно утврдено правило во врска со бројот на негативни одговори кои ќе укажат дека компанијата не е спремна за имплементација на проектот, поради што истиот ќе биде откажан. Во одредени случаи постои можност утврдените слабости и недостатоци да бидат надминати и отстранети во рамки на самиот процес. Во други случаи, еден негативен одговор може да биде доволен да се донесе одлука за одложување на почетокот на проектот за подобрување на управувањето со компаниските перформанси. Тоа значи дека одлуката да се започне или да се стопира планираниот проект во голема мера е условена од специфичните околности и спремноста на самата компанија (Waal, 2007, pp. 40-44).

Табела 1-1: Прашалник за физибилити анализа

1. Дали менаџерите и вработените во компанијата признаваат дека постојниот систем на управување со перформансите не ја обезбедува потребната поддршка?
2. Дали менаџерите и вработените во компанијата се согласуваат во врска со потребата и важноста на управувањето со перформансите?
3. Дали компанијата е стабилна?
4. Дали работната средина на компанијата е стабилна?
5. Дали менаџерите и вработените во компанијата се согласуваат во врска со времето за започнување со проектот за подобрување на управувањето со перформансите?
6. Дали компанијата располага со доволно ресурси за спроведување на проектот?
7. Дали во рамки на компанијата се во тек и други процеси на промени кои се поврзани со проектот за подобрување на управувањето со перформансите?
8. Дали членовите на менаџерскиот тим се доволно вклучени во проектот за подобрување на управувањето со перформансите?
9. Дали во компанијата има вработени или менаџери кои имаат претходни позитивни искуства со менаџментот на перформанси?
10. Дали компанијата има јасен увид во пазарните услови и нејзината позиција на пазарот?
11. Дали компанијата има дефинирана мисија и стратегија?
12. Дали менаџерите и вработените имаат увид во деловните процеси, организациската структура и нивниот меѓусебен однос?
13. Дали во рамки на компанијата постои отворена комуникација помеѓу различните структури?

Ќе почне ли имплементацијата на проектот за подобрување на управувањето со перформансите или не?

Извор: de Waal, A., (2007) *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioural Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. 42

1.2. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

Развојот на стратегискиот менаџмент на перформанси е во тесна врска со развојот на управувачкото сметководство, претставувањето и примената на концептот на менаџмент контрола, како и на различните аспекти и начини на мерење на перформансите и оценување на постигнатиот успех на компаниите.

Имено, во периодот помеѓу 1920 и 1950 година биле креирани и имплементирани различни стандардни сметководствени техники на буџетирање и мерење на перформансите: стандардизација на трошоците, утврдување на трансферни цени, анализа на варијанси, поврат на инвестициите (ROI) и останатите финансиски показатели. Оттогаш, традиционалните финансиски (сметководствени) показатели за мерење на перформансите го зазеле доминантното место, како алатки со кои се следела и оценувала успешноста на компаниите.

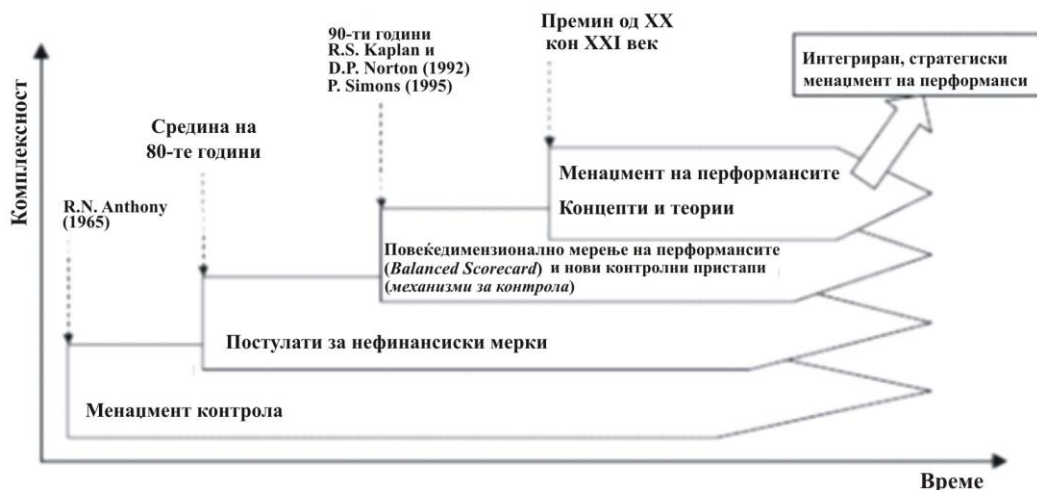
Во 1951 година во рамки на компанијата Генерал Моторс била формирана работна група чија задача била да ги идентификува клучните мерки на перформансите на компанијата. Работата на работната група резултирала со сеопфатна и безвременска листа на различни категории мерки во која, покрај профитабилноста, биле вклучени и пазарниот удел, продуктивноста, ставовите на вработените, општествената одговорност и рамнотежата помеѓу краткорочните и долгорочните цели. Сепак, ефектот од преземената активност бил скроман, бидејќи мерките кои ја одредувале цената на акциите на компаниите (од која зависело наградувањето на менаџерите), биле исклучиво финансиски (добивка по акција, поврат на капиталот, поврат на инвестицијата, принос од продажба и стапка за пораст на добивката) (Eccles, 1991).

Во 1961 година во текстот објавен во списанието Харвард Бизнис Ривју, Роналд Даниел вели дека голем број компании се соочуваат со проблемот поради несоодветни менаџмент информации, во смисла на нивната релевантност за поставување на целите, за креирање на алтернативни стратегии, за носење одлуки и за мерење на резултатите во однос на планираните цели. Во врска со тоа, тој смета дека компаниите имаат потреба од комбинација од надворешни и внатрешни информации базирани врз финансиски и нефинансиски податоци. Според него, информациониот систем на компанијата треба да биде селективен и да се фокусира на *факторите за успех* (Daniel, 1961). Оваа идеја во прво време не била прифатена ниту од страна на научните кругови ниту од страна на бизнис заедницата.

Значаен момент во историјскиот развој на управувачкото сметководство, а воедно и за подоцнежниот развој на стратегискиот менаџмент на перформанси претставува презентацијата на концептот на *менаџмент контрола* во 1965 година од страна на Роберт Антони. Тој во своето дело „Системи за планирање и контрола” за прв пат го претставува концептот на менаџмент контрола, а воедно прави и јасно разграничување помеѓу поимите менаџмент контрола, стратегиско планирање и оперативна контрола. Поимот менаџмент контрола тој го дефинира како процес кој на менаџерите им овозможува сигурност дека средствата се добиваат и се користат на ефективен и ефикасен начин, во насока на постигнување на компаниските цели (Anthony, 1965).

Во следните четири децении се појавуваат нови гледишта и концепции во поглед на менаџмент контролата и мерењето на перформансите, кои во голема мера ќе ја овозможат појавата на концептот на стратегискиот менаџмент на перформанси. Сликот приказ на хронолошкиот развој на различните гледишта и концепции во врска со корпоративните перформанси е претставен на сликата 1-1.

Слика 1-1: Развој на стратегискиот менаџмент на перформанси – од менаџмент контрола до менаџмент на перформанси



Извор: Nita, B. (2008), “Transformation of Management Accounting: from Management Control to Performance Management”, *Transformations in Business Economics*, Vol.7, No. 3 (15), p. 54

Во 1979 година Џон Рокарт за прв пат го претставил концептот на *критични фактори на успехот*, кој претставува своевидно продолжение и надграба на концептот на фактори на успехот, кој две децении претходно го претставил Даниел. Методот на критични фактори на успехот се фокусира на поединечните менаџери и на тековните

потреби за информации на секој менаџер поединечно. При тоа, истиот овозможува идентификување на менаџерските потреби за информации на јасен и разумен начин. Според авторот, критичните фактори на успехот за која било компанија се ограничен број на области во кои резултатите, доколку се на задоволително ниво, ќе обезбедат успешни конкурентски перформанси на компанијата. Тоа се неколку клучни области во кои „работите мора да функционираат” за компанијата да се развива. Во спротивно, доколку резултатите во тие области се несоодветни, перформансите на компанијата ќе бидат полоши од посакуваните. Од тие причини, критичните фактори на успехот се области на активност на кои менаџерите треба да посветат константно внимание. Статусот на перформансите во секоја од овие области треба континуирано да се мери со употреба на т.н. примарни мерки и тие информации треба да бидат достапни (Rockart, 1979). И покрај тоа што предложениот метод во прво време наишол на одобрување и интерес кај научната и истражувачката јавност, истиот не бил применет и во пракса.

Во 80-те години на минатиот век нагласено е влијанието на зголемената конкуренција и промените на глобалниот пазар, што наметнува потреба од промени во начинот на работење и управување со компаниите. Во такви услови, недостатоците на традиционалните финансиски мерки излегуваат на површина, поради што станува јасно дека се потребни промени во пристапот и начинот на мерење на перформансите на современите компании. Во 1987 година била објавена книгата „Изгубена важност: Подемот и падот на управувачкото сметководство” од Џонсон и Каплан, во која авторите сериозно ги критикуваат традиционалните системи за менаџмент контрола како застарени. Според нив, информациите кои се добиваат како резултат од финансискиот циклус за известување се задоцнети, премногу агрегирани, не даваат јасна и широка слика, поради што не соодветствуваат на потребите на менаџерите. Покрај тоа, компаниите главно користат краткорочни финансиски мерки, кои не се валидни индикатори на перформансите. Од тие причини, авторите сметаат дека е крајно време истите да бидат модернизирани и подобрани, во согласност со тековните трендови и потреби на компаниите. Тоа би се постигнало со воведување на нефинансиски мерки за мерење на перформансите кои ќе произлезат од стратегијата на компанијата (Johnson & Kaplan, 1987). Како резултат на критиките, во следните две децении биле претставени и започнала примената на бројни нови и модифицирани техники, системи и практики поврзани со утврдување и планирање на трошоците (costing) и мерење на перформансите, како на пример Activity based costing, Target

costing, Balanced Scorecard, KPIs, Benchmarking и др., кои денес се составен дел на процесот на стратегиски менаџмент на перформанси.

Уште еден битен момент во историјата е објавувањето на текстот на Еклс под наслов „Манифест на менаџментот на перформанси” во 1991 година, во кој авторот предвидува дека во следните пет години ќе се случи револуција во мерењето на перформансите предизвикана од зголемените потреби за информации на современите компании и прилагодување на информациите согласно со потребите и очекувањата на менаџерите. Традиционалните финансиски мерки повеќе нема да се сметаат за основа за мерење на перформансите, туку за дел од еден поширок збир на мерки. Тоа значи дека нефинансиските мерки ќе имаат еднаков, па дури и повисок статус и важност како финансиските мерки при формулирање и имплементација на стратегијата. Според авторот, откако ќе започне, оваа револуција нема никогаш да заврши, бидејќи станува збор за нова филозофија според која мерењето на перформансите претставува континуиран и развоен процес (Eccles, 1991).

Клучниот пресврт се случил во 1992 година, кога Каплан и Нортон за прв пат го претставиле пред пошироката јавност *системот на урамнотежени индикатори* или познат како *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* претставува алатка за мерење на перформансите која на менаџерите ќе им обезбеди целосна слика за работењето на компанијата преку употреба на финансиски и нефинансиски мерки, како и на краткорочни и долгорочни мерки за мерење на перформансите (Kaplan & Norton, 1992).

Во 1995 година во својата книга „Системи на контрола” Роберт Симонс предлага нов пристап за контрола на имплементацијата на компанијата стратегија, кој сугерира различна конфигурација на системот за менаџмент контрола во зависност од избраната стратегија на компанијата. Според авторот, системот на менаџмент контрола е составен од формални постапки и процедури базирани на информации кои менаџерите ги користат за одржување или менување на востановените практики на спроведување на компанијата активности. Предложениот модел се состои од четири различни системи: систем на уверувања, систем на ограничувања, дијагностички систем и интерактивен систем за контрола, со чијашто примена се постигнуваат различни ефекти (Simons, 1995).

Во периодот од 1996 година па до денес, системот на урамнотежени индикатори (*Balanced Scorecard* или скратено *BSC*) претрпува неколку адаптации, така што од систем за мерење на перформансите прераснува во современ стратегиски систем за управување со перформансите кој понатаму служи како основа за понатамошен развој

на интегриран стратегиски систем за менаџмент на перформанси. Примената на BSC им овозможува на компаниите да ги усогласат сите менаџмент процеси и да ги насочат сите компаниски структури кон спроведување на стратегијата (Kaplan and Norton, 1996a, 1996b, 2000, 2001a, 2001b).

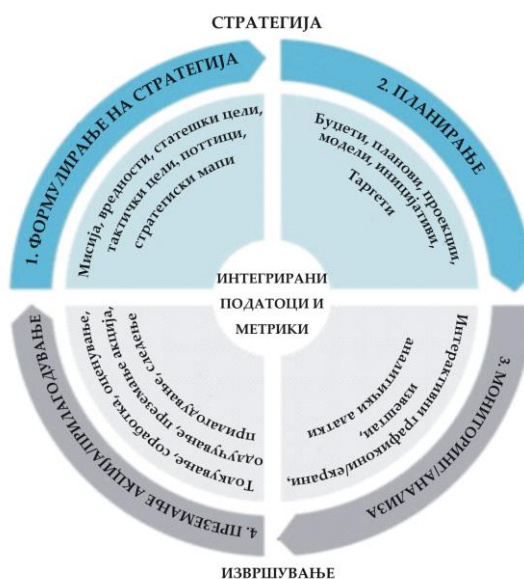
Покрај BSC, сведоци сме на појава и примена на втора генерација на стратегиски рамки за управување со перформансите чијшто најзначаен претставник е Призмата на перформанси – Performance Prism (Neeley et al., 2002). Тоа значи дека концептот на стратегиски менаџмент на перформанси и во иднина ќе продолжи да се развива.

1.3. ПРОЦЕСИ ВО РАМКИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

Стратегискиот менаџмент на перформанси е континуиран процес кој се одвива на ниво на целата компанија. Истиот опфаќа два клучни сегмента и тоа **формулирање** и **имплементација на стратегијата**, кои се одвиваат во четири фази (види слика 1-2):

- фаза на креирање на стратегијата,
- фаза на планирање,
- фаза на следење и анализа и
- фаза на преземање на корективни мерки и активности

Слика 1-2: Фази на менаџментот на перформанси



Извор: Eckerson, W. (2009), "Performance Management Strategy How to Create and Deploy Effective Metrics", TDWI Best Practices Report, First Quarter 2009, p. 4

Сите четири фази на процесот на стратегиски менаџмент на перформанси се поврзани преку интегрирани податоци и мерки (клучни индикатори на перформансите - KPIs, таргети и очекувани резултати), кои ја мерат и покажуваат ефикасноста на спроведувањето на избраната стратегија и перформансите на компанијата. Во рамките на одделните фази на процесот, циклично и континуирано се спроведуваат неколку процеси кои се тесно поврзани и меѓусебно условени.

За постигнување на успех, двата сегмента имаат подеднакво значење. Погрешно или некавалитетно формулирана стратегија ќе биде пречка за постигнување на успех, и покрај вложените средства и напор за нејзина доследна имплементација. Од друга страна, постојат многу примери за квалитетно формулирана стратегија која доживеала целосно фијаско поради пропустите и слабостите при имплементација на истата. Досегашното искуство покажува дека голем дел од компаниите имаат тенденција да вложуваат голем напор, време и средства во сегментот на планирање, а да потфрлат во сегментот на имплементација на стратегијата. Од тие причини, единствено преку интеграција на сите процеси во рамки на стратегиски менаџмент на перформанси може да се постигне транспарентност на податоците и информациите, што ќе води кон поквалитетни сознанија од кои ќе произлезат навремени и адекватни одлуки. Сето тоа на крај ќе придонесе кон остварување на поставените стратегиски цели и ќе резултира со подобри перформанси на компанијата.

Процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси претставуваат механизам за квалитетно одлучување. Квалитетот на одлуките во најголем дел е условен од сознанијата кои се добиваат како резултат на спроведувањето на различните процеси. Со други зборови, квалитетното управување со перформансите на компанијата подразбира ефикасно и ефективно спроведување на одделните процеси во насока на донесување на навремени, точни и адекватни одлуки.

Во целост земено, *процесот на стратегиски менаџмент на перформанси* се состои од следниве под-процеси:

- процес на дефинирање на стратегијата
- процес на планирање/буџетирање и утврдување на таргетите (посакуваните резултати)
- процес на извршување на планираните активности и предвидување
- процес на мерење на перформансите и изработка на извештаи
- процес на прегледување и анализа на перформансите и
- процес на наградување и поттикнување на вработените (Waal, 2007).

Во продолжение накратко ќе се осврнеме на поединечните процеси, со цел да добиеме слика за процесот на стратeгиски менаџмент во целина. Подетално со карактеристиките, содржината, современите практики и алатки кои се применуваат при спроведувањето на дел од наведените процеси ќе се запознаеме во следните неколку поглавја од овој труд.

1.3.1. Процес на дефинирање на стратегијата / стратeгиско планирање

Процесот на формулирање на стратегијата е почетна точка на стратeгискиот менаџмент на перформанси и воедно на функционирањето на секој бизнис. Секој менаџерски тим најпрво треба да даде одговор на прашањата *која е целта на постоењето на компанијата?* и *како ќе биде постигната таа цел?* Оттука, всушност, почнува процесот на дефинирање на стратегијата на компанијата. Потоа следува утврдување на ултимативните, т.е. крајните цели кои компанијата сака да ги оствари и можните начини за нивно остварување. На крај, процесот резултира со изработка на стратeгиски планови кои ќе служат како водич и репер за следење на постигнатите резултати и подобрување на перформансите. Стратeгискиот план ги содржи конкретните активности кои ќе бидат преземени за постигнување на поставените цели, очекуваните резултати и мерките за следење на спроведувањето на планираните активности.

Всушност, преку процесот на стратeгиско планирање се дефинира ултимативната цел на компанијата, нејзините конкурентски предности, пазарите на кои ќе функционира и позицијата која компанијата треба да ја заземе, начинот на кој ќе се прилагодува на пазарните услови во насока на искористување на можностите или ублажување на ефектите од можните закани (Axson, 2010, p. 25).

Стратегијата на секоја компанија има за цел постигнување на поголема вредност за сите заинтересирани страни и остварување на подобри перформанси. Оттука, за успешно спроведување на процесот, неопходно е да се идентификуваат и разберат клучните фактори за создавање на вредност, кои на компанијата ќе ѝ овозможат постигнување на конкурентска предност и успех на долг рок. Стратегиските цели и стратегијата на компанијата се во тесна врска со факторите за создавање на вредност. За следење и мерење на остварувањето на стратегијата и стратeгиските цели во рамки на процесот на стратeгиско планирање се утврдуваат клучните фактори на успехот и клучните индикатори на перформансите. За таа цел компаниите во современи услови сè

повеќе применуваат креирање на стратегиска мапа или мапа на вредности преку во која на сликовит начин се прикажани критичните фактори за постигнување на успех, односно клучните фактори за креирање на вредност.

1.3.2. Процес на планирање/буџетирање

Процесот на тактичко или оперативно планирање следува по завршување на процесот на стратегиско планирање. Во рамки на процесот на планирање се утврдуваат и на конкретен начин се дефинираат специфичните иницијативи, проекти, активности и средства потребни за постигнување на стратегиските цели и спроведување на утврдената стратегија на компанијата. При тоа, најпрво подетално се анализираат активностите и тактиките кои компанијата ги спроведувала во минатото, со цел да се утврди дали истите би можеле да се користат и понатаму или се потребни одредени измени или прилагодувања. Се разгледуваат можностите за воведување на нов пристап во извршувањето на активностите и се избираат нови иницијативи кои би се презеле во текот на годината во насока на остварување на поставените краткорочни и долгорочни цели на компанијата. Во текот на овој процес се планираат и утврдуваат финансиските и други средства потребни за спроведување на планираните проекти и активности, за во крајна линија да се дојде до финансискиот резултат кој би се постигнал со преземање на избраните активности. Конечно, во рамки на процесот се утврдуваат и краткорочните цели и таргети или очекуваните резултати кои треба да се остварат во текот на годината. Краен резултат, т.е финален производ на процесот на планирање е деталниот годишен план на компанијата кој уште се нарекува буџет, кој воедно служи и за контрола и следење на извршувањето на активностите и остварувањето на поставените краткорочни цели.

1.3.3. Процес на предвидување и проектирање

Овој процес се одвива редовно и во најголем број случаи периодично (месечно, квартално и/или по потреба) во текот на имплементацијата на планираните проекти и активности на компанијата, со цел да се утврди дали компанијата се движи во посакуваната насока или ќе треба да бидат преземени корективни мерки со цел да се надминат постојните или очекуваните непосакувани ситуации (Waal, 2007, p. 21). Во тие рамки, најпрво се прави анализа на отстапувањата, т.е варијансите во однос на буџетот и претходните проекции заради согледување на причините за отстапувањата.

Потоа се прават предвидувања, односно се разгледуваат можни нови сценарија за одредени внатрешни или надворешни промени, со цел да се избегнат или да се намали влијанието на потенцијаните ризици врз активностите и позицијата на компанијата. Врз основа на добиените резултати и сознанија се изработуваат најнови проекции за идните резултати во однос на продажбата, пазарниот удел, капиталните инвестиции, производството и оперативните трошоци.

1.3.4. Процес на мерење на резултатите и поднесување на извештаи

Процесот на мерење на резултатите опфаќа континуирано следење на постигнатите резултати во различни сегменти од работењето, на сите нивоа на организацијата. За мерење на постигнатите резултати и следење на остварувањето на поставените цели и таргети се користат клучните индикатори на перформансите. Самиот процес се состои од прибирање, консолидација, обработка и анализа на прибраните податоци и информации, како и изработка на извештаи во кои се содржани резултатите и сознанијата добиени во текот на процесот. Станува збор за процес кој има клучна улога и значење во поглед на квалитетот на одлуките и идните активности на компанијата. За добивање на квалитетни сознанија, се користат податоци и информации во врска со финансиските и нефинансиски перформанси на компанијата, се следат остварените резултати и се прави анализа на отстапувањата во однос на буџетот и проекциите, се следат резултатите на конкуренцијата и промените на пазарот, се прави споредбена анализа на перформансите на компанијата во однос на перформансите на конкурентските компании на пазарот итн. Добиените резултати, информации и сознанија се содржани во редовните или периодични извештаи наменети за различни менаџерски структури во компанијата, а дел од нив (во најголем дел финансиски информации и резултати) служат за изработка на извештаи наменети за надворешни организации, институции и тела.

1.3.5. Процес на прегледување и анализа на перформансите и преземање корективни мерки

Со оглед на динамичните услови на пазарот, врвните менаџери имаат потреба од континуирано следење на имплементацијата на компанијата стратегија и преземање на одредени корективни мерки и активности, доколку за тоа има потреба. За таа цел, врвниот менаџерски тим организира состаноци на редовна основа (најчесто месечно) на

коишто се разгледуваат реално остварените резултати на компанијата во соодветниот период, моменталната ситуација во компанијата и надвор од неа, потенцијалните ризици и предизвиците со кои се соочува или би можела да се соочи компанијата во блиска иднина итн. Како одговор на добиените сознанија за моменталната ситуација и можниот иден развој на настаните, менаџерите преку отворена дискусија ги планираат идните координирани акции и активности на краток рок, со кои компанијата ќе продолжи да се движи по патеката која води до успех.

1.3.6. Процес на наградување и поттикнување на вработените

За постигнување на подобри перформанси на компанијата потребно е да постои усогласеност помеѓу стратегиските цели и активности кои се преземаат од страна на менаџерите и нивните тимови и системот и политиките на компанијата за наградување, исплата на плати и други бенефиции. Процесот на наградување и поттикнување на вработените, всушност, овозможува развивање на култура на однесување во насока на континуирано учење и максимално искористување на индивидуалните, но и на вкупните потенцијали на компанијата и постигнување на подобри перформанси. Адекватното наградување на вложениот труд и напор на секој поединец претставува мотивација за постигнување на уште подобри резултати во насока на остварување на компанијските цели.

1.4. ПРИМЕНА НА СОВРЕМЕНИ ТЕХНОЛОШКИ РЕШЕНИЈА ВО СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ИНТЕГРИРАН СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

Во услови на константен притисок за постигнување на подобри резултати, менаџерите треба постојано да се во тек со трендовите и случувањата на пазарот, но и со постигнатите резултати во различните фази на имплементација на стратегијата. Тоа значи дека примарна потреба на секој современ менаџер е да има пристап во реално време до точни, реални и релевантни податоци и информации. Оттука произлегува и огромната улога и значењето што информатичката технологија ја има за современиот начин на водење бизнис. Различните ИТ решенија и системи значително придонесуваат за брзо, ефикасно и ефективно спроведување на различните активности и процеси, што во крајна линија води кон постигнување на подобри резултати.

Компаниите поседуваат огромно количество податоци од различни сфери на своето работење. Во бизнис круговите општо познато е правилото – „ѓубре внатре, ѓубре надвор“, што, всушност, значи дека од квалитетот на податоците зависи квалитетот и релевантноста на добиените сознанија за моменталната состојба и идниот развој на настаните, кои се основа за носење на понатамошни одлуки и преземање на конкретна акција. Вистински предизвик за компаниите претставува да дојдат вистинските согледувања и знаења содржани во морето расположиви податоци. Различните податоци се наоѓаат на различни локации, во различни бази на податоци или формати на извештаи изработени од страна на различните оддели во компанијата или добиени од надворешни соработници. Поради тоа, компаниите се соочени со бројни тешкотии при собирање на податоците од различни извори и нивно прилагодување во потребниот формат, бидејќи целокупната активност одзема многу време и е подложна на грешки и пропусти, а тоа често ја доведува во прашање точноста и валидноста на добиените информации и извештаи.

Иновативните решенија, напредокот на технологијата на чување на податоците и брзиот развој на Интернетот придонесоа за појава на нови, супериорни софтверски решенија и развој на современи системи за стратески менаџмент на перформанси со кои се надминуваат недостатоците на постојните (помалку софистицирани) апликации. Со нивна примена се постигнува поголема брзина, ефикасност и квалитет во извршувањето на активностите поврзани со прибирање, анализа и претставување на податоците, поголема транспарентност во смисла на тоа што сите вработени имаат пристап во реално време до потребните информации, како и поголема доверба во точноста и веродостојноста на податоците. Современите софтверски решенија за стратески менаџмент на перформанси во голема мера придонесуваат за успешно спроведување на целокупниот процес на стратески менаџмент на перформанси. Со нивна помош, компаниите се во можност успешно да ја трансформираат утврдената стратегија во конкретни планови, а потоа навремено и точно да го следат нивното спроведување.

Историски гледано, примената на ИТ решенија како поддршка на менаџерите во процесот на одлучување започнува во 70-те години на минатиот век со појавата на системите за поддршка на одлучувањето (Decision Support System - DSS). Во почетокот, овие системи имале за цел да им помогнат на менаџерите во процесот на донесување на важни одлуки. Со понатамошниот развој на технологијата, истите доживеале еволуција во поглед на функционалните карактеристики и нивната примена. Кон крајот на 70-те

години како продолжение на системот за поддршка на одлучувањето се појавува специјализиран систем прилагоден на потребите на врвните менаџери, кој бил наречен извршен информационален систем (Executive Information System - EIS). Станува збор за систем кој на врвните менаџери им овозможил директен пристап до потребните информации и податоци од различни извори на лесен и едноставен начин, со можност за подетална анализа на одредени податоци и графички приказ на истите. Следува понатамошно усовршување на извршниот информативен систем преку воведување на Data Warehouse (DW) – специјално подготвено складиште на интегрирани податоци од различни извори и Online Analytical Processing (OLAP), што на почетокот на 90-те години доведе до појава на Business Intelligence. На преминот кон новиот милениум, рапидниот развој на ИКТ и Интернетот придонесоа за развој на современи веб базирани аналитички апликации (Power, 2007, online).

Според Бернард Мар, софтверските апликации за стратески менаџмент на перформансите се „алатка за чување и размена на информации чија цел е истите да ги претвори во знаење и учење”. Со нивна примена се постигнува тројна корист: *подобра интеграција на податоците, зголемени способности за анализа на податоците и подобра комуникација и соработка*. Имајќи го предвид холистичкиот пристап на стратескиот менаџмент на перформанси кон перформансите на компанијата, софтверските решенија овозможуваат интегрирање на податоците од различни извори во единствена база на податоци. Втора битна придобивка од примената на современите софтверски решенија е можноста за правење на сеопфатни анализи на расположивите податоци (длабински анализи, анализи на трендови, корелациона и регресна анализа, анализа на влијанија, мултидимензионални анализи, симулации и анализа на сценарија) и визуелен приказ на податоците за перформансите на компанијата преку интерактивни графикони и мапи. Битен предуслов за доследно и успешно спроведување на стратескиот менаџмент на перформанси е сите вработени во компанијата да бидат запознаени со стратегијата на компанијата и со клучните стратески цели. Примената на софтверските решенија им овозможува на вработените пристап до информациите во врска со клучните стратески цели и постигнатите резултати во секое време, во различни формати и облици (табели, визуелни графикони, слики, „брзинометри” и сл.). Многу често, апликациите овозможуваат пристап до податоците и информациите преку Интернет во реално време од каде било во светот. Во случај кога одреден индикатор или утврдена мерка се приближува до одредена однапред утврдена граница (негативна или позитивна), системот автоматски испраќа сигнал, односно порака до соодветните

менаџерски структурите во компанијата. На тој начин постои можност за навремена и соодветна реакција согласно со настанатата ситуација. Исто така, покрај постоењето на стандардни извештаи, постои можност за креирање на извештаи со различна содржина, прилагодена на потребите и интересот на различни поединци или групи (Marr, 2006).

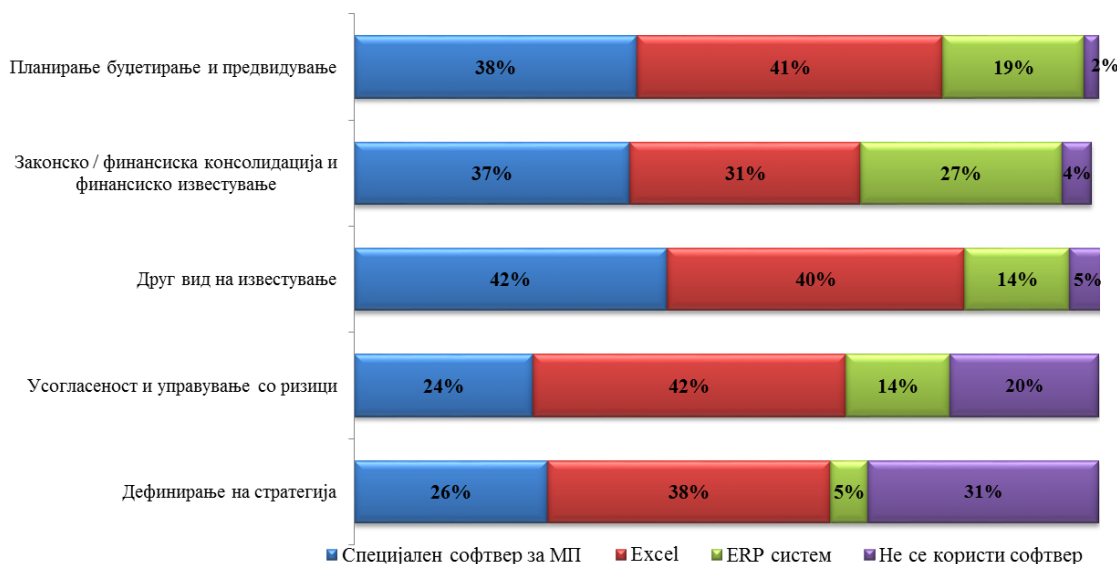
Со оглед на актуелноста и растечката примена на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, зголемен е интересот и понудата на софтверски решенија како од страна на големите играчи (Oracle, SAP, SAS, IBM, Microsoft) така и од помалите ИТ компании (Actuate). Понудените моќни платформи преку интегриран пристап им овозможуваат на компаниите автоматизација на целокупниот процес на стратегиски менаџмент на перформанси, прибирање и чување на битните информации, правење на моќни анализи и генерирање на различни извештаи. Современите ИТ системи за стратегиски менаџмент на перформанси нудат можности за мапирање на стратегијата, т.е. изработка на стратегиски мапи, изработка на систем на урамнотезени индикатори - Balanced Scorecard, следење на перформансите преку оперативни екрани/командни табли (operational dashboards), управување со трошоците, планирање (изработка на буџети и други планови), предвидување и прогнозирање, како и правење на анализи и извештаи. Од целокупната понуда, консултантските куќи специјализирани за софтверски решенија за менаџмент на перформанси¹ ги препорачуваат следните решенија:

- CorVu 5 – наменска апликација која ги комбинира двете клучни технолошки компоненти/платформи кои се неопходни за постигнување на високи перформанси, и тоа: стратегиски менаџмент систем (Strategic Management System) и метрики на перформансите (Performance Metrics);
- IBM COGNOS 8 BI – ИТ платформа која одговара на потребите за менаџмент на перформанси на ниво на компанија;
- Oracle and Hyperion Business Intelligence Applications (Oracle Hyperion Performance Scorecard);
- Business Objects XI 3.0 – платформа која им овозможува на сите вработени во секое време да имаат пристап до веродостојни и најнови податоци и информации кои им се потребни за извршување на поставените работни задачи.

¹ Види <http://www.eabgroup.com.au/en/section/resources/software-i37.html>

Во врска со општо прифатеното мислење во поглед на придобивките и позитивните резултати врз работењето на современите компании од употребата на современи софтверски решенија, во последните десетина години направени се бројни истражувања со цел да се утврди степенот и напредокот во поглед на нивната примена. Резултатите од истражувањето во врска со современите практики поврзани со стратегискиот менаџмент на перформанси помеѓу најголемите 5000 компании во САД покажале дека во 27% од испитаните компании се применува специфично софтверско решение, додека во 45% од испитаните компании табеларните прегледи (Excel) се примарна алатка при спроведување на процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси. Исто така, било утврдено дека најголемо е задоволството од постигнатите резултати со примената на софтверските решенија, но и незадоволството од примената на табеларните прегледи (Marr, 2004). Истражувањето спроведено во 2009 година помеѓу 500 компании на глобално ниво покажало дека Microsoft Excel сè уште служи како главна или доминантна технолошка алатка за различните под-процеси на стратегиски менаџмент на перформанси, особено во процесот на креирање на стратегијата и управување со ризиците (види графикон 1-1 подолу).

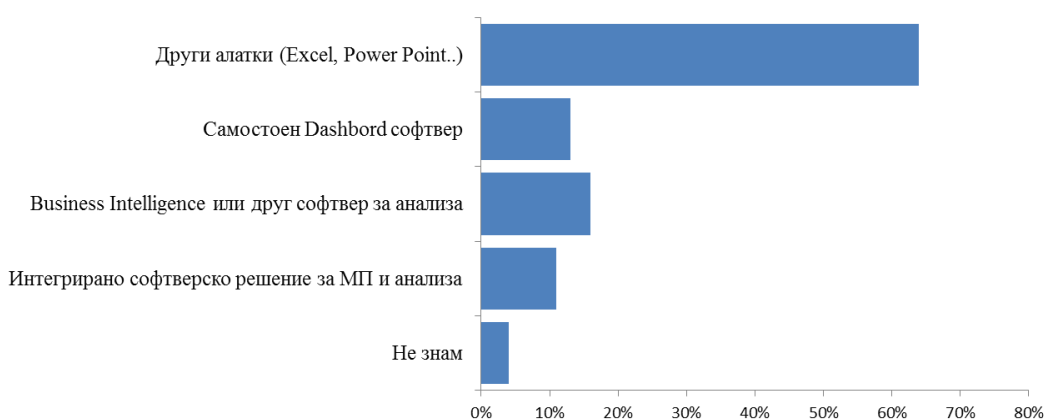
Графикон 1-1: Софтверски решенија кои се користат во процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси



Извор: Business Application Research Center (2009), “Performance Management – Current Challenges and Future Directions, A global survey of the maturity of Performance Management processes”, July 2009, p. 15

Слични резултати се добиени и при последното глобално истражување спроведено во 2012 година, во кое биле вклучени околу 3000 компании од целиот свет, со што бил потврден фактот дека сè уште на глобално ниво доминира употребата на Microsoft Excel and Power Point како алатки за анализа и известување на компаниските перформанси. Имено, според резултатите, 61% од компаниите кои учествувале во истражувањето применуваат Excel и Power Point во споредба со 10% од компаниите кои користат интегрирано софтверско решение.

Графикон 1-2: Кое од наведените технолошки решенија се користи во вашата компанија за известување и анализа на податоците за перформансата?



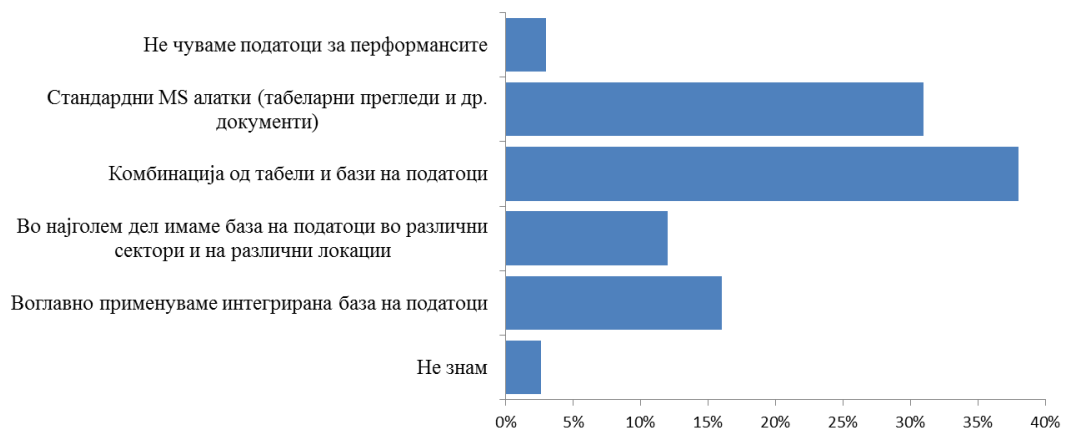
Извор: Marr, B. (2013), “20 Years of Measuring and Managing Business Performance, from KPIs and Dashboards to Performance Analytics and Big Data”, Actuate and Advanced Performance Institute, p. 19

Истото истражување покажало дека стандардните табели во комбинација со бази на податоци најчесто се користат за чување на податоците (види графикон 1-3.), што доведува до заклучок дека на глобално ниво примената на интегрирани софтверски решенија сè уште заостанува зад широката примена на стандардните Microsoft апликации.

И покрај доминантната и широко распространета употреба на Microsoft Excel и другите табеларни прегледи, како алатки за чување, анализа и презентирање на податоците, постои висок степен на незадоволство поради големиот број недостатоци и ограничувања во нивната примена, особено во поглед на валидноста на податоците и контролата на нивниот квалитетот. Клучните недостатоци на MS Excel и другите слични апликации кои се потврдуваат во секојдневната пракса, се следните: *ограничен капацитет* - големиот обем на податоци, калкулации и графикони содржани во еден документ често пати ја забавува работата или доведува до губење на дел од податоците

или на целиот документ; *ажурирањето на податоците трае долго* - документите вообичаено се пополнуваат или дополнуваат рачно, што го продолжува времетраењето на процесот и ја зголемува можноста за грешки;² информациите кои се содржани во повеќе поединечни документи *не придонесуваат за подобра комуникација и соработка*, што воедно ја прави *анализата на податоците тешка и комплицирана*. (Marr and Neeley, 2001, 2003, цитирано во Marr, 2006).

Графикон 1-3: Кое од наведените технолошки решенија се користи во вашата компанија за чување на податоците за перформансата?



Извор: Marr, B. (2013), “20 Years of Measuring and Managing Business Performance, from KPIs and Dashboards to Performance Analytics and Big Data”, Actuate and Advanced Performance Institute, p. 20

Сите овие недостатоци негативно се одразуваат во секојдневното работење, како врз квалитетот на спроведување на одделните процеси, така и врз адекватноста и квалитетот на добиените резултати и извештаи, што, во крајна линија, негативно влијае врз процесот на одлучување. Од тие причини, секоја компанија треба да изнајде соодветно решение на проблемот, преку замена на постојната пракса на доминација на Excel табелите со ново, пософистицирано софтверско решение кое ќе соодветствува на потребите, но и на востановените практики во самата компанија.

Адекватно избраните софтверски решенија кои се прилагодени и во целост одговараат на специфичните потреби на компанијата ќе придонесат за успешно спроведување и позитивни ефекти од примената на стратемскиот менаџмент на перформанси. Сепак, треба да се има предвид дека примената на ИТ решение

² Според истражувањето што било спроведено од страна на КПМГ во 1997 год. 91% од табеларните документи содржат грешки, KPMG Management Consulting, "Supporting the Decision Maker - A Guide to the Value of Business Modeling", Press Release, July 30, 1998

автоматски не значи, т.е. не гарантира успешна примена на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси. Софтверските решенија се само дел од целокупната слика, останатите важни сегменти на стратегискиот менаџмент на перформанси се луѓето и процесите. Софтверските решенија ќе имаат позитивен придонес доколку ги содржат вистинските информации и доколку за подобрување на процесот на донесување одлуки истите се применуваат на соодветен начин (Adkins, 2006; Axson, 2010; Cokins, 2009).

1.5. СОВРЕМЕНИ ПРЕДИЗВИЦИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ ЦЕЛОКУПНИОТ ПРОЦЕС НА МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

Финансиската криза предизвикана од крахот на финансиските институции и автомобилските гиганти во САД во 2008 година придонесе за значителни промени во глобалната економија, а особено во начинот на управување и функционирање на компаниите во светот. Сите востановени и применувани практики и непишани правила престанаа да важат преку ноќ или станаа неприменливи, токму поради промената на глобалната економска клима. Па така, основниот постулат дека искуството и знаењата од минатото се основа за проектирање на иднината престана да важи така речиси преку ноќ, усвоените стратегии на компаниите станаа невалидни и беа заменети со нови, буџетите, т.е. годишните планови повеќе немаат значење бидејќи несигурноста на пазарот и потребата од брзи промени наметнаа замена на буџетите со проекции и планови кои се менуваат, т.е. се усогласуваат квартално или месечно. Со еден збор, неизвесноста стана дел од секојдневието, успехот на компаниите зависи од способноста за брзо прилагодување кон брзите и чести промени на пазарните услови, а плановите и проекциите се застарени или несоодветни веќе следниот ден откако ќе бидат финализирани. И по 7 години ситуацијата е непроменета и се чини дека нестабилните услови, несигурноста и постојаниот ризик од промени и изненадувања ќе биде секојдневна пракса во работењето на компаниите на глобално ниво.

Во исто време, се заострува конкуренцијата во глобални рамки. Во фокусот на вниманието е потрошувачот и неговите потреби, па за да се успее во конкурентската битка и да се задоволат потребите на потрошувачите компаниите се насочени кон воведување на нови иновативни решенија. Од друга страна, се зголемува притисокот за крочење на трошоците и постигнување на високо ниво на ефикасност и ефективност во работењето.

Глобализацијата и брзиот развој на технологијата и Интернетот, исто така, значително влијаат врз современите трендови на водење бизнис во глобални рамки. Во услови на глобализација, сведоци сме на постоење на глобална економија и конкуренција без граници и ограничувања. Со појавата и брзиот развој на Интернетот се надминаа бариерите за пристап до информациите, но и до услугите и производите поради далечина. Наместо тоа, пристапот до информации, производи и услуги е непречен, потрошувачите врз база на морето расположиви информации доаѓаат до одредени сознанија, прават споредбени анализи и самостојно одлучуваат за купување на потребните производи или услуги, кои преку Интернет им се достапни од каде било во светот. Сето тоа дополнително ги усложнува условите за работа на компаниите и придонесува за брзи и чести промени на правилата на игра во светски рамки.

Како резултат на финасискиот крах што се случи во 2008 год. во САД и кризата што следуваше и се прошири во глобални рамки, беше наметната потребата од поголема транспарентност и своевидна зајакната контрола на компаниите. Компаниите и банкарските институции се принудени да ги почитуваат новите меѓународни правила, прописи и регулативи (IFRS, SOX, Basel II), како и измените во локалната легислатива, што дополнително го усложнува нивното работење. Обемот и содржината на податоците и информациите кои треба да се содржани во внатрешните и надворешните извештаи значително се зголемени, што предизвикува значителни промени во организацијата и извршувањето на работата.

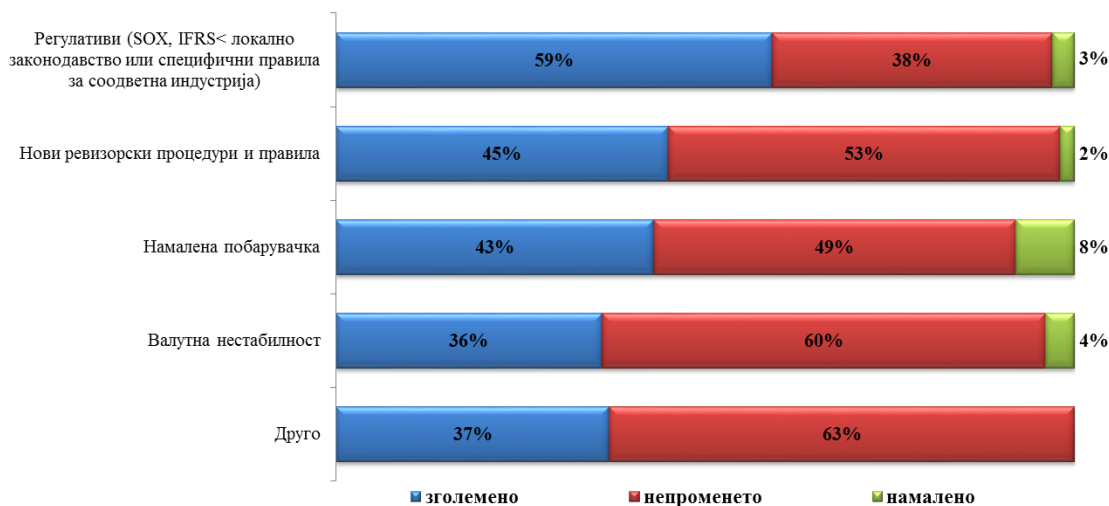
Од претходно наведеното станува јасно дека во суштина станува збор за надворешни фактори врз кои компаниите немаат контрола и можат многу малку да влијаат. Во такви услови, единствено можно решение компаниите гледаат во континуирано следење на промените во екстерното окружување и адекватно прилагодување преку намалување на трошоците, подобрување на ефикасноста и организациски реструктурирања. Како што веќе претходно беше кажано, еден од начините за опстанок и постигнување на успех е унапредување на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси.

Истражувањето спроведено во глобални рамки, во кое биле вклучени преку 500 компании, покажало дека за компаниите покрај економската криза која е главен предизвик со кој се соочуваат компаниите (35%), традиционално врз работењето на компаниите големо влијание има и конкуренцијата (24%). Во помал дел, компаниите кои учествувале во истражувањето ги посочиле како предизвици глобализацијата

(13%), пристапот до финансиски средства (12%) и новите регулативи (11%) (Business Application Research Center, 2009).

Потребата од постојано прилагодување и усовршување на процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси се наметнува како предизвик за современите компании. Според резултатите од истражувањата, меѓу поважните надворешни фактори кои имплицираат промени во процесите на менаџментот на перформанси се барањата и потребите на купувачите, SOX стандардот, новите ревизорски и други правила и регулативи, локалното законодавство и специфичните правила и прописи за различни индустриски гранки и сектори (види графикон 1-4).

Графикон 1-4: Влијание на надворешните промени врз менаџментот на перформанси



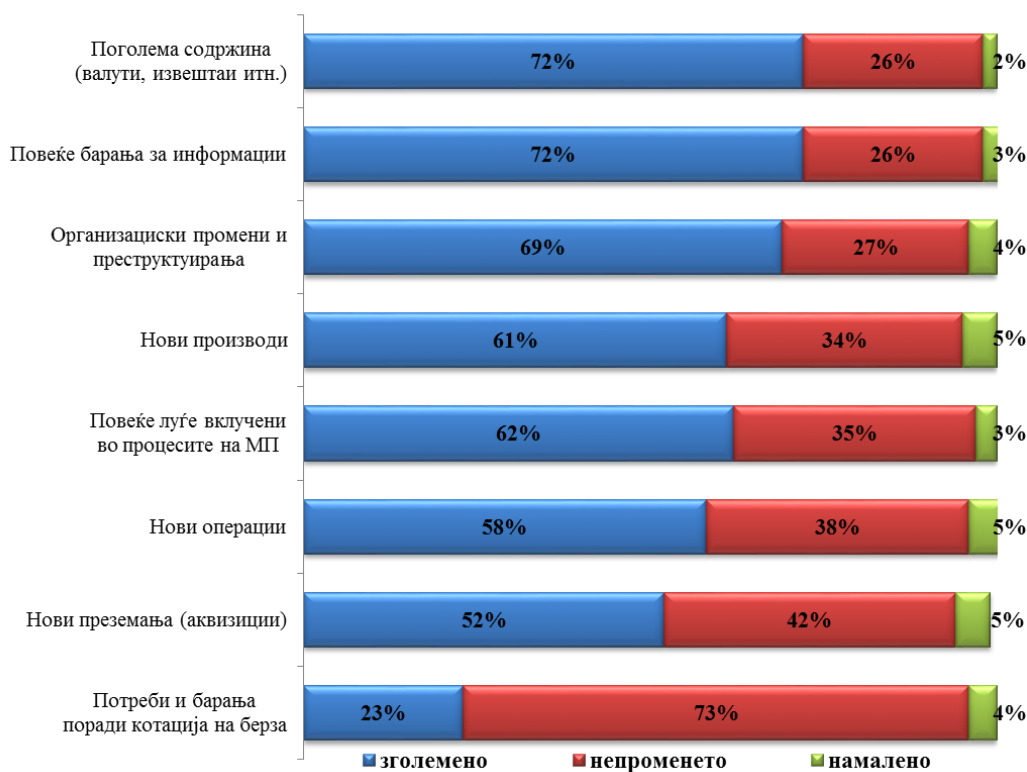
Извор: Business Application Research Center (2009), “Performance Management – Current Challenges and Future Directions, A global survey of the maturity of Performance Management processes”, July 2009, p. 9

Од внатрешните фактори кои иницираат промени во процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси, компаниите во најголем дел се соочуваат со барања за повеќе информации, поголем број на извештаи и анализи, потоа организациски промени и зголемен број на луѓе кои учествуваат во процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси.

Поголемиот дел од учесниците во истражувањето сметаат дека влијанието на внатрешните фактори врз процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси во последните години постојано се зголемува. На тој начин, компаниите во последните години се ставени пред уште еден сериозен предизвик, а тоа е зголемен степен на сложеност на работата. Тоа го потврдува и фактот што 93% од испитаниците изјавиле

дека во последните години извршувањето на нивните работни задачи и обврски станало посложено, а само 7% изјавиле дека не забележуваат промени во нивото на сложеност на нивната работа (Business Application Research Center, 2009, p. 11).

Графикон 1-5: Влијание на внатрешните промени врз менаџментот на перформанси



Извор: Business Application Research Center (2009), “Performance Management – Current Challenges and Future Directions, A global survey of the maturity of Performance Management processes”, July 2009, p. 9

Уште еден сериозен предизвик со кој се соочуваат компаниите при имплементацијата на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси е различното сфаќање и различните гледишта во врска со процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси што го има ИТ секторот во споредба со комерцијалните сектори. Тоа го потврдиле и резултатите, кои покажуваат дека 38% од испитаниците одговориле дека во нивните компании нема единствена и заедничка визија за стратегискиот менаџмент на перформанси (Business Application Research Center, 2009, p.12). Во таков случај, се доведува во прашање имплементацијата на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, бидејќи различните сфаќања и гледишта водат кон неефикасно работење, зголемување на комплексноста на процесите и активностите, различни и неусогласени иницијативи и решенија за поединечни прашања и слично.

Од сето претходно кажано можеме да ги извлечеме следните заклучоци во врска со предизвиците пред кои се исправени современите компании:

- ефектите од глобалната економска и финансиска криза заедно со зголемената конкуренција се клучните фактори од кои произлегуваат предизвиците со кои се соочуваат компаниите во современи услови;
- во глобални рамки, компаниите се соочуваат со зголемен обем и сложеност на работа и активности;
- континуираните надворешни и внатрешни промени неминовно наметнуваат потреба од постојано прилагодување на процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси;
- зголемен е обемот и зачестени се барањата за извештаи, анализи и информации од страна на менаџерските структури;
- процесите и активностите поврзани со стратегискиот менаџмент на перформанси се под влијание на внатрешните организациски реструктурирања; зголемени се барањата и одговорностите на компаниите како резултат на воведување на нови меѓународни и локални регулативи и законски решенија;
- неминовна е потребата од интегрирани софтверски решенија кои ќе овозможат постигнување на интегриран пристап во работењето и ќе одговараат на потребите и барањата на современите компании.

ГЛАВА II – ПРОЦЕС НА ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

2.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА - ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ

Стратегијата на компанијата претставува почетна точка на стратегискиот менаџмент на перформанси. Оттаму, прв чекор за отпочнување на патувањето наречено стратегиски менаџмент на перформанси претставува процесот на дефинирање, т.е. формулирање на стратегијата.

Процесот во кој се утврдува, т.е. се креира стратегијата на компанијата се нарекува процес на дефинирање на стратегијата или стратегиско планирање. Процесот на формулирање на стратегијата претставува клучен процес за секоја компанија, процес кој е од примарно значење за постигнување успех и одржлив развој на компанијата, бидејќи ја дава рамката за идните акции и активности во насока на остварување на посакуваните цели и резултати. Всушност, станува збор за процес во кој компаниите го избираат најсоодветниот начин и средства за постигнување на зацртаните цели и остварување на посакуваниот резултат. Во рамки на процесот треба да се даде одговор на прашањата: *„каде моментално се наоѓа компанијата?, каде би требало компанијата да се наоѓа во иднина?, кои се клучните цели што треба да бидат постигнати?* за, во крајна линија, да се дојде до одговорот на прашањето *како ќе се остварат зацртаните цели на компанијата?*” Процесот на крај резултира со креирање на стратегија, т.е. план кој понатаму треба да биде спроведен.

Целта на процесот на формулирање на стратегија е да предизвика стратегиско размислување кое ќе ја замисли (согледа) иднината на компанијата и начинот како ќе може да се оствари замислената иднина. Стратегиското размислување се однесува на подолг временски период, при што ја опфаќа компанијата во целост, нејзините односи со надворешното окружување и нејзините способности и ресурси. Квалитетното стратегиско размислување се базира на реални факти до кои се доаѓа преку детална анализа. Меѓутоа, анализата не е доволна, бидејќи за квалитетно размислување е неопходна и фантазија. Добрите стратегии имаат јасна претстава и разбирање за сегашноста, способни се да ја замислат иднината, но, исто така, можат да размислуваат на оригинален начин и надвор од постојните рамки. Со еден збор кажано, за квалитетно стратегиско размислување е неопходно да постои вистинска комбинација или баланс помеѓу анализата и фантазијата (MacMillan & Tampoe, 2000, p. 63-64).

Дефинирањето или формулирањето на стратегија најчесто претставува структуриран процес, во кој учествуваат претставниците на врвниот менаџмент. При формулирање на стратегијата најчесто се применува принципот одгоре – надолу, што значи дека стратегијата и стратегиските одлуки се носат на највисоко ниво, па потоа се комуницираат до најниското ниво. Во зависност од големината на компанијата и организационата поставеност, во процесот може да бидат вклучени и менаџерите од средно ниво и лица задолжени за планирање или планери. Во тек на процесот на формулирање на компанијата стратегија, членовите на врвниот менаџерски тим и останатите учесници разменуваат иновативни идеи, ставови, мислења, дискутираат и критички размислуваат во врска со информациите и сознанијата кои се добиени како резултат на опсежни анализи и претходните искуства, за на крај да бидат донесени заеднички одлуки во врска со идните чекори и правец на движење на компанијата. Крајниот резултат на севкупниот напор претставува стратегијата на компанијата.

Успехот и квалитетот на формулираната стратегија е во непосредна врска со степенот на инволвираност, посветеност и соработка на генералниот менаџер на компанијата и неговиот тим во процесот на формулирање на стратегијата. Генералниот менаџер на компанијата има водечка и клучна улога при дефинирање на стратегијата, бидејќи стратегијата на компанијата во голема мерка зависи од него како лидер и од неговиот стил на раководење. Меѓутоа, тоа не значи дека стратегијата на компанијата ја диктира самиот генерален менаџер. Напротив, соработката во рамки на тимот е особено важна за квалитетно спроведување на процесот на формулирање на стратегијата (Axson, 2010, p. 94). Тоа значи дека целокупниот менаџерски тим треба активно да учествува и да даде свој придонес во сите фази, т.е. активности поврзани со формулирање на стратегијата. Во спротивно, компанијата ќе се соочи со проблеми при имплементација на стратегијата поради различните сфаќања и прифаќање на избраната стратегија. Ова се потврдува и во пракса, каде се среќаваат голем број случаи на различно разбирање и прифаќање на стратегијата на компанијата од страна на членовите на врвниот менаџерски тим. Причините за тоа може да бидат од различна природа: доминација на ставовите и идеите на генералниот менаџер при формулирање на стратегијата, несоодветна информираност и парцијална вклученост на одредени членови на врвниот менаџерски тим во процесот, употреба на општи термини кои создаваат нејасна слика и предизвикуваат забуни во врска со одредени ситуации или активности и слично.

Во теоријата, но и во пракса, не постои единствен начин и водич за стратегиско планирање, односно за формулирање на стратегијата на компанијата. Напротив, постојат различни начини на формулирање на стратегијата, како и различни гледишта во врска со самиот процес. Па така, во зависност од потребите и востановената пракса во компанијата, процесот на формулирање на стратегијата може да биде формален и неформален, едноставен или сложен, да трае долг период (2-3 месеци) или да биде завршен за релативно кратко време (1 месец). Секоја компанија треба да го изнајде и изгради најсоодветниот пристап и начин на спроведување на процесот меѓу неколкуте можни алтернативи, при што можат да се одлучат и за примена на интегриран модел кој претставува комбинација од неколку решенија. Во секој случај, избраното решение треба да соодветствува со специфичните потреби на компанијата, условите во кои функционира, целта што треба да биде постигната, прифатената организациска култура, усвоените принципи и начин на работа итн. Во современи услови на брзи и континуирани промени и постојан ризик, компаниите се принудени да се прилагодуваат на темпото кое го наметнува пазарот и конкуренцијата, поради што постои тенденција на кретење на времето потребно за дефинирање на стратегијата, воведување на стандардни процедури и примена на современи технолошки решенија, со што се постигнува поголема ефикасност и ефективност.

Во литературата се сретнуваат различни мислења во врска формалниот аспект на процесот на дефинирање на стратегијата, односно на процесот на стратегиско планирање. Одредени теоретичари сметаат дека процесот на дефинирање на стратегијата не треба да се гледа како механички, формален и рационален процес, туку дека стратегијата се креира преку континуиран процес на развој и прилагодување согласно со потребите и условите на пазарот. Еден од критичарите на формалниот пристап на стратегиското планирање е Хенри Минцберг, кој вели дека стратегијата на компанијата се креира на различни начини и во различни услови, а дека процесот на формално стратегиско планирање не овозможува креирање на квалитетна стратегија. Формалното планирање според него, во голема мера претставува програмиран процес во рамки на кој поради фокусот на податоците и цифрите се „расипува” стратегиското размислување, кое е клучно за создавање на визија или слика која ќе води кон креирање на стратегијата. Според Минцберг, процесот на креирање на стратегија претставува процес на учење базиран на информации, податоци, искуство и интуиција, како резултат на кој се креира визија или слика за насоката по која што треба да се движи компанијата. Од тие причини, тој прави поделба на стратегиите на **намеравани** или

стратегии кои менаџментот првично ги планирал заради постигнување на одредена цел, меѓутоа во процесот на имплементација истите претрпуваат промени или се заменети со нови, и **реализирани стратегии**, кои реално се имплементирани. Помеѓу овие два вида на стратегии се јавуваат уште три други видови на стратегии и тоа **намерни стратегии**, чијашто цел и намера биле целосно остварени, **нереализирани стратегии**, чијашто цел и намера не биле остварени и **појавени стратегии** кои не се резултат на свесна намера, туку произлегле во процесот на имплементација врз основа на донесените одлуки и преземените активности кои се резултат на континуирано учење и стекнување на одредени сознанија (Mintzberg, 1987, 1994).

Слика 2-1: Видови стратегии според Минзберг



Извор: прилагодено од Mintzberg, H. and McGugh, A. (1985), *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30. No 2, цитирано од Hill, C.W.L. and Davis, G.R. (2010): *Strategic Management*, 9th Edition, Cengage Learning, Mason, p. 24

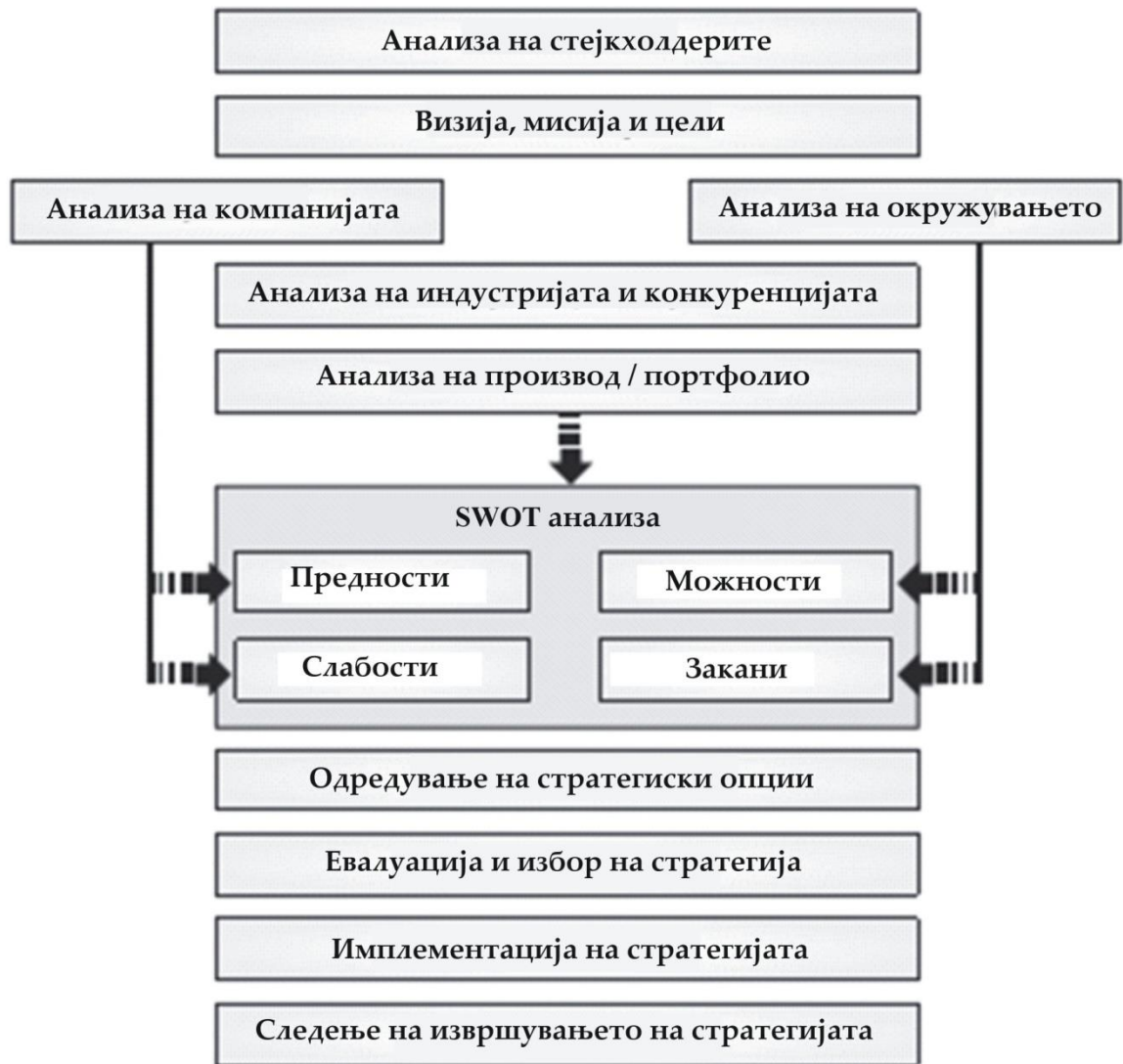
Од друга страна пак, најголемиот дел од теоретичарите и луѓето од пракса сметаат дека формалното стратегиско планирање е битно за секоја компанија, посебно за големите компании кои се соочуваат со бројни предизвици, па јасно формулираната стратегија и план за остварување на ултимативните цели на компанијата се императив за успех и одржлив развој. Покрај тоа што стратегиското планирање придонесува за зголемување на сигурноста, минимализирање на ризикот и постигнување на оптимални резултати, други позитивни ефекти од стратегиското планирање се следните (Simerson, 2011, p.5):

- преку стратегиското планирање се постигнува потребниот фокус и насочување на вниманието на менаџерите кон она што е важно;
- стратегиското планирање на менаџерите им помага при носењето на фундаментални одлуки во врска со пазарите на кои ќе настапуваат, колкава вредност ќе обезбедат за своите клиенти или купувачи, на кој начин компанијата ќе се разликува од конкуренцијата;
- овозможува согледување на постигнатиот напредок, согледување на постигнатите резултати, утврдување и размена на искуства и најдобри практики и носење одлуки поврзани со идните насоки и активности;
- помага во креирање на стратегии, тактики, задачи и иницијативи кои ќе придонесат кон остварување на мисијата и стратегиските цели на компанијата;
- овозможува компанијата да ги утврди потребните ресурси (финансиски средства, луѓе, објекти, опрема, знаење и информации) за постигнување на оптимален успех;
- им овозможува на менаџерите да ги согледаат можните предизвици и потенцијални ризици кои би влијаеле врз перформансите на компанијата и предвреме да одлучат како ќе се справат со истите;
- обезбедува форум во кој учествуваат и придонесуваат повеќе луѓе, меѓу кои и претставници на различните интересни групи (стејкхолдери).

Во процесот на стратегиско планирање се користат податоци и информации од различни извори, се прават анализи и проекции, предвидувања и истражувања. Составен дел на стратегиското планирање е стратегиското размислување со кое преку анализа на широк спектар на податоци и информации се доаѓа до согледувања за моменталната ситуација и условите на пазарот, се утврдуваат идните трендови и можности, но и предизвици и ризици со кои компанијата може да се соочи во иднина, со цел да се изберат најдобри решенија, начини и средства за остварување на мисијата и постигнување на одржив раст и развој на компанијата. Стратегиското размислување значи истовремено фокусирање на минатото, сегашноста и иднината, имајќи ги предвид различните фактори, нивната меѓусебна поврзаност и причинско-последична врска, со цел да се согледа и сфати целокупната слика (Simerson, 2011, p.14). Во процесот, членовите на менаџерскиот тим прават анализи на моменталната состојба и тековните трендови, разменуваат мислења и ставови, дебатираат и разгледуваат различни опции и сценарија за идниот развој на компанијата. Врз основа на резултатите од направените анализи и размената на мислења и ставови во врска со различните

стратегиски опции, на крај се донесуваат стратегиски одлуки поврзани со избор на адекватна стратегија на компанијата и правилна алокација на средствата и ресурсите потребни за нејзина имплементација.

Слика 2-2: Процес на стратегиско планирање



Извор: Friend, G. and Zehle, S. (2004), *Guide to Business Planning*, Profile Books, London, p.26

2.2. СОДРЖИНА НА ПРОЦЕСОТ НА ДЕФИНИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА

Процесот на дефинирање на стратегијата се состои од три елементи: а) *стратегиска намера и цел на компанијата*, б) *стратегиска анализа* и в) *утврдување на стратегија преку избор на најсоодветната стратегиска опција* (MacMillan & Taproe, 2000). *Стратегиската намера на компанијата* е претставена преку визијата, мисијата, вредностите и стратегиските цели на компанијата. *Стратегиската анализа* опфаќа анализа на надворешното окружување и компетенциите и ресурсите на компанијата. Последниот елемент на процесот претставува *избор на најсоодветната стратегија* која ќе придонесе кон остварување на стратегиската намера на компанијата. Самиот процес се состои од четири чекори:

- Креирање на визија, мисија и вредности на компанијата;
- Спроведување на стратегиска анализа;
- Утврдување на стратегиските цели и
- Формулирање на компанијата стратегија (Kaplan et al., 2008, p.1).

2.2.1. Креирање на визија, мисија и вредности

Прв чекор во процесот на дефинирање на стратегијата е дефинирање на *визијата* (кон што се стреми компанијата во иднина), *мисијата* (примарната цел на постоење на компанијата) и *вредностите на компанијата*. Овие три елементи уште се нарекуваат „мека страна на стратегијата” (Axson, 2010).

Креирање на визија

Примарна цел на секоја компанија е да расте, да се развива и да се менува. А тоа би било невозможно доколку менаџментот на компанијата нема идеја за тоа кон што се стреми и каде треба да стигне. А за тоа е потребна визија. Етимолошки поимот визија потекнува од латинскиот збор *visio* што значи гледање, глетка. Оттука, визијата ја претставува сликата на компанијата во иднина, тоа што компанијата треба да биде во догледно време. Визијата ја покажува ултимативната цел кон која компанијата се стреми во иднина, без притоа да бидат специфицирани начините и средствата за нејзино остварување.

Визијата е поседување на јасна претстава за иднината на компанијата, запознавање на другите со барањата за остварување на визијата, како и мотивирање и

инспирирање на вработените за остварување низ секојдневното работење (Шуклев, Дракулевски, 2001, стр. 133).

Визијата во моментот изгледа далечна и недостижна, меѓутоа инспирира и предизвикува, ги поттикнува вработените да се вклучат, да вложат дополнителни напори и да ги искористат сите расположиви средства за нејзино остварување. Од тие причини, истата треба да биде формулирана на јасен, едноставен и разбирлив начин и притоа да биде соодветно пренесена и прифатена од сите вработени во компанијата. Само на тој начин истата ќе служи како инспирација и патоказ за идните активности и акции на сите вработени во компанијата.

Визијата има примарно значење за формулирање на стратегијата, бидејќи истата го покажува правецот на движење на компанијата. Без јасна визија компанијата не може да формулира ниту конкретна стратегија. Со други зборови, визијата е „свезда водилка” на компанијата (Wittman & Reuter, 2008).

Визијата на компанијата е содржана во изјавата за визија, преку која се артикулира насоката на идно делување и сликата на компанијата за одреден временски период. Изјавата за визијата на компанијата треба да биде кратка, јасна, недвосмислена и лесна за паметење, инспиративна, мотивирачка, но реална.

Во пракса, во процесот на формулирање на изјавата за визија најчесто учествува врвниот менаџерски тим на тој начин што секој член на тимот дава своја идеја за тоа како треба да изгледа компанијата во иднина, по што следува дебата и дискусија во врска со различните ставови и идеи, за конечно процесот да резултира со концепт на изјавата за визијата на компанијата. Пожелно би било концептот на визијата да се комуницира со сите вработени, за да се добијат дополнително идеи и сугестии, а воедно да се постигне вклученост, разбирање и прифаќање на визијата како заедничка за сите.

Табела 2-1: Визија на Virgin Group

<p>Да придонесеме за одржлив стил на живеење преку исполнување или надминување на очекувањата на нашите вработени, купувачи и останати стејкхолдери.</p>
--

Извор: официјална веб страница на Virgin Group, <http://www.virgin.com> (пристапено на 20.12.2014)

Креирање на мисија

Универзално прифатена дефиниција за поимот мисија е дека мисијата ја одредува фундаменталната причина за постоењето на компанијата. Всушност, мисијата на компанијата го покажува нејзиниот идентитет, т.е. уникатната природа по која се разликува од другите компании.

Преку изјавата за мисија, стејкхолдерите во и надвор од компанијата добиваат претстава за тоа за што се залага компанијата и во која насока се движи (Lynch, 2006, p. 426). Изјавата за мисија треба ја претстави компанијата пред купувачите и надворешните соработници, да ги води и инспирира менаџерите при формулирање на стратегијата на компанијата, но и да ги мотивира и инспирира вработените во исполнување на своите задачи. Во рамки на изјавата за мисија е содржана филозофијата на компанијата, нејзините цели, амбиции, верувања и вредности. Од тие причини, истата треба да биде јасна и недвосмислена, концизна, реално остварлива и, што е најважно, да инспирира и да мотивира. Околу содржината на изјавата за мисијата, генерално прифатено е мислењето дека ефективна и квалитетна изјава за мисијата на компанијата треба да содржи девет основни елементи и тоа: *купувачи, пазари, производи или услуги, технологија, посветеност кон опстанок, раст и профитабилност, филозофијата на компанијата, концептот на компанијата, грижа за имиџот на компанијата и грижа за вработените* (David, 2011).

Формулирањето на мисијата се извршува на различен начин и од страна на различни лица во различни компании. Па така, во одредени случаи, изјавата за мисија ја формулира врвниот менаџерски тим на чело со генералниот директор низ процес на заедничко размислување, консултации и дискусија, за потоа нацрт верзијата на изјавата за мисија да биде каскадирана понатаму до сите вработени за нивни коментари, сугестии и предлози во врска со истата. На тој начин се постигнува вклученост, прифаќање и разбирање на мисијата на сите нивоа уште со самото нејзино дефинирање, што секако ќе има позитивно влијание врз понатамошниот успех и перформансите на компанијата. Во други случаи, изјавата за мисијата се формулира од страна на врвниот менаџерски тим и потоа директно се комуницира до сите вработени. Во исклучителни случаи, генералниот директор прави нацрт на изјавата за мисија и ја комуницира во рамки на својот тим за мислење и коментари, по што изјавата за мисија се комуницира понатаму во рамки на компанијата. Во последните два случаи постои опасност мисијата да не биде соодветно комуницирана, сфатена и/или прифатена, поради што се доведува

во прашање посветеноста на вработените во остварување на мисијата како и конзистентноста во одлучувањето и извршувањето на задачите.

Мошне интересен пристап за дефинирање на изјавата за мисија е концептот на „5 зошто? прашања” предложен од страна на Колинс и Порас. Според овој концепт, за да се дојде во вистинската изјава за мисијата на компанијата, се започнува со изјавата „нашата компанија нуди X производи/услуги”, по што следи прашањето „зошто е тоа важно?”. После секоја нова изјава се поставува истото прашање последователно пет пати, за на крај да се дојде до вистинската причина и целта на постоењето на компанијата, која ќе биде содржана во изјавата за мисија (Collins & Porras, 1996).

Табела 2-2: Мисија на Microsoft

Нашата мисија е да им помогнеме на луѓето и компаниите во светски рамки да го остварат својот целосен потенцијал

Извор: официјална веб страница на Microsoft, <http://www.microsoft.com> (пристапено на 21.12.2014)

Креирање на вредности

Компаниите во современи услови претендираат кон создавање вредност и профит преку искористување на своите конкурентски предности. Секоја компанија е приказна за себе, меѓу другото и поради уникатниот систем на вредности кој е интегрален дел на културата на компанијата.

Вредностите претставуваат стандард или начин на однесување во различни ситуации, што и како треба или не треба да се направи. Тие претставуваат важна алка за поврзување и уникатен печат на целиот тим на компанијата. Компаниските вредности треба да се базираат на личните верувања, ставови и мислења на менаџментот и вработените во однос на однесувањето и начинот на извршување на работите и работните задачи, а не наметнати правила на однесување и размислување. Врвните менаџери преку своето однесување, ставови и одлуки треба да претставуваат пример за однесувањето на сите останати вработени.

Една од клучните карактеристики на вредностите е нивниот траен или непроменлив карактер. Па така, за разлика од стратегијата, принципите и процесите кои треба да бидат променети со тек на времето како одговор на многуте предизвици со кои се соочуваат компаниите, вредностите треба да останат непроменети и да претставуваат траен извор на сила и мудрост (Niven, 2006, p. 77).

Во пракса не сите компании имаат формално утврдени вредности. Одредени компании, најчесто помалите, се водат според одредени напишани принципи и правила. Кога станува збор за големите компании и мултинационалните корпорации, формалниот пристап на утврдување на вредностите во пишана форма најчесто наоѓа примена. За таа цел, во процесот на формулирање на стратегијата се утврдуваат неколку клучени вредности (од 5 до 7) кои се содржани во изјавата за вредности на компанијата. За разлика од изјавата за мисија која првенствено е наменета за купувачите и надворешните стејкхолдери, изјавата за вредности е наменета за вработените во компанијата.

При формулирање на вредностите на компанијата треба да се има предвид дека истите треба да опстојуваат долго време или, со други зборови, истите треба да го издржат тестот на времето (Collins & Porras, 1996). Од тие причини, при креирање на вредностите се поаѓа најпрво од личните вредности и убедувања, па потоа и од вредностите и убедувањата што менаџментот и вработените ги сметаат за клучни во професионалното однесување и работење. Прифаќањето на клучните вредности од страна на сите вработени ќе придонесе кон професионално однесување кое ќе се одрази позитивно врз перформансите на компанијата.

Табела 2-3: Вредности на Imperial Tobacco

<i>Ние можеме</i> , за нас сè е возможно, заедно победуваме.
Нашето позитивно размислување го движи нашиот успех. Заедно работиме за да изнајдеме најдобри решенија и да осигураме дека сме во иста насока при нивното остварување. Секогаш постојат причини зошто е тоа возможно, а не зошто е тоа невозможно. Суштината не е во постигнување на совршенство, туку во пронаоѓање на прагматичен пристап и реализација на истиот на кој тековно ќе се прилагодуваме. Доколку на почетокот изгледа дека не е остварливо, ние ќе откриеме зошто и потоа повторно ќе се обидеме.
<i>Јас поседувам</i> , согледувам, преземам, остварувам.
Согледувам што треба да се направи за да се остварат нашите цели. Доколку е потребно, јас ќе предводам и ќе овозможам тоа да се случи брзо. Покажувам иницијатива и ја поттикнувам соработката. Можеш да се потпреш на мене при изведување на најдоброто решение.
<i>Јас сум</i> , придонесувам значајно, мислам слободно, зборувам слободно, делувам со интегритет.
Тоа што го работам, навистина придонесува за нашиот успех и мојот придонес е вреднуван. Се чувствувам сигурен да го кажам тоа што го мислам. Можеш да ми веруваш дека ќе ја

направам вистинската работа. Ги инспирирам и другите да го сторат истото: да направат придонес кој е важен, да зборуваат слободно и да делуваат со интегритет.
<i>Ние изненадуваме</i> со нови размислувања, нови акции и надминување на возможното
Го предизвикуваме прифатениот начин на работење и настапуваме со нови и подобри решенија. Се стремиме да ги надминеме очекувањата преку поинакво гледање на работите и поразлично работење.
<i>Јас се вклучувам,</i> сослушувам, споделувам, се поврзувам.
Сакам да слушам, учам и да разменувам идеи. Го поттикнувам давањето на повратна информација која ја користам за развој на другите. Ја користам комуникацијата за да можам да имам влијание и да мотивирам. Ги разбираам луѓето и градам силно партнерство. Ги охрабрувам и другите да го прават истото.
<i>Ние се радуваме</i> на предизвиците, ги претвораме во забава.
Ние ги гледаме решенијата, а не проблемите. Предизвиците нè стимулираат и зеднички работиме да ги претвориме во можности. Работиме со задоволство и успесите ги прославуваме заедно. Нашата смисла за хумор го одразува нашиот победнички дух.

Извор: официјална веб страница на Imperial Tobacco, <http://www.imperial-tobacco.com> (пристапено на 20.01.2015)

2.2.2. Спроведување на стратесиска анализа

Стратегијата на секоја компанија треба да соодветствува со пазарните услови, како и со состојбите и потенцијалните можности во рамки на самата компанија. Од тие причини, битна компонента на процесот на дефинирање на стратегијата претставува стратесиската анализа која опфаќа *анализа на надворешното окружување*, која ќе овозможи согледување на влијанието на надворешните фактори врз работењето на компанијата во насока на утврдување на можностите или потенцијалните закани и *анализа на внатрешното окружување*, која ќе овозможи утврдување на клучните ресурси и компетенции со кои располага компанијата и согледување на предностите и слабостите на компанијата во однос на конкуренцијата.

Анализа на надворешното окружување

Компаниите во денешно време функционираат во мошне специфични и сложени услови, кои во најголем дел се детерминирани од надворешните фактори. Успехот и напредокот на секоја компанија во голема мерка се условени од промените на макроекономската клима и специфичностите на индустријата и пазарот на кој функционира самата компанија. Од тие причини, секоја компанија континуирано и

будно ги следи промените и движењата во надворешното окружување, со цел навремено да ги предвиди, согледа и да се соочи со различните предизвици, да ги искористи потенцијалните можности или да ги избегне можните закани од надвор, а доколку тоа не е можно, барем да ги ублажи ефектите од нивното влијание. Од една страна, надворешните фактори директно влијаат врз перформансите на компанијата, но од друга страна станува збор за фактори врз кои компанијата најчесто нема никакво влијание или евентуално може да влијае минимално. Компаниите во оваа фаза, врз база на анализа на расположивите податоци и информации, добиваат јасна слика за потенцијалите и ризиците за нивното работење, што им дава можност навремено да се подготват или прилагодат на новонастанатата состојба. Од тие причини, оваа фаза од процесот има круцијално значење за понатамошниот избор на стратегијата на компанијата.

Надворешни фактори кои имаат влијание врз развојот и работењето на компанијата се следниве:

- политички фактори;
- економски фактори;
- социјални фактори;
- технолошки фактори;
- регулаторна средина;
- ситуацијата на пазарот;
- конкуренција;
- купувачите – нивните желби и потреби и
- останатите интересни групи (стејкхолдери).

Во рамки на анализата на надворешното окружување компаниите спроведуваат детална анализа на макро и микро окружувањето.

Анализата на макро окружувањето, всушност, претставува анализа на макроекономските фактори на влијание како што се политичките, економските и социјалните услови, технолошките промени и промените во законската регулатива. Делокругот и обемот на анализата е различен за различните компании, во зависност од нивната големина, делокруг на активности, податоците и информациите со кои располагаат како и целокупниот контекст. Податоците за политичките, економските, социјалните фактори и регулаторната средина се прибираат однадвор, преку соработка со владини институции или од официјални извештаи кои ги објавуваат државните и други институции и организации. Врз база на прибраните податоци и информации,

компаниите доаѓаат до вредни сознанија за ситуацијата и трендовите во надворешното окружување преку примена на различни техники и методи за анализа, меѓу кои најчесто применувана е **PEST** или **PESTEL** (Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental and Legal) анализата. Оваа техника опфаќа анализа на различните сегменти на надворешното окружување како што се:

- **Политички сегмент** – политичка стабилност, промени на владејачката гарнитура, членство во разни трговски или воено-политички алијанси и слично;
- **Економски сегмент** – економскиот циклус, куповната моќ на населението, стапката на инфлација, каматните стапки, стапката на невработеност, валутна стабилност и слично;
- **Социо-културен сегмент** – трендови на демографски развој, развој на образованието и културата, мобилност на населението, промени во стилот на живеење, навиките и преференциите на луѓето и слично;
- **Технолошки сегмент** – иновации, примена на нови технологии и технолошки пронајдоци, технолошки развој, вложувања во истражување и развој и слично;
- **Сегмент на животната средина** – енергетски извори, енергетска ефикасност, загадување на животната средина, складирање и рециклирање на отпад, итн;
- **Законска регулатива** – регулатива поврзана со анти-монополска политика, фискална политика, политика на вработување и слично,

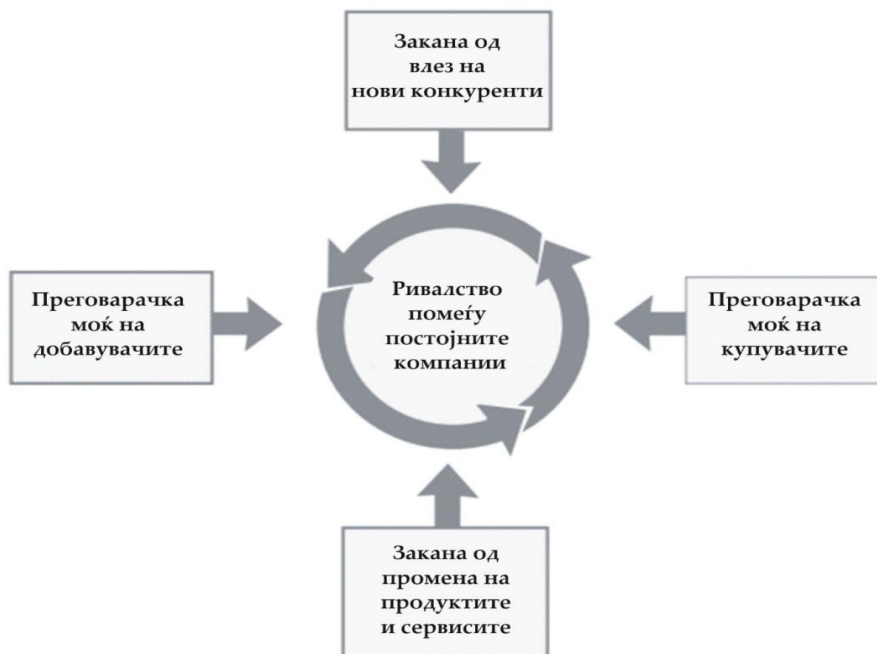
со цел да се согледаат потенцијалните можности и ризици во рамки на одделните сегменти, да се утврди веројатноста за нивно настанување и да се оценат ефектите што истите ќе ги имаат врз идното работење на компанијата. Врз основа на добиените сознанија за идните промени и нивното влијание, компанијата ќе треба да одлучи дали идната стратегија ќе биде структурирана во насока на искористување на можностите или во насока на прилагодување кон надворешните промени и влијанија.

Микро окружувањето е специфично за секоја компанија и ги опфаќа индустријата и пазарот во чии рамки дејствуваат компанијата, конкуренцијата и купувачите. Согласно со тоа, во рамки на **анализата на микро окружувањето**, компаниите спроведуваат **анализа на индустријата**, **анализа на пазарот и пазарните сегменти** и **анализа на конкуренцијата**, со цел да се утврдат главните насоки на движење и промени во рамки на посебното окружување кои значително ќе влијаат врз идното позиционирање на компанијата. Потребните податоци и информации поврзани со индустријата, пазарот, купувачите, конкуренцијата и интересните групи се прибираат

од страна на тимовите за продажба и маркетинг директно од пазарот или преку спроведување на различни истражувања.

Структурата и карактеристиките на секоја поединечна индустрија во голема мерка ги одредуваат правилата на игра за сите учесници, поради што влијаат и врз идната стратешка поставеност на компанијата. Во рамки на секоја индустрија постои специфична констелација на односи и степен на конкуренција под влијание на однесувањето и моќта на *постојните конкуренти*, *потенцијалните конкуренти*, *супститутите* на постојните производи или услуги, *преговарачката моќ на добавувачите* и *преговарачката моќ на купувачите* (Porter, 1980). Влијанието на овие пет сили ја детерминира атрактивноста на индустријата и потенцијалот за остварување на профит во рамки на односната индустрија. За да се утврди влијанието на различните конкурентски сили во рамки на индустријата се применува **моделот на петте сили** на Портер, кој претставува моќна алатка за утврдување на динамиката и следење на промените на структурата на индустријата, како и за утврдување на потенцијалните промени на правилата на игра во рамки на индустријата.

Слика 2-3: Модел на петте сили



Извор: Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, p. 4

Силата и моќта на постојните конкуренти се утврдува според позицијата на пазарот, портфолиото и јачината на брендovите, учеството на пазарот, организациската

поставеност, политиката на цени, маркетинг стратегијата, каналите на дистрибуција и обемот на продажба на поединечните конкуренти. Доколку е мал уделот и моќта на постојните конкуренти, истите имаат брендови со мала вредност, лоша дистрибуција или пак постои голема побарувачка на пазарот, заканата од постојните конкуренти за компанијата е мала.

Закана од влез на нови конкуренти постои во случај да станува збор за атрактивна, односно високо профитабилна индустрија каде постојат ниски бариери за влез. Бариери за влез може да бидат високи капитални инвестиции, тешкотии за пристап до каналите за дистрибуција, недостиг на искусен кадар, вештини и знаења, препознатливост и репутација на брендovите и/или компаниите и слично. Во случај да постои закана за влез на нови конкуренти, големо значење за компанијата ќе има реакцијата на постојните конкуренти, на пример можна појава на ценовни војни.

Закана од супститути постои во случај кога купувачите своите потреби може да ги задоволат со други производи. Изборот на друг производ или супститут во голема мера зависи од големината на трошоците на купувачите за премин од еден на друг производ, како и од разликата во цени помеѓу оригиналните производи и супститутите.

Преговарачката моќ на добавувачите е поголема доколку постојат мал број добавувачи за определен вид на производи или услуги, високи се трошоците за премин од еден добавувач на друг, производите и услугите на добавувачот имаат големо значење за компанијата-купувач и слично.

Преговарачката моќ на купувачите е поголема доколку постојат мал број на купувачи за одреден вид производи или услуги, кога купувачите лесно може да ја прекинат соработката со една компанија и да почнат соработка со друга компанија која им одобрува подобри маржи или услови за плаќање, кога трошоците за премин кон други производители или снабдувачи се релативно ниски и слично.

Во современи услови, силите кои имаат влијание врз индустријата се во непосредна врска и се под директно влијание на макроекономските движења. Така на пример, интервенциите на државата преку законската регулатива, различните економски и социјални политики, влијанието на различни лоби групи како и технолошкиот развој посебно револуцијата која ја предизвика појавата, брзиот развој и примената на Интернетот придонесуваат за значителни промени во начинот на размислување и делување на учесниците на пазарот. Од тие причини, а со цел да се добие поцелосна слика за окружувањето и влијанието на различните надворешни фактори, компаниите применуваат интегриран пристап на анализа преку примена на

техниката позната како **анализа на деветте сили**, која, всушност, претставува синтеза на PEST анализата и Портеровиот модел на петте сили.

Составен дел на анализата на индустријата е утврдувањето на **клучните фактори за успех**. Имено, за секоја индустрија се карактеристични одредени фактори кои се клучни за успехот на компаниите. Станува збор за одредени ресурси, вештини и карактеристики кои се примарни за компанијата да постигне успех на пазарот (Lynch, 2006, p. 92). Од клучните фактори за успех кои се примарни за соодветната индустрија ќе зависи понатамошната анализа не само на надворешното, туку и на внатрешното окружување. Еден од можните пристапи за утврдување на клучните фактори на успехот е предложен од страна на Грант (Grant, 2010). Според него, во процесот на идентификување на клучните фактори, компаниите треба да одговорат на две клучни прашања: *што сакаат купувачите?* и *што треба компанијата да направи за да опстане во конкурентската борба?* За да се даде одговор на првото прашање, компанијата треба најпрво да утврди кои се нејзините купувачи, какви се нивните потреби, желби и потрошувачки навики. Одговорот на второто прашање произлегува од сознанијата поврзани со природата и интензитетот на конкуренцијата, како и од можностите и начините компанијата да постигне конкурентска предност.

Друга важна алатка во процесот која наоѓа голема примена во современи услови на неизвесност и константни промени претставува **сценарио-анализата**, која на компаниите им овозможува да ги согледаат идните можности и начини да се справат со бројните непредвидливи ситуации кои би настанале како резултат на промените во надворешното окружување. Целта на оваа анализа не е точно да се предвиди иднината туку да се унапреди и подобри процесот на одлучување на тој начин што ќе се земе предвид несигурноста и променливиот карактер на комплексното окружување. Сценарио анализата поттикнува креативно размислување и подготовка за можните идни промени пред истите да настанат, па затоа во последните години сè повеќе наоѓа примена во процесот на дефинирање на стратегијата на компанијата, но и во тек на нејзината имплементација.

Во рамки на анализата се изработуваат неколку сценарија кои се базираат на различни претпоставки за можни идни промени во окружувањето. Секоја компанија зависно од условите, потребите и расположивите податоци составува различен број на сценарија. Во пракса најчесто се изработуваат три сценарија: песимистичко, оптимистичко и реално сценарио, со цел да се согледаат и определат можните ефекти што одделните сценарија би ги имале врз работењето и перформансите на компанијата.

При тоа се утврдува веројатноста за реализација на секое од сценаријата и се утврдуваат потребните акции и активности на компанијата во насока на обезбедување опстанок или постигнување успех. Процесот завршува со избор и утврдување на стратегиски опции во врска со секое сценарио кои понатаму ќе послужат за развивање на конкретни стратегии на компанијата. Утврдените стратегиски опции се анализираат и споредуваат со постојната стратегија на компанијата со цел да се согледа дали и во колкава мера се потребни промени и/или прилагодувања на стратегијата. Врз основа на добиените сознанија од анализата во врска со потенцијалните можности или закани во иднина, компаниите може да изберат и комплетно нова стратегија.

Процесот на сценарио анализа може да биде организиран на неколку начини, во зависност од пристапот кој ќе биде избран (види слика 2-4). Според методологијата, може да биде избран интуитивен или систематски пристап, а според организацијата на процесот, анализата може да биде спроведена од страна на надворешни соработници (експерти или консултанти) или од страна на работна група составена од вработени во компанијата.

Слика 2-4: Организација на процесот на сценарио анализа



Извор: Fink, A., Marr, B., Siebe, A. Kuhle, J.P. (2005), "The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight", *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, p. 364

Во склоп на анализата на индустријата, компаниите спроведуваат детална **анализа на конкуренцијата**, со цел да се добие подобра слика за стратегијата и однесувањето на конкурентите, како и да се утврдат и согледаат нивните силни и слаби

страни. Добиените сознанија се многу битни за утврдување на стратегиските опции на компанијата и избор на стратегија на компанијата во иднина. Целта на анализата на конкурентите е да се утврдат ресурсите и капацитетите со кои располагаат конкурентите, кои се нивните планови за во иднина и каква ќе биде реакцијата на конкурентите во однос на идните активности на компанијата или промените на пазарот. При анализа на конкурентите, најчесто се прави компаративна анализа на најважните конкуренти (постојни и потенцијални) во однос на продажбата, остварените финансиски резултати, организационата структура, уделот на пазарот (во количина и вредност), каналите на дистрибуција и продажба, портфолиото на производи и услуги, маркетинг стратегијата, итн. За таа цел компаниите најчесто го користат **Портеровиот модел за анализа на конкуренцијата** кој се состои од четири елементи (Porter, 1980):

- *анализа на целите на конкурентите*, со која треба да се утврдат целите кои секој поединечен конкурент тежнее да ги оствари. Во принцип, целите на конкурентските компании се или може да бидат насочени кон зголемување на уделот на пазарот, освојување на нови пазари или поголема профитабилност. Врз основа на добиените сознанија поврзани со успехот кој поединечните конкуренти до сега го постигнале во насока на остварување на целите, компанијата настојува да ги предвиди нивните следни чекори и активности, како и можните промени на нивната стратегија. Целокупните сознанија добиени преку направената анализа се од големо значење за самата компанија во процесот на донесување одлуки во врска со изборот на идните активности и стратегијата на компанијата.
- *анализа на претпоставките на конкурентите*, има за цел утврдување на парадигмата на која се засновува конкурентското однесување на конкурентите. При тоа се прави анализа на претпоставките на конкурентите за индустријата и пазарот во целина, што овозможува согледување или предвидување на однесувањето на конкурентите во иднина.
- *анализа на стратегијата на конкурентите*, ѝ овозможува на компанијата да ја утврди насоката на однесувањето на конкурентите, како и нивните идни дејства и акции. Стратегијата на конкурентите во голем број случаи е позната за јавност, меѓутоа постојат случаи кога единствен начин да се утврди стратегијата на конкурентите е да се следи однесувањето на конкурентите во одредени ситуации во текот на подолг временски период.

- *анализа на ресурсите и способностите на конкурентите*, има за цел да се добијат сознанија во врска со предностите и слабостите на конкурентите, можностите, начинот и времето потребно за остварување на нивните цели и стратегија, потенцијалот за раст, развој и јакнење на конкурентската позиција на пазарот, како и способноста да се прилагодат и адекватно да реагираат на одредени непредвидени промени и предизвици. При тоа најчесто се анализираат податоците и информациите во врска со големината на вкупната продажба и продажбата по одделни производи, структурата на портфолиото, јачината и имиџот на брендovите, учеството на пазарот (во количини и вредност), организациската структура, системот на дистрибуција и продажба, големината и структурата на трошоците, маркетинг стратегијата и расположивите буџети за унапредување на продажбата, односите со купувачите и слично.

Резултатите од анализата на конкурентите резултира со изработка на профил на конкурентите во однос на нивните идни акции и реакции на пазарните промени, што компанијата ја прави спремна навремено и адекватно да одговори на идните предизвици со кои ќе се соочи како резултат на дејствувањето на конкурентите. Преку анализата на конкуренцијата компанијата ги согледува своите конкурентски предности и слабости во однос на останатите учесници на пазарот, сознанија што се од примарно значење за утврдување на идните насоки на движење и избор на најсоодветна стратегија. Во процесот на одлучување и избор на стратегијата на компанијата во иднина, компанијата ќе настојува да ги искористи слабостите на конкурентите преку максимално искористување на своите предности, како и да го намали влијанието на одделни конкуренти на пазарот и заканите за влез на нови.

Во рамки на секоја индустрија може да се направи селекција и групирање на компаниите според сличностите во нивниот стратески пристап и однесувањето на пазарот. Компаниите во рамки на одредена индустрија или сектор кои имаат слични стратески карактеристики, применуваат слични стратегии или меѓусебно си конкурираат на слична или иста основа се нарекуваат *стратески групи* (Johnson et al., 2008, p.73). Стратеските групи во рамки на една индустрија меѓусебно се разликуваат според бројни карактеристики кои може да се групираат во две групи: *делокруг на активностите* (производен асортиман, географско подрачје, пазарни сегменти, канали на дистрибуција и слично) и *ангажираните ресурси* (буџетот за маркетинг активности, степен на вертикална интеграција, големина на компанијата,

квалитет на производите и услугите, примена на технологија) (McGee and Thomas, 1986). Идентификувањето на стратегиските групи и нивното мапирање во однос на две стратегиски димензии (производен асортиман и буџетот за маркетинг активности) има големо значење за компанијата. На тој начин компанијата може подобро да ги согледа можностите и заканите кои постојат во рамки на индустријата, или поточно, во рамки на стратегиската група на која самата припаѓа. Имено, во рамки на иста индустрија, различните стратегиски групи се соочуваат со различни можности и закани, од една страна заради различното влијание на надворешните фактори врз работењето на компаниите кои припаѓаат на различни стратегиски групи, а од друга страна поради различните конкурентски односи и правила на игра во рамки на секоја стратегиска група (имено, компаниите во рамки на групата применуваат слична стратегија и нудат сличен асортиман на производи и услуги кои купувачите ги сметаат за супститути).

И конечно, компанијата процесот на екстерна анализа го заокружува со **анализа на пазарот**, со цел да го утврди потенцијалот на пазарот од аспект на неговиот квалитет и квантитет. Анализата на пазарот треба да овозможи согледување на постојните трендови и потенцијаните насоки на неговиот иден развој кој е во непосредна врска и под влијание на различните демографски, економски и други фактори. Од тие причини, најпрво треба да бидат утврдени клучните фактори кои предизвикуваат или ќе предизвикаат промени во структурата и големината на пазарот, на кој начин и во колкава мера истите ќе влијаат врз пазарот, за да може да се предвидат можните промени во целокупното пазарно окружување. Сите овие сознанија се многу битни за компанијата во процесот на донесување на одлуки во врска со идната стратегија за настап, која ќе овозможи постигнување на подобра пазарна позиција.

Големината на пазарот е детерминирана од купувачите, нивниот број, нивните потреби, навики за купување и куповната моќ, како и од обемот на продадени производи или услуги. При тоа, не секогаш реалната големина на пазарот соодветствува со потенцијалната големина на пазарот, што е битно доколку компанијата анализира одреден пазар во рамки на нејзините планови за влез и освојување на истиот. Од тие причини, предмет на анализата на пазарот е и *потенцијалот за раст* на истиот, што ќе игра важна улога при креирањето на компанијата стратегија. Потенцијалот за раст на пазарот е директно условен од фазата на животниот циклус во која се наоѓа пазарот. Животниот циклус на пазарот се состои од четири фази: воведување, раст, зрелост и опаѓање. Во зависност од тоа во која фаза на развој се наоѓа пазарот, компанијата ќе може да ги утврди можностите за иден развој

и раст, како и обемот на продажба што може да го очекува во иднина. Од фазата на животниот циклус на пазарот, како и од моменталната пазарна позиција на компанијата ќе зависи изборот на стратегија во насока на зголемување на пазарното учество и подобрување на нејзината пазарна позиција. *Учеството на пазарот* претставува важен индикатор за успехот на компанијата кој се утврдува врз основа на продажните количини на компанијата во однос на вкупната продажба на пазарот и се изразува во процент.

Во рамки на анализата на пазарот се спроведува и ***анализа на пазарните сегменти***. Пазарен сегмент претставува група на купувачи кои имаат исти или слични карактеристики (пол, старост, животен стил, и сл.) и потреби. Поради специфичностите, односно уникатните карактеристики на различните пазарни сегменти, компаниите треба да понудат различни производи и услуги за различни сегменти на купувачи. Клучни индикатори за успех на компанијата претставуваат карактеристиките, својствата или функциите на производите или услугите кои купувачите ги сметаат за важни или неопходни. Со оглед на фактот што примарниот фокус на современите компании се купувачите и нивните желби и потреби, анализата на пазарните сегменти претставува битна компонента на процесот на дефинирање на стратегијата на компанијата. Преку анализата на пазарните сегменти се добиваат сознанија за големината, атрактивноста, профитабилноста, карактеристиките на одделните пазарни сегменти, конкуренцијата која постои во рамки на одделните сегменти и потенцијаните можности за иден развој. При тоа, компаниите ги земаат предвид постојните и потенцијалните купувачи. Врз основа на направената анализа, компанијата ги идентификува атрактивните сегменти, одлучува кои сегменти ќе ги опслужува и избира адекватни стратегии за настап.

Анализа на внатрешното окружување

Паралелно со анализата на екстерното окружување компаниите спроведуваат и анализа на интерното окружување, со цел да се утврдат предностите и слабостите на компанијата во однос на клучните фактори за успех.

Пред да донесат одлука во однос на идната стратегија на компанијата, членовите на менаџерскиот тим треба да спроведат анализа на интерното окружување и точно да утврдат кои се предностите и слабостите на компанијата, кои се причините за постоењето на утврдените предности и слабости, како слабостите да се претворат во предности, а предностите максимално да се искористат и понатаму да се развиваат.

Анализата на интерното окружување им овозможува на врвните менаџери да се здобијат со вистинска и реална слика за моменталната состојба и тековните трендови во компанијата. Позитивната моментална состојба значи дека со стратегиите од минатото се постигнати и остварени зацртаните цели, додека позитивните трендови покажуваат дека сегашната стратегија е ефективна (Stettinius et al., 2005, p.11).

Преку анализата на интерното окружување менаџментот треба да ги идентификува клучните ресурси, способности и компетенции на компанијата кои понатаму ќе служат како основа на која ќе се заснова идната стратегија на компанијата.

Во последните неколку децении во рамки на стратегискиот менаџмент се појави нова теорија според која приматот го имаат знаењето и нематеријалните средства, што значи дека за постигнување на конкурентска предност е неопходно компанијата да поседува специфични компетенции според кои се разликува од конкуренцијата (Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Teece et al., 1997). Специфичните компетенции од своја страна произлегуваат од интерните ресурси и способности кои ги поседува компанијата. Кога станува збор за ресурси, се мисли на сите ресурси со кои располага компанијата и тоа материјални ресурси (згради, опрема, машини, материјали), човечки ресурси (или интелектуалниот потенцијал на компанијата: вештини, знаење, искуство, способности) и нематеријални ресурси (системи, процеси, патенти, заштитни знаци) кои постојат и се употребуваат во компанијата. Компетенциите произлегуваат од употребата на ресурсите, системите, процесите и вештините на вработените. При тоа, треба да се прави јасна дистинкција помеѓу *основните компетенции* кои треба да ги поседува која било компанијата за да може да биде конкурентна на пазарот и *специфичните (или уникатни) компетенции* кои придонесуваат за конкурентската предност на компанијата и постигнување на супериорни перформанси. **Основните компетенции** се детерминирани од клучните фактори за успех во рамки на индустријата, како и од однесувањето и активностите на конкуренцијата и истите се важни за опстанокот на компанијата (Johnson et al., 2008, pp. 96-97). Меѓутоа, клучно значење за креирање на одржлива и единствена конкурентска предност на компанијата имаат специфичните компетенции, кои се карактеристични или уникатни за самата компанија, а уште поважно е што не се видливи и се тешко достапни за конкуренцијата, па затоа истите е многу тешко да бидат развиени и употребени од страна на другите компании. **Специфичните компетенции** претставуваат технички или менаџмент подсистем кој се состои од различните технологии, процеси, ресурси и знаења и вештини (know-how) потребни за

создавање на производи и услуги кои на компанијата ѝ овозможуваат одржлива и единствена конкурентска предност и додадена вредност (Тамрое, 1994 цитирано во Macmillan & Тамрое, 2000, p.120). Една од задачите на врвниот менаџмент е да ги идентификува, развива и максимално да ги искористува специфичните компетенции со кои располага компанијата.

Во пракса често применувана техника за анализа на интерното окружување претставува **анализата на синцирот на вредности**. Оваа техника е промовирана од страна на Портер, кој поимот вредност го дефинира како цена која купувачот е спремен да ја плати за одреден производ или услуга (Porter, 1985). Во рамки на анализата на синцирот на вредности, сите активности во рамки на компанијата се распределуваат во синцир, така што секоја алка во синцирот на вредности придонесува во создавањето на вредност за крајниот купувач и учествува во создавањето на профит за компанијата. Целта на анализата на синцирот на вредности е да се добие претстава колкаво е учеството или придонесот на секоја активност во синцирот во креирањето на вкупната вредност и профитот. На тој начин, компанијата при одредување на својата стратегија ќе се фокусира на оние активности кои креираат најголема вредност и најмногу придонесуваат за остварување на поголем профит за компанијата, додека останатите активности ќе бидат скратени или аутсорсирани. При креирање на синцирот на вредности, активностите се делат на *примарни* – активности кои директно се поврзани со производство и продажба на производите или услугите (производство, продажба, маркетинг, логистика) и *секундарни активности*, кои се поддршка за извршување на примарните активности (менаџмент, финансии, набавка, човечки ресурси). Потоа следува анализа на предностите и слабостите на поединечните активности, во смисла на креирање на вредност или генерирање профит. За да се утврдат предностите и слабостите на одредени активности, потребно е да се утврдат трошоците (од аспект на пари и време) за извршување на секоја активност во синцирот. Врз основа на сознанијата од направената анализа компанијата може да преземе одредени мерки за оптимизација на одредени процеси и активности.

Како последен чекор при спроведување на анализата на синцирот на вредности, компаниите применуваат споредбена анализа на ресурсите, способностите и компетенциите на компанијата со конкурентските компании. Оваа техника во литературата и праксата е позната како **benchmarking** и има широка примена во процесот на стратегиско планирање. Целта е да се согледаат предностите и слабостите на компанијата во однос на останатите учесници на пазарот, да се утврдат најдобрите

практики во рамки на индустријата во поглед на одредени активности и процеси кои компанијата би ги усвоила и применила во иднина со цел да ги подобри своите перформанси и да ја зголеми конкурентноста. На тој начин менаџментот може да сознае дали и во колкава мера цените и трошоците на компанијата се конкурентни во однос на цените и трошоците на останатите учесници на пазарот. За успешно спроведување на оваа техника неопходни се релевантни податоци и информации за активностите и практиките (вклучително и трошоците поврзани со соодветните активности) на конкурентите, до кои е навистина тешко да се дојде. За таа цел, најчесто се користат информациите и податоците од официјалните извештаи, информациите добиени од добавувачите, дистрибутерите, партнерите или различни консултантски фирми, а во одредени индустрии постои пракса на меѓусебна соработка и размена на податоци помеѓу самите компании.

Анализата на интерното окружување може да се спроведе и од аспект на поединечните *функции во рамки на компанијата*. За таа цел се прибираат и анализираат податоците и информациите поврзани со функционирањето на поединечните функции во рамки на компанијата: менаџмент, маркетинг, финансии и сметководство, производство, истражување и развој, менаџмент на човечки ресурси и менаџмент на информационите системи. Целта е да се утврдат предностите и слабостите во функционирањето на секоја од наведените функции, да се согледаат слабостите и предностите во поглед на соработката и координацијата помеѓу одделните функции и да се изнајде начин за надминување на слабостите и поголемо искористување на предностите. Како резултат на спроведената анализа менаџерскиот тим ќе ги утврди специфичните компетенции кои ќе овозможат постигнување на конкурентска предност.

По направената анализа на внатрешните и надворешните фактори, следува SWOT анализа, во која се синтетизираат клучните согледувања од претходните анализи на екстерното и интерното окружување. Имено, факторите од екстерното окружување се делат на потенцијани можности или потенцијални закани за идниот развој на компанијата, додека факторите од интерното окружување се делат на предности или слабости на компанијата. Откако ќе се направи јасно разграничување на утврдените можности, закани, предности и слабости, се прави нивно рангирање во рамки на различните категории според важност, со цел да се издвојат клучните фактори и да се согледа нивната заемна поврзаност и влијанието врз идниот развој на компанијата. Секоја компанија настојува да постигне поголема конкурентска предност и подобра пазарна позиција преку максимално искористување на можностите и востановените

предности, за сметка на минимизирање на ефектите од потенцијалните закани или надминување на утврдените слабости. Резултатите од направената SWOT анализа се основа за одредување на стратегиските цели и стратегијата на компанијата.

2.2.3. Утврдување на стратегиски цели

Стартна основа за утврдување на стратегијата на компанијата претставуваат стратегиските цели. Целите во суштина претставуваат очекувани резултати кои компанијата претендира да ги оствари преку имплементација на стратегијата во насока на остварување на мисијата и визијата на компанијата. Со стратегиските цели се одредува што треба да се постигне, а со стратегијата се утврдува начинот на кој ќе бидат постигнати компаниските цели. Стратегиските цели на компанијата ја одредуваат насоката и приоритетите на идните активности, претставуваат основа за идните одлуки и стандард во однос на кој ќе се мерат перформансите на поединците, секторите и на компанијата во целост. Остварувањето на мисијата и визијата на компанијата е во директна врска со остварувањето на стратегиските цели. Доколку компанијата успее да ги оствари зацртаните цели, ќе успее да ја оствари својата мисија и визија.

Хиерархиски, целите се делат на стратегиски, тактички и оперативни цели. *Стратегиските цели* се однесуваат на компанијата во целост, *тактичките цели* се однесуваат на одделни функции и сектори во рамки на компанијата, додека *оперативните цели* се однесуваат на одделни деловни единици, тимови или на поединци. Во таа смисла, стратегиските цели се поопшти, за разлика од среднорочните и краткорочните цели кои се поконкретни и подетални.

Според временската рамка целите се делат на долгорочни, среднорочни и краткорочни цели. *Долгорочните цели* вообичаено се однесуваат за подолг период, најчесто за пет и повеќе години, *среднорочните цели* се однесуваат за период помеѓу две и пет години, додека *краткорочните цели* се однесуваат на период до една година. Помеѓу различните цели постои тесна поврзаност и меѓусебна условеност. Успехот што компанијата ќе го постигне во исполнување на краткорочните цели директно влијае и придонесува за остварување на среднорочните и долгорочните цели. Следствено, исполнувањето на оперативните и тактичките цели има директно влијание врз остварувањето на стратегиските цели на компанијата.

При формулирање на стратегиските цели се поаѓа од мисијата и визијата на компанијата. Најчесто, стратегиските цели се однесуваат на раст, зголемена продажба,

профитабилност и/или учество на пазарот. Остварувањето на стратегиските цели овозможува поголема конкурентност и подобар имиџ на компанијата, поголемо пазарно учество и повисок профит.

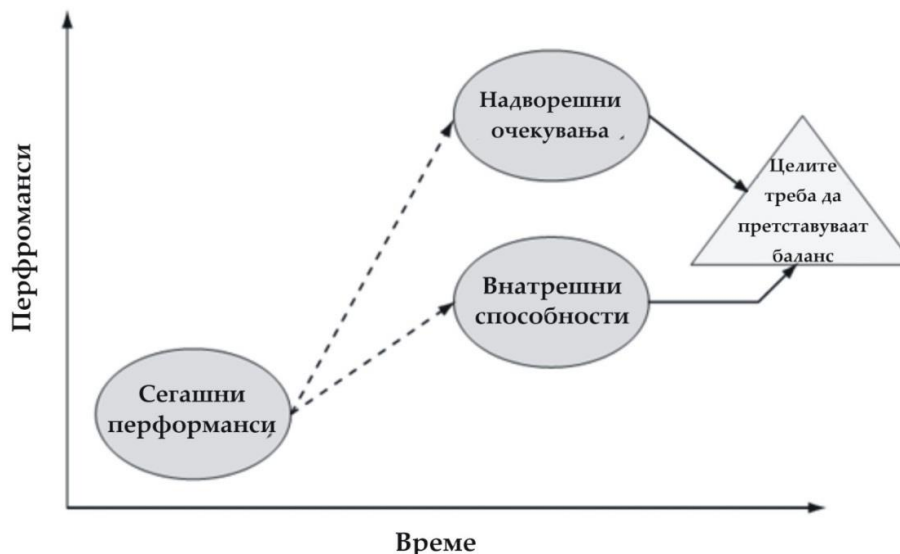
При одредување на целите треба да се има предвид дека истите треба да бидат:

- **Соодветни на мисијата** на компанијата, што значи дека остварувањето на целите ќе придонесе кон остварување на мисијата на компанијата;
- **Остварливи**, што значи дека истите треба да бидат утврдени на реален начин такашто компанијата ќе треба и ќе може да ги оствари зацртаните цели;
- **Компатибилни**, т.е. меѓусебно усогласени со останатите стратегиски цели на компанијата;
- **Мерливи и временски одредени**, што значи дека целите треба да служат како показател за следење и мерење на постигнатите резултати во определен временски период за кој е предвидено истите да бидат остварени;
- **Флексибилни**, што значи дека целите не треба лесно да се менуваат, меѓутоа не треба ни да се статични или ригидни. Во случај да се појават непредвидени ситуации или драстични внатрешни или надворешни промени, неопходно е целите да бидат заменети со нови, пореални цели, кои ќе соодветствуваат на променетите услови;
- **Мотивирачки**, што значи дека остварувањето на целите нема да биде лесно, меѓутоа не е невозможно. Едноставно, нивното остварување треба да претставува предизвик или мотив за вложување на максимален труд, напор и средства (Roehl-Anderson and Bragg, 2005, p.73-74).

Од големо значење за успехот на компанијата е утврдените стратегиски цели да бидат адекватни и да соодветствуваат на реалноста, како од аспект на случувањата и промените во надворешното окружување, така и од аспект на внатрешниот потенцијал и можностите на компанијата. Оттука, примарна цел при утврдувањето на стратегиските цели е да се воспостави рамнотежа на реална основа помеѓу надворешните фактори, т.е. очекувањата на пазарот и способностите и потенцијалите на компанијата (Axson, 2010, p. 96).

Секоја компанија има неколку стратегиски цели кон кои ќе биде насочено вниманието на менаџерите и целокупните напори на сите вработени во следниот период. Со цел да се постигне поголема ефективност и ефикасност при нивното остварување, стратегиските цели треба да бидат рангирани според важност и приоритет.

Слика 2-5: Утврдување на стратегиски цели



Извор: Axon. D. A.J., (2010), *Best Practices in Planning and Performance Management, Radically Rethinking Management for Volatile World*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, p. 96

Во минатото компаниите биле фокусирани кон утврдување исклучиво на финансиски цели и мерење на перформансите врз основа на постигнатите финансиски резултати. Во последните две децении, концептот на креирање вредност преку нефинансиските показатели стана мошне актуелен, откако Каплан и Нортон го промовираа концептот на Balanced Scorecard. Баласираниот или интегрираниот пристап при утврдување на стратегиските цели сè повеќе наоѓа примена во процесот на стратегиско планирање. Според концептот на Balanced Scorecard, компаниите ги утврдуваат стратегиските цели на компанијата од аспект на четири перспективи: финансиска перспектива, перспектива на купувачите, перспектива на внатрешните и оперативните процеси и перспектива за иновации и учење. Сите стратегиски цели заедно придонесуваат кон една единствена цел, а тоа е остварување на визијата и мисијата на компанијата.

2.2.4. Избор и формулирање на стратегија

Откако ќе бидат дефинирани клучните цели кои компанијата претендира да ги оствари во планираниот период, следува фаза во која компаниите ги разгледуваат можните стратегиски опции со цел да ја изберат најдобрата стратегија која ќе овозможи остварување на стратегиските цели и мисијата на компанијата. Стратегијата, всушност,

го покажува начинот на кој компанијата ќе ги оствари зацртаните стратeгиски цели. Со стратегијата на компанијата се определува насоката на идно делување, се утврдуваат конкретни иницијативи кои компанијата ќе ги преземе и средствата што ќе ги алоцира за остварување на стратeгиските цели. Стратегијата на компанијата е содржана во јасно и прецизно формулирана изјава за стратегијата на компанијата.

Питер Дракер смета дека стратегијата на компанијата се добива како одговор на две прашања: *што е нашиот бизнис?* и *што тој треба да биде?* (Drucker, 1954, p. 49).

Стратегијата значи да се биде различен. Тоа значи намерно да се избира различена комбинација на активности кои ќе овозможат уникатен микс на вредност (Porter, 1996, p. 64).

Стратегијата може и треба да се гледа како:

- *План* – стратегијата претставува целна, свесно планирана и намеравана акција;
- *Трик (итрина)* – стратегијата претставува маневар со кој компанијата сака да ја надмудри или збунува конкуренцијата;
- *Модел* – стратегијата претставува конзистентно однесување кое е препознатливо или предвидливо;
- *Позиција* – стратегијата претставува посредничка алка помеѓу компанијата и надворешното окружување;
- *Перспектива* - стратегијата претставува начин на кој компанијата го перципира светот (Mintzberg, 1987b).

Во зависност од структурата и големината на компанијата, хиерархиски разликуваме:

- **корпоративна стратегија** - стратегија на ниво на компанија, односно корпорација,
- **деловна или бизнис стратегија** - стратегија на ниво на деловни единици и
- **функционална стратегија** - стратегија на различните функции во рамки на компанијата.

Корпоративна стратегија или стратегија на ниво на компанијата се однесува на спектарот на дејности со кои ќе се занимава компанијата, при што се дефинира делокругот на активности во рамки на тие дејности и вкупните средства потребни за извршување на тие активности. Корпоративна стратегија претставува модел (шема) на одлуки на една компанија којшто ги утврдува и дава преглед на нејзините цели и задачи, ја дава рамката за основните политики и планови за постигнување на тие цели и го дефинира спектарот на дејности со кои ќе се занимава компанијата, како и видот на

економските и човечките ресурси врз кои таа се потпира или сака да ги постигне, природата на економските и неекономските придобивки што компанијата има намера да ги создаде за своите стејкхолдери, вработени, купувачи и заедниците (Andrews, 1980, pp.18-19).

Корпоративната стратегија претставува основа за понатамошно формулирање на бизнис стратегијата, т.е. на стратегијата на ниво на деловни единици. **Бизнис стратегијата** или како што уште се нарекува конкурентска стратегија, претставува стратегија на ниво на деловни единици или сектори во рамки на компанијата и истата се однесува на начинот на водење на бизнисот во рамки на одреден пазар, пазарен сегмент или одредено портфолио на производи. Тоа значи дека при формулирање на овој вид стратегија примарно значење имаат специфичните компетенции и конкурентски предности што компанијата ги има на соодветниот пазар. Бизнис стратегијата треба да биде комплементарна со корпоративната стратегија и да придонесува кон остварување на корпоративните цели на компанијата. Во исто време, бизнис стратегијата претставува основа за формулирање на поединечните стратегии на различните функции како производство, маркетинг, продажба, набавка итн.

Функционална стратегија. За успешно спроведување на бизнис стратегијата, а преку неа и на корпоративната стратегија на компанијата потребно е да постои координација и усогласен пристап на различните функции при извршување на задачите и активностите во рамки на компанијата. За таа цел секоја поединечна функција изработува сопствена стратегија која е насочена кон максимално искористување на потенцијалот и компетенциите во рамки на истата. Па така, разликуваме маркетинг стратегија, стратегија на продажба, стратегија на набавка, стратегија на човечки ресурси итн.

При изборот на стратегијата се поаѓа од мисијата, утврдените стратегиски цели и добиените резултати и сознанија од стратегиската анализа на внатрешното и надворешното окружување. При тоа се зема предвид стилот на раководење и востановената компанијска култура. Стратегијата која ќе биде избрана треба:

- да биде изводлива и адекватна, имајќи ги предвид надворешните и внатрешните ограничувања;
- да овозможи долгорочна конкурентска предност за компанијата;
- да креира додадена вредност за стејкхолдерите;
- да биде одржлива на долг рок и

- да биде прилагодлива за да се справува со променливото окружување (Friend and Zehle, 2004, p. 30).

Во рамки на процесот, компаниите разгледуваат неколку стратегиски опции. При тоа, секоја од опциите треба да биде детално анализирана и оценета во поглед на следниве пет квалитативни карактеристики: **конзистентност** во однос на визијата, мисијата и целите на компанијата, **валидност** на претпоставките во врска со идното окружување, конкуренцијата, реакцијата и односот на купувачите и добавувачите, **изводливост** во смисла на постоење на адекватни средства, ресурси, компетенции, искуство и знаење, прифатливо ниво на **ризик** и **флексибилност**. Исто така, секоја од опциите треба да биде анализирана од аспект на нејзината ефективност на краток, среден и на долг рок. На крај, конечниот избор на најсоодветната стратегија ќе се базира на искуството и инстинктот на членовите на менаџерскиот тим (Friend and Zehle, 2004, pp. 199-200).

Формулирање на корпоративна стратегија

Корпоративната стратегија претставува стратегија на ниво на компанија која функционира на еден или на повеќе пазари. Во оваа фаза на стратегиското планирање компаниите најчесто избираат една од четирите видови на општи стратегии и тоа: стратегија на раст, стратегија на стабилност, стратегија на намалување или комбинирана стратегија (Шуклев и Дракулевски, 2001, стр. 157). Корпоративните стратегии или како што уште се нарекуваат **гранд стратегии** може да бидат: стратегии на специјализација, стратегии на диверзификација, стратегиски алијанси и стратегии на намалување (Alkhafaji, 2003, p.98). Гранд стратегиите всушност го претставуваат сеопфатниот пристап на компанијата за постигнување на долгорочните цели и остварување на мисијата на компанијата. Во зависност од условите и потребите, компаниите може да изберат една од следниве специфични стратегии (Pearce & Robinson, 2004; David, 2007):

- **Стратегија на концентриран раст** – со оваа стратегија компанијата настојува да го максимизира профитот преку фокусирање на одреден производ во рамки на еден пазар и со примена на единствена технологија;
- **Стратегија на пазарен развој** – со оваа стратегија компанијата настојува да го зголеми учеството на пазарот преку проширување на делокругот и целната група на купувачи, вклучување во нови пазарни сегменти и канали на дистрибуција;

- **Стратегија на развој на производ** – во рамки на оваа стратегија компанијата настојува да ја зголеми продажбата преку модификација на постојните производи или преку воведување на нови слични производи кои ги нуди на постојните купувачи преку воспоставените канали на дистрибуција;
- **Стратегија на иновации** – целта на оваа стратегија е компанијата да постигне поголем профит преку воведување на нови значително подобрени производи, при што се создава нов животен циклус на производите, а претходните слични производи се повлекуваат од пазарот;
- **Стратегија на хоризонтална интеграција** – во рамки на оваа стратегија компанијата ја презема сопственоста или контролата врз една или повеќе конкурентски компании со што обезбедува пристап до нови пазари;
- **Стратегија на вертикална интеграција** – која може да биде *стратегија на интеграција кон напред* (во рамки на оваа стратегија компанијата ја презема сопственоста или контролата врз дистрибутерите и купувачите) и *стратегија на интеграција кон назад* (во рамки на оваа стратегија компанијата ја презема сопственоста или контролата врз добавувачите);
- **Стратегија на концентрична диверзификација** – во рамки на оваа стратегија компанијата презема една или повеќе компатибилни компании во поглед на производите, технологијата и пазарите со цел да го максимизира профитот, преку што ќе ги зголеми предностите, а ќе ги намали слабостите и изложеноста на ризик;
- **Стратегија на конгломератска диверзификација** – оваа стратегија ја применуваат најчесто големи компании кои сакаат својот профит на долг рок да го зголемат преку искористување на потенцијална прилика за преземање на други профитабилни (некомпатибилни) компании;
- **Стратегија на пресврт** – компаниите кои поради одредени надворешни или внатрешни влијанија и причини се соочуваат со намалување на профит, преку примената на оваа стратегија настојуваат да ја променат ситуацијата на подобро преку преземање на радикални мерки на намалување на трошоците и средствата;
- **Стратегија на отуѓување** – доколку со стратегијата на пресврт не се постигнат посакуваните резултати, компанијата пристапува кон продажба на компанијата или на одредени нејзини делови кои се непрофитабилни;
- **Стратегија на ликвидација** – карактеристично за оваа стратегија е што опфаќа продажба на компанијата на делови (во најголем дел на материјалните средства

или на имотот на компанијата), а во многу ретки случаи се продава компанијата во целост.

- **Стратегија на банкрот** – во рамки на оваа стратегија постојат две опции - компанијата да прогласи банкрот, да ги продаде средствата на кредиторите со цел да им исплати дел од вложените средства на сопствениците, т.е. на акционерите или компанијата да прогласи банкрот, меѓутоа менаџментот да преземе активности за реорганизација и повторно поставување на компанијата на здрави нозе;
- **Заеднички вложувања** – компаниите кои сакаат да постигнат поголема конкурентска предност и успех, а тоа не можат да го постигнат самостојно, се одлучуваат на заедничко вложување, односно отворање на нова компанија заедно со други компании-партнери. На тој начин се намалува поединечниот ризик за секоја компанија учесник во заедничкото вложување, а воедно се постигнува поголема стратешка предност.
- **Стратегиски алијанси** – оваа стратегија подразбира склучување на договор за партнерство и соработка помеѓу две или повеќе компании заради постигнување и остварување на заеднички цели и интереси. Притоа не постои капитална поврзаност помеѓу компаниите, туку истите ги разменуваат своите ресурси и способности заради развивање на нови знаења, способности, производи и услуги. Најчесто станува збор за лиценцни договори, договори за дистрибуција или набавка.
- **Конзорциуми** – станува збор за комплексни меѓусебно испреплетени односи и релации помеѓу повеќе компании во рамки на одредена индустрија како резултат на меѓусебни вложувања.

При изборот на стратегијата, на компаниите им стојат на располагање повеќе техники или методи за избор. Најчесто применувани методи за избор на општа стратегија или стратегија на ниво на компанија се **SWOT матрица**, **SPACE матрица**, **портфолио анализа (BCG матрица и GE матрица)** и **матрица на гранд стратегија**.

SWOT матрица. Оваа метода се применува за избор на општата стратегија на компанијата и се состои од изработка на матрица во која се поврзуваат клучните фактори од екстерното и интерното окружување на компанијата кои биле утврдени при спроведување на SWOT анализата. На тој начин се добиваат повеќе алтернативни стратегиски опции кои понатаму ќе бидат анализирани и оценувани од страна на менаџерскиот тим. Клучните фактори кои биле идентификувани во соодветните

категории како предности, слабости, можности и закани за идниот развој на компанијата, се употребуваат за изработка на SWOT матрицата. На тој начин се добиваат четири типа на стратегии и тоа:

- **SO стратегии** - кои се засноваат на употреба на предностите на компанијата заради искористување на пазарните можности;
- **WO стратегии** - со кои компанијата настојува да ги надмине внатрешните слабости преку искористување на пазарните можности;
- **ST стратегии** - со кои компанијата настојува преку употреба на предностите да го избегне или да го намали негативното влијание на надворешните закани;
- **WT стратегии** – со кои компанијата настојува да ги намали внатрешните слабости и да ги избегне заканите од надворешното окружување.

И покрај широката примена на оваа метода, истата има бројни недостатоци и ограничувања. Имено, со оваа метода компанијата не може да утврди на кој начин може да постигне конкурентска предност. Истата претставува статична оценка на состојбата во даден момент, па затоа не соодветствува на современите динамични услови и честите промени во надворешното и внатрешното окружување на пазарот, а поради субјективното оценување на влијанието и важноста на одредени фактори, постои и опасност од пренагласување на одредени фактори при формулирање на стратегијата (David, 2011, pp. 179-181).

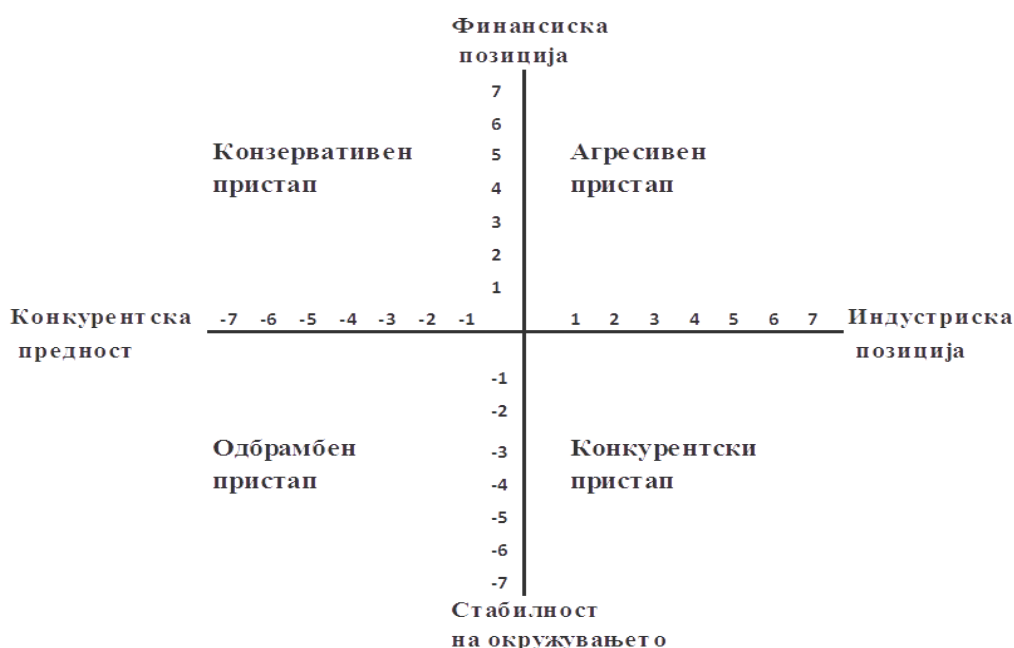
SPACE матрицата или уште позната како **матрица за стратезиско позиционирање** претставува уште една метода или рамка за оцена на различните опции и избор на најсоодветна стратегија на компанијата. Исто како SWOT матрицата, и SPACE матрицата се состои од четири димензии, од кои две се интерни и се однесуваат на финансиската и конкурентската позиција на компанијата, а две се екстерни димензии и се однесуваат на стабилноста на екстерното окружување и позицијата на компанијата во рамки на индустријата.

Во зависност од видот на компанијата и индустријата на која ѝ припаѓа, при изработка на матрицата за секоја од четирите димензии се одредуваат по неколку варијабли кои за компанијата имаат најголема важност (David, 2011, p.182):

- *Финансиска позиција:* поврат на вложените средства, рентабилност, ликвидност, готовински тек, добивка по акција, обртен капитал и сл.
- *Конкурентска позиција:* пазарно учество, квалитет на производ, животен циклус на производ, лојалност на купувачите, технолошки know-how, степен на вертикална интеграција и сл.

- *Стабилност на екстерното окружување*: технолошки промени, стапка на инфлација, промени во побарувачката, ценовно ниво на конкурентските производи, бариери за влез на пазарот, притисок од страна на конкуренцијата, можност за излез од пазарот и др.
- *Позицијата во рамки на индустријата*: потенцијал за раст, профитен потенцијал, финансиска стабилност, користење на ресурсите, можност за брз влез на пазарот, продуктивност и слично.

Слика 2-6: SPACE матрица



Извор: Steiss, A. W. (2003), *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, Marcel Dekker Inc, New York, p.77

При креирање на матрицата, за секоја поединечна варијабла во рамки на интерните димензии се доделуваат нумерички вредности помеѓу +1 (најлош) и +6 (најдобар), додека за поединечните варијабли во рамки на екстерните димензии се доделуваат нумерички вредности помеѓу -1 (најдобар) и -6 (најлош). Потоа се пресметува просечна вредност на секоја димензија која претставува аритметичка средина од доделените вредности на поединечните варијабли и бројот на варијабли во рамки на соодветната димензија. Добиените две просечни вредности за x оската се собираат и добиениот резултат (резултантна точка) се означува на x оската. Следствено на тоа, збирот од добиените две просечни вредности за y оската претставува резултантна точка која се означува на y оската. Потоа се означува пресечната точка

помеѓу x и y во еден од квадрантите на матрицата. Со поврзување на пресечната точка и почетокот на матрицата се добива права линија - вектор, која всушност го покажува типот на стратегија што е најсоодветен за компанијата.

Четириите квадранти на матрицата укажуваат на четири типови на стратегија и тоа: агресивна, конзервативна, одбранбена или конкурентска стратегија. Во рамки на еден ист квадрант, векторот може да има различна позиција, што укажува на различна позиција на компанијата и адекватно на различни стратегиски опции. Горниот десен квадрант укажува на агресивен пристап, при што во зависност од позицијата на векторот компанијата може да избере една од следниве стратегиски опции: стратегија на вертикална интеграција, стратегија на хоризонтална интеграција, стратегија на пазарна пенетрација, стратегија на ширење на пазарот, стратегија на развој на производ или стратегија на поврзана или неповрзана диверзификација. Горниот лев квадрант укажува на конзервативен пристап при избор на стратегијата, што значи дека компанијата треба да избере стратегија на пазарна пенетрација, стратегија на ширење на пазарот, стратегија на развој на производот или стратегија на поврзана диверзификација. Позицијата на векторот во долниот десен квадрант укажува на тоа дека компанијата треба да примени конкурентски пристап и да избере стратегија на вертикална интеграција, стратегија на хоризонтална интеграција, стратегија на пазарна пенетрација, стратегија на ширење на пазарот или стратегија на развој на производ. Во краен случај, доколку насочувачкиот вектор се наоѓа во долниот лев квадрант компанијата треба да избере одбранбена стратегија која може да биде стратегија на заштеди, стратегија на отуѓување или стратегија на ликвидација.

Портфолио анализата е техника која ја применуваат компаниите кои се составени од повеќе бизнис единици кои функционираат на различни пазари и во различни услови, со цел да го подобрат управувањето со своето бизнис портфолио. Во теоријата и праксата се користат бројни и разновидни алатки или техники за портфолио анализа, меѓу кои најголема примена имаат BCG и GE матриците.

BCG матрица претставува често применувана техника за избор на стратегија на ниво на компанија. Станува збор за модел на портфолио анализа кој бил креиран од страна на компанијата Business Consultancy Group како алатка за стратегиско планирање и формулирање на корпоративна стратегија. BCG матрицата им овозможува на големите компании да управуваат со своето портфолио на бизниси, со тоа што на графички начин ја прикажува стратегиската позицијата на поединечните бизнис

единици во поглед на релативното учество на пазарот и стапката на раст на индустријата.

BCG матрицата претставува дводимензионална матрица, која во теоријата се среќава и под името матрица на раст/учество. Стратегиската позиција на бизнис единиците според оваа матрица се утврдува врз основа на релативното учество на пазарот (прикажано на оската x) и стапката на раст на индустријата (прикажана на оската y). Релативното учество на пазарот се добива како сооднос помеѓу пазарното учество (или приходите) на бизнис единицата и пазарното учество (или приходите) на најголемата конкурентска компанија во рамки на соодветната индустрија.

Слика 2-7: BCG матрица



Извор: Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, Pearson Education Ltd, Harlow, England, p.281

Матрицата се состои од четири квадранти кои означуваат четири категории или типови на бизниси:

- „Прашалници“ – претставуваат бизнис единици кои функционираат во рамки на растечки пазар, меѓутоа сè уште не достигнале високо пазарно учество. За тие да се развијат во ѕвезди потребни се големи инвестиции, меѓутоа менаџментот не може да знае дали инвестицијата ќе се исплати или не. Поради тоа, компанијата ќе треба да избере помеѓу интензивна стратегија (стратегија на пенетрација, стратегија на пазарен развој или стратегија на развој на производ) и стратегија на отуѓување;

- „Свезди” – се оние бизнис единици кои функционираат во рамки на индустрија со висок раст и остваруваат високо пазарно учество. Овие бизниси нудат одлични можности за профит и раст на компанијата на долг рок. За одржување и јакнење на нивната конкурентска позиција потребни се големи инвестиции, меѓутоа тоа не претставува дополнителен товар за компанијата поради тоа што самите генерираат значителен профит. Најсоодветни стратегиски опции за овој тип на бизнис единици се стратегиите на вертикална и хоризонтална интеграција и интензивните стратегии (стратегија на пенетрација, стратегија на пазарен развој или стратегија на развој на производ);
- „Крави” – станува збор за бизнис единици кои имаат високо пазарно учество во рамки на зрел пазар. Повеќето од нив во минатото биле „свезди”. Карактеристично за нив е што генерираат висок профит, а имајќи предвид дека истите функционираат во стабилни пазарни услови, потребите за дополнителни вложувања се мали. Од тие причини, профитот кој го генерираат овие бизнис единици се користи за инвестирање во бизнис единиците „прашалници”. Во интерес на компанијата е да ја задржи нивната позиција подолг период, поради што најчесто се избира стратегија на развој на производ, стратегија на диверзификација, а доколку нивната позиција слабеа, можни опции би биле стратегија на намалување или стратегија на отуѓување;
- „Кучиња” се оние бизнис единици кои имаат ниско пазарно учество во рамки на статичен пазар или пазар кој е во фаза на опаѓање. Најчесто за овие единици се трошат значително повеќе време и средства отколку што компанијата има корист. Од тие причини, кога станува збор за бизнис единиците „кучиња”, компаниите се одлучуваат за една од следниве стратегиски опции: стратегија на намалување, стратегија на отуѓување или стратегија на ликвидација.

Во литературата постојат повеќе различни гледишта во врска со предностите и слабостите на BCG матрицата како алатка која им помага на компаниите при избор и формулирање на стратегијата (Johnson et al., 2008; David, 2011; Alkhafaji, 2003). Па така, како предности на оваа матрица меѓу другите се наведуваат следните: истата претставува добар начин за визуелизација на различните потреби и потенцијални можности на различните бизнис единици во рамки на корпоративното портфолио, овозможува насочување на вниманието кон готовинскиот тек и инвестициските карактеристики на поединечните бизнис единици, а воедно претставува и значаен

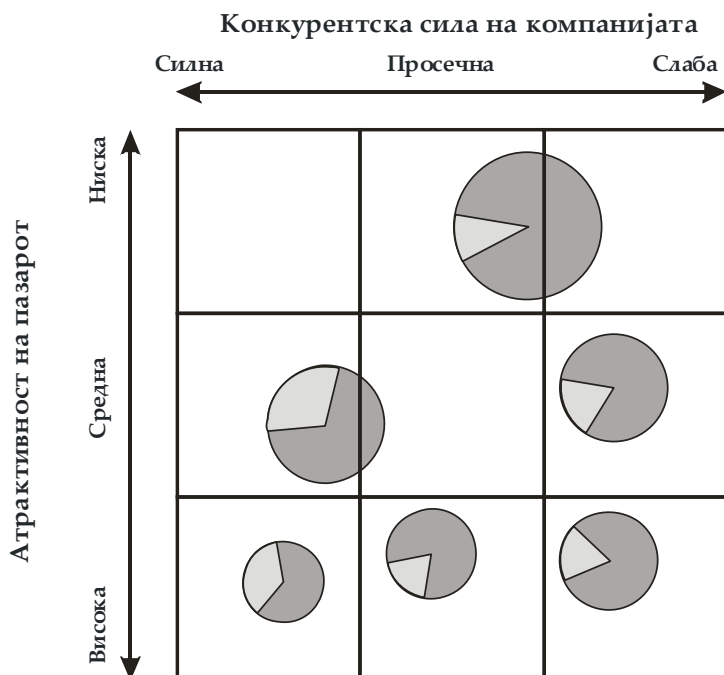
чекор напред кон подобро разбирање на финансиските аспекти на корпоративната стратегија.

Како слабости на BCG матрицата, меѓу другите, се наведуваат следниве: категоризацијата на бизнис единиците може да доведе до преголемо упростување на ситуацијата, со оглед на тоа што голем број на бизниси се наоѓаат некаде на средина на матрицата, па е мошне тешко да се направи адекватна класификација; матрицата не покажува дали одредени бизниси или нивните индустрии со тек на време растат и се менуваат, што значи дека матрицата дава слика на компанијата и нејзините бизниси во даден момент; матрицата не зема предвид други варијабли кои се значајни при донесувањето на стратегиските одлуки во врска со одредени бизниси, како што се големина на пазарот и конкурентските предности; матрицата не дава реална слика за инвестициските можности помеѓу различните бизнис единици (на пример, за бизнис кој има карактеристики на прашалник, преку примена на BCG матрицата менаџментот нема јасна претстава за тоа дали станува збор за добитник или губитник, односно дали вреди да се инвестира во тој бизнис или не) (Johnson et al., 2008; David, 2011; Alkhafaji, 2003).

GE-McKinsey матрица. Уште една метода на портфолио анализа која наоѓа широка примена во процесот на стратегиско планирање претставува GE-McKinsey матрицата, која во литературата се сретнува и под називите матрица на насочена политика или мултифакторска портфолио матрица. Истата е креирана од страна на консултантската куќа McKinsey во 70-те години од минатиот век за потребите на компанијата Генерал Електрик, поради што и го добила името. Во рамки на оваа матрица, различните бизниси се позиционираат во зависност од атрактивноста на пазарот на кој функционираат и нивната конкурентска сила во рамки на истиот. За секоја од овие две димензии се утврдуваат повеќе различни фактори врз основа на сознанијата и информациите добиени во текот на анализата на надворешното и внатрешното окружување.

Станува збор за напредна алатка за портфолио анализа за согледување на тоа кои бизнис единици или клучни производи во рамки на компаниското портфолио имаат подобра перспектива и треба да се задржат и дополнително да се развиваат, а кои бизниси или производи да се напуштат. Покрај тоа, оваа матрица се користи и за оценка на потенцијалните спојувања, аквизиции или за развој на нови производи. Во зависност од резултатите на направената анализа и позицијата на одделните бизнис единици, компаниите ја формулираат својата корпоративна стратегија.

Слика 2-8: GE-McKinsey матрица



Извор: Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, Pearson Education Ltd, Harlow, England, p.281

Вертикалната оска ја претставува атрактивноста на пазарот, која може да биде висока, средна и ниска. Фактори кои ја одредуваат атрактивноста на пазарот се стапката на раст и големината на пазарот, профитабилноста, бариерите за влез на пазарот, интензитетот на конкуренцијата, влијанието на макроекономските фактори, сезонските и цикличните влијанија и др. Хоризонталната оска ја претставува конкурентската сила на компанијата во рамки на пазарот, која може да биде силна, просечна и слаба. Фактори кои ја одредуваат конкурентската сила на компанијата се пазарниот удел, пазарната вредност на брендovите, квалитетот на производите и услугите, конкурентните цени, пристапот до различни дистрибутивни канали, степенот на технолошки развој и примената на иновации и сл.

Различните бизнис единици на матрицата се претставени преку кругови, при што големината на кругот ја покажува големината на пазарот, додека издвоените делови од кругот го претставуваат пазарното учество на компанијата. На тој начин, преку употребата на комбинација од повеќе фактори на атрактивност на пазарот и конкурентската сила на бизнисот се врши позиционирање на поединечните бизнис единици во рамки на еден од деветте квадранти на матрицата.

Слика 2-9: Матрица на атрактивност на индустријата/конкурентската позиција

		КОНКУРЕНТСКА ПОЗИЦИЈА		
		Силна	Просечна	Слаба
Атрактивност на индустријата	Висока	Заштита на позицијата	Инвестирање во развој	Селективен развој
	Средна	Селективен развој	Селективен пристап / управување насочено кон заработка	Ограничена експанзија или жетва
	Ниска	Заштита или рефокусирање	Управување насочено кон заработка	Отуѓување

Извор: Friend, G. and Zehle S. (2004), *Guide to Business Planning*, Profile Books Ltd., London, p.81

Компанијата ќе одлучи да ги развива и поддржува оние бизнис единици кои се позиционирани во трите квадранти во горниот лев агол од матрицата. Станува збор за компании кои имаат силна позиција на високо атрактивен пазар, компании со просечна конкурентска сила на високо атрактивен пазар или компании со силна позиција на средно атрактивен пазар. Можни стратегиски опции се стратегија на хоризонтална или вертикална интеграција, стратегија на пазарна пенетрација, стратегија на развој на пазарот или стратегија на развој на производ. Бизнис единиците кои се позиционирани дијагонално во средина на матрицата се компании кои имаат силна позиција на неатрактивен пазар, просечна сила во рамки на средно атрактивен пазар или слаба позиција на високо атрактивен пазар. За овие компании ќе биде избрана селективна стратегија, со која ќе се настојува преку селективно инвестирање да се одржува позицијата на пазарот и да се оствари поголем профит. Конечно, за бизнис единиците кои се позиционирани во трите квадранти во долниот десен агол, со оглед на тоа дека станува збор за компании кои имаат слаба позиција во рамки на неатрактивни пазари, компанијата нема интерес да инвестира во нивниот развој, па затоа ќе избере стратегија на жетва или отстранување.

GE матрицата е покомплексна, а воедно и посоефицицирана алатка со која се надминуваат поголемиот број слабости на BCG матрицата. За разлика од BCG матрицата, каде позиционирањето се врши во рамки на четири квадранти врз основа само на два фактора, кај GE матрицата позиционирањето на бизнис единиците се врши во рамки на девет квадранти, врз основа на комбинација од повеќе стратегиски релевантни фактори на атрактивност на пазарот и конкурентската сила на бизнисот.

Како резултат на тоа, постојат повеќе стратегиски опции кои компанијата може да ги земе предвид при формулирање на стратегијата. Благодарение на постоењето на девет квадранти, оваа матрица овозможува позиционирање на бизнисот „во средина”, а истовремено дополнително ја нагласува потребата и оправданоста за адекватно насочување на ограничените компаниски ресурси кон бизнисите кои функционираат на поатрактивни пазари и/или имаат подобра конкурентска позиција во рамки на соодветниот пазар, односно индустрија. Сепак, и оваа матрица има одредени слабости кои се заеднички со BCG матрицата, особено во поглед на тоа што со неа се одредуваат генералните насоки наместо конкретни стратегии и пристап, а особено поради тоа што истата не ја зема во вид интеракцијата помеѓу одделните бизниси (Johnson et al., 2008). Поради тоа, често пати во литературата се препорачува комбинација на двата модела, со што ќе се постигне подобро согледување на различните можности.

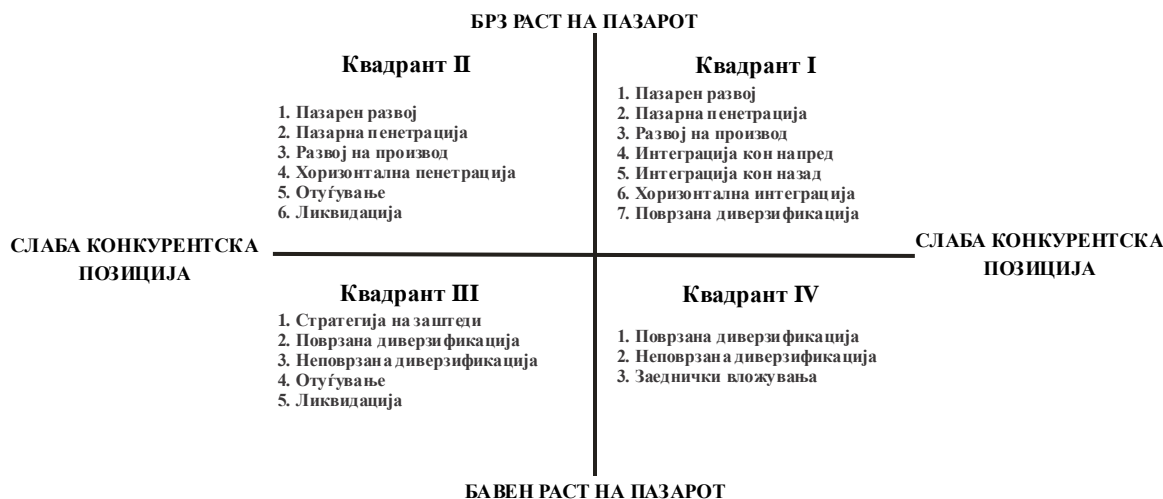
Матрица на гранд стратегија. Покрај претходно елаборираните методи и техники кои се применуваат од страна на компаниите при формулирање на корпоративната стратегија, мошне популарна и често применувана алатка за стратегиско планирање претставува матрицата на гранд стратегии. Кај оваа матрица, бизнис единиците од кои се состои корпоративното бизнис портфолио се позиционираат во рамки на еден од четирите квадранти, при што се земаат во вид две димензии или два стратегиски аспекта: конкурентска позиција и раст на пазарот (или индустријата).

Компаниите кои се позиционирани во првиот квадрант се во позиција максимално да ги користат своите конкурентски предности и можностите кои ги нуди пазарот, па дури и да преземат одреден ризик, доколку за тоа постои потреба. При изборот на најсоодветната стратегија, овие компании најчесто избираат помеѓу одделните видови на стратегии на раст, односно стратегии на вертикална или хоризонтална концентрација.

Компаниите кои се позиционирани во вториот квадрант најчесто функционираат во рамки на брзо растечки индустрии, меѓутоа заземаат пониска конкурентска позиција. Од тие причини, овие компании треба да направат детална анализа на досегашниот стратегиски пристап и да изнајдат начин и пристап кој ќе придонесе за подобрување на конкурентската позиција во иднина. Во прв ред, компаниите би избрале интензивна стратегија, меѓутоа доколку постои недостиг на конкурентска предност или специфични компетенции, изборот би бил стратегија на хоризонтална

интеграција. Во краен случај, компанијата може да се одлучи за примена на стратегија на отуѓување или ликвидација.

Слика 2-10: Матрица на гранд стратегии



Извор: David, F.R. (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 191

Во рамки третиот квадрант се позиционирани компаниите кои имаат релативно слаба конкурентска позиција и функционираат во рамки на стагнирачка индустрија. Целта на овој тип на компании е да го спречат трендот на опаѓање и да избегнат ликвидација, поради што е потребно да преземат радикални чекори за брзи промени. Во поглед на изборот на стратегија, компаниите првенствено се одлучуваат за стратегија на намалување или стратегија на диверзификација. Во случај ни една од овие стратегиски опции да не доведе до посакуваниот резултат, компанијата избира стратегија на отуѓување или ликвидација.

За разлика од компаниите кои се позиционирани во третиот квадрант, компаниите од четвртиот квадрант се карактеризираат со силна конкурентска позиција во рамки на стагнирачка или бавно растечка индустрија. Се работи за компании кои имаат високо ниво на готовински тек и мали потреби за вложување во внатрешен развој, поради што се во можност да применат стратегија на поврзана или неповрзана диверзификација, како и да се одлучат за заедничко вложување со друга компанија.

Во секој случај, имајќи ги предвид позитивните страни, но и ограничувањата на секоја од овие методи, се доаѓа до заклучок дека за конечен избор на најсоодветната стратегија потребно е да се направи детална анализа, да се согледа пошироката слика,

да се земат предвид повеќе аспекти и на крај, врз основа на сите сознанија, да се донесе конечна одлука во врска со идната стратегија на компанијата.

Формулирање на конкурентска стратегија

Како што претходно беше објаснето, конкурентската или бизнис стратегија претставува стратегија на компанијата во рамки на одреден пазар, со која компаниите настојуваат да го максимизираат профитот, да остварат одржлив раст и развој преку искористување и понатамошно унапредување на своите конкурентски предности. Во процесот на дефинирање на бизнис стратегијата, компанијата треба да одлучи или избере дали ќе ги извршува активностите на различен начин или ќе извршува различни активности (Porter, 1996 цитирано во Hitt et al., 2007, p. 112).

За формулирање на добра бизнис стратегија од големо значење се следните чекори:

- постоење на јасно дефиниран стратески фокус – фокус на купувачите, фокус на намалување на трошоците или фокус на производ;
- избор помеѓу стратегија со која ќе се искористат пазарните можности и силните страни на компанијата или пак стратегија која ќе биде насочена кон надминување на слабостите на компанијата и влијанието на пазарните предизвици;
- идентификување на претпоставките на кои се заснова избраната стратегија;
- обезбедување на усогласеност на стратегијата со културата во рамки на компанијата (Wade & Recardo, 2001, p. 46).

При формулирање на бизнис стратегијата, во фокусот на вниманието на компаниите се купувачите, нивните желби и потреби. Од тие причини, најпрво компанијата треба да ја определи целната група на купувачи (*кој?*), потоа да ги утврди и сознае нивните специфични желби и потреби (*што?*), за конечно да избере најсоодветен начин истите да ги задоволи (*како?*) (Hitt et al., 2007).

Во процесот на формулирање на конкурентската стратегија, компаниите избираат една од следните **генерички стратегии** според моделот на Портер: **а) водство во трошоци, б) диференцијација и в) фокус** (Porter, 1980; 1985, 1996). При тоа, се земаат во вид два аспекта на конкурентското окружување: начинот на кој компанијата создава конкурентска предност (преку ниски трошоци или преку диференцијација) и конкурентскиот делокруг во рамки на пазарот (поголем или мал, т.е. niche пазарен сегмент).

Преку примена на *стратегијата на водство во трошоците*, компаниите се насочени кон стекнување на конкурентска предност преку понуда на стандардни производи и услуги со ниски трошоци по единица производ, кои се наменети за ценовно чувствителни купувачи. Компаниите кои се одлучуваат за овој тип на стратегија настојуваат да воспостават максимална контрола и оптимизација на трошоците, а со тоа да постигнат поголема конкурентност и подобра пазарна позиција.

Стратегијата на диференцијација има за цел постигнување на конкурентска предност преку понуда на уникатни производи и услуги кои се наменети за купувачи за кои цената има релативна важност. Во овој случај, компанијата нуди производи и услуги кои значително се разликуваат од понудата на конкурентските компании во поглед на квалитетот, дизајнот, начинот и времето на испорака или уникатната технологија. При тоа, фокусот не е на трошоците туку на ексклузивноста на понудата, што ги прави производите атрактивни и барани, а на компанијата ѝ овозможува остварување на поголема продажба и подобар имиџ.

Кога станува збор за фокусирање, компаниите своите активности, внимание и напори ги насочуваат кон конкретен сегмент од пазарот, при што може да изберат стратегија фокусирана на трошоци или стратегија фокусирана на диференцијација. *Стратегијата фокусирана на трошоци* има за цел постигнување на конкурентска предност преку ниски трошоци на производи и услуги наменети за одредена целна група на купувачи. Од друга страна, *стратегијата фокусирана на диференцијација* има за цел постигнување на конкурентска предност преку понуда на единствени производи и услуги наменети за конкретен пазарен сегмент. И конечно, во одредени ситуации компанијата може да примени *интегрирана стратегија на водство во трошоци и диференцијација*, со цел да постигне поголема конкурентска предност симултано преку ефикасно производство со ниски трошоци и диференцијација. Тоа значи дека компанијата ќе треба брзо да се прилагодува на честите промени во надворешното окружување и да применува нови современи технологии.

2.3. ИЗРАБОТКА НА СТРАТЕГИСКИ ПЛАН

Врз основа на усвоената стратегија, следува изработка на стратегиски план во кој јасно се специфицирани начините, средствата и временската рамка за имплементација на стратегијата и остварување на зацртаните цели. Во рамки на процесот на изработка на стратегискиот план се утврдуваат функционалните цели, тактики и иницијативи за

идното дејствување на компанијата, временските рокови и одговорни лица задолжени за остварување на тие цели, како и начинот на кој ќе се следи, мери и оценува остварувањето на поставените цели и компаниската стратегија во целина. За следење и оценка на успехот и постигнатите резултати при имплементацијата на планот се дефинираат клучни индикатори за успехот. Преку развивање на конкретни програми, проекти и планови за акција и буџети точно се специфицира начинот на кој избраната стратегија ќе биде имплементирана, а воедно се постигнува координација на активностите кои се преземаат на различни организациски нивоа. Во оваа фаза се утврдуваат потребните ресурси и трошоците за спроведување на планираните активности. За таа цел се изработува буџет за секоја година од планскиот период, во кој се планираат приходите од продажба и трошоците кои се неопходни за спроведување на активностите и функционирање на компанијата. Најчесто компаниите изработуваат детален буџет поделен по месеци за првата година, додека за останатите години буџетот се изработува на квартално или на годишно ниво. Конечно, во рамки на самиот процес се утврдува на кој начин стратегискиот план или одделни негови делови ќе бидат комуницирани во рамки на компанијата или надвор од неа.

Стратегискиот план претставува писмен документ во кој се сумирани информации за текот на процесот на стратегиско планирање, како и одлуките кои се донесени во рамки на истиот. Тоа значи дека стратегискиот план претставува систематизиран преглед на одделните фази на стратегиското планирање и еден вид водич за идните чекори и активности кои ќе ги преземе компанијата во наредниот период. Содржината и составните елементи на стратегискиот план, обемот и степенот на детали во голема мера се условени од начинот на кој компанијата го спроведува процесот на стратегиско планирање. Во основа не постои стандардно утврдена форма и унифицирана содржина на стратегиските планови. Во пракса секоја компанија изработува своја верзија на стратегискиот план, која е прилагодена на нејзините потреби, практики и организациска поставеност.

Во литературата се сретнуваат различни мислења околу содржината на стратегискиот план. Па така, одделни автори сметаат дека стратегискиот план треба да ги содржи само стратегиските елементи, за разлика од други автори кои сметаат дека стратегискиот план треба да ги содржи сите компоненти на стратегиското планирање, што значи дека покрај стратешката компонента, во рамки на планот треба да бидат содржани и елементи кои се поврзани со имплементацијата на стратегискиот план. Во пракса начесто се применува интегрираниот пристап во поглед на содржината на

стратегискиот план, што значи дека истиот се состои од стратегиска и тактичка компонента. Елементи на стратегиската компонента се стратегиската насока, целите, стратегиите за раст и бизнис портфолиото на компанијата. Елементи на тактичката или извршната компонента на стратегискиот план се ситуационата анализа, пазарните можности, тактичките цели, финансиската контрола и буџетите (Paley, 2004).

Во секој случај, стратегискиот план во најмала мерка треба да ги содржи следниве елементи:

- јасна дефиниција за делокругот на работење и начинот на којшто компанијата ќе функционира;
- долгорочни, среднорочни и оперативни цели и средствата и начините за нивно остварување и
- сет од таргети кои ќе ги насочуваат оперативните активности и со кои ќе може да се следи напредокот кон остварувањето на долгорочните и среднорочните цели (Axson, 2010, p. 76)

Стратегискиот план претставува интересен документ на компанијата, меѓутоа одредени негови делови треба да бидат комуницирани до надворешните стејхолдери на компанијата (инвеститори, акционери, државни институции и сл.). Од тие причини, истиот може да биде поделен на два дела. Во првиот дел се содржани општите податоци и информации за компанијата, нејзината визија, мисија, цели, вредности и стратегија, така што истиот може да се комуницира до надворешната јавност. Овој дел уште се нарекува тело на планот и се состои од:

- **Резиме** – кое содржи кус опис на содржината на планот, објаснување за начинот на кој со конкретниот стратегиски план ќе придонесе за остварување на пошироките стратегиски цели на компанијата, каква ќе биде користа од усвојување и спроведување на планот, временскиот рок во кој планот ќе биде спроведен и трошоците поврзани со неговото спроведување;
- **Авторизација** – во овој дел се содржани потписите на членовите на управниот одбор или на врвниот менаџерски тим со кои тие го одобруваат планот и ја поддржуваат неговата имплементација;
- **Опис на компанијата** – во овој дел се дава кус осврт на историскиот развој на компанијата, информации за досегашните резултати и постигнувања, информации за производите и услугите на компанијата и слично;
- **Извештај за визија, извештај за мисија и извештај за вредности на компанијата;**

- **Цели и стратегии на компанијата** – во овој дел се наведуваат клучните стратегиски цели и стратегии кои биле утврдени во тек на процесот на стратегиско планирање.

Вториот дел се состои од прилози кои во суштина се документи кои содржат детални и доверливи информации и податоци во врска со процесот на стратегиско планирање и одлуките кои биле донесени во рамки на истиот. Од тие причини, овој дел од планот може да биде достапен единствено за менаџерскиот тим и за останатите структури во рамки на самата компанија, а се состои од:

- **Акционен план** – во кој се содржани специфичните цели на компанијата, одговорните лица и временската рамка за нивно остварување;
- **Опис на спроведениот процес на стратегиско планирање** – во овој дел е опишан процесот на планирање и изработка на стратегискиот план, учесниците во процесот, како и добиените сознанија и научените лекции во насока на подобрување на планирањето во иднина;
- **Стратегиска анализа на податоците** – во која се опфатени информациите до кои е дојдено во текот на спроведување на анализата на интерното и екстерното окружување, како и листа на утврдените стратегиски аспекти кои произлегле од спроведената анализа;
- **Цели за членовите на управниот одбор и членовите на врвниот менаџерски тим** - кои произлегуваат од стратегиските цели на компанијата и служат за оценка на перформансите на врвните менаџери и утврдување на стимулативните награди;
- **Планирање на буџетот** – кој ги отсликува ресурсите и финансиските средства потребни за остварување на стратегиските цели. Во овој дел е содржан план за буџетот за секоја година од стратегискиот план поодделно;
- **Оперативен план** – во кој се содржани клучните цели и активности кои ќе бидат извршени во текот на првата година;
- **Финансиски извештаи** – во овој дел се вклучени буџетот од претходната и тековната година, како и планираните биланси (биланс на успех, биланс на состојба), за секоја година од планот;
- **Следење и евалуација на планот** – вклучува критериуми и динамика на следење и оценка на спроведувањето на стратегискиот план и информации за лицата одговорни за следење и оценка на планот

- **Комуницирање на стратeгискиот план** – во овој дел е објаснет начинот и лицата (во и надвор од компанијата) до кои ќе биде комунициран целокупниот документ или одредени делови од истиот (McNamara, online).

Откако ќе биде изработена нацрт-верзијата на стратeгискиот план, истата се доставува на разгледување и одобрување од страна на членовите на врвниот менаџмент и управниот одбор на компанијата. Утврдената и одобрена финална верзија на планот понатаму се дистрибуира до различни структури во рамки на компанијата, но и надвор од неа. Најчесто, врвниот менаџерски тим организира презентација за менаџерите од пониските нивоа, со цел да ги информира за клучните стратeгиски насоки и цели за наредниот период. Делот со општите податоци и информации се дистрибуира до одредени надворешни стејкхолдери. Од друга страна, определени делови од планот, како на пример извештаите за мисијата, визијата и вредностите на компанијата многу често се објавуваат и на официјалната веб страница или во промотивните материјали на компанијата, а може да бидат изработени постери кои ќе бидат истакнати во просториите на компанијата, да бидат вклучени во информативните материјали наменети за новите вработени итн. На тој начин се постигнува поголема транспарентност, мотивираност и вклученост на вработените во спроведување на избраната стратегија и остварување на целите и мисијата на компанијата.

2.4. АЛАТКИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА

Откако ќе биде дефинирана стратегијата, следува процесот на нејзината имплементација. Квалитетот и успехот на избраната стратегија се мери и оценува според резултатите кои ќе бидат постигнати во процесот на нејзина имплементација, бидејќи од остварените резултати зависи успехот и опстанокот на компанијата. Со оглед на динамичните пазарни услови, во текот на спроведувањето на плановите често пати се менуваат условите и состојбата на пазарот или пак се појавуваат одредени непредвидени ситуации. Како одговор на тоа, менаџерскиот тим има потреба од менување на одлуките и прилагодување на активностите, со цел да се постигне поголема ефективност и да се остварат зацртаните цели. Од тие причини, процесот на имплементација на избраната стратегија претставува флексибилен процес, кој во голема мера зависи од посветеноста на менаџерскиот тим и останатите вработени. Единствено преку вложување на заеднички напори и јакнење на тимскиот дух компанијата ќе успее да ги оствари зацртаните цели и да постигне успех. Клучни

фактори кои влијаат врз имплементацијата на стратегијата на секоја компанија се следниве:

- Постојење на адекватна организациона структура;
- Постојење на квалитетени внатрешни системи, процедури и политики;
- Стил на управување кој опфаќа лидерство, планирање, организација, контрола, комуникација и решавање на проблеми;
- Организациска култура која е усогласена со стратегијата и го поддржува целокупниот процес и
- Усогласеност помеѓу стратегијата и процесот на нејзина имплементација (Alkhafaji, 2003, p. 54).

Од тие причини, во последните неколку децении фокусот на професионалната јавност е насочен кон подобрување на процесот на имплементација на стратегијата преку примена на современи алатки, меѓу кои доминантно место зазема системот на урамнотежени индикатори или *Balanced Scorecard*.

2.4.1. Систем на урамнотежени индикатори и стратешки мапи - *Balanced Scorecard & Strategy Maps*

Системот на урамнотежени индикатори или познат во јавноста како *Balanced Scorecard (BSC)* претставува алатка или систем за стратешки менаџмент на перформансите кој наоѓа широка примена во светски рамки во бизнисот и индустријата, во рамки на владините институции и невладините организации. Истиот служи за успешна имплементација на стратегијата, постигнување на усогласеност во рамки на компанијата, подобрување на комуникацијата во рамки на компанијата, но и надвор од неа и мерење и управување со перформансите во насока на остварување на стратешките цели. *BSC* претставува менаџмент систем, односно алатка која на врвните менаџери им овозможува преку примена на сеопфатен сет на мерки да оценат дали и во колкава мера компанијата постигнува напредок во насока на постигнување на стратешките цели (Smith, 2007, p. 166). Имено, преку примената на овој систем, компаниите имаат можност на полесен и поедноставен начин да ги претворат визијата и стратегијата на компанијата во конкретна акција, да добијат повратни информации за спроведувањето на внатрешните процеси и исходот од преземените активности, навремено да преземат адекватни корективни мерки и активности доколку за тоа

постои потреба, а сето тоа во крајна линија води кон континуирано подобрување на перформансите и остварување на зацртаните цели.

Овој револуционерен концепт за прв пат беше претставен во 1992 година од страна на Роберт Каплан и Давид Нортон, како нов пристап и начин за мерење на перформансите на компаниите. Имено, конвенционалниот начин на мерење на перформансите преку примена на финансиски мерки, поради фокусот кон краткорочните финансиски цели, не овозможува да се добие јасна слика за напредокот во насока на остварување на долгорочните стратегиски цели. За надминување на таквата ситуација, Нортон и Каплан предложиле нов концепт за мерење на перформансите кој ги опфаќа финансиските и нефинансиските (оперативни) мерки, со што се добива избалансирана слика за перформансите на компанијата. Идејата за ваквиот балансиран пристап за мерење на перформансите потекнува од практиката на компанијата General Electric.

Примената на концептот на BSC претставува сеопфатна рамка која ги претвора стратегиските цели на компанијата во кохерентен збир на мерки на перформансите. Под мерки всушност се подразбираат клучните индикатори на перформансите на компанијата. Успешно спроведување на процесот на креирање на BSC значи поврзување на клучните индикатори за перформансите со стратегијата на компанијата. Концептот на BSC поаѓа од стратегијата на компанијата чиешто остварување се следи преку четири перспективи и тоа финансиска перспектива, купувачите, внатрешните процеси во рамки на компанијата и учење и развој. Идејата е преку користење на моделот на BSC да се утврдат стратегиските цели, мерки (клучни индикатори на перформансите), таргети и иницијативи во рамки на поединечните перспективи:

Учење и раст – клучните двигатели за креирање на вредност во рамки на оваа перспектива претставуваат иновациите, континуираното учење и продлабочување на знаењата и вештините на вработените, како и развој и унапредување на внатрешните системи. Во современи услови на брзи технолошки промени, императив за раст е континуираното учење и управување со знаењето. Во рамки на оваа перспектива се дефинира структурата потребна за остварување на стратегиските цели на останатите три перспективи.

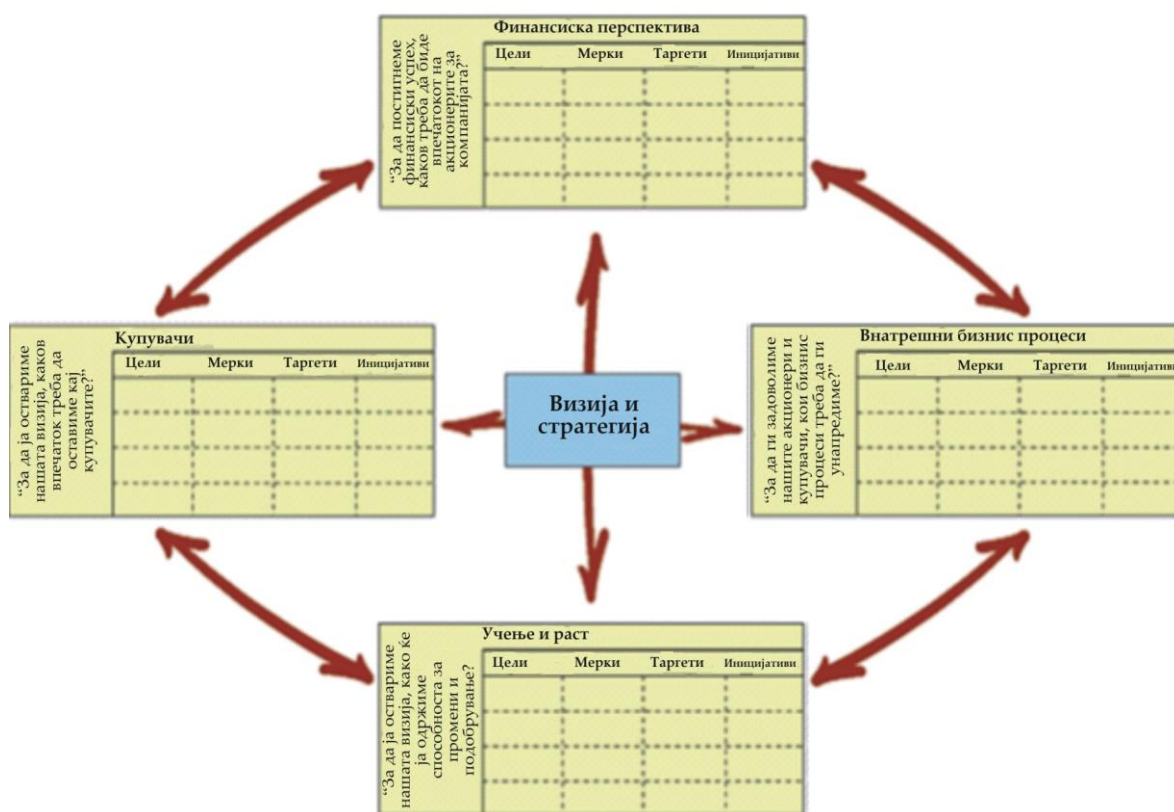
Внатрешни бизнис процеси – секоја компанија настојува да се фокусира на клучните процеси преку кои компанијата ќе одговори на барањата и очекувањата на купувачите и акционерите. Мерките кои се дефинираат во рамки на оваа перспектива

им овозможуваат на менаџерите да согледаат како функционира компанијата и дали нејзините производи и услуги соодветствуваат на потребите и барањата на купувачите.

Купувачи – во современи услови купувачите и нивните потреби се во центарот на вниманието на секоја компанија. Задоволството на купувачите претставува клучен индикатор за понатамошниот успех на компанијата.

Финансиска перспектива – преку оваа перспектива компаниите ги согледуваат остварените резултати и постигнатиот успех на финансиски план, во насока на зголемување на вредноста за акционерите. Компаниите најчесто успехот го мерат преку остварениот бруто и нето профит, како и преку поврат на инвестициите.

Слика 2-11: Преведување на визијата и стратегијата: четири перспективи



Извор: Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1996a), „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vo. 74, No. 1, p. 76

Целта на BSC е да се креира хиерархиски систем на стратегиски цели во рамки на четирите перспективи меѓу кои постои тесна причинско-последична врска. Имено, остварувањето на целите за учење и раст ќе придонесат за остварување на целите кои се однесуваат на внатрешните бизнис процеси, со што ќе се остварат целите во рамки на перспективата на купувачите, што конечно ќе доведе до остварување на

финансиските цели. На тој начин компаниите креираат интегриран збир на стратегиски цели кои водат кон остварување на мисијата и визијата на компанијата.

При утврдување на целите, за секоја поединечна перспектива треба да се даде одговор на четири прашања:

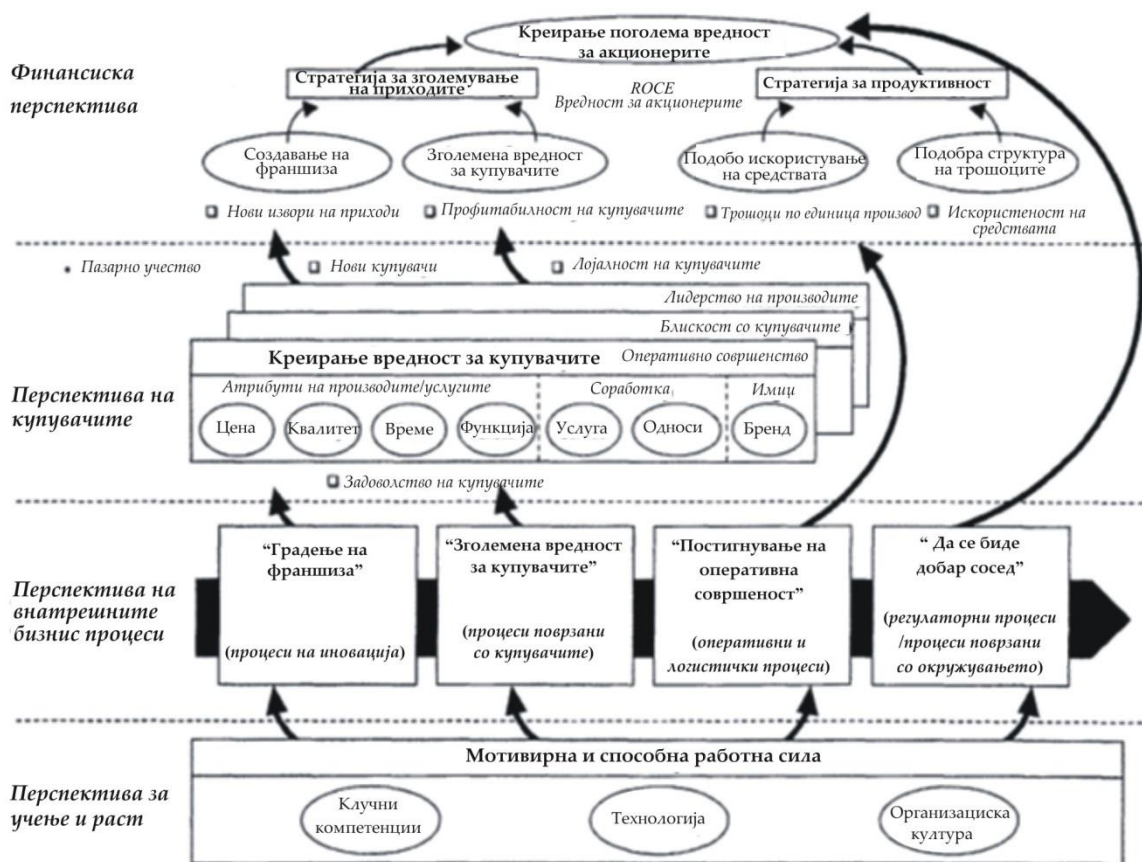
- *За да постигнеме финансиски успех, каков треба да биде впечатокот на акционерите за компанијата?*
- *За да ја оствариме нашата визија, каков впечаток треба да оставиме кај купувачите?*
- *За да ги задоволиме нашите акционери и купувачи, кои бизнис процеси треба да ги унапредиме?*
- *За да ја оствариме нашата визија, како ќе ја одржиме способноста за промени и подобрување?*

Потоа следува избор на мерки и таргети за следење на остварување на поставените цели. На крајот, процесот завршува со утврдување на иницијативите кои ќе овозможат постигнување на поставените таргети.

Составен дел и клучен елемент на BSC претставува стратегиската мапа, преку која на графички или на сликовит начин е прикажано на кој начин компанијата создава вредност за купувачите, стејкхолдерите и вработените. Преку стратегиската мапа сликовито е прикажан процесот на имплементација на стратегијата, преку поврзување на стратегиските цели и оперативните иницијативи. Стратегиската мапа претставува една од најмоќните и најефикасните алатки за комуникација, која им служи на компаниите да постигнат усогласеност, одговорност и насоченост или фокус кон резултатите.

Стратегиската мапа им помага на компаниите на ефективен начин да ги визуелизираат компаниските цели во рамки на четирите перспективи и нивната взаемна причинско-последична поврзаност. При креирање на стратегиската мапа се поаѓа одгоре-надолу, што значи дека најпрво треба да се утврди крајната цел што треба да се постигне, а тоа за компаниите значи остварување профит, па потоа се утврдуваат начините и средствата што ќе се применат за постигнување на ултимативната цел. На врвот на стратегиската мапа е сместена финансиската перспектива, па потоа следуваат перспективата на купувачите, перспективата на внатрешните бизнис процеси и перспективата на учење и раст. За секоја перспектива се утврдуваат стратегиските цели кои треба да се постигнат и истите се сместуваат на самата мапа.

Слика 2-12: Стратегиска мапа



Извор: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001b), „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Accounting Horizons*, American Accounting Association, Vol. 15, No.1, p.92

Во изминатите 20 години BSC од алатка за мерење на перформансите прерасна во алатка на стратегискиот менаџмент на перформанси. Благодарение на BSC, стратегискиот план на компанијата се трансформира од пасивен документ во алатка за активна имплементација на стратегијата која се употребува секојдневно. Појавата и усовршувањето на BSC придонесе кон развој и револуција во рамки на менаџментот на перформанси.

Според Каплан и Нортон, концептот на стратегиски менаџмент се состои од четири процеси, преку кои компаниите ги поврзуваат долгорочните цели со краткорочните активности:

Преведување на визијата и стратегијата – претставува процес на идентификување на стратегиските цели и мерки (претставени преку клучните индикатори на успехот), кои ја одразуваат визијата и стратегијата на компанијата, а

воедно ги претставуваат долгорочните двигатели на успехот на компанијата. При изборот на сетот од стратегиски цели и мерки потребно е да биде постигнат консензус помеѓу врвните менаџери на компанијата. Процесот на избор на стратегиските цели и клучните индикатори на успехот за секоја поединечна цел во рамки на четирите перспективи и нивна визуелизација преку стратегиската мапа претставува прв чекор во имплементацијата на BSC.

Комуницирање и поврзување – во рамки на овој процес менаџментот ја комуницира стратегијата во рамки на компанијата, со цел утврдените стратегиски цели да бидат подобро разбрани и усогласени со целите на одделните организациони единици. При тоа, се врши поврзување и усогласување на целите на поединечните организациони единици и поединците со стратегијата и стратегиските цели на компанијата.

Деловно планирање – процесот на деловно планирање се состои од интегрирање на бизнис плановите со финансискиот план (буџет) на компанијата во насока на остварување на стратегиските цели. За таа цел се поаѓа од утврдените таргети и мерки кои служат како основа за утврдување на приоритетните стратегиски иницијативи (производи и услуги, проекти, програми и активности) за кои ќе бидат алоцирани најголемиот дел од ресурсите на компанијата, во насока на реализација на посакуваните стратегиски резултати.

Повратна врска и учење – станува збор за процес на стратегиско учење. Имено, преку повратните информации за постигнатите краткорочни резултати од сите четири перспективи, менаџерите утврдуваат дали се постигнати зацртаните цели и дали стратегијата успешно се спроведува. Што е уште поважно, добиените сознанија служат како основа за унапредување и развој на процесот на одлучување во рамки на компанијата.

Во денешни услови BSC наоѓа широка примена во глобални рамки. Најголема примена BSC има во САД, Велика Британија, земјите од Северна Европа и Јапонија. Повеќето истражувања спроведени во изминатите години покажале дека компаниите кои го имплементирале концептот на BSC и применуваат стратегиски мапи постигнуваат подобри перформанси (Griffith & Neely, 2006; Marr, 2011). Според резултатите од последното глобално истражување спроведено во 2012 година, 38% од вкупно 3083 компании кои биле вклучени во истражувањето применуваат BSC, меѓутоа само половината од нив ја применува најновата верзија на BSC која вклучува и стратегиска мапа (Marr, 2012).

Во целост земено, клучните позитивни ефекти од примената на BSC се следниве:

- *Подобро стратешко планирање* – имено, процесот на стратешко планирање со примена на концептот на BSC е визуелизиран преку стратешка мапа, која менаџерите ги принудува да размислуваат за причинско-последичните врски и односи. Покрај тоа, потребно е да биде постигнат консензус при утврдувањето на интегрираниот сет на стратешки цели и мерки, а со тоа се постигнува целосна слика за стратегијата;
- *Подобра комуникација и имплементација на стратегијата;*
- *Подобри менаџмент информации* – преку примената на клучните индикатори на перформансите, компаниите ги мерат и следат резултатите во однос на битните параметри и двигатели на успехот;
- *Подобрен начин на известување во однос на постигнатите резултати;*
- *Подобра стратешка усогласеност во рамки на компанијата* – остварувањето на стратешките цели зависи од тоа дали сите функции и вработени во компанијата ги насочуваат своите активности и напори кон остварување на заедничката цел;
- *Подобра организациона усогласеност* – преку примената на BSC компаниите постигнуваат подобра усогласеност на организационите процеси како планирање и буџетирање, управување со ризици или анализа на перформансите со стратешките приоритети (Marr, 2010, p. 9).

Покрај бројните позитивни страни и користи од примената на BSC, во изминативе 20 години биле утврдени и одредени недостатоци на концептот на BSC. Најбројни се критиките во однос на тоа што BSC ги зема предвид потребите на купувачите и акционерите, но не и на останатите стејкхолдери како на пример добавувачите, централната, локалната власт и пошироката заедница (Otley, 1999; Norreklit, 2000; Atkinson et al., 1997; Neely et al. 2001, Maltz et al., 2003; Marr and Adams, 2004). Критичарите на BSC исто така го потенцираат отсуството на придонесот што вработените и добавувачите го имаат за остварување на целите на компанијата (Atkinson et al., 1997; Marr and Adams, 2004). BSC и стратешките мапи се критикувани дека се премногу тесни и нормативни, дека фокусот е ставен во прв ред на финансиските перформанси и креирање на вредност за акционерите, што во крајна линија ги прави тешко применливи за организациите од јавниот и од невладиниот сектор (Marr and Adams, 2004; Irwin, 2002). Исто така, критичарите сметаат дека

постои одредена нејасност околу изборот на специфичните мерки на перформансите, поради што компаниите применуваат повеќе општи или генерални мерки за перформансите (Otley, 1999; Lipe and Salteiro, 2000), дека причинско-последичните врски помеѓу финансиските и нефинансиските мерки се линеарни и статични (Otley, 1999), дека истите е многу тешко да се утврдат и дека голем број компании не ги разбираат (Anthony and Govindarajan, 1998), па дури и се поставува прашањето за постоењето на причинско-последичните врски помеѓу мерките за перформансите, како и ефективноста од нивната примена како алатка за стратегиска контрола (Norreklit, 2000).

2.4.2. Призма на перформанси - Performance prism

Призмата на перформанси претставува втора генерација на системи за мерење и управување со перформансите, како одговор на критиките на BSC во однос на ограничениот фокус на стејкхолдерите (Neely et al. 2001). Креатори на овој систем се Енди Нили, Крис Адамс и Мајк Кенерли, кои својата идеја и концепт за мерење и управување со перформансите ги објавиле во 2002 година во истоимената книга (Neely et al., 2002).

Според авторите, станува збор за систем кој се заснова на иновативен и холистички пристап на насочување на вниманието и интересот на менаџерите кон клучните фактори за постигнување на долгорочен успех. Предноста на овој систем во однос на BSC е што ги опфаќа сите стејкхолдери (вработените, купувачите, добавувачите, централната и локалната власт и општеството во целина), при што секако дека вниманието и фокусот се насочени кон најважните и највлијателните од нив. Карактеристично е што менаџментот, а priori, не е фокусиран само на акционерите и купувачите, како што е случајот со Balanced Scorecard, туку има дискреционо право да одлучува и да ги одредува клучните стејкхолдери за компанијата. Тоа значи дека Призмата на перформанси се одликува со поголема флексибилност и можност за широка примена во различни сфери и организации.

Друга специфичност на овој систем претставува тоа што истиот прави јасно разграничување помеѓу потребите и барањата на поединечните стејкхолдери од компанијата или, со други зборови, *задоволството на стејкхолдерите* и потребите и интересите на компанијата во однос на поединечните стејкхолдери, односно *придонесот на стејкхолдерите*. Со тоа се постигнува усогласеност и воспоставување на реципрочен и балансиран однос помеѓу компанијата и стејкхолдерите кој овозможува двете страни да придонесат за остварување на обострана корист.

Слика 2-13: Призма на перформанси



Извор: Neeley, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London, pp. xi & 168

Дури откако ќе бидат идентификувани стејкхолдерите, нивните потреби и интереси, како и интересите и потребите на компанијата, се пристапува кон утврдување на адекватна стратегија. Според концептот на Призмата на перформанси, ултимативните цели на компанијата се однесуваат на задоволување на потребите, желбите и интересите на стејкхолдерите, додека стратегијата е само начин тие да бидат задоволени. За да бидат остварени целите неопходно е да постои поврзаност, интеграција и меѓусебна усогласеност на стратегиите, процесите и способностите на компанијата. Тоа во крајна линија значи дека Призмата на перформанси претставува важна алатка која им помага на компаниите да изградат интегриран пристап кон менаџментот на перформанси со кој ќе се овозможи ефективно и ефикасно спроведување на стратегијата на компанијата.

Според овој систем, менаџерите своето размислување го насочуваат кон изнаоѓање на одговори на пет прашања кои се однесуваат на пет различни перспективи, што резултира со креирање на сеопфатна и интегрирана рамка за управување со перформансите на компанијата (Neely et al., 2002):. Призмата на перформансите се состои од пет аспекти или димензии и тоа:

Задоволството на стејкхолдерите – компаниите имаат за цел креирање на вредност за своите стејкхолдери. Во групата на стејкхолдери спаѓаат купувачите, вработените, добавувачите, инвеститорите, влијателните групи, државата преку регуларните тела итн. Сите тие имаат специфични интереси, потреби и желби. Вообичаено, купувачите се заинтересирани за квалитет, ниски цени, брза и ефикасна испорака, инвеститорите се заинтересирани за дивиденди или зголемена вредност на својата инвестиција, вработените се заинтересирани за унапредување на нивните знаења и вештини и адекватна награда за вложениот труд, државата е заинтересирана компаниите да работат легално и според законските прописи, додека добавувачите се заинтересирани за долгорочна соработка која се заснова на доверба и професионален однос. Фокусот на компаниите е насочен кон најважните и највлијателните стејкхолдери и нивните желби и потреби. Откако ќе го утврдат тоа, компаниите утврдуваат мерки преку кои ќе следат на кој начин компанијата ги задоволува потребите на стејкхолдерите.

Придонесот на стејкхолдерите – Компаниите, исто така, имаат свои очекувања и потреби од поединечните стејкхолдери. Затоа, најпрво компаниите треба да утврдат кои се нивните очекувања од поединечните стејкхолдери, а потоа и да определат мерки кои ќе ги користат за следење на реализацијата на тие очекувања и придонесот на поединечните стејкхолдери кон успехот и растот на компанијата. Заедничките интереси и потреби на компаниите се однесуваат на лојалноста на вработените, задоволството на купувачите, соработката со добавувачите, долгорочни инвестиции и пристап до свеж капитал, стабилна регулаторна клима итн.

Стратегијата – Кога станува збор за стратегијата на компанијата, менаџментот треба да одговори на прашањето: *какви стратегии се потребни за да бидат задоволени потребите на стејкхолдерите, но и на компанијата?* Откако ќе бидат утврдени стратегиите со кои на најдобар начин ќе бидат задоволени потребите и интересите на сите заинтересирани страни, менаџментот утврдува мерки преку кои ќе ја следи имплементацијата на избраните стратегии.

Процесите – За успешна имплементација на избраните стратегии неопходно е компанијата да развие адекватни процеси и истите меѓусебно да ги усогласи. Станува збор за процеси кои се одвиваат паралелно во рамките на повеќе функции во компанијата. Поголемиот дел од компаниите процесите ги делат во четири категории: развој на производи и услуги, креирање на побарувачка за тие производи и услуги, задоволување на побарувачката и планирање и управување со компанијата. Понатаму процесите се делат на потпроцеси и за сите нив се утврдуваат мерки за согледување на нивната успешност.

Способностите – за одвивање на процесите неопходни се луѓе кои поседуваат определени знаења и вештини, политики и процедури преку кои се дефинира начинот на одвивање на процесите, инфраструктура и технолошка поддршка кои ќе овозможат непречено функционирање на целокупниот систем. Способностите на компанијата, всушност, претставуваат комбинација на знаењата и вештините на луѓето, политиките и практиките, технологијата и инфраструктурата, кои придонесуваат за креирање на вредност за стејкхолдерите преку спроведување на процесите. Менаџментот на компанијата треба да ги утврди способностите кои треба да ги поседува компанијата за непречено одвивање на процесите преку кои компанијата ќе креира вредност и за истите да определи соодветни мерки за следење на истите.

Моделот на Performance Prism, исто така, вклучува изработка на мапа на успех преку која се визуелизира причинската поврзаност на петте перспективи. Мапата за успех им овозможува на менаџерите на полесен и поедноставен начин да постигнат усогласеност помеѓу стратегијата, процесите и способностите на компанијата и постигнувањето на задоволство и придонес на стејкхолдерите. Во рамки на моделот е предвидена и мапа на неуспех која претставува пандан на мапата на успех. Преку изработката на мапата на неуспех, всушност, се утврдуваат можните сценарија за неуспех, при што се прави проверка дали сите клучни аспекти на мерење на перформансите се адекватно земени во вид при креирањето на системот за мерење на перформансите.

2.4.3. Мапа за креирање на вредност - Value Creation map

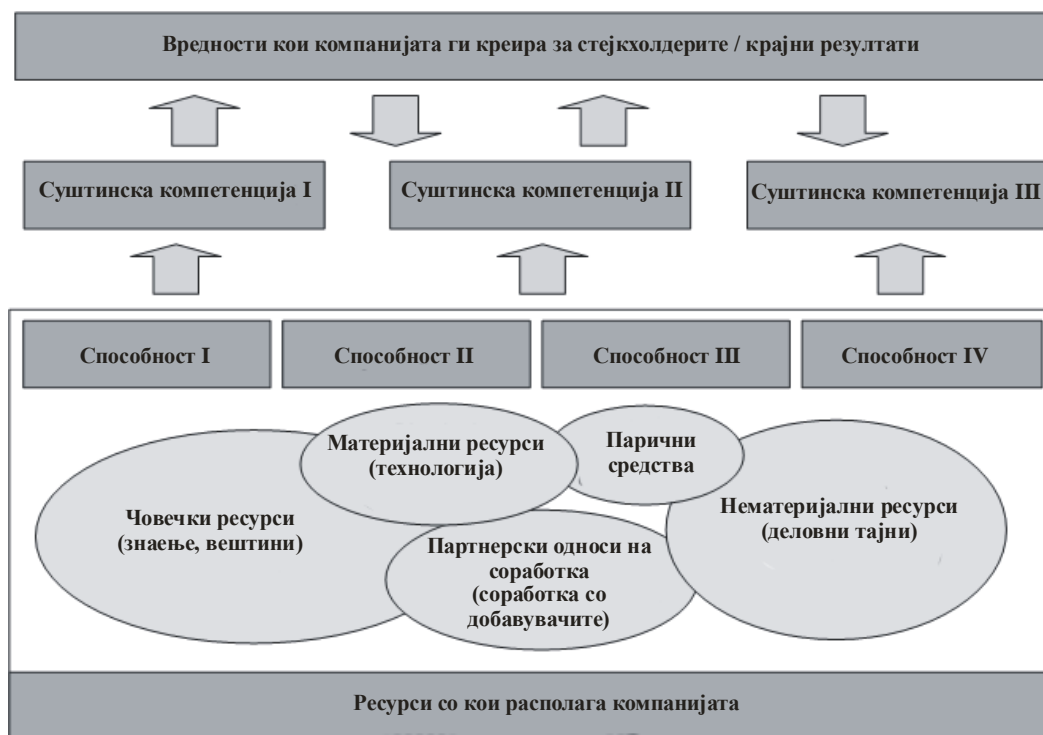
Во последните неколку години фокусот на компаниите е да креираат вредност. Малку поинаков пристап во поглед на стратескиот менаџмент на перформанси

предложил Бернард Мар, врвен експерт на полето на стратегискиот менаџмент на перформанси.

Имено, тој слично како и Каплан и Нортон предлага употреба на мапа за креирање на вредност и извештај (narrative) за креирање на вредности како алатки за формулирање и имплементација на стратегијата на компанијата (Marr, 2006).

Мапата за креирање на вредност претставува вистинит приказ на стратегијата на компанијата која ги вклучува трите клучни елементи на стратегијата (клучните ресурси на компанијата, клучните компетенции и вредностите кои компанијата ги креира за стејкхолдерите) и нивната меѓусебна поврзаност (Marr, 2006, pp. 66-67). Мапата за креирање на вредности овозможува стратегијата да биде разбрана и целосно комуницирана на сите нивоа на компанијата и претставува основа за понатамошна имплементација, оценување и евентуално прилагодување на стратегијата. За креирање на мапата на вредности се користат резултатите и сознанијата од претходно направената анализа на интерното и екстерното окружување. Во рамки на анализата на екстерното окружување се идентификувани клучните стејкхолдери за компанијата, додека анализата на интерното окружување има за цел утврдување на клучните двигатели на вредност, способностите и суштинските компетенции. За секој поединечен елемент на мапата за креирање на вредности, менаџментот на компанијата утврдува мерки или индикатори за перформансите кои ќе служат за мерење и следење на перформансите. На слика 2-14 е претставен пример за изгледот и содржината на мапата за креирање на вредности. На врвот на мапата се наоѓаат вредностите кои компанијата ги креира за стејкхолдерите, во средината се претставени клучните компетенции на компанијата, додека во долниот дел на мапата се претставени ресурсите со кои располага компанијата, а кои се од значење за клучните компетенции. Начинот на претставување на организациските ресурси може да варира, во зависност од потребите, степенот на познавање и податоците во врска со организациските ресурси со кои располага компанијата. Компаниите кои имаат подобри познавања на ресурсите со кои располагаат, можат да користат пософистициран пристап на изработка на мапата. Во тој случај, во рамки на мапата за креирање на вредност на сликовит начин се прикажани причинско-последичните врски или одделните меѓузависности помеѓу различните ресурси на компанијата.

Слика 2-14: Мапа за креирање на вредност



Извор: Marr, B., (2006) *Strategic Performance Management Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Elsevier Ltd, Oxford, p.68

Придружен елемент на мапата за креирање на вредности претставува *исказот за креирање на вредности*, во кој на јасен, концизен и дескриптивен начин е објаснета стратегијата на компанијата и начинот и средствата со кои компанијата ќе креира вредност за стејкхолдерите. Според Мар, исказот за креирање на вредности нема стандарден формат, туку истиот се креира во согласност со преференциите и специфичностите на самата компанија. Од суштинско значење при составување на исказот е да се користи стандардна терминологија, која вообичаено се користи во рамки на компанијата, односно да се избегнува употребата на специфични термини и технички изрази кои би предизвикале збунетост и недоразбирање кај менаџерите и вработените (Marr, 2006, p.71). На тој начин, преку креирање на мапата и исказот за креирање на вредности се формира целосен систем, кој овозможува подобро разбирање, усогласеност и имплементација на стратегијата, континуирано следење на нејзиното спроведување и оценка на постигнатите резултати во насока на креирање на поголема вредност за самата компанија и за нејзините стејкхолдери.

ГЛАВА III – ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ И ПРОЕКТИРАЊЕ

Во современи услови компаниите често се соочуваат со тешкотии при имплементација на стратегијата. Вистински предизвик за многу компании е како стратегијата да ја трансформираат во конкретни акции и активности кои ќе овозможат постигнување на поставените цели. Отсуството на конкретен план може да значи отсуство на правец и насока на идно движење, отсуство на посветеност кон остварување на компанииската стратегија и, секако, отсуство на одговорност за неисполнување на целите и стратегијата. Оттука и произлегува големата важност на процесот на планирање и проектирање. Од начинот на организација и спроведување на самиот процес во голема мера зависи квалитетот на крајниот резултат на процесот – плановите и буџетот на компанијата.

Процесот на годишно планирање вообичаено претставува следен чекор по завршувањето на процесот на стратегиско планирање и изработката на стратегискиот план на компанијата. Самиот процес се состои од тактичко и финансиско планирање. Во текот на процесот на тактичко планирање се поаѓа од моменталната состојба, се прави анализа на трендовите на пазарот и остварените резултати на компанијата во минатото. Врз основа на резултатите од анализата и сознанијата што произлегле од неа се прават проекции и предвидувања базирани на претпоставки за идниот развој и условите на пазарот, се разгледуваат можните опции, по што следува избор на конкретни тактички мерки, активности и проекти на кои ќе биде фокусирана компанијата во текот на годината. Исто така, се утврдуваат таргети во однос на очекуваните резултати на крајот на годината и се утврдуваат потребните средства и ресурси за остварување на планот. На крај, процесот завршува со изработка на годишен план кој уште се нарекува буџет на компанијата за наредната година.

3.1. ПРОЦЕС НА БУЏЕТИРАЊЕ – ИЗРАБОТКА НА ГОДИШЕН ПЛАН (БУЏЕТ)

Откако ќе биде дефинирана стратегијата и ќе биде составен стратегискиот план, компаниите пристапуваат кон изработка на годишниот план, уште познат како буџет на компанијата. За разлика од стратегискиот план кој ја дава генералната рамка за планираните активности и иницијативи за следните три до пет години, во годишниот план на компанијата се содржани конкретни активности, проекти и иницијативи како и конкретните чекори и временската димензија за нивно остварување во текот на првата година. Покрај тоа, годишниот план или буџет на компанијата ги содржи и

финансиските параметри во врска со приходите и трошоците на компанијата поврзани со реализацијата на планираните активности. Со оглед на фактот дека буџетот на компанијата се однесува за период од една година, истиот се карактеризира со поголем степен на прецизност и поголем обем на детали во врска со имплементацијата на планираните активности и очекуваните резултати во текот на годината.

Сè до неодамна, буџетите се изготвуваа еднаш годишно, најчесто пред почетокот на годината. Во последно време, во најголем број компании процесот на буџетирање е континуиран процес. Имено, поради честите промени на пазарот, компаниите имаат потреба од континуирано следење на извршувањето на буџетот кој бил подготвен на почетокот на годината и негово ревидирање, односно ажурирање. Најчесто, ревизијата на буџетот се спроведува на секои три месеци, а доколку има потреба и на месечна основа.

За успешно спроведување на процесот, неопходно е активно учество на менаџерите на сите нивоа во компанијата, преку давање предлози или препораки во процесот на донесување одлуки или преку нивно директно вклучување во процесот на одлучување. Исто така, од голема важност е да постои континуирана директна комуникација, како на вертикално, така и на хоризонтално ниво, заради постигнување на максимална координација на планираните активности на одделните сектори.

Во рамки на процесот на изработка на буџетот на компанијата се изработуваат поединечни планови, односно буџети на ниво на сектори, во рамки на кои се планираат активностите кои ќе бидат преземени за остварување на зацртаните цели, како и утврдување на трошоците потребни за спроведување на планираните активности. Составен дел на процесот претставува предвидувањето и изработката на проекции за иднината. Во таа смисла, се изработуваат различни сценарија или т.н. „што ако” анализи, со цел од повеќето алтернативи да се утврди и да се избере најдобриот правец на дејствување.

Процесот на изработка на буџетот може да се одвива според принципот одгоре-надолу, оддолу-нагоре или да претставува комбинација на претходните два начина, што е најчесто применуван принцип во пракса (Shim and Siegel, 2009). Доколку процесот на буџетирање се одвива според принципот одгоре-надолу, членовите на врвниот менаџерски тим ги одредуваат и комуницираат целите, таргетите, како и висината на поединечните буџети до пониските нивоа на менаџментот. На тој начин се постигнува подобра координација на активностите во рамки на компанијата и подобра усогласеност со стратегискиот план. Исто така, врвниот менаџмент е во позиција да

утврдува повисоки цели и таргети, кои ќе претставуваат предизвик и мотивација за пониските нивоа на менаџмент и останатите вработени. Од друга страна, ваквиот пристап може да влијае негативно врз мотивацијата и посветеноста на пониските нивоа на менаџментот и вработените за извршување на буџетираните активности и постигнување на поставените цели, поради тоа што не биле вклучени во процесот на утврдување на буџетските цели и таргети.

Во вториот случај, целите и таргетите за поединечните буџети се утврдуваат оддолу-нагоре, што значи дека одговорните лица за поединечните буџети (менаџерите на средно ниво, односно менаџерите на одделните сектори) ги утврдуваат целите и таргетите кои треба да бидат постигнати во рамки на нивниот делокруг на работење и, адекватно на тоа, ги планираат активностите за наредниот период. Врз основа на поединечните инпути, односно буџети на ниво на сектори, се изработува целокупниот буџет на компанијата. Позитивна страна на ваквиот пристап на планирање е што преку директната вклученост на менаџерите од пониските нивоа во процесот се постигнува поголемо искористување на нивното експертско знаење и искуство. Покрај тоа, вклученоста во процесот позитивно влијае врз степенот на посветеност при извршување на утврдените активности и мотивација за остварување на поставените цели и таргети. Негативна страна на примената на овој пристап е што одзема многу време. Имено, во рамки на процесот, често пати постои потреба од усогласување и адаптација на одредени делови од буџетот на компанијата поради неусогласеност на активностите и целите на различни сектори или поради несоодветно поставените цели и таргети кои се неприфатливи за членовите на врвниот менаџерски тим.

Третиот пристап претставува комбинација од претходните два, поради што се смета за најсоодветен за современите услови и наоѓа најголема практична примена особено од страна на големите компании. Врвниот менаџмент дава насоки што и кога треба да се оствари во текот на планираниот период. Според добиените насоки, понатаму се изработуваат акциони планови. При тоа, секој оддел треба да утврди на кој начин плановите ќе бидат спроведени, особено какви средства и колкави трошоци се потребни за нивно спроведување. Врз основа на одделните инпути се составува буџетот на компанијата, кој потоа е предмет на разгледување и одобрување од страна на врвниот менаџмент. Доколку планот не соодветствува со очекуваните резултати, се враќа на доработување или на понатамошно прилагодување.

3.1.1. Традиционален начин на годишно планирање – изработка на годишен план или буџет

Во воведниот дел ги дадовме општите карактеристики на процесот на буџетирање. Во продолжение ќе ги објасниме конкретните чекори на изработка на годишниот план.

Во пракса процесот на годишно планирање е различно организиран во сите компании, што во голема мера зависи од организациската поставеност, потребите и востановените практики на компанијата. Сепак генерално земено, процесот на изработка на буџетот на компанијата ги опфаќа следниве фази:

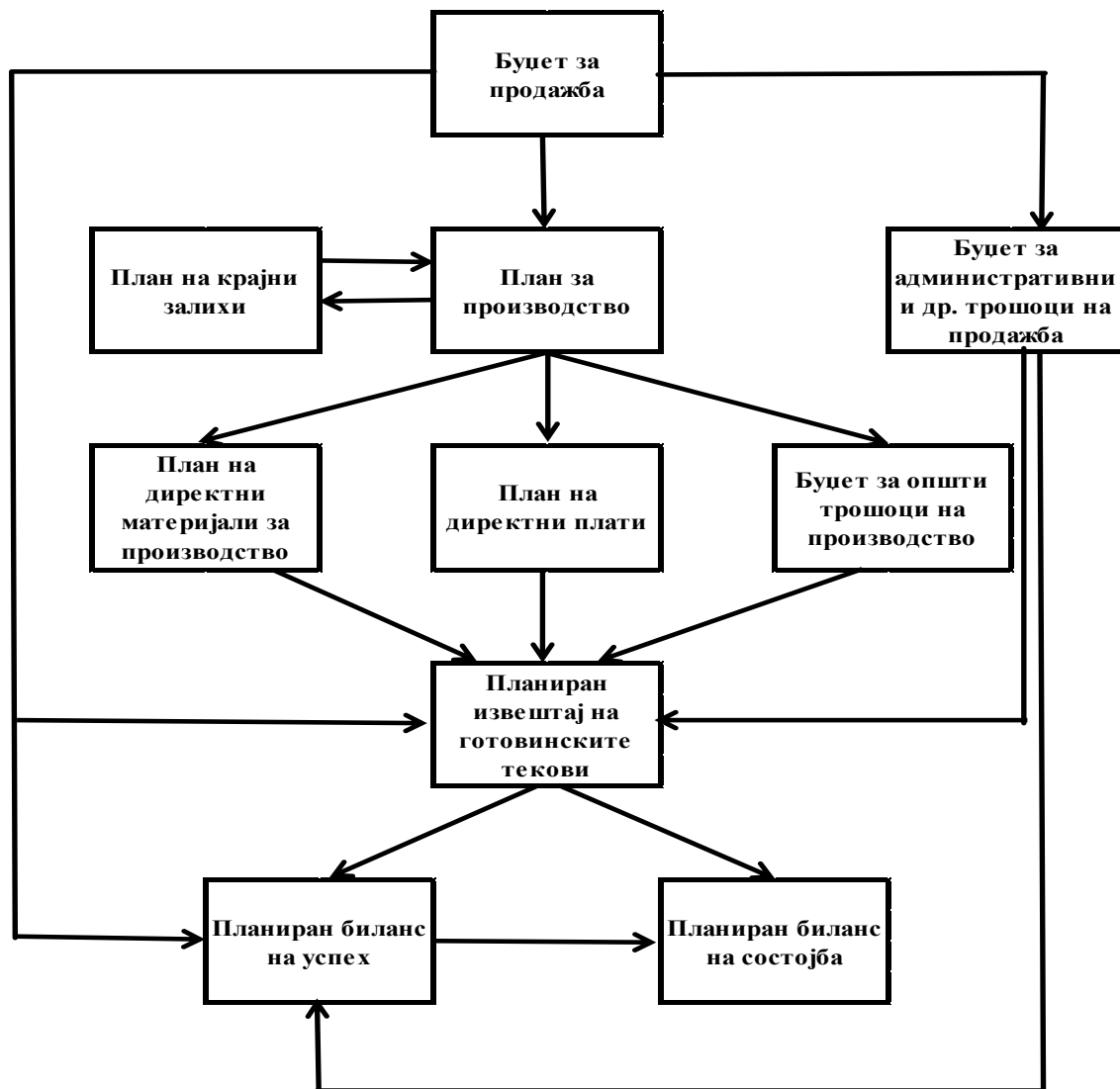
- Комуницирање на упатства, насоки и формулари за изработка на буџетот до одговорните менаџери кои се вклучени во процесот;
- Поставување на цели и таргети;
- Подготовка на проекција на продажните количини и буџетот за продажба;
- Подготовка на планот на производство и останатите буџети;
- Координација и прегледување на поединечните буџети;
- Подготовка на главниот (мастер) буџет;
- Одобрување на буџетот од страна на врвниот менаџмент;
- Комуницирање на финалниот буџет до менаџерите на сите нивоа;
- Следење на перформансите во однос на планираниот буџет;
- Преземање на корективни мерки во случај на драстични отстапувања на реалните перформанси во однос на планираните.

Процесот на подготовка на буџетите започнува со доставување на детални упатства, формулари, распоред и рокови за изработка и доставување на поединечните буџети до сите учесници во процесот. Најчесто тимот од секторот финансии или поточно од одделението за управувачко сметководство е задолжен за координација на процесот, подготовка и доставување на потребните упатства и формулари, прибирање на податоците, односно буџетите од различните сектори и составување на главниот буџет.

Почетна основа за изработка на годишниот буџет претставува стратегискиот план на компанијата и целите и политиките утврдени со истиот. Од тие причини, задача на врвниот менаџерски тим е да ги информира секторските менаџери за генералните насоки во поглед на ценовната политика, портфолио миксот, политиката на плати, зголемување на продуктивноста, како и очекуваните резултатите (таргети) кои треба да

се постигнат во текот на годината. Таргетите најчесто се однесуваат на продажните количини, нето добивката остварена од продажбата, оперативниот профит и сл. Сите тие фактори ќе треба да бидат земени предвид од страна на менаџерите и тимовите кои се вклучени во процесот на буџетирање при планирањето на активностите и изготвувањето на буџетите од својот домен на работење.

Слика 3-1: Дијаграм на мастер буџет



Извор: Noreen, E.W., Brewer, P.C. and Garrison, R.H. (2011), *Managerial accounting for managers*, Second Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 293

Почетна основа за изработка на буџетот на компанијата е *буџетот за продажба*. Буџетот за продажба има клучна улога во процесот на изработка на буџетот на секоја компанија, бидејќи од продажните количини и производниот микс зависи целокупната

перформанса на компанијата. Покрај тоа, од буџетот за продажба зависи планот на производство и сите останати планови на компанијата.

Процесот започнува со изработка на проекција на продажните количини и производниот микс од страна на одговорните лица во секторот за продажба. Проекцијата се состои од продажни количини за секој производ на месечно ниво. Проектираните количини се утврдуваат врз основа на трендот на продажба во минатите периоди, моменталната ситуација на пазарот, како и предвидување на идната продажба врз база на информациите од пазарот. Во тие рамки, предвид се земаат и информациите и предвидувањата во врска со промените на економската ситуација, ценовната политика на компанијата за наредната година, промените на страната на конкуренцијата, планираниот удел на пазарот, планираните активности поврзани со маркетинг и реклама, лансирањето на нови производи и слично. При изработка на проекцијата за идната продажба може да се применат два типа на методи на предвидување: а) софистицирани статистички и математички методи и модели за предвидување или б) аналитички методи и модели. Изборот на методите и пристапот се разликува од компанија до компанија, а зависи од расположивите податоци и информации и усвоената практика на компанијата. Најчесто во пракса, компаниите применуваат комбинација од двата типа на методи.

Врз основа на проектираните количини и производен микс, следува изработка на буџетот за продажба. Буџетот за продажба ги содржи вкупните планирани количини и цени за секој поединечен производ и планираниот приход од нивната продажба. Оттука произлегува и настојувањето буџетот за продажба да биде што е можно поточен и пореален, бидејќи од остварените приходи ќе зависат и трошоците на компанијата. Буџетот на продажба се изработува на месечно ниво и може да биде поделен според различни видови и категории на производи, географски региони, канали на продажба и слично.

Врз основа на буџетот за продажба, како и во зависност од состојбата на крајните залихи на готови производи на крајот од претходната година се пристапува кон изработка на *планот за производство*. Во планот за производство детално се наведени планираните производствени количини за секој поодделен производ и динамиката на производство. Планираната количина за производство треба да соодветствува со планираната количина за продажба како и одредена количина на редовна залиха, во случај на зголемена побарувачка за одредени производи или непланирани дефекти и застој во процесот на производство.

Планот на производство претставува основа за изработка на планот на директни материјали, планот на директни плати и планот на општи трошоци на производство. Во рамки на *планот на директни материјали за производство* се утврдува потребната количина на материјали за остварување на планираното производство. Во зависност од моменталната залиха се утврдува дополнителната количина на материјали кои треба да бидат набавени и износот на парични средства потребни за нивна набавка. За изработка на *планот на директни плати* се поаѓа од планираните количини за производство и бројот на работни часови потребни за производство на еден производ. Добиените вкупни работни часови за производство се множат со трошоците за еден час употреба на директен труд и се добиваат вкупните трошоци за директни плати, односно буџетот за директни плати. *Буџетот за општи трошоци на производство* ги содржи вкупните општи трошоци на производство (фиксни и варијабилни), како на пример помошни материјали, енергија, одржување, индиректни плати, амортизација итн.

Планот на крајни залихи ги содржи информациите потребни за изработка на планираниот биланс на состојба (залихи на материјали и готови производи), како и за пресметување на цената на чинење на готовите производи потребна за изработка на планираниот биланс на успех.

Буџетот за административни и други трошоци на продажба ги содржи сите оперативни трошоци на компанијата. Во овој буџет, покрај трошоците за плати и надоместоци на менаџментот и останатите вработени во администрацијата, влегуваат и буџетите за маркетинг и реклама, буџетот за односи со јавност, трошоците за правни и административни услуги и други оперативни трошоци неопходни за функционирање на компанијата. Често пати буџетот за административни и други трошоци како и буџетот за дополнителни трошоци на производство се составени од неколку секторски буџети, што значи дека секој сектор или одделение прави посебна пресметка на трошоците по одредени ставки. На тој начин се олеснува анализата и контролата на трошоците во рамки на компанијата.

Откако ќе бидат изготвени поединечните буџети, истите се прибираат од страна на вработените во секторот финансии – управувачките сметководители или контролери кои се задолжени за координација на процесот на изработка на буџетот на компанијата. При тоа се *прегледуваат поединечните буџети* со цел да се утврди дали буџетите реално се утврдени и дали постои меѓусебна усогласеност и координација на активностите и трошоците планирани од страна на различните сектори. Во одредени компании во оваа фаза се вклучува и одредена група на менаџери – одбор за

буџетирање, кои ги прегледуваат поединечните буџети кои им се објаснети и претставени од страна на секторските менаџери. Доколку буџетите не соодветствуваат со барањата и очекуваните резултати од страна на менаџментот, истите ќе треба да бидат прилагодени, односно преработени пред да бидат одобрени од страна на менаџментот.

Следува фазата на *изработка на главниот (мастер) буџет* на компанијата кој се состои од планиран биланс на успех, планиран биланс на состојба и планиран извештај за готовинските текови. *Планираниот биланс на успех* претставува збиен приказ на вкупните планирани продажни количини, приходите од продажба и различните планирани трошоци за наредната година. Всушност, во планираниот биланс на успех се содржани клучните индикатори на перформансата на компанијата, како што се продажните количини, бруто и нето остварените приходи од продажба и оперативниот профит. Кај повеќето компании, планираниот биланс на успех претставува клучна алатка за контрола и мерење на перформансите, па од тие причини поединечните ставки на билансот се прикажани по месеци или квартали. *Планираниот биланс на состојба* ги покажува вкупните средства и обврски на компанијата, служи за пресметка на различни показатели на успешноста на компанијата, а служи и за финална проверка на точноста на буџетите. *Планираниот извештај на готовинските текови*, исто така, има голема важност за секоја компанија, бидејќи ја покажува финансиската кондиција на компанијата, преку него се согледува дали планираните активности ќе генерираат доволно парични средства за да се сервисираат обврските кон добавувачите, банките и државата. Истиот се изработува на месечна основа, што овозможува да се утврдат периодите кога компанијата ќе располага со поголема количина на парични средства од потребната, кои ќе може да ги вложи во банка и да оствари дополителен приход од камата, но и на време да се согледа потенцијаниот недостиг на парични средства кои ќе треба да се обезбедат преку кредит или на друг начин. Откако ќе се изработат планираните биланси и извештајот за готовински текови, се составува *главниот (мастер) буџет*, кој се доставува до врвниот менаџмент на одобрување. Доколку главниот буџет покажува одредени отстапувања во однос на поставените таргети, врвниот менаџмент ќе побара да се направат одредени измени и прилагодувања, со цел да се добие посакуваниот резултат.

Финалната верзија на буџетот на компанијата која е одобрена од страна на врвниот менаџмент се доставува до сите менаџери и вработени, со што на формален начин се комуницираат целите и резултатите што треба да се остварат во текот на

годината, што значи дека менаџерите и вработените може да започнат со имплементација на планираните активности согласно со одобриениот план или буџет.

Буџетот на компанијата покрај тоа што служи за планирање, служи и како средство за контрола. Имено, истиот претставува стандард или репер во однос на кој се мерат перформансите на вработените, менаџерите и компанијата во целост. За таа цел, компаниите континуирано го *следат остварувањето на планираниот буџет и ги мерат отстапувањата помеѓу реално остварените и планираните резултати*, во насока на согледување на причините за настанатите отстапувања и *преземање на потребните корективни мерки во случај на драстични отстапувања*. Во случаите кога станува збор за фиксен буџет, корективна мерка која ќе биде преземена е кротење на трошоците и/или откажување на одредени планирани проекти, со цел да се постигне утврдениот краен резултат. Во современи услови, компаниите на квартална основа прават ревизија на буџетот, со цел истиот да се прилагоди на реалната ситуација на пазарот, но и да се изнајдат начини преку континуирано прилагодување на активностите и преземање на конкретни акции да се постигне зацртаната цел, односно да се оствари планираниот резултат.

Во пракса процесот на изработка на годишниот план или буџет често пати претставува изработка на адаптиран или прилагоден буџет. Па така, врз основа на добиените таргети за наредната година, поединечните раководители на сектори настојуваат да изберат проекти и активности со кои на што е можно подобар начин ќе ги остварат зацртаните таргети, без притоа да се направи анализа на вистинските фактори кои ќе придонесат за подобрување на перформансите. Најчесто, во процесот се почнува со анализа на оствареното во минатото и се разгледуваат можностите за одредени подобрувања. Тактичкото планирање се сведува на листа на поединечни проекти, иницијативи и активности кои не секогаш се координирани или соодветни на потребите. Следува фаза на опсежни дискусии, преговарања и договарање, која на крај резултира со избор на „најсоодветните“ иницијативи и активности за наредната година. Потоа следува фаза на буџетирање, односно утврдување на приходите и трошоците кои ќе произлезат од утврдените активности и иницијативи. На крај се добива консолидиран буџет, кој најчесто покажува дека поставените таргети не се исполнети. Следува повторување на претходните фази уште во неколку наврати, за конечно да се дојде до „бараниот резултат“. Многу често, за да се отстранат разликите помеѓу поставените таргети и проектираниот буџет, се бара зголемување на продажните количини, кротење на трошоците и откажување на одредени проекти. Како резултат на

тоа, постојат бројни нелогичности и неусогласености помеѓу планираните активности и финансискиот план. Целокупниот процес најчесто трае неколку недели, па дури и месеци, за на крај да се изработи план којшто не соодветствува на реалноста, туку единствено го покажува посакуваниот резултат. Поради ваквата пракса на изработка на нереални годишни планови, а и поради константните промени што се случуваат на пазарот, истите се сметаат за невалидни уште по самото нивно усвојување. Сето тоа предизвикува незадоволство и фрустрација кај сите учесници во процесот и ја загрозува посветеноста и интересот на вработените за спроведување на планот.

3.1.2. Корист од процесот на планирање, односно буџетирање

Секоја компанија има потреба од планирање. Преку процесот на планирање компаниите го избираат најсоодветниот начин за соочување со предизвиците, но и за искористување на можностите што ги нуди пазарот, а во насока на остварување на својата мисија. Краткорочното планирање, кое во рамки на компаниите се спроведува преку изработката на годишниот план – буџет, овозможува систематско и детално избирање и планирање на активностите и проектите кои ќе овозможат постигнување на најдобри резултати преку најсоодветно искористување на расположивите ресурси на компанијата. Буџетот, всушност, го отсликува финансискиот резултат од спроведувањето на оперативните планови на компанијата. Позитивните ефекти од спроведувањето на процесот на планирање, односно буџетирање произлегуваат од различните функции на буџетот на компанијата.

Имено, буџетот на компанијата ги има следните функции :

- Конкретизирање на долгорочниот план на компанијата преку планирање на оперативните активности на компанијата во текот на годината;
- Координација на активностите на одделните сектори во компанијата и поттикнување на нивна меѓусебна соработка;
- Комуницирање на идните планови и очекувања на врвниот менаџмент до пониските нивоа во компанијата;
- Мотивирање на менаџерите да ги остварат поставените цели и таргети;
- Контрола на активностите и остварените резултати преку анализа на варијансите;
- Оценка на перформансите на менаџерите во однос на зацртаните цели и поставените таргети (Drury, 2001, pp. 283-285).

Планирање

Првата функција на буџетите во секоја компанија е детално планирање на активностите кои ќе бидат преземни во текот на годината, а кои ќе придонесат за успешна имплементација на долгорочниот план на компанијата. Во текот на процесот на буџетирање, менаџерите заедно со своите тимови прават анализа на тековните состојби, согледувања, претпоставки и предвидување на можните идни промени на пазарот и во окружувањето и нивното влијание врз перформансите на компанијата. Со тоа се намалува ризикот од соочување со непредвидени ситуации и потенцијани проблеми.

Координација

Изработката на буџетот претставува тимска активност во која се вклучени менаџерите и вработените од различни сектори. Целта што треба да се постигне е да се синхронизираат активностите на одделните сектори при извршување на избраните проекти и активности. Без координирана акција се зголемуваат можностите за неуспех при имплементацијата на планот. Во текот на процесот на планирање потребно е да се утврдат и разрешат сите потенцијани недоразбирања и конфликти помеѓу одделните сектори и да се развие дух на соработка. Покрај тоа, буџетот има за цел адекватно алоцирање на средствата со кои располага компанијата, во насока на постигнување на подобри резултати.

Комуникација

За успешно извршување на задачите и планираните активности, секој менаџер и вработен треба да има јасна слика за тоа кои се целите што треба да се остварат, кои и какви се очекувањата од менаџерите на средно ниво и нивните тимови и каква е нивната улога и одговорност во процесот на извршување на планираните активности. Сето тоа се постигнува преку процесот на изработка на буџетот на компанијата.

Мотивација

Буџетот на компанијата претставува алатка за мотивација на менаџментот и вработените, преку која се поставуваат одредени предизвици пред сите вработени да вложат дополнителен напор и ангажман со што ќе придонесат во остварување на посакуваниот резултат и постигнување на зацртаните цели. Од големо значење за

постигнување на поголема мотивираност е менаџерите и вработените да бидат вистински и активно вклучени во процесот на планирање на активностите. Во спротивно, доколку буџетот е наметнат и предетерминиран од повисоките хиерархиски нивоа, ќе се јави отпор и демотивираност да се даде вистинскиот придонес за негово извршување.

Контрола

Буџетот служи и како контролен механизам за следење на извршувањето на зацртаните активности и остварените резултати. Во текот на годината континуирано се прави споредба на постигнатите резултати во однос на планираните. При тоа, вниманието е насочено кон драстичните отстапувања помеѓу планираното и оствареното, со цел да се утврдат причините за истите и навремено да се преземат корективни мерки.

Оценка на перформансите

Во поголемиот број компании успешноста на менаџерите се оценува во однос на остварениот резултат во смисла на постигнување на зацртаниот таргет за таа година. Исплатата на награди или бонуси на крајот на годината е во директна корелација со постигнатите резултати во однос на поставените таргети. На тој начин компаниите влијаат (не секогаш во позитивна смисла) на однесувањето на менаџерите во поглед на извршување на поставените задачи и активности.

Имајќи предвид дека буџетите истовремено служат за повеќе намени, односно имаат неколку функции, постои опасност од појава на конфликт помеѓу одделните функции (Atrill and McLaney, 2009; Drury 2001). Така на пример, буџетите истовремено служат како алатка за планирање и алатка за мерење на перформансите на менаџерите и вработените. Буџетите се планираат пред започнување на годината, додека оценката на перформансите на менаџерите се врши на крајот на годината врз основа на остварените резултати во однос на планот. Проблемот може да настане доколку оценката на перформансите на менаџерите се прави во однос на поставените фиксни таргети кои произлегуваат од првичниот план направен пред почетокот на годината. Доколку бидат поставени високи таргети кои се тешко остварливи, менаџерите и вработените може да бидат демотивирани во поглед на остварување на максимални перформанси. Исто така, во одредени случаи поради значителни турбуленции на пазарот и драстични промени на условите за работење во текот на годината, станува јасно дека поставените фиксни

таргети се нереални и дека е невозможно истите да бидат остварени. Од тие причини во последните години компаниите почесто пристапуваат кон примена на флексибилни таргети, а оценката на перформансите на менаџерите се врши во однос на ажурирани буџети кои реално ги отсликуваат условите на пазарот.

Слична ситуација на конфликт постои во случај да не е дозволено префрлување на буџетираните средства од оваа во наредната година. Таквата ситуација во пракса предизвикува менаџерите да ги трошат планираните средства до крај дури и во случај да нема потреба од одредени трошења, што се коси со контролната функција на буџетот.

Со цел да се избегне можниот конфликт помеѓу различните функции на буџетот и да се постигнат максимални позитивни ефекти од неговата примена, врвниот менаџмент на секоја компанија треба точно да определи која е примарната функција на буџетот и да даде конкретни насоки во врска со неговата имплементација.

3.1.3. Критика на традиционалниот начин на планирање и нови алтернативи

Традиционалниот начин на планирање на годишно ниво е во голема мерка критикувано од страна на стручната и научна јавност, а особено од луѓето од пракса (Jensen, 2003; Otley, 2003; Neely et al., 2003; Daum, 2002; Hope and Fraser, 1997; Lukka, 1988, Hansen, et. al, 2003; Østergren & Stensaker, 2010; Cokins, 2004, 2009; Axson, 2010).

Бројните критики главно се однесуваат на следното:

- За изработка на буџетите компаниите трошат многу време и средства;
- Буџетите ја ограничуваат одговорноста и флексибилноста и често претставуваат пречка за промени;
- Буџетите се ретко фокусирани на стратегијата и често пати се контрадикторни;
- Буџетите создаваат мала вредност, особено ако се има во вид времето кое е потребно за нивна изработка;
- Буџетите се фокусирани на намалување на трошоците, а не на создавање вредност;
- Со буџетите се зајакнува вертикалната команда и контрола;
- Буџетите не ги одразуваат новосоздадените мрежни структури кои компанијата ги усвоила;
- Буџетите поттикнуваат „играње игри“ и недолично однесување;
- Буџетите се изработуваат и ажурираат многу ретко, најчесто еднаш годишно;

- Буџетите се засноваат на непотврдени претпоставки и нагаѓање;
- Буџетите ги зголемуваат бариерите помеѓу секторите наместо да поттикнуваат размена на знаење;
- Буџетите кај луѓето предизвикуваат чувство на потценетост (Neely et al, 2001, p. 6-7).

Од тие причини, понудени се нови методологии за планирање и буџетирање, кои повеќе одговараат на потребите на современите компании. Во услови на зголемена конкуренција и фокус на променливите желби и потреби на купувачите, а во насока на постигнување на подобри перформанси, теоретичарите, но и луѓето од пракса го нагласуваат значењето и позитивните ефекти од примената на следните методологии за планирање:

- Планирање и буџетирање врз основа на активности - Activity-Based Planning and Budgeting;
- Буџетирање од нула - Zero-Based Budgeting;
- Континуирано планирање и предвидување - Rolling Budgeting & Forecasts;
- Надвор од буџетирање – Beyond Budgeting.

Станува збор за различни методологии кои во суштина се базираат на традиционалниот модел на планирање, меѓутоа нудат одредени подобрувања во насока на надминување на неговите слабости и недостатоци. Придобивките и позитивните ефекти од примената на овие методологии за планирање во најголема мера се однесуваат на подобрување на комуникацијата и контролата, намалување на трошоците, кретење на времето за изработка на плановите и слично. Постигнатиот успех со примената на алтернативните решенија во голем дел зависи од избраниот пристап и начинот на нивна имплементација во рамки на различните компании. Подетално за карактеристиките на одделните алтернативни модели за планирање и буџетирање ќе се осврнеме во делот што се однесува на техниките и алатките за планирање и буџетирање.

3.2. ИЗРАБОТКА НА КРАТКОРОЧНИ И ДОЛГОРОЧНИ ПРОЕКЦИИ

Поради брзите промени во надворешното окружување, компаниите чувствуваат константна потреба од предвидување на идниот развој на настаните и соодветно прилагодување кон истите. Со цел навремено да се реагира на потенцијалните закани или да се искористат потенцијаните идни можности, потребно е компаниите редовно да

ги следат постигнатите резултати, како и промените во окружувањето. Добиените сознанија претставуваат основа за изработка на различни проекции и предвидувања, што претставува редовна пракса во работењето на современите компании.

Компаниите кои претендираат кон одржлив раст и долгорочен успех, покрај буџетот, применуваат и проекции како важна алатка за планирање и предвидување на несигурната иднина. При тоа, изработката на предвидувања и проекции претставува составен дел од процесот на буџетирање, а потребата од често повторување на процесот е неминовна. Целта е компаниите во секое време да бидат спремни и навремено да реагираат на промените и барањата на пазарот и купувачите, да ги искористат до крај потенцијалните можности или да ги одбегнат или ублажат ефектите од можните ризици.

Во рамки на процесот, најпрво се поаѓа од реално постигнатите резултати во периодот кој изминал (од почетокот на годината до денес или Year to Date) кои се споредуваат со планираните перформанси за истиот период согласно со усвоениот буџет на компанијата, со цел да се согледа разликата и да се утврдат причините за отстапувањата од планираното. Сознанијата за вистинските причини за отстапувањето од планираното придонесуваат за понатамошниот тек на процесот. Понатаму следи анализа на податоците и информации за трендовите и случувањата на пазарот и согледување на претпоставките за идниот развој на настаните. Врз основа на добиените согледувања се прави проекција за преостанатиот период до крајот на годината (Year to Go).

Имајќи го предвид фактот дека успехот и резултатите на компанијата се условени од остварената продажба, проектирањето на реално остварлива продажба која е во согласност со побарувачката на пазарот (а не според желбите на врвниот менаџмент или потребата по секоја цена да се оствари зацртаната цел или посакуваниот резултат) претставува императив. Паралелно со проектирање на продажбата, се прават предвидувања и проекции за идните активности од страна на останатите сектори. За постигнување на конзистентна и квалитетна проекција, од големо значење е сите поединечни проекции кои се изработуваат од страна на различните сектори во компанијата да бидат засновани на исти претпоставки и јасно дефинирана насока од страна на менаџментот. Преку консолидирање на поединечните проекции од различни сектори на компанијата се добива комплетна финансиска проекција за идниот резултат на компанијата. На крајот, врз основа на резултатите остварени од почетокот на

годината и проекцијата за наредниот период, се добива проекција за резултатот на компанијата за тековната година, што, всушност, претставува ажуриран буџет.

Во пракса, компаниите прават проекции според однапред утврдена динамика на месечна или квартална основа. Притоа, зависно од начинот на буџетирање во рамки на компанијата, варира и фреквенцијата и пристапот кон изработка на проекциите, како и временскиот хоризонт за кој тие се однесуваат. Па така, компаниите кои применуваат традиционален буџет, истиот го ревидираат и прават проекции на резултатите до крајот на годината на квартална основа. За разлика од нив, компаниите кои применуваат континуирани проекции (rolling forecasts), процесот го повторуваат на месечна или на квартална основа преку континуирано ажурирање на проекциите за наредните 18 до 24 месеци. Приврзаниците на континуираното планирање сметаат дека во современи услови традиционалниот буџет и повремени проекции не соодветствуваат на потребите на компаниите. Според нив, континуираните проекции кои не се врзани со календарската година и со фиксно утврдени таргети им овозможуваат на компаниите поголема флексибилност и прилагодливост кон надворешните услови и промените на пазарот.

Од друга страна, проектирањето на редовна основа троши многу време, средства и енергија, предизвикува демотивираност кај менаџерите и вработените поради чувството дека истите активности постојано се повторуваат, што може негативно да се одрази врз квалитетот и добиените резултати од процесот. Од тие причини, во последно време сè почесто луѓето од пракса заговараат предвидувањата и проекциите да се прават кога за тоа ќе има потреба, односно доколку настане одредена драстична промена како резултат на одредени случувања на пазарот, односно во економијата (Axson, 2010).

Во целост земено, процесот на предвидување и проектирање им помага на менаџерите во донесувањето на поквалитетни одлуки во однос на очекуваните идни настани, базирани на најновите сознанија со кои располагаат во тој момент. Преку процесот на проектирање, компаниите, всушност, настојуваат да увидат на кој начин најновите настани и предвидените случувања во иднина ќе влијаат врз остварување на поставените краткорочни и долгорочни цели. Целта на предвидувањето и проектирањето е да се донесат релевантни тактички одлуки со кои ќе се намалат потенцијалните ризици или ќе се искористат предвидените и очекувани можности во иднина.

Техниката на проектирање наоѓа примена во целокупниот процес на планирање, независно дали станува збор за краткорочно или за долгорочно планирање. Начинот на спроведување на процесот на предвидување се разликува од компанија до компанија. Независно од тоа, процесот на предвидување и проектирање се состои од следните шест фази (Shim & Siegel, 2009, pp.231-232):

- **утврдување на потребата и намената на предвидувањата и проекциите** – доколку однапред не се утврди потребата и целта што треба да се постигне, целиот процес ќе претставува губење време. Од тие причини во оваа фаза точно се дефинира предметот на предвидувањето, целта која треба да се постигне во однос на идните бизнис одлуки и планови на компанијата, потребните податоци и информации за изработка на предвидувањето, тимот кој ќе биде вклучен во процесот, колку детално ќе треба да се пристапи во процесот, како и степенот на точност на предвидувањето.
- **утврдување на временскиот хоризонт** – временскиот хоризонт кој ќе биде опфатен со проекцијата во голема мера е условен од потребата и намената на истото. Па така, според временскиот хоризонт, проекциите и предвидувањата се класифицираат како *краткорочни* предвидувања и проекции, кои се однесуваат на период од неколку недели, месеци или една година, а се применуваат при планирање на набавките, производството, продажбата, маркетинг активностите, утврдување на цените и служат како основа за изготвување и ажурирање на буџетот на компанијата; *среднорочни* предвидувања и проекции, кои најчесто се однесуваат на период од една до три години, а се користат за утврдување на таргетите, за приоритизирање на активностите, утврдување на конкурентската стратегија и портфолиото на производи и услуги; и *долгорочни* предвидувања и проекции кои се однесуваат на период подолг од три години, а се користат за планирање на капиталните инвестиции, инвестиции во истражување и развој, воведување на нови производи, и сл. Степенот на точност на предвидувањата се намалува со зголемување на временскиот хоризонт за кој се однесуваат, поради влијанието на променливите фактори.
- **избор на методологијата за предвидување** – при изборот на методологијата што ќе се применува за изработка на предвидувањата и проекциите, компаниите поаѓаат од намената и целта што треба да се постигне, степенот на детали и точност на предвидувањето, рокот во кој треба да биде завршено

предвидувањето, трошоците за изработка на предвидувањето, претходното искуство, како и од временскиот хоризонт за кој ќе се однесува проекцијата. Голем удел при изборот на методологијата имаат квалитетот и карактерот на податоците и информациите со кои располага компанијата. Врз основа на сето тоа, менаџерите ја избираат најсоодветната техника на проектирање. Имено, одредени техники се прилично едноставни, нема потреба од големи средства и време за нивно спроведување, за разлика од други, кои се прилично комплексни и за кои треба повеќе време и средства. Одредени техники се попогодни за краткорочно предвидување, за разлика од други техники кои се посоодветни за изработка на среднорочни и долгорочни проекции. Во теоријата и во пракса се среќаваат повеќе техники и методи кои според принципот и начинот на спроведување може да се поделат во две групи: *квалитативни техники* или како што уште се нарекуваат интуитивни техники, кои се базираат на мислење, искуство, знаење, расудување или интуиција и *квантитативни техники*, кои се базираат на примена на статистички, математички и економетриски пресметки. Подетално за одделните квантитативни и квалитативни техники за предвидување кои наоѓаат најчеста примена во современи услови ќе се осврнеме во делот кој се однесува на техниките и методите на предвидување и проектирање во рамките на точка 3.5.

- **прибирање на потребните податоци и информации** – следува фазата на прибирање на потребните податоци и информации согласно со избраниот модел и техника на предвидување. Податоците се прибираат од различни извори и се однесуваат на минатото, сегашната состојба и потенцијаните идни состојби.
- **изработка на предвидувањето и проекцијата** – откако ќе бидат прибрани потребните податоци, се пристапува кон нивна анализа, утврдување на можните претпоставки на кои ќе се заснова предвидувањето и изработка на предвидувањето. Во процесот може да бидат вклучени поединци или тимови од еден или од повеќе сектори. За успехот и квалитетот на предвидувањето од голема важност е претпоставките да бидат конкретно и јасно утврдени, како и да постои координација и усогласеност помеѓу тимовите од различни сектори кои се вклучени во процесот. Во текот на изработката на проекцијата, многу често компаниите применуваат различни „што ако“ анализи и предвидувања и составуваат неколку сценарија за можниот иден развој. Во пракса, компаниите

најчесто изработуваат песимистичко и оптимистичко сценарио, со цел да ги утврдат максималните ефекти, потенцијалните ризици и импликациите врз идните перформанси на компанијата. За поединечните сценарија се прави оценка на веројатноста за нивна реализација. Врз основа на направената анализа, се избира решението кое е најблиску до реалноста, врз база на кое се изработува финалната проекција.

- **следење и оцена на предвидувањето** – крајната фаза опфаќа следење на остварувањето на утврдената проекција, врз база на претходно утврдени критериуми. Точноста на предвидувањата игра значајна улога во постигнувањето на успех на секоја компанија, бидејќи неточните предвидувања може да значат зголемени трошоци, незадоволни купувачи или губење на пазарниот удел. Точноста на предвидувањето се определува врз база на степенот на остварување на проекцијата во реалност или според степенот на грешка во предвидувањето, што, во суштина, претставува разлика помеѓу предвидената вредност и реално остварената вредност на променливата што е предмет на интерес. Отстапувањата во однос на проекцијата може да се резултат на повеќе причини, како што се: а) очекувани промени за кои менаџерите не можеле точно да го предвидат времето во кое ќе се случат, б) промени во деловното окружување кои во моментот на изготвување на проекциите не можеле да се предвидат, в) избор на несоодветна техника за предвидување, г) грешки во процесот на предвидување поради несоодветна примена на избраната техника или поради погрешна интерпретација на добиените сознанија, или пак како резултат на д) ад хок одлуки за поинаков начин на спроведување на одредени активности (Axson, 2010). И покрај тоа што голем број компании во пракса не ја спроведуваат доследно оваа фаза од предвидувањето, истата е од голема важност за стекнување искуство и вредни сознанија кои ќе бидат применети при идните предвидувања или во процесот на одлучување.

Кога станува збор за предвидувањето, треба да се има во вид дека во ниеден случај не може со сигурност да се предвиди точниот развој на настаните и факторите кои ќе придонесат за настанување на одредени промени. Сепак, факт е дека претходните искуства, како и историските податоци и информации претставуваат солидна основа за предвидување на идниот развој на настаните. Доколку компаниите не настојуваат да ја предвидат иднината, вложените средства и напор ќе бидат залудни,

а резултатите негативни. Во таа смисла, предвидувањето и изработката на различни проекции претставуваат составен дел на процесот на учење и битна компонента во процесот на планирање и одлучување. Од тие причини, при изработка на проекциите неопходно е да се има предвид дека ни една проекција не е 100% точна, меѓутоа степенот на грешка треба да биде на минимално или барем на прифатливо ниво. За таа цел, неопходно е проекциите и предвидувањата да бидат што е можно пореални и понепристрасни. Во рамки на процесот, примарно значење има постоењето на конкретен фокус кон она што е навистина важно за постигнување на подобри резултати, наместо да се губи драгоцено време, средства и енергија на детални и опсежни анализи на различни аспекти на идното работење. Искуството и резултатите од минатото треба да претставуваат основа за учење и прогрес во иднина, а не начин да се бараат и казнуваат виновниците за направените пропусти и потфрлувања во однос на планот. Во насока на постигнување на поголема ефикасност и ефективност на процесот на изработка на проекциите, неопходна е отворена и постојана комуникација, координација и усогласеност помеѓу различните сектори, односно помеѓу сите учесници во процесот во поглед на претпоставките на кои ќе се заснова проекцијата, како и во поглед на приоритетните насоки на идно дејствување. На тој начин се постигнува заштеда во време и средства, понатамошно унапредување на самиот процес, насочување на вниманието и напорите на менаџерите и останатите вработени, навремена реакција и преземање на потребните активности во најкус можен рок во насока на постигнување на успех.

3.3. ИЗРАБОТКА НА СПЕЦИФИЧНИ АНАЛИЗИ

Како резултат на динамичните услови на пазарот и силната конкуренција, компаниите во секојдневното работење имаат потреба од спроведување на специфични ад хок анализи и изработка на различни сценарија. Во најголем број случаи, потребата за вакви анализи е иницирана од пазарот, односно од промените во надворешното окружување, како што се промени во законската регулатива и воведување на нови давачки (даноци, акцизи и слично), промени во однесувањето на конкуренцијата (воведување на нови производи, ценовни војни и сл.) или влез на нови конкуренти на пазарот. Покрај тоа, специфични анализи во поглед на ценовната политика и портфолио миксот се прават поради воведување на нови производи или услуги, влез на нови пазари или пазарни сегменти и сл.

Примената на т.н. „што ако” анализи и изработката на повеќе сценарија кои се засноваат на неколку претпоставки има голем број предности и позитивни ефекти врз донесувањето на квалитетни одлуки за идните активности. Со примената на овие анализи, менаџерите се во можност да ги согледаат влијанијата на повеќе фактори, тимски да размислуваат и да ги разгледуваат можните опции, да ги тестираат различните претпоставки и хипотези, како и да ги согледаат можните ризици и шансите кои произлегуваат од новонастанатата ситуација, пред да донесат одлуки за идните акции. На тој начин се постигнува детално и сеопфатно размислување и повеќестрано гледање на нештата, со што се намалува ризикот при одлучувањето. Сето тоа им овозможува на компаниите спремно да ги дочекаат и адекватно да се носат со промените. За спроведување на специфичните анализи и сценарија, од примарно значење е компанијата да располага со релевантни, детални, точни, навремени и веродостојни информации во врска со трендовите и случувањата на пазарот, желбите и потребите на купувачите и активностите на конкуренцијата.

3.3.1. Анализи и калкулации во случај на лансирање на нов производ/услуга

За да бидат во чекор со времето, компаниите континуирано ги следат промените на пазарот, со особен интерес и внимание насочено кон промените на желбите и потребите на купувачите. Во таа смисла, во последните години сведоци сме на честа појава на нови или модифицирани верзии на производи и услуги.

Воведување на нов производ или услуга претставува еден вид инвестиција во чија што реализација се вклучени голем број луѓе од различни сектори и организациони единици. Секако дека клучна улога во целокупниот процес има маркетинг тимот, кој е задолжен за следење на трендовите на пазарот од аспект на купувачите и конкуренцијата. Согласно со добиените резултати од спроведените истражувања на пазарот, членовите на маркетинг тимот даваат предлози за нови иницијативи, во соработка со претставници од други сектори како продажба, истражување и развој, набавка, производство и финансии.

Со оглед на тоа што генерално станува збор за релативно долг, комплексен и скап процес, компаниите настојуваат преку прелиминарни анализи да добијат претстава за исплатливоста на инвестицијата. Анализите и калкулациите се прават од страна на финансиски аналитичари или контролери, во соработка со останатите учесници во проектот. Во подготвителната фаза се прибираат информации и податоци во врска со

желбите и потребите на купувачите, цената која е прифатлива за купувачите доколку станува збор за сосема нов производ или услуга, информации за постојната понуда на исти или слични производи или услуги од страна на конкуренцијата (карактеристики, продажни количини и цени), како и информации во врска со вкупните трошоци по единица производ и дополнителните трошоци (еднократни или тековни) кои се поврзани со новиот производ. Преку анализа на расположивите информации се добиваат одредени сознанија кои понатаму служат за изработка на неколку сценарија, кои се базираат на различни претпоставки и предвидувања во врска со продажните количини, продажната цена, можностите за одредени прилагодувања на трошоците и слично. Клучна алатка во процесот е т.н анализа на односот трошоци-количина-профит или уште позната како break-even анализа. Преку примена на оваа алатка се добива претстава на кој начин различните фактори: продажна цена, продажни количини, варијабилни трошоци по единица производ, вкупни фиксни трошоци и производниот микс влијаат врз нето добивката (или профитот), што понатаму овозможува донесување на одлуки во врска со продажната цена, маркетинг стратегијата и структурата на трошоците. При тоа се разгледуваат повеќе варијанти на цени во споредба со вкупните трошоци на производот, се прават проекции на продажните количини на новиот производ за првите неколку години, се утврдува на кој начин и во колкава мера воведувањето на нов производ ќе влијае врз постојното портфолио (промени во производниот микс, канибализација) и слично. Подетално за карактеристиките и примената на break-even анализата ќе се осврнеме подоцна во рамките на ова поглавје.

Целта на анализата и изработката на неколку сценарија е да се утврди дали инвестицијата е исплатлива (за колку време и во колкав обем компанијата ќе може да очекува поврат од истата), како и да се изнајде и избере најдоброто решение кое од една страна ќе соодветствува на потребите и барањата на купувачите, а од друга страна ќе придонесе за подобра пазарна позиција или освојување на нов пазар и секако поголем профит.

Резултатите од направените анализи и добиените сознанија се предмет на дискусија од страна на проектниот тим и менаџментот. При тоа, учесниците на состанокот ги разгледуваат вкупните трошоци на планираниот проект, потенцијалната корист за компанијата (дали новиот производ ќе генерира доволно приходи и ќе придонесе за подобра пазарна позиција во иднина), дали компанијата располага со потребните средства за имплементација на проектот, дали истиот е во согласност со компанијата стратегија и конкурентското окружување и даваат свое мислење дали да

се пристапи кон негова имплементација или не. Конечната одлука на крајот ја донесува генералниот менаџер заедно со членовите на врвниот менаџерски тим.

3.3.2. Утврдување или промена на цена на производ/услуга

Клучен фактор за постигнување на максимално ниво на профит, оптимални залихи и остварување на компаниските цели претставува адекватно утврдена продажна цена на производите и услугите. Максималната усогласеност на ценовната стратегија со условите на пазарот и видот на производите или услугите претставува сигурен начин за постигнување на поголемо пазарното учество и остварување на поголем профит. Тоа значи дека компанијата треба да ја утврди најсоодветната цена која во исто време е прифатлива за купувачите (или со други зборови цената која купувачите се спремни да ја платат), а на компанијата ќе ѝ овозможи остварување на одреден профит и подобра пазарна позиција.

Во процесот на утврдување на цената се земаат предвид неколку фактори: цената што купувачите се спремни да ја платат, цените по кои конкурентите продаваат исти или слични производи или услуги, позицијата на компанијата на пазарот (дали станува збор за компанија која има доминантна позиција и се смета за лидер или станува збор за компанија која има мало учество и влијание на пазарот), за каков производ или услуга станува збор (сосема нов производ/услуга што не постои на пазарот, постоен производ или услуга со одредени модификации и подобрувања или производ или услуга која е копија на веќе постојна понуда од страна на конкуренцијата), квалитетот на производот/услугата и целната група за која истиот е наменет и, секако, големината на вкупните трошоци (фиксни и варијабилни).

Компаниите во принцип имаат различен пристап при одредување на продажните цени, но независно од пристапот, сите компании посветуваат големо внимание, време и средства во процесот. Од голема важност за квалитетот на одлуките во поглед на продажните цени е: а) компанијата да располага со релевантни информации од пазарот до кои се доаѓа по пат на опсежни истражувања, б) точни информации во врска со вкупните трошоци поврзани со производот или услугата и в) јасна визија за тоа што сака да постигне (максимален профит, пенетрација на нов пазар или пазарен сегмент, поголема продажба и зголемен удел на постојниот пазар и слично). Во рамки на самиот процес, неопходна е блиска соработка и вклученост на претставници од повеќе

различни сектори, посебно на вработените во одделите за произведен дизајн, истражување и развој, маркетинг и финансии.

Во основа, продажната цена се состои од производните трошоци, односно од цената на чинење плус одреден износ на маржа која на компанијата ќе ѝ овозможи покривање на фиксните трошоци и остварување на одреден профит. При утврдување на продажната цена, најпрво се тргнува од утврдување на т.н. „преломна точка” или цена која ќе генерира приходи кои ќе соодветствуваат на расходите, со што компанијата нема да оствари ниту добивка ниту загуба. За таа цел потребно е компанијата да направи колку е можно пореална проекција на очекуваните продажни количини и да има целосна претстава за вкупните трошоци (варијабилни и фиксни) по единица производ. Вака утврдената цена претставува минимална граница под која компанијата не би смеела да оди доколку не сака да ја загрози профитабилноста и да го доведе во прашање својот опстанок. Потоа следува утврдување на максималната граница, што, всушност, претставува цената која купувачите се спремни да ја платат за соодветниот производ или услуга, а која во голема мера зависи од условите на пазарот, квалитетот на производот или услугата, дополнителната вредност или корист што купувачите би ја добиле, репутацијата на компанијата, перцепцијата за брендот и слично. Доколку компанијата утврди повисока продажна цена од максимално утврдената, ќе се соочи со проблеми поради мал обем на продажба и високо ниво на залихи. Тоа значи дека адекватната цена треба да биде некаде помеѓу минималната и максималната граница.

Како што претходно беше речено, компаниите применуваат различен пристап при утврдување на продажната цена. Пристапот во голема мера е условен од тоа за каков производ или услуга станува збор, од условите на пазарот во поглед на понудата, побарувачката и конкуренцијата и од пазарната позиција на компанијата. Компаниите кои нудат нестандартни, т.е. високо специјализирани производи или услуги, или имаат доминантна или лидерска позиција на пазарот, имаат дискреција при утврдување на продажните цени и истите ги диктираат, поради што се нарекуваат лидери во поглед на цените (*price setters*). Од друга страна, цените на одредени производи или услуги се детерминирани од страна на пазарот, т.е. купувачите и/или конкуренцијата, така што компаниите имаат мало влијание и улога при утврдувањето на цените на своите производи/услуги. Во одредени случаи, цените на одредени производи или услуги се предодредени или однапред утврдени (на пример, од страна на државата), така што компаниите не се во можност да влијаат врз нив и/или да ги менуваат, па се принудени истите да ги прифатат. Компаниите кои имаат минимално или немаат никакво влијание

врз цените на своите производи или услуги се нарекуваат следбеници во поглед на цените (price takers). За компаниите лидери во поглед на цените, информациите во врска со трошоците на одделните производи или услуги имаат клучна улога во процесот на утврдување на продажните цени. За компаниите следбеници пак, овие информации играат важна улога при одредување на продажните количини и производниот микс (Drury, 2001, p. 195). Како резултат на претходно наведеното, во процесот на утврдување на цени компаниите најчесто ги применуваат следните методи: *метод заснован на вкупните трошоци, метод заснован на маргиналните трошоци и метод на предвидена цена (target pricing)*.

Пристапот за утврдување на продажната цена заснован на вкупните трошоци е уште познат како **метод на „трошоци плус“** или cost plus метод. При спроведување на овој метод, се поаѓа од вкупните трошоци (варијабилни и фиксни) поврзани со производството и продажбата на соодветниот производ или услуга. За таа цел, потребно е компанијата да избере систем кој е најсоодветен и кој ќе овозможи добивање на вистинска и реална претстава за вкупните трошоци по единица производ. Доколку за пресметка на продажната цена се користат погрешни податоци во врска со вкупните трошоци, компанијата ќе се соочи со проблеми поради несоодветно утврдена цена.

Кога на вкупните трошоци по единица производ ќе се додаде одреден процент на маржа, се доаѓа до продажната цени по единица производ. При утврдување на адекватната профитна маржа се земаат предвид неколку фактори како: вкупниот очекуван профит, големината на инвестираниот капитал (односно очекуваниот поврат на инвестицијата), фазата на животниот циклус во која се наоѓа производот, вообичаената маржа што се применува на пазарот за соодветниот вид на производи, пазарната позиција на компанијата и сл. Друг битен фактор при одредување на цената со примена на овој метод е очекуваниот обем на продажба. Имено, планираниот профит е во директна корелација со предвидениот обем на продажба кој бил земен во вид при утврдување на продажната цена. Тоа значи дека доколку компанијата оствари помал обем на продажба од планираниот, ќе се соочи со негативни последици. Од тие причини при утврдување на пазарната цена се земаат предвид неколку сценарија, односно пресметки на цени за различен обем на продажба. За да се донесе конечната одлука, менаџментот прави оценка на веројатноста за остварување на секоја од предвидените количини по соодветната цена и ја избира цената која според нивно

мислење и искуство е најсоодветна и ќе придонесе за остварување, во најмала рака, на предвидениот обем на продажба и постигнување на компаниските цели.

Друг метод на утврдување на продажната цена кој поаѓа од трошоците е **маргиналниот метод** или методот на утврдување на продажната цена врз база на маргиналните трошоци. Овој метод на пресметка на продажната цена се применува во случаите кога компанијата не е во можност да продава по цена која ги покрива вкупните трошоци. Почетна основа за утврдување на продажната цена се маргиналните (или варијабилни трошоци) на производот кои се зголемуваат за одреден процент на маржа. На тој начин се утврдува минималната цена по која компанијата може да го продава производот, при што ќе обезбеди покривање на маргиналните трошоци и одреден износ на приход.

Поинаков пристап на утврдување на продажната цена, кој поаѓа од ситуацијата на пазарот, т.е. од економската ситуација, нивото на конкуренција, цените на конкурентските производи и услуги и цената која купувачите се спремни да ја платат, претставува **методот на предвидена цена**. Примената на овој метод има за цел утврдување на максимално дозволените трошоци на производот/услугата врз основа на претходно утврдена цена и очекуваниот профит за компанијата. За разлика од методот на „трошоци плус“, каде производните трошоци претставуваат почетна основа за утврдување на продажната цена, кај овој метод продажната цена е детерминирана од пазарните услови и истата претставува основа за утврдување на трошоците по единица производ. Овој метод на утврдување на продажната цена најчесто се применува при формирање на цената на стандардни производи со голем обем на продажба.

Процесот на утврдување на продажната цена според методот на предвидена цена се состои од неколку чекори:

- утврдување на предвидената (target) цена која купувачите ќе бидат спремни да ја платат;
- утврдување на профитната маржа и намалување на предвидената цена за износот на предвидената профитна маржа со цел да се добие износот на максимално дозволените трошоци (target costs);
- проценка на износот на реалните трошоци;
- доколку проценетите реални трошоци се повисоки од максимално дозволениот износ на трошоци, се бара начин за нивно намалување и сведување на ниво на максимално дозволениот износ (преку модификации на дизајнот на производот, промени во производниот процес или промени во начинот и

условите на набавка). Во случај да не постои можност за намалување на трошоците, компанијата ќе се откаже од лансирање на производот (Drury, 2001, p. 201).

Во процесот на донесување на конечните одлуки во врска со продажните цени, покрај трошоците по единица производ, пазарните услови, конкуренцијата и купувачите, големо влијание има и стратегијата на компанијата. Во таа смисла, имајќи ги предвид различните фактори, менаџментот може да избере различна ценовна стратегија. Па така, во случај на лансирање на нов производ или при влез на нов пазар/пазарен сегмент, компанијата може да утврди пониска цена (во споредба со цените на исти или слични производи кои ги нуди конкуренцијата), која ќе се применува во почетниот период по воведувањето на производот. И покрај тоа што таквата политика може негативно да влијае врз профитот, целта на компанијата е за релативно краток период да го зголеми пазарниот удел. Откако ќе го постигне посакуваното ниво на пазарно учество, компанијата ќе ја зголеми цената на потребното ниво. Во овој случај станува збор за стратегија на пазарна пенетрација. Спротивно на тоа, компанијата може при лансирањето на производот да утврди повисока цена, со цел да ги покрие трошоците за истражување и развој на новиот производ и да го максимизира профитот во почетниот стадиум на воведување на производот. После определен период, можно е цената да ја намали, односно да ја сведе на потребното ниво. Во тој случај станува збор за стратегија на собирање на кајмакот или т.н. *price skimming* стратегија. Доколку станува збор за луксузен производ, компанијата може да утврди т.н. премиум цена (цена која е повисока од цените на исти или слични конкурентски производи), со цел да изгради ексклузивен имиџ на производот.

Под влијание на различни надворешни и внатрешни фактори, компаниите во современи услови се соочени со притисок за чести прилагодувања на цените на своите производи или услуги. Меѓу највлијателните фактори секако дека се промените на законската регулатива (на пр. промени во даночната политика на државата, нови регулативи кои се однесуваат на одредени индустрии и сл.), зголемената конкуренција на пазарот, намалената куповна моќ, промените на цените на енергентите, суровините и репроматеријалите и друго. Исто така, промените на цени на одделни производи може да претставуваат тактички потег со кој менаџментот на компанијата ќе настојува да ја поттикне продажбата и да го зголеми пазарниот удел или да се ослободи од преголемите залихи за определени производи.

Врз основа на добиените информации за одредени најавени или очекувани промени во надворешното окружување или врз основа на интерните предлози за тактички промени на цените на своите производи или услуги, компаниите пристапуваат кон изработка на анализи и сценарија во врска со можните импликации што тие би ги имале врз идните перформанси на компанијата.

Промените во законската регулатива најчесто значат зголемени давачки, што секако дека ќе има влијание врз цените на производите и услугите во насока на нивно зголемување. Во тие услови, менаџментот на компанијата е соочен со бројни прашања од типот: какво и колкаво ќе биде влијанието на зголемените давачки врз различните ценовни сегменти на пазарот?, колку изнесува минимумот за покривање на зголемените трошоци за различни ценовни сегменти?, какви ефекти ќе има ваквата промена врз профитабилноста на компаниското портфолио?, како и во кој обем потенцијалните промени на цените ќе влијаат врз обемот на продажба и производниот микс?, каква ќе биде реакцијата на конкурентите во поглед на цените? и слично.

Во подготвителната фаза на процесот се прибираат сите релевантни информации и се прават првични пресметки, со цел да се добијат основни сознанија за влијанието на зголемените трошоци врз цените на производите кои припаѓаат на различни ценовни групи. Следува фаза во која се состанува менаџерскиот тим, со цел преку заедничка дискусија и размислување да ги утврдат потенцијаните ризици кои би произлегле од покачувањето на цените, можните опции за пролонгирање на неопходното покачување на цени или за минимална промена на цените, да предвидат каква би била реакцијата на конкурентите и конечно да ги определат претпоставките кои ќе бидат основа за изработка на неколку сценарија. Од повеќето алтернативни можности, менаџерскиот тим избира неколку комбинации на претпоставки за идниот развој на настаните и дава налог за изработка на неколку можни сценарија или т.н. „што ако” анализи. Врз основа на добиените сознанија кои ќе произлезат како резултат на направените сценарија и анализи, менаџментот ќе добие појасна слика за потенцијалните можности и ризици, како и за обемот на продажба и финансискиот резултат што компанијата би можела да ги очекува во иднина. Откако ќе се добие целосната слика, менаџерскиот тим пристапува кон донесување на конкретни одлуки за следните чекори во поглед на ценовната политика на компанијата.

Слична е ситуацијата кога компанијата е соочена со зголемени трошоци поради промена на цените на влезните инпути, што неминовно води кон зголемување на цените на производите или услугите. Во тие услови, менаџментот на компанијата ги

разгледува потенцијалните можности и опции за ублажување на негативното влијание на зголемените цени на влезните инпути преку воведување на одредени промени во организацијата и спроведувањето на одделни интерни процеси или изнаоѓање на нови алтернативни решенија во поглед на квалитетот и дизајнот на производот или услугата.

Во услови на силна конкурентска борба, компаниите на различни начини настојуваат да ја подобрат својата пазарна позиција и да го зголемат пазарниот удел. Еден од можните начини за постигнување на поголема продажба и зголемување на пазарниот удел е преку понуда на производи или услуги со пониски цени во однос на конкуренцијата (особено кога станува збор за ценовно чувствителен сегмент на купувачи или во услови на економска криза и намалена куповна моќ). За ваков чекор најчесто се одлучуваат компаниите кои имаат релативно мал удел на пазарот, со цел за релативно краток период истиот да го зголемат. Доколку намалувањето на цената претставува тактички потег и има за цел зголемување на продажбата и пазарниот удел, компаниите прават опсежни анализи и изготвуваат различни сценарија кои се базираат на неколку претпоставки со цел да утврдат колкав процент или степен на намалување на цените е реален и прифатлив, во колкава мера би се зголемил обемот на продажба како резултат на намалување на цената, дали и во колкава мера зголемениот обемот на продажба ќе придонесе кон намалување на цената на чинење по единица производ со што нема да биде загрознена профитабилноста на компанијата, какви ќе бидат реакциите на останатите учесници на пазарот и конечно, дали и за колку време преземањето на таков чекор ќе ги даде посакуваните резултати. Врз основа на резултатите од направените анализи на различните сценарија, менаџментот конечно треба да одлучи дали воопшто ќе прифати намалување на цената, во колкав процент и за кој временски период.

Покрај тоа, компанијата може да се одлучи за намалување на цената на одредени производи во следниве ситуации: а) како промотивна активност која би траела одреден краток период со цел да се поттикне продажбата и да се намалат залихите на производи кои покажуваат послаби перформанси или б) во случај кога станува збор за производ кој во догледно време се планира да биде исклучен од портфолиото (делистиран) и/или заменет со нов. Во двата случаи одлуката за намалување на цената има за цел да се забрза продажбата на преостанатите залихи од односните производи. Од тие причини, се пристапува кон драстично намалување на цената како евентуално би се остварила минимална добивка, а во одредени ситуации цената на одделни производи се намалува до прагот на рентабилност или „break-even“.

Доколку компанијата се одлучи за намалување на цената, постои ризик конкуренцијата таквиот чекор да го смета за закана или сигнал за отпочнување на ценовна војна. Тоа значи дека останатите конкурентски компании (или барем поголемите играчи) ќе го следат примерот, преку намалување на цените на своите производи или услуги, што најчесто на долг рок има негативни последици врз профитабилноста на компаниите, а во крајна линија може да доведе и до значителни промени на пазарот. Исто така, постои можност компанијата да биде принудена да ги менува цените како логична реакција на промените на цени иницирани од страна на директните конкуренти на пазарот. Или со други зборови, компанијата да биде вовлечена во ценовна војна. Станува збор за ситуација која директно ја загрозува профитабилноста на компанијата, а во најлош случај може да го доведе во прашање и опстанокот на компанија. Поради тоа, менаџментот на компанијата е принуден да реагира брзо и да изнајде алтернативни начини за излез од неповолната ситуација. Во ваков случај се пристапува кон изработка на неколку различни сценарија кои се однесуваат на можните опции за одржување на цените на исто ниво, за постигнување на одредени заштеди преку прилагодување на цената на чинење по единица производ (што значи промена на квалитетот на производите или услугите), вложување на дополнителни средства за промоција, диверзификација на понудата, односно воведување на нова производна или услужна варијанта со пониска цена или, во крајна линија, намалување на цените согласно со трендот на пазарот. Резултатите од анализата на различните сценарија треба да покаже која од можните алтернативи би била најприфатлива за компанијата, односно која опција ќе овозможи во најмала мера да биде загрозувана профитабилноста на компанијата.

3.3.3. *Break-even анализа*

Break-even анализата, уште позната како анализа на односот трошоци-количина-профит или графикон на рентабилност, претставува моќна и многу често употребувана алатка во процесот на оценка на ризикот и донесување на краткорочни одлуки во поглед на продажните цени, трошоците по единица производ, оптималните количини, производниот микс и потецијалниот профит. Со примената на оваа анализа се добива претстава на кој начин и во колкава мера промените на одделните параметри (како на пример, вкупните трошоци (варијабилни и фиксни), продажните количини, продажните цени и продажниот микс) ќе влијаат врз профитот и перформансите на компанијата.

Break-even анализата има за цел утврдување на прагот на рентабилност или нивото на кое компанијата не остварува ниту профит ниту загуба. Прагот на рентабилност (или break-even point) претставува точката во која вкупните приходи од продажба се еднакви на вкупните трошоци. За да се пресмета прагот на рентабилност по единица производ, неопходно е да постои точно разграничување на вкупните трошоци по единица производ на фиксни и варијабилни, како и да се утврдат приходите од продажбата (продажна количина × цена по единица производ). За пресметување на прагот на рентабилност се применува следната равенка:

$$\text{Праг на рентабилност} = \frac{\text{фиксни трошоци по единица производ}}{\text{приходи од продажба} - \text{варијабилни трошоци по единица производ}}$$

Разликата помеѓу приходите од продажба и варијабилните трошоци по единица производ се нарекува *остаток на реализација (contribution)*. Овој показател има важна улога при донесување на одлуките, бидејќи покажува дали и во колкава мера со продажбата би се покриле фиксните трошоци и компанијата би остварила профит. Оттука, за пресметување на прагот на рентабилност може да се примени и равенката:

$$\text{Праг на рентабилност} = \frac{\text{фиксни трошоци по единица производ}}{\text{остаток на реализација}}$$

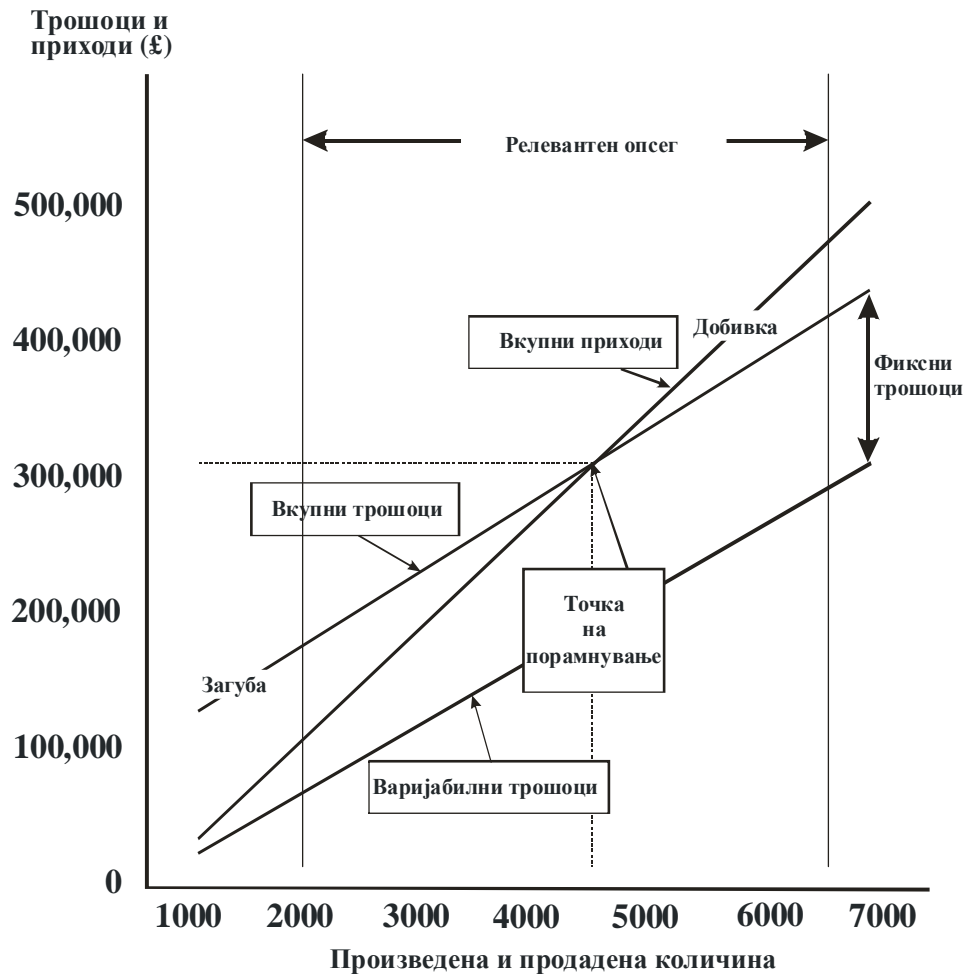
Доколку во рамки на анализата постои утврден износ на профит (target profit) што треба да биде постигнат со продажбата, пресметката на потребната количина на производи што треба да бидат продадени (праг на рентабилност) се прави со користење на следната формула:

$$\text{Потребна количина} = \frac{\text{фиксни трошоци} + \text{утврден профит}}{\text{остаток на реализација}}$$

Разликата помеѓу планираната продажна количина и потребната количина за постигнување на прагот на рентабилност претставува *стапка на сигурност*.

Односот помеѓу вкупните приходи, фиксните и варијабилни трошоци може да се прикаже и графички преку графиконот на рентабилност (види слика 3-2). На графиконот визуелно е претставена точката на порамнување или, т.н. преломна точка, што на менаџерите им овозможува лесно согледување и разбирање на меѓусебната условеност на различните параметри.

Слика 3-2: Графикон на рентабилност



Извор: Coombs, H., Hobbs, D. and Jenkins, E. (2005), *Management Accounting: Principles and Applications*, Sage Publications, London, p. 226

При изработка на графиконот на рентабилност најчесто се поаѓа од следниве претпоставки:

- со исклучок на параметарот кој е предмет на анализа, сите останати параметри се константни или непроменети;
- предмет на анализа е еден производ или непроменет продажен микс;
- помеѓу приходите и трошоците постои линеарна поврзаност, односно приходот по единица производ и варијабилните трошоци по единица производ се константни;
- анализата се однесува исклучиво на релевантниот опсег (relevant range), т.е. можниот обем на продажба на компанијата;
- постои можност за јасно разграничување на вкупните трошоци на *фиксни* (трошоци поврзани со целокупното работење на компанијата, чија големина не

е условена од обемот на продажба) и *варијабилни* трошоци (трошоци кои се во директна врска со производот или со услугата и кои се менуваат во зависност од обемот на продажба или цената на чинење);

- анализата служи за донесување на краткорочни одлуки;
- фиксните трошоци остануваат непроменети, независно од комплексноста во работењето (Drury, 2001, p. 62).

Позитивната страна од примената на break-even анализата е што овозможува лесно согледување на односите помеѓу различните параметри и влијанието што истите го имаат врз финансискиот резултат на компанијата. Што е уште поважно, преку изработка на повеќе сценарија кои се засновани на различни претпоставки се согледуваат потенцијалните ризици и можните опции за постигнување на поголем профит, а добиените резултати и сознанија се релевантна основа за носење на квалитетни одлуки.

Сепак, при примената на овој тип на анализа треба да се имаат предвид и нејзините ограничувања. Од една страна, ограничувачки фактор претставува фактот што во случајот станува збор за анализа на страната на понудата, при што не може точно да се предвиди какви ќе бидат реакциите на страната на побарувачката за различни нивоа на цени. Од друга страна, при спроведување на анализата се поаѓа од одредени претпоставки, кои може да бидат нереални или погрешни. Поради тоа, при спроведување на анализата треба внимателно да се размислат и изберат адекватни претпоставки, за да се дојде до пореални и релевантни резултати и сознанија (Shim & Siegel, 1999).

3.4. ИНВЕСТИЦИСКИ АНАЛИЗИ (АНАЛИЗА НА ОПРАВДАНОСТ ОД НОВИ ИНВЕСТИЦИИ)

Меѓу најважните одлуки што се носат во секоја компанија се одлуките поврзани со капитални инвестиции. Специфичноста и важноста на овие одлуки произлегува од фактот што за капитални инвестиции се потребни многу средства кои треба да се инвестираат наеднаш, додека очекуваниот поврат на средствата ќе се одвива во делови и во подолг временски период. Користа од инвестицијата исто така ќе се согледа после одреден временски период, што значи дека секоја инвестиција е врзана со одреден степен на ризик, па погрешните одлуки во врска со капиталните инвестиции ќе имаат големи негативни импликации и последици врз работењето на компанијата.

Кога станува збор за капитални инвестиции најчесто се мисли на инвестиции во земјиште, објекти, машини и друга опрема, инвестиции во истражување и развој, како и лансирање и промоција на нови производи. Целта на инвестирањето е забрзан развој, зголемување на производството, зголемување на продажбата, намалување на трошоците, поголема ефикасност, ефективност и продуктивност, модернизација и слично.

Одлуките во однос на капиталните инвестиции секогаш се поврзани со стратегијата и клучните цели на компанијата. Имајќи го предвид фактот дека компаниите располагаат со ограничени средства, а капиталните инвестиции значат инвестирање на големи парични средства одеднаш, потребна е детална анализа на потенцијалната корист на секоја инвестиција. Таквата анализа уште се нарекува инвестициска анализа. *Инвестициска анализа* во суштина претставува процес на споредување на износот што треба да се инвестира со очекуваниот приход или заработка од направената инвестиција.

За квалитетено спроведување на инвестициската анализа примарно значење има квалитетот и релевантноста на прибраните информации и податоци неопходни за нејзино спроведување. Имено, преку инвестициската анализа може и треба да се утврди дали и во колкава мера инвестицијата ќе придонесе кон поголем профит за компанијата на долг рок. Од друга страна, доколку компанијата планира дел од инвестицијата да ја финансира со позајмени средства, преку инвестициската анализа треба да се утврди дали инвестицијата ќе генерира доволно парични средства за финансирање, односно за покривање на долгот. Во одредени случаи, анализата може да покаже дека предложената инвестиција ќе придонесе за поголема профитабилност на долг рок, меѓутоа нема да генерира доволно средства за покривање на долгот по основ на позајмени средства, што може да претставува проблем за кој компанијата ќе мора да изнајде соодветно решение или, во спротивно, ќе треба да се откаже од планираната инвестиција. Врз основа на направената анализа и резултатите од истата, менаџерите одлучуваат дали предложената инвестиција ќе биде одобрена и ќе се реализира или ќе се бараат други алтернативи.

При спроведување на процесот на инвестициска анализа, најпрво се утврдува потребата, односно целта што треба да се постигне со инвестицијата, потоа следи прибирање на потребните податоци, избор на техниката за анализа на инвестицијата и конечно се носи одлука дали инвестицијата ќе биде одобрена или не.

Во теоријата и во практиката се застапени следниве техники за анализа на исплатливоста на одредена инвестиција:

- Период на отплата
- Дисконтиран период на отплата
- Нето сегашна вредност
- Индекс на профитабилност
- Интерна стапка на поврат на средства
- Модифицирана интерна стапка на поврат на средства
- Сметководствена стапка на поврат на средства

Период на отплата е често применувана техника за евалуација на предложената инвестиција. Со оваа техника се утврдува периодот кој е потребен за поврат на средствата вложени во инвестицијата. Периодот на отплата или поврат на средствата се пресметува кога износот на инвестицијата ќе се подели со приливите на парични средства од дополнителните приходи или потенцијалните заштеди поради намалување на трошоците кои би настанале како резултат на направената инвестиција. Анализата на периодот на отплата на некој начин претставува „break-even” мерка за животниот циклус на инвестицијата. Доколку периодот на отплата е пократок од животниот век на инвестицијата, инвестицијата се смета за прифатлива. Во спротивно, доколку периодот на отплата е ист или подолг од животниот век на инвестицијата, таквата инвестиција се смета за безвредна. За донесување на одлука дали инвестицијата е прифатлива или не, се прави споредба помеѓу периодот на отплата на соодветната инвестиција и максималниот период за отплата кој е утврден од страна на менаџментот како прифатлив за таквиот вид на инвестиција. Тоа значи дека инвестицијата ќе биде одобрена само доколку периодот на отплата на инвестицијата е пократок од максимално прифатливиот период на отплата.

Оваа техника за оцена на оправданоста на инвестициите компаниите најчесто ја користат за поединечни инвестиции со помала вредност или при спроведување на компаративна анализа на две или повеќе инвестиции, во случаи кога компанијата располага со ограничени средства и има потреба од брз поврат на инвестираните средства. Многу често, периодот на поврат на средства се употребува во комбинација со некоја друга техника (како на пример, нето сегашна вредност или интерна стапка на поврат на средствата), пред да биде донесена конечната одлука. Предност на оваа техника е што е едноставна и што на брз и лесен начин се доаѓа до одредено сознание

во врска со исплатливоста на инвестицијата. Исто така, периодот на отплата во одредена мера се смета како индикатор за степенот на ризик, поаѓајќи од премисата дека подолг период значи поголем ризик или поголема можност за неуспех, како што е случајот со инвестиции во современи технички или технолошки решенија, чијшто животен век е многу краток. Слабости на оваа техника се што не ја зема предвид временската вредност на паричните средства, не ги зема предвид идните парични текови по отплатата на инвестицијата и не дава слика за профитабилноста на инвестицијата, ниту пак покажува како инвестицијата ќе придонесе за зголемување на вредноста на компанијата (Shim & Siegel, 2009; Drury, 2001).

Дисконтиран период на отплата е период на поврат на инвестицијата во однос на идните дисконтирани готовински текови. За спроведување на оваа техника најпрво е потребно да се утврди сегашната вредност на идните готовински текови со примена на *дисконтна стапка*, која уште се нарекува *минимална стапка на поврат* (required rate of return) или *цена на капиталот* (cost of capital). Дисконтната стапка всушност претставува цена на капиталот или принос кој инвеститорите го очекуваат како компензација за временската вредност на парите и ризикот поврзан со инвестицијата. Според концептот на временска вредност на паричните средства, едно евро денес вреди повеќе од едно евро за една или повеќе години, бидејќи доколку едно евро биде вложено во банка, за една или повеќе години ќе се добие едно евро плус камата за соодветниот период. И покрај тоа што дисконтираниот период на отплата е поточен во однос на стандардно утврдениот период на отплата (во одредени случаи овие два периода може да бидат различни за иста инвестиција), со примената на овој метод не се добива јасна слика за профитабилноста на инвестицијата, ниту како истата ќе придонесе за зголемување на вредноста на компанијата.

Нето сегашна вредност (Net Present Value – NPV) претставува разлика помеѓу сегашната вредност на готовинските приливи генерирани благодарение на инвестицијата и сегашната вредност на готовинските одливи поради инвестицијата (односно износот на инвестицијата). Или, со други зборови кажано, нето сегашната вредност е сегашната вредност на сите очекувани готовински текови.

Вообичаени готовински приливи од инвестицијата се зголемени приходи или намалени трошоци, ослободување на обртни средства или приходи од продажба на стара опрема, додека вообичаени готовински одливи се износот на инвестицијата (заедно со трошоците за инсталација), трошоци за поправка и одржување, дополнителни оперативни трошоци и зголемена потреба од обртни средства.

Формулата за пресметка на нето сегашната вредност на инвестицијата е следна:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0$$

при што

CF_t = сегашна вредност на идните готовински приливи или нето готовински приливи на крајот на периодот t

CF_0 = вредност на инвестицијата

t = број на периоди во рамки на животниот век на инвестицијата

k = цена на капиталот (или дисконтна стапка)

Доколку нето сегашната вредност е нула или поголема од нула, компанијата ќе има еднаков или поголем принос во однос на цената на капиталот. Позитивна нето сегашна вредност значи дека инвестицијата ќе придонесе за зголемување на вредноста на компанијата, а со тоа ќе се зголеми приносот на сопствениците или на акционерите.

Индекс на профитабилност (Profitability Index – PI) претставува варијација на нето сегашната вредност. Имено, индексот на профитабилност претставува сооднос помеѓу сегашната вредност на готовинските приливи и сегашната вредност на готовинските одливи поврзани со инвестицијата.

$$\text{Индекс на профитабилност (PI)} = \frac{\text{сегашна вредност на идните готовински текови}}{\text{вредност на инвестицијата}}$$

Во случај нето сегашната вредност да е нула, индексот на профитабилност ќе биде 1. Индексот на профитабилност, всушност, покажува колкава вредност добива компанијата за секое евро инвестиција. Тоа значи дека колку индексот на профитабилност е поголем од 1, за толку ќе се зголеми приходот од инвестицијата, а со тоа и приносот на инвеститорите, односно на сопствениците. Оваа техника има големо значење доколку компанијата располага со ограничен буџет за инвестиции, па треба да ги рангира предложените инвестиции според степенот на профитабилност и на тој начин менаџментот да одлучи кои инвестиции ќе бидат одобрени и спроведени.

Интерна стапка на поврат на средства (Internal Rate of Return – IRR) претставува алтернативна техника за проценка на предложените инвестиции во однос на техниката за утврдување на нето сегашна вредност. Интерната стапка на поврат на средствата уште се нарекува дисконтна стапка на поврат на средствата со која нето сегашната вредност на инвестицијата се сведува на нула, т.е. $NPV = 0$.

$$S_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0$$

Во суштина, интерната стапка на поврат ја покажува максималната цена (трошок на капиталот) по која може да се финансира одредена инвестиција, без да се загрози интересот на акционерите. До неа се доаѓа според принципот на обиди и грешки сè додека не се дојде до нето сегашна вредност нула. Примената на компјутерски програми значително го олеснува инаку мошне долготрајниот и заморен процес на пресметка. Инвестицијата се смета за профитабилна доколку интерната стапка на поврат е повисока од цената или од трошокот на капиталот.

Примената на оваа техника има одредени слабости во случаите кога се анализираат неколку алтернативи од кои компанијата треба да ја избере најсоодветната инвестиција, или во случаите на избор на една или повеќе инвестиции во услови кога компанијата располага со ограничени буџет. Па така, со интерната стапка на поврат може да се добие искривена слика за исплатливоста на одредена инвестиција во споредба со резултатите добиени со примена на техниката на нето сегашната вредност. Имено, не секогаш инвестициите што носат поголема стапка на принос се инвестиции кои ќе креираат поголема вредност за компанијата. Друга слабост на оваа техника е што поаѓа од претпоставката дека готовинските приливи се реинвестираат секоја наредна година според интерната стапка на поврат, што во пракса не е случај.

Модифицирана интерна стапка за поврат на средства (Modified Internal Rate of Return – MIRR) е многу слична техника на анализа на инвестициите на интерната стапка на поврат, со тоа што кај оваа техника се поаѓа од пореална претпоставка во однос на реинвестирање на средствата. При примената на техниката на модифицирана интерна стапка на поврат се разгледуваат две алтернативи: колкав поврат би се остварил доколку нема реинвестирање и колкав поврат би се добил доколку се реинвестираат готовинските приливи. За да се дојде до модифицираната интерна стапка на поврат на средствата, најпрво се пресметува сегашната вредност на готовинските одливи, потоа се пресметува идната вредност на готовинските приливи, за на крај да се пресмета со која стапка од сегашната вредност ќе се добие пресметаната идна вредност на готовинските текови. Стапката што ќе се добие ќе биде пониска од интерната стапка на поврат, поради фактот што се добива принос само на средните готовински текови, наместо на сите. Инвестицијата ќе биде одобрена само во случај кога модифицираната интерна стапка на принос е поголема од цената или од трошокот на капиталот.

Сепак треба да се има предвид дека слабостите на интерната стапка на поврат кои се однесуваат на нејзината примена при анализа на повеќе проекти кои меѓусебно се исклучуваат, како и во случај кога постои рационализација на буџетските средства, за жал се и слабости на модифицираната интерна стапка на поврат на средствата.

Сметководствена стапка на поврат на средства (Accounting Rate of Return-ARR). За разлика од претходно објаснетите техники на анализа на инвестициите кои поаѓаат од готовинските приливи кои ќе бидат генерирани преку инвестицијата, техниката на примена на сметководствена стапка на поврат ја мери профитабилноста на инвестицијата во однос сметководствено утврдениот нето оперативен приход, односно оперативниот профит. Сметководствената стапка на поврат на инвестицијата уште се нарекува проста стапка на поврат или неприлагодена стапка на поврат. Формулата за пресметка на сметководствената стапка на поврат на средствата изгледа вака:

$$ARR = \frac{\text{просечен годишен профит од инвестицијата}}{\text{просечна инвестиција}} \times 100$$

при што

$$\text{просечна инвестиција} = \frac{\text{вредност на инвестиција} + \text{продажна вредност на инвестиција по истек на периодот на амортизација}}{2}$$

Одлуката за одобрување на инвестицијата ќе биде донесена во зависност од висината на добиената вредност, што значи колку е повисока стапката на поврат, толку се поголеми изгледите инвестицијата да биде одобрена. Во одредени случаи компаниите како репер за мерење на профитабилноста на инвестицијата ја користат предвидената (целна) сметководствена стапка на поврат на средства според која се мери успешноста на компанијата.

Предност на оваа техника е што е јасна, лесно разбирлива и едноставна за употреба, како и тоа што кај оваа техника се поаѓа од профитот, според истиот принцип по кој се пресметува повратот на инвестиции (ROI) или повратот на употребениот капитал (ROCE), според кој се мери успешноста на компанијата. Од друга страна пак, слабост на оваа техника е што поаѓа од сметководствено утврдениот профит на компанијата, наместо од готовинскиот тек, како и поради тоа што преку упресочување на профитот остварен во различни години се занемарува временската вредност на паричните средства (Shim & Siegel, 2009, p. 295). Исто така, ако се има предвид фактот дека компаниите во различни години и периоди остваруваат различни приходи и

расходи, истата инвестиција доколку се анализира во различни периоди може во една година да се покаже како профитабилна, а во друга година не.

Од претходно кажаното, произлегува дека секоја од овие техники има свои предности и слабости. Техниките кои се засноваат на примена на дисконтирани готовински текови се сметаат за покорисни во споредба со останатите техники, бидејќи ги земаат предвид сите идни готовински текови, ја земаат предвид временската вредност на парите и ризикот во однос на идните готовински текови. Меѓутоа, тоа не значи дека истите се најсоодветни и применливи во секоја ситуација. Оттука произлегува и значењето на изборот на вистинска техника која ќе соодветствува на условите и потребите за инвестирање, специфични во различни ситуации и во различни компании.

Во пракса, сите техники наоѓаат своја примена, со тоа што во минатото акцентот бил повеќе на примената на интерната стапка на поврат, за во последните неколку децении фокусот да биде пренасочен кон примената на нето сегашната вредност. Тоа го потврдуваат и бројните истражувања што биле спроведувани во САД и во европските земји во последните неколку децении (Ryan and Ryan, 2002).

Во секој случај, независно од тоа која техника ќе биде применета при одлучувањето дали да се инвестира или не, она што е важно, а што голем дел од компаниите го занемаруваат или воопшто не го применуваат, е оценка на инвестицијата откако истата ќе биде завршена. За таа цел се спроведува пост-имплементациска анализа на инвестицијата, која овозможува да се увидат грешките и недостатоците на процесот на анализа, но и на самата имплементација на инвестицијата, што ќе придонесе за подобрување на квалитетот на процесот во иднина. При пост-имплементациската анализа треба да се примени истата техника што била применета при инвестициската анализа врз основа на која инвестицијата била одобрена, со цел да се добијат релевантни споредбени показатели за оправданоста и исплатливоста на инвестицијата.

3.5. ТЕХНИКИ И АЛАТКИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ И ПРОЕКТИРАЊЕ

Како што веќе беше кажано, голем број теоретичари и практичари сметаат дека повеќето техники и методи за буџетирање одземаат многу време и средства, не се флексибилни и не соодветствуваат на современите услови и потребите на компаниите,

повеќе се фокусирани кон намалување на трошоците отколку на создавање вредност и сл. Истражувањата покажале дека 80% од компаниите се незадоволни од процесот на буџетирање (Neely et al, 2001), кој повеќе се смета за нужно зло отколку за неопходна и валидна менаџмент алатка (Axson, 2010). Од друга страна пак, истражувањето во кое учествувале 40 менаџери покажало дека методите на буџетирање сè уште се многу популарни и се применуваат во пракса, дека буџетите се користат како единствена алатка или паралелно со примената на други алатки за планирање (Dugdale & Lyne, 2006). Причините за тоа се многубројни, па така компаниите сметаат дека промената на системот на планирање чини многу (Banham, 2000), придобивките од промената на системот на буџетирање е тешко да се квантифицираат (Arterian, 1997), буџетирањето е составен дел на културата на многу компании, па е многу тешко да се убедат менаџерите да го променат начинот на планирање (Libby & Lindsay, 2007) и дека традиционалниот процес на буџетирање е единствен процес кој ги опфаќа сите активности на компанијата (Otley, 1999, цитирано во Neely et al, 2001). Покрај тоа, истражувањето спроведено од страна на Либи и Линдзи покажало дека 50% од врвните менаџери во САД сметат дека компаниите не можат да функционираат без буџетите и дека тие претставуваат императив за успех (Libby & Lindsay, 2007). Тоа го потврдуваат и мислењата на одредени теоретичари, кои сметаат дека буџетите претставуваат битна алатка за планирање и мерење на резултатите на компаниите, но дека проблемите и тешкотиите кои произлегуваат од буџетирањето се предизвикани од начинот на кој плановите, односно буџетите се имплементирани и се користат од страна на компаниите, а не од самите буџети (Libby & Lindsay, 2007; Ekholm & Wallin, 2000).

Во продолжение ќе ги разгледаме и подетално ќе се запознаеме со различните техники, модели и алатки за планирање кои им се на располагање на компаниите во современи услови.

3.5.1. Техники и алатки за планирање и буџетирање

Фиксен или статичен буџет. Кога станува збор за традиционалниот начин на изработка на годишниот план или буџет на компанијата, најчесто се мисли на фиксен, односно на статичен буџет, кој се изработува на почетокот на годината и не се менува до крај на истата. Основна карактеристика на фиксните буџети е фиксно утврдениот резултат (таргет) кој не се менува, независно од промените на пазарните услови. Ваквиот тип на буџет во најголема мера служи за контрола и мерење на резултатите.

Доколку остварувањето на постигнатите резултати во текот на годината не соодветствува со динамиката на остварување предвидена во рамки на буџетот, компаниите често пати прибегнуваат кон кротење на трошоците, поради ограничените можности за прилагодување кон новонастанатите услови што ги нуди ваквиот буџет. Во современи услови на технолошки развој и брзи и динамични промени проследени со голема несигурност, фиксните таргети и ригидните фиксни буџети често пати претставуваат пречка за постигнување на успех и остварување на стратешките цели на компанијата. Оттука и произлегуваат бројните критики за и во врска со традиционалните буџети.

Од аспект на стратегискиот менаџмент на перформанси, примената на фиксниот буџет од кој произлегуваат фиксни таргети е целосно отфрлена и заменета со флексибилни таргети и примена на флексибилно планирање или со континуирано предвидување.

Инкрементален буџет. Во пракса најчесто при изработка на буџетот, од различни причини (недостаток на време, незаинтересираност и слично) резултатите од минатата година се адаптираат согласно со очекувањата и претпоставките на менаџментот. Тоа значи дека остварените резултати во минатата година и во однос на приходите и во однос на трошоците се зголемуваат за одреден процент и на тој начин се доаѓа до буџетот за наредната година. При тоа, не се прави вистинска анализа за причините кои довеле до постигнување на резултатите, ниту пак се земаат предвид факторите кои влијаеле во минатото или ќе влијаат врз условите на пазарот во идниот период. Ваквиот буџет е познат како инкрементален буџет и на некој начин претставува ажуриран буџет.

Негативната страна на инкременталниот буџет е што не соодветствува со реалните потреби, бидејќи при неговата изработка не се земени предвид битни фактори како ефектите од воведување на нови производи, зголемени инвестиции, еднократни трошоци кои се појавиле во минатата година, а нема да се појават во наредната или пак не се појавиле во минатата година, а може да се појават во наредната година и сл. Имајќи предвид дека вообичаена пракса е оценката на перформансите на компанијата да се прави на крајот на годината, во услови на примена на овој начин на буџетирање најчесто е доцна да се преземат корективни мерки. Доколку истата пракса продолжи и во следната година, постои опасност компанијата и понатаму да продолжи да функционира во погрешна насока, што би водело до многубројни проблеми и можни загуби.

Буџетирање „од нула” или Zero Based Budgeting. Со цел да се надминат негативните искуства од примената на традиционалниот начин на буџетирање, кој се базира на остварените резултати во минатото, во пракса е воведен нов начин на планирање на трошоците почнувајќи „од нула”. Со примената на овој начин на буџетирање, постои можност да се избегнат или анулираат негативностите и слабостите на работењето во минатото и да се постигне повисок степен на ефективност и ефикасност.

Карактеристично за овој начин на буџетирање е што се заснова на поставување приоритети во поглед на идните проекти и активности. Врз основа на утврдената цел што треба да се постигне во текот на планираниот период, се утврдуваат можни алтернативи и начини за постигнување на истата. Како резултат на тоа, се одредуваат активностите кои потенцијално ќе придонесат за постигнување на поставената цел. Притоа, за секоја предложена активност потребно е да се даде образложение на кој начин истата ќе придонесе за успех, да се определат неопходните средства за спроведување на истата, но и да се даде образложение и валидно оправдување за сите трошоци кои се поврзани со спроведувањето на активноста почнувајќи „од нула”. Сите трошоци што ја надминуваат минималната граница за остварување на целта се анализираат и се утврдува нивната неопходност и оправданост. Доколку во текот на процесот се утврди дека предложената активност или проект не придонесува за остварување на зацртаните цели и не создава вредност, истата нема да биде одобрена од страна на менаџментот. Доколку пак се утврди дека активноста е оправдана и би придонела за остварување на планираните цели, за истата ќе биде одобрен буџет согласно со оптималното ниво на трошоци. Во крајна линија, при изборот на активности и проекти кои ќе бидат одобрени за планираниот период и при составување на конечниот план-буџет за наредната година, доминира cost-benefit анализата. Избраните активности кои компанијата планира да ги спроведе во текот на годината потоа се рангираат според приоритет на извршување.

На тој начин, со примена на овој метод на буџетирање, компанијата ќе постигне оптимална алокација на своите расположиви средства. Во пракса, ваквиот начин на буџетирање често се применува при одредување на буџетот за маркетинг и продажба, со што на ефикасен начин се избираат приоритетните активности и проекти за наредната година.

Негативна страна на ваквиот пристап на планирање е што одзема многу време и средства и е несоодветен за современите динамични услови на работење (Stenzel &

Stenzel, 2003). Поради комплексноста и времетраењето на процесот, планирањето „од нула“ би се повторувало на одреден период помеѓу три и пет години, меѓутоа дискутабилно е дали истиот ќе ги даде посакуваните резултати после иницијалната примена. Покрај тоа, во текот на избор на приоритетните активности, а поради ограничените расположиви средства, често пати доаѓа до конфликтни ситуации помеѓу менаџерите во однос на важноста и неопходноста на предложените активности од нивна страна во однос на активностите предложени од страна на останатите менаџери. Во суштина, со методот на планирање, односно буџетирање „од нула“ делумно се надминуваат недостатоците на традиционалниот начин на планирање, меѓутоа истиот не нуди поголем квалитет во поглед на извршување на процесот на планирање, што сепак значи дека не претставува адекватна алтернатива на традиционалниот начин на планирање.

Планирање и буџетирање врз основа на активности - Activity Based Planning and Budgeting. Уште една од понудените алтернативни техники за планирање и буџетирање, која особено е нагласена од страна на теоретичарите и практичарите на менаџментот на перформанси е планирањето и буџетирањето врз основа на активности. Станува збор за методологија која произлегува од веќе познатата техника на утврдување на трошоците врз основа на активности - Activity Based Costing и на управувањето, односно менаџментот врз основа на активностите - Activity Based Management.

Планирањето кое се базира на активности претставува метод на буџетирање кој поаѓа од активностите на компанијата кои создаваат вредност, односно генерираат приход. При тоа се поаѓа од посакуваните или очекуваните резултати, а не од моменталната состојба. Тоа значи дека компаниите во процесот на планирање првенствено се фокусирани на потребите и барањата на купувачите и пазарот. Од тие причини, најпрво се утврдува потребата, односно побарувачката од пазарот, а потоа се одредуваат клучните активности и процеси со кои компанијата ќе одговори на барањата на пазарот. На ваков начин се постигнува баланс помеѓу понудата и побарувачката. Во текот на планирањето континуирано се прават финансиски проценки и проекции, заради побрза и соодветна реакција на случувањата на пазарот. Во суштина, компанијата најпрво ги утврдува продажните количини и миксот на производи или услуги, а потоа ги утврдува вкупните трошоци, односно обемот на средства потребни за да се испорача (оствари) утврдената количина и микс на производи и/или услуги.

Ваквиот начин на планирање се смета за најсоодветен на современите услови на работење на компаниите и истиот се препорачува од страна на теоретичарите и практичарите на менаџментот на перформанси како метод на планирање на современите успешни компании (Axson, 2010; Cokins, 2001, 2004, 2009). Меѓу позитивните ефекти од примената на овој модел на планирање се усогласеност на активностите со целите на компанијата, подобрување на бизнис практиките и намалување на трошоците.

Континуиран буџет - Rolling Budget. Во современи турбулентни услови компаниите секојдневно се соочуваат со бројни предизвици кои се резултат на промените во пазарното окружување, а особено поради промените на желбите и потребите на купувачите. Условите на пазарот константно се менуваат, па поради тоа компаниите се соочени со потреба од постојано будно следење на состојбите и адекватно прилагодување на своите активности. Поради тоа, сè почесто компаниите прават ревизија на буџетите на квартална или на месечна основа. Фокусот на планирањето е ставен на т.н. континуирани буџети во кои се содржани проекции за активностите на компанијата.

Континуираниот буџет се изработува на почеток на годината за период од дванаесет месеци, а потоа секој квартал се прави негова ревизија, односно истиот се ревидира и се адаптира кон потребите и условите на пазарот. На крајот од секој квартал се прави детална анализа на варијансите помеѓу планираните и остварените резултати, по што следи изработка на предвидувања за активностите и проекции на резултатите во следниот квартал. Врз основа на направените проекции, соодветно се ажурира буџетот и така ажурираниот буџет служи за следење на состојбата и случувањата во наредниот период односно квартал.

Позитивната страна на континуираниот буџет е што соодветствува на реалните состојби, бидејќи се базира на валидни податоци и сознанија за состојбите на пазарот, што придонесува за поголема точност на предвидувањата за блиската иднина. Од друга страна, негативноста на ваквиот начин на буџетирање е што одзема многу време и средства на компанијата, па така вработените и менаџментот имаат чувство дека процесот на планирање и буџетирање никогаш не завршува, што секако негативно влијае врз моралот и мотивираноста и на менаџерите и на вработените.

Континуирани проекции (Rolling forecasts). Заради надминување на недостатоците на буџетите и планирањето на активностите за ограничен временски период од една година, во последно време компаниите сè почесто пристапуваат кон

изработка на континуирани проекции. Проекциите најчесто се однесуваат на период од 18 до 24 месеци и истите се ажурираат на месечна или на квартална основа. При тоа, се поаѓа од реалните резултати во изминатиот период (претходниот квартал), се утврдуваат причините за настанатите отстапувања и факторите кои придонеле за настанување на одредени промени и нивното влијание во иднина, па врз основа на добиените сознанија се прават проекции за наредниот период. Во рамки на процесот, се утврдува дали и во колкава мера промените во окружувањето влијаат врз тактичките мерки и активности, со цел истите адекватно да ги прилагодат. На тој начин се скратува времето на планирање, се постигнува пореално планирање на активностите во блиска иднина, правилна алокација на ресурсите во согласност со промените на пазарот и реална оценка на идните перформанси на компанијата. При изработка на проекциите, фокусот е повеќе насочен кон предвидување на развојот на настаните во следните неколку месеци (еден до два квартала), што изискува повисок степен на детали во планирањето на следните неколку периоди во однос на преостанатите периоди од проекцијата. Негативна страна на континуираните проекции е што предизвикува фрустрација и незадоволство кај вработените и менаџерите кои поголем дел од времето се вклучени во планирање и предвидување, што секако дека во крајна линија има влијание врз квалитетот на добиените проекции.

Beyond Budgeting претставува специфична идеја или модел за планирање со кој преку радикална промена на стилот на раководење во компанијата се надминуваат недостатоците и проблемите што произлегуваат од традиционалниот начин на планирање. Со примена на овој модел, се менува компаниската култура во насока на поголема флексибилност, одговорност и соработка помеѓу вработените и менаџментот. Според авторите, компаниите треба целосно да го отфрлат стариот начин на планирање и да го пренасочат вниманието и интересот кон условите на пазарот и конкуренцијата, наместо да се фокусирани на остварување на интерно поставените цели (Hope & Fraser, 2003). На тој начин се постигнува поголемо искористување на интелектуалниот капацитет на компанијата и се мотивираат вработените и менаџментот да бараат најдобри решенија и да носат подобри одлуки.

Идејата за овој концепт потекнува од скандинавската банка Svenska Handelsbanken, во која кон крајот на седумдесеттите години од минатиот век биле укинати сите форми на традиционалното планирање. Таквиот радикален чекор на целосна промена на стилот на раководење со компанијата и на компаниската култура придонел за намалување на трошоците, зголемување на продуктивноста и побрз раст и

развој на банката. Кон крајот на деведесеттите години од минатиот век била формирана мрежа, т.н. Тркалезна маса на тема „надвор од буџетирањето”, чиешто учесници се залагаат за радикална промена на традиционалниот начин на буџетирање и поголема примена на методот Beyond Budgeting.

Моделот е изграден врз база на сознанијата добиени од истражувањата спроведени кај компаниите кои целосно или делумно го напуштиле традиционалниот начин на планирање и буџетирање. Примената на методот Beyond Budgeting значи промена на начинот на водење на компанијата во смисла на децентрализација на одлучувањето кое се пренесува на пониските хиерархиски нивоа, како и воведување на нов начин на работа (Hope & Fraser, 2003). Beyond Budgeting се заснова на две групи од по шест принципи, од кои првата група на принципи се однесува на прилагодување на менаџмент процесите, а останатите шест принципи се однесуваат на децентрализација на одлуките и одговорноста. Станува збор за следниве принципи, кои се објавени на веб страницата на Тркалезната маса за „надвор од буџетирањето” (online, www.bbbrt.org):

- *Вредности* – луѓето ги поврзува заедничка кауза, а не годишниот план;
- *Управување* – управувањето се заснова на заеднички вредности и јасно расудување, а не врз основа на детални правила и прописи;
- *Транспарентност* – информациите се достапни и транспарентни, а не се ограничени и контролирани;
- *Тимови* – организирање во одговорни тимови, не преку централизирани функции;
- *Доверба* – имање доверба во тимовите дека ќе ја организираат сопствената работа, а не некој друг да го менаџира нивното работење;
- *Одговорност* – се заснова на холистички критериуми и споредба на слични или исти по ранг, а не врз основа на хиерархиска поделба;
- *Цели* – се утврдуваат амбициозни среднорочни цели, наместо краткорочни точно утврдени таргети;
- *Награди* – наградувањето е според остварените релативни резултати, наместо според постигнување на однапред утврдените цели;
- *Планирање* – претставува континуиран процес во кој се вклучени сите релевантни претставници од одделни сектори и одделенија, наместо да станува збор за годишен настан кој се спроведува по принципот одгоре-надолу;

- *Координација* – се одвива континуирано и на динамичен начин, наместо во текот на процесот на годишно планирање;
- *Ресурси* – потребните ресурси се достапни и на располагање во реално време, во моментот кога се потребни, а не за секој случај;
- *Контрола* – се спроведува врз основа на брзи и чести повратни информации, а не врз основа на анализа на варијанси.

Beyond Budgeting се заснова на примена на утврдени клучни индикатори на перформансите, проекции и рангирање на различните перформанси во рамки на компанијата. Врвниот менаџмент ги одредува главните насоки во однос на стратегијата, насоките за развој и границите на делување, додека деталите околу имплементацијата на стратегијата, изборот на активности и клучните индикатори за мерење на перформансите спаѓаат во делокругот на одговорности на пониските нивоа на менаџмент. Извештаите за постигнатите резултати ги содржат елементарните податоци за следење на трендовите, континуираните проекции служат за планирање на краткорочните активности и утврдување на потребните финансиски средства за реализација на истите, додека клучните индикатори на перформансите служат за следење на остварувањето на среднорочните и долгорочните цели на компанијата.

Денес овој модел покрај во Svenska Handelsbanken се применува и во неколку други компании во светот, меѓу кои, јапонскиот производител на автомобили Toyota, германската компанија Aldi, американската авиокомпанија Southwest Airlines и др. Како предности, односно корист од примената на овој модел се истакнуваат намалување на трошоците, поголема брзина и прилагодливост кон желбите и потребите на купувачите, зголемена иновативност и продуктивност во работењето.

Резултатите од истражувањето спроведено од страна на Пилкингтон и Краутер покажале дека Beyond Budgeting пристапот во најголем број случаи се применува од страна на големи компании со повеќе од 1000 вработени, за разлика од малите компании (со 10-50 вработени), каде сè уште доминира примената на традиционалните буџети (Pilkington and Crowther, 2007). Во насока на понатамошна модернизација на работењето на компаниите, Андре де Вал смета дека Beyond Budgeting моделот заслужува сериозно внимание од страна на менаџерите, со цел да се согледаат придобивките од примената на еден или повеќе принципи на овој модел. Во таа смисла, тој предлага компаниите кои се заинтересирани за воведување и имплементација на Beyond Budgeting моделот, најпрво да направат пробно скенирање преку пополнување на прашалник. На тој начин, менаџерите ќе добијат сознанија за тоа дали во рамки на

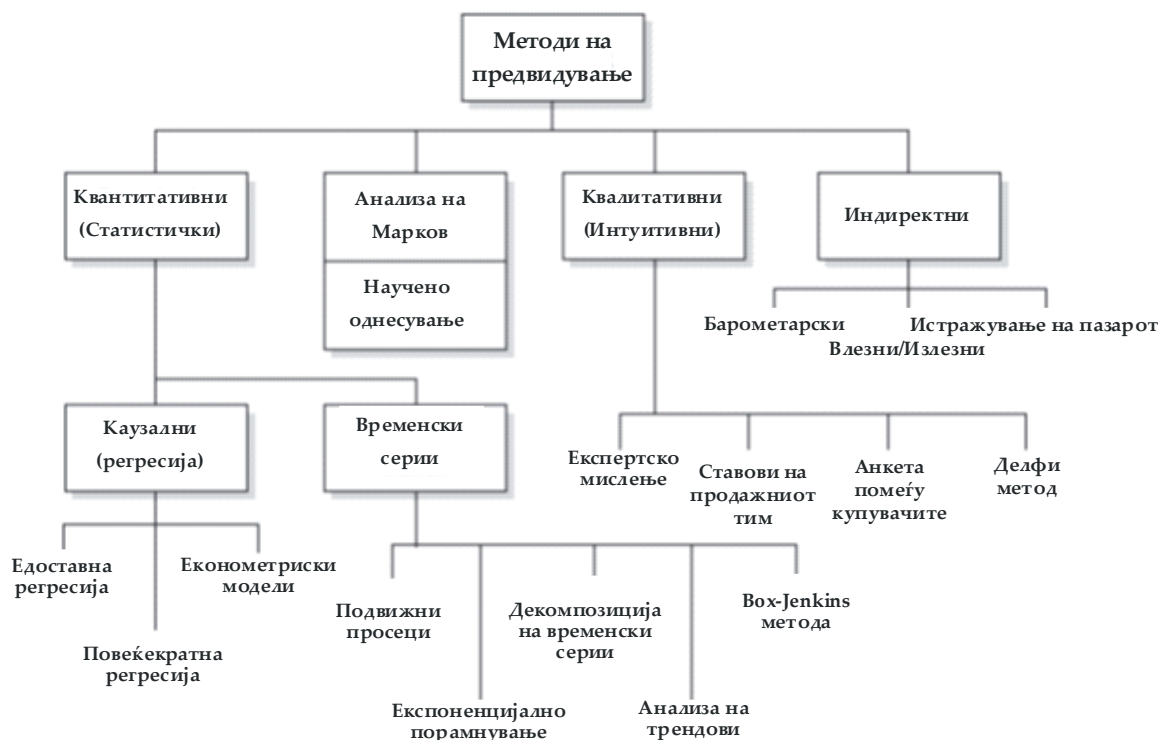
компанијата постои незадоволство од постојниот начин на планирање/буџетирање, дали вработените се заинтересирани за промени и прилагодувања, а при тоа ќе се добие претстава за трудот и средствата кои ќе бидат потребни за воведување на посакуваните промени (Waal, 2005).

Во литературата се среќаваат многу малку критики во поглед на Beyond Budgeting пристапот, кои главно се однесуваат на немањето рамка за планирање, координација и контрола на активностите, како и во поглед на практичноста од примената на ваквиот пристап (СИМА, 2007).

3.5.2. Техники и методи за предвидување и проектирање

Компаниите во современи услови применуваат различни техники и методи за предвидување, во зависност од расположивите податоци и информации и во согласност со потребите. Како што претходно веќе споменавме, станува збор за две групи техники и тоа **квалитативни техники**, кои се засноваат на интуиција, знаење и расудување и **квантитативни техники за предвидување**, кои се засноваат на статистички, математички и економетриски пресметки.

Слика 3-3: Техники и методи на предвидување



Извор: Shim, J. K. and Siegel, J. G. (2009), *Budgeting Basics and Beyond*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 228

Во продолжение ќе ги објасниме основните карактеристики на квалитативните и квантитативните техники за предвидување, а ќе дадеме и кус осврт на дел од нив, кои најчесто се применуваат во пракса.

Квалитативни техники

Квалитативните техники, или како што уште се нарекуваат интуитивни техники на предвидување, се базираат на интуиција, искуство, мислење, расудување или експертско знаење. Ваквите техники најчесто се користат за краткорочно предвидување при стабилни услови на пазарот, без драстични промени на трендовите, во случаи кога компанијата не располага со релевантни историски податоци, при лансирање на нови производи или услуги, при краткорочно планирање и слично. Негативна страна на овие техники е што се базираат на субјективно мислење, што во одредени ситуации не дава јасна слика за иднината и може да доведе до погрешни чекори од страна на менаџментот. Од друга страна, придобивките од примената на квалитативните техники произлегуваат од фактот дека со истите компанијата може многу подобро и побрзо да ги утврди можните ризици и промени, да ги согледа ефектите од таквите промени и да преземе соодветна акција. Од тие причини, компаниите најчесто ги користат како дополнување на предвидувањата добиени со примена на одредени квантитативни техники на предвидување и проектирање. Станува збор за следните техники на предвидување и проектирање (Shim & Siegel, 2009, 229-231):

Стручно мислење на менаџерскиот тим или на тим од експерти. Овој метод на предвидување овозможува искористување на интелектуалниот и иновативниот потенцијал на компанијата. Имено, за предвидување на идните настани се поаѓа од субјективното мислење и ставови на менаџерскиот тим или на тим од експерти од различни области (продажба, набавка, маркетинг и финансии). Членовите на тимот на заедничка brainstorming сесија, врз основа на расположивите информации и своето професионално искуство и знаење, даваат идеи или предлагаат начини за решавање на одредени проблеми и на конструктивен начин доаѓаат до заеднички став, односно предвидување во врска со идните настани. Ваквиот начин на предвидување се применува за краткорочни предвидувања, во случаи на отсуство на релевантни историски податоци и информации, или пак во комбинација со некои од квантитативните методи. Позитивна страна на овој метод на предвидување е што за релативно кратко време и на едноставен начин се доаѓа до утврдување на проекцијата за во иднина. Негативна страна е постоењето на доминантно мислење (најчесто

наметнато од страна на генералниот менаџер) или притисок од групата да се размислува или одлучува на одреден начин, со што различните идеи и размислувања се занемаруваат или воопшто не се предмет на разгледување.

Делфи методот опфаќа предвидување врз основа на експертско мислење на група експерти, кои преку пополнување на прашалници ги даваат своите лични мислења и предвидувања во врска со идните настани. При спроведување на процесот, не постои директен контакт помеѓу експертите, туку идеите и размислувањата се собираат преку пополнување на прашалник, кој се испраќа по електронски пат или по пошта. Врз основа на добиените резултати од прашалниците, се составува нов прашалник во кој се содржани идеите на групата и процесот се повторува во неколку циклуси, сè додека не се постигне консензус во поглед на предвидувањата за во иднина. Овој метод се смета за корисен и се употребува при долгорочно планирање. Преку примената на овој метод се надминуваат негативностите на претходниот метод на проектирање преку работа во група. Слабост на овој метод е времетраењето на процесот. Исто така, методот е често критикуван од страна на професионалната јавност како несигурен, поради отсуството на консензус по определени прашања.

Мислење и ставови на членовите на продажниот тим. Овој метод се користи за предвидување и проектирање на идната продажба, врз основа на сознанијата и мислењето на продажниот тим, кој е во непосреден контакт со купувачите и пазарот во текот на секојдневното работење. Прибраните мислења и проценки на членовите на тимот потоа се систематизираат во единствена проекција, која може да се користи за дополнување или прилагодување на предвидувањата и проекциите добиени со примена на други квалитативни или квантитативни методи. Позитивна страна на оваа техника на проектирање е што е прилично едноставна и брзо се спроведува, се заснова на информации и сознанија од пазарот, меѓутоа истата треба да се земе со доза на резерва поради тоа што продажните тимови може да ги засноваат своите предвидувања врз основа на сознанијата што се однесуваат повеќе на желбите на купувачите, отколку на нивните реални потреби или навики, како и поради фактот што членовите на продажниот тим може да бидат премногу оптимистични или песимистични во своите предвидувања.

Истражување на пазарот. Многу често применувана метода од страна на маркетинг тимовите за истражување на желбите, потребите и мислењето на купувачите. Истражувањето на пазарот најчесто се врши по пат на лични или телефонски контакти со купувачите, пополнување на прашалници или организирање на

фокус групи, по што се доаѓа до релевантни сознанија и се формира одредена слика во поглед на однесувањето на купувачите, нивните потреби, желби и преференции. Врз основа на добиените сознанија, се одредуваат тактичките мерки и активности и се прави предвидување или проекција на идните чекори и перформанси на компанијата.

Квантитативни техники

Квантитативните техники или методи се засноваат на примена на математички, статистички и економетриски методи, модели и пресметки. Од тие причини, истите се сметаат за пообјективни и попрецизни техники за предвидување и проектирање. За спроведување на овие техники, неопходно е компанијата да располага со релевантни историски податоци, врз основа на кои ќе се согледаат трендовите на развој на одредени појави, како и меѓусебната зависност и условеност на разгледуваните појави од други независни променливи, што ќе претставува основа за изработка на проекциите и предвидувањата. За изработка на предвидувањата, најголема промена има стандардната апликација Microsoft Excel, која овозможува изработка на најразлични математички и статистички пресметки и анализи, како и графичко претставување на добиените резултати. Покрај тоа, постојат и специјализирани програми и софтверски апликации, со помош на кои се изработуваат специфични статистички и економетриски модели за предвидување.

Квантитативните техники за предвидување се делат на *техники кои се базираат на историски податоци и анализа на временски серии*, како што се:

- Наивни методи
- Метод на подвижни просеци
- Метод на експоненцијално порамнување
- Анализа на трендови
- Декомпозиција на временски серии

и *каузални или економетриски техники*, како што се:

- Метод на едноставна регресија
- Метод на повеќекратна регресија
- Економетриско моделирање (Shim & Siegel, 2009, 227-228)

Анализата на временските серии претставува моќна техника за предвидување на идниот развој на одредена појава. Под временска серија се подразбира низа на нумерички вредности на одредена појава кои се прикажани по хронолошки ред во еднакви временски интервали. Предвидувањата кои се базираат на анализа на

временските серии се базирани на претпоставката дека идните вредности на променливата која е предмет на интерес може да се утврдат врз основа на историските податоци за движењето на соодветната појава. При тоа, во рамки на самата анализа се настојува да се утврди моделот на однесување на појавата, за што често се прави графички приказ на податоците со цел да се добие појасна слика. Од анализата на временските серии може да се утврдат следниве четири модели на однесување, кои се резултат на влијанието на различни фактори, а кои воедно ги претставуваат компонентите од кои е составена временската серија:

- *Трендови, кои претставуваат движења на долг рок во нагорна и надолна линија;*
- *Сезонски влијанија, кои предизвикуваат значителни отстапувања од трендот на краток рок во одредени периоди од годината, на пример во тек на месецот, неделата или денот;*
- *Циклуси или циклични влијанија, кои предизвикуваат циклични промени и отстапувања од трендот на подолг рок како резултат на одредени економски или политички услови и*
- *Нередовни или случајни фактори и влијанија кои предизвикуваат одредени отстапувања, што е тешко да се предвидат (на пример, екстремни временски услови, политички или социјални немири и др.)*

Следува објаснување на неколкуте методи на анализа на временските серии кои наоѓаат широка примена во пракса.

При примена на **наивните методи** се поаѓа од претпоставката дека минатото ќе се повтори, а дека трендовите, сезоналноста и цикличните влијанија се веќе рефлектирани во реалните податоци од претходните периоди или дека воопшто не постојат. Па така, во рамки на овој метод на предвидување, податоците од претходниот период се користат како проекција за наредниот период, без да се спроведе статистичка анализа на податоците со цел да се утврди причинско-последичната врска помеѓу одредени варијации или отстапувања. Позитивна страна на оваа метода е што е едноставна, лесно разбирлива, се спроведува за кратко време и без големи трошоци. Сепак, вистинска слабост е што добиените предвидувања се непрецизни.

Методот на подвижни просеци претставува, исто така, едноставна метода за предвидување. За да се добие проекција за наредниот период се пресметува просечната вредност (аритметички просек) на одредена појава во текот на неколку претходни периоди. Подвижни просеци се просеци кои се ажурираат со најновите добиени

вредности. За пресметување на нов просек за секој нареден период, најновите вредности се внесуваат на крајот од временската серија, а се исклучуваат вредностите од почетокот на временската серија, со цел да се задржи ист број на вредности, односно периоди. На тој начин, врз основа на добиените подвижни просеци, се изработува проекција во која се вклучени најновите вредности.

Во пракса се применуваат два типа на методи на подвижни просеци и тоа *метод на едноставни подвижни просеци* и *метод на пондерирани подвижни просеци*. За да се пресмета едноставен подвижен просек, збирот на вредностите за одредена појава се дели со бројот на периоди во временската серија. Голема улога и значење во поглед на точноста и релевантноста на добиените подвижни просеци има бројот на периоди. Имено, колку е помал бројот на периоди, толку е поголемо влијанието на промените. Поради тоа, изборот на бројот на периоди во голема мера зависи од релативната важност на постарите во однос на поновите податоци, што од друга страна е условено од природата на предвидуваната појавата и претходното искуство во врска со примената на различен број на периоди за пресметување на подвижните просеци.

За пресметка на пондериран подвижен просек, поединечните вредности за одредена појава се множат со одреден пондер во зависност од нивната старост, односно зависно од временскиот период за кој соодветните вредности се однесуваат. Тоа значи дека големината на пондерот е највисока за најновите вредности и се намалува за секоја претходна вредност во временската серија. Вкупниот збир на поединечните пондери треба да изнесува 1, а нивната поединечна големина се утврдува на произволен начин, по принципот на обиди и грешки. Збирот на добиените пондерираните вредности претставува пондериран подвижен просек за наредниот период.

Позитивна страна на методот на подвижни просеци е што е јасен, разбирлив и едноставен за примена, како и дека со примената на овој метод се врши порамнување на временската серија преку отстранување на влијанијата на одредени фактори. Од друга страна, точноста и адекватноста на добиените проекции во голема мера се условени од бројот на периоди кои ќе бидат земени предвид, поради што методот на подвижни просеци најчесто се применува за краткорочни проекции на продажбата, производството или приходите на компанијата.

Метод на експоненцијално порамнување. Станува збор за пософистицирана метода на пондерирани подвижни просеци, во која како пондер односно фактор за порамнување на вредностите во рамки на временската серија се користи факторот алфа. При спроведување на методот на експоненцијално порамнување, се поаѓа од

подвижните просеци на податоците од минатите периоди. Проектираната вредност, всушност, претставува пондериран просек на вредноста од минатиот период и сегашната вредност, прилагодени со факторот алфа. Вредноста на факторот алфа се движи помеѓу 0 и 1 и го покажува степенот на порамнување, односно степенот на влијание на вредностите од минатите периоди врз проектираната вредност. Колку вредноста на алфа е поблиску до нула, степенот на порамнување е повисок, што значи дека поголема тежина во предвидувањето имаат вредностите од минатите периоди. Колку вредноста на алфа е поблиску до 1, степенот на порамнување е понизок и поголемо е влијанието на неодамнешните промени врз предвидувањето.

Формулата за експоненцијално порамнување е следна:

$$S_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) S_t$$

при што

S_{t+1} - нова проектирана вредност (експоненцијално порамнет просек)

α – фактор на порамнување

X_t – сегашна реална вредност за последниот период

S_t – проектирана експоненцијано порамнета вредност за последниот период

За изработка на проектираната временска серија потребно е да се утврди почетната вредност на временската серија и големината на факторот алфа. Како почетна вредност може да се земе просекот од реалните вредности од неколку минати периоди или почетната вредност од реалната временска серија. Клучна улога во процесот има одредувањето на големината на факторот алфа, за што сè уште нема формално утврдена процедура. Најчесто големината на факторот алфа се утврдува врз основа на претходно искуство или со примена на принципот на обиди и грешки.

Претставениот модел за експоненцијално порамнување не го зема предвид влијанието на трендовите и сезонските влијанија, поради што се нарекува и *метод на едноставно експоненцијално порамнување*. Овој модел се применува за временски серии каде сезонските влијанија и трендовите се минимални. Проширување на претходниот метод претставува *методот на двојно експоненцијално порамнување*, кој ги зема предвид и флукуациите на трендот и *методот на тројно експоненцијално порамнување*, кој дополнително ги зема предвид сезонските флукуации.

Методот на двојно експоненцијално порамнување, кое уште се нарекува и експоненцијално порамнување прилагодено на трендот или предвидување прилагодено со трендот. Методот на двојно експоненцијално порамнување овозможува прилагодување на проектираните вредности на промените на трендот, со примена на следната формула:

$$T_t = \beta(S_t - S_{t-1}) + (1-\beta)T_{t-1}$$

при што

T_t - постојна естимација на трендот

S_t - проектирана вредност (експоненцијално порамнет просек)

β - фактор на порамнување

Оттука, формулата за предвидување прилагодена со трендот (FIT) изгледа вака:

$$FIT_{t+1} = S_t + T_t$$

Методот на експоненцијално порамнување претставува мошне популарна и често применувана техника за проектирање, поради едноставната и лесна примена како и поради високиот степен на точност на проекциите на краток и на среден рок. Негативна страна на овој метод е комплицираниот и релативно долг процес на утврдување на вистинскиот фактор на порамнување.

Анализа на трендови. За спроведување на анализата на трендот, потребно е да се располага со поголема низа на податоци за временската серија. Со едноставно графичко прикажување на податоците од повеќе минати периоди може да се утврди постоење на одреден тренд, при што тренд линијата може да биде права или крива. Во зависност од обликот на тренд линијата, трендот може да биде праволиниски или линеарен и криволиниски или нелинеарен.

Анализата на трендовите подразбира определување на формула или равенка која најсоодветно ќе го прикаже трендот на движење на набљудуваната појава и ќе овозможи проектирање на нејзиниот иден развој. За таа цел, покрај графичкиот метод, се применуваат методот на разлики и методот на најмала стандардна грешка. Преку методот на разлики се утврдуваат разликите помеѓу последователните податоци во рамки на временската серија. При изборот на најдобра формула на трендот која

соодветствува, т.е. е прилагодена на податоците, се применува методот на најмала стандардна грешка.

Во зависност од тоа за каков тренд станува збор (параболичен, праволиниски, експоненцијален итн.), постојат повеќе видови на модели на трендот. Во продолжение ќе се осврнеме на *моделот на линеарен тренд* и *моделот на експоненцијален тренд*, како најчесто применувани модели при проектирањето. Доколку временската серија во текот на последователните временски интервали се зголемува или се намалува за приближно ист износ, станува збор за *линеарен тренд*. Моделот на линеарен тренд претставува специфичен вид на проста регресија, со таа разлика што во овој случај независна променлива претставува времето. Наједноставен начин да се утврди постоењето на трендот е податоците од временската серија да се прикажат графички. Покрај тоа, линеарниот тренд може да се прикаже во вид на равенка која изгледа вака:

$$y' = a + bx$$

при што

y' – зависна променлива што е предмет на предвидување

x – време

a - константа која го покажува пресекот на y оската

b - коефициент кој ја покажува просечната промена на временската серија во последователните временски интервали во рамки на периодот

За пресметување на вредностите на параметрите a и b се применува методот на најмали квадрати. Целта на овој метод е да се добие права линија која има најмал збир на квадратите на вертикалните отстапувања на линијата на трендот од оригиналните вредности на податоците во временската серија, или искажано преку формула:

$$\sum_{i=1}^n [y_i - (a + bx_i)]^2 = \min$$

Преку примена на горенаведениот критериум, се добиваат следните равенки:

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b \sum x \\ \sum yx &= a \sum x + b \sum x^2 \end{aligned}$$

од кои се добиваат следните формули за пресметување на параметрите a и b :

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = \frac{\sum y}{n} = \bar{y}$$

$$b = \frac{n\sum yx - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

За оценка на репрезентативноста на добиените функции на трендот (дали и во колкава мера секоја од нив е прилагодена на податоците од временската серија) се применува *стандардната грешка на трендот*. Формулата за пресметка на стандардната грешка S_{y_t} е следна:

$$S_{y_t} = \sqrt{\frac{\sum (y_i - y')^2}{n - k}}$$

Истата овозможува преку споредбена анализа на стандардните грешки на различните линии на трендот да се одреди на трендот со најмала стандардна грешка, т.е. трендот кој најмогу соодветствува на развојната тенденција на набљудуваната појава. Трендот со најмала стандардна грешка понатаму служи за предвидување на идниот развој на појавата.

Доколку набљудуваната појава во изминатите неколку години покажува приближно исто релативно зголемување или намалување, во тој случај најсоодветен модел за утврдување на нејзиниот тренд на развој претставува *моделот на експоненцијален тренд*. Експоненцијалниот тренд на појавата може да се утврди и преку методот на разлики, доколку разликите помеѓу логаритамските вредности на последователните податоци на временската серија меѓусебно се приближно исти. Формулата за линеарен тренд изгледа вака: $y' = a \cdot b^x$. Со логаритмирање на двете страни на формулата се добива т.н. формула за линеарен логаритамски тренд

$$\log y' = \log a + x \log b$$

Преку примена на скратениот метод на најмали квадрати, според кој збирот на квадратите на вертикалните отстапувања на линијата на трендот од логаритмите на податоците на временската серија е минимален, може да се пресметаат соодветните коефициенти:

$$\log a = \frac{\sum \log y}{n}$$

$$\log b = \frac{\sum x \log y}{\sum x^2}$$

Вредностите на параметрите a и b се добиваат со логаритамска трансформација на коефициентите $\log a$ и $\log b$, при што параметарот a ја покажува почетната вредност на трендот, додека параметарот b го покажува просечниот раст на појавата и истиот се нарекува просечно темпо на раст. Врз основа на просечното темпо на раст може да се пресмета експоненцијалната стапка на раст, т.е. просечната годишна стапка на раст на набљудуваната појава, според следната формула:

$$r_e = (b - 1) \cdot 100$$

Независно од тоа за каков тренд станува збор, предвидувањето на идните вредности на појавата која е предмет на интерес се врши со екстраполација на трендот, што подразбира продолжување на линијата на трендот надвор од временскиот интервал којшто е опфатен со временската серија. Основен предуслов за добивање на успешно и адекватно предвидување е во иднина факторите кои влијаеле врз движењето на појавата да останат непроменети, како и да не се појават влијанија од други фактори.

Методот на декомпозиција на временските серии овозможува расчленување на поединечните компоненти на временската серија. При тоа, се користат три стандардни методи на декомпозиција: адитивен, мултипликативен и комбиниран метод. Во рамки на адитивниот метод, временската серија претставува збир од сите четири компоненти кои се изразени во апсолутен износ, т.е. во иста единица мерка како и вредностите на временската серија. Формулата изгледа вака:

$$Y = T + C + S + R$$

при што

Y - временска серија;

T - тренд компонента;

C - циклична компонента;

S - сезонска компонента и

R – случајна (резидуална) компонента.

Често пати трендот и цикличната компонента се комбинираат во единствена тренд-циклична компонента (T), па како резултат на тоа се добива следната формула:

$$Y = T + S + R$$

Кај мултипликативниот метод, временската серија претставува производ од сите нејзини компоненти, при што трендот или тренд-цикличната компонента е изразена во иста единица мерка како и временската серија, додека влијанието на останатите компоненти е претставено како процент од трендот. Прикажан преку равенка, моделот на мултипликативниот метод изгледа вака:

$$Y = T \times C \times S \times R \quad \text{или} \quad Y = T \times S \times R$$

И конечно, комбинираниот модел на декомпозиција овозможува преку различна комбинација на дејства на различните компоненти да се добијат податоци за временската серија. Од наведените стандардни методи, најголема примена има мултипликативниот метод. Во продолжение, накусо ќе го објасниме методот на декомпозиција на временските серии со примена на мултипликативниот метод.

Методот се состои од неколку чекори и опфаќа примена на различни методи. Кај повеќето појави кои се предмет на предвидување од страна на компаниите, се забележува влијанието на сезонските фактори. Сезонските влијанија можат да се забележат доколку се анализираат временски серии во кои се содржани податоци од пократки временски интервали (месеци или квартали). Па така, сезонските отстапувања претставуваат отстапувања од просечните вредности во одредени периоди (месеци или квартали) во текот на годината. Присуството на одредени сезонски отстапувања може да се утврди со примена на различни методи. Како мерка за утврдување на јачината на сезонските влијанија во определени периоди на годината (месеци или квартали) се користи сезонскиот индекс.

За издвојување на сезонските отстапувања од временската серија се применува методот на сооднос на реалните вредности на временската серија спрема подвижните просеци. Најпрво се пресметуваат месечни или квартални подвижни просеци, кои претставуваат проста аритметичка средина на оригиналните податоци за сите дванаесет месеци или за четири квартали. Следува пресметување на центрирани подвижни просеци, кои претставуваат аритметичка средина од два последователни месечни или квартални подвижни просеци. Кога реалните вредности од временската серија ќе се поделат со пресметаните центрирани подвижни процеси, се постигнува отстранување на тренд-цикличната компонента, а во временската серија остануваат сезонската и резидуалната компонента или искажано со формула:

$$S \times R = \frac{Y}{T \times C}$$

За да се отстрани резидуалната компонента, се пресметуваат просечни вредности на $S \times R$ по месеци или квартали. Добиените вредности се множат со 100 и на тој начин се утврдува влијанието на сезонската компонента или уште позната како сезонски индекс. Откако ќе се добие вредноста на сезонскиот индекс, се пристапува кон т.н. десезонирање на временската серија, односно отстранување на ефектот на сезонските влијанија од временската серија. За таа цел, оригиналните вредности од временската серија се делат со вредноста на соодветниот индекс и се множат со 100. На тој начин се добива временска серија во која е содржана само тренд компонентата. За да се направи точно предвидување, најпрво се примена на методот на трендот се утврдува линијата на трендот, која најдобро ги отсликува податоците од временската серија и служи како основа за изработување на новата проекција. На крај, проектираните вредности кои се базирани на трендот се дополнуваат со примена на сезонскиот индекс, со што се добива комплетно нова и целосна проекција на идното движење на набљудуваната појава.

Каузалните или асоцијативни техники на предвидување служат за утврдување на причинско-последичните односи помеѓу зависната променлива (или појавата која е од интерес) и една или повеќе други независни променливи (т.н. фактори или предиктори), врз основа на историски податоци. Добиените резултати го покажуваат влијанието на независната врз зависната променлива и претставуваат основа за предвидување на идните вредности на зависната променлива. *Методот на регресиона анализа* е најчесто употребувана каузална техника за предвидување на идната продажба.

Во моделот на регресија секогаш постои една зависна променлива, додека бројот на независните променливи варира. Па така, доколку во моделот на регресија е вклучена една независна променлива, станува збор за проста регресија, додека повеќекратната регресија вклучува две или повеќе независни променливи. Во зависност од линијата која го покажува односот помеѓу зависната и независните променливи, моделот на регресија може да биде линеарен (праволиниски) или нелинеарен (криволиниски). Моделот на проста линеарна регресија прикажан преку равенка изгледа вака:

$$Y = a + bX + e,$$

каде што

Y – зависна променлива што е предмет на предвидување

X – независна променлива со чија помош ја предвидуваме вредноста на Y

a – константа која го покажува пресекот на у оската

b – коефициент кој го покажува движењето (промената) на зависната променлива при одредено движење (промена) на независната променлива

e – случајна грешка

Аналогно на тоа, формулата за пресметување на повеќекратна регресија е следна:

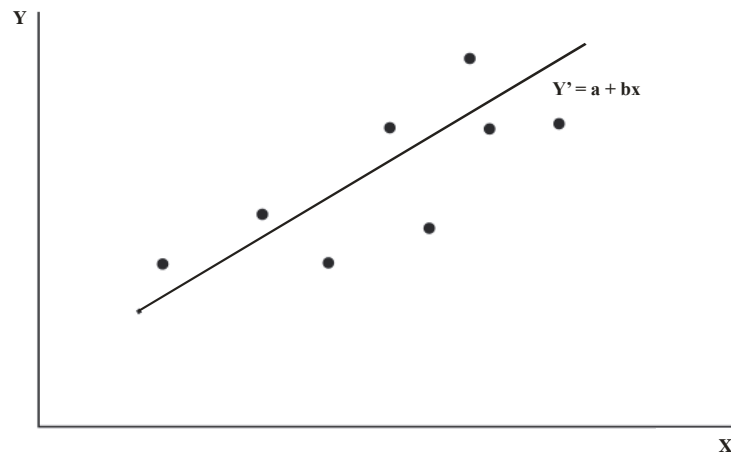
$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_tX_t + e$$

додека за пресметување на криволиниска регресија се применува следната формула:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X^2$$

Во продолжение ќе го објасниме моделот на проста линеарна регресија. Преку внесување на вредностите на зависната и независната променлива во т.н. *дијаграм на растурање* се добива визуелна слика за причинско-последичниот однос помеѓу зависната и независната променлива.

Слика 3-4: Дијаграм на растурање



Извор: Shim, J. K. and Siegel, J. G. (2009), *Budgeting Basics and Beyond*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 244

Поединечните точки на дијаграмот ги претставуваат вредностите на зависната променлива во однос на различните вредности на независната променлива. Преку повлекување на права линија помеѓу точките се определува зависноста помеѓу променливите. Притоа може да се повлечат повеќе прави линии, меѓутоа од клучна

важност е да се повлече линијата која најточно ќе го прикаже нивниот меѓусебен однос или т.н. *линија на регресија*. Тоа значи дека линијата на регресија треба да поминува низ повеќето точки, а отстапувањето на точките од линијата (или стандардната грешка) да биде минимално.

За утврдување на линијата на регресија се применува моделот на најмали квадрати. Методот опфаќа повеќе математички пресметки, со цел да се дојде до пресметана или проектирана вредност на зависната променлива Y' која ќе биде приближно еднаква со вистинската вредност на зависната променлива Y . Или поинаку кажано, примената на методот на најмали квадрати има за цел да се добие равенка на минимален збир од квадратите на отстапувањата помеѓу точките на дијаграмот (реалните податоци) и проектираната линија. Линијата која го исполнува овој услов се нарекува линија на регресија или линија на најмали квадрати. Под претпоставка дека причинско-последичниот однос помеѓу променливите ќе продолжи, утврдената равенка, односно линијата на регресија понатаму служи за предвидување на вредностите на зависната променлива, односно на идниот развој на појавата. Во пракса, за одредување на квалитетот и веродостојноста на предвидувањето врз основа на регресионата равенка, често се користи коефициентот на детерминација R^2 чијашто вредност се движи во интервалот помеѓу 0 и 1. Колку е повисок коефициент на детерминација, толку повеќе доверба може да се има во предвидената равенка за регресија.

Составен дел на регресионата анализа е корелационата анализа, со помош на која се утврдува меѓусебниот однос помеѓу зависната и независните променливи, односно нивната корелација. За таа цел се користи коефициентот на корелација r , чијашто вредност се движи во интервалот помеѓу -1 и 1. Коефициент на корелација $r=1$ означува одлична позитивна или директна корелација, коефициент $r=-1$ означува одлична негативна или инверзна корелација, додека коефициент $r=0$ значи дека не постои корелација помеѓу променливите. Позитивна корелација значи дека вредностите на зависната и независната променлива се движат во иста насока, односно секое зголемување на вредноста на независната променлива ќе предизвика зголемување на вредноста на зависната променлива. Во спротивност, кај негативната или инверзна корелација, вредностите на зависната и независната променлива се движат во спротивна насока, или со други зборови, тоа значи дека секое зголемување на вредноста на независната променлива ќе предизвика намалување на вредноста на зависната променлива.

3.5.3. Примена на современите технолошки решенија во процесот на планирање и проектирање

Во современи услови на висок технолошки развој и брз развој на технологијата, примената на современи технолошки решенија во процесот на планирање и проектирање е предуслов за кратење на времето за планирање и одлучување, поголема точност и прегледност на податоците и добиените резултати, изработка на повеќе сценарија и детални анализи, како и носење на навремени и адекватни одлуки.

Во најголем број случаи, за изработка на буџетите, различни проекции, сценарија и специфични анализи компаниите ги користат стандардните компјутерски апликации (како на пример Microsoft Excel), кои овозможуваат табеларен и графички приказ на резултатите. Различните функции кои се содржани во стандардните апликации како што се MS Excel, Quattro Pro, Lotus 1-2-3, овозможуваат анализа на бројни податоци и изработка на различни модели на предвидување кои понатаму се користат во процесот на планирање и одлучување. И покрај бројните погодности кои ги овозможува примената на стандардните табеларни апликации, практичното искуство од нивната примена покажало бројни ограничувања (особено во поглед статистичката анализа на податоците) и недостатоци. Имено, при изработка на плановите се земаат податоци од различни извори поради што е потребно усогласување на различните формати и консолидација на податоците. Сето тоа одзема многу време и енергија, доведува до појава на грешки и предизвикува фрустрација и незадоволство кај вработените, што во крајна линија го доведува во прашање квалитетот на добиените планови, проекции, како и на конечната верзија на буџетот. Не се ретки искуствата од пракса кога поради грешки во калкулациите, компаниите се соочиле со погрешни податоци во врска со планираната продажба или планираниот профит за годината. Таквата ситуација понатаму може да има различни последици, како кратење на буџети или дополнително зголемување на продажните количини со цел да се дојде до потребниот резултат. Грешките кои може да настанат при изработка на различните калкулации и сценарија доведуваат до погрешни сознанија кои понатаму негативно влијаат врз одлуките на менаџментот и врз перформансите на компанијата.

Во современи услови на динамични промени поврзани со висок степен на ризик, компаниите сè повеќе стануваат свесни за ограничувањата и недостатоците на стандардните апликации и потребата од примена на посоефицицирани софтверски решенија кои ќе овозможат добивање на вистински информации потребни за

донесување на навремени и квалитетни одлуки. Денес на пазарот постојат голем број компании кои нудат специјализирани и интегрирани софтверски решенија и интернет платформи кои пружаат повеќе различни можности за планирање и предвидување, изработка на сложени економетриски модели и симулации, статистичка анализа и графичко прикажување на податоците. Меѓу нив би ги издвоиле EView, SAS, SPSS, Forecast Master, Forecast Pro, Autobox и други. Меѓу придобивките кои се постигнуваат со примена на современи софтверски решенија, покрај кратање на времето за планирање и поголема точност на податоците, би ги издвоиле следниве: лесно, брзо и точно креирање на различни калкулации, сценарија и анализи за потребите на менаџментот или во процесот на буџетирање, можност за агрегирање и гранулирање на податоците содржани во анализите, проекциите и плановите, поврзаност и меѓусебна усогласеност на различните инпути и планови, креирање на унифицирани извештаи и слично. Сето тоа придонесува за поголема ефикасност и ефективност во работењето и овозможува постигнување на подобри перформанси на компанијата на долг рок.

ГЛАВА IV – ПРОЦЕС НА МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ И ПОДГОТОВКА НА ИЗВЕШТАИ

Општопознато е дека тоа што не може да се мери не може ни да се управува. Ефикасното мерење на перформансите придонесува за ефикасно управување. Оттука произлегува и објаснувањето за местото и улогата на процесот на мерење на перформансите и подготовка на извештаи во рамки на целокупниот процес на менаџментот на перформанси. Преку процесот на следење и мерење на перформансите, компанијата може да утврди во колкава мерка преземените активности и операции се во согласност со избраната стратегија, како и да го оцени постигнатиот напредок во насока на остварување на зацртаните цели. Покрај контролната функција, целокупниот процес е во функција и на зголемување на знаењето и подобрување на процесот на одлучување во рамки на компанијата.

Во последните дваесет години, мерењето на перформансите на компаниите доживува вистинска револуција. Вниманието на академската и професионалната јавност е насочено кон проучување и истражување на различните аспекти на поимот, различните пристапи за спроведување на целокупниот процес, како и на развојот и примената на различни системи за мерење на перформансите и нивното влијание врз успехот на компаниите. Зголемениот интерес од страна на научната и професионалната јавност за мерење на перформансите на компаниите, според Нили, во голема мера се должи на: промените во природата и начинот на работење на современите компании, зголемената конкуренција, променетите улоги на компаниите, промените на барањата од надворешното окружување, појавата на нови иницијативи за подобрување на пристапот и начинот на мерење на перформансите, појавата на национални и интернационални награди за квалитет, како и на зголемената улога и значење на ИК технологијата (Neely, 1999). Целта на бројните истражувања е да се идентификуваат клучните двигатели, показатели и мерки на успехот на компаниите, како и да се утврдат најдобрите практики во поглед на пристапот кон спроведување на целокупниот процес и системите за мерење на перформансите и менаџмент контрола.

За целосно да се разбере улогата, значењето и важноста што овој процес ја има за постигнување на успех и одржлив развој на современите компании, во продолжение најпрво ќе го дефинираме поимот, а потоа ќе се осврнеме на придобивките од мерењето

на перформансите, причините поради кои компаниите ги мерат перформансите и начинот на кој се одвива целокупниот процес.

4.1. ПРОЦЕС НА МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

Процесот на мерење на перформансите претставува процес на учење и флексибилност кон промени (Coombs et al., 2005, p.317) или процес на квантифицирање на ефикасноста и ефективноста на преземените акции и активности (Neely et.al., 1995 цитирано во Bourne et al., 2003, p. 3). Преку процесот на мерење на перформансите, компаниите имаат увид и претстава за постигнатите резултати од спроведувањето на одделни активности, дали остварените резултати се во согласност со очекувањата и дали компанијата е на вистинскиот пат за постигнување на стратегиските цели.

Мерењето на перформансите има повеќе функции, преку кои на компаниите им овозможува бројни придобивки и позитивно влијае врз нивното работење (Spitzer, 2007, pp. 15-20):

- *го насочува однесувањето на вработените;*
- *ја зголемува видливоста на перформансите;*
- *го фокусира вниманието на тоа што е важно;*
- *очекувањата ги прави појасни. Со јасно утврдување на показателите и мерките за успешност, се отстранува можноста за појава на недоразбирање и конфузија кај вработените;*
- *поттикнува одговорност кај менаџерите и вработените. Одговорноста на секој од вработените лежи во квалитетно извршување на обврските, а со мерење на перформансите се добива јасна слика за тоа дали и како вработените и менаџерите ги извршуваат своите обврски;*
- *ја зголемува објективноста, преку управување засновано врз факти;*
- *претставува основа за одредување на целите. Компаниите својот успех го дефинираат преку одредување на цели, а утврдените цели произлегуваат од тоа што се мери;*
- *го подобрува извршувањето на плановите и активностите;*
- *промовира конзистентност во работењето;*
- *обезбедува повратни информации кои се неопходни за остварување на компаниските цели и постигнување на успех;*
- *придонесува за поголема усогласеност во рамки на компанијата;*

- *го подобрува одлучувањето.* За донесување на правилни и квалитетни одлуки менаџерите имаат потреба од валидни, навремени и точни податоци и информации во врска со перформансите на компанијата, кои се добиваат преку системот за мерење на перформансите;
- *овозможува подобро решавање на проблемите.* Единствено преку систематско и континуирано мерење на перформансите компаниите можат да ги идентификуваат и разрешат потенцијалните проблеми кои може да го попречат спроведувањето на планираните активности;
- *дава сигнали за рано предупредување.* Раното откривање на потенцијалните предизвици и проблеми овозможува навремено преземање на корективни мерки, во спротивно компанијата ќе се соочи со долгорочни и тешки последици;
- *овозможува подобро разбирање.* Добиените сознанија во процесот на мерење на перформансите овозможуваат подобро разбирање на ситуацијата во која се наоѓа компанијата, што е од голема важност за идните акции и мерки кои ќе бидат преземени.
- *овозможува предвидување на иднината.* Добиените резултати и сознанијата кои произлегуваат од процесот на мерење на перформансите се основа за изработка на проекции и предвидувања на идниот развој на компанијата;
- *мотивира.* Сознанијата за остварените резултати и постигнатиот напредок кај менаџерите и вработените развиваат чувство на задоволство, конкурентски дух, мотивација за преземање на нови иницијативи и вложување на дополнителни напори.

Оттука произлегува и заклучокот дека постојат повеќе различни причини поради кои компаниите претендираат кон мерење на перформансите. Повеќето автори на различен начин ги категоризираат различните причини. Па така, според професорот Енди Нили, постојат четири клучни причини поради кои компаниите ги мерат перформансите: а) да ја утврдат состојбата на компанијата, б) да ја комуницираат состојбата (во рамки на компанијата и надвор од неа), в) да ги потврдат приоритетите и г) да поттикнат напредок, односно да влијаат врз ставовите и однесувањето на вработените (Neely, 1998, цитирано во Marr, 2006, p. 98). Според Бернард Мар, различните причини може да се групираат во три категории:

- *Известување и усогласеност* – мерењето на перформансите служи како основа за поднесување на извештаи во рамки на компанијата, но и до надворешните стејкхолдери согласно со законските обврски и правилата за усогласеност;
- *Контрола на однесувањето на вработените* – мерењето на резултатите служи за мотивирање на вработените и промена на нивното однесување;
- *Стратешко одлучување и организациско учење* – резултатите од процесот на мерење на перформансите служат како основа за носење на одлуки од страна на менаџментот, за проверка на стратегиските претпоставки и за континуирано учење и напредок (Marr, 2006, p. 99).

Во секој случај, станува јасно дека мерењето на перформансите претставува неопходност и клучна активност за секоја современа компанија, а дека резултатите на компанијата, во голема мера, се условени од избраниот пристап и начинот на организација на целокупниот процес. Од друга страна, пристапот кон мерење на перформансите и начинот на организација и спроведување на процесот на мерење на перформансите, во голема мера, се условени од повеќе фактори, како на пример: типот на бизнис, ситуацијата на пазарот, големината на компанијата, потребите на различните нивоа на менаџмент, степенот на примена на современи технолошки решенија и слично.

Процесот на мерење на перформансите претставува континуиран процес. Традиционално, процесот започнува со прибирање на податоците и информациите во врска со постигнатите резултати во изминатиот период од различни внатрешни и надворешни извори. Податоците во врска со остварената продажба, производство, дистрибуција, финансиски приходи и расходи и сл. најчесто произлегуваат од внатрешни извори, додека податоците кои се однесуваат на купувачите, добавувачите, пазарот и конкуренцијата произлегуваат од надворешни извори. Собраните податоци и информации се систематизираат и консолидираат во форма која е адекватна за нивна понатамошна обработка и анализа. Во рамки на анализата се прави споредба на реално постигнатите резултати од спроведените активности во однос на планираните резултати за тековната година, резултатите постигнати во истиот период минатата година и поставените цели и таргети. Исто така, се прави споредбена анализа на резултатите на компанијата во однос на перформансите на конкуренцијата. На тој начин се доаѓа до сознанија и согледувања за трендовите на раст и развој, а се мери и отстапувањето во однос на планираните резултати и поставените стандарди, со цел да се согледаат причините за настанатите отстапувања и нивното влијание врз понатамошните

активности. Добиените резултати и сознанија претставуваат основа за изработка на извештаите за перформансите на компанијата за соодветниот период и, што е уште поважно, претставуваат основа за донесување на оперативни и стратегиски одлуки за подобрување на перформансите во иднина. Во суштина, станува збор за комплексен процес кој бара време, средства и вклученост на повеќе лица. Во поглед на динамиката, мерењето на перформансите во најголем дел се спроведува на месечна основа, а во зависност од расположивите податоци и информации и на дневна, неделна и квартална основа.

Со оглед на фактот дека главниот фокус на секоја компанија е остварување на подобри финансиски резултати, во процесот на мерење на перформансите акцентот првенствено е ставен на следење на финансиските показатели, како обем на продажба, остварените приходи од продажба, нето добивка и остварениот профит. При тоа, како репер за споредба на постигнатите резултати за соодветниот период служат планираните резултати во рамки на буџетот или податоците од континуираните проекции. Покрај тоа што буџетот служи за контрола и мерење на перформансите на компанијата, истиот служи и како систем за рано предупредување за можните предизвици и проблеми кои се предизвикани од надворешни, но и од внатрешни фактори, кои имаат или би имале влијание врз перформансите на компанијата. Меѓутоа, примената исклучиво на финансиските показатели кои се однесуваат на минатото (поради што се нарекуваат „индикатори со заостанување“) претставува ограничувачки фактор и не соодветствува на потребите на современите компании. Во современи услови, компаниите имаат потреба од антиципирање на идните настани и потребите на купувачите пред истите да настанат, со цел навремено и адекватно да ги прилагодат своите капацитети, организација и иницијативи. Како резултат на тоа, во последно време сè поголема примена и значење во процесот на мерење на перформансите имаат нефинансиските мерки или индикатори (т.н. „водечки индикатори“), кои претежно се ориентирани кон иднината. Станува збор за мерки и индикатори кои се однесуваат на задоволството на купувачите, лојалноста на купувачите, степенот на задоволство и лојалност на вработените, квалитетот на производите и услугите, времетраењето на циклусот на производство и продажба, брзината и квалитетот на испораката и слично.

Остварувањето на подобри перформанси во однос на нефинансиските показатели нужно води кон подобри финансиски резултати и подобра пазарна позиција во однос на конкуренцијата. Од тие причини, во последните години е нагласена потребата од

континуирано следење и мерење на перформансите од повеќе аспекти, преку примена на балансиран сет на финансиски и нефинансиски индикатори и мерки. Со еден збор, процесот на мерење на перформансите во современи услови е комплексен процес кој опфаќа истовремено следење и мерење на финансиските и нефинансиските перформанси низ призмата на купувачите, добавувачите, процесите, вработените итн.

Неминовната потреба од примената на финансиски и нефинансиски индикатори за мерење на перформансите ги става компаниите пред бројни предизвици при организација и спроведување на процесот на мерење на перформансите. Изборот на вистинските индикатори за перформансите, вистинскиот баланс помеѓу финансиските и нефинансиските мерки, како и помеѓу оперативните и стратегиските мерки на перформансите, нивната меѓусебна усогласеност и поврзаност, потребата од континуирано менување на сетот на индикатори согласно со променетите внатрешни и надворешни услови и потребите на компанијата (напуштање на непотребните и воведување на нови индикатори), потребниот оптимален број на индикатори кои ќе се следат, квалитетот и достапноста на податоците, како и времето и ресурсите потребни за нивно прибирање и следење, се само дел од нив. Често пати во научната и стручната јавност се среќаваат спротивставени мислења и критики во поглед на бројот на показатели за мерење на перформансите, видот на показателите (финансиски и нефинансиски) кои се применуваат, балансот помеѓу финансиските и нефинансиските показатели, дали компаниите применуваат релевантни показатели за перформансите или истите се условени исклучиво од расположивите податоци, како и околу ефикасноста и ефективноста при спроведувањето на процесот на мерење на перформансите (Magr, 2006; Axson, 2010). Имено, практичните искуства покажуваат дека во најголем дел компаниите се фокусирани на поголем број на показатели од потребните, доминираат финансиските и оперативните показатели, изборот на мерките и показателите се базира на расположивите податоци и информации, а не на реалните потреби и релевантните сознанија што треба да се добијат во процесот на мерење, потребните податоци и информации се прибираат и чуваат од страна на различни сектори кои применуваат различни системи или апликации кои не се меѓусебно поврзани и усогласени, што во крајна линија, ја зголемува комплексноста и негативно влијае врз ефикасноста и ефективноста на целокупниот процес на мерење на перформансите.

Станува јасно дека за постигнување на успех и конкурентска предност, компаниите треба да се фокусираат на неколку клучни показатели кои се однесуваат на

клучните фактори за успех на компанијата, при што целокупното внимание и напори на менаџментот и вработените во компанијата ќе бидат насочени кон нивно остварување. При изборот на показателите кои ќе се следат, потребно е да се примени методот на избор на „неколку клучни” показатели, што значи поедноставување и оптимизирање на бројот на показатели кои ќе се следат. Во спротивно, менаџерите ќе се соочат со немање увид во вистинското значење и влијание на показателите, дефокусирање на нивното внимание од показателите кои се клучни за успехот на компанијата, тешкотии да се согледа меѓусебната корелација помеѓу различните показатели и губење на време (Franceschini et al., 2007, p.125). Од тие причини, за успешно спроведување на процесот на мерење на перформансите, неопходно е компанијата да има изграден систем за мерење на перформансите кој се состои од: а) поединечни мерки со кои на квантитативен начин се прикажува ефикасноста и ефективноста на преземените активности, б) комбинација на мерки со кои се оценуваат перформансите на компанијата во целина и в) адекватна инфраструктура која овозможува прибирање, средување, сортирање, анализа, толкување и дисеминација на податоците (Neely, 1998 цитирано во Kennerly and Neely, 2003, p.218).

Во литературата особено е нагласена важноста на изборот на ефективни мерки, кои треба да соодветствуваат на стратегијата, потребите и на условите во кои функционира компанијата. При тоа, голем број автори го дале своето мислење во врска со карактеристиките на мерките и критериумите за нивниот избор. Како резултат на направенот преглед на расположливата литература во врска со мерење на перформансите, група професори од Универзитетот во Кембриџ направиле листа на препораки кои компаниите треба да ги имаат предвид при избор на мерките на перформансите на компанијата (Neely et al., 1997, p.1137):

- мерките на перформансите треба да произлегуваат од стратегијата
- да бидат едноставни за разбирање
- да обезбедуваат навремени и точни повратни информации
- да се базирани на вредности врз кои корисникот или корисниците имаат влијание или контрола
- да го одразуваат „бизнис процесот”
- да се однесуваат на специфични цели (таргети)
- да се релевантни
- да се составен дел на затворен систем на управување
- да се јасно дефинирани

- да имаат визуелен ефект
- да се фокусирани на подобрување
- да се конзистентни
- да обезбедат брзи повратни информации
- да имаат експлицитна намена
- да се засноваат на точно утврдена формула и извор на податоци
- да бидат претежно изразени како сооднос наместо во апсолутни вредности
- колку што е можно да користат автоматски прибрани податоци
- да бидат прикажани во едноставен и конзистентен формат
- повеќе да се базираат на трендови отколку на моментална слика на ситуацијата
- да претставуваат извор на информации
- да бидат прецизни, односно да прикажат точно што се мери
- да бидат објективни, а не да се засновани на мислење.

Врз основа на наведените препораки, истите автори предложиле рамка која ги содржи елементите на ефективна мерка на перформансите. Според нив, „добра” мерка на перформансите треба да ги содржи следните елементи: *назив*, кој јасно ќе покажува за каква мерка станува збор и зошто истата е важна, *намена*, *компаниската цел* за која се однесува, *цел или резултат што треба да биде постигнат* како и временската рамка за негово остварување, *формула*, односно начин на кој ќе се мерат перформансите, *фреквенција на мерење и известување* за постигнатите перформанси, *одговорно лице за прибирање и известување* на податоците, *изворите на податоци*, *одговорно лице за преземање на одредени активности* во врска со резултатите од мерењето, *активности кои ќе бидат преземени* и *забелешки и коментари*. Врз основа на направените истражувања во врска со практичната примена и употребливата вредност на предложената рамка за креирање и избор на мерки на перформансите, авторите заклучиле дека истата е многу корисна, бидејќи го олеснува процесот на избор на ефективни мерки на перформансите, но и дека постои простор за нејзино понатамошно усовршување (Neely et al., 1997).

Откако ќе бидат избрани мерките за следење и мерење на перформансите на компанијата, неопходно е да се направи анализа и поединечна оценка на адекватноста и ефективноста на секоја од нив од повеќе аспекти. При тоа, потребно е да се дадат одговори на повеќе битни прашања, односно за секоја мерка треба да бидат направени т.н. „десет тестови”, и тоа:

- *Тест 1: тест за вистинитост* – при оценка на адекватноста на избраната мерка, најпрво се поставува прашањето: *дали навистина го мериме тоа што имаме намера да го измериме?* Имено, многу често погрешно избраните мерки водат кон погрешно мерење на перформансите и следење на несоодветни податоци и информации. Во рамки на овој тест потребно е да се утврди дали постои усогласеност помеѓу називот на мерката, нејзината намена и формулата која ќе се применува за мерење на перформансите. Постојењето на меѓусебна усогласеност на овие три елементи на избраната мерка води до заклучок дека станува збор за вистинска и адекватна мерка.
- *Тест 2: тест за фокусираност* – во овој случај се поставува прашањето: *дали навистина го мериме само тоа што имаме намера да го измериме?* Одговорот на ова прашање е од исклучителна важност, бидејќи понекогаш, поради лошо дефинираните мерки, компаниите истовремено мерат повеќе димензии на перформансите. Со цел да се постигне поголем фокус, подобра анализа и согледување на реалните трендови на перформансите, неопходно е да се направи јасно разграничување на мерките за следење на перформансите.
- *Тест 3: тест за релевантност* – за да се утврди релевантноста на избраната мерка, неопходно е да се даде одговор на прашањето: *дали е ова вистинската мерка, односно дали избраната мерка е валиден индикатор за перформансите на компанијата?*
- *Тест 4: тест за конзистентност* – при креирањето и изборот на мерките на перформансите, од клучно значење е познавањето на контекстот и пристапот на прибирање на податоците од мерењата. Тоа значи дека податоците треба да се прибираат на ист начин, според прецизно утврдена процедура, независно од тоа кој и кога го врши мерењето. Во спротивно, во рамки на процесот на мерење на перформансите, различни лица ќе следат и прибираат различни податоци, што ќе води кон добивање на различни неспоредливи резултати и погрешни заклучоци. Оттука, се поставува прашањето: *дали податоците секогаш ќе се прибраат на ист начин, независно од тоа кој го врши мерењето?*
- *Тест 5: тест за пристапност* – со помош на овој тест, компанијата треба да утврди дали потребните податоци за спроведување на мерењето се лесно достапни и разбирливи. Често пати компаниите избираат софистицирани мерки

кои немаат практична примена, поради немањето можност или соочувањето со бројни предизвици да се дојде до потребните податоци.

- *Тест 6: тест за јасност* – примената на избраната мерка треба да овозможи добивање на јасни и недвосмислени резултати. Доколку мерката не е јасно прецизирана или пак податоците потекнуваат од несигурни или неконзистентни извори, различни лица може да ги толкуваат резултатите на различни начини, што ќе предизвика хаос, т.е. многу полемики и дебати, а малку акција. Постојењето и примената на јасни мерки има огромно значење, особено во случај на воведување на нов систем за мерење на перформанси во компанијата, кога кај менаџерите и вработените се јавува отпор кон промени и изнаоѓање на различни начини да се избегне мерењето на постигнатите резултати.
- *Тест 7: т.н. „на што” тест* – претставува клучен тест за добра мерка и истиот има за цел да се утврди дали постои можност и намера за преземање на одредени мерки и активности врз основа на добиените сознанија од резултатите од мерењето. Како што веќе беше речено, крајната цел поради која компаниите спроведуваат мерење на перформансите е да се добијат релевантни сознанија кои ќе претставуваат основа за донесување на одлуки и преземање на конкретни активности во иднина. Доколку не бидат преземени последователни мерки и чекори, нема потреба од постоење и примена на избраните мерки, а нивното следење и мерењето на резултатите претставува губење на време и средства. Од тие причини, составни елементи од клучно значење за квалитетот на секоја мерка претставуваат одговорните лица назначени за преземање на следни активности, како и конкретните активности кои ќе бидат преземени.
- *Тест 8: тест за навременост* – За да бидат преземени адекватни и навремени чекори, неопходно е одговорните лица да ги добијат потребните податоци и информации на време. Искуството од пракса покажува дека многу често извештаите за перформансите се доставуваат *post festum*, така што скоро е невозможно добиените податоци и информации да бидат адекватно искористени за преземање на корективни мерки и активности. Оттука, тестот за навременост треба да даде одговор на прашањето: *дали до потребните податоци може да се дојде доволно брзо и често, за да бидат навремено преземени адекватни мерки и активности?*

- *Тест 9: тест за трошоци* – пред да се воведат нова мерка, најпрво треба да се утврдат трошоците за следење на соодветната димензија на перформансите во согласност со утврдената динамика, а потоа да се утврди користа од нејзината примена. Или, со други зборови, компанијата треба да утврди *дали постои економска оправданост за примена на конкретната мерка во однос на трошоците што би се направиле за прибирање на податоците?* Доколку одговорот на прашањето е негативен, компанијата ќе се откаже од нејзината примена.
- *Тест 10: тест за „играње игри“* – на крајот се спроведува финалниот тест, кој треба да овозможи согледување на тоа какво однесување на вработените и менаџерите ќе предизвика и поттикне примената на конкретната мерка. Во пракса, постојат бројни случаи на „играње игри“ во компании каде за утврдување на одговорноста, т.е. идентификување на виновниците за одреден неуспех и лоши перформанси се применуваат избрани мерки. Од тие причини, се поставува прашањето: *дали предложената мерка ќе поттикне нежелно и несоодветно однесување?* Ако е така, како може истата да се смени така што, всушност, ќе поттикнува соодветно и коректно однесување на вработените и менаџерите? (Neely et al, 2002, pp. 38-42)

Со оглед на морето податоци и информации со кои располага секоја компанија, мошне важно во процесот на мерење на перформансите е истите да бидат реални, точни, усогласени и достапни во реално време до сите заинтересирани или лица вклучени во процесот. Во таа смисла, голема улога и значење има ИК технологијата, која нуди бројни решенија со кои се надминуваат недостатоците на досегашниот начин на спроведување на процесот на мерење на перформансите. Компаниите во современи услови применуваат различни алатки за мерење на перформансите и известување, кои во голема мера го поедноставуваат и забрзуваат целиот процес, а од друга страна придонесуваат за подобрување на квалитетот на процесот и на резултатите кои произлегуваат од истиот. Во поглед на карактеристиките и позитивните ефекти од примената на современите алатки за мерење и известување на перформансите, подетално ќе се осврнеме во завршниот дел од оваа глава.

4.1.1. Следење на трошоците

Во услови на зголемена конкуренција, компаниите постојано бараат начин за зголемување на профитабилноста и оптимизација на трошоците. Од тие причини, зголемена е потребата од информации за реалната профитабилност на поединечните производи, услуги и купувачи. Грешките кои се должат на погрешни одлуки засновани на несоодветни информации во врска со реалните трошоци, не се дозволени. Како резултат на зголемената конкуренција, компаниите настојуваат да понудат производи и услуги со пониски цени од цените на конкуренцијата, што дополнително го зголемува притисокот за намалување на трошоците и нивна правилна алокација. Познавањето на реалните трошоци за одделните производи, услуги, канали на продажба или купувачи претставува клучен фактор за опстанок и успех. Од тие причини, следењето на трошоците и настојувањето истите колку е можно да се намалат е една од активностите и задачите на менаџерите.

Еден од начините за следење на трошоците е преку споредба на реалните и планираните трошоци согласно со буџетот и проекциите на компанијата. Преку споредбена анализа на реалните и планираните трошоци, менаџментот доаѓа до сознанија за потенцијални заштеди, недостатоци или подобрувања во поглед на извршувањето на одредени процеси во рамки на компанијата, како и проблеми во однос на спроведувањето на одредени активности. При тоа, од големо значење е на кој начин компанијата ги планира и следи трошоците, особено општите или административните трошоци.

Традиционалниот начин на алокација на трошоците креиран во периодот на индустриската револуција, кон крајот на XX век се покажа како несоодветен. Имено, во минатото, компаниите нуделе мал број производи или услуги, а директните трошоци претставувале најголем дел од вкупните трошоци на компанијата. Индиректните или општите трошоци опфаќале мал дел од вкупните трошоци, поради што истите се прикажувале збирно. Во современи услови компаниите нудат голем број на производи и услуги, додека учеството на директните трошоци е значително намалено за сметка на зголеменото учество на општите, т.е. на административните трошоци (Reading, 2002). Во современи услови на заострена конкуренција и притисоци за намалување на цените, компаниите имаат потреба од точни податоци и информации за вкупните трошоци поврзани со одделните производи и услуги, како и ефектите од спроведувањето на одделните активности поврзани со продажба и маркетинг. Традиционалниот начин на

утврдување и алокација на трошоците станува пречка за современите компании и потребите на менаџерите да располагаат со релевантни информации во врска со трошоците, поради што истиот бил предмет на критики од страна на научната и професионална јавност. Најчестите критики на традиционалниот систем на алокација на трошоците се однесуваат на следново:

- трошоците поврзани со производите и услугите не се точни и реални
- општите трошоци кои имаат тенденција на зголемување се алоцираат според еден или два причинители (двигатели), поради што не се добива вистинска слика за нивното ефикасно користење
- трошоците се групирани според функции или одделенија или според предметот на настанување (производ или услуга), при што не се посветува внимание на прибирање на информациите во врска со вкупните трошоци за одделни активности или процеси, што оневозможува нивно намалување
- традиционалниот систем е фокусиран на оперативните и производните делови, а ги занемарува административните и други трошоци поврзани со спроведување на производствените активности
- традиционалниот систем не овозможува идентификување, а со тоа ни следење на вистинските причинители на трошоците (Tardivo&Montezemolo, 2009, p. 68)

Како резултат на зголемената потреба од точни информации за вкупните реални трошоци и правилна алокација на општите трошоци, во 80-те години на минатиот век дојде до појава на нов метод познат како Activity Based Costing или методот на алокација на трошоци според активностите за кои истите се направени.

Според овој метод на пресметка на трошоците, најпрво се идентификуваат активностите во рамки на компанијата кои предизвикуваат одредени трошоци, за потоа трошоците за поодделните активности да бидат алоцирани на соодветните производи и услуги заради кои била преземена соодветната активност. Едноставно кажано, станува збор за процес на алокацијата на трошоците врз основа на причинско-последичната врска помеѓу трошоците и активностите поради кои истите настанале.

Примената на оваа нова метода е во тесна врска со зголемениот фокус на компаниите кон купувачите и промените во пристапот на мерење на перформансите во насока на мерење на нефинансиските перформанси. Преку примена на ABC методот, компаниите имаат појасна слика за вкупните реални трошоци и профитабилноста на одделните производи, услуги, процеси, активности, купувачи и канали на продажба. Искуството покажува дека при преминот кон примена на ABC методот, компаниите

дошле до сознанија дека најголемиот број од нивните производи, услуги и купувачи не само што не носат профит за компанијата, туку креираат и загуба. Примената на ABC методот овозможува разоткривање на „скриените трошоци“ кои се поврзани со извршување на одредени активности во рамки на компанијата. На тој начин, компаниите се во можност да ги согледаат причините за влошените финансиски резултати, да ги идентификуваат непрофитабилните производи или услуги, купувачи, сегменти и канали на продажба, за преку нивно подобрување или целосно отстранување да ги намалат загубите, односно да ја зголемат профитабилноста, да преземат дополнителни активности во насока на подобра организација на работењето, поголема и подобра искористеност на капацитетите и ресурсите на компанијата, подобрување на квалитетот на производите и услугите и зголемена ефикасност во работењето. Со тоа компаниите се здобиле со моќна алатка за планирање и следење на трошоците и профитот, која придонесува за подобрување на процесот на стратегиско и оперативно одлучување.

Сепак, и покрај бројните придобивки кои ги обезбедува примената на методот за алокација на трошоците според активностите, праксата покажала дека не секогаш неговата примена овозможила постигнување на подобри перформанси и поголема профитабилност на компаниите. Во одредени случаи, компаниите се соочиле со тешкотии и фрустрации поради комплексноста, високите трошоци, времето и напорот потребни за развивање и примена на новиот модел на алокација на трошоците (Atkinson et al, 2012; Atril and McLaney, 2009). Тоа упатува на заклучокот дека позитивните ефекти од примената на овој метод во голем дел зависат од самата компанија, од избраниот пристап за развивање и примена на моделот, како и од посветеноста и поддршката на менаџерскиот тим и вработените за негова имплементација.

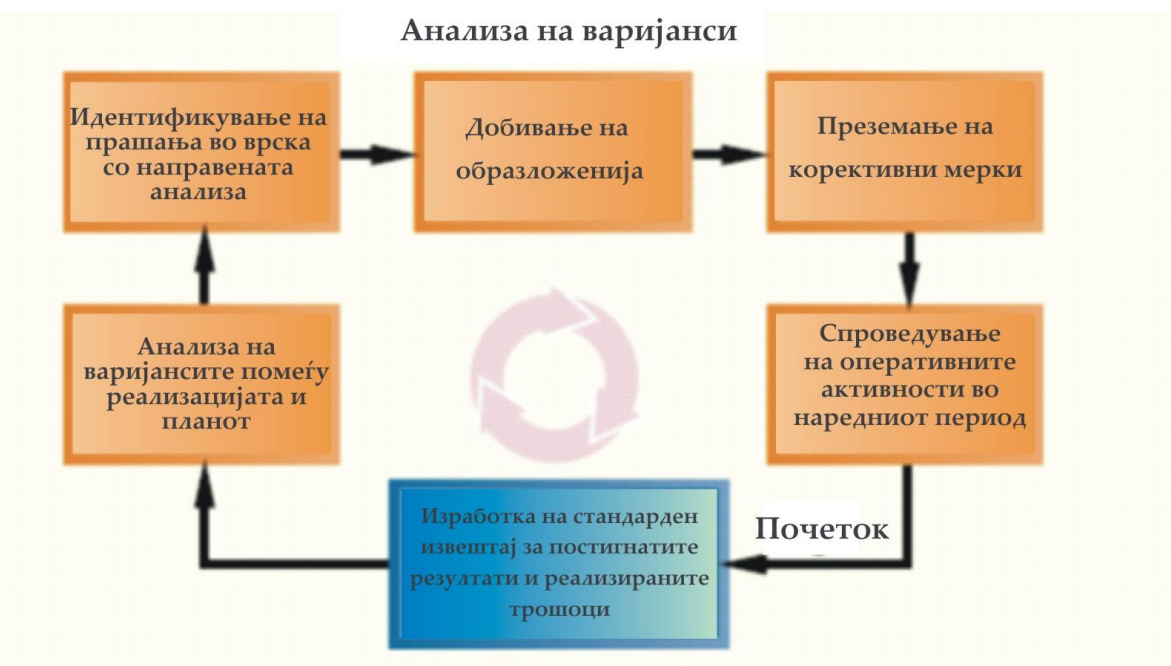
4.1.2. Анализа на варијанси (планирани vs. остварени резултати)

Анализата на варијансите претставува често применувана метода на управувачкото сметководство за следење на перформансите на компанијата во однос на продажбата, оперативните трошоци, профитот на компанијата, учество на пазарот, стапката на раст, поврат од направените инвестиции и друго. При спроведување на анализата на варијансите се прави споредба помеѓу реално остварените резултати и планираните резултати, согласно со буџетот или проекциите на компанијата. Анализа на варијанси може да се прави и со споредување на перформансите на компанијата и

конкуренцијата, со цел да се добие подобра слика за позицијата и успехот на компанијата на пазарот.

Спроведувањето на анализата на варијанси има за цел да се утврдат причините за настанатите отстапувања, да се согледаат слабостите во поглед на перформансите на компанијата кои се однесуваат на клучните области, како и да се согледаат слабостите или недостатоците на процесот на планирање. Така на пример, доколку во одреден период компанијата остварила помала продажба во однос на планираната, преку детална анализа на варијансите ќе се утврди дали станува збор за реално намалување на продажбата или пак за несоодветно планирање и поставување на нереални цели. Резултатите од оваа анализа претставуваат основа за понатамошно одлучување и планирање на идните активности од страна на менаџментот на компанијата.

Слика 4-1 Анализа на варијанси



Извор: Noreen, E.W., Brewer, P. C., Garrison R. H. (2011), *Managerial Accounting for Managers*, Second Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 370

Анализата на варијансите во пракса се спроведува на редовна месечна основа, што значи дека по завршувањето на периодот, податоците за реално остварените резултати во однос на клучните параметри (големина на продажба, приходи од продажба, трошоци за маркетинг и останати оперативни трошоци на компанијата, како и оперативниот профит) се анализираат во однос на планираните резултати за соодветниот период. Отстапувањето во однос на планираните резултати се изразува во апсолутен износ и како процент. На тој начин се утврдува големината и важноста на

отстапувањето во однос на планираните резултати. Доколку се утврди значително (или нестандартно) отстапување помеѓу планираните и остварените резултати, било да станува збор за позитивно или за негативно отстапување, се прави детална анализа, со цел да се утврдат причините за отстапувањето. Причина за отстапувањето може да бидат одредени промени во надворешното окружување, промени во однесувањето на конкуренцијата, грешки или проблеми во рамки на компанијата или пак нереално поставени цели во процесот на планирање.

Резултатите од направената анализа на варијансите се користат за изработка на извештаи кои се доставуваат до одговорните менаџери, кои треба да дадат образложение или свое гледиште во врска со причините за настанатите отстапувања, но и да преземат соодветни активности (корективни мерки, промена или прилагодување на идните активности). Од голема важност при анализата на варијансите е да се утврди дали причините за настанатите отстапувања се резултат на моментални промени или влијанија или станува збор за долгорочен тренд кој ќе продолжи во иднина. Единствено преку утврдување на вистинските причини за настанатите отстапувања, менаџментот може да донесува квалитетни одлуки во врска со идните акции и активности.

4.1.3. Улогата и значењето на добиените резултати при носење на одлуки

Задача на секој менаџер е да донесува квалитетни и навремени одлуки. Квалитетот на одлуките во голема мера е условен и зависи од квалитетот на информациите и сознанијата кои се базирани на релевантни, навремени и точни податоци во врска со тековните случувања и случувањата во минатото. Со оглед на тоа што до потребните информации и сознанија се доаѓа преку следење и мерење на перформансите, станува јасно дека процесот на одлучување е во непосредна врска со пристапот и начинот на организација на процесот на мерење на перформансите. Ефикасноста и ефективноста во спроведувањето на процесот на мерење на перформансите значи поголема ефективност на процесот на одлучување. Улогата и значењето што процесот на мерење на перформансите ја има за постигнување на поголем квалитет во одлучувањето и управувањето со компаниите, најдобро ја отсликува изјавата на Џејмс Харингтон „тоа што не можеш да го измериш, не можеш ни да го разбереш. Тоа што не го разбираш не можеш да го контролираш. Тоа што не можеш да го контролираш не можеш да го подобриш” (Harrington, 1995 цитирано од Spitzer, 2007, p.19).

Преку континуираното следење на постигнатите резултати на сите нивоа и во рамки на различните сектори и функции во компанијата, менаџерите добиваат неопходни информации за тоа дали и во колкава мера се остваруваат зацртаните цели, кои се предностите и слабостите на компанијата во однос на конкуренцијата, дали постојат одредени недостатоци во поглед на организацијата на извршување на одделните процеси и активности, и слично. Резултатите од мерењето на перформансите во комбинација со искуството и знаењето на менаџерите овозможуваат континуирано учење и добивање на квалитетни сознанија кои ќе придонесат кон подобри и поквалитетни оперативни и стратешки одлуки.

Пристапот кон мерење на перформансите и примената на добиените сознанија, исто така, играат важна улога во процесот на одлучување. Во зависност од условите во кои функционираат компаниите, тие избираат најсоодветен пристап за мерење на перформансите со кој ќе се намали или отстрани ризикот од носење на погрешни одлуки кои може да имаат долгорочни последици. Во современи услови на турбулентни промени и постојан ризик, компаниите често пати се соочуваат со потреба од донесување на одлуки за кратко време. Во принцип, одлуките треба да се базираат на релевантни и точни информации и податоци, меѓутоа многу поважно е потребните податоци и информации да се добијат на време отколку да се инсистира на прецизни податоци „до децимала” (Axson, 2010). Имено, за поголема прецизност најчесто е потребно повеќе време, а ефектите од тоа се минимални. Во пракса, мал е бројот на одлуки за кои менаџерите имаат потреба од прецизни информации. Многу поголема важност за секој менаџер е во вистинско време да има пристап до вистинските податоци и информации во врска со клучните фактори и показатели на успешноста.

4.2. ТЕХНИКИ И АЛАТКИ ЗА МЕРЕЊЕ И ОЦЕНКА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ

Вообичаено, профитабилноста и континуираниот раст и развој на компанијата се индикатор за успех. Од тие причини, за мерење на перформансите, доминантно место имаат традиционалните финансиски, т.е. сметководствени показатели за успешност. Сè до крајот на минатиот век, успехот на компаниите се мерел исклучиво врз основа на постигнатите финансиски резултати, преку примена на финансиските показатели добиени врз основа на сметководствени податоци. Во 80-те години на минатиот век станува јасно дека примената единствено на финансиските мерки не обезбедува доволно адекватни информации кои им се потребни на менаџерите за ефективно

управување со современите компании. Критиките од страна на бројни претставници на научната јавност во поглед традиционалните показатели, во најголем дел се однесуваат на нивната ограниченост и недостаток на стратешки фокус, исклучиво се финансиски, фокусирани се на минатото, поттикнуваат краткорочно одлучување и нефункционално однесување, како и поради тоа што се интерно насочени и тоа повеќе кон перформансите на одредени компаниски делови, а не на целокупните перформанси на компанијата. (Kaplan and Norton, 1992; Dixon et al., 1990, Bourne et. al, 2003, Waal, 2007)

Станува јасно дека за добивање на целосна слика за перформансите, неопходна е примена на балансиран пристап, кој претставува комбинација на финансиските и нефинансиските показатели за перформансите. Од тие причини, фокусот на научната јавност во последните децении од минатиот век бил насочен токму во правец на изнаоѓање на најсоодветен начин за мерење на перформансите од повеќе аспекти. Како резултат на тоа, во теоријата и практиката се појавиле голем број техники и алатки за мерење и управување со перформансите, како на пример: пирамида на перформанси, Tableau de Bord, менаџмент заснован на активности, менаџмент заснован на вредности, Benchmarking или споредбена анализа и примена на најдобри практики, моделот за совршенство на Европската фондација за управување со квалитет – EFQM Excellence Model, Националната награда за квалитет Малком Болдриџ - Malcom Baldrige National Quality Award, Системот на урамнотежени индикатори - Balanced Scorecard и Призма на перформансите - Performance Prism. Во продолжение ќе дадеме краток осврт на различните техники и алатки кои имаат најголема примена во современи услови.

Традиционални финансиски или сметководствени показатели. Традиционално, мерењето на перформансите и успешноста на компаниите се врши со примена на финансиски, односно сметководствени мерки или показатели. За пресметување на финансиските показатели се користат податоци од финансиските извештаи на компанијата во врска со постигнатите резултати во изминатот период. Врз основа на анализата на добиените показатели се добива претстава за перформансите, односно за успешноста на компанијата. Различните категории на финансиски показатели даваат целосна слика за перформансите и успехот на компанијата од пет аспекти: профитабилност, ликвидност, задолженост, активност на компанијата и акционерски вложувања.

Показателите на профитабилност, како што кажува и самото име, служат за мерење на способноста на компанијата да генерира профит. Овие показатели се сметаат

за најважни показатели за мерење и оценка на успешноста на компаниите. Меѓу најприменуваните мерки на профитабилност се:

Поврат на средства (ROA), служи за мерење и оценка на ефективното користење на средствата на компанијата за креирање на добивка.

$$\text{Поврат на средства (ROA)} = \frac{\text{нето добивка}}{\text{вкупни средства}}$$

Често пати за мерење на ефективноста на вложените средства се применува показателот за **поврат на инвестициите (ROI)**, кој се пресметува според следната формула:

$$\text{Поврат на инвестиција (ROI)} = \frac{\text{нето добивка од инвестицијата}}{\text{трошоци на инвестицијата}}$$

Поврат на капитал (ROE), кој покажува колкав е приносот од вложениот акционерски капитал (или капиталот на содружниците).

$$\text{Поврат на капитал (ROE)} = \frac{\text{нето добивка}}{\text{вкупен капитал}}$$

Поврат на ангажираниот капитал (ROCE), кој покажува дали и во колкава мера вложените средства се користат на ефикасен начин и генерираат профит.

$$\text{Поврат на ангажираниот капитал (ROCE)} = \frac{\text{оперативна добивка (EBIT)}}{\text{вкупни средства – тековни обврски}}$$

Бруто профитна маржа се искажува во проценти и покажува колкав дел од остварените приходи од продажба останува по покривање на трошоците за продадените производи, кој ќе служи за покривање на останатите оперативни трошоци на компанијата.

$$\text{Бруто профитна маржа} = \frac{\text{приходи од продажба} - \text{трошоци на продадени производи}}{\text{приходи од продажба}}$$

Нето профитна маржа, кој покажува колкав дел од вкупните приходи претставуваат профит за компанијата, а се изразува во проценти.

$$\text{Нето профитна маржа (Net profit Margin)} = \frac{\text{нето добивка}}{\text{приходи од продажба}}$$

Показателите на ликвидност ја покажуваат способноста на компанијата за редовно извршување на краткорочните обврски. Во пракса, профитабилноста на компанијата не секогаш е показател за нејзината ликвидност, што значи дека компаниите може да бидат профитабилни, меѓутоа да не располагаат со доволно тековни (парични) средства за исплата на долговите. Од тие причини, при оценка на перформансите на компанијата, мерките или показателите на ликвидност имаат исто толку големо значење како и показателите на профитабилноста. Станува збор за следните показатели за ликвидноста на компаниите:

Коефициент на тековна ликвидност, кој покажува колкава е покриеноста на тековните обврски на компанијата со расположивите тековни средства, односно покажува дали компанијата има доволно обртни средства за извршување на своите краткорочни обврски.

$$\text{Коефициент на тековна ликвидност} = \frac{\text{тековни средства}}{\text{тековни обврски}}$$

Коефициентот на моментна ликвидност ја покажува вистинската слика за способноста на компанијата да ги извршува своите обврски преку користење на расположивите парични и други ликвидни средства (на пр. хартии од вредност и побарувања од купувачи), кои лесно и брзо може да се претворат во готовина.

$$\text{Коефициент на моментна ликвидност} = \frac{\text{тековни средства} - \text{залихи}}{\text{тековни обврски}}$$

Показателите на задолженост ја покажуваат способноста на компанијата за извршување на своите долгорочни обврски. За извршување на своите обврски компаниите може да користат сопствени или позајмени средства. Показателите на задолженоста во суштина покажуваат колкав е степенот на задолженост на компанијата, односно на кој начин компаниите ги финансираат своите тековни активности. Во пракса се применуваат следните четири показатели:

Коефициент на вкупна задолженост, покажува колкав дел од средствата на компанијата се финансираат со долг, односно со вкупните обврски. Доколку коефициентот е поголем од 1, тоа значи дека вкупните обврски на компанијата се поголеми од вкупните средства, што претставува зголемен ризик за инвеститорите и за финансиската стабилност на компанијата.

$$\text{Коефициент на вкупна задолженост} = \frac{\text{вкупни обврски}}{\text{вкупни средства}}$$

(Debt – to – assets ratio)

Коефициентот на задолженост во однос на капиталот го покажува учеството на вкупниот долг во капиталот на компанијата. Поголем коефициент на задолженост значи повисок финансиски ризик.

$$\text{Коефициент на задолженост во однос на капиталот} = \frac{\text{вкупни обврски}}{\text{вкупен капитал}}$$

(Debt – to – equity ratio)

Коефициентот на покриеност на камата покажува дали компанијата остварува доволно оперативна добивка за покривање на трошоците за камата, односно за финансирање на обврските кон кредиторите.

$$\text{Коефициент на покриеност на камата} = \frac{\text{оперативна добивка (EBIT)}}{\text{трошоци за камата}}$$

Коефициент на готовинскиот тек, кој покажува дали компанијата преку своите активности генерира доволно готовина за сервисирање на своите вкупни обврски (во овој случај во вкупните обврски се вклучени и резервациите).

$$\text{Коефициент на готовинскиот тек} = \frac{\text{нето готовински приливи}}{\text{вкупни обврски}}$$

Показателите на активност уште се нарекуваат и показатели за ефикасност на користење на средствата на компанијата, бидејќи поголема активност значи поголема искористеност на средствата, а тоа води кон поголем обрт и понатаму кон подобри резултати на компанијата. Најчесто применувани показатели на ефикасноста на користење на средствата се следните:

Коефициент на наплата на побарувања од купувачи, кој покажува колку пати годишно побарувањата се претвораат во готовина. Кога бројот на денови во годината ќе се подели со коефициентот на наплата на побарувањата, се добива показател за кредитните услови (за колку денови купувачите треба да ги платат купените производи или услуги) кои компанијата им ги дава на своите купувачи.

$$\text{Коефициент на наплата на побарувања од купувачи} = \frac{\text{приходи од продажба}}{\text{побарувања од купувачи}}$$

Коефициент на обрт на залихи, кој покажува колку пати годишно компанијата прави обрт на залихите. Кога бројот на денови во годината ќе се подели со

коефициентот на обрт на залихи, се добива показател за просечниот период на врзување на средствата во залихи.

$$\text{Коефициент на обрт на залихи} = \frac{\text{трошоци на продадени производи}}{\text{просечни залихи}}$$

Коефициентот на обрт на обврските покажува колку пати годишно компанијата има обврска да ги плати долговите спрема добавувачите. Кога бројот на денови во годината ќе се подели со коефициентот на обрт на обврските се добива показател за кредитните услови (за колку денови компанијата треба да ги плати своите обврски спрема добавувачите) кои компанијата ги добива од своите добавувачи.

$$\text{Коефициент на обрт на обврските} = \frac{\text{трошоци на продадени производи}}{\text{обврски спрема добавувачи}}$$

Оперативен циклус, кој покажува за кој временски период паричните средства потрошени за набавка на сировини, репроматеријали или трговска стока ќе бидат наплатени преку наплата на побарувањата од купувачите за купените готови производи.

Оперативен циклус = период на обрт на залихи + период на наплата на побарувања – период на плаќање на обврски

Показателите на акционерските вложувања се од голема важност за инвеститорите. Инвеститорите се заинтересирани да вложуваат во успешни и стабилни компании, а преку овие показатели тие се во можност да го утврдат квалитетот и вредноста на вложувањето во обични акции на одредена компанија. Станува збор за следниве показатели:

Добивка по акција, ја покажува очекуваната добивка на сопствениците на обични акции.

$$\text{Добивка по акција } EPS = \text{нето добивка} - \frac{\text{дивиденди за преференцијални акции}}{\text{вкупен број на издадени обични акции}}$$

Соодносот помеѓу цената и добивката по обична акција покажува колкави се предвидувањата (или очекувањата) на инвеститорите во поглед на идниот раст и перформансите на компанијата.

$$\text{Сооднос помеѓу цената и добивката по обична акција (P/E)} = \frac{\text{пазарна цена на обична акција}}{\text{добивка по обична акција}}$$

Покриеност на дивиденда, ја покажува способноста на компанијата да исплати дивиденда на акционерите, односно покажува колкав дел од остварената нето добивка компанијата ќе исплати на своите акционери како дивиденда

$$\text{Покриеност на дивиденда} = \frac{\text{нето добивка}}{\text{дивиденда}}$$

или

$$\text{Покриеност на дивиденда} = \frac{\text{добивка по акција}}{\text{дивиденда по акција}}$$

Приносот од дивиденда, го покажува повратот на вложениот капитал на акционерите.

$$\text{Принос на дивиденда} = \frac{\text{дивиденда по акција}}{\text{тековна пазарна цена на акција}} \times 100$$

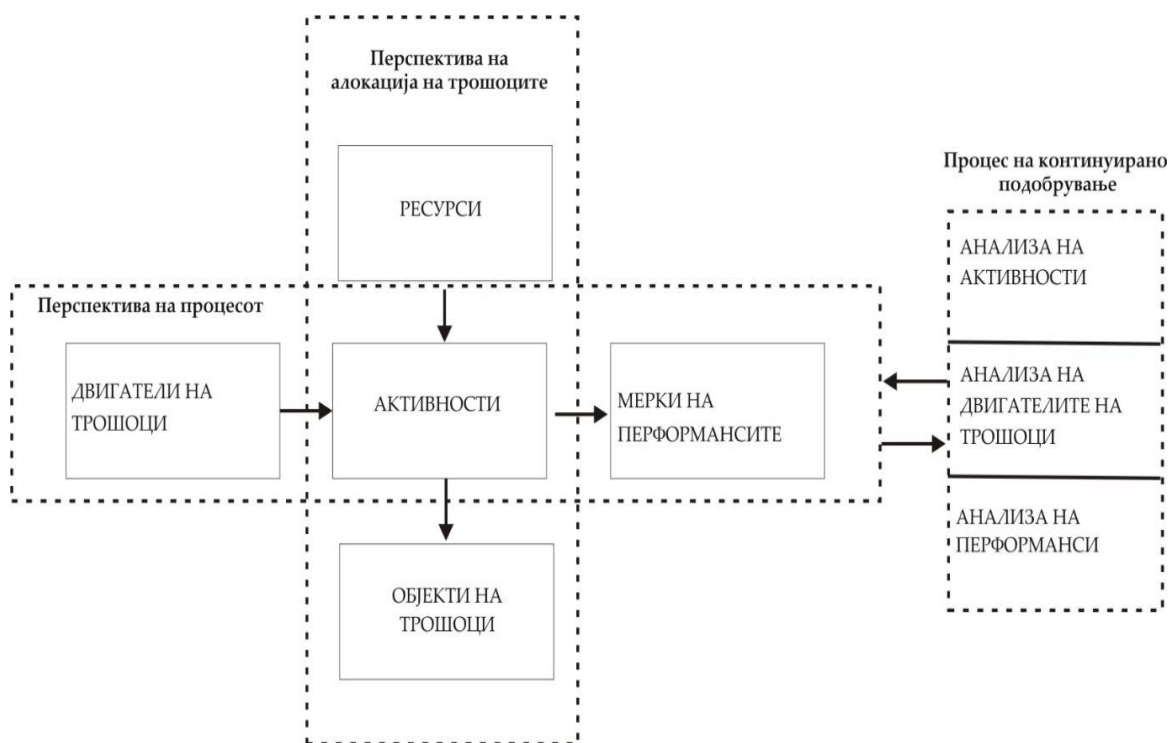
Преку анализата на финансиските показатели, на брз начин се добива слика за работењето на компанијата, односно за начинот на кој ги користи расположивите средства во насока на остварување на целите и постигнување на успех и добивка за акционерите. За финансиските показатели на перформансите на компаниите, покрај менаџерскиот тим на компанијата, интерес постои и од страна на акционерите, инвеститорите, финансиските аналитичари и банките. За да се добие целосна слика и да се согледа вистинското значење на поединечните показатели во поглед на перформансите на компанијата, поединечните показатели треба да се споредат со показателите на конкуренцијата или со просечните вредности на показателите на ниво на индустријата.

Систем на управување заснован на активности – Activity Based Management (ABM). Системот на управување заснован на активности претставува методологија за управување со активностите и бизнис процесите, која е во директна врска со сметководствениот методот за алокација на трошоците, познат како Activity Based Costing. Преку примена на системот на управување заснован на активности, компаниите се фокусирани на активностите кои создаваат додадена вредност во насока на зголемување на конкурентноста и подобрување на нивните перформанси. Крајната

цел на примената на ваквиот систем на управување е задоволување на потребите и барањата на купувачите, преку оптимално искористување на компаниските ресурси. Со други зборови, крајна цел на примената на АВМ претставува зголемување на ефикасноста и ефективноста во работењето на компанијата.

Според Меѓународниот конзорциум за напредно производство САМ-1³, АВМ претставува дисциплина која фокусот го става на управување со активностите во насока на креирање поголема вредност за купувачите, и врз основа на тоа остварување профит. АВМ опфаќа анализа на двигателите на трошоците, анализа на активностите и мерење на перформансите. Во рамки на АВМ се користат информациите добиени преку примената на АВС методата. (САМ-1, 1991)

Слика 4-2: САМ-1 Модел на управување заснован на активности



Извор: CIMA (2001) „Activity Based Management – An Overview”, Technical Briefing, CIMA, London, p. 4

Системот на управување заснован на активности значително влијае и придонесува кон оперативно подобрување и подобро стратешко одлучување во рамки

³ САМ-1 (Consortium of Advanced Manufacturing – International) претставува меѓународен конзорциум составен од повеќе компании, кои во средината на 80те години од минатиот век го креираат сметководствениот метод за алокација на трошоци познат како Activity Based Costing. Целта на овој конзорциум е понатамошно унапредување на менаџментот заснован на активности (АВМ)

на компанијата. Оттука, во рамки на системот постојат два модела на управување засновани на активностите: *стратегиски модел на АВМ* и *оперативен модел на АВМ*. Стратегиското управување базирано на активностите има за цел остварување на поголеми приходи и максимизација на профитот, преку правилен избор на активностите, производите, услугите и купувачите. Од друга страна, оперативното управување кое се базира на активности е повеќе насочено кон различните функции, оддели или деловни процеси во рамки на компанијата и има за цел зголемување на ефикасноста, намалување на трошоците и подобро искористување на компаниските ресурси (Cokins, 2004, pp. 96-97).

Слика 4-3: Примена на АВМ за оперативно подобрување и стратегиско одлучување



Извор: Kaplan, R.S., Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, p.4

Системот на управување заснован на активности им овозможува на компаниите да ги согледаат вистинските причини и извори на трошоците, да ги утврдат факторите

(двигатели на трошоци) кои влијаат врз големината на трошоците, да имаат увид во реалните трошоци за поединечните производи, услуги и купувачи, да направат разграничување на активности кои создаваат вредност и активности кои ја намалуваат вредноста, да ги согледаат неискористените капацитети и ресурси на компанијата, како и да утврдат кои активности, производи, услуги, купувачи или канали на продажба се профитабилни, а кои креираат загуби. Исто така, благодарение на примената на оваа методологија, компаниите преку примена на мерки на перформансите ќе ги утврдат причините поради кои одредени производи, услуги, купувачи или канали на продажба се профитабилни или не, а ги следат и ефектите од преземените активности во насока на постигнување на одредени подобрувања.

Од претходно кажаното, станува јасно дека АВМ игра важна улога и има суштинска вредност за менаџерите во процесот на одлучување во врска со портфолиото на производи и услуги, подобрување на процесите во компанијата, капиталните инвестиции, ценовната политика, креирање на нови производи или услуги, изборот на канали за продажба и сл.

Систем на управување заснован на вредности – Value Based Management.

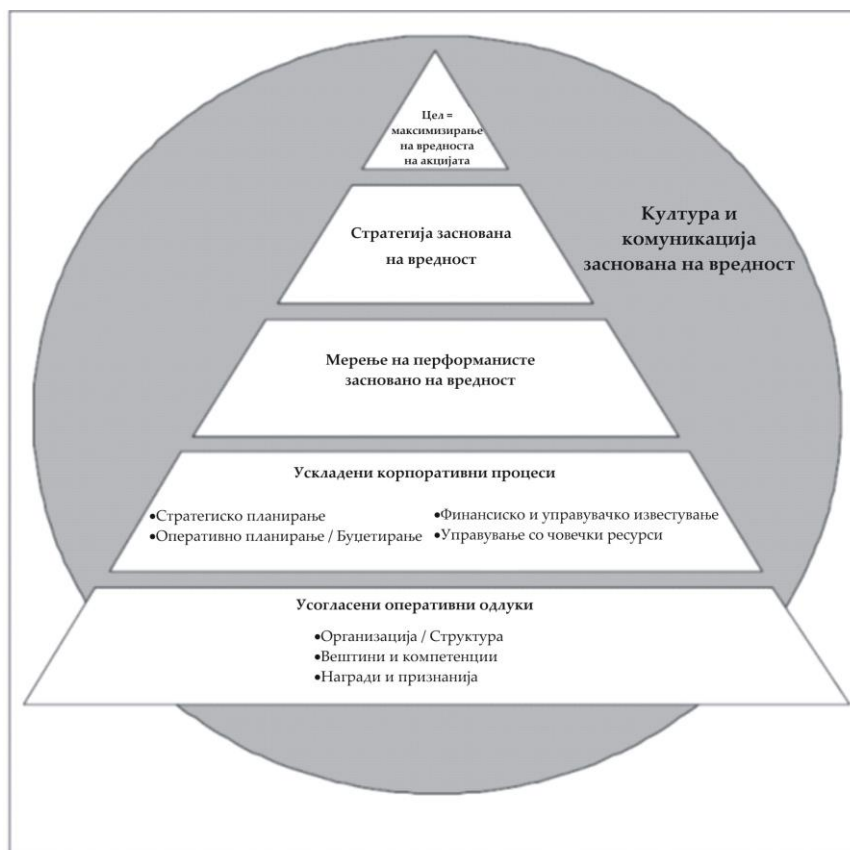
Како резултат на зголемениот притисок за максимизирање на приходите на акционерите, компаниите многу често го прифаќаат и применуваат системот на управување заснован на вредност. Станува збор за пристап според кој интересите на акционерите се во центарот на вниманието, а квалитетот и успехот на стратегијата на компанијата се мери според тоа дали и колку истата придонесува за создавање на дополнителна вредност за акционерите. Овој пристап или концепт бил промовиран во 80-те години на минатиот век и сè уште наоѓа широка примена во глобални рамки. Теоретски гледано, преку зголемување на сегашната вредност на идните долгорочни парични текови на компанијата, се креира зголемена вредност за акционерите.

Основна мерка за перформансите на компанијата, која е воедно и најчесто употребувана, претставува **економска додадена вредност** - Economic Value Added (EVA). Со примена на EVA, компаниите ја мерат успешноста во работењето во одреден временски период. Тоа значи дека EVA служи како алатка за мерење на степенот на ефикасност на искористување на ресурсите на компанијата. EVA во суштина претставува проценка на вистинскиот економски профит на компанијата, односно профит намален за трошоците на капиталот на компанијата. Според тоа, компанијата создава вредност кога остварениот профит од вложениот капитал на компанијата е поголем од трошоците на капиталот. Доколку EVA е позитивна, тоа значи дека

компанијата креира вредност за акционерите, додека негативна EVA значи дека компанијата ја уништува вредноста, поради што е потребна итна реорганизација и преземање на корективни мерки (Spitzer, 2007, p. 243).

EVA била креирана од страна на Stern Steward како мерка за финансиските перформанси на компаниите, која служи за мерење и следење на создавањето на поголема вредност за акционерите. Со примената на овој показател се постигнува поголем фокус на менаџерите кон вложување на средствата на компанијата во активности и проекти кои ќе придонесат кон создавање на поголема вредност. Тоа од една страна може да претставува предност, но од друга страна може да биде и недостаток, бидејќи менаџерите ќе бидат повеќе насочени кон помалку ризични активности со кои би се постигнало евентуално намалување на трошоците отколку на развојни активности (Kellen, 2003). Исто така, во пракса EVA служи и како мерка за оценка на перформансите и соодветно наградување на менаџерите.

Слика 4-4: Пирамида на системот за управување заснован на вредности



Извор: Ashworth, G. (2000), *Delivering Shareholder Value through Integrated Performance Management*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey и Knight, J. A. (1998), *Value Based Management: Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value*, McGraw-Hill, New York цитирано во Holler, A. (2009), *New Metrics for Value-Based Management*, Gabler, Wiesbaden, p. 19

За пресметување на EVA се користат податоци од финансиските извештаи на компанијата, меѓутоа за да се добијат релевантни информации потребно е да се направат одредени корекции и прилагодувања на оригиналните сметководствени податоци. При тоа, се прават прилагодувања и корекции на податоците поврзани со резервациите, трошоците за истражување и развој, резервите, амортизацијата, задржаниот данок, трошоците за закуп, вонредна загуба или добивка и слично. Формулата за пресметка на EVA е следна:

$EVA = \text{Нето оперативен профит по оданочување (NOPAT)} - \text{трошоци на капиталот}$

при што,

$\text{трошоци на капиталот} = (\text{краткорочни обврски} + \text{достасани заеми} + \text{долгорочни обврски} + \text{акционерски капитал}) \times \text{цена на капиталот}$

Во насока на постигнување на добри перформанси и позитивна EVA, компаниите настојуваат да остварат поголем профит за сметка на трошоците на капиталот. Поголема вредност на EVA може да се добие доколку а) компанијата оствари поголем профит со ангажирање на помал капитал, преку кретење на трошоците и капиталните вложувања во активности кои изискуваат поголеми трошоци во споредба со потенцијалната или остварената добивка и б) постигнување на раст преку инвестирање во проекти кои овозможуваат висока стапка на поврат на вложениот капитал (Smith, 2005).

Предности на употребата на EVA се следниве:

- EVA во поголема мера претставува двигател за креирање на вредност,
- EVA го насочува вниманието на менаџерите кон високо профитабилни активности и проекти со повисока стапка на поврат на вложениот капитал,
- EVA влијае врз однесувањето на менаџерите и поттикнува поголема одговорност во однос на трошењето на средствата на компанијата,
- за разлика од сметководствените мерки, примената на EVA ги ограничува можностите за манипулација (Carton and Hofer, 2006; Kellen, 2003, Otley, 1999; Smith, 2005)

Од друга страна, најчестите критики и забелешки во однос на примената на EVA се однесуваат на тоа дека:

- пресметувањето на EVA е многу комплексен процес – во одредени случаи потребни се околу 160 прилагодувања на вредностите на одредени конта за да се добие точен износ,

- EVA потешко ја разбираат менаџерите кои не се финансиски експерти,
- EVA често е критикувана дека претставува краткорочна мерка на перформансите на компаниите, бидејќи вистинската додадена вредност на долгорочните инвестиции не може да биде измерена на објективен начин, туку се заснова на субјективна проценка,
- Вообичаено, пресметката на EVA се заснова на историски податоци, што во одредени случаи може да доведе до неточна анализа,
- Со примената на EVA се дава предност на краткорочните инвестиции, за разлика од долгорочните проекти и инвестиции кои се ставени во втор план. Од тие причини, EVA има ограничена примена кај компаниите кои припаѓаат на капитално интензивни индустрии, компании кои се насочени кон вложувања во истражување и развој или млади перспективни компании чијшто потенцијал не може да се согледа во првата година,
- Во зависност од специфичностите, големината и потребите, компаниите при пресметката на EVA применуваат различен пристап на прилагодување на сметководствените податоци, па затоа истата не може да се користи за споредбена на анализа на перформансите на различни компании,
- Исто така, имајќи предвид дека EVA е претставена во апсолутен износ, вредноста во голем дел е условена од големината на компанијата (кај поголеми компании износот е повисок) (Otley, 1999; Smith, 2005; Holler, 2009).

Покрај EVA, во рамки на менаџментот заснован на вредности, како мерка за следење и оценка на компаниските перформанси се применува и **пазарната додадена вредност** – Market Value Added (MVA). За пресметување на пазарната додадена вредност (MVA) се користи следната равенка:

$$MVA = \text{пазарна вредност на компанијата (V)} - \text{вложениот капитал (K)}$$

при што, пазарната вредност на компанијата (V) ги вклучува и капиталот и обврските на компанијата.

Исто како и EVA, доколку MVA е позитивна, тоа значи дека компанијата креирала дополнителна вредност и обратно, негативна MVA значи дека компанијата ја уништува вредноста на инвеститорите.

Станува јасно дека во фокусот на вниманието на компаниите е мерењето и следењето на успехот од финансиски аспект, што на долг рок може да ги стави во втор план нефинансиските процеси и активности, односно интересите на вработените,

купувачите и пошироката општествена заедница. Од тие причини, најдобро би било доколку компаниите покрај системот за управување заснован за вредности, паралелно применуваат и други методи и техники за мерење и следење на перформансите на вработените, профитабилноста на купувачите и добавувачите, интелектуалниот капитал, вредноста на брендovите и ефективноста и ефикасноста на процесите (Stenzel and Stenzel, 2003, pp.253-254).

Споредбена анализа и примена на најдобри практики или Benchmarking.

Уште една техника која компаниите во современи услови на засилена конкуренција во голема мера ја применуваат за мерење и оценка на перформансите претставува споредбената анализа и примената на најдобри практики или Benchmarking.

Benchmarking претставува систематски пристап за утврдување на активностите за кои постојат можности за понатамошно подобрување и усовршување. При спроведување на споредбената анализа, компаниите своите перформанси или активности ги споредуваат со перформансите и активностите на конкуренцијата, со перформансите на најдобрите компании во рамки на индустријата или пак со одредена компанија која постигнува извонредни резултати и служи за пример. На тој начин, компаниите имаат можност да ги согледаат недостатоците во своето работење, да учат од искуствата на најдобрите и да ги применат најдобрите практики во поглед на намалување на комплексноста во работењето. Самиот процес придонесува за континуирано учење и подобрување на вкупните перформанси, што, во крајна линија, води кон одржлив раст и развој.

Исто така, оваа техника компаниите може да ја спроведуваат и интерно, во рамки на различните сектори, процеси или активности на компанијата, со цел да се утврдат слабостите во работењето и функционирањето на одделни нејзини делови. Воедно, компаниите имаат можност да ги идентификуваат и најдобрите практики и да ги оценат можностите за нивна широка примена. За да се постигне усогласеност и повисоко ниво на перформанси, се пристапува кон унапредување и подобрување на деловите, процесите и активностите коишто покажуваат послаби перформанси, по примерот на успешните.

Сепак, при спроведување на оваа техника, компаниите може да се соочат со одредени предизвици и проблеми. Имено, спроведувањето на компаративната анализа одзема повеќе време и средства, а при тоа навистина е тешко да се дојде до потребните релевантни информации за практиките и перформансите на успешните компании, а посебно на конкуренцијата. Од тие причини, пред да се пристапи кон спроведување на

оваа техника, неопходно е компанијата да утврди дали се исполнети два битни услова: а) придобивките и позитивните ефекти од примената на Benchmarking техниката да го оправдаат времето, трудот и средствата кои ќе бидат потрошени во процесот и б) да постои реален интерес, спремност и посветеност од страна на менаџерскиот тим за преземање на конкретни чекори за спроведување на потребните промени, во согласност со резултатите и сознанијата од направената анализа. Имено, примената на оваа техника ќе ги даде посакуваните ефекти само доколку добиените сознанија бидат доследно и адекватно применети во пракса. Во спротивно, целокупната активност би претставувала вистинско губење на време, енергија и средства.

Клучни индикатори на перформансите – Key Performance Indicators (KPIs).

Една од најчесто применуваните алатки за мерење и управување со перформансите во современите компании, се клучните индикатори на перформансите. Станува збор за мерки на перформансите кои произлегуваат од стратегијата на компанијата и се тесно поврзани со клучните фактори на успехот. Клучните индикатори на перформансите, всушност, претставуваат квантитативни мерки за мерење и следење на остварувањето на стратешките и оперативните цели на компанијата. Со примената на оваа алатка, менаџерите утврдуваат дали компанијата се движи во насока на постигнување на успех или движењето е во погрешен правец.

Во литературата, но и во пракса се сретнува различна категоризација на различните индикатори: квантитативни и квалитативни, индикатори „со заостанување“, односно индикатори во врска со минатото (lagging) и „водечки“ индикатори, т.е. индикатори кои се однесуваат на иднината (leading), влезни (кои покажуваат колку средства и ресурси се вложени за постигнување на одреден резултат) или излезни индикатори (кои ги покажуваат резултатите од преземените активности), финансиски и нефинансиски индикатори.

Современите компании во прв ред се заинтересирани за остварувањето на компаниските цели. При тоа се зема предвид остварувањето на целите од повеќе аспекти или перспективи: финансиска перспектива, перспектива на вработените, перспектива на купувачите, перспектива на продажба и маркетинг и перспектива на оперативните процеси и синџирот на набавки и други. За таа цел, за секоја перспектива се избираат и одредуваат по неколку клучни индикатори преку кои ќе се следи и мери остварувањето на целите. Најчесто применувани клучни индикатори на перформансите од страна на компаниите се следните:

Финансиска перспектива: нето профит, нето профитна маржа, бруто профитна маржа, оперативен профит, EBITDA, EVA, ROCE, ROA, ROE и други;

Перспектива на купувачите: задоволство на купувачите, стапка на задржување (лојалност) на купувачите, жалби и поплаки од купувачите, профитабилност и други;

Перспектива на вработените: задоволство на вработените, степен на ангажираност и вклученост, лојалност на вработените, време потребно за вработување нови лица, приход по вработен и други;

Перспектива на продажба и маркетинг: продадени количини, стапка на пазарен раст, пазарно учество, вредност на брендот и други;

Перспектива на оперативните процеси и синџирот на набавки: стапка на искористеност на капацитетите, големина на шкарт, време потребно за извршување на нарачка, стапка на целосна и навремена испорака, индекс на квалитет, време на испорака и други.

Во рамки на специфичните индустрии се применуваат одредени стандардни индикатори на перформансите, меѓутоа сепак, секоја компанија, во зависност од своите потреби и приоритети, избира сет на клучни индикатори на перформансите кои ги смета за важни или клучни за мерење на остварувањето на поставените цели. Тоа значи дека компанијата треба да има јасна претстава за тоа кои информации се важни за постигнување на успех, па следствено на тоа да ги утврди и избере клучните индикатори преку кои менаџментот ќе ги добие потребните информации и сознанија за перформансите на компанијата и успехот во остварувањето на поставените цели. Во спротивно, менаџерите ќе бидат опседнати со следење на бројни индикатори, ќе бидат преплавени со голем број на информации, а сепак нема да имаат јасна слика и претстава за тоа каде се наоѓа компанијата и во која насока се движи.

При изборот на клучните индикатори на перформансите се поаѓа од клучните фактори на успехот кои се од суштинско значење за остварување на компаниските цели. Избраните клучни индикатори треба да се однесуваат на конкретни среднорочни или долгорочни стратешки цели на компанијата, да бидат од примарно значење за успехот на компанијата и да бидат мерливи. За секој клучен индикатор треба да постои јасна дефиниција, конкретна мерка (начин на којшто ќе се мерат перформансите), посакувана цел или таргет и фреквенција на мерење и следење (на дневна, неделна или месечна основа).

Откако ќе бидат утврдени клучните индикатори, истите треба да бидат комуницирани до сите вработени во компанијата, со цел сите вработени во компанијата

да имаат јасна слика за тоа што е важно и кон што треба да бидат насочени нивните напори и активности. Тоа значи дека фокусот на секој вработен треба да биде насочен кон постигнување или надминување на утврдените таргети за одделните KPIs. Врз основа на компаниските индикатори, понатаму се избираат и утврдуваат KPIs заедно со таргетите за секој од нив на ниво на сектори и функции, како и клучни индикатори за перформансите на секој вработен.

За следење на остварувањето на поставените таргети и мерење на перформансите, современите компании применуваат различни софтверски решенија (dashboards или scorecards), во рамки на кои се вклучени и групирани клучните индикатори на перформансите на компанијата, со што менаџерите и вработените навремено и континуирано добиваат информации и сликовит приказ за постигнатиот напредок.

Систем на урамнотежени индикатори - Balanced Scorecard. Во продолжение на веќе кажаното во рамките на Глава II во врска со карактеристиките, еволуцијата и примената на BSC концептот за управување со перформансите, накратко да ги објасниме карактеристиките и предностите на BSC како алатка за мерење на перформансите. Примената на BSC како алатка за мерење на перформансите, им овозможува на врвните менаџери на брз, лесен и едноставен начин да добијат целосна слика за перформансите на компанијата во даден момент, преку следење на ограничен број на индикатори, кои покажуваат дали и во колкава мера е постигнат напредок во одредена област или во целокупното работење. Тоа значи дека со примена на BSC, компаниите го следат остварувањето на стратегиските цели преку примена на комбинација од финансиски и нефинансиски мерки или индикатори. Финансиските мерки или индикатори ги покажуваат остварените резултати врз основа на веќе преземените иницијативи и активности и уште се нарекуваат „индикатори со заостанување“, додека оперативните или нефинансиски мерки поврзани со задоволството на купувачите, интерните процеси и активностите поврзани со учење и раст ги претставуваат двигателите на идниот развој. Со примената на BSC се надминуваат недостатоците од примената исклучиво на финансиските мерки, на тој начин што преку примената на балансирана комбинација од финансиски и оперативни мерки се добива урамнотежена слика за перформансите на компанијата и степенот на имплементација на компаниската стратегија. Со тоа, на систематски начин се врши мерење на резултатите на компанијата во однос на надворешното окружување. Во процесот на мерење на перформансите, покрај интересот за постигнатите резултати, компаниите се заинтересирани и за начинот на нивното остварување.

Имајќи во вид дека концептот на BSC се базира на следење на остварувањето на стратегиските цели преку четири перспективи, за секоја перспектива се одредуваат клучните индикатори или мерки со кои ќе се мерат постигнатите перформанси. Мерките или индикаторите на перформансите во рамки на одделните перспективи се утврдуваат врз основа на одговорите на следните прашања:

- *Финансиска перспектива* – кои се стратешките финансиски цели на компанијата?
- *Купувачи* – што треба да направи компанијата за своите купувачи за да постигне финансиски успех?
- *Внатрешни бизнис процеси* – кои бизнис процеси најмногу влијаат врз задоволството на купувачите?
- *Учење и раст* – какви подобрувања може да се направат за да се подобрат бизнис процесите и задоволството на купувачите?

Откако ќе се утврдат клучните индикатори на перформансите, за секој од нив се утврдуваат соодветни цели/таргети, кои во процесот на мерење на перформансите служат како репер. Во процесот на мерење на перформансите, избраните клучни индикатори ги покажуваат постигнатите резултати во изминатиот период и даваат предвидување или индикација за можните идни резултати. На тој начин, менаџерите имаат целосна слика за резултатите од преземените активности и начинот на спроведување на компанијата стратегија. Она што е важно да се има предвид е дека не постои стандардно утврден сет на мерки односно клучни индикатори на перформансите кои треба и може да ги користат компаниите при употребата на BSC. Мерките и индикаторите ги утврдува секоја компанија во согласност со типот на бизнис, условите во кои функционира и сопствените потреби.

Како што веќе споменавме, BSC претставува широко применувана алатка за мерење и управување со перформансите во современите компании. Сепак, во теоријата се среќаваат одредени негодувања и сомнежи во поглед на причинско-последичната врска помеѓу специфичните мерки, особено помеѓу задоволството на купувачите и финансиските перформанси на компанијата. Така, Нореклит смета дека помеѓу одделните мерки не постои апсолутна причинска поврзаност, туку дека станува збор за логичка поврзаност (Norreklit, 2000). Слично на тоа, резултатите од неколку емпириски истражувања покажале дека не постои јасна поврзаност помеѓу задоволството на купувачите од една страна и лојалноста на купувачите и финансиските перформанси на

компанијата од друга страна (Reinartz and Kumar, 2002; Garland, 2002; Scharitzer and Kollarits, 2000; Ittner and Larcker, 1998a; Soderlund and Vilgon, 1999 цитирано во Smith, 2005, p.240).

Сепак, со оглед на степенот на задоволство и примената на BSC во глобални рамки, истата и понатаму се смета за најважна алатка за мерење и управување со перформансите.

Призма на перформанси - Performance Prism. Како што веќе споменавме, Performance Prism претставува алатка за мерење на перформансите на компаниите од втората генерација, која се заснова на концептот на креирање на вредност преку задоволување на интересите, желбите и потребите на сите стејкхолдери. Успехот и перформансите на компанијата се директно условени и зависат од степенот на ефективно задоволување на потребите и интересите на стејкхолдерите. Согласно со тоа, почетна основа за одредување на мерките за перформансите на компанијата претставуваат интересите и потребите на стејкхолдерите, а не стратегијата.

При дефинирање на мерките на перформансите се поаѓа од одговорите на следните пет прашања кои се однесуваат на петте димензии или перспективи кои ги опфаќа системот:

- *Задоволството на стејкхолдерите* – кои се клучните стејкхолдери и кои се нивните интереси, желби и потреби?
- *Придонесот на стејкхолдерите* – каков придонес очекува компанијата од своите стејкхолдери за да ги развие и одржи тие способности?
- *Стратегијата* – кои стратегии треба компанијата да ги примени за да ги задоволи интересите и потребите на клучните стејкхолдери, а притоа да ги задоволи и сопствените интереси?
- *Процесите* – кои процеси треба да се спроведат во компанијата за да бидат имплементирани избраните стратегии?
- *Способностите* – какви способности се потребни за извршување, и подобрување на процесите?

При тоа, фокусот е ставен на клучните стејкхолдери, така што за секој од нив компанијата треба најпрво да даде одговор на прашањата од аспект на сите пет перспективи, па потоа врз основа на добиените одговори да ги утврди мерките кои ќе овозможат следење на исполнувањето на комплексните очекувања. За секоја мерка се одредува и начинот, фреквенцијата и одговорните лица за нејзино следење, како и репер во однос на кој ќе се споредуваат постигнатите резултати.

Потенцијално ограничување на оваа алатка за мерење на перформансите е субјективната природа на дел од мерките кои се однесуваат на задоволството и придонесот на стејкхолдерите (Smith, 2005). Во секој случај, станува збор за мултидимензионална рамка за мерење и управување со перформансите која наоѓа широка примена во рамки на бројни компании и организации од јавниот сектор во повеќе држави во светот (DHL, London Youth, House of Fraser и др.)

Моделот за совршенство на Европската фондација за управување со квалитет (EFQM Excellence Model), претставува специфична рамка или алатка за мерење на перформансите на компаниите, во насока на постигнување на совршенство во деловното работење. Се работи за едноставен и практичен модел кој бил промовиран од страна на Европската фондација за управување со квалитет⁴ во 1991 година, со цел да се поттикне конкурентноста и успешноста во работењето на европските компании. Воедно, моделот за совршенство служи како основа за доделување на Европската награда за квалитет. Моделот е заснован на концептот на Total Quality Management. Повеќе од 30 000 европски компании со различна големина, структура и зрелост го применуваат моделот како алатка за мерење на перформансите, за оценка на достигнатиот „степен на совршенство” во деловното работење и утврдување на потребите и можностите за понатамошно подобрување (online, официјална веб страница на EFQM).

Моделот за совршенство се базира на осум фундаментални концепти кои ги дефинираат принципите врз кои се заснова постигнувањето на совршенство во работењето: 1) креирање на додадена вредност за купувачите, 2) креирање на одржлива иднина, 3) развој на компаниските способности, 4) искористување на креативноста и иновативноста, 5) водење со визија, инспирација и интегритет, 6) агилно управување, 7) постигнување на успех преку искористување на талентот и способностите на вработените и 8) континуирано постигнување на извонредни резултати. Моделот се состои од вкупно девет критериуми кои се поделени во две категории. Првата категорија ја сочинуваат пет критериуми или т.н. „овозможувачи” (enablers): а) лидерство, б) стратегија, в) вработени, г) партнерства и ресурси и д) процеси, производи и услуги, кои компанијата треба континуирано да ги развива и унапредува за

⁴ Европската фондација за управување со квалитет претставува непрофитна организација со седиште во Брисел, која била основана во 1989 година од страна на 14 големи компании, меѓу кои Филипс, Електролукс, Рено, Фолксваген, Фиат, КЈМ, Нестле и др., со цел да се зголеми конкурентноста на европската економија.

да постигне одржлив развој и успех. Останатите четири критериуми ја сочинуваат втората категорија на т.н. „резултати“: резултати од аспект на купувачите, резултати од аспект на вработените, општествени резултати и резултати од работењето (деловни резултати). Првата категорија на критериуми покажува што и како работи компанијата, додека втората категорија покажува какви се постигнатите резултати. На тој начин, моделот овозможува да се согледа причинско-последичната врска помеѓу преземените активности и постигнатите резултати. Од една страна, од начинот на работење зависи какви резултати ќе се постигнат, а од друга страна постигнатите резултати ќе влијаат врз активностите и начинот на работење на компанијата во иднина.

Составен дел на моделот е концептот RADAR, којшто претставува рамка односно алатка за оцена на перформансите, која на компаниите им овозможува:

- одредување на резултатите кои треба да бидат постигнати (R - Results)
- планирање и развој на адекватен пристап, кој ќе се применува сега и во иднина (A - Approach)
- систематско спроведување на различните пристапи (D - Deployment)
- проценка и преиспитување на применетите пристапи преку следење и анализа на постигнатите резултати и добиеното знаење (A - Assessment, R - Review).

Моделот на совршенство се употребува како алатка за самооценување на организациските перформанси и успешноста во работењето во однос на стандарден сет на критериуми. Во зависност од нивото на познавање на самата методологија, интересот и расположивите средства на компанијата, можни се неколку пристапи на самооценување: пополнување на прашалници, примена на матрични графикони, организирање на работилници, екстерно оценување со посредство на консултанти или симулација на апликација за Европската награда за квалитет. Позитивните ефекти од примената на моделот на совршенство се следни: овозможува подобро согледување на позитивните аспекти и недостатоците во работењето на компанијата, идентификување на областите и активностите за кои е потребно понатамошно реструктурирање или подобрување, споредување на резултатите со други компании од иста или различна индустрија и примена на најдобрите практики, придонесува за подобро учење и зголемување на интересот за подобрување на перформансите. Од друга страна, идентификувани се одредени слабости на моделот во однос на неговата примена во склоп на стратегискиот менаџмент на перформанси, како на пример: кај овој модел недостасува стратегиски фокус и усогласеност со специфичните цели и приоритети на различните компании, стратегискиот менаџмент на перформанси претставува

поширока рамка во однос на концептот на TQM (Total Quality Management) врз кој е заснован моделот на совршенство, како и фактот дека овој модел има ограничена примена надвор од границите на европските држави (Buytendijk et al., 2004).

4.3. ПРОЦЕС НА ИЗРАБОТКА НА ИЗВЕШТАИ

Откако ќе се соберат податоците и информациите за остварените резултати на крајот на периодот, се пристапува кон изработка на извештаи. Според динамиката на изработка и доставување, извештаите може да бидат *дневни* (најчесто станува збор за извештаи за оствареното производство и продажба), *неделни* (извештаи за активностите во рамки на одредени сектори), *месечни* (интерни извештаи за менаџментот, финансиски извештаи, извештаи за состојбата на пазарот и конкуренцијата), *квартални* и *годишни извештаи*. Покрај редовните извештаи, доколку постои потреба и барање од страна на менаџерскиот тим, се изработуваат и ад хок извештаи.

Информациите потребни за изработка на извештаите се собираат од повеќе надворешни и внатрешни системи и извори, по што следува нивна обработка и форматирање, односно систематизирање на податоците. Многу често прибирањето, обработката и форматирањето одземаат многу време, од причина што во голем дел од компаниите истите се прават рачно поради тоа што за прибирање и чување на податоците не се користи интегрирана платформа, туку истите се прибираат од различни извори во нестандартен формат. Сето тоа го прави целокупниот процес комплексен и долготраен. Дополнително, притисокот за исполнување на роковите доведува до појава на недоследности, грешки и нецелосни информации, што укажува на слабости во организацијата на работењето и потреба од промени, посебно во насока на воведување и примена на интегрирани системи за прибирање, чување и обработка на податоците. Со оглед на ограничените рокови во коишто треба да се направат и достават извештаите, аналитичарите и лицата задолжени за изработка на извештаите многу малку време посветуваат на анализа и добивање на вистински и релевантни сознанија во врска со постигнатите резултати.

Содржината и форматот на извештаите во голема мерка се условени од тоа за кого истите се наменети. Па така, за разлика од надворешните извештаи (кои се изработуваат согласно со законската регулатива и меѓународните стандарди за известување и усогласеност) чија содржина и формат се стандардно утврдени, кога

станува збор за извештаите за менаџментот, секоја компанија има различна практика во поглед на нивната содржина и формат.

4.4. ВИДОВИ ИЗВЕШТАИ СПОРЕД ТОА ЗА КОГО СЕ НАМЕНЕТИ

Во зависност од целната група за која се наменети, во рамки на секоја компанија се изработуваат два вида на извештаи: *внатрешни или интерни извештаи*, кои се наменети за менаџерите и органите на управување на компанијата и *надворешни извештаи*, кои се наменети за надворешните стејкхолдери (државни органи, банки, акционери, берзански аналитичари).

4.4.1. Внатрешни извештаи (извештаи за менаџментот)

Во рамки на секоја компанија постои систем на внатрешно известување, кој овозможува хоризонтална и вертикална размена на информации во врска со активностите и перформансите на компанијата. Изработката на извештаи на редовна основа, во голема мера придонесува за поголема транспарентност во рамки на компанијата, поголема флексибилност и ефикасност во процесот на одлучување и брза и навремена реакција во случај на настанување на одредени промени во внатрешното и надворешното окружување.

Внатрешните извештаи се специфични извештаи кои се изработуваат во секоја компанија за потребите на различните нивоа на менаџери. Истите содржат историски податоци, податоци за тековната состојба и информации за иднината кои се однесуваат не само за компанијата, туку и за нејзиното окружување. Станува збор за редовни извештаи, кои на членовите на менаџерскиот тим им служат за контрола на работењето и остварувањето на компаниските цели, следење на промените во пазарното окружување и донесување одлуки за идните акции и активности на компанијата. Форматот и содржината на извештаите се специфични за секоја компанија и во голема мера зависат од потребите и усвоената практика во рамки на компанијата. Членовите на врвниот менаџерски тим имаат потреба од информации поврзани со перформансите на компанијата и постигнатите резултати во однос на поставените цели на компанијата (особено во однос на финансиските резултати), перформансите и активностите на конкуренцијата и промените на пазарните услови. Менаџерите на средно и на пониско ниво во најголем дел добиваат информации во врска со оперативните показатели, а во

ретки случаи добиваат информации за финансиските перформанси на компанијата, односно за целокупната слика.

Најчесто, за потребите на врвниот менаџмент се изработува стандарден месечен пакет, кој се состои од неколку поединечни извештаи или еден консолидиран извештај во кој се содржани сите потребни информации. Во најмала рака, во рамки на стандардниот пакет се содржани следните информации:

- реално постигнатите резултати во определен период (обем на продажба, остварени приходи, вкупни трошоци и оперативен профит);
- анализа на варијансите помеѓу реално постигнатите и планираните резултати во рамки на буџетот или проекцијата и споредбена анализа на тековните резултати со резултатите постигнати во истиот период лани;
- висината и трендот на движење на пазарниот удел на компанијата;
- профитабилност на одделните производи во рамки на компаниското портфолио;
- состојба на залихите на крајот од периодот;
- маркетинг активности и нови иницијативи на компанијата (планирани и остварени);
- перформанси на конкуренцијата (остварена продажба, пазарен удел и сл.);
- активности и иницијативи на конкурентските компании (промени во организациската структура, маркетинг активности, лансирање на нови производи, промени на цени);
- информации во врска со настанатите или очекуваните промени во надворешното окружување (влез на нови конкурентски компании, промени во економско-социјалната сфера, промени во законската регулатива и сл.) итн.

Клучна улога во процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаите за потребите на менаџментот имаат контролерите или управувачките сметководители. Во зависност од големината и организационата поставеност на компанијата, оваа функција може да биде доделена на едно лице или на цел тим кој е организиран во посебно одделение – управувачко сметководство или контролинг. Контролерите се задолжени за континуирано прибирање на потребните податоци и информации од различните сектори (продажба, маркетинг, производство итн), анализа на прибраните податоци и информации и изработка на консолидираниот извештај за потребите на менаџментот. Покрај редовните активности, а во зависност од потребите и барањата на менаџерскиот тим, контролерите изработуваат и различни детални анализи

и ад хок извештаи. При тоа, за изработка на извештаите се користат различни компјутерски апликации и софтверски решенија. Напредокот во технологијата придонесе за појава на супериорни интегрирани платформи, кои овозможуваат брзо и лесно прибирање на потребните податоци и генерирање на различни стандардни и нестандардни извештаи. И покрај тоа, во пракса поголемиот број компании сè уште за изработка на извештаите ги применуваат стандардните апликации, како Word, Excel и Power Point, што го потврдуваат и резултатите од бројните истражувања направени во последните години (Business Application Research Center, 2009; Marr, 2013; Neeley et al., 2008).

4.4.2. Надворешни извештаи (извештаи за акционерите и државните органи и институции)

Надворешните извештаи се извештаите кои се наменети за државните органи и институции, финансиски институции, меѓународни и национални институции и тела (даночни служби, заводи за статистика, банки, берзански аналитичари, инвестициски фондови и слично). Станува збор за извештаи кои компаниите се обврзани да ги доставуваат согласно со законската регулатива и принципите за корпоративна одговорност. За разлика од внатрешните извештаи, форматот, содржината и динамиката на изработување и доставување на надворешните извештаи до надлежните лица и институции е точно утврдена и соодветствува на барањата на тие за кои се наменети. При нивната изработка, компаниите се водат според точно утврдени локални и меѓународни стандарди, регулативи и правила за усогласеност (локална даночна легислатива, меѓународни сметководствени стандарди - IFRS, Sarbanes-Oxley или SOX стандардот, Basel стандардите во случај да се работи за банкарски институции, итн). За изработка на овие извештаи се задолжени лицата од одделението за сметководство и финансии.

Кога станува збор за надворешни извештаи, најчесто се мисли на финансиските извештаи кои компаниите ги доставуваат најмалку еднаш годишно до надлежните органи, акционерите и берзанските аналитичари. Сепак, во последните години постои тенденција за одредени промени во врска со востановената пракса, така што на барање на акционерите и надворешните стејкхолдери, во рамки на надворешните извештаи се содржани и одредени информации во врска со нефинансиските перформанси. Ваквите

промени произлегуваат од современите трендови и потребата на инвеститорите за добивање на јасна слика за целокупните перформанси на компаниите.

4.5. АЛАТКИ ЗА ИЗВЕСТУВАЊЕ

Покрај стандардните извештаи за вкупните перформанси на компаниите (финансиски и нефинансиски), во последните години компаниите сè почесто инвестираат во нови современи алатки за известување. Причината за тоа лежи во фактот што примената на овие алатки овозможува постигнување на поголема ефикасност во работењето, како и ефективност во управувањето. Станува збор за специфични софверски решенија познати како dashboards и scoreboards, кои овозможуваат следење и менаџирање на перформансите на компанијата преку визуелен приказ на постигнатите резултати.

На прв поглед изгледа дека двете алатки се многу слични, односно дека меѓу нив не постои разлика. Дополнителна конфузија помеѓу менаџерите создава фактот што двата термина во пракса често се користат наизменично. Имено, и dashboards и scoreboards служат за следење и мерење на остварените резултати во однос на претходно утврдени индикатори и мерки на перформансите, преку користење на податоци и информации од различни бази на податоци и извештаи, а информациите во врска со остварените резултати ги прикажуваат визуелно, во форма на интерактивни извештаи кои лесно се разбираат. Визуелниот приказ на податоците може да биде во различни форми, како на пример табели, графикони, семафори, брзинометри, термометри и слично. И покрај бројните сличности, сепак станува збор за алатки кои имаат различни функции и намена во секојдневното работење на компаниите.

Dashboard (или во превод, командна табла) се смета за оперативна алатка која овозможува визуелен приказ на податоците и согледување на случувањата во одреден временски период. Оваа алатка првенствено служи за следење и мерење на процесите и согледување на постигнатите резултати во реално време. Слично како и командната табла на автомобилот, која ја покажува моменталната состојба на гориво, брзината на движење и температурата на моторот, оваа алатка дава слика за статусот на перформансите во даден момент и испраќа пораки и сигнали за предупредување до менаџерите доколку постигнатите резултати се под очекувањата. За мерење на постигнатите резултати, како и за следење на трендовите во определен период се користат поголем број оперативни мерки или индикатори на перформансите. Мерењето

се спроведува на редовна основа во пократки временски интервали – дневно или неделно. При тоа, различните мерки не се меѓусебно поврзани, односно се прикажуваат засебно. Dashboard нуди ограничена примена, од причина што дава слика единствено за тоа „што“ се случува во одреден момент, меѓутоа не дава објаснување „зошто“ е тоа важно и на „кој начин“ таквата ситуација ќе влијае врз идните перформанси на компанијата. Добиените информации и сознанија во најголем дел се користат од страна на менаџерите од средно и ниско ниво, при донесување на оперативни или тактички одлуки во врска идните активности.

Scoreboard (или во превод табла за прикажување/следење на резултатот) од друга страна, претставува стратегиска алатка за управување со перформансите, која овозможува усогласување на перформансите со стратегиските цели на компанијата. Тоа значи дека примарна функција на оваа алатка е следење и мерење на постигнатите резултати во насока на остварување на стратегиските цели на компанијата, со цел да се добијат сознанија за постигнатиот напредок во тек на определено време. На тој начин се постигнува поголема индивидуална одговорност и придонес кон остварувањето на зацртаните цели. Мерењето се спроведува периодично (месечно, квартално и годишно), при што како мерило се користат определен број на клучни индикатори на перформансите, кои се меѓусебно тесно и причинско-последично поврзани, а произлегуваат од клучните фактори за постигнување успех. За секој индикатор постои утврден таргет (планиран или очекуван резултат), во однос на кој се мерат остварените резултати. Информациите и сознанијата најчесто се користат во процесот на донесување на тактички и стратешки одлуки. Scorecard како алатка за мерење на перформансите и известување се користи од страна на сите менаџери и вработени во компанијата. Оваа алатка ги обезбедува информациите коишто недостасуваат при примената на dashboard алатката (Cokins, 2009).

ГЛАВА V – АНАЛИЗА НА КЛУЧНИТЕ ПРОЦЕСИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

5.1. ПРЕДИЗВИЦИ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ КОМПАНИИТЕ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ

Да се биде конкурентен и во чекор со времето е примарен услов за успех, но и вистински предизвик за секоја компанија. За постигнување на поголемо ниво на конкурентска предност, потребни се константни подобрувања на квалитетот на производите, услугите и процесите, примена на иновативни техники и технологии, зголемување на степенот на знаење и информираност, како на менаџерите така и на останатите вработени, оптимизација и намалување на трошоците и кратање на времето за одлучување и спроведување на различните процеси и активности. Тоа значи дека примарна задача на врвниот менаџмент претставува констатното и континуирано следење на промените и навремено прилагодување кон истите, што во современи услови на турбулентни и брзи промени проследени со ризик претставува дополнителен предизвик.

Во последно време, сведоци сме на драстично менување на бизнис климата на глобално ниво, што дополнително го усложнува управувањето со компаниите и нивното работење. Правилата на игра се менуваат под влијание на голем број надворешни фактори, настани и случувања. Брзиот развој на ИК технологијата, глобализацијата и економската криза, во последните неколку години предизвикаа значителни промени во легислативата, промени на потребите и желбите на купувачите и уште позасилена конкуренција. Во такви услови, компаниите се соочени со зголемен ризик, потреба од поголема флексибилност и преземање на брзи одлуки и соодветна акција. Сето тоа неминовно доведе до значителни промени во организацијата и управувањето со компаниите.

Промените во глобалната економија се резултат на влијанието на технологијата, која во последните неколку децении бележи драматичен развој. Како резултат на брзиот развој на техниката и технологијата, се скратува животниот циклус на производите, а расте потребата од вложување во истражување и развој. Заради поголемо искористување на знаењето и воведување на иновации во понудата на производи и услуги, што од своја страна ќе овозможи поголема конкурентност и помал

ризик, компаниите сè повеќе се насочени кон склучување на договори за партнерство или формирање на стратешки алијанси.

Потребата од поголема продуктивност во работењето и подобар квалитет на производите и услугите, придонесе за поголема примена на различните меѓународни стандарди за квалитет. Како резултат на воведувањето на специфични системи за квалитет, компаниите се соочени со промени во организацијата и начинот на целокупното работење.

Во услови на постоење на глобален пазар, кој благодарение на брзиот развој на ИК технологијата и распространетата интернет мрежа функционира 24 часа во денот, домашните и регионалните пазари го губат своето значење. Од своја страна, зголемената улога и влијание на растечките економии (Кина, Индија) предизвикаа поместување на силите на светскиот пазар, и придонесоа за поставување на нови стандарди во начинот на водење на бизнисот. Вниманието на глобалните играчи во последно време е насочено кон клучните активности во рамки на синџирот на вредности, а за останатите активности ги користат услугите на други компании. Таквата политика уште позната како аутсорсинг во последните години бележи раст во примената и значењето.

Во последните неколку години потенцирана е улогата и значењето на општествената одговорност. Од тие причини, компаниите посветуваат значително внимание, време и средства за исполнување на обврските и одговорностите спрема пошироката општествена заедница. Примената на еколошките стандарди, грижата за заштита на животната средина и здравјето на граѓаните дополнително придонесуваат за промени во работењето и функционирањето на современите компании.

Финансиската криза во САД, која за кратко време прерасна во глобална економска криза, значително ги промени изгледот и условите за дејствување на глобалниот пазар. Како резултат на новонастанатата ситуација, компаниите беа исправени пред нов голем предизвик. Беа воведени бројни регулаторни промени и мерки, зајакната контрола од страна на националните и меѓународните регулаторни тела и примена на нови или ревидирани меѓународни стандарди и правила во работењето (SOX стандардот, меѓународните сметководствени стандарди - IFRS, Basel III итн), што дополнително придонесе за зголемување на комплексноста во работењето и потреба од менување на процесите и организационата поставеност на компаниите во светот.

Во такви услови на силна конкуренција и турбулентни промени, вистински предизвик за компаниите е да формулираат уникатна стратегија која ќе овозможи креирање на поголема вредност за купувачите и остварување на поголем профит за компанијата. Од друга страна, постоењето на јасна визија и квалитетна стратегија не е гаранција за постигнување на успех и одржлив развој. Ефикасната имплементација на стратегијата има поголемо значење, поради што претставува уште поголем предизвик за современите менаџери. Соочени со зголемена несигурност и непредвидливост на настаните и бројни ризици во работењето, менаџерите се принудени да изнаоѓаат нови и подобри начини и средства за управување со перформансите на компанијата, во насока на постигнување успех. Постоењето на адекватен систем за управување со перформансите, кој ќе овозможи остварување на компаниските цели преку брзо и адекватно прилагодување кон турбулентните услови на пазарот претставува императив, но и предизвик за секоја современа компанија.

5.2. ВЛИЈАНИЕТО НА ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ ВРЗ КЛУЧНИТЕ ПРОЦЕСИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ПЕРФОРМАНСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Глобалните трендови и случувања неминовно се чувствуваат и имаат влијание врз функционирањето на македонските компании. Силната конкуренција која постои на светскиот пазар има влијание врз цените и понудата на производите и услугите, што ги принудува македонските менаџери да се фокусираат на зголемување на продуктивноста и постигнување на поголема конкурентност. Вкусовите, желбите и потребите на купувачите кои се менуваат согласно со глобалните трендови претставуваат дополнителен предизвик. Поради тоа, македонските менаџери се соочуваат со константна потреба од иновации, подобрување на квалитетот на производите и услугите, понуда на дополнителни услуги, воведување на нови канали на дистрибуција и нови начини на комуникација со купувачите, намалување на трошоците во насока на постигнување на конкурентски цени и слично. Покрај тоа, влезот на повеќе странски компании на македонскиот пазар придонесе за менување на конкурентските сили на пазарот и промени во организацијата и начинот на работа на домашните компании.

Процесот на приближување кон Европската унија, исто така, предизвика значителни промени на бизнис климата во Република Македонија. Во тие рамки, сведоци сме на значителни промени во законската регулатива во насока на

хармонизација на македонското законодавство со директивите и регулативите на ЕУ, зголемената конкуренција на домашниот пазар и отворање можности за поголемо учество на македонските компании на европскиот пазар.

Од друга страна, ефектите од глобалната економска криза секако дека се почувствуваа и во македонската економија. Компаниите се соочија со дополнителни проблеми поради намалената куповна моќ, тешкотии при наплата на побарувањата и намален пласман на производите и услугите, под влијание на силната конкуренција од надвор. Примената на бројни меѓународни стандарди и правила во работењето дополнително придонесе за зголемување на комплексноста во работењето и потреба од драстично менување на пристапот во организацијата и управувањето со компаниите.

Како резултат на сето ова, менаџерите на македонските компании се принудени адекватно и брзо да се прилагодуваат на новонастанатите услови и да изнаоѓаат најдобри начини и решенија за намалување на ризикот и поголемо искористување на можностите. За да се постигне тоа, неопходно е менаџерите постојано да се во тек со случувањата на пазарот и во компанијата, односно да имаат пристап до релевантни, точни и навремени информации и сознанија кои ќе им помогнат во донесувањето на квалитетни и навремени одлуки, во насока на остварување на зацртаните цели и постигнување на успех. Во таа смисла, клучна улога и значење има начинот на организација и спроведувањето на клучните процеси на менаџментот на перформанси. Во насока на постигнување на поголема ефикасност и ефективност во работењето, постои потреба од континуирани промени и прилагодување на пристапот, методологиите и техниките што се применуваат во рамки на спроведувањето на процесите на стратескиот менаџмент на перформанси. А тоа, само по себе, претставува предизвик со кој дополнително се соочуваат македонските менаџери во своето секојдневно работење.

Заради стекнување на релевантни сознанија во врска со предизвиците со кои се соочуваат менаџерите на македонските компании во секојдневното работење, какво е влијанието на тие предизвици врз спроведувањето на клучните процеси на стратескиот менаџмент на перформанси, какви се искуствата и практиките на македонските компании во спроведувањето на трите клучни процеси - процесот на дефинирање на стратегија, процесот на планирање и проектирање и процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи, во периодот јуни-јули 2014 година беше спроведено истражување во дел од македонските компании. Целта на истражувањето беше да се утврди состојбата, да се согледаат слабостите и

недостатоците на постојните практики во поглед на спроведувањето на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси во македонските компании, да се утврдат потенцијалните можности и приоритети за идни подобрувања на процесите, како и да се дадат препораки за понатамошен развој на стратегискиот менаџмент на перформанси во Република Македонија.

За потребите на истражувањето беше изготвен анкетен прашалник кој се состои од 28 прашања од затворен тип, поделени во три дела. Првиот дел од прашалникот се состои од прашања кои се однесуваат на општите карактеристики на компанијата, во вториот дел се вклучени прашања во врска со спроведувањето на трите клучни процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, додека во третиот дел се вклучени прашања кои се однесуваат на предизвиците со кои се соочуваат компаниите во работењето, влијанието на надворешните и внатрешните фактори врз клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, како и потребата за одредени подобрувања и планираните иницијативи во таа насока. При составување на прашалникот, како референтни материјали беа користени неколку истражувања спроведени во изминатите петнаесетина години во глобални рамки (Glaister & Faishaw, 1999; Bussiness Application Research Center, 2009; Marr, 2013; Neeley et al., 2008, Quantrix, 2012).

Анкетниот прашалник беше испратен по електронски пат до менаџерите на 100 компании во Република Македонија, различни по големина, организациона поставеност, сопственичка структура на капиталот и секторот во кој делуваат. Од контактираните 100 компании, одговори на прашалникот беа добиени од 67% од компаниите.

Од вкупниот број компании кои учествуваа во истражувањето, 30% припаѓаат на секторот производство, 28% се трговски компании, 37% припаѓаат на секторот услуги и останатите 4% припаѓаат на други сектори. Во поглед на големината (според број на вработени), 9% се микро компании, 30% се мали, 28% се средни и 33% од вкупниот број на учесници се големи компании. Од аспект на сопственоста на капиталот според македонскиот закон за трговските друштва⁵, од вкупниот број учесници, 61% се компании со доминантен домашен капитал, додека останатите 39% се компании со

⁵ Закон за трговските друштва, Службен весник на РМ бр. 28/04, 84/05, 25/07, 87/08, 42/10, 48/10, 24/11, 166/12, 70/13, 119/13, 120/13, 187/13, 38/14, 41/14, 138/14, 88/15

доминантен странски капитал. Во поглед на организационата поставеност, 33% се акционерски друштва, додека 67% се друштва со ограничена одговорност.

Во продолжение, ќе се осврнеме на резултатите од истражувањето, кои се однесуваат на предизвиците со кои се соочуваат македонските компании во секојдневното работење, како и влијанието на различните надворешни и внатрешни фактори врз промените на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси.

Кога станува збор за предизвици со кои се соочуваат современите компании, најчесто се мисли на ефектите од економската криза, глобализацијата, конкуренцијата, пристапот до финансиски средства и новите регулаторни промени. Што се однесува до влијанието на овие предизвици врз функционирањето на македонските компании, резултатите од истражувањето покажуваат дека најголемо влијание имаат конкуренцијата и ефектите од економската криза (71%), по кои следуваат воведувањето на нови регулативи (39%), ограничениот пристап до финансиски средства (26%) и глобализацијата (23%)⁶.

Графикон 5-1: Кои од наведените предизвици имаат најголемо влијание врз работењето и функционирањето на Вашата компанија?



На прашањето *Какво е влијанието на наведените фактори врз промените во клучните процеси на СМП во Вашата компанија во последните неколку години?*, за да се утврди степенот на влијание на одделни надворешни и внатрешни фактори и

⁶ Испитаниците можеа да изберат повеќе опции

промени врз процесите на СМП, беше користена петстепенa Ликертова скала. Врз основа на добиените просечни вредности за влијанието на одделните надворешни фактори (нови регулативи, нови ревизорски правила и прописи, промени на пазарот/конкуренцијата, промени на потребите и желбите на купувачите), доаѓаме до сознание дека менаџерите на македонските компании како најзначајни фактори со најголемо влијание ги сметаат промените на пазарот, т.е. на конкуренцијата (просечна вредност 4,4), потоа промените на потребите и барањата на купувачите (просечна вредност 4,2) и новите регулативи (просечна вредност 4) .

Од внатрешните фактори, врз клучните процеси на СМП поголемо влијание имаат одлуките за воведување на нови производи или освојување на нови пазари (просечна вредност 3,8), зголемените барања за информации од страна на менаџментот (просечна вредност 3,7) и воведувањето на нов софтвер или ИТ платформа (просечна вредност 3,5), додека нешто помало е влијанието на промените во обем, содржина и фреквенција на извештаите и анализите (просечна вредност 3,3), организациското реструктурирање (просечна вредност 3) и потребите и барањата поради котација на берза (просечна вредност 3,3)⁷.

5.3. СТАТУС И ИСКУСТВА НА ПРИМЕНАТА НА КЛУЧНИТЕ ПРОЦЕСИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ПЕРФОРМАНСИ ВО КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во поглед на практиките и искуствата од примената на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, од анализата на добиените резултати од истражувањето, накратко можеме да го заклучиме следното:

- Компаниите во Република Македонија во најголем дел (или повеќе од 70%) имаат формулирани визија, мисија, стратегија и цели, меѓутоа за нивно доследно спроведување и постигнување на успех постои потреба од зголемување на степенот на информираност и разбирање на истите од страна на вработените во компаниите.
- Формално стратегиско планирање преку изработка на стратегиски план применуваат 64% од компаниите (при што најголем дел од нив се големи и средни компании). Во процесот на стратегиско планирање учествуваат

⁷ За пресметување на просечната вредност на овој фактор, а со цел да се добијат релевантни и точни сознанија, земено се предвид само оценките на менаџерите од компаниите кои котираат на берза

менаџерите од високо и средно ниво, а најголема примена имаат методите на финансиката анализа и анализа на конкуренцијата.

- Од вкупниот број испитувани компании, Balanced Scorecard редовно или периодично се применува само во 5 македонски компании (или во 7% од испитаните компании), од кои само една компанија ги применува стратегиските мапи.
- Во врска со практиките поврзани со буџетирање и проектирање, повеќе од 50% од компаниите применуваат континуирано буџетирање и предвидување, при што ажурирањето на буџетите се прави главно на квартална (42%) или на месечна основа (34%), што покажува дека голем дел од времето компаниите трошат на планирање и проектирање. Промените на цени или однесувањето на конкуренцијата се најчести причини за изработка на ад хок сценарија или „што ако“ анализи, меѓутоа овие техники на проектирање и предвидување наоѓаат многу мала примена во процесот на планирање.
- Квалитативните техники на предвидување имаат најголема примена од страна на компаниите, при што доминира мислењето на менаџерскиот тим.
- Мерењето и следењето на перформансите се одвива координирано и на редовна основа, најмногу во насока на подобрување на одлуките на стратешко и оперативно ниво. За следење на перформансите се користат финансиски и нефинансиски показатели, при што поголемиот дел од компаниите (38%) континуирано следат до 5 показатели.
- За мерење на перформансите, македонските компании најмногу ги применуваат финансиските показатели, односно стандардните сметководствени индикатори, по што следуваат буџетите и клучните индикатори на перформансите.
- При спроведување на трите клучни процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, доминира примената на Excel табелите во однос на примената на послофистицирани софтверски решенија.
- Најголем дел од времето (67%) во рамки на процесите за планирање и мерење на резултатите се троши на административни и други активности поврзани со прибирање, проверка на податоците и изработка на извештаи, наместо на дополнителни анализи. Тоа укажува на потребата од примена на современи информационални системи и софтверски решенија кои ќе придонесат за поголема ефикасност и ефективност на процесите и ќе овозможат поголем дел од

времето да се посвети на анализи од кои ќе произлезат квалитетни сознанија кои се примарни во процесот на одлучување.

- Нагласена е потребата од подобрување на клучните процеси на СМП од страна на менаџерите на македонските компании, заради навремено и адекватно преземање на мерки и активности согласно на променливите пазарни услови, што претставува императив за успех. При тоа, повеќето компании (84% од испитаниците) имаат потреба од подобрување на процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаи, а нешто помал дел од испитаниците сметаат дека постои потреба од подобрување на процесите на стратегиско (73%) и тактичко планирање (76%).
- Во насока на подобрување на клучните процеси, менаџерите на македонските компании сметаат дека активностите во најголем дел треба да се насочени кон подобрување на квалитетот на податоците, поголема ефикасност и ефективност на процесите, воведување на стандардни техники и методологии и намалување на комплексноста. При тоа, во 80% од компаниите веќе се планирани одредени активности и иницијативи во насока на подобрување на процесите.

Во продолжение, следува преглед на добиените одговори на поединечните прашања:

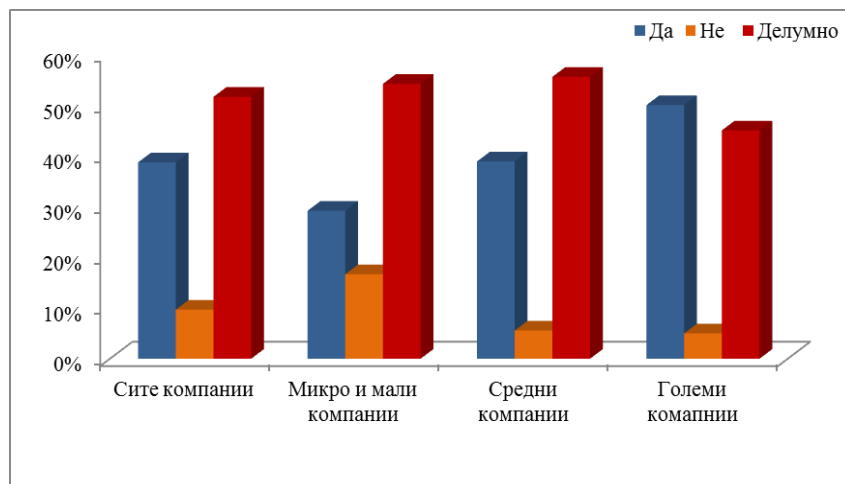
На прашањето *Дали Вашата компанија има формулирано изјава за мисија, изјава за визија, изјава за вредности, стратегиски цели и стратегија?* од вкупниот број на испитаници, 72% одговориле дека имаат формулирано изјава за визија, 69% имаат изјава за мисија, изјава за вредности имаат формулирано 48% од испитаните компании, стратегиски цели имаат 76% од компаниите, додека 79% од испитаниците изјавиле дека нивната компанија има формулирана стратегија. Подетална анализа за одговорите во зависност од големината на компаниите е дадена во табелата 5-1.

Табела 5-1: Формулирање на стратегија

	Сите компании			Микро и мали компании			Средни компании			Големи компании		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
Изјава за визија	72%	16%	12%	65%	19%	15%	84%	11%	5%	68%	18%	14%
Изјава за мисија	69%	16%	15%	65%	19%	15%	79%	11%	11%	64%	18%	18%
Изјава за вредности	48%	33%	19%	31%	50%	19%	63%	21%	16%	55%	23%	23%
Стратегиски цели	76%	13%	10%	62%	19%	19%	79%	11%	11%	86%	9%	5%
Стратегија	79%	15%	6%	73%	19%	8%	74%	16%	11%	91%	9%	0%

Следствено на тоа, на прашањето *Дали сметате дека вработените се запознаени и ги разбираат истите?* 39% од испитаниците одговориле потврдно, додека 52% од менаџерите сметаат дека вработените се делумно запознаени и ги разбираат визијата, мисијата, целите и стратегијата на компанијата.

Графикон 5-2: Вработените се запознаени и ги разбираат визијата, мисијата, целите и стратегијата на компанијата



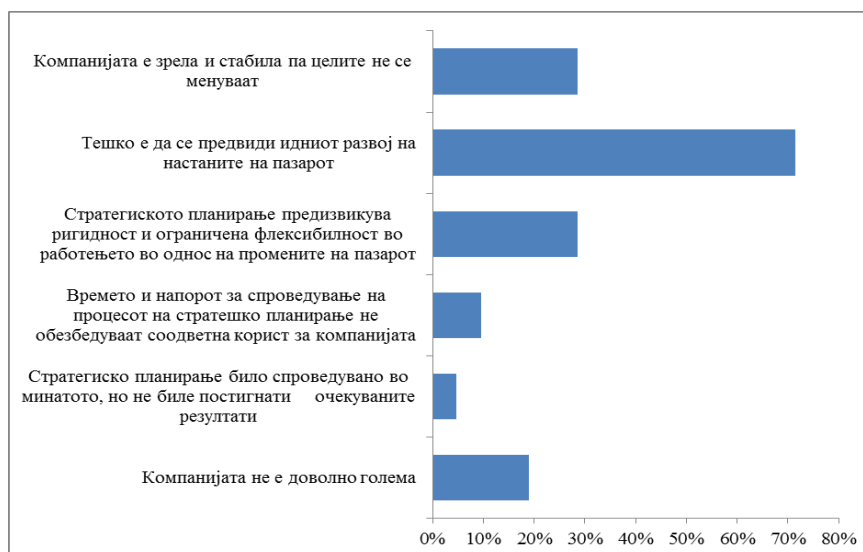
Во врска со начинот на планирање, во 13% од компаниите не постои формално стратегиско планирање, во 23% од компаниите се изработува само годишен план (буџет), додека во 64% од испитаните компании постои формално стратегиско планирање. Дополнително направената анализа покажува дека формално стратегиско планирање применуваат 91% од големите компании, 65% од средните и 40% од микро и малите компании.

Графикон 5-3: Како се одвива процесот на планирање во Вашата компанија?



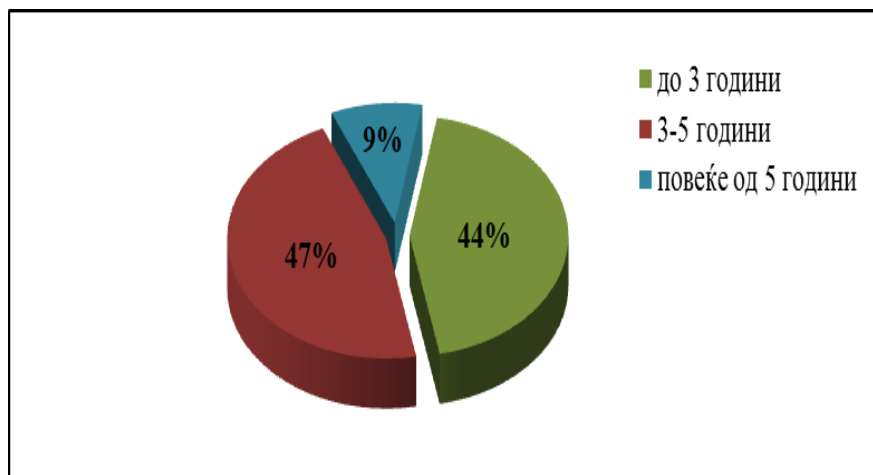
На прашањето *Кои се причините за непостоење на формално (стратегиско) планирање во рамки на нивните компании?* поголемиот дел од менаџерите одговориле дека е тешко да се предвиди идниот развој на настаните на пазарот (48%), додека 18% од менаџерите се изјасниле дека стратегиското планирање предизвикува ригидност и ограничена флексибилност во работењето во однос на промените на пазарот, односно дека компанијата е зрела и стабилна, па целите не се менуваат.

Графикон 5-4: Причини за непостоење на стратегиско планирање



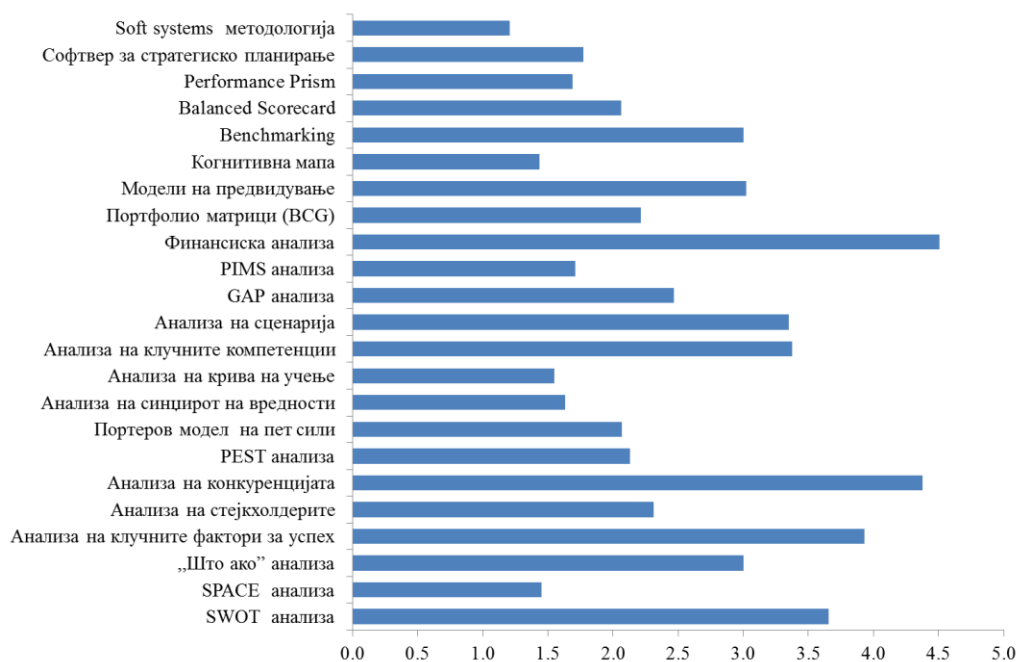
Во однос на временскиот период за кој се изработува стратегискиот план, во 44% од компаниите плановите се изработуваат за период до 3 години, 46% од компаниите изработуваат стратегиски план за период од 3-5 години, а само 9% од компаниите планираат за период подолг од 5 години.

Графикон 5-5: Временски период опфатен со стратегискиот план



Во поглед на примената на различните техники, методи и алатки за стратегиско планирање, добиените резултати покажуваат дека SPACE анализата, анализата на стејкхолдерите, PEST анализата, Портеровиот модел на петте сили, анализата на синцирот на вредности, анализата на кривата на учење, PIMS анализата, Balanced Scorecard, Когнитивната мапа, BCG матрицата, Призмата на перформанси, софтверот за стратегиско планирање и Soft system методологијата, многу ретко или воопшто не се применуваат од страна на македонските компании. Од останатите понудени техники, методи и алатки за стратегиско планирање, најголема примена имаат финансиската анализа и анализата на конкуренцијата, а потоа следат анализата на клучните фактори на успехот, SWOT анализата, анализата на клучните компетенции, анализата на сценарија, модели на предвидување, benchmarking и „што ако“ анализата и GAP анализата.

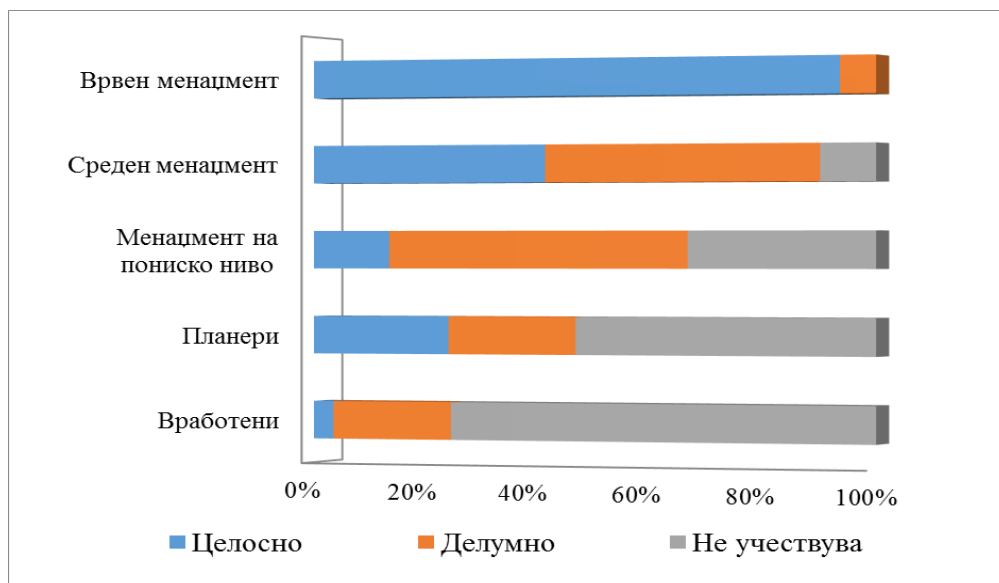
Графикон 5-6: Техники, методи и алатки кои се применуваат во процесот на стратегиско планирање⁸



Во врска со учеството на различните нивоа на менаџмент и другите вработени во процесот на стратегиско планирање, резултатите покажуваат дека најголемо учество имаат менаџерите од високо и средно ниво на менаџмент.

⁸ Применета Ликертова скала од 1 до 5, при што 1= не се применува, 5= редовно се применува

Графикон 5-7: Кој учествува во процесот на стратегиско планирање



На прашањето *Која техника на краткорочно планирање и буџетирање се применува во Вашата компанија?*, 54% од испитаниците одговориле дека применуваат континуирано буџетирање и предвидување, наспроти 24% кои одговориле дека применуваат фиксен буџет. Буџетирање врз основа активности применуваат 25% од учесниците во истражувањето, додека техниката буџетирање „од нула” се применува само во 3% од компаниите.

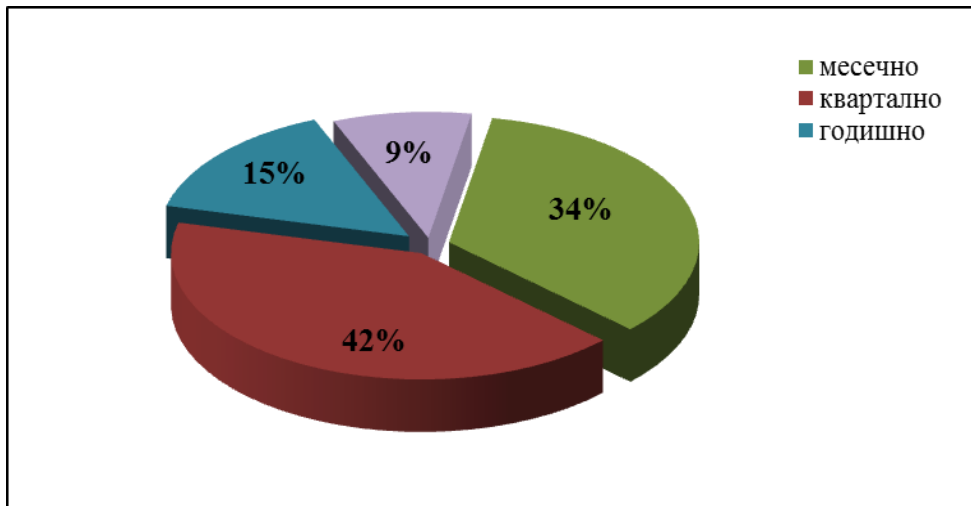
Графикон 5-8: Техники на краткорочно планирање и буџетирање



Согласно со тоа, 34% од компаниите прават ажурирање на буџетот на месечна основа, 42% квартално, 15% од испитуваните компании го ажурираат буџетот еднаш

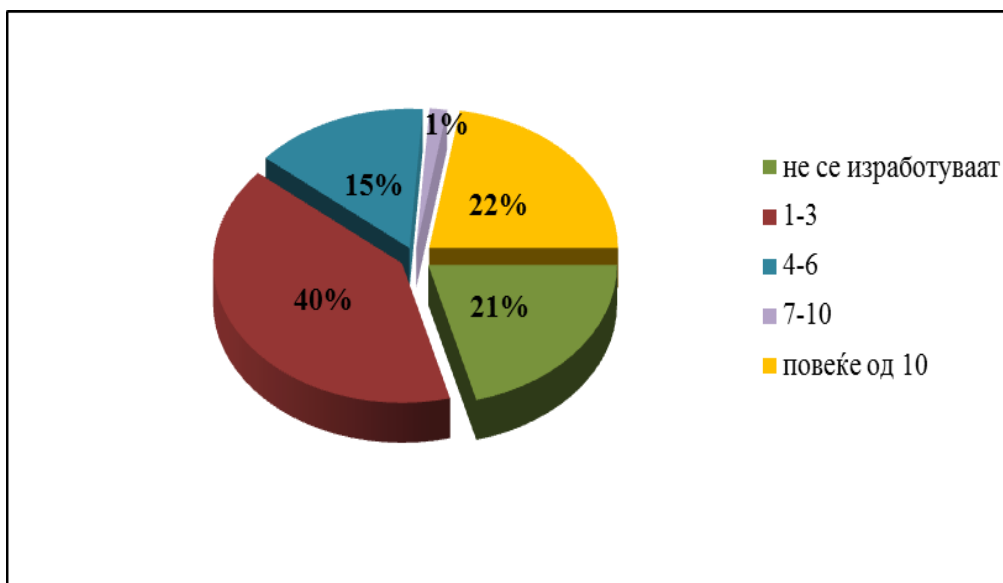
годишно, додека 9% од компаниите не прават воопшто ажурирање на буџетот, со што се потврдуваат резултатите добиени претходно.

Графикон 5-9: Колку често се прави ажурирање на буџетот?



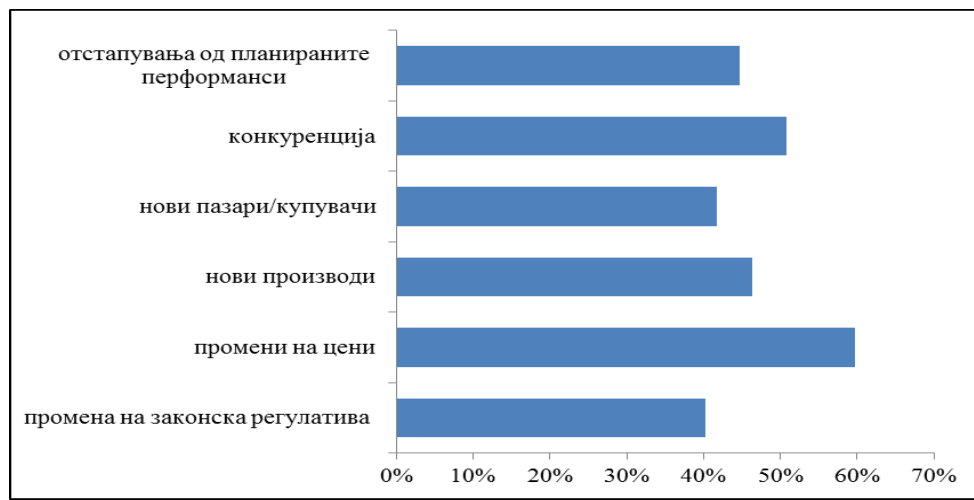
На прашањето *Колку сценарија или „што ако“ / ад хок проекции вообичаено се изработуваат во Вашата компанија во текот на годината?* 45% од испитаниците одговориле дека годишно се изработуваат до 3 сценарија или ад хок проекции, 22% одговориле повеќе од 10, додека 21% од испитаниците воопшто не изработуваат сценарија или „што ако“ анализи.

Графикон 5-10: Колку сценарија или „што ако“ анализи се прават во текот на годината?



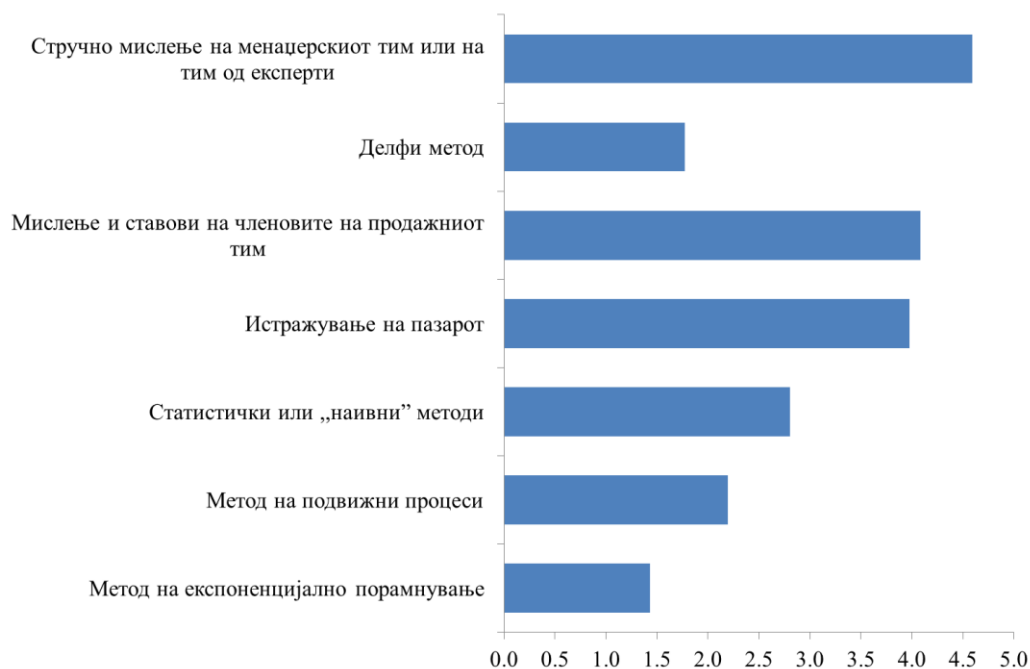
Во врска со потребата за изработка на дополнителни проекции и ад хок планови, како најчести причини учесниците во истражувањето ги навеле следните: промените на цени (60%), влез на нови конкуренти или промени во однесувањето на конкуренцијата (51%), лансирање на нови производи (46%) и отстапување од планираните перформанси (45%).

Графикон 5-11: Причини за изработка на дополнителни проекции и ад хок планови



Во поглед на примената на различните квалитативни и квантитативни техники и методи на предвидување и проектирање, добиените резултати покажуваат најголема примена на квалитативните методи, при што мислењето на менаџерскиот тим редовно се применува, мислењето на членовите на продажниот тим и истражувањето на пазарот се применуваат периодично, додека Делфи методот се применува многу ретко. За разлика од тоа, изненадува фактот дека квантитативните методи за предвидување во просек ретко или многу малку се применуваат од страна на македонските компании. Тоа во суштина значи дека предвидувањето и проекциите во најголема мера се засноваат на субјективното мислење, знаење и искуство, а помалку на анализа на податоци и примена на статистички, математички и економетриски методи и модели.

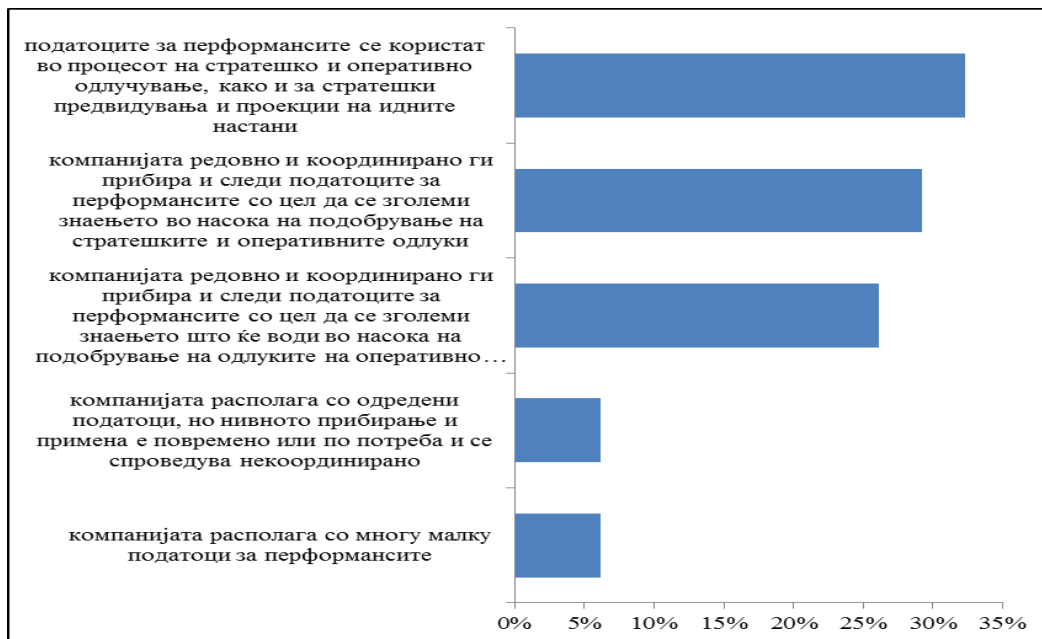
Графикон 5-12: Примена на различните техники и методи за предвидување и проектирање⁹



Во поглед на пристапот кон мерење на перформансите и изработка на извештаи, најголемиот дел од учесниците во истражувањето или 88% редовно и координирано ги прибираат и следат податоците за перформансите, 6% од компаниите повремено прибираат податоци за остварените перформанси, а останатите 6% располагаат со многу малку податоци за перформансите. 26% од компаниите ги користат податоците од мерењето за добивање сознанија кои ќе придонесат за подобро оперативно одлучување, додека останатите 62% добиените податоци ги користат за подобрување на одлуките на стратешко и на оперативно ниво.

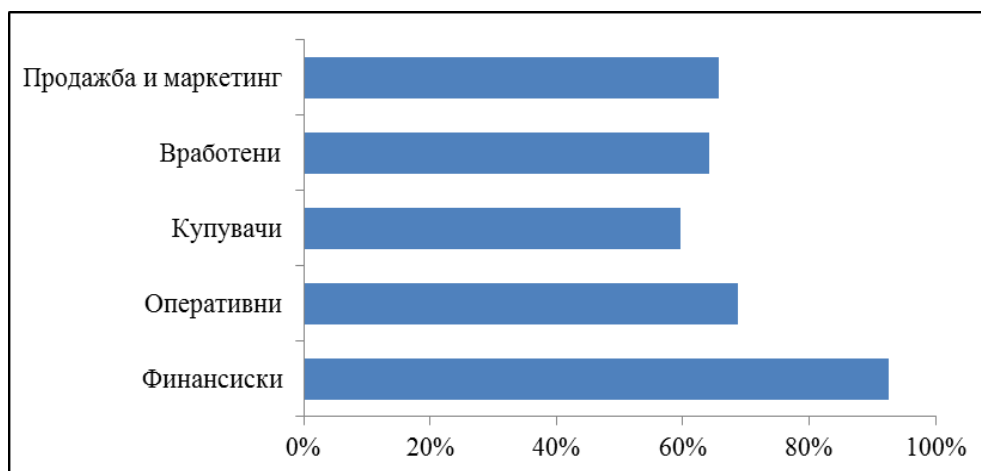
⁹ Применета Ликертова скала од 1 до 5, при што 1= не се применува, 5= редовно се применува

Графикон 5-13: Пристап кон мерење на перформансите и изработка на извештаи



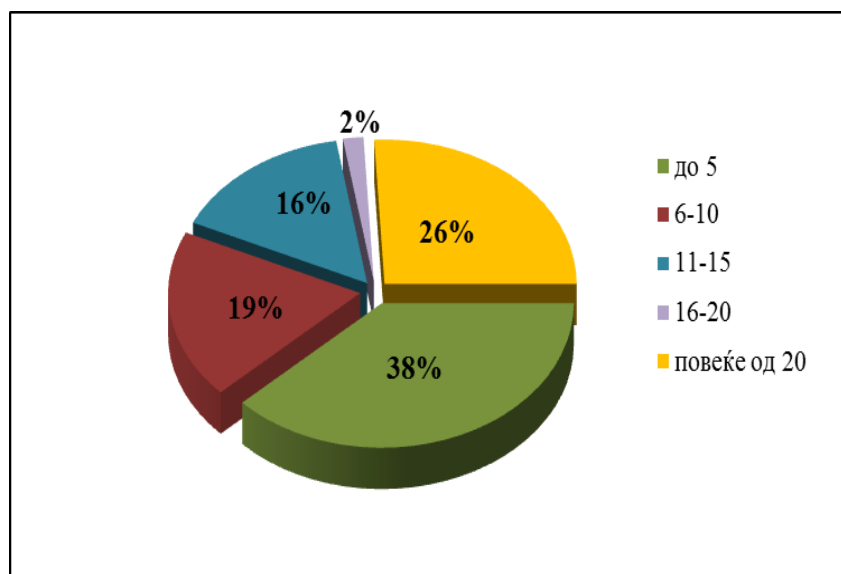
На прашањето кои или какви показатели за мерење на перформансите на компанијата редовно се применуваат, најголемиот број испитаници се изјасниле дека покрај финансиски, применуваат и нефинансиски показатели за мерење на перформансите. 93% од испитаниците одговориле дека применуваат финансиски показатели, 69% од компаниите на редовна основа ги следат показателите за оперативните перформанси, 66% од компаниите ги следат показателите поврзани со продажба и маркетинг, 64% од компаниите користат показатели за перформансите на вработените, а 60% од компаниите користат показатели за мерење на перформансите од аспект на купувачите.

Графикон 5-14: Примена на различните видови на показатели за мерење на перформансите



На прашањето *Колкав број на показатели се применуваат за континуирано следење и мерење на остварувањето на целите на Вашата компанија?* 38% од испитаниците одговориле дека следат до 5 показатели, 19% одговориле помеѓу 6 и 10 показатели, 16% од компаниите следат помеѓу 11 и 15 показатели, додека 26% од испитаниците одговориле повеќе од 20 показатели.

Графикон 5-15: Број на показатели кои се применуваат за континуирано следење и мерење на остварувањето на компаниските цели

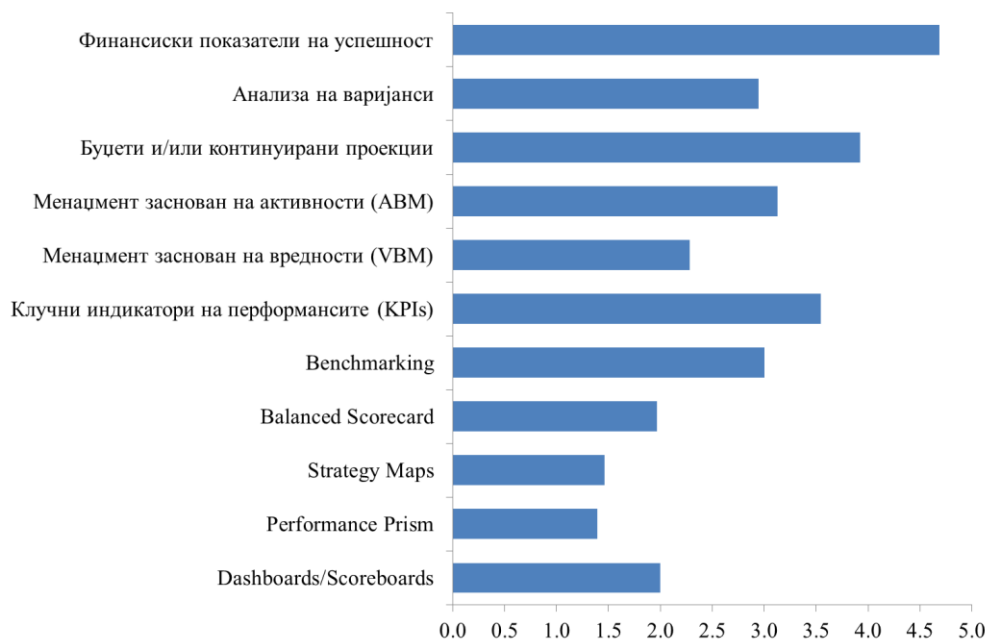


Со цел да се добијат поконкретни сознанија во врска со структурата на показателите, дополнително беше побарано да се наведе процентуалното учество на

финансиските показатели во вкупниот број на показатели кои компаниите ги користат за мерење на перформансите на редовна основа. Повеќе од половина испитаници кои одговориле на овој дел од прашањето се изјасниле дека финансиските показатели учествуваат со 60% и повеќе проценти во вкупниот број на показатели кои ги користат за мерење на перформансите, 35% од испитаниците изјавиле дека финансиските показатели претставуваат 30% - 60% од вкупниот број на показатели, додека само 9% од испитаниците одговориле дека учеството на финансиските во вкупниот број на показатели изнесува помалку од 30%.

На прашањето *Кои техники, методи и алатки се применуваат во Вашата компанија во процесот на мерење на перформансите?* од понудените 11 опции, според добиените одговори произлегува дека финансиските показатели имаат најголема примена, по што следува примената на буџетите, односно континуираните проекции и клучните индикатори на перформансите. Помала примена во процесот на мерење на перформансите имаат менаџментот заснован на активности, benchmarking и анализата на варијанси, додека останатите пет техники и алатки (меѓу кои BSC и Performance Prism) многу ретко, односно воопшто не се применуваат.

Графикон 5-16: Техники, методи и алатки кои се применуваат во процесот на мерење на перформансите¹⁰

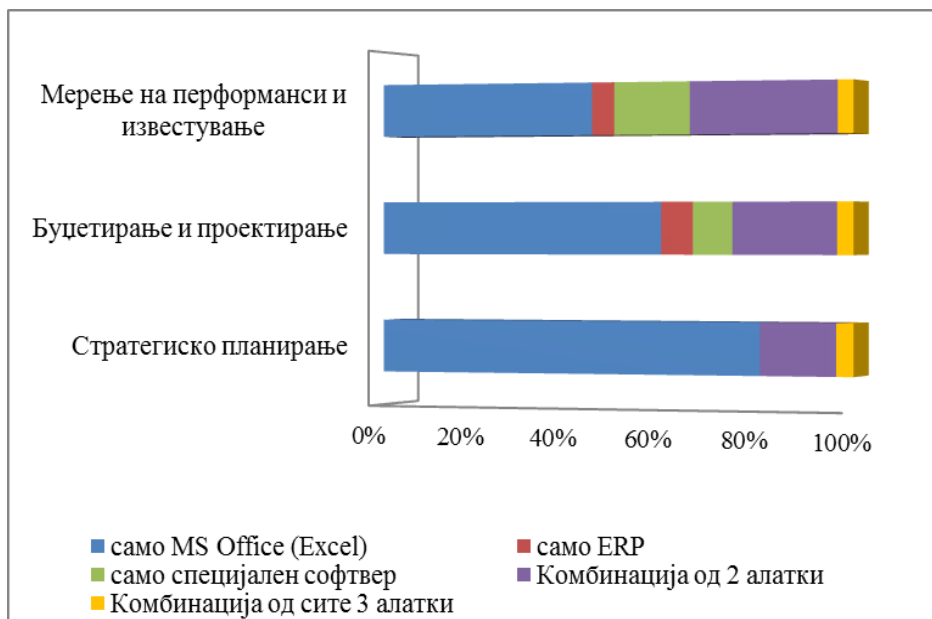


¹⁰ Применета Ликертова скала од 1 до 5, при што 1= не се применува, 5= редовно се применува

Следното прашање се однесува на примената на различни софтверски решенија при спроведувањето на трите клучни процеси на менаџментот на перформанси. При тоа, беа понудени три опции на решенија (стандардни MS Office апликации, ERP системи и специјален софтвер), при што испитаните компании можеа да изберат комбинација од две или сите опции, во зависност од нивната пракса. Од добиените резултати следува заклучокот дека при спроведување на трите клучни процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, македонските компании во најголем дел ги применуваат стандардните MS Office апликации, што значи дека примената на Excel табелите доминира во однос на примената на посоефицирани и технолошки напредни софтверски решенија. Добиените резултати во голема мера соодветствуваат со резултатите од бројните истражувања спроведени во последните неколку години на глобално ниво (Axson, 2010; Bussiness Application Research Center, 2009; Marr, 2013; Neeley et al., 2008, Quantrix, 2012).

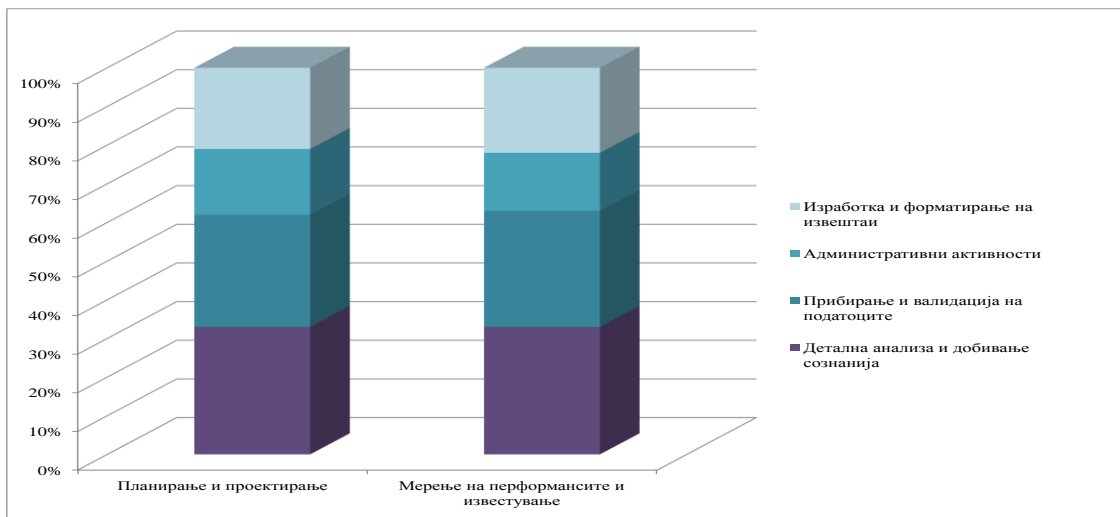
Подеталната анализа покажува дека во процесот на стратегиско планирање, 81% од компаниите применуваат исклучиво Excel табели, додека останатите компании применуваат комбинација од две или три алатки. Во процесот на планирање и буџетирање, 60% од компаниите применуваат исклучиво Excel табели, додека примената на исклучиво на ERP систем или пак на специјализиран софтвер е ограничена (посоефицираните технолошки платформи и решенија се применуваат само во 15% од компаниите). Малку поразлична е ситуацијата кога станува збор за процесот на мерење на перформансите и изработката на извештаи. Имено, само 45% од испитаните компании потврдиле дека користат исклучиво Excel табели, 21% од компаниите исклучиво користат ERP системи или специјализирани софтверски решенија, додека 34% од компаниите современите софтверски решенија ги користат во комбинација со стандардните MS Office апликации.

Графикон 5-17: Примена на различни софтверски решенија при спроведувањето на трите клучни процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси



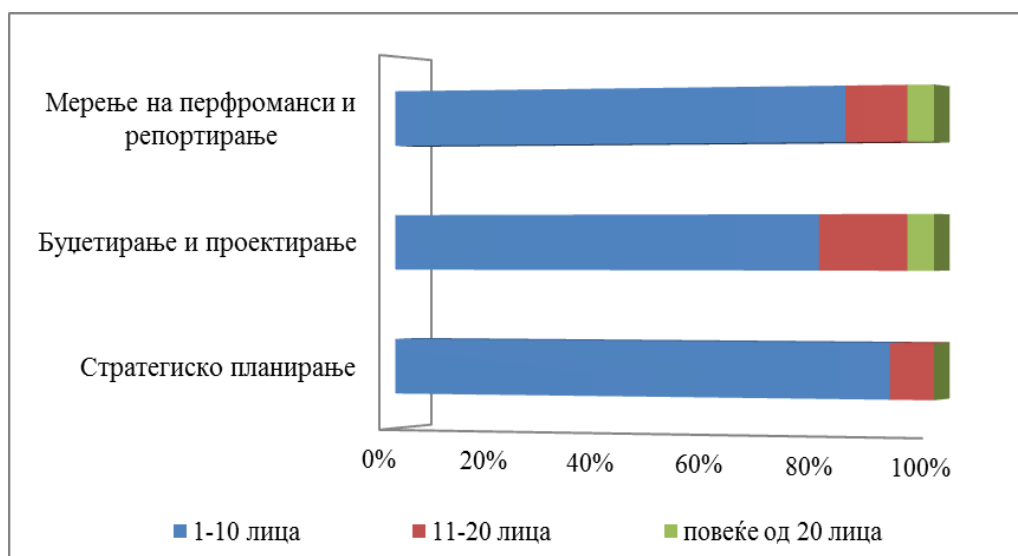
Слабостите и недостатоците од примената на Excel табелите во поглед на брзината, квалитетот, ефикасноста и ефективноста на самите процеси, а особено во поглед на точноста на податоците и извештаите, се потврдуваат и преку одговорите на следното прашање: *Колкав процент од времето во просек се троши на следните активности во рамки на наведените процеси?* Од добиените одговори евидентно е дека и во процесот на планирање и во процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаи, само 33% од времето се троши на квалитетна анализа и добивање на валидни сознанија кои се клучни за носење на квалитетни одлуки. Најголем дел од времето се губи на дополнителните активности (прибирање и валидација на податоците и на изработка и форматирање на извештаите).

Графикон 5-18: Колкав дел од времето се троши на поодделни активности во рамки на процесот на планирање и процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаи?



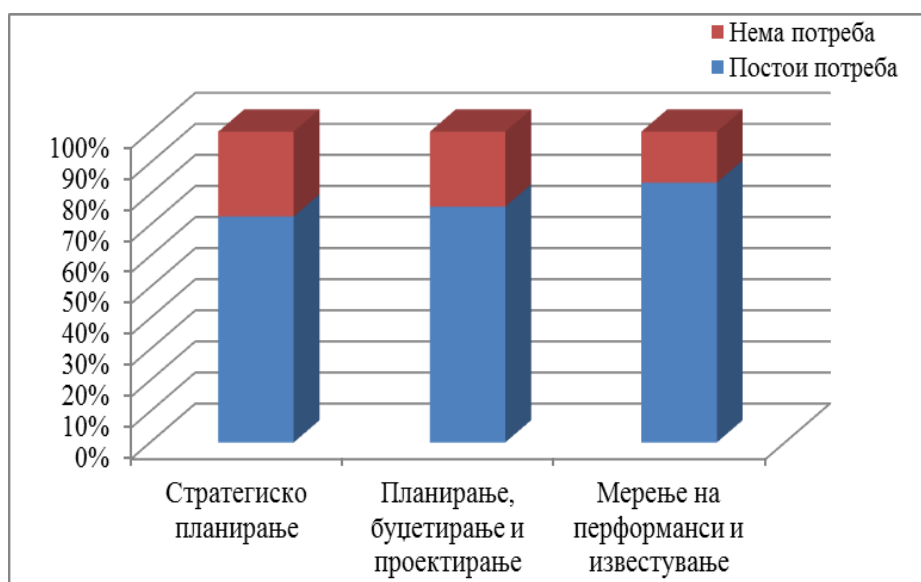
Во врска со вклученоста на различните структури во одделните клучни процеси на менаџментот на перформанси, резултатите од истражувањата покажуваат дека кај повеќе од 80% од компаниите во трите процеси се вклучени максимум десет лица (вклучувајќи и менаџери).

Графикон 5-19: Колку лица (менаџери и останати вработени) се вклучени во трите клучни процеси?



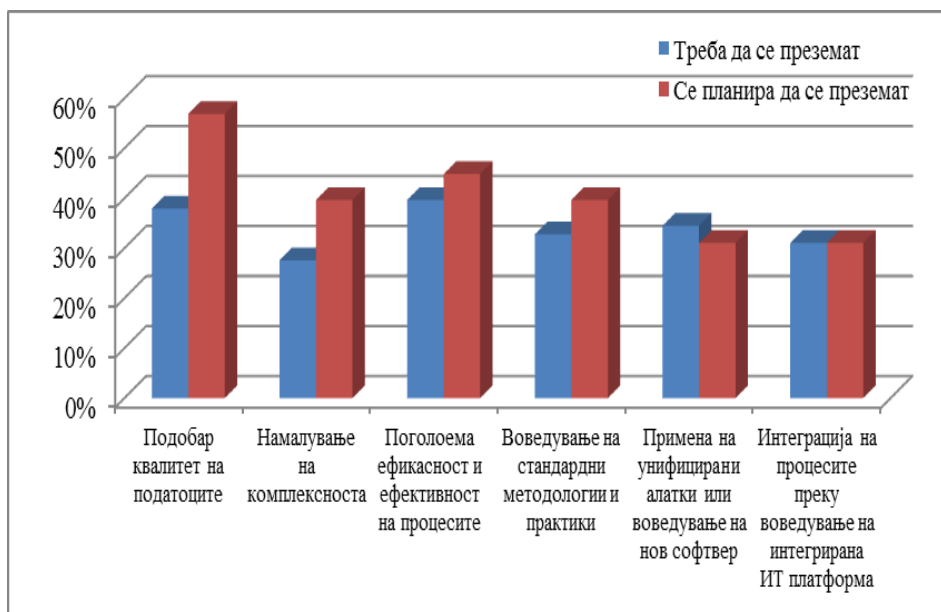
На прашањето *Како го оценувате спроведувањето на фундаменталните процеси на СМП во Вашата компанија?* најголем дел од испитаниците одговориле дека постои потреба од нивно подобрување. Во однос на поединечните процеси, добиени се следните резултати: во 73% од испитаните компании постои потреба од подобрување на процесот на формулирање на стратегијата, потреба од подобрување на процесот на планирање, буџетирање и проектирање постои во 76% од компаниите, додека најголем процент, 84% од компаниите имаат потреба од подобрување на процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаи.

Графикон 5-20: Потреба од подобрување на спроведувањето на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси



Следното прашање се однесува на активностите кои компаниите сметаат дека треба да бидат преземени или веќе се планира да се преземат во насока на постигнување на одредени подобрувања при спроведувањето на трите клучни процеси. За таа цел беа понудени шест можни активности кои би придонеле за постигнување на поголема ефикасност и ефективност на процесите. Добиените резултати од истражувањето покажуваат дека постои потреба од преземање на повеќето од наведените активности, но и дека за поголемиот дел од нив во најголем број компании веќе се планира преземање на конкретни чекори.

Графикон 5-21: Потребни и планирани активности во насока на подобрување на клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси



5.4. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПЕРСПЕКТИВИ И ПРИОРИТЕТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ И МЕЃУСЕБНО ИНТЕГРИРАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ПРОЦЕСИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ПЕРФОРМАНСИ

Резултатите од истражувањето покажуваат дека во македонските компании постои потреба од понатамошно унапредување и подобрување на организацијата и спроведувањето на поединечните процеси на стратегиски менаџмент на перформанси, како и за нивна понатамошна интеграција. Исто така, евидентно е дека македонските менаџери се свесни за потребата од промени, а особено радува сознанието дека во најголемиот број компании се планираат или веќе се преземаат адекватни активности и мерки во таа насока. Ако се земе предвид фактот дека перформансите и конкурентските способности на секоја компанија во голема мера се детерминирани од ефикасноста и ефективноста при спроведувањето на трите клучни процеси, во продолжение ќе се осврнеме на утврдените слабости и недостатоци при нивното спроведување во рамки на македонските компании, со цел да ги определиме приоритетните начини и средства за нивно подобрување во иднина.

Анализата на резултатите од спроведеното истражување упатува на следниве сознанија во врска со македонските искуства и практики:

- релативно ниско ниво на информираност и разбирање на компанијската стратегија и стратегиските цели од страна на вработените, што упатува на несоодветна комуникација и координација помеѓу различните структури во рамки на компанијата;
- ниско ниво на познавање и примена на современите методи, техники и алатки на стратегискиот менаѢмент на перформанси;
- примена на традиционалниот модел на управување со перформансите, кој подразбира доминација на финансиските показатели за перформансите;
- одлуките претежно се донесуваат врз основа на искуство и интуиција, а помалку врз основа на факти, предвидувања и анализи на сценарија;
- поголем фокус на краткорочните цели;
- непостоење на стандардни методологии, практики и алатки за спроведување на одделните процеси;
- отсуство или ограничена примена на специјализирани софтверски решенија на сметка на доминантна примена на стандардните апликации, особено на Excel табелите;
- висок степен на комплексност во работењето, што упатува на низок степен на ефикасност и ефективност при спроведување на активностите и процесите;
- отсуство на интегриран пристап при спроведување на одделните процеси поради непостоење на интегрирана ИТ платформа за прибирање и чување на податоците, планирање, предвидување, мерење и анализа на резултатите и генерирање на извештаи.

За остварување на стратегиските цели и доследна имплементација на избраната стратегија, неопходно е истите да бидат јасно комуницирани и разбирливи за сите вработени во компанијата. Тоа значи дека секој вработен во компанијата треба точно да знае кои се клучните цели и посакуваните резултати и на кој начин тој треба да придонесе кон нивното остварување, што во крајна линија ќе води кон остварување на мисијата и визијата на компанијата. Постојењето на јасно дефинирани цели, мерки и таргети во голема мера го олеснува работењето и спроведувањето на планираните активности, го зголемува квалитетот на донесените одлуки и овозможува постигнување на подобри перформанси.

Според резултатите од истражувањето, во повеќето македонски компании, независно од нивната големина, постои потреба од зголемување на степенот на запознавање и разбирање на стратегијата и стратегиските цели на компанијата од

страна на сите вработени. Еден од најдобрите начини за креирање на единствена и јасна слика во врска со стратегијата на компанијата и целите што би требало да се постигнат е преку изработка на стратегиска мапа. Стратегиската мапа на сликовит начин го прикажува концептот на компанијата за креирање на вредност, преку јасно дефинираните цели, посакуваните резултати, активностите и процесите кои ќе придонесат за нивно остварување и нематеријалните двигатели на перформансите. Ваквиот пристап овозможува лесно и брзо разбирање на целите, приоритетите и насоката во која треба да бидат фокусирани вкупните напори на компанијата. Покрај тоа, употребата на мапа за креирање на компанијата стратегија во значителна мера го олеснува и планирањето на идните активности кои ќе бидат преземени со цел да се постигнат посакуваните резултати. Од тие причини, а со оглед на бројните погодности и позитивни ефекти од примената на ваквиот пристап (сликовито прикажување на стратегијата преку изработка на мапа), во иднина македонските компании треба да се насочат кон негова поголема примена.

Недоволната застапеност и ниското ниво на примена на современите методи, техники и алатки на стратегискиот менаџмент на перформанси (споредбена анализа и примена на најдобрите практики или benchmarking, Balanced Scorecard и стратегиските мапи, Performance Prism, Activity Based Costing, управување врз база на активности или Activity Based Management, континуирани предвидувања и проекции, клучни индикатори на перформансите), покажува дека во Република Македонија сè уште се применува традиционалниот модел на управување со перформансите, кој во глобални рамки се применувал во втората половина на минатиот век. Причините за тоа се многубројни. Од една страна, тоа се должи на нискиот степен на информираност и познавање на различните концепти, позитивните страни и придобивките од нивната примена, од друга страна се должи на инертност и отпор кон промени, а во одредени случаи се должи на ограниченоста во време, знаење и ресурси за нивна примена. Во насока на надминување на ваквата состојба и понатамошна модернизација и унапредување на работењето, постои реална потреба од поблиска соработка помеѓу претставниците на македонската бизнис заедница и стручните и научни работници, преку организирање на различни трибини, советувања, семинари и обуки. На тој начин, македонските менаџери и останатите вработени ќе добијат теоретски и практични познавања за различните методологии, техники и алатки, ќе се информираат за позитивните искуства и начините за нивна примена во пракса, што понатаму ќе

претставува поттик за избор и примена на најсоодветните решенија, во согласност со специфичните потреби на компаниите.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека менаџерите во македонските компании сè уште во процесот на одлучување најмногу се водат според интуиција или искуството од минатото, наместо од сознанија и факти добиени преку анализи, изработка на сценарија и проекции. Секако дека причините за таквата пракса се повеќе и од различна природа, меѓутоа во услови на динамични промени, јасна и недвосмислена е потребата од антиципирање на идните настани врз основа на валидни сознанија кои се базираат на релевантни информации и предвидувања. Имајќи ги предвид бројните ограничувања на квалитативните методи за предвидување, приоритетна е потребата за поголемо вклучување на квантитативните методи, кои во комбинација со искуството и знаењето на менаџерите ќе придонесат за подобро предвидување на идниот развој на настаните, донесување на квалитетни одлуки, преземање на навремени мерки и намалување на ризикот.

Дополнителна слабост при планирањето (било да станува збор за стратегиско или тактичко планирање) и предвидувањето на идните активности претставуваат честите повторувања на одделни активности поради појава на грешки и недоразбирања, лоша координација помеѓу различните сектори, неусогласеност на расположивите податоци и информации, што се должи на недоволна вклученост или информираност на сите засегнати страни или пак на примена на различни (неусогласени) системи и формати/типови на документи. Сето тоа непотребно го зголемува времето, напорот и средствата потребни за извршување на активностите, а предизвикува незадоволство и кај вработените и кај менаџерите.

Во поглед на начинот на следење на компаниските перформанси, се добива впечаток дека во рамки на македонските компании вниманието е повеќе насочено кон остварување на краткорочните цели, преку следење на остварувањето на краткорочните планови (буџети). И покрај тоа што за следење и мерење на перформансите најголемиот број компании (независно од нивната големина) применуваат комбинација од неколку различни мерки и показатели (финансиски, оперативни, показатели за продажба и маркетинг, за купувачите и вработените), дискутабилно е прашањето дали и во колкава мера компаниите го следат и мерат она што е вистински важно за оперативно или стратегиско одлучување, или се мери она што може да биде измерено и за што компанијата има податоци. Делумно тоа го докажува и фактот дека и покрај бројните недостатоци, во процесот на мерење на перформансите доминантно учество и

примена имаат финансиските показатели. Во насока на постигнување на одредно подобрување, од приоритетно значење е македонските компании да се фокусираат на клучните показатели на перформансите кои се во непосредна врска со клучните фактори за успех на долг рок, при што ќе биде избран балансиран сет на финансиски и нефинансиски индикатори.

Слично како и компаниите во светот, поголемиот број македонски компании прибираат и обработуваат голем број на податоци и информации, што секогаш не придонесува за постигнување на подобри резултати. Напротив, предизвикува зголемен обем и конфузија во работењето. За спроведување на одделните процеси е потребно многу време, напор и средства, што истите ги прави посложени и воедно помалку ефикасни. При тоа не се постигнува повисок квалитет ниту релевантност на добиените резултати и информации. Покрај тоа, често пати доаѓа до превидување или занемарување на клучните податоци и информации, поради што истите не стигнуваат воопшто или на време до одговорните лица на кои истите им се потребни. Непостоењето на единствена база на податоци и информации дополнително ја влошува ваквата ситуацијата. Сето тоа има негативно влијание врз процесот на одлучување, а во крајна линија ја намалува ефикасноста во управувањето со компаниите и ги ограничува можностите за раст и постигнување на подобри перформанси. Ова е особено нагласено при спроведување на процесот на мерење на перформансите и изработката на извештаите, како и во процесот на планирање и проектирање. Голем дел од времето и ресурсите се губат на прибирање, усогласување и обработка на податоците, а многу малку време и внимание се посветува на анализа на добиените резултати преку која менаџерите ќе се здобијат со потребните знаења и информации кои се неопходни во процесот на одлучување (што го потврдуваат и резултатите од истражувањето). Информациите и извештаите се доставуваат со задоцнување, што менаџерите ги става во незавидна ситуација, бидејќи ги ограничува можностите за динамично управување и преземање на потребните акции на време.

Причините за ваквата ситуација произлегуваат од нискиот степен на примена на современи информатички и комуникациски платформи и системи. Резултатите од истражувањето покажуваат дека во македонски услови доминира употребата на стандардните MsOffice апликации, додека примената на специјализирани софтверски апликации и системи е ограничена или истите воопшто не се користат. Имајќи предвид дека современите технолошки решенија овозможуваат надминување на пречките и недостатоците при спроведување на одделните процеси, како и постигнување на

поголема брзина, квалитет и транспарентност во работењето, станува јасно дека една од клучните приоритетни потреби на македонските компании претставува нивната примена. Македонските компании кои претендираат кон одржлив раст и развој, во иднина треба да се насочат кон избор и примена на интегрирана платформа за прибирање, чување и обработка на податоците и мерење на перформансите. Избраното софтверско решение треба да одговара на потребите и установените практики во рамки на компанијата, со цел да придонесе кон постигнување на максимални резултати.

5.5. ПРЕПОРАКИ И НАСОКИ ЗА ИДЕН РАЗВОЈ

Стратегискиот менаџмент на перформанси во суштина значи поставување на јасни цели, доследно следење на нивното остварување преку континуирано мерење на постигнатите резултати и врз основа на добиените информации и сознанија, преземање на адекватни активности и мерки за подобрување на перформансите. За успешно спроведување на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, од примерно значење е ефикасно и ефективно спроведување на одделните процеси, за што е неопходна примена на современи технолошки решенија кои ќе овозможат интеграција на процесите и подобар квалитет на добиените резултати. Конечно, од ефикасноста и ефективноста на процесите, во голема мерка зависат перформансите и успехот на компанијата. Од тие причини, секоја компанија треба да настојува да ги организира одделните процеси на менаџментот на перформанси на таков начин што истите ќе им овозможат на менаџерите и останатите вработени, во реално време пристап до потребните информации, како и носење на брзи и квалитетни одлуки кои се резултат на софистицирано планирање и предвидување на идните настани.

Во насока на унапредување на процесите на стратегискиот менаџмент на перформанси во рамки на македонските компании, потребно е најпрво секоја компанија да направи детална анализа на тековниот начин на спроведување на одделните процеси, со цел да се утврдат слабостите и недоследностите при нивното извршување. Дополнително, компаниите би требало да се запознаат со искуствата и позитивните практики од примената на современите методологии и алатки за спроведување и меѓусебна интеграција на процесите и имплементација на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси. Врз основа на целокупната анализа и добиените сознанија, компаниите треба да го изберат моделот на управување со перформансите во иднина, кој ќе придонесе за унапредување на нивните резултати, поголема ефикасност и

ефективност во спроведувањето на активностите и постигнување на одржлив раст и долгорочен успех. Станува збор за комплексна задача, која ќе иницира значителни промени во работењето и управувањето со компаниите. Во одредени случаи, само мали прилагодувања и подобрувања на пристапот и начинот на спроведување на активностите, во комбинација со градење на атмосфера на доверба, соработка и континуирано учење, може значително да придонесе за унапредување на работењето и постигнување на конкурентска предност. Клучна улога и предуслов за постигнување на успех претставува вклученоста и ангажманот од страна на врвниот менаџерски тим, како и на менаџерите од пониските нивоа и останатите вработени. За да се постигне целосна усогласеност, мотивираност и координација на активностите на целиот тим во компанијата, потребно е да се издвојат време и средства за едукација и обука на вработените.

Управувањето со перформансите значи нивно унапредување преку насочување на вниманието кон остварување на клучните цели, постигнување на супериорни резултати и креирање на вредност, преку искористување на податоците и информациите поврзани со перформансите заради преземање на конкретни и адекватни чекори на патот кон успехот. За таа цел, потребно е целокупниот тим да биде запознаен со стратегијата и целите што треба бидат постигнати и активно да се вклучат во нивното остварување. Најдобар начин да се постигне видливост и јасност на целите е преку креирање на мапа на стратегијата која ја покажува филозофијата на компанијата за креирање на вредност. Следен чекор претставува усогласување на процесите, активностите и буџетите на компанијата со стратегиските цели. За таа цел потребно е да се изберат клучните индикатори и мерки преку кои ќе се следат перформансите и ризиците поврзани со приоритетните цели на компанијата. При тоа, од примарно значење е да се располага со релевантни и точни податоци и информации кои ќе придонесат за донесување на навремени и адекватни одлуки. Фокусот на вниманието треба да биде насочен кон анализа на релевантните податоци и информации и предвидување на идните настани. Совршенство во перформансите и одлучувањето се постигнува преку знаење и континуирано учење кое е резултат на сознанијата добиени преку сеопфатна анализа на расположивите податоци и информации. За таа цел, во рамки на редовните состаноци на менаџерскиот тим се анализираат и дискутираат клучните прашања во врска со перформансите, со цел да се утврдат слабостите во досегашното работење, да се идентификуваат потенцијалните идни закани и да се донесат заеднички одлуки во врска со идните акции и можностите и начините за понатамошно унапредување на

перформансите на компанијата и нејзините вработени. Важна улога во процесот на управување со перформансите има примената на современи технолошки решенија кои ќе обезбедат интегрирана платформа за прибирање, чување и обработка на податоците и мерење на перформансите на компаниите. Меѓутоа треба да се има предвид дека примената на интегрирано софтверско решение не е само по себе решение на сите проблеми. Позитивни ефекти од примената на софтверските апликации во насока на подобро управување со перформансите ќе има само доколку истите ги содржат, односно ги интегрираат вистинските информации и доколку се користат на редовна основа во насока на подобрување на процесот на одлучување. Луѓето и процесите, помогнати од страна на современата технологија се вистинскиот клуч за постигнување на успех.

ЗАКЛУЧОК

Како резултат на сеопфатната анализа на теоретските аспекти и практичните искуства од спроведувањето на трите фундаментални процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси: процесот на дефинирање на стратегијата, б) процесот на планирање и проектирање и в) процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи, влијанието на современите предизвици, како и приоритетите и перспективите за нивно подобрување и понатамошен интегриран развој, се доаѓа до следните согледувања и заклучоци:

1. Во услови на брзи и драстични промени на глобалната бизнис клима, силна конкуренција, брз развој на технологијата и масовна примена на Интернетот, брзи и чести промени на потребите и желбите на купувачите, константна неизвесност и ризик, промени во легислативата, компаниите се соочени со потреба од брзо и адекватно прилагодување и промена на пристапот на формулирање и спроведување на избраната стратегија. Динамичните услови наметнаа силна потреба на менаџерите за будно следење на настаните, добивање на точни информации во реално време и носење на релевантни и навремени одлуки базирани на факти и реални предвидувања. Сето тоа нужно доведе до промени во начинот на организација и спроведување на клучните процеси на планирање и управување со перформансите, примена на современи методи, техники, алатки и употреба на современи технолошки решенија. Примената на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси им овозможува на современите компании да се справат со предизвиците на современото време и да постигнат подобри резултати.
2. Стратегискиот менаџмент на перформанси или уште познат како менаџмент на перформанси, корпоративен менаџмент на перформанси или бизнис менаџмент на перформанси, претставува рамка која ги обединува различните стратегиски и оперативни процеси, методологии и системи кои служат за креирање и успешно спроведување на компаниската стратегија. Примената на ваквиот сеопфатен концепт овозможува лесно комуницирање и разбирање на стратегијата, добивање јасна слика за целите и перформансите на компанијата, пристап до валидни податоци и информации во реално време, активно вклучување на сите вработени, подобра комуникација и соработка на сите нивоа, мотивираност, континуирано учење и подобро и поквалитетно одлучување. На тој начин,

стратегискиот менаџмент на перформанси придонесува за надминување на бројните предизвици со кои се соочуваат современите компании, како и за постигнување на подобри перформанси и одржлив развој.

3. Стратегискиот менаџмент на перформанси претставува континуиран процес кој се одвива на ниво на целата компанија, а се состои од следниве под-процеси: процес на дефинирање на стратегијата, процес на планирање/буџетирање, процес на извршување на планираните активности и предвидување, процес на мерење на перформансите и изработка на извештаи, процес на прегледување и анализа на перформансите и процес на наградување и поттикнување на вработените.
4. Примената на современите компјутерски решенија е неизоставен дел од стратегискиот менаџмент на перформанси. Како резултат на напредокот на ИК технологија и брзиот развој на Интернетот, дојде до појава на нови супериорни софтверски решенија и развој на системи за стратегиски менаџмент на перформанси. Со нивна примена се постигнува поголема брзина, ефикасност и квалитет во спроведувањето на процесите и активностите, поголема транспарентност и доверба во точноста и веродостојноста на податоците. Сепак, треба да се има предвид дека примената на современите софтверски решенија и системи автоматски не значи успешна примена на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси. Покрај нив, важна улога играат луѓето и процесите.
5. Процесот на дефинирање на стратегијата претставува структуриран процес во кој се вклучени врвните менаџери на компанијата. Истиот има за цел утврдување на клучните цели на компанијата и избор на адекватна стратегија за нивно остварување. По пат на стратегиско размислување и примена на различни техники и методи за анализа на надворешното и внатрешното окружување, менаџерите ги утврдуваат клучните фактори на успехот, позицијата и конкурентските предности на компанијата, пристапот кон условите на пазарот и начинот за остварување на утврдените стратегиски цели и постигнување на успех. Процесот на стратегиско планирање резултира со изработка на стратегиски план, кој претставува систематизиран преглед на информациите и согледувањата добиени во рамки на одделните фази од процесот, како и на одлуките во врска со идните чекори и активности на компанијата. Формата и содржината на стратегискиот план се прилагодени на потребите, организациската поставеност и востановената пракса на самата компанија.

6. Со оглед на бројните предизвици и проблеми со кои се соочуваат современите компании при имплементација на избраната стратегија, во последно време посебен акцент е ставен токму на ова прашање. Како резултат на тоа, нагласена е примената на системот на урамнотежени индикатори или подобро познат како *Balanced Scorecard* и Стратегиските мапи (*Strategy Maps*), Призмата на перформанси (*Performance Prism*) и Мапата за креирање вредности (*Value Creation Map*), како алатки за имплементација на избраната стратегија.
7. Во рамки на процесот на планирање се конкретизираат активностите и проектите за следната година, се утврдуваат потребните средства за нивно спроведување и се утврдуваат таргети во однос на очекуваните резултати на крајот на годината. Покрај врвниот менаџерски тим, во процесот учествуваат и менаџерите и вработените од повеќе сектори на компанијата. За постигнување на поголема ефикасност и ефективност на процесот на планирање, од клучна важност е постоењето на континуирана директна комуникација и координација помеѓу различните сектори и нивоа на менаџмент. Крајниот резултат на процесот на планирање е годишниот план или буџетот на компанијата. Буџетот на компанијата, покрај тоа што служи како алатка за планирање, служи и како средство за комуникација, координација, мотивација, контрола, мерење и оценка на перформансите на компанијата и нејзините менаџери.
8. Примената на традиционалниот начин на буџетирање во пракса покажува бројни недостатоци, ограничувања и незадоволство. Причините за тоа произлегуваат од фактот што повеќето техники и методи за буџетирање не соодветствуваат на современите услови и потребите на компаниите, одземаат многу време и средства, а изработените планови често не соодветствуваат со реалноста, буџетите се претежно фокусирани на намалување на трошоците наместо на создавање вредност, а со самото тоа претставуваат пречка за промени и постигнување на подобри резултати. Оттука, станува јасна потребата од примена на алтернативни методологии за планирање, кои во најголем дел одговараат на потребите на современите компании. Во таа смисла, посебно е нагласено значењето и позитивните ефекти од примената на следниве методологии за планирање: планирање и буџетирање врз основа на активности (*Activity-Based Planning and Budgeting*), континуирано планирање и предвидување (*Rolling Budgeting & Forecasts*) и надвор од буџетирање (*Beyond Budgeting*). Повеќето истражувања спроведени во изминатите неколку години ги

потврдуваат позитивните ефекти врз работењето и перформансите на компаниите во кои истите нашле примена, а кои во најголем дел се однесуваат на подобрување на бизнис практиките, подобрување на соработката и комуникацијата, поголема точност на предвидувањата, поголема флексибилност и намалување на трошоците. Во одделни случаи, утврдени се и одредени слабости, што упатува на заклучокот дека успехот и придобивките од примената на алтернативните решенија во голем дел зависат од пристапот и начинот на нивна имплементација од страна на самата компанија.

9. Составен дел на процесот на планирање претставува предвидувањето и изработката на проекции за иднината. Предвидувањето на идниот развој на настаните им овозможува на менаџерите навремено донесување на квалитетни одлуки, со кои ќе се намалат потенцијалните ризици, односно ќе се искористат потенцијаните можности во иднина. Предвидувањата и проекциите вообичаено се изработуваат според однапред утврдена динамика на месечна или на квартална основа. Со оглед на времето, средствата и енергијата што се трошат при нивно спроведување на редовна основа, компаниите би требало да ја разгледаат можноста за менување на динамиката на изработка на предвидувањата и проекциите во согласност со потребите и пазарните случувања.
10. Во зависност од потребите и расположивите податоци и информации, компаниите применуваат различни техники и методи за предвидување, поделени во две групи: *квалитативни техники и методи*, кои се базирани на мислење, искуство, интуиција, знаење и расудување и *квантитативни техники и методи* кои се базирани на примена на статистички, математички и економетриски пресметки. Со оглед на субјективниот карактер на квалитативните техники, истите најчесто се применуваат при краткорочно планирање и предвидување во стабилни услови, во случаите кога компанијата не располага со релевантни историски податоци или како дополнување на предвидувањата добиени со примена на одредени квантитативни техники. За разлика од нив, квантитативните техники и методи, во кои спаѓаат методите за анализа на временски серии и методите на регресиона анализа, овозможуваат добивање на пообјективни и поточни информации и сознанија. Од тие причини, а со оглед на турбулентните пазарни услови, во процесот на предвидување компаниите треба да се насочат кон добивање на релевантни сознанија и адекватно предвидување

на пазарните трендови преку комбинирана примена на различни типови на методи и техники.

11. Во насока на постигнување на поголема ефективност во работењето и унапредување на процесот на одлучување, во услови на динамични промени и постојан ризик, неминовна е потребата од изработка на различни сценарија или т.н. „што ако” анализи, кои се базираат на повеќе различни претпоставки. На тој начин, преку детална и сеопфатна анализа и размислување, менаџерите се во можност да ги согледаат различните опции, да го изберат најдобриот правец на дејствување, но и спремно да ги дочекаат и адекватно да се носат со промените.
12. Да се биде во чекор со времето значи да се изнајде одржлив начин за задоволување на потребите и желбите на купувачите, преку адекватна понуда на производи и услуги. Од тие причини, вложувањето во модернизација, истражување и развој или во нови иновативни производи или услуги е во фокусот на вниманието на современите компании. Со оглед на ограничените финансиски средства и високиот степен на ризик поврзан со капиталните инвестиции, компаниите треба да најдат начин за „паметно” инвестирање на средствата на компанијата. Тоа е, всушност, и целта на инвестициската анализа. За утврдување на исплатливоста на планираните инвестиции, компаниите применуваат различни техники и методи или нивна комбинација. Секоја од техниките има свои предности и слабости, од каде произлегува заклучокот дека компаниите треба да ја изберат вистинската техника која соодветствува на специфичните услови и конкретните потреби на компанијата.
13. Битен предуслов за постигнување на поголема ефикасност и ефективност на процесот на планирање и проектирање претставува примената на современи софтверски решенија за планирање и проектирање. И покрај тоа, бројните истражувања покажуваат дека во голем дел од компаниите сè уште доминира примената на стандардните табеларни апликации (MS Excel), што не само што влијае врз квалитетот на направените планови и проекции, туку негативно влијае врз одлуките на менаџментот и целокупните перформанси на компанијата.
14. Процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаи претставува континуиран процес, кој има клучна улога и значење за секоја компанија. Во рамки на процесот, преку следење на клучните индикатори на перформансите, менаџерите добиваат сознанија за постигнатите резултати од преземените

активности, кои претставуваат основа за понатамошен развој и унапредување на процесот на одлучување. За разлика од порано, кога компаниите биле фокусирани на следење и мерење исклучиво на финансиските показатели кои се базирани на сметководствени податоци, во последно време компаниите се повеќе стануваат свесни за улогата и значењето на нефинансиските индикатори. Од тие причини, компаниите во денешно време се насочени кон мерење и следење на перформансите од повеќе аспекти, преку примена на балансиран сет на финансиски и нефинансиски индикатори и мерки. Вистински предизвик за секоја компанија претставува изборот на клучните показатели на перформансите, утврдување на вистинскиот баланс, усогласеност и поврзаност помеѓу финансиските и нефинансиските показатели, во согласност со потребите и условите во кои функционира компанијата. Во насока на постигнување на поголем фокус на вниманието и напорите, секоја компанија треба да изгради адекватен повеќедимензионален систем за мерење на перформансите.

15. Во насока на добивање на целосна слика за перформансите на компанијата, составен дел на процесот на мерење на перформансите претставува примената на современи техники и алатки за мерење и управување со перформансите. Меѓу нив најголема примена имаат менаџментот заснован на активности – Activity Based Management, менаџментот заснован на вредности – Value Based Management, Benchmarking или споредбена анализа и примена на најдобри практики, моделот за совршенство на Европската фондација за управување со квалитет – EFQM Excellence Model, системот на урамнотезени индикатори - Balanced Scorecard и Призмата на перформанси - Performance Prism.
16. Добиените информации и резултати од процесот на мерење на перформансите претставуваат основа за изработка на различни извештаи, наменети за менаџерскиот тим и надворешните стејкхолдери на компанијата. Развојот на ИК технологија придонесе за појава на специфични софверски решенија познати како dashboards и scoreboards, кои овозможуваат континуирано следење, мерење и управување со перформансите на компанијата преку визуелен приказ на постигнатите резултати во форма на интерактивни извештаи. Нивната примена овозможува поголема ефикасност и ефективност не само на процесот на мерење на перформансите и изработка на извештаите, туку на целокупното работење и одлучување во рамки на компанијата.

17. Врз основа на анализата на резултатите од направеното истражување во врска со предизвиците со кои се соочуваат македонските компании во своето работење, и нивното влијание врз клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, како и во врска со практиките и искуствата на македонските компании во спроведувањето на трите клучни процеси, можеме да го заклучиме следново:

- најголеми предизвици со кои се соочуваат македонските компании во своето работење се силната конкуренција и ефектите од економската криза;
- од надворешните фактори, најголемо влијание врз клучните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси имаат конкуренцијата, промените на потребите и барањата на купувачите и новите регулативи. Кога станува збор за внатрешните фактори, најголемо е влијанието на одлуките за воведување на нови производи или освојување на нови пазари и зголемените барања за информации од страна на менаџментот;
- во поглед на практиките и искуствата во спроведувањето на трите клучни процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, резултатите од истражувањето покажуваат дека во македонските компании постои голема потреба за унапредување и модернизација на организацијата и спроведувањето на поединечните процеси, во насока на постигнување на поголема ефикасност и ефективност. Имено, македонските компании се соочуваат со потреба од намалување на комплексноста на процесите, постигнување на подобар квалитет на податоците и информациите преку поголема примена на современи софтверски решенија, како и потреба од нивна понатамошна интеграција. Исто така, евидентно е дека македонските менаџери се свесни за постоењето на потреба од промени, дотолку повеќе што во најголемиот број компании се планираат или веќе се преземаат адекватни активности и мерки во таа насока.

18. Поконкретно, слабостите и недостатоците во врска со спроведувањето на клучните процеси во македонските компании се однесуваат на следново:

- недоволна информираност и разбирање на компаниската стратегија и стратегиските цели од страна на вработените, што упатува на несоодветна комуникација и координација помеѓу различните структури во рамки на компанијата;
- ниско ниво на примена на современите методи, техники и алатки на стратегискиот менаџмент на перформанси (особено на споредбена анализа и

примена на најдобрите практики или benchmarking, Balanced Scorecard и стратегиските мапи, Performance Prism, Activity Based Costing, управување врз база на активности - Activity Based Management, континуирани предвидувања и проекции);

- примена на традиционалниот модел на управување со перформансите, кој подразбира доминација на финансиските показатели за перформансите;
- одлуките претежно се донесуваат врз основа на искуство и интуиција, а помалку врз основа на факти, предвидувања и анализи на сценарија, што, меѓу другото, упатува на поголем фокус на краткорочните цели;
- непостоење на стандардни методологии, практики и алатки за спроведување на одделните процеси;
- отсуство или ограничена примена на специјализирани софтверски решенија на сметка на доминантна примена на стандардните апликации, особено на Excel табелите;
- комплексност во работењето, што упатува на низок степен на ефикасност и ефективност во спроведување на активностите и процесите;
- отсуство на интегриран пристап при спроведување на клучните процеси, поради непостоење на интегрирана ИТ платформа за прибирање и чување на податоците, планирање, предвидување, мерење и анализа на резултатите и генерирање на извештаи.

19. Утврдените слабости и недостатоци во најголема мера се должат на неприменувањето на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, поточно на отсуството или на делумната примена на современите методи, техники и алатки во рамки на клучните процеси, како и на примената на современи технолошки решенија. Причините за тоа се од различна природа: од една страна тоа се должи на нискиот степен на информираност и познавање на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси, на позитивните страни и придобивките од неговата примена, од друга страна се должи на инертност и отпор кон промени, а во одредени случаи се должи на ограниченоста во време, знаење, финансиски и други средства потребни за негова примена.

20. Приоритетна потреба на македонските компании претставува имплементацијата на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси. Со оглед на тоа што станува збор за комплексен процес, кој се состои од повеќе поврзани под-процеси во рамки на кои се применуваат повеќе различни методологии, техники

и алатки, битно е да се потенцира дека не постои стандарден сет на методологии, техники и алатки кои гарантираат успешно спроведување на концептот на стратегиски менаџмент на перформанси. Истото важи и за изборот и имплементацијата на целосен систем за стратегиски менаџмент на перформанси кој ќе овозможи целосна интеграција на процесите. Компаниите кои ќе одлучат да го променат пристапот во работењето, потребно е да ги изберат методологиите, техниките, алатките и системите за стратегиски менаџмент на перформанси кои најмногу одговараат на нивните потреби и организациска поставеност. Истите ќе бидат составен дел на уникатниот модел на стратегиски менаџмент на перформанси на компанијата.

21. Во насока на постигнување на поголема имплементација на концептот на стратегиски менаџмент во македонски рамки, постои реална потреба од поблиска соработка помеѓу претставниците на македонската бизнис заедница и стручните и научни работници од областите на стратегиски менаџмент и управување со перформансите, како и од областа на управувачкото сметководство. Преку организирање на различни трибини, советувања, семинари и обуки на кои ќе бидат поканети и ќе присуствуваат домашни и странски универзитетски професори, експерти и претставници од странски компании кои успешно го имплементирале концептот на стратегиски менаџмент, македонските менаџери ќе се запознаат со теоретските и практичните аспекти на современите методологии, техники и алатки за планирање и управување со перформансите, ќе се информираат за позитивните искуства и најдобрите практики за нивна успешна примена во пракса, што понатаму ќе претставува поттик за избор и примена на најсоодветните решенија согласно со специфичните потреби на македонските компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abraham, B. and Ledolter, J. (2005), *Statistical Methods for Forecasting*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
2. Adkins, T. (2006), *Case Studies in Performance Management: A Guide from the Experts*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
3. Ahn, H. (2001), “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report”, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461
4. Alkhafaji, A.F. (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, Haworth Press, Inc., Binghamton, NY
5. Allison, M. and Kaye, J. (2005), *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
6. Andrews, K.R. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Revised edition, Richard D. Irwin, New York
7. Ansoff, H., I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
8. Anthony, R.N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston
9. Anthony, R.N. and Govindarajan, V. (1998), *Management Control Systems*, 9th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston
10. Armstrong, S.J. (Ed.) (2002), *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, Kluwer Academic Publishers New York
11. Armstrong, M. (2006), *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, 3rd Edition, Kogan Page, London
12. Armstrong, M. and Baron, A. (1998), *Performance Management: The New Realities*, Institute of Personnel and Development, London
13. Arterian, S. (1997), “Sprint retools the budget process”, *CFO Magazine*, September issue, pp. 88–91
14. Atkinson, H. (2006), “Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?” *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1441-1460
15. Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M., Young, A.M. (2012), *Management Accounting, Information for Decision-Making and Strategy Execution*, Sixth Edition, Pearson Education Inc., New Jersey

16. Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. and Wells, R.B. (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, No. 38, pp. 25-37
17. Atrill, P. and McLaney, E. (2009), *Management Accounting for Decision Makers*, 6th ed., Pearson Education, Harlow, England
18. Axon. D. A.J., (2010) *Best Practices in Planning and Performance Management, Radically Rethinking Management for Volatile World*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
19. Bahnub, B. (2010), *Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom Line Results*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey
20. Banham, R. (2000), "Better Budgets", *Journal of Accountancy*, Vol. 189, No. 2, pp. 37-40
21. Banker, R.D., Chang, H. and Pizzini, M.J. (2004), "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy", *The Accounting Review*, Vol. 79, No.1, pp.1-23
22. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
23. Barrett, R. (2007), *Planning and Budgeting for the Agile Enterprise: A Driver-Based Budgeting Toolkit*, CIMA Publishing, Elsevier, Oxford, UK
24. Barrows, E. and Neeley, A. (2012), *Managing performance in turbulent times: analytics and insight*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
25. Beer, M. & Ruh, R., A. (1976) "Employee Growth through Performance Management", *Harvard Business Review*, Vol. 54, no. 4, pp. 59-66
26. Behn, R.D. (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 5, pp. 586-606
27. Bhimani, A. and Bromwich, M. (2010), *Management Accounting: Retrospect and Prospect*, CIMA Publishing, Oxford
28. Boesen, T. (2000), "Creating Budget-less Organizations with the Balanced Scorecard", *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Press, Vol. 2, No.6, pp. 3-5
29. Bourne, M., Neely, A., Mills J. and Platts, K. (2003), "Implementing performance measurement systems: a literature review", *International Journal of Business Performance Management*, Vol.5, No.1, pp. 1-24

30. Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. (2005), "Managing Through Measures: a Study of Impact on Performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.16, No. 4, pp. 373-395
31. Boyd, B., K. (1991), "Strategic planning and financial performance: a meta-analysis", *Journal of Management Studies*, Vol. 28, pp. 353-374
32. Bragg, S. (2007), *Management Accounting Best Practices: A Guide for Professional Accountant*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
33. Bremer, M., McKibben, B., McCarty, T. (2006), *Six Sigma Financial Tracking and Reporting*, McGraw-Hill Companies Inc., New York
34. Brockwell, P.J. and Davis, R.A. (2002), *Introduction to Time Series and Forecasting*, 2nd Edition, Springer, New York
35. Brudan, A. (2009), "Integrated Performance Management: Linking Strategic, Operational and Individual Performance", available at: http://www.slideshare.net/Jackie72/integrated-performance-management-linking-strategic?utm_source=slideshow03&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout (accessed 30 August 2014)
36. Brudan, A. (2010), "Rediscovering performance management: systems, learning and integration", *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123.
37. Bryson, J.M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA
38. Bryson, J.M. and Alston, F. K. (2005), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA
39. Business Application Research Center (2009), "Performance Management – Current Challenges and Future Directions, A global survey of the maturity of Performance Management processes", July 2009
40. Buytendijk, F. (2010), *Dealing with Dilemmas: Where Business Analytics Fall Short*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
41. Buytendijk, F., Wood, B. and Geishecker, L. (2004), "Drivers and Challenges of Corporate Performance Management", Strategic Analysis Report R-22-0730, Gartner Group
42. Buytendijk, F. & Geishecker, L. (2004), "Mapping the Road to Corporate Performance Management", Strategic Analysis Report R-22-0731, Gartner Group

43. Buytendijk, F., Youell, N. and O'Rourke, J. (2009), "Smart Enterprise Performance Management Strategies for Uncertain Times", Oracle White Paper, Oracle Corporation, Redwood Shores, CA
44. Carton, R.B. and Hofer, C.W. (2006), *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK
45. Chapman, C.S. (Ed.) (2005), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement*, Oxford University Press, Oxford, UK
46. Chermack, T.J. (2011), *Scenario Planning in Organizations: How to create, use and assess scenarios*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
47. Chorafas, D.N. (2007), *Strategic Business Planning for Accountants: Methods, Tools and Case Studies*, Elsevier, Oxford, UK
48. CIMA (2001) "Activity Based Management – An Overview", Technical Briefing, CIMA, London
49. CIMA (2007) "Beyond Budgeting", CIMA, London
50. Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002), "The development of the balanced scorecard as a strategic management tool", Proceedings of the 2002 PMA Conference, Boston, MA, 17-19 July 2002, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield
51. Cokins, G. (2001), *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
52. Cokins, G. (2004), *Performance Management, Finding the Missing Pieces (to close the Intelligence Gap)*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
53. Cokins, G. (2009), *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
54. Collins, J.C. and Porras, J.I. (1996), "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October 1996, pp. 65-77
55. Coombs, H., Hobbs, D. and Jenkins, E. (2005), *Management Accounting: Principles and Applications*, Sage Publications, London, UK
56. Daniel, D., R. (1961), "Management Information Crisis", *Harvard Business Review*, Vol. 39, Iss. 5, pp. 111-121.
57. Daniell, M. (2004), *Strategy: A Step by Step approach to the Development and Presentation of World Class Business Strategy*, Palgrave Macmillan, New York

58. Daum, J. (2002), „Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?”, *Controlling and Finance*, July 2002 issue, available at: http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.en.pdf (accessed on 15th of October 2014)
59. David, F.R. (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
60. Dayananda, D., Irons, R., Harrison, S., Herbohn, J. and Rowland, P. (2002), *Capital Budgeting: Financial Appraisal of Investment Projects*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
61. Denton, D., K. (2005), “Measuring relevant things”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 4, pp. 278-287
62. Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollmann, T.E. (1990), *The New Performance Challenge – Measuring Operations for World-Class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL
63. Dresner, H. (2008), *The Performance Management Revolution: Business Results Through Insight and Action*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
64. Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York
65. Drury, C. (2001), *Management Accounting for Business Decisions*, 2nd Edition, Thomson Learning, London, UK
66. Drury, C. (2008), *Management and Cost Accounting*, 7th Edition, Cengage Learning, Andover, UK
67. Dugdale, D. and Lyne, S. (2006), “Budgeting Practice and Organizational Structure”, *CIMA Research Executive Summary*, Vol. 6, Issue 4.
68. Eccles, R.G. (1991), “The performance measurement manifesto”, *Harvard Business Review*, January-February 1991, pp. 131-137.
69. Eccles, R.G., Herz, R.H., Keegan, E.M., Phillips, D.M.H. (2001), *The ValueReporting Revolution: Moving Beyond the Earning Games*, John Wiley & Sons, New York
70. Eckerson, W. (2009), “Performance Management Strategy How to Create and Deploy Effective Metrics”, *TDWI Best Practices Report*, First Quarter 2009, p. 4, available at: https://cours.etsmtl.ca/mti820/public_docs/lectures/HowToCreateAndDeployEffectiveMetrics.pdf (accessed on 15th of May 2014)

71. Edmonds, T., Tsay, B. and Olds, P. (2011), *Fundamental Managerial Accounting Concepts*, 6th Edition, MacGraw-Hill/Irwin, New York, NY
72. Ekholm, B.G. and Wallin, J. (2000), "Is the annual budget really dead?", *The European Accounting Review*, Vol. 9, Issue 4, pp. 519-539
73. Epstein, M.J. and Manzoni, JF. (Ed.) (2004), *Performance Measurement and Management Control: Superior Organizational Performance*, Studies in Management and Financial Accounting, Volume 14, Elsevier Ltd, Oxford, UK
74. Epstein, M.J., Manzoni, JF. and Davila, A. (Ed.) (2010), *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*, Studies in Management and Financial Accounting, Volume 20, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, UK
75. Evans, M.K. (2003), *Practical Business Forecasting*, Blackwell Publishers, Oxford, UK
76. Ewing, D., W. (1956), "Looking around: long-range business planning", *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 4, pp. 135-146.
77. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002), "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy", *Business Strategy and the Environment*, Vol.11, Issue 5, pp. 269-284, published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI:10.1002/bse339
78. Fink, A., Marr, B., Siebe, A. and Kuhle, JP. (2005), "The Future Scorecard: combining External and Internal Scenarios to Create Strategic Foresight", *Management Decision*, Vol.43, No.3, pp. 360-381
79. Formisano, R.A. (2004), *Manager's Guide to Strategy*, MacGraw-Hill, New York, NY
80. Franceschini, F., Galetto, M. and Maisano, D. (2007), *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Management Systems*, Springer, Heidelberg, Germany
81. Friend, G. and Zehle, S. (2004), *Guide to Business Planning*, The Economist in association with Profile Books Ltd., London, UK
82. Frolich, M., & Ariyachandra, T. (2006), "Business performance management: One truth", *Information Systems Management*, Vol. 23, No. 1, pp.41-48
83. Galagan, P. A. (1998), "Peter Drucker", *Training & Development, American Society for Training & Development*, Vol. 52, p. 22.

84. Gitman, L.J. (2002), *Principles of Managerial Finance*, 10th Edition, Addison Wesley, USA
85. Glaister, K.W. and Falshaw, J.R. (1999), “Strategic Planning: Still Going Strong?”, *Long Range Planning*, Vol. 32, No.1, pp.107-116
86. Goode, M. and Malik, A. (2011), “Beyond Budgeting: The Way Forward?”, *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol. 31, No. 2, pp. 207-214
87. Granlund, M. and Malmi, T. (2002), “Moderate Impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?”, *Management Accounting Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 299-321
88. Grant, R.M. (2003), “Strategic Planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 491-517
89. Grant, R.M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
90. Grattan, R.F. (2002), *The Strategy Process: A Military-Business Comparison*, Palgarve Macmillan, New York
91. Griffith, R. and Neely, A. (2006), “The Performance Impact of Balanced Scorecard: Emerging Findings”, Engineering and Physical Sciences Research Council, available at:
http://www.aimresearch.org/uploads/file/Publications/Academic%20Publications%202/Performance_Impact_of_Balanced_Scorecard.pdf (accessed on 15th of March 2014)
92. Grunig, R. and Kuhn, R. (2011), *Process-Based Strategic Planning*, 6th Edition, Springer, Heidelberg, Germany
93. Hansen, S.C., Otley, D.T. & Van der Stede, W.A. (2003), “Practice Developments in Budgeting: an Overview and Research Perspective”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol 15, pp. 95-116
94. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2010), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 9th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH
95. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, 7th Edition, Thomson South-Western, Mason
96. Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota

97. Holler, A. (2009), *New Metrics for Value-Based Management: Enhancement of Performance Measurement and Empirical Evidence on Value-Relevance*, Gabler, Wiesbaden, Germany
98. Hope, J. and Fraser, R. (1997), “Beyond Budgeting....breaking through the barrier to the „the third wave”, *Management Accounting*, Vol. 75, No.11, pp. 20-23.
99. Hope, J. and Fraser, R. (2003), *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Publishing, Boston
100. Howell, M.T. (2010), *Critical Success Factors Simplified: Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*, Productivity Press, Taylor and Francis Group, New York, NY
101. Institute of Management Accountants IMA (1998), *Statement on Management Accounting: Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems*, Montvale, NJ.
102. Irwin, D. (2002), “Strategy Mapping in the Public Sector”, *Long Range Planning*, Vol. 35, No. 6, pp.637-647
103. Ittner, C.D., Larcker, D.F. and Meyer, M.W. (2003), “Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard”, *The Accounting Review*, Vol.78, No.3, pp. 725–758
104. Jacobs, J. (2003), “Budgeting and Budgetary Control”, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=400120> (accessed on 15th of April 2014)
105. Jensen, M.C. (2003), “Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process”, *European Financial Management*, Vol. 9, Issue 3, pp. 379–406
106. Johnsson, H.V.A. and Kihlstedt, P.E. (2005), *Performance-Based Reporting: New Management Tools for Unpredictable Times*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
107. Johnson, T.H. and Kaplan, R.S. (1987), *The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston
108. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, Pearson Education Ltd, Harlow, England
109. Jones, G.R. and George, J.M. (2003), *Contemporary Management*, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York, NY
110. Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston

111. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
112. Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol.71, No.5, 134-142.
113. Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1996a), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol.74, No.1, 75-85.
114. Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1996b), *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston
115. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, pp. 167-176
116. Kaplan, R., S. & Norton, D. P. (2001a), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
117. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001b), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, Vol. 15, No.1, pp. 87-104
118. Kaplan, R., S. & Norton, D. P. (2004b), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
119. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Publishing, Boston
120. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing, Boston
121. Kaplan, R.S., Norton, D.P., Barrows, E.A. (2008a), "Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis", *The Balance Scorecard Report*, Volume 10, No. 1, pp. 1-5
122. Kaplan, R.S., Norton, D.P., Barrows, E.A. (2008b), "Formulating (and Revising) the Strategy", *The Balance Scorecard Report*, Volume 10, No. 2, pp. 1-5
123. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Barrows, E.A. (2008c), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing, Boston
124. Kellen, V. (2003), "Business Performance Measurement: At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualization", available at:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.105.7194&rep=rep1&type=pdf> (accessed on 5th of January 2015)

125. Kennerley, M. and Neely, A. (2003), "Measuring Performance in a Changing Business Environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.23, No.2, pp. 213-229
126. Kenny, G. (2005), *Strategic Planning and Performance Management: Develop and Measure Winning Strategy*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK
127. King, J.B. (2004), *Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies into Actions*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
128. Kloot, L. and Martin, J. (2000), "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", *Management Accounting Research*, Vol.11, pp. 231-251
129. Koller, T. (1994), "What is Value Based Management?., *The McKinsey Quarterly*, 1994, Number 3, pp. 87-101; An excerpt from Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (1994) *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, New York
130. Kourtit, K & de Waal, A. A. (2009), "Strategic Performance Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use", Research paper No 19, VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, Amsterdam, available at <http://zappa.ubvu.vu.nl/20090019.pdf>, (accessed on 25th of March 2013)
131. Learned, E., Christensen, C., R., Andrews, K., R. & Guth, W., D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin: Homewood, IL
132. Libby, T. and Lindsay, R.M. (2007), "Beyond Budgeting or Better Budgeting?", *Strategic Finance*, Vol. 89, No. 2, pp. 46-51
133. Lipe, M.G. and Salterio, S.E. (2000), "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *The Accounting Review*, Vol.75, No.3, pp.283-298
134. Lukka, A, (1988) "Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 13, Issue 3, pp. 281-301.
135. Lynch, R. (2006), *Corporate Strategy*, 4th Edition, FT Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Harlow, UK

136. Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000), *Strategic Management: Process, Content and Implementation*, Oxford University Press, New York
137. Maher, M, Stickney, C. and Weil, R. (2008), *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses*, 10th Edition, Thomson South-Western, Mason, OH
138. Malina, M. A., and F. H. Selto, (2001), “Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, No. 1, pp. 47-90
139. Maltz, A.C., Shenhar, A.J., Reilly, R.R. (2003), “Beyond the Balanced Scorecard: refining the Search for Organizational Success Measures”, *Long Range Planning*, Vol. 36, No. 2, pp. 187-204
140. Марковски, С. и Недев, Б. (2003), *Сметководство на менаџментот*, Економски Факултет, Скопје
141. Marr, B. and Adams, C. (2004), “The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas, Unaligned Concepts”, *Measuring Business Excellence*, Vol.8, No.3, pp. 18-27
142. Marr, B. and Neely, A. (2001), “The Balanced Scorecard Software Report”, Gartner, Stamford, CT, and Cranfield School of Management, Cranfield
143. Marr, B. and Neely, A. (2003), “Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software applications”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, Iss: 3, pp.29 – 36
144. Marr, B., Schiuma, G. and Neely, A. (2004), “The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, pp. 312-325
145. Marr, B. (2004), “Business Performance Management – the state of the art”, Hyperion Solutions and Cranfield School of Management, available at: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1222/1/BPR.pdf> (accessed on 7th of December 2014)
146. Marr B. (2006) *Strategic Performance Management Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Elsevier Ltd, Oxford, UK
147. Marr, B. (2008), *Managing and Delivering Performance*, Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd, Oxford, UK

148. Marr, B. (2010), "What is a modern Balanced Scorecard?", Advanced Performance Institute, available online at www.ap-institute.com, (accessed on 25 June 2014)
149. Marr, B. (2011), "How to Design a Strategy Map", Advanced Performance Institute, available at www.ap-institute.com, (accessed on 25 June 2014)
150. Marr, B. (2013), "20 Years of Measuring and Managing Business Performance, from KPIs and Dashboards to Performance Analytics and Big Data", Actuate and Advanced Performance Institute, available at: <http://www.actuate.com/resources/splash-page/?articleid=24567> (accessed on 27th of June 2014)
151. McGee, J. and Thomas, H. (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2, pp. 141–160
152. McNamara, C. (n.d.), "Basics of Writing and Communicating a Strategic Plan", available at: <http://managementhelp.org/strategicplanning/writing-plan.htm> (accessed on 15th of October 2014)
153. Meyer, M.W. (2002), *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
154. Mintzberg, H. (1987a), "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 66-75
155. Mintzberg, H. (1987b), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 11-24
156. Mintzberg, H. (1994), "The Fall And Rise Of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.1, pp.107-114
157. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York
158. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M. (1997), "Designing performance measures: a structured approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, Iss: 11, pp.1131 -1152
159. Neely, A. (1999), "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, No.2, pp. 205-228
160. Neeley, A. (Ed.) (2007), *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*, 2nd Edition, Cambridge University Press, Cambridge

161. Neely, A., Adams, C., Crowe, P. (2001), "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 6-12
162. Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall, London
163. Neely, A., Bourne, M. and Adams, C. (2003), "Better Budgeting or Beyond Budgeting?", *Measuring Business Excellence*, Vol.7, Issue 3, pp. 22-28
164. Neely, A., Bourne, M., Mills, J., Richards, A. & Platts, K., (2002), *Strategy and performance: getting the measure of your business*, Cambridge University Press, Cambridge
165. Neely, A., Yaghi, B., & Youell, N. (2008), "Enterprise performance management: The global state of the art", Oracle and Cranfield School of Management publication, Cranfield, available at: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/oracle/Global> (accessed 15th of May 2014)
166. Neely, A., Bourne, M., Mills, J., Platts, K. and Richards, H. (2002), *Getting the measure out of your business*, Cambridge University Press, Cambridge
167. Nelson, S. (2009), *Implementing for Results: Your Strategic Plan in Action*, American Library Association, Chicago, USA
168. Nita, B. (2008), "Transformation of Management Accounting: from Management Control to Performance Management", *Transformations in Business Economics*, Vol.7, No. 3 (15), pp. 53-64
169. Niven, P.R. (2006), *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
170. Noreen, E.W., Brewer, P.C. and Garrison, R.H. (2011), *Managerial Accounting for Managers*, 2nd Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY
171. Norreklit, H. (2000), "The Balance on the Balance Scorecard – A Critical Analysis of some of its Assumptions", *Management Accounting Research*, Vol.11, pp. 65-88.
172. Østergren, K. and Stensaker, I. (2010), "Management control without budgets: A field study of "Beyond Budgeting" in practice", *European Accounting Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-33.
173. Otley, D. (1999), "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 363-382

174. Otley, D. (2001), "Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management", *British Accounting Review*, Vol. 33, pp. 243-261
175. Otley, D. (2003) "Management Control and Performance Management: Whence and Whither?", *British Accounting Review*, No. 35, pp.309-326.
176. Paley, N. (2004), *Successful Business Planning: Energizing Your Company's Potential*, Thorogood, London, UK
177. Paladino, B. (2011), *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
178. Payne, B. (1957), "Steps in Long-Range Planning", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 95-101.
179. Pearce, J.A. and Robinson, R. B. (2004), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 9th Edition, McGraw-Hill, New York, NY
180. Peterson, P. P. and Fabozzi, F. J. (2002), *Capital Budgeting: Theory and Practice*, John Willey & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
181. Pilkington, M. And Crowther, D. (2007), "Budgeting and Control", *Financial Management*, March 2007, pp. 29-30
182. Platt, W., J. & Maines, N., R. (1959), "Pretest Your Long-Range Plans", *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 1, pp. 119–127.
183. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY
184. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY (republished with a new introduction 1998)
185. Porter, M.E. (1996) "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996, pp. 61-78
186. Power, D. J. (2007), "A Brief History of Decision Support Systems", available at DSSResources.COM, <http://DSSResources.COM/history/dsshistory.html>, version 4.0, March 10, 2007 (accessed 27th of May 2014)
187. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91
188. Quantrix (2012), "2012 Budgeting, Forecasting, and Planning Survey – Insight into Processes, Solutions, and Business and Finance Teams", available at

<http://www.quantrix.com/quantrix/userfiles/file/quantrix%202012%20budgeting%20forecasting%20and%20planning%20survey.pdf> (accessed 15th of May 2014)

189. Quinn, J., B. (1961), "Long-range planning of industrial research", *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 4, pp. 88-102.
190. Ramanujam, V., Ramanujam, N. & Camillus, J., C. (1986), "Multiobjective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Nr. 2, pp. 347-472
191. Ramo, S. and Sugar, R. (2009), *Strategic Business Forecasting*, McGraw-Hill, New York, NY
192. Reading, C. (2002), *Strategic Business Planning: a Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage*, 2nd Edition, Kogan Page, London
193. Ристески, С. и Тевдовски, Д. (2008), *Статистика за бизнис и економија*, трето издание, Економски факултет, Скопје
194. Rockart, J.F., (1979), "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, Vol. 57, Iss. 2, pp. 81-93.
195. Roehl-Anderson, J. and Bragg, S. (2005), *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
196. Ronchetti, J.L. (2006), "An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations", *Journal of Practical Consulting*, Vol. 1, Iss.1, pp. 25-35
197. Rouse, P. and Putterill, M. (2003) "An integral framework for performance measurement", *Management Decision*, Vol. 41 Iss: 8, pp.791 - 805
198. Ryan, P. A. and Ryan, G. P. (2002), "Capital Budgeting Practices of the Fortune 100: How Have Things Changed?", Forthcoming in the *Journal of Business and Management*, Vo. 8, No.4
199. Salem, M.A., Hasnan, N., Osman, N.H. (2012), "Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths and its ability as Performance Management System versus other Performance Management systems", *Journal of Environment and Earth Science*, Vol. 2, No. 9, pp. 1-9
200. Sauber, T. and Tschirky, H. (2006), *Structured Creativity: Formulating and Innovation Strategy*, Palgrave Macmillan, New York, NY
201. Shane, J.M., (2005), "Activity-Based Budgeting: Creating a Nexus between Workload and Costs", *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 74, No. 6, pp. 11-24

202. Shastri, K. and Stout, D.E. (2008), "Budgeting: Perspectives from the Real World", *Management Accounting Quarterly*, Vol.10, No.1, pp. 18-25
203. Shim, J. K. and Siegel, J. G. (2009), *Budgeting Basics and Beyond*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
204. Silvi, R, Moeller, K and Schlaefke, M. (2010), "Performance Management Analytics - The Next Extension in Managerial Accounting", SSRN Electronic Journal 08/2010, available at: <http://ssrn.com/abstract=1656486>, (accessed 27th of July 2014)
205. Simerson, B. K. (2011), *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*, ABC-CLIO, LLC, Santa Barbara, California
206. Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston
207. Smith, M. (2005), *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*, Sage Publications, London, UK
208. Smith, R.F. (2007), *Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using processes ad strategic drivers*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
209. Spitzer, D.R. (2007), *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, AMACOM, New York, NY
210. Steffan, B. (2008), *Essential Management Accounting: How to Maximize Profit and Boost Financial Performance*, Kogan Page Ltd., London, UK
211. Steiss, A.W. (2003), *Strategic Management for Public and Non-Profit Organizations*, Marcel Dekker, Inc., New York, NY
212. Stenzel, C. and Stenzel, J. (2003), *From Cost to Performance Management: A Blueprint for Organizational development*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
213. Stettinius, W., Wood, D.R., Doyle, J.L., Colley, J.L. (2005), *How to Plan and Execute Strategy: 24 Steps to Implement Any Corporate Strategy Successfully*, McGraw-Hill Companies
214. Tardivo, G. and Montezemolo, G.C. (2009), "Using Activity-Based Management to achieve excellence", *Journal of Financia! Management and Analysis*, Vol, 22, No. 1, pp. 67-84
215. Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533

-
-
216. Timmermans, H. (ed) (2005), *Progress in Activity-Based Analysis*, Elsevier, Ltd., Amsterdam
 217. Ulwick, A.W. (1999), *Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*, Quorum Books, Westport, CT
 218. Waal, A.A. de, (2001), *Power of Performance Management. How Leading Companies Create Sustained Value*, Palgrave Macmillan, Houndmills
 219. Waal, A.A. de (2002a), *Quest for balance: the human element in performance management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
 220. Waal, A.A. de (2002b), "The Role of Behavioral Factors in the Successful Implementation and Use of Performance Management Systems", published in Neely, A., Walters, A., and Austin, R. (ed.), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, UK
 221. Waal, A.A. de (2005), "Is your organization ready for Beyond Budgeting?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 2, pp. 56-67
 222. Waal A.A. de, (2007a), *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach*, Palgrave Macmillan, Houndmills
 223. Waal A.A. de, (2007b), "The Characteristics of a High Performance Organization", *Business Strategy Series*, Vol. 8, No. 3, pp.179 - 185
 224. Waal, A.A. de (2010), "Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance", *Measuring Business Excellence*, Vol.14, No. 1, pp.79-95
 225. Waal, A.A., Kourtit, K., Nijkamp, P. (2009), "The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 12, pp.1242 – 1265
 226. Wade, D. and Recardo, R., (2001), *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*, Routledge, New York
 227. Walcoff, P., (1999), *The Fast Forward MBA in Business Planning for Growth*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
 228. Wallander, J., (1999), "Budgeting – an unnecessary evil", *Scandinavian Journal of Management*, 1999, Vol. 15, Issue 4, pp. 405-421
 229. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
-
-

230. Weygandt, J.J., Kimmel, P.D. and Kieso, D.E., (2010), *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making*, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
231. Wittmann, R.G. and Reuter, M.P. (2008), *Strategic Planning: How to deliver maximum value through effective business strategy*, Kogan Page Ltd., London
232. Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. (2003), “Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No.1, pp. 14-29
233. Wrap, H. (1957), “Organization for long-range planning”, *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 37-47
234. Yazdifar, H. (2003) “Management accounting in the twenty-first-century firm: a strategic view”, *Strategic Change*, Vol. 12, No. 2, pp.109-113
235. Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, второ, изменето и проширено издание, Економски факултет, Скопје
236. Шуклев, Б. и Дебарлиев, С. (2013), *Деловно планирање: теорија, концепции и техники*, 5то издание, Економски факултет, Скопје

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Анкетен прашалник

Прилог 2 – Изјава за неплагиијат

Прилог 3 – Изјава за лектура

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

ФУНДАМЕНТАЛНИ ПРОЦЕСИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ – СОВРЕМЕНИ ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Стратегискиот менаџмент на перформанси (СМП) во последните години е во фокусот на интерес на бизнис заедницата, но и на научната јавност во глобални рамки. Причина за нагласената **актуелност** на СМП лежи во фактот дека истиот претставува парадигма за постигнување успех на компаниите преку проактивно управување со перформансите што се постигнува преку успешно спроведување на процесите кои се негов составен дел. **Предмет** на ова истражување се фундаменталните процеси на стратегискиот менаџмент на перформанси, современите практики за нивно спроведување во рамки на компаниите во Република Македонија, како и современите предизвици кои влијаат врз нивното спроведување. При тоа, акцентот е ставен на анализа на три фундаментални процеси - *процесот на дефинирање на стратегијата*, *процесот на планирање и проектирање* и *процесот на мерење на перформансите и поднесување извештаи*. Целта е преку согледувањата и искуствата на менаџерите во македонските компании во поглед на примената на овие процеси да се утврди состојбата, да се идентификуваат клучните предизвици, да се согледаат приоритетите и перспективите за понатамошен интегриран развој на процесите на СМП, како и да се дадат препораки и насоки за понатамошен развој на стратегискиот менаџмент на перформанси во Република Македонија.

Согледувањата до кои ќе се дојде преку анализа на добиените одговори ќе бидат од придонес како за науката, така и за унапредување на деловните практики кои се применуваат од страна на македонските компании.

Добиените податоци и информации ќе послужат исклучиво за потребите на истражувањето и ќе бидат третираны во доверба. Лични податоци не се потребни.

Доколку имате дополнителни прашања обратете се на:

Весна Василева

e-mail: vesna.vasileva@gmail.com

моб: 070/246-320

A. ОПШТИ ПОДАТОЦИ

(со двојно притискање на квадратчето означете го точниот одговор)

1. Сектор во кој делува компанијата

Производство Трговија Услуги Друго:

2. Број на вработени во Вашата компанија _____

3. Колку години постои Вашата компанија? _____

4. Сопственичка структура на мнозинскиот капитал

домашен капитал странски капитал останато:

5. Организациона поставеност

Трговец-поединец Друштво со ограничена одговорност
 Јавно трговско друштво Командитно друштво
 Акционерско друштво Командитно друштво со акции

B. СПРОВЕДУВАЊЕ НА ФУНДАМЕНТАЛНИТЕ ПРОЦЕСИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ПЕРФОРМАНСИ

6. Дали Вашата компанија има формулирано

	Да	Не	Не знам
Изјава за визија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изјава за мисија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изјава за вредности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стратегиски цели	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стратегија	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Доколку одговоривте со ДА, дали сметате дека вработените во Вашата компанија се запознаени и ги разбираат истите?

Да Не Делумно Не знам

8. Која од следните дефиниции најдобро го опишува процесот на планирање во Вашата компанија

не постои формално структурирано планирање
 се изработува само годишен план (буџет)
 се изработува и стратешки (повеќегодишен) план и буџет

- се изработува стратешки план во кој е содржан и буџетот за следната година
- се изработува само стратешки план, додека буџет никогаш не се изработувал или се изработувал во минатото

9. Доколку на претходното прашање одговоривте под 1 или 2, наведете ги причините поради кои во Вашата компанија не се применува стратешко планирање?

- Компанијата не е доволно голема
- Стратешко планирање било спроведувано во минатото, но не биле постигнати очекуваните резултати
- Времето и напорот за спроведување на процесот на стратешко планирање не обезбедуваат соодветна корист за компанијата
- Стратешкото планирање предизвикува ригидност и ограничена флексибилност во работењето во однос на промените на пазарот
- Стратешкото планирање создава високи трошоци и бирократија во работењето
- Тешко е да се предвиди идниот развој на настаните на пазарот
- Компанијата е зрела и стабилна па целите не се менуваат
- Друго:

10. Доколку во Вашата компанија се изработува стратешки план, наведете за кој временски период истиот се однесува?

- до 3 години
- 3-5 години
- повеќе од 5 години

11. Кои техники, методи и алатки се применуваат во Вашата компанија во процесот на стратешко планирање? (со притискање на полето означено со * за секој исказ изберете еден од броевите од скалата подолу кој најмногу одговара на состојбата во Вашата компанија)

- 1** не се применува; **2** многу ретко се применува; **3** ретко се применува;
- 4** се применува периодично; **5** редовно се применува

- | | |
|--|---------------------------|
| * SWOT анализа | * GAP анализа |
| * SPACE анализа | * PIMS анализа |
| * „Што ако” анализа | * Финансиска анализа |
| * Анализа на клучните фактори за успех | * Портфолио матрици (BCG) |
| * Анализа на стејкхолдерите | * Модели за предвидување |
| * Анализа на конкуренцијата | * Когнитивна мапа |
| * PEST анализа | * Benchmarking |

- | | |
|--|----------------------------------|
| * Портеров модел на пет сили
(анализа на атрактивноста на индустријата) | * Balanced Scorecard |
| * Анализа на синџирот на вредности | * Performance Prism |
| * Анализа на крива на учење | * Софтвер за стратешко планирање |
| * Анализа на клучните компетенции и способности во компанијата | * Soft systems методологија |
| * Анализа на сценарија | * Друго: |

12. Во процесот на формулирање на стратегијата / стратешко планирање во Вашата компанија учествуваат

	целосно	делумно	не учествува
Врвниот менаџерски тим (членови на Управен одбор, одбор на директори и др. органи)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менаџерите од средно ниво (менаџери на сектори и др. поголеми организациони единици)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менаџери на пониско ниво на хиерархија (менаџери на одделенија и др. организациони единици во склоп секторите)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Планери	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Останатите вработени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Која техника на краткорочно планирање и буџетирање се применува во Вашата компанија?

- Фиксен буџет (буџетот се изработува пред почетокот на годината и истиот останува непроменет до завршување на годината)
- Буџетирање врз основа на активности - Activity-Based Budgeting
- Буџетирање од нула Zero-Based Budgeting
- Континуирано буџетирање и предвидување - Rolling Budgeting & Forecast
(буџетот се изработува пред почетокот на годината, за потоа редовно да се ажурира на месечна или квартална основа)
- Континуирани проекции (rolling forecasts) за период од 18 месеци

14. Колку често се прави ажурирање на буџетот преку изработка на проекции и предвидувања (forecasts) во текот на годината?

- месечно
- квартално

годишно

никогаш

15. Колку сценарија или „што ако“ / ад хок проекции вообичаено се изработуваат во Вашата компанија во текот на годината?

не се изработуваат

1-3

4-6

7-10

повеќе од 10

16. Кои од наведените причини иницираат потреба и барање за изработка на алтернативни или дополнителни сценарија/ад хок планови? (со двојно притискање на квадратчето означете ги релевантните искази кои најмногу одговараат на состојбата во Вашата компанија)

промена на законска регулатива во поглед на даноци, акцизи и сл.

промени на цени

нови производи

нови пазари/купувачи

влез на нови конкуренти или промени во однесувањето на конкуренцијата

отстапувања од планираните перформанси (во однос на буџетот и/или проекциите)

17. Кои техники и методи се применуваат во Вашата компанија во процесот на проектирање? (со притискање на полето означено со * за секој исказ изберете еден од броевите од скалата подолу кој најмногу одговара на состојбата во Вашата компанија)

1 не се применува; **2** многу ретко се применува; **3** ретко се применува;

4 се применува периодично; **5** редовно се применува

* Стручно мислење на менаџерскиот тим или на тим од експерти

* Делфи методот

* Мислење и ставови на членовите на продажниот тим

* Истражување на пазарот

* Статистички или „наивни“ методи

* Метод на подвижни просеци

* Методи на експоненцијално порамнување

* Други:

18. Која од следните дефиниции најдобро го опишува пристапот кон мерење на перформансите и изготвување на извештаи во Вашата компанија?

- компанијата располага со многу малку податоци за перформансите
- компанијата располага со одредени податоци, но нивното прибирање и примена е повремено или по потреба и се спроведува некоординирано
- компанијата редовно и координирано ги прибира и следи податоците за перформансите со цел да се зголеми знаењето што ќе води во насока на подобрување на одлуките на оперативно ниво
- компанијата редовно и координирано ги прибира и следи податоците за перформансите со цел да се зголеми знаењето во насока на подобрување на стратешките и оперативните одлуки
- податоците за перформансите се користат во процесот на стратешко и оперативно одлучување, како и за стратешки предвидувања и проекции на идните настани

19. Во Вашата компанија постојат и се применуваат показатели за следење и мерење на перформансите од аспект на: (со двојно притискање на квадратчето означете ги релевантните искази кои одговараат на состојбата во Вашата компанија)

- Финансиските перформанси
- Оперативните перформанси
- Купувачите
- Вработените
- Продажба и маркетинг
- Друго:

20. Колкав број на показатели се применуваат за континуирано следење и мерење на остварувањето на целите на Вашата компанија? Колкав дел од вкупниот број на показатели се однесуваат на финансиските перформанси?

- до 5 од кои ____% се финансиски показатели
- 6-10 од кои ____% се финансиски показатели
- 11-15 од кои ____% се финансиски показатели
- 16-20 од кои ____% се финансиски показатели
- повеќе од 20 од кои ____% се финансиски показатели

21. Кои техники, методи и алатки се применуваат во Вашата компанија во процесот на мерење на перформансите? (со притискање на полето означено со * за секој исказ изберете еден од броевите од скалата подолу кој најмногу одговара на состојбата во Вашата компанија)

1 не се применува; **2** многу ретко се применува; **3** ретко се применува;
4 се применува периодично; **5** редовно се применува

- * Финансиски показатели за успешност
(бруто профит, нето профит, ROA, ROCE, EBITDA, EPS итн)
- * Анализа на варијанси
- * Буџети и/или континуирани проекции – Rolling Forecasts
- * Менаџмент заснован на активности – Activity Based Management
- * Менаџмент заснован на вредности – Value Based Management
- * Клучни индикатори на перформансите (KPIs)
- * Benchmarking
- * Balanced Scorecards
- * Strategy Maps
- * Performance Prism
- * Dashboards / Scoreboards
- * Друго:

22. Кои од наведените алатки/системи ги користите во Вашата компанија во рамки на одделните процеси?

	Формулирање на стратегијата (стратешко планирање)	Планирање, буџетирање и проектирање	Мерење на перформансите и известување
Microsoft office (Excel, Power Point etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ERP System	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Специјален Софтвер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Колкав процент од времето во просек се троши на следните активности во рамки на наведените процеси?

перформансите	Планирање и проектирање	Мерење на и известување
Прибирање и валидација на податоците	_____ %	_____ %
Административни активности	_____ %	_____ %
Детална анализа и добивање сознанија	_____ %	_____ %
Изработка и форматирање на извештаи	_____ %	_____ %
Вкупно	100%	100%

24. Во просек колку лица (менаџери и останати вработени) се вклучени во одделните процеси ?

	Формулирање на стратегијата (стратешко планирање)	Планирање, буџетирање и проектирање	Мерење на перформансите и известување
1- 10 лица	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-30 лица	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
повеќе од 30 лица	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

В. ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ

25. Кои од наведените предизвици имаат најголемо влијание врз работењето и функционирањето на Вашата компанија?

- Економската криза
- Глобализацијата
- Конкуренцијата
- Пристап до финансиски средства
- Нови регулативи (меѓународни и домашни)
- Друго:

26. Каково е влијанието на наведените фактори врз промените во клучните процеси на СМП во Вашата компанија во последните неколку години?

(со притискање на полето означено со * за секој исказ изберете еден од броевите од скалата подолу кој најмногу одговара на состојбата во Вашата компанија)

- 1** нема влијание; **2** незначително влијание; **3** мало влијание;
4 значително влијание; **5** многу големо влијание

Надворешни фактори

- * Нови регулативи (SOX, IFRS, локално законодавство, специфични правила и прописи за соодветната индустрија)
- * Нови ревизорски правила и прописи
- * Промени на пазарот/конкуренцијата
- * Промени на потребите и желбите на купувачите
- * Друго:

Внатрешни фактори

- * Промени во обем, содржина и фреквенција на извештаите и анализите
- * Зголемени барања за информации од страна на менаџментот

- * Организациско реструктурирање (вклучувајќи промени на менаџерскиот тим)
- * Промена на бројот на луѓе кои се вклучени во клучните процеси на СМП
- * Нови пазари и/или производи
- * Потребни и барања поради котација на берза
- * Воведување на нова ИТ платформа (софтвер, алатки)
- * Друго:

27. Како го оценувате спроведувањето на фундаменталните процеси на СМП во Вашата компанија?

	Формулирање на стратегијата	Планирање, буџетирање и проектирање	Мерење на перформансите и известување
Постои потреба од подобрување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нема потреба од подобрување	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Доколку постои потреба за определени подобрувања на одделни процеси, кои активности треба да бидат преземени или веќе се планирани да се преземат во блиска иднина? (со двојно притискање на квадратчето означете ги релевантните искази кои најмногу одговараат на состојбата во Вашата компанија)

	треба да се преземат	се планира да се преземат
Подобрување на квалитетот на податоците	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Намалување на комплексноста	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зголемена ефикасност и ефективност во спроведување на активностите/процесите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Воведување на стандардни методологии и практики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Примена на унифицирани (стандардни) алатки или воведување на нов софтвер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интеграција на процесите преку примена на интегрирана ИТ платформа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>