



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaza XLVIII, br. 4, 2010., str. 655-667
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

UPRAVLJANJE VREDNOŠĆU U FUNKCIJI POBOLJŠANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Mr Jelena Andrašić*

Mr Renata Amidžić**

***Rezime:** Suočeno sa sve većom tržišnom konkurencijom, preduzeće se nalazi u situaciji traženja odgovora kako poboljšati svoju konkurentnost na tržištu, pri čemu se postavlja pitanje uloge menadžera u tome. Jedan od mogućih načina za poboljšanje konkurentnosti preduzeća nalazi se u primeni filozofije upravljanja zasnovane na vrednosti. U radu je ukazano na pet tokova radnji koje menadžment timovi moraju preduzeti kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti ove tehnologije upravljanja. U cilju ostvarenja uspeha menadžmenta zasnovanog na vrednosti, predloženo je i petnaest ključnih faktora.*

***Ključne reči:** konkurentnost, upravljanje, vrednost, menadžment zasnovan na vrednosti.*

1. Uvod

Tokom poslednjeg veka poslovno okruženje je doživelo drastične promene. Organizacije se suočavaju sa sasvim novim izazovima. Promene definišu "status quo". U celom svetu, kompanije su suočene sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima. Ono što je organizacijama potrebno jeste proces navođenja kroz bujicu kontinuiranih i postojanih promena, održavajući pri tome svoju ravnotežu i sigurnost. Put "opstanka" nalazi se u primeni nove filozofije menadžmenta zasnovane na vrednosti.

Menadžment teorije i prakse koje su se razvile tokom dvadesetog veka, i suviše često, su imale jednostavan, nedimenzionalni i neintegriran

* Ekonomski fakultet u Subotici, e-mail: andrasic.jelena@ef.uns.ac.rs

** Republički zavod za zdravstveno osiguranje, e-mail: renata.amidzic@gmail.com

UDK 005.22, Pregledni rad

Primljeno: 26.07.2010. Prihvaćeno: 12.11.2010.

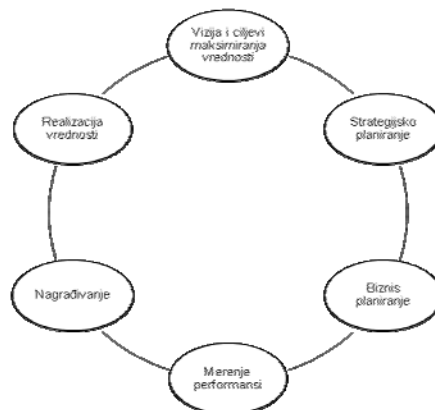
pristup sofisticiranim, multidimenzionalnim i kompleksnim problemima. Nekolicina pristupa je bila delotvorna, dok se većina pokazala kao prilično neuspešna u unapređenju organizacionih performansi preduzeća. Često je uzrok neuspeha zadatih ciljeva bilo njihovo nejasno definisanje ili usklađivanje sa krajnjim ciljem stvaranja vrednosti. Konkurentska prednost, u suštini, nastaje iz vrednosti koje je kompanija sposobna da stori za svoje kupce [1, str. 22]. Menadžment zasnovan na vrednosti (engl. Value Based Management – VBM) je opsežna, višestrana filozofija menadžmenta koja se bavi ovim problemom u celini [2, str. 3]. Ono pruža precizne i nedvosmislene metrike – vrednosti – na kojima se celokupna organizacija može zasnivati.

2. Menadžment vrednosti

Menadžment zasnovan na vrednosti se najbolje može razumeti kao veza između dva elementa: ideje o stvaranju vrednosti i menadžmenta procesa i sistema koji je neophodan za prevođenje ideja o vrednosti u konkretna dela. Nijedan od elemenata ne može funkcionisati zasebno, usko su povezani, te jedino kao celina mogu imati značajan uticaj na filozofiju stvaranja vrednosti.

Jedan od pristupa na kojem se menadžment vrednosti zasniva jeste da organizacije, u osnovi, moraju da urade dve stvari na pravilan način. Prvo, moraju prihvatiti ekonomsku dobit kao ključnu metriku upravljačkih i poslovnih performansi preduzeća. Drugo, podsticajne naknade moraju biti usko povezane sa postizanjem utvrđenih ciljeva, mereno ekonomskom dobiti. Logika ovog pristupa upućuje na sledeće: ukoliko menadžeri prihvate ova načela, uvođenjem ekonomske dobiti kao mere, i nagrađivanjem menadžera na osnovu iste mere, vrednost preduzeća će rasti, a time dolazi i do rasta vrednosti za kupce (kao sekundarne stejkholdere) i do poboljšanja konkurentnosti preduzeća.

Menadžment zasnovan na vrednosti je, dakle, koncept sa jasnom filozofskom osnovom, ali i menadžment metoda i proces koji je kao takav strukturiran po fazama. Nova praksa menadžmenta integriše ciljeve, strategiju i menadžment procese kako bi se stvorila vrednost [3, str. 18-19]. Transparentan okvir integrisanja vrednosti u proces menadžmenta prikazuje slika 1. Menadžment vrednosti je praksa koja akcenat stavlja na strategiju, investiciono i biznis planiranje, kako bi se razumeo i obezbedio proces stvaranja vrednosti. Za stvaranje vrednosti potrebno je uspostaviti konzistentan sistem merila performansi i sistem nagrađivanja zasnovan na ovim merilima, koji treba da obezbede motivaciju menadžera prilikom izbora i primene onih strateških opcija koje maksimiraju vrednost.



Slika 1. Integrisanje vrednosti u sveobuhvatnu praksu menadžmenta [4, str. 179]

Prema jednom istraživanju, one kompanije koje su ovaj menadžment pristup sprovodile efektivno i dugoročno, konstatovala su da je ovo holistički menadžment pristup koji redefiniše ciljeve, redizajnira organizacione strukture i sisteme, modernizuje strateške i operativne procese i obnavlja praksu ljudskih resursa u onim kompanijama koje su imale lošu veštinu stvaranja vrednosti. Jednom rečju, menadžment pristup zasnovan na vrednosti indukuje promene u organizacijama koje su bile zahvaćene praksom uništavanja vrednosti.

Za kompanije koje razmišljaju o uvođenju menadžmenta vrednosti, kao i za druge kompanije već angažovane u tom procesu, sugerise se pet tokova radnji koje menadžment timovi moraju preduzeti kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti ove tehnologije upravljanja:

- obavezati se na vrednost i slediti taj kurs,
- redefinisati ulogu korporativnih službi kao kreatora vrednosti,
- prepustiti odgovornost poslovnim jedinicama u kreiranju svog vrednosnog potencijala,
- pretvoriti svakog zaposlenog u kreatora vrednosti,
- omogućiti da tehnologija upravljanja zasnovana na vrednosti postane “način života“ preduzeća.

2.1. Vrednost i stvaranje vrednosti

Osnovno pitanje koje glavni izvršni direktor kompanije treba da postavi jeste: na koji način postaviti komunikaciju u kompaniji, kako bi zaposlenima dočarao srž posla i preneo fokus na ono što je zaista bitno, a to je stvaranje vrednosti. Mnoge kompanije su definisale svrhu svog poslovanja

sa posebnim fokusom na zadovoljavanje njihovih potrošača ili na postizanje visoko postavljenih ciljeva kao što su: postati najbolji ili najveći u grani, u nadi da će te reči obezbediti neophodnu inspiraciju i fokus cele kompanije. Međutim, tako definisani ciljevi, uglavnom, ne uspevaju da inspirišu one kojima su namenjeni ili, jednostavno, ne obezbeđuju neophodnu „vezu“ sa akcionarskom vrednošću.

Ekonomska vrednost ili vrednost za akcionare nastoji biti prihvaćena mera performansi, ne samo za profitno orijentisane, nego i za državne i neprofitne organizacije, pri čemu je perspektiva ocene vrednosti nešto drugačija. Pristalice ovog koncepta naglašavaju da je zastupanje i promovisanje mehanizma povećanja vrednosti jedini način za uspešno upravljanje poslovnim performansama.

Godinama unazad se vode naučne rasprave oko definisanja termina vrednosti i o tome da li je misija preduzeća da uvećava bogatstvo akcionara kao vlasnika preduzeća, ili je misija preduzeća da zadovoljava interese ostalih stejkholdera. Ovakva dilema imala je za posledicu nastanak dve teorije: teorija o prvenstvu vlasnika, odnosno akcionara nad ostalim stejkholderima (engl. *Shareholder Theory*) i teorija stejkholdera (engl. *Stakeholder Theory*). Osnovna pretpostavka teorije o prvenstvu akcionara nad ostalim stejkholderima jeste da maksimiranje bogatstva vlasnika vodi maksimiranju društvenog, odnosno nacionalnog bogatstva. Teorija o stejkholderima bavi se identifikovanjem odnosa preduzeća i pojedinih interesnih grupa prema kojima preduzeće ima neku odgovornost. Pod stejkholderima se podrazumevaju grupe ili pojedinci koji utiču na poslovne aktivnosti ili su pod uticajem poslovnih aktivnosti preduzeća.

Preduzeće mora pronaći ravnotežu u zadovoljavanju interesa obe grupe. Naime, prema stejkholderima preduzeće ima određenu odgovornost koja može biti finansijska i stratejska. Finansijska odgovornost je prema vlasnicima, dok je stratejska odgovornost ona koju preduzeće ima prema svim ostalim interesnim grupama. Jedna od najvažnijih uloga menadžmenta je da pronađe prihvatljiv balans između finansijskih odgovornosti prema vlasnicima i stratejskih odgovornosti prema ostalim stejkholderima. U cilju pravilnog balansiranja, menadžeri moraju poći od činjenice da je finansijska odgovornost preduslov za kasnije ispunjenje stratejske odgovornosti. Međutim, ovaj odnos ne treba shvatiti kao jednosmeran. Naime, zapostavljanje stratejskih odgovornosti može dovesti preduzeće u nemogućnost ispunjenja finansijske odgovornosti.

Može se zaključiti da je negovanje dobrog odnosa sa stejkholderima, preduslov za bolje finansijske performanse preduzeća, a na kraju i veće vrednosti preduzeća i akcionarskog bogatstva. Dobar primer implementacije

Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

menadžmenta zasnovanog na vrednosti daje svetski lider u industriji bezalkoholnih pića „Coca-Cola“. Coca-Cola poručuje da ona obezbeđuje vrednost za svakog ko je u dodiru sa njom. Ova izjava odražava filozofiju, odnosno stav menadžera ove kompanije. Osnovni zadatak menadžera kompanije Coca-Cola je da stvara vrednost za akcionare, a ovaj zadatak se može izvršiti samo tako što isporučuje vrednost za sve ostale stejkholdere [3, str. 14]. Proističe, da ovo nije igra sa nultom sumom (engl. zero-sum game) u kojoj uvećanje bogatstva vlasnika na neki način umanjuje dobrobit ostalih stejkholdera. Naprotiv, ističe se da su vlasnici, odnosno akcionari jedini stejkholderi koji istovremeno maksimiraju zadovoljenje interesa ostalih stejkholdera u pokušajima da maksimiraju zadovoljenje sopstvenih interesa [5, str. 14].

2.2. Redefinisanje uloge menadžera kao kreatora vrednosti

Pritisak tržišta kapitala i povećanje globalne konkurencije predstavlja izazov za menadžere, u smislu opravdanja logike stvaranja vrednosti u okviru korporativne strategije preduzeća. Razmatrajući pitanje korporativne strategije, uvek se skreće pažnja na lični doprinos menadžera u stvaranju vrednosti.

Menadžment zasnovan na vrednosti redefiniše ulogu menadžera kao osnovnih nosilaca stvaranja vrednosti u kompanijama. Redefinisanu ulogu menadžera karakterišu dve bitne činjenice. Upravljački vrh zauzima aktivnu ulogu u definisanju i izbacivanju aktivnosti koje „uništavaju“ vrednost, te pokreće inicijativu za povećanje vrednosti. U svojoj ranoj fazi, menadžment zasnovan na vrednosti dovodi do nepristrasnog izbacivanja jedinica koje uništavaju vrednost iz korporativnog portfolija. Rukovodioci i menadžeri neizbežno bivaju suočeni sa realnošću svog posla, sa alarmantnim pozivom za izlazak iz „kolotečine“. Na taj način, analiza vrednosti često dovodi do otkrivanja postojećeg stanja i izaziva adekvatno delovanje. Dijagnoza na osnovu analize vrednosti je samo polazište za razvoj nove korporativne strategije zasnovane na vrednosti, i način na koji se kompanije bave rezultatima analize, varira od slučaja do slučaja. U nekim kompanijama portfolio dijagnoza aktivirala je niz dezinvesticija. Tako je poznata bankarska grupa Lloyds TSB, pored pomenutih dezinvesticija, prodala i većinu svojih međunarodnih operacija. Obrazloženje tadašnjeg generalnog direktora poznate banke Brian Pitman-a bila je: „Što je veća prodaja naših međunarodnih operacija, cena akcija raste“. Neke druge kompanije primenile su sasvim drugačiji pristup, dajući svojim menadžerima grace period za povratak poslovanja u stanje stvaranja vrednosti. Ovaj pristup primenjen je od strane Juergen Schrempp – a, generalnog direktora Daimler-Benz – a, koji je za cilj postavio pokrivanje 10% troškova kapitala u roku od 18

meseci. Na osnovu toga, može se reći da analiza vrednosti, pored podsticaja za dezinvestiranje u određene jedinice i aktivnosti, daje i određene pozitivne impulse poslovanju radi uviđanja svojih vrednosnih potencijala.

Iako je ukidanje aktivnosti koje uništavaju vrednost i vraćanje na put ka stvaranju vrednosti, neophodno za preorijentaciju kompanija, to, ponekad, nije dovoljno za pobjedu u globalnoj ekonomiji današnjice. Osnovni cilj poslovanja u globalnoj ekonomiji, ne zasniva se samo na stvaranju vrednosti, nego na postizanju što bolje održive pozicije među stvaraocima vrednosti, tj. biti prvi među jednakima. Ovaj težak i relativno uspješan standard performansi, nametnut od strane institucionalnih investitora je isti onaj koje kompanije sada zahtevaju. Neumorna konkurencija tako stalno podiže visinu prepone za stvaranje vrednosti, stvarajući je pokretnim ciljem. Svaki put visina prepreke je na sve većem nivou, te je dostizanje vrednosti sve teže.

Jedno od rešenja koje kompanije zasnovane na vrednosti treba da primene, jeste menadžersko preuzimanje inicijative u identifikovanju i generisanju mogućnosti stvaranja vrednosti, što neminovno dovodi i do promene strategije. Jednom kada je prekinuto „curenje“ vrednosti iz kompanije, disciplina stvaranja vrednosti je, u potpunosti, otvorena za pronalaženje novih akvizicija, mogućnosti ulaska na nova tržišta i promovisanja kapitalnog brenda kompanije. S obzirom na usmeravanje pažnje kompanije prema ubrzanom rastu, ove aktivnosti predstavljaju nove strateške prioritete.

2.3. Odgovornost poslovnih jedinica u kreiranju vrednosnog potencijala

Iako korporativni menadžeri imaju aktivnu ulogu u stvaranju vrednosti, putem dezinvesticija, akvizicija i novih tržišnih mogućnosti, glavni pokretači stvaranja vrednosti su, i dalje, pojedinačna preduzeća. Ključni izazov upravljanja vrednošću leži u podsticanju kreativnosti menadžera pojedinih preduzeća, promovisanju njihovog preduzetničkog instinkta i preuzimanju vodeće uloge u identifikovanju i iskorišćavanju mogućnosti kreiranja vrednosti. I dok su poslovni menadžeri ključni akteri u ovom izazovu, korporativna uprava ima drugu ulogu, ovog puta kao partner i pomagač u biznisu. Izazov sa kojim se suočava korporacija jeste kako razviti odgovarajuću ravnotežu donošenja odluka između preduzeća i korporativne uprave, a u cilju optimiziranja ukupnih napora stvaranja vrednosti. S jedne strane, jača se preduzetništvo i rast, a s druge strane, profitabilnost i optimizacija alokacije resursa.

Menadžment zasnovan na vrednosti, ako ne rešava u potpunosti, onda bar ublažava ovu dilemu. Menadžment zasnovan na vrednosti pomaže poslovnim menadžerima u izoštravanju sposobnosti strateškog razmišljanja i

Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

smanjenju ili eliminisanju prethodnih mana decentralizovane strategije razvoja. To, u krajnjem slučaju, pomaže korporativnim menadžerima da razviju poverenje u poslovne menadžere i njihove strategije. Na taj način, stvara se zatvoreni krug poverenja između korporativnih i poslovnih menadžera. Takođe, menadžment vrednosti primorava korporativne i poslovne menadžere na ponovno redefinisavanje prirode njihovog odnosa prema zajedničkom cilju maksimizacije vrednosti, dodeljivanjem pratećih zadataka i odgovornosti svakoj grupi. Ovaj odnos, zauzvrat, omogućava korporaciji da reorganizuje svoju praksu strateškog planiranja i alokacije resursa u prilog novog vida korporativnog-biznis partnerstva.

Praksa menadžmenta vrednosti kreirana je na osnovu filozofije decentralizacije upravljanja. Kao primer, može se navesti slučaj poznate hemijske kompanije „Dow Chemical“ [<http://www.dow.com/about/>] koja je primenom menadžmenta vrednosti svoju kompaniju podelila u 15 jedinica, podeljenih u preko 100 centara vrednosti. Svaki centar vrednosti dužan je da primeni sveobuhvatnu analizu osnovne atraktivnosti svojih poslovnih segmenata i relativne konkurentske pozicije, na osnovu koje se može izvesti nekoliko strateških opcija. Pri tome, tim poslovnih menadžera, tj. generalni menadžer i ključni funkcionalni menadžeri, zajedničkim radom, moraju vrednovati svaku stratešku opciju i njene ekonomske prinose tokom planiranog vremena.

2.4. Zaposleni kao kreatori vrednosti

Cilj menadžmenta zasnovanog na vrednosti je dopiranje do svakog zaposlenog u kompaniji. Sam izazov usmeravanja zaposlenih da postanu kreatori vrednosti, nije za potcenjivanje, jer one kompanije koje ga uspešno primene mogu očekivati višestruke pozitivne rezultate i povećanje konkurentnosti preduzeća. Menadžment zasnovan na vrednosti predstavlja sredstvo usklađivanja strategije i operacija kompanije, na taj način što pomaže razumevanju uzročno posledičnog odnosa aktivnosti zaposlenih i ekonomske vrednosti. Na onim organizacionom nivoima gde se ne može direktno utvrditi ekonomska dobit, menadžment vrednosti olakšava zaposlenima da identifikuju i procene operacione faktore koji imaju najveći uticaj na stvaranje vrednosti. U tom smislu, bitan deo koncepta menadžmenta zasnovanog na vrednosti jeste razumevanje varijabli kreiranja vrednosti preduzeća – ključnih pokretača vrednosti. Razumevanje samih pokretača vrednosti je neophodno, jer organizacija ne može direktno da deluje na vrednost. Pokretač vrednosti je bilo koja promenljiva koja utiče na vrednost kompanije. Da bi bili korisni, pokretači vrednosti treba da budu organizovani tako da menadžeri mogu identifikovati koji imaju najveći uticaj na vrednost, te dodeliti odgovornost pojedincima za pojedine pokretače, a

radi ispunjenja ciljeva organizacije. Nova praksa menadžmenta, takođe, pruža korisna uputstva u razvijanju i vrednovanju mogućnosti, te izboru najbolje, a na osnovu principa stvaranja vrednosti. Određivanje pokretača vrednosti otvara sasvim novi pristup strategiji poslovnog procesa. Identifikovanje ključnih pokretača vrednosti poslovanja ili određenih aktivnosti, zahteva pregovor poslovnih timova oko toga šta pokreće biznis, šta potrošači žele, šta radi konkurencija, kao i druga značajna strateška i operaciona pitanja o tome šta utiče na vrednost. Rezultat identifikovanja ključnih faktora je jasna slika o tome ko i šta stvara vrednost u različitim delovima kompanije kako u dugoročnom, tako i kratkoročnom periodu, i ko je u organizaciji odgovoran da utiče na koje pokretače.

Pored toga što nova praksa menadžmenta identifikuje ključne pokretače vrednosti, ona podstiče pozitivne promene ponašanja zaposlenih kao što su: rast lične odgovornosti i morala, preuzimanje inicijative i unapređenje veština. Ovakvo ponašanje zaposlenih donosi korist kompaniji u vidu uvećanja vrednosti na svim nivoima organizacije. Da bi se svest o stvaranju vrednosti duboko ukorenila u kompaniji, potrebno je uspostaviti neprekidnu komunikaciju o tome šta, zapravo, predstavlja menadžment vrednosti, zbog čega se uvodi i celokupnu logiku pretvaranja kompanije u kompaniju zasnovanu na vrednosti. Sledeći kritični, a ujedno i poslednji korak stvaranja vrednosti u kompaniji je povezivanje naknada sa akcionarskom vrednošću. Upravo veza između naknada zaposlenih i ekonomske vrednosti, razlikuje kompanije zasnovane na vrednosti i one koje ne primenjuju ovaj menadžment pristup. Veliku ulogu u procesu kreiranja vrednosti predstavljaju bonusi koji se daju radnicima za postizanje željenih ciljeva. Interesantno je da veličina bonusa ne igra veliku ulogu prilikom uspeha ili neuspeha implementacije menadžmenta vrednosti. Značaj se pridaje dodeli konstantnih, a ne obimnih stimulacija. Iako, na nižim organizacionim nivoima, oni iznose skromnih 10-20% od godišnjeg iznosa zarade, i dalje predstavljaju snažne motivatore za veliki broj radnika koji ranije nisu učestvovali u bonus programima i koji moraju uvideti vezu između svakodnevnih aktivnosti i nagrada kako finansijskih, tako i psihičkih.

2.5. Menadžment vrednosti kao „način života“ preduzeća

Era robotike, naprednih informacionih sistema, globalizacije proizvodnje, marketinga i distribucije, uspostavila je novi način sagledavanja uloge radnika i prirode radnog mesta. Na osnovu globalnih i tehnoloških promena, kompanije su prepoznale da je za njihov dalji opstanak i uspeh neophodna promena načina na koji obavljaju posao. Sve više, traže se novi, fleksibilniji načini nagrađivanja i motivisanja radnika, kontrole troškova i pružanja većeg nivoa vrednosti svojim korisnicima (klijentima). Ono što je

Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

zaista neophodno kompanijama radi prevazilaženja svih tih prepreka jeste novi način mišljenja. Ovaj nov način mišljenja ne odbacuje ključnu ulogu sistema, nego ga redizajnira kako bi čovek bio na prvom mestu. Nov menadžment pristup rehumanizuje radno mesto uspostavljajući snagu, odgovornost i kontrolu nad modernim alatima i unapređenim organizacionim sistemima za sve osobe uključene u proces. Novi sistem kombinuje principe jednakosti (pravde i vlasništva) sa principima efikasnosti, radi povećanja performansi kako preduzeća, tako i samih pojedinaca na najviši nivo, a u cilju pružanja kvalitetnijeg proizvoda ili usluge potrošačima i ostalim stejkolderima (interesnim grupama). Umesto naglašavanja mudrosti, znanja i kreativnosti pojedinaca, novi sistem prepoznaje prednosti isticanja i kombinovanja mudrosti, znanja i kreativnosti svakog radnika. Razvoj novog menadžment procesa i sistema nije samo po sebi dovoljno, ukoliko zaposleni ne usvajaju ideju o stvaranju vrednosti u organizaciji. Jednostavno rečeno, zaposleni moraju biti otvoreni za prihvatanje ideje o stvaranju vrednosti, kao novom načinu života preduzeća.

3. Zaključci

U cilju postizanja uspeha menadžmenta vrednosti, definisano je sledećih petnaest ključnih faktora:

1. Menadžer kompanije postavlja jasna saopštenja zaposlenim u cilju uspešnog upravljanja. Da bi se odredilo da li određena kompanija uspešno primenjuje menadžment pristup zasnovan na vrednosti, može se postaviti sledeće pitanje: kojoj grupi stejkholdera (vlasnicima-akcionarima, potrošačima, zaposlenima ili nekoj drugoj grupi) menadžment kompanije pridaje veću važnost prilikom donošenja odluka? Kompanije koje prednost daju rastućoj vrednosti i interesu vlasnika-akcionara, su orijentisane na savremeni pristup donošenja odluka, tj. menadžment zasnovan na vrednosti. Takođe, može se reći da one kompanije u kojima preovlađuje jasna usmena i pismena komunikacija sa zaposlenima predstavljaju tip kompanija sa savremenim menadžment pristupom.
2. Odgovarajuće eksterne kontrole (mehanizmi) su bitni za pravilno donošenje odluka unutar kompanije. Za sagledavanje prave slike primene eksternih mehanizama, potrebno je uzeti u obzir koliki je nivo provere koji se obavlja u kompanijama i koji uticaj ovi mehanizmi imaju na povećanje korporativne vrednosti.
3. Unapređenje odnosa sa investitorima (ulagačima). U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koji se pristupi koriste radi povećanja odgovornosti kompanije prema investitorima? Za kompanije koje svoj menadžment zasnivaju na vrednosti, može se reći da imaju više specijalizovanih jedinica i

osoblja odgovorno za odnose sa investitorima, imaju veću učestalost prikazivanja i širenja informacija o kompaniji, u odnosu na kompanije koje ne primenjuju koncept upravljanja zasnovan na vrednosti. Može se reći da sam broj sprovedenih istraživačko-razvojnih aktivnosti ukazuje na razliku u pristupu između kompanija koje menadžment zasnivaju na vrednosti i onih koje taj koncept upravljanja ne primenjuju.

4. Pravilno funkcionisanje internih mehanizama. Jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja, putem kojeg vlasnici-akcionari utiču na ponašanje menadžera jesu odbori. Ključni je zahtev da bi trebala postojati odgovarajuća uključenost nezavisnih, neizvršnih direktora u ispitivanju procesa finansijskog izveštavanja, internih kontrola i upravljanja rizicima. Dakle, može se zaključiti da je pravilno funkcionisanje internih mehanizama (kontrola) važno za stabilno povećanje vrednosti kompanije.

5. Pravilno funkcionisanje najvišeg organa odlučivanja kao dogovornog (savetodavnog) foruma. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: kako se odvija donošenje odluka u okviru odbora direktora i drugim organima sa visokim nivoom odlučivanja (organizovanjem konferencija, sazivanjem sastanaka direktora ili drugim forumima)? Odlučivanje se uglavnom sprovodi na osnovu otvorene debate između inicijatora predloga. Ovakav način donošenja odluka u većoj meri preovlađuje u kompanijama zasnovane na menadžmentu vrednosti. Ove činjenice ukazuje da je pravilno funkcionisanje foruma donošenja bitnih odluka od suštinske važnosti za samo donošenje odluka i povećanje korporativne vrednosti preduzeća.

6. Uspostavljanje preciznih standarda za donošenje odluka. U preduzećima koja primenjuju menadžment pristup zasnovan na vrednosti, u većoj meri se primenjuju i postoje jasna uputstva za donošenje odluka, u odnosu na preduzeća koja ne primenjuju menadžment koncept zasnovan na vrednosti.

7. U donošenju investicionih odluka koristiti kriterije blisko vezane za korporativnu vrednost. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koji se ključni indikatori koriste kao kriterij donošenja investicione odluke u preduzeću? Neki od ključnih indikatora su: neto sadašnja vrednost (engl. *net present value* – NPV), interna stopa prinosa (engl. *internal rate of return* – IRR), prinos na investiciju (engl. *return on investment* – ROI), period povrata investicije (engl. *investment recovery period*) i drugi. Razlika između vrednosno orijentisanih preduzeća i onih koja ne primenjuju koncept vrednosti jesu u neto sadašnjoj vrednosti. Neto sadašnja vrednost je zbir godišnjih neto pozitivnih efekata aktueliziranih na sadašnju vrednost, diskontnom kamatnom stopom. Da bi investicija bila prihvatljiva neto sadašnja vrednost mora biti veća od nule, što znači da pozitivni efekti investicije nadmašuju troškove ulaganja. Na osnovu toga se smatra da

Upravljanje vrednošću u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća

upotreba jasnih indikatora u donošenju investicionih odluka ima važnu ulogu u realizaciji upravljačke prakse usmerene ka povećanju korporativnih vrednosti.

8. Definirati indikatore efikasne upotrebe kapitala, kao finansijske pokazatelje u srednjoročnom planiranju. Indikatori koji se koriste prilikom izrade srednjoročnih planova i investicionih predloga su: dodata ekonomska vrednost (engl. *economic value added* – EVA), prinos na imovinu (engl. *return on assets* – ROA), prinos na angažovan kapital (engl. *return on capital employed* – ROCE), prinos na akcijski kapital (engl. *return on equity* – ROE), kao i drugi indikatori efikasnosti kapitala. Dakle, da bi se primenjivao koncept zasnovan na vrednosti, prvi korak u povećanju korporativne vrednosti jeste postavljanje indikatora za utvrđivanje efikasnosti kapitala u srednjoročnom planiranju.

9. Kompleksna veza između mera, utvrđenih u planovima za tekuću fiskalnu godinu, i budžeta. Postavlja se pitanje: koji je nivo usklađenosti ciljeva sa mogućnostima, tj. do kog nivoa su mere navedene u planovima za tekuću godinu, usklađene sa budžetom, kao finansijskim instrumentom za izvršenje tih mera. Veza između mera i budžeta je izuzetno važna za uspešan menadžment zasnovan na vrednosti, a na kompanijama je da ovu vezu učvršćuju u budućnosti.

10. Usklađivanje ciljeva organizacije sa ciljevima rukovodilaca odeljenja. Pored usklađivanja organizacionih ciljeva sa ciljevima rukovodilaca, kao vrlo važnog faktora uspeha koncepcije, potrebno je razmotriti i kakvi su organizacioni ciljevi postavljeni radi povećanja korporativne vrednosti. Postavljanje samo finansijskih ciljeva nije dovoljno za održivo povećanje korporativne vrednosti. Nefinansijski ciljevi (stopa poboljšanja performansi, usvajanje stope za potrebne veštine i drugi), takođe, moraju biti deo organizacionih ciljeva, pa je prema pretpostavci, evaluacija istih odrednica razlike između kompanija zasnovanih na vrednosti i onih koje ne primenjuju ovaj koncept.

11. Sprovođenje povremenih kontrola radi sagledavanja napretka organizacionih ciljeva i metoda za postizanje tih ciljeva. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koliko često i na koji način se sprovodi interna kontrola postavljenih organizacionih ciljeva. U kompanijama zasnovanim na vrednosti, rukovodioci odeljenja i njihovi nadređeni u većoj meri treba da diskutuju o mogućem unapređenju organizacionih ciljeva i metodama njihovog ostvarenja u zadatim rokovima.

12. Omogućiti pregled rezultata u tekućem periodu, što će poslužiti kao osnova za formulisanja planova u narednom periodu. Za većinu kompanija

zasnovanih na vrednosti uobičajeno je da planove za naredni period formulišu na osnovu rezultata ostvarenih u prošlom periodu. Pri tome je neizbežno da se formulisanje planova za naredni period obavi pre, a ne nakon sastavljanja izveštaja o ostvarenim rezultatima u tekućem periodu. Može se zaključiti da formulisanje planova na osnovu rezultata ostvarenih u prethodnom periodu poboljšava kvalitet korporativne strategije, a samim tim povećava i korporativnu vrednost kompanije.

13. Primena sistema zarade zasnovane na performansama. U okviru ove tačke postavlja se pitanje: koji procenat zarade menadžera je, u stvari, zasnovan na performansama? U kompanijama zasnovanim na vrednosti sve veći procenat zarade bi trebao biti zasnovan na učincima tj. efektima menadžera koji će doprineti povećanju korporativne vrednosti kompanije. Na osnovu toga, dobro koncipiran motivacioni aspekt značajno utiče na efekte menadžera, te na povećanje korporativne vrednosti kompanije.

14. Definisane jasne standarde procene performansi u okviru sistema zarade zasnovanog na performansama. U kompanijama zasnovanim na vrednosti moraju postojati standardi za procenu performansi i oni moraju biti jasno definisani.

15. Širiti razumevanje menadžmenta zasnovanog na vrednosti. Postavlja se pitanje do kog nivoa su zaposleni, u potpunosti razumeli odgovarajući način obavljanja svojih poslova radi povećanja korporativne vrednosti kompanije. Od ključne važnosti je da se korporativna vrednost može povećati jedino ako svaki zaposleni u kompaniji u potpunosti razume koje su njegove dužnosti i odgovornosti. Ono što je bitno učiniti, a to je zapitati se na koji način je to ostvarivo. Potrebno je kreirati mehanizam koji će svakom zaposlenom radniku omogućiti bolje razumevanje shvatanje kako su njegovi individualni zadaci i ciljevi pozicionirani unutar kompanije i da na taj način doprinosi povećanju korporativne vrednosti.

Literatura

1. Porter, E. Majkl, Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee books, Novi Sad, 2007.
2. Pohlman, A. Randolph, Gardiner, S. Gareth, Heffes, M. Ellen, Value Driven Management: How to Create and Maximise Value Over Time, AMACOM – American Management Association, New York, 2000.
3. Young, S. David, O'Byrne, F. Stephen, EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation, McGraw Hill Companies, New York, 2001.
4. Kaličanin, Đ. (2005). Menadžment zasnovan na vrednosti: Teorijska osnova, akcionarski zahtevi i koncept. *Ekonomski Anali*, vol 50., br. 165, str. 165-184.
5. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, John Wiley&Sons, New York, 2000.
6. <http://www.dow.com/about/> (date of website visit: 28.06.2010).

**VALUE BASED MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF
ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

Abstract: Faced with increasing market competitiveness, a company finds itself in a situation where it searches for an answer how to improve its competitiveness in the market, considering the role of a manager in this. One way of improving company's competitiveness is the application of the value-based management philosophy. The paper presents five flows of activities which must be performed by management teams to ensure full utilisation of advantages of this management technology. For purpose of achieving value-based management, fifteen key factors have been recommended.

Keywords: competitiveness, management, value, value-based management.