

KLJUČNI INDIKATORI PERFORMANSI U SEKTORU NABAVKE**KEY PERFORMANCE INDICATORS IN THE PROCUREMENT SECTOR**Lana Buljić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U radu je dat pregled literature u oblasti ključnih indikatora performansi u organizacijama i najpoznatiji modeli za njihovo merenje. Analizirano je trenutno stanje indikatora u sektoru nabavke na posmatranom preduzeću, uočeni su nedostaci i dati dalji predlozi za unapređenje sistema indikatora.

Ključne reči: KPI, BSC model za merenje, sektor nabavke

Abstract – The paper provides an overview of the literature in the field of key performance indicators in organizations and the best-known models for their measurement. The current state of indicators in the procurement sector at the observed company was analyzed, deficiencies were noted and further suggestions were made for improving the indicator system.

Keywords: KPI, BCS model for measurement, procurement sector

1. UVOD

Implementacijom ključnih indikatora performansi (KPI), kao najznačajnijih mera ili parametara koje je neophodno redovno pratiti da bi se imao uvid u uspeh poslovanja, preduzeća teže da svoje aktivnosti usklade sa promenama u okruženju, sa životnim ciklusom proizvoda koji je sve kraći, zatim sa ubrzanim razvojem i plasiranjem novih proizvoda na tržištu. Pored prometa i profita kao najčešće korišćenih parametara, moguće je pratiti i veliki broj drugih parametara sve u zavisnosti od toga šta je određenom preduzeću najvažnije za uspeh posla. Ključni indikatori performansi su prema [1] "jedinice za merenje performanse industrijskog postrojenja ili njegovog pojedinačnog segmenta". Najčešće se uspeh definiše kao napredovanje u ostvarenju postavljenog strateškog cilja. Stoga, izbor adekvatnog KPI je od izuzetne važnosti kako bi se ostvarili postavljeni strateški ciljevi.

2. INDIKATORI PERFORMANSI

Hronec (1993) definiše indikatore performansi kao vitalne znake organizacije, koji „kvantifikuju koliko dobro aktivnosti unutar procesa ili izlazi iz procesa ispunjavaju određeni cilj“ [1]. Pritchard i saradnici (1990) definišu indikatore performansi kao numeričke ili kvantitativne indikatore koji pokazuju koliko se dobro ostvaruje svaki cilj [2]. Odluka o tome koje indikatore performansi treba da koristi konkretno preduzeće je veoma kompleksna.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Nemanja Tasić, vanr. prof.

Prema (Keegan i sar. 1989, Neely i sar 1996) performanse i indikatori performansi proizilaze iz strategije preduzeća imenadžment preduzeća donosi odluku koje performanse su odgovarajuće za preduzeće [3]. Ključni indikatori performansi su metrike koje se mogu kvantifikovati i koje reflektuju performanse organizacije prilikom dostizanja njenih dometa i ciljeva. KPI reflektuje strateške pokretače, a ne mere samo nekritične poslovne aktivnosti i procese.

2.1. Karakteristike indikatora performansi

Pri izboru ključnih indikatora performansi organizacija treba da osigura da oni obezbeđuju informacije koje su tačne, merljive, pouzdane i upotrebljive za primenu korektivnih mera u cilju poboljšanja efektivnosti i efikasnosti procesa [11].

Broj potrebnih indikatora zavisi od veličine organizacije, njenog stepena diverzifikacije, kao i od broja ključnih poslovnih procesa. Pa tako [12] predlaže da ključni poslovni procesi imaju tri do pet indikatora performansi, dok se uspešnost podprocesa može meriti sa 5-8 indikatora performansi. Neki autori [7] predlažu postojanje ne više od dvadeset ključnih indikatora, dok drugi predlažu ne više od deset, ili samo pet ključnih indikatora.

2.2. Klasifikacija indikatora

U cilju daljeg predstavljanja karakteristika indikatora performansi i relacija koje postoje između indikatora i performansi, značajno je ukazati na moguće klasifikacije indikatora. Ako se razmatra osnovni zadatak indikatora, klasifikacija indikatora prema standardu UNI 11097:2003, zasniva se na poziciji indikatora unutar procesa i ukazuje se na tri vrste indikatora:

- Inicijalni indikatori (strukturni indikatori). Primenom ovih indikatora omogućava se da organizacija, kroz planiranje predvidi koje ciljeve je moguće ostvariti shodno raspoloživim resursima. Inicijalnim indikatorima se prati raspoloživost resursa u proizvodnji (proizvodni, tehnološki, materijalni, ljudski, finansijski). Ovim indikatorima se teži unapređenju procesa upravljanja, sa posebnim fokusom na kvalitet planiranja.
- Indikatori procesnih aktivnosti. Oni ukazuju na performanse aktivnosti procesa. Ovim indikatorima se utvrđuje usklađenost rezultata i specifikacija procesa, ukazuje se na to da li su rezultati procesa stabilni ili teže neočekivanim ili nepredvidivim okolnostima.
- Finalni indikatori. Grupa indikatora koja ukazuje na rezultate procesa, odnosno ukazuju da li posmatrani proces zadovoljava definisanu namenu, kao i koji je odnos rezultata i ulaganja u proces.

3. MODELI ZA MERENJE PERFORMANSI PROCESA

3.1. Uloga i značaj sistema za merenja performansi

Postoji veliki broj vrednosti koje se mere tokom rada nekih organizacija. Lord Kelvin, britanski lekar je 1981. govorio: „Kad možeš da meriš nešto o čemu pričaš, ti znaš nešto o tome“.

Među svim informacijama koje se mogu dobiti, potrebno je izabrati neku kritičnu veličinu koja na najbolji način predstavlja celokupno poslovanje. [4]. Pored kontrolne funkcije, indikatori performansi imaju i sledeće dve funkcije:

- Funkcija razvoja i vođenja – jer predstavljaju osnovu za formulisanje i sprovođenje strategije organizacije;
- Funkcija motivacije – podstaknuti menadžment da ispuni ciljeve i motiviše sve zainteresovane strane za realizaciju [4].

3.2. Najznačajniji modeli za merenje performansi

Prema (Spasojevic Brkic i sar, 2012) univerzalan sistem za merenje performansi ne postoji [5]. Kada menadžeri razmišljaju o sistemu merenja performansi, uglavnom imaju na umu viziju idealnog sistema koji treba da se zasniva na raspoloživosti informacija, pouzdanosti i odgovornosti i na trenutnom pristupu informacijama [5]. Za potrebe ovog rada, izabrano je više modela za merenje performansi koji su najčešće citirani u literaturi, od kojih su u nastavku opisani neki od najznačajnijih.

3.2.1. Komandna tabela

Prema de Guerny i saradnicima (1990) [6], koncept Komandne table ima sledeće karakteristike:

- koncentriše se na samo nekoliko ključnih informacija, koje su fokusirane na određenu oblast odgovornosti
- prvenstveno obezbeđuje informacije o statusu procesa u operacionim oblastima

3.2.2. Obračun troškova prema aktivnostima (Activity Based Costing – ABC)

Obračun troškova po aktivnostima razvijen je 80-ih godina dvadesetog veka, a razvili su ga američki profesori Robert Kaplan i Robin Cooper [7]. ABC je merni sistem koristan za računanje procesnih troškova zbog veće tačnosti od tradicionalnog pristupa računovodstvu jer prepoznaje uzročnu vezu između troškova i procesnih aktivnosti. ABC nije samo novi pristup računovodstvu troškova, već i preduslov za kvalitetniji i savremeniji način upravljanja preduzećem.

3.2.3. Piramida performansi

SMART piramida (tehnika strateškog merenja i izveštavanja) razvijen od strane Vang laboratorije takođe podržava potreba da uključi interno i eksterno fokusirane mere performansi [8]. Piramida performansi sadrži četiri nivoa koji utiču na organizacionu eksternu efektivnost i istovremeno na njenu internu efikasnost:

- Korporativna vizija
- Dugoročni i kratkoročni ciljevi
- Svakodnevne operacione mere performansi
- Četiri ključna indikatora performansi.

3.2.4. Model „Rezultati – Determinante“

Nakon studije merenja performansi u uslužnim industrijama, Lin Fitzgerald i njeni saradnici (1991) su predložili okvir koji klasifikuje mere u dva osnovna tipa:

- Mere koji se odnose na rezultate (konkurentnost, finansijski učinak)
- Mere koje se fokusiraju na determinante tih rezultata (kvalitet, fleksibilnost, korišćenje resursa i inovativnost).

3.2.5. Lista usaglašenih ciljeva (BSC Scorecard)

Na početku razvijanja novih metoda merenja performansi 1990. godine, Robert S. Kaplan i David P. Norton razvili su alat za merenje performansi celokupnog preduzeća i nazvali ga Balanced Scorecard [9]. Godine 1996. izašla je i njihova zajednička knjiga: The balanced scorecard: translating strategy into action. BSC je prvobitno stvoren prvenstveno kao sistem merenja i kao odgovor na kritiku u vezi sa jednostranim merenjem performanse sposobnosti kompanije. Bilo je organizovano kroz četiri različite perspektive:

- Finansijska perspektiva
- Perspektiva kupaca
- Interna perspektiva
- Perspektiva učenja

3.2.6. DOE/NV model

DOE/NV model je predložio U.S. Department of Energy Nevada Operations Office) [10] kao metodologiju od 11 koraka za merenje performansi na svim nivoima u organizaciji i procenu njihove efektivnosti. Identifikacija toka procesa identifikacija kritične aktivnosti koju treba meriti, utvrđivanje ciljeva performansi, utvrđivanje mera performansi, identifikacija odgovornih strana, prikupljanje podataka, izveštavanje o ostvarenim performansama, poređenje ostvarenih performansi sa ciljevima, definisanje korektivnih akcija, realizacija korektivnih akcija i preispitivanje ciljeva.

3.2.7. TQM model sistema za merenje performansi

Totalno upravljanje kvalitetom (TQM)) je pristup upravljanja u organizaciji usredsređen na kvalitet zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročni uspeh putem zadovoljenja kupaca, a u korist svih članova organizacije, zainteresovanih strana i društva (ISO 9001:1996, str. 22). Značenje svake reči je sledeće:

- Total – svi, u bilo kom odnosu sa organizacijom, su uključeni u kontinuelno unapređenje kvaliteta (ovo podrazumeva i partnerski odnos sa kupcima/korisnicima usluga i isporučiocima),
- Quality – utvrđeni zahtevi za kvalitet su poznati i dokumentovani
- Management – upravljanje se vrši po svim principima i fazama savremenog menadžmenta. Rukovodstvo je potpuno uključeno u upravljanje organizacijom.

3.2.8. Referentni model za upravljanje lancima snabdevanja – SCOR model

SCOR (Supply Chain Operation Reference) model je baziran na postavkama merenja performansi poslovnih procesa. Povezanost poslovnih procesa u jednom preduzeću posmatra se kao lanac stvaranja vrednosti ili specifičnije tj. konceptualno znatno šire, kao lanac snabdevanja. Suština ovog modela je u determinisanju različitih procesa

(nabavka, proizvodnja, isporuka, povraćaj) i posebno potenciranog – procesa planiranja koji se odnosi na celinu performansi preduzeća i lanca snabdevanja, odnosno na svaki od četiri spomenuta procesa.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH POKAZATELJA USPEŠNOSTI PROCESA NABAVKE NA PRIMERU PREDUZEĆA „X“

4.1. Implementacija ključnih indikatora performansi u sektor nabavke u preduzeću „X“

Implementacija ključnih indikatora performansi u sektoru nabavke igra ključnu ulogu u praćenju i merenju performansi nabavne funkcije. Ovi KPI-jevi omogućavaju organizacijama da ocene efikasnost svojih nabavnih procesa, identifikuju oblasti za poboljšanje i donose odluke u vezi sa nabavkom.

Kako bi se dobili okvirni rezultati o ključnim indikatorima performansi u nabavci u mesnoj industriji i pokazalo kako sistem funkcioniše, izvršeno je istraživanje od momenta uvođenja ključnih indikatora i njihovo poređenje sa aktuelnim ključnim indikatorima performansi.

Sektor nabavke u posmatranom preduzeću je reorganizovan 2014. godine kada su i uvedeni prvi KPI-jevi. KPI-jevi su implementirani prema metodi Balanced Scorecard koja je veoma korisna za sektor nabavke, jer omogućava holistički pregled performansi kroz različite perspektive.

Za potrebe ovog rada prikupljeni su podaci od momenta implementacije KPI-jeva u preduzeće „X“ pa sve do danas, pa će tako biti i prikazani.

Na slici 1. *Ključni ciljevi sektora nabavke 2014. godine*, definisani su opšti ključni ciljevi na temelju specifičnih ciljeva i strategija organizacije u datom vremenu, koji su dalje spuštteni na supervizore nabavke i referente.

Kod finansijskih ciljeva mete i mere su sledeće:

- Meta kod mere finansijskog cilja tržišta je rast prometa za 5,7% u odnosu na prošlogodišnji rezultat.
- Meta smanjenja troškova inputa je smanjenje ulaznih nabavnih cena za 1,7% bez efekta žive stoke, mesec na mesec u odnosu na budžet 2014. Pored ove, meta je i ostvarenje off invoice rabata na nivou prethodne godine, što iznosi 630.000 eur.

Kod internih procesa mete i mere su sledeće:

- Meta kod mere gubitka zbog odstupanja sirovina od specifikacije, jeste da trošak za rešavanje reklamacija ne sme biti veći od 0 rsd
- Meta kod mere mesnatost svinje, jeste da mesnost mora biti veća od 55%.

Kod razvoja organizacije mete i mere su sledeće:

- Meta kod mere definisanje i realizacija razvojnog plana naslednika za ključne i kritične pozicije jeste da se plan napravi do 30.04.2014. i realizacija 95%.

Kod projekta mete i mere su sledeće:

- Meta kod finalizacije pregovora u skladu sa planovima za izgradnju je 100% realizacije.
- Meta kod realizacije plana aktivnost za implementaciju II generacije QMS iznosi isto 100% realizacije.

Ključni ciljevi za 2014						
Ime / Prezime zaposlenog		Direktor Nabavke				
Pozicija		Direktor Nabavke				
Grupa						
Odgovornost tržište vs Grupa						
Vrsta cilja	Ciljevi	Mera	Mera	%	total %	total %
B - Finansijske	B - Finansijski cilj Grupe					80%-100%
	B - Finansijski cilj tržišta	B - Finansijski cilj tržišta	Rast prometa E.A.H (10%) (bez prometa BBT LAKTOVIT (20%))	5%	20,0%	80%-100%
	B - Smanjiti troškove inputa		1,70%	15%		80%-100%
	B - Procen i MACO Nabavke		630 k €	91 M RSD		
D - Interni procesi	D - Povećanje kvaliteta Nabavke	Gubitak odstupanja sirovine od specifikacije	0,00 troška rešavanja reklamacija	8%	15%	min. 80%
		Mesnatost svinja	Mesnatost 55%+	7%		
E - Razvoj organizacije	E - Unapređenje organizacije	Definisanje i realizacija razvojnog plana naslednika za ključne i kritične pozicije	Plan do 30.04.2014. Realizacija 95%	10%	10%	
F - Projekat	F - Ingradnja nove farme	Realizacija pregovora u skladu sa planovima	100%	5%	10%	
	F - Implementacija II generacije QMS	Realizacija plana aktivnosti	100%	5%		
Total ciljevi bez projekta					45%	
Total ciljevi					55%	
		Grupa	% ciljeva bez projekta	% projektnog biznisa	Inteli na projekat m2	
		B	35%	30%	85%	
		M1 i M2	45%	20%	65%	
		M1	35%	10%	45%	

Slika 1. Ključni ciljevi sektora nabavke 2014. godine

4.2. Ključni indikator performanse u sektoru nabavke

Na slici 2. *Ključni ciljevi sektora nabavke za 2021. godinu*, se može videti razlika u odnosu na inicijalno postavljene KPI-jeve 2014. godine. Ono što je specifično jeste da su u ciljeve nabavke dodati i ciljevi private label prodaje, odnosno uslužne proizvodnje.

Finansijski ciljevi:

- Finansijski cilj – EBITDA
- Individualni finansijski cilj

Ostvartiti budžetiran profit u kanalu prodaje PL, ostvartiti budžetirane offinvoice rabate, ostvartiti u totalu: uštede u odnosu na budžet nabavke

Principali i kupci:

- Povećanje zadovoljstva kupaca i kvaliteta nabavke
- Zadržati postojeći asortiman kod ključnih PL kupaca, OOS usled nedostatka sirovina, trošak rešavanja reklamacija ulazne kontrole sirovina, začina i repromaterijala, Uspostaviti sistem za ocenu dobavljača, rezultat istraživanja zadovoljstva PL kupaca.

Pozicija		Menadžer nabavke				
I Deo: Ciljevi						
Vrsta cilja	Ciljevi	Mera	%	total %		
B - Finansijske	B1 - Finansijski cilj	EBITDA		10%	20,0%	
		A: Ostvartiti budžetiran MACO u kanalu prodaje PL		5%		
	B2 - Individualni finansijski cilj	B: Ostvartiti budžetirane off invoice rabate		3%		
		C: Ostvartiti u totalu: uštede u odnosu na budžet nabavke DM i MACO kroz prodaju preko nabavke		2%		
C – Principali i kupci	C1 - Povećanje zadovoljstva kupaca i kvaliteta nabavke	A: Zadržati postojeći asortiman kod ključnih PL kupaca		4%	15,0%	
		B: OOS usled nedostatka sirovina top 80% artikala (uzvev turjevine)		3%		
		C: Trošak rešavanja reklamacija ulazne kontrole sirovina, začina i repromaterijala		3%		
		D: Uspostaviti sistem za ocenu dobavljača		2%		
		E: Rezultat istraživanja zadovoljstva PL kupaca		1%		
D – Interni procesi	D1 - Maksimizacija biznisa	Povećati broj kupaca uslužne proizvodnje (bez trajne robe)		2%		
E - Organizacioni kvalitet	E1 - Unapređenje organizacionog zdravlja kompanije	A: Implementacija plana aktivnosti za podizanje motivacije zaposlenih u sektoru		2%	10%	
		B: Rezultat ispitivanja motivacije zaposlenih u sektoru		3%		
	E2 - Unaprediti talent menadžment proces	Identifikacija i implementacija plana razvoja naslednika po podsektoru		5%		

Slika 2. Ključni ciljevi sektora nabavke za 2021. godinu

Interni procesi:

- Maksimizacija biznisa
Povećati broj kupaca uslužne proizvodnje (bez trajne robe)
- Organizacioni kvalitet:*

- Unapređenje organizacionog zdravlja kompanije
Implementacija plana aktivnosti za podizanje motivacije zaposlenih u sektoru
- Unaprediti talent menadžment proces.

Ovi ciljevi se odnose isključivo na menadžera nabavke i u njegovoj odgovornosti jeste da se oni ispune. KPI-jevi, sektora nabavke se odnose isključivo na menadžera nabavke, supervizora nabavke sirovine i supervizora nabavke repromaterijala i začina i nisu spuštene na ostale zaposlene u sektore kao što je to bila praksa ranijih godina.

5. ZAKLJUČAK

Na osnovu rečenog u radu, možemo zaključiti da je efikasna nabavka postala ključni faktor za uspeh. S tim u vezi, razumevanje i primena ključnih pokazatelja performansi igraju ključnu ulogu u usmeravanju odluka i optimizaciji procesa u sektoru nabavke.

Cilj ovog rada bio je istražiti vrste i primenu KPI-jeva u sektoru nabavke kao i modele za merenje istih. Ono što se vidi iz KPI-jeva preduzeća „X“ jeste da se kroz godine, ciljevi menjaju i prilagođavaju strategiji, ali su u slični i nema drastičnijih promena.

Kako su KPI-jevi osmišljeni da bi omogućili merljivu procenu napretka, oni bi morali biti spuštene na sve nivoe zaposlenih u jednom sektoru, što vidimo da u preduzeću „X“ nije slučaj od 2021. godine. Ranijih godina su bili spuštene i jasno definisani za sve zaposlene u sektoru što je bila dobra praksa. Koji je motiv i šta je uzrok da se prekine sa dobrom praksom nije utvrđeno. Ukoliko se KPI-jevi primenjuju samo na određene zaposlene, to može dovesti do nedoslednosti u merenju uspešnosti unutar sektora. Sa druge strane, unapređenje postojećih ključnih pokazatelja uspeha predstavlja ključni korak ka postizanju ciljeva organizacije i poboljšanju njenih poslovnih performansi. Analiza trenutnih KPI-jeva je otkrila nekoliko važnih aspekata koji zahtevaju pažnju i promene.

Prvo, identifikovani su nedostaci u definisanju finansijskih ciljeva, kao što je ušteda. Definicija budžetskih cena i praćenje kompleksnih faktora koji utiču na uštede su ključni elementi za poboljšanje ovih KPI-jeva.

Drugo, razmotrena je važnost KPI koji se fokusiraju na inovacije i razvoj, kao što su novi proizvodi i unapređenje postojećih artikala.

Treće, istraženo je unapređenje internih procesa i naglašena važnost preciznih mera za poboljšanje kvaliteta nabavke.

Četvrto, učenje i razvoj zaposlenih su ključni za organizaciju, ali zahtevaju konkretne mere i praćenje kako bi bili efikasni. Ovo uključuje broj treninga, ocene obuke i realne rezultate ulaganja u zaposlene.

Unapređenje postojećih KPI-jeva predstavlja izazovan, ali nužan proces koji će doprineti boljem vođenju organizacije. Ključno je kontinuirano praćenje, ažuriranje i prilagođavanje KPI-jeva kako bi se osigurala usklađenost sa ciljevima organizacije i postizanje boljih rezultata. Ovaj proces zahteva posvećenost i saradnju svih nivoa organizacije kako bi se postigli željeni rezultati.

6. LITERATURA

- [1] Hronec, Steven M. (1993). *VitalSigns: UsingQuality, Time andCostPerformanceMeasurement to ChartYourCompany's Future*. NewYork: AmericanManagementAssociation
- [2] Pritchard, R. D., Roth, P. L., Jones, S. D. &Roth, P.G. (1990). *Implementingfeedbacksystems to enhanceproductivity: a practicalguide*. NationalProductivityReview
- [3] Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). *Are yourperformancemeasuresobsolete?*
- [4] Pešalj B, Stamatović, M., & Zakić, N. (2010) *Effectsofthe global economiccrisis on smallandmediumenterprises in Serbia*,
- [5] Spasojević B, V., Milanović, D.D., Knežević, S., Lazić, D., & Milanović, T. (2012). *Sistem menadžmenta kvalitetom i poslovne performanse*. Beograd: Mašinski fakultet.
- [6] De Guerny, J., Guiriec, J. C., &Lavergne, J. (1990). *Principes et Mise en Place duTableau de Bord de Gestion*
- [7] Kaplan, R. SR., & Norton, D. P. (1993). *PuttingtheBalancedScorecard to Work*.
- [8] Lynch, R. L., &Cross, K. F. (1991). *MeasureUp! YardsticksforContinuousImprovement*.
- [9] Kaplan, R. SR., & Norton, D. P. (1993). *PuttingtheBalancedScorecard to Work*.
- [10] Bellman, R., Droemer, D., Lohmann, M., &Miller, C. (1994). *PerformanceMeasurementProcess*
- [11] Momčilović, M. (2010). *Odnos između indikatora ciljeva i performansi organizacije u integrisanom menadžment sistemu - Studija slučaja: Apex Computers (Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd)*.
- [12] Enström, J. (2002). *Developing guidelines for managing processes by objectives*. Luleå University of Technology, Luleå

Kratka biografija:



Lana Buljić, rođena je 1981. godine u Subotici. Diplomirala je 2007. godine na Fakultetu za uslužni biznis i menadžment. Kontakt: ana.buljic@gmail.com