

SAŽETAK

EVALUACIJA ZRELOSTI KOMPANIJE

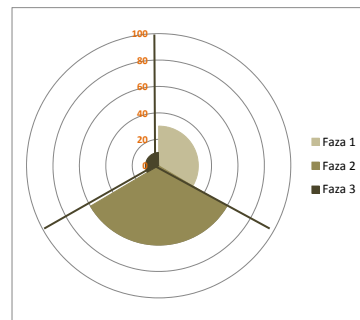
Vaša kompanija je u fazi 2.

Tipično ponašanje za ovu fazu

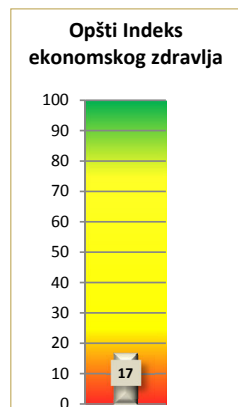
- Akcenat na prihode
- Nekontrolirana unutarnja fleksibilnost
- Svuda su mogućnosti i šanse
- Delegiranje naspram decentralizacije

Iako se kompanija dominantno nalazi u Fazi 2, prisutni su oblici ponašanja i iz ostalih dviju faza:

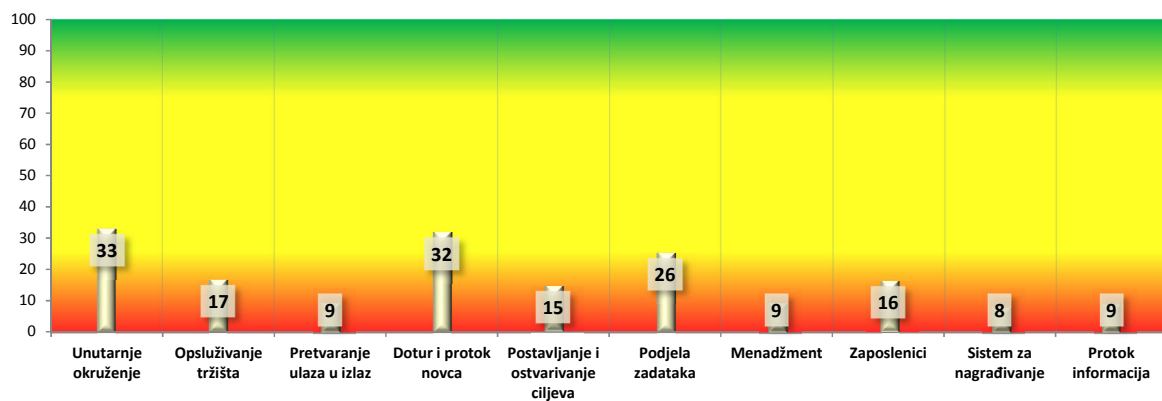
- Ponašanje iz Faze 1: **30 %**
- Ponašanje iz Faze 2: **60 %**
- Ponašanje iz Faze 3: **10 %**



EVALUACIJA EKONOMSKOG ZDRAVLJA KOMPANIJE



Indeksi ekonomskog zdravlja po funkcijama



FAZE RAZVOJA KOMPANIJA

Privatne kompanije, pre nego počnu pripreme da postanu javne (listane na berzi), obično prolaze kroz tri različite faze. Na osnovu rezultata, vaša kompanija predominantno se ponaša kao da je u: **Fazi 2**

Tipično ponašanje kompanije u Fazi 2

Kad se proizvodnja (operacije) stabiliziraju, potrebe klijenata su donekle zadovoljene, protok gotovine je još uvijek negativan ali pod kontrolom - kompanija prelazi u Fazi 2. Ovo je kompletno nov ambijent za kompaniju - nova liga, sa novim igračima i novim pravilima. Kompanija doživljava sebe i stvari oko nje na potpuno novi način - okruženje poštuje i podržava kompaniju koja je već dokazala da može opstojati, tržište je prepuno potreba koje čekaju da budu zadovoljene, glavni problemi u tehnologiji pretvaranja ulaza u izlaz su nadrasnuti, novac ulazi brzinom koja je veća od izlaza, osnovni ciljevi kompanije su prilično stabilni a novi se stalno dodaju, počinje da se stvara zdrava interna organizacijska struktura, menadžment brzo uči rukovođenje, zaposlenici su motivisani da ostvaruju što više, nagrađivanja su stimulaturna, a tok informacija se svakodnevno obogaćuje. Dole su naveden najčešće karakteristike ove faze:

1. Akcenat na prihode. Opšta klima može se opisati kao “prodaj što je moguće više, ovo su naših pet minuta”. Ospjeditost prihodima često znači zanemarivanje profita. Na kratak rok, niža profitabilnost se obično kompenzira većim prihodima; na duži rok, niža profitabilnost može značajno da doprinese da kompanija počne opadati.

2. Nekontrolirana unutarnja fleksibilnost. Kao direktna posljedica naglašavanja prihoda, javlja se konflikt između različitih djelova kompanije. Kada god se javi takav konflikt, obično se objašnjava kao da je posljedica loše interne organizovanosti. Prirodno, organizacijska šema se stalno mijenja, a pravila komuniciranja se stalno redefiniraju.

3. Svuda su mogućnosti i šanse. Posle inicijalnog uspjeha u osnovnoj djelatnosti, kompanija preduzima rizike i ulazi u različite savjeze verujući da će ponoviti predhodni uspjeh. Čak i najmanji djelovi tržišta se doživljavaju kao kao nove arene za vođenje biznisa. Veoma često, ove mogućnosti su daleko od originalnog “hljeba i putera” (osnovne djelatnosti) i kompanija mora da razvija dopunske resurse sa ciljem da odgovori na te nove šanse.

4. Delegiranje naspram decentralizacije. Delegiranje je davanje nekome privremena ovlašćenja za rukovođenje, a decentralizacija je davanje nekome trajna ovlašćenja za rukovođenje nekom jedinicom ili funkcijom. Ponekad osnivači vjeruju da imaju formalno delegirano dovoljno ovlašćenja za rješavanje nekog problema, a zatim zaborave formalno da prekinu delegirano ovlašćenje i to se automatski pretvara u decentralizaciju. Sa druge strane, osnivači ponekad formalno decentraliziraju ali se još uvijek povremeno miješaju u rukovođenje - što se ustvari svodi na delegiranje. Ovakve pojave se nazivaju “mis-percepcijom ovlašćenja” - osnivač vjeruje da će nešto postati realnost bez formaliziranja, a drugi put formaliziraju nešto koje nema osnovu u realnosti.

Kompanija dolazi iz Faze 1

Akcenti

- Robovanje klijentima
- Bez internih ograničenja
- Iznova kreiranje proizvoda ili usluga
- Apsolutističko vođstvo

Kompanija se kreće ka fazi 3

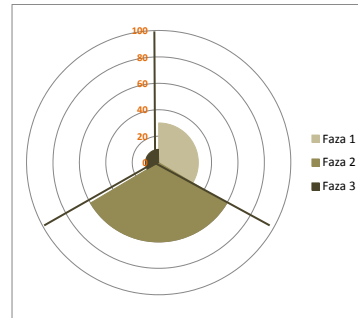
Akcenti

- Naglašavanje produktivnosti
- Naglašavanje odgovornosti (accountability)
- Napori za širenje i globalizaciju
- Menadžment naspram osnivača

FAZE RAZVOJA KOMPANIJA (produžetak)

Trenutna razvojna faza kompanije je opredeljena na osnovu rezultata postignutih na upitniku za Evaluaciju kompanije, Deo 1 za svih deset funkcija (ukupno 40 pitanja). Odgovori kompanije su prikazani u donjoj tabeli. Iako se kompanija dominantno nalazi u Fazi 2, prisutna su ponašanja i iz druge dve faze:

- Ponašanje iz Faze 1: **30 %**
- Ponašanje iz Faze 2: **60 %**
- Ponašanje iz Faze 3: **10 %**



Vaša ocjena razvojne faze kompanije

PITANJE	vaš izbor
1 ISTINSKA MOĆ	Osnivač
2 NIVO REGULIRANOSTI	Samo nekoliko opštih pravila ponašanja
3 ODNOS IZMEĐU SLOBODE I KONTROLE	Sve ovisi o tome što će reći ili učiniti lider
4 UKUPNA FLEKSIBILNOST	Bilo bi nam potrebno neko vrijeme da bi se promjenili
5 UGRAĐENA VRIJEDNOST ZA KLIJENTE	Kvalitet i pravovremena isporuka
6 PREDVIĐANJE BUDUĆIH REZULTATA	Preku "stručnog pretpostavljanja"
7 SAKUPLJANJE INFORMACIJA O KONKURENCIJI	Slučajno
8 OPŠTA PERCEPCIJA TRŽIŠTA	Mi smo samo slijedbenici nekih drugih koji vode tržište
9 ULAZNA KONTROLA	Sprovodimo detaljnu kontrolu
10 PREVENTIVNO ODRŽAVANJE	Jurimo rokove i nemamo vrijeme za preventivno održavanje
11 PLANIRANJE KAPACITETA	Preopterećujemo naše kapacitete
12 IZLAZNA KONTROLA	Kontrolišemo reprezentativni uzorak
13 ODNOS IZMEĐU PRODAJE I PROFITA	Prodaja raste, profit opada
14 NAJVAŽNIJI FINANSIJSKI PROBLEM	Nedovoljno poboljšanje profitabilnosti preko aktiviranja kontrole
15 POVRATAK INVESTICIJA	Nezadovoljavajuć
16 PROSEČNA MARŽA	Nezadovoljavajuća
17 ODNOS PLANIRANI/OSTVARENI REZULTATI	Ponekad nadbacujemo, a ponekad podbacujemo.
18 UKLJUČENOST U POSTAVLJANJU CILJEVA	Osnivač i menadžeri odjela
19 POVEZANOST IZMEĐU CILJEVA I STRUKTURE	Ponekad ciljevi su povezani sa nagrađivanjem, a ponekad nisu
20 PROMJENE U CILJEVIMA/PROMJENE U STRUKTURI	Ponekad su promjene ciljeva praćene promjena u strukturi, a ponekad nisu
21 PERCEPCIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	Pokušavamo da se organizujemo po cjelinama, sa više kontrole i menadžiranja
22 PODJELA POSLOVA	Granice između radnih mjesta su definirane ali smo otvoreni za internu razmjenu radne snage
23 VODILJA ZA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU	Želeli smo da budemo strukturirani oko radnih zadataka
24 PROSEČNI OPSJEG KOMANDOVANJA	Previše tijesan, menadžeri nisu dovoljno iskorišćeni
25 DISTRIBUCIJA OVLAŠĆENJA	Pokušavamo da decentralizujemo ovlašćenja
26 SASTANCI MENADŽERA	Povremeni ali veoma direktni
27 PROCES DONOŠENJA MENADŽERSKIH ODLUKA	Nepredvidljiv - nekad brz i produktivan, nekad dugačak i neproduktivan
28 PROMJENE U MENADŽMENTU	Nije bilo promjena jer osnivač produžava da vodi kompaniju
29 NAJVEĆA VRIJEDNOST	Kvantitet koji ostvaruju zaposlenici
30 DOMINANTNO PONAŠANJE ZAPOSLENIKA	Pružaju onoliko koliko se traži, uzimaju iz onoga što preostaje
31 REZULTATI TRENINGA ZAPOSLENIKA	Skoro da nije bilo obuke
32 DOKUMENTIRANJE ZNANJA ZAPOSLENIKA	Oni rijetko imaju vremena za to, a čak i da se desi, onda sve je na nivou pojedinaca
33 NAJVIŠE NAGRAĐIVANO	Lojalnost
34 OPREDELJIVANJE BONUSA	Bonusi su povezani sa ostvarenjem zadataka
35 OCJENJIVANJE INDIVIDUALNIH POSTIZANJA	Brzo i površno
36 UNAPREĐIVANJE ZAPOSLENIKA	Sve zavisi od osnivača
37 SAKUPLJANJE PODATAKA	Promjenljivo - nekad mnogo, nekad sasvim malo informacija
38 ORGANIZIRANOST INFORMACIJSKOG SISTEMA	Mreža od pojedinačnih kompjutera
39 ORGANIZOVANJE I ČUVANJE PODATAKA	Prilično stabilno i sigurno
40 NAJVEĆI INFORMACIJSKI PROBLEM	Razvoj Informacionog sistema je kasnio iza rasta kompanije

EVALUACIJA EKONOMSKOG ZDRAVLJA KOMPANIJE

Ekonomsko zdravlje predstavlja sposobnost kompanije da se prilagodi, realizira i da se obnovi brže od konkurencije. Ekonomsko zdravlje prikazujemo preko:

- jednog *opšteg*, ili ukupnog indeksa, i
- deset *posebnih* indeksa, ili indeksa po pojedinim funkcijama.

Indeksi su kombinirane statističke mjere izvučeni na osnovu samo-ocjene kompanije. Oni su izraženi na skali od 0 do 100. Na osnovu standardnih normi, skala je podjeljena u tri djela: loše (0 -25), srednje (26 - 75) i odlično zdravlje (76 - 100).

Opšti indeks ekonomskog zdravlja je integralni rezultat izračunat kao Euklidovo rastojanje između deset funkcija kompanije, dok su posebni indeksi izračunati primjenom matrice vjerovatnosti, prenešene na vektor od 0 do 100.

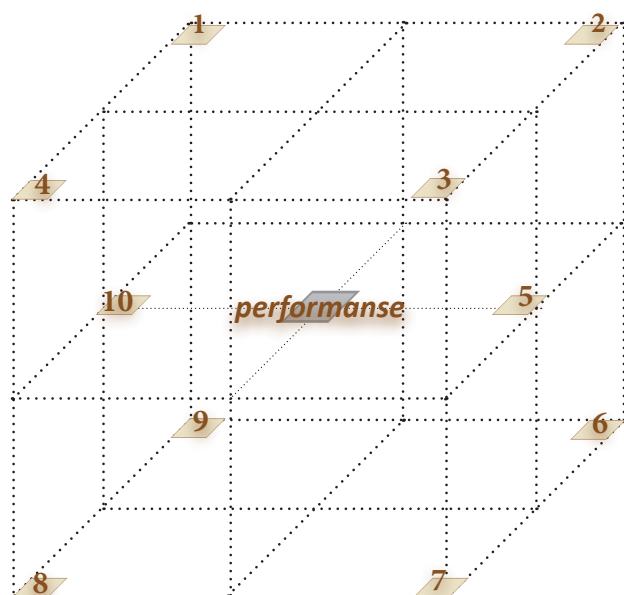
Indeksi ne odslikavaju aktuelna postizanja kompanije, nego samo daju pregled njene pripremljenosti za samo-obnavljanje i razvoj.

Svaka kompanija ima opredeljen broj funkcija i, ukoliko želimo da izvršimo evaluaciju, najprije treba definirati listu funkcija koje su dovoljne da bi objasnili pojam "kompanija". Mi smatramo da svaka kompanija se sastoji od 10 funkcija - ovo se odnosi kako na najjednostavnije kompanije tipa "jedan čovek - jedan radni zadatak" tako i do najvećih konglomerata. Razlika između jednostavne kompanije i konglomerata nije u broju funkcija nego u atributima (svojstvima, kvalitetitima) ovih funkcija, njihove složenosti i relacijama između njih. Svaka kompanija se rađa (i eventualno umire) sa istim brojem funkcija. Rast kompanija znači dodavanje više atributa i poboljšanje relacija između njih, a ne dodavanje novih funkcija.

Šta predstavlja "funkcija" jedne kompanije? Opšto uzeto, jedna funkcija je grupa stvari koje su manje ili više slične između sebe. Na primjer, svaka kompanija ima funkciju "dotur i protok novca" ali se kompanije razlikuju po tome što koriste različite izvore kapitala i po načinu kako distribuiraju novac kroz kompaniju. Tako, Indeks zdravlja za funkciju "DOtur i protok novca" označava koliko kvalitetno se ta funkcija ostvaruje u jednoj kompaniji.

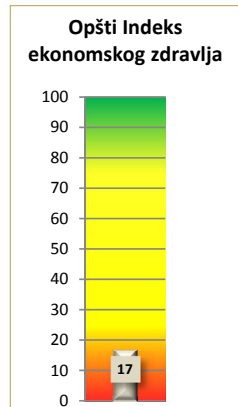
Funkcije u kompanijama

1. Unutarnje okruženje
2. Opsluživanje tržišta
3. Tehnologija pretvaranja ulaza u izlaz
4. Dotur i protok novca
5. Postavljanje i ostvarivanje ciljeva
6. Podjela zadataka
7. Menadžment
8. Zaposlenici
9. Sistem za nagrađivanje, i
10. Protok informacija.

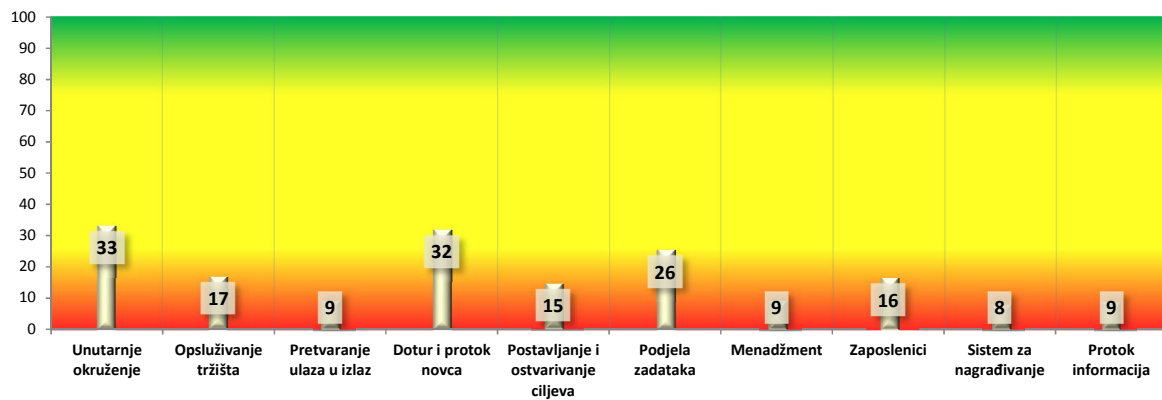


EVALUACIJA EKONOMSKOG ZDRAVLJA KOMPANIJE (produžetak)

Na osnovu vaših odgovora na upitniku za Evaluaciju kompanije, Deo 2 za svaku posebnu funkciju - ili ukupno 200 pitanja - izračunati su prvo posebni indeksi, a onda iz njih je izvučen i opšti indeks.



Indeksi ekonomskog zdravlja po funkcijama

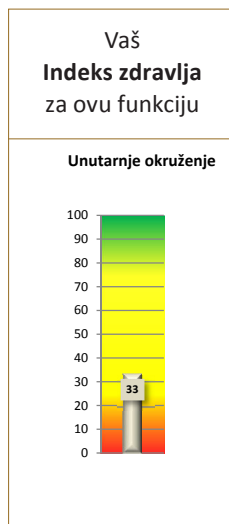


EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE

1. Unutarnje okruženje

Definicija: Stabilne i relativno nepromjenljive snage unutar kompanije koje tjeraju menadžere i zaposlenike da se ponašaju na određeni način.

Na narednih deset stranica, u bloku "Referentni okvir za samo-korekciju" date su referentne karakteristike za odgovarajuću funkciju sa sve tri razvojne faze. Upoređivanjem referentnih karakteristika sa onim koje ste vi dijagnosticirali (izabrali od ponuđenih), možete zaključiti dali ste bili *pesimistični*, *realistični* ili *optimistični* u vašoj ocjeni ove funkcije.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije: Unutarnje okruženje

Faza 1: Unutarnja klima u kompaniji je veoma nestabilna, opterećena međusobnim okrivljavanjem za promašene rokove ili nizak kvalitet rada. Najmanji problem može dovesti do velike krize. Teško se uvode nove djelatnosti zbog nedostatka kvalitetnih zaposlenika. Osnivač ima presudnu važnost u formiranju klime i vrijednosti u kompaniji.

Faza 2: Brzo (nekad čak i brzopleto) se reagira na svaku šansu koja dolazi iz spoljašnjeg okruženja. Nove djelatnosti traže nove ljude i, da bi se takvi privukli, obećava im se nagrađivanje veće od onoga koje imaju trenutno zaposleni. Uspjesi generiraju samouvjerenost, ali i potrebu od interne konkurencije. To, sa druge strane, dovodi do toga da se jedinice zatvaraju u svoje okvire i ponašaju se kao "kompanije u kompaniji".

Faza 3: Osnivač ima jedno viđenje o budućnosti kompanije, a zaposleni menadžeri drugačije. Mnogo sastanaka i energije se nepotrebno troši, a uključene strane pokušavaju da nemetnu svoj stav. To dovodi do privremenog gubljenja preduzetničkog duha, smanjenje inovacija, kao i pojave politikantstva u vrhu kompanije.

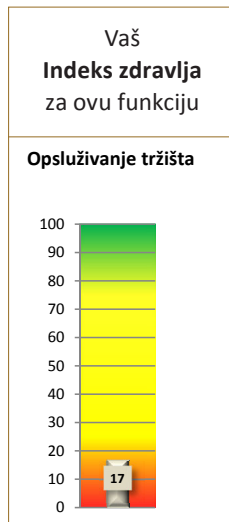
Vaša ocjena funkcije *Interno okruženje*

težina simptoma	#	simptom
nemamo	1	Ima mnogo politikantstva u vrhu kompanije.
nemamo	2	Novodošli u kompaniji su bolje plaćeni od "starosedelaca".
nemamo	3	Previše smo samouvjereni.
srednja	4	Svaki deo procesa u kompaniji se ponaša kao zaseban deo.
srednja	5	Kreativni ljudi dolaze i odlaze iz kompanije.
srednja	6	Gubimo preduzetnički duh.
srednja	7	Čak i najmanji problemi u kompaniji se pretvaraju u krize.
srednja	8	Napori za aktiviranje novih djelatnosti obično propadaju.
srednja	9	Naše organizacione jedinice se brinu samo o njihovim interesima.
srednja	10	Previše smo obazrivi u odnosu na šanse u okruženju.
srednja	11	Poslovne prakse u organizacionim jedinicama nisu kompatibilne.
srednja	12	Previše energije trošimo na same sebe.
srednja	13	Previše smo fokusirani na razvoj naših unutarnjih sistema.
srednja	14	Previše smo ležerni.
srednja	15	Teško nam je privući kvalitetne kadrove za zapošljavanje.
srednja	16	Previše se međusobno okrivljujemo.
srednja	17	Previše se podupiremo na naše uspjehe iz prošlosti.
srednja	18	Nagrađujemo i tolerišemo neproduktivno ponašanje.
srednja	19	Uvodimo malo inovacija.
kritična	20	Javnost nije dovoljno upoznata sa našim korporativnim vrijednostima.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

2. Opsluživanje tržišta

Definicija: Tržište se sastoji od svih potencijalnih mušterija koji dijele određenu potrebu ili želju, a koji su voljni i sposobni da se angažiraju u razmjeni za zadovoljavanje te potrebe ili želje. Dve stvari su u fokusu ove definicije: mušterije i njihove potrebe.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Opsluživanje tržišta

Faza 1: Kompanija pokušava da sebe definiše kojoj industrijskoj grani pripada i da pozicionira svoje proizvode ili usluge na tržištu. S obzirom na to da je još uvijek nova, kompanija mora da se povinuje potrebama njenih glavnih klijenata. A oni, klijenti, stalno se žale na kvalitet i isporuku jer kompanija daje nerealistična obećanja.

Faza 2: Potražnja za proizvodima ili uslugama kompanije je prilično stabilna i predvidljiva. Ispitivanje tržišta je u povoju jer oni koji su zaduženi za marketing nisu dovoljno iskusni. Novi klijenti su bolje tretirani od postojećih i zbog toga se sa strane može čuti da je teško raditi sa kompanijom. Često je odsutna analiza profitabilnosti po klijentima - sve ide u jedan koš.

Faza 3: Fokus je na zadržavanju postojećih klijenata, a ne samo na sticanju novih. Obično, svaka radna jedinica sama za sebe analizira razloge zbog kojih se gube klijenti. Nalazi se obično ne dijele sa ostalima zbog unutarnje konkurencije. Cjenu plaćaju svi: tržište prepoznaje i priznaje kompaniju kao cjelinu, pod njenim imenom a ne po njenim sastavnim djelovima.

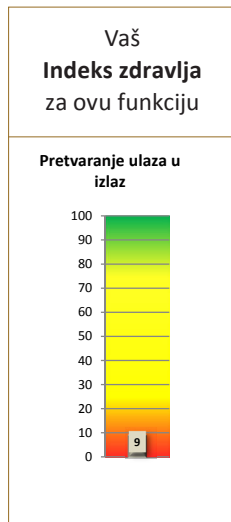
Vaša ocjena funkcije *Opsluživanje tržišta*

težina simptoma	#	simptom
nemamo	1	Fokusirani smo na nove klijente.
srednja	2	Ne znamo kako da utvrdimo profitabilnost po pojedinačnom klijentu.
srednja	3	Broj ponovljivih klijenata nam opada.
srednja	4	Dajemo nerealistična obećanja klijentima.
srednja	5	Podupiremo se samo na nekoliko ključnih klijenata.
srednja	6	Naši klijenti kažu da je teško ostvarivati saradnju sa nama.
srednja	7	Imamo veliki broj poplaka od strane klijenata.
srednja	8	Frontline personal nije obučen da bi razumio potrebe klijenata.
srednja	9	Zadržavamo loše klijente i ne možemo se osloboditi od njih.
srednja	10	Naši metodi mjerenja zadovoljstva klijenata nisu dobri.
srednja	11	Nemamo marketing strategije.
srednja	12	Nismo dovoljno dobro unutarnje organizovani da bi razvili ciljna tržišta.
srednja	13	Nedovoljno analiziramo šanse na tržištu.
srednja	14	Nedovoljno obraćamo pažnju na zadovoljstvo klijenata u post-prodaji.
srednja	15	Nedovoljno tražimo od klijenata povratne informacije ili ideje za poboljšanje.
srednja	16	Nemamo tačno definisano kojoj grani pripadamo.
srednja	17	Nemamo tačno definisano koji tržišni segmenat želimo da opslužujemo.
srednja	18	Naše sposobnosti i resursi za opsluživanje ciljnih tržišta nisu dovoljni.
kritična	19	Zaduženi za istraživanje tržišta nisu dovoljno obučeni.
kritična	20	Opseg našeg istraživanja tržišta je mali.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

3. Tehnologija pretvaranja ulaza u izlaz

Definicija: Oprema, tehnika i procesi koji su potrebni za transformaciju ulaza (sirovine, materijali, dijelovi) u izlaz (gotovi proizvodi ili usluge).



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Tehnologija pretvaranja ulaza u izlaz

Faza 1: Kompanija želi da se prikaže kao različita od drugih - da je brza i jeftina. Brzina prouzrokuje to da se nema vremena da se odstrane tjesna grla u tehnologiji pretvaranja ulaza u izlaz ili kompletno da se kontroliraju ulazi i izlazi. Pritisnuti potrebom za većom prodajom, kompanija svjesno ili nesvjesno može da ide sa neprofitabilnim proizvodima ili uslugama.

Faza 2: Svako trči na svoju stranu kroz kompaniju - na kraju, posljedice obično trpe operacije jer su oni krajnji realizatori svega onoga što drugi rade. Razjedinjenost dovodi ili do prebukiranosti kapaciteta ili do praznih hodova. Naročito značajno je to što u kompaniji ima mnogo različitih djelova, postupaka, procedura (nema modularnosti) a sve to dovodi do visokih troškova obavljanja poslova.

Faza 3: Uvođenje kontrola cijena - ideja je da se ima konzistentnost u definiranju cijena. Uspjeh ovih napora će zavisiti od toga ko dobija unutarnju borbu za prevlast: osnivač ili zaposleni menadžeri. Ukoliko osnivač pobjeđuje, cijene će ići cik-cak jer on tretira klijente u svjetlu njegovih ranijih relacija; ukoliko menadžeri pobjeđuju, cijene će se stabilizirati.

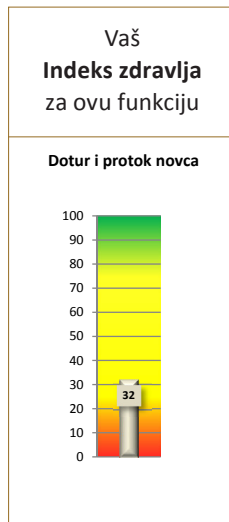
Vaša ocjena funkcije *Tehnologija pretvaranja ulaza u izlaz*

težina simptoma	#	simptom
srednja	1	Nedovoljno obraćamo pažnju na pakovanje naših proizvoda ili usluga
srednja	2	Imamo zastarjele proizvode, usluge ili programe.
srednja	3	Naše jedinice neredovno izvještavaju o poplakama klijenata ili problemima.
srednja	4	Nemamo vremena da identifikujemo probleme u operacijama i poboljšamo efikasnost.
srednja	5	Vrijeme potrebno za promjenu proizvodnog ili uslužnog programa je veoma dugačko.
srednja	6	Nemamo podataka i operativnih informacija u operacijama.
srednja	7	Troškovi za servisiranje naših proizvoda u garantnom roku su veoma visoki.
srednja	8	Naše operacije nisu dobro integrisane sa ostatkom kompanije.
srednja	9	Pripremno vrijeme (dizajn, proizvodnja, isporuka) je veoma dugačko.
srednja	10	Naši proizvodni ili uslužni programi se često mijenjaju.
srednja	11	Ponekad naše operacije/proizvodnja nisu informisani o poplakama klijenata.
srednja	12	Teško mijenjamo obim ili model naših proizvoda ili usluga.
srednja	13	Sebe pozicioniramo kao jeftine i brze, umjesto skupe i izvanredne.
srednja	14	Stalno redizajniramo naše proizvode ili usluge i vrtimo se u krug.
srednja	15	Naš proizvodni ili uslužni program je tijesan.
srednja	16	Imamo previše komponenti u našim operacijama.
srednja	17	Naša kontrola kvaliteta nije dovoljna.
srednja	18	Naša politika cijena je nekonzistentna.
srednja	19	Neredovno identifikujemo neprofitabilne proizvode ili usluge.
srednja	20	Nemamo dovoljno kontrole nad troškovima u operacijama.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

4. Dotur i protok novca

Definicija: Dotur novca, cijena kapitala, povratak investicija i cirkulacija novca kroz kompaniju.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Dotur i protok novca

Faza 1: Kredibilitet osnivača je i kredibilitet kompanije. Stalno fali gotovina koja se uglavnom troši u proizvodnji, operacijama. Osnivač donosi skoro sve finansijske odluke, a računovodstvo se obično delegira ili nekom članu porodice ili nekoj specijaliziranoj kompaniji u koju osnivač ima poverenja. Kako i da je, nedostaje finansijska disciplina i teško je da se predvide budući finansijski tokovi.

Faza 2: Zbog eksplozivnog rasta, teško je da se sinhroniziraju kratkoročni, srednjeročni i dugoročni budžeti. Finansijske odluke još uvijek su koncentrisane u malom krugu ljudi i zbog toga se neke jedinice mogu naći u "finansijskoj nemilosti" od odsu na ostale. Sa druge strane, jedinice igraju po svojim pravilima u fakturisanju i naplati potraživanja.

Faza 3: Kompanija se okreće prema unutra i troši mnogo energije na procesu budžetiranja. Finansijsko izvještavanje se komplikuje i odražava unutarnju brobu za prevlast. Ovo, u krajnjoj liniji, doprinosi da finansijska kontrola nad troškovima kompanije oslabi. To smanjuje i pripremljenost kompanije za fluktuacije na tržištu novca, naročito ukoliko se posluje i sa stranim valutama.

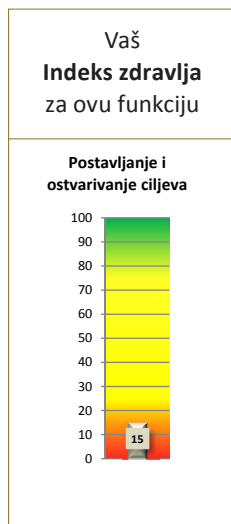
Vaša ocjena funkcije Dotur i protok novca

težina simptoma	#	simptom
nemamo	1	Nemamo dovoljno finansijske discipline.
nemamo	2	Naša opterećenost dugovima je visoka.
nemamo	3	Nemamo dovoljno gotovine.
srednja	4	Naši finansijski izvještaji su nepotrebno složeni.
srednja	5	Nismo dovoljno sposobni da se zaštitimo od promjena stranih valuta.
srednja	6	Još uvijek nismo u stanju da kontrolišemo Bilans stanja.
srednja	7	Trošimo mnogo vremena na procesu budžetiranja (planiranja).
srednja	8	Naša mjerila produktivnosti ne podržavaju saradnju između jedinica.
srednja	9	Vremetranje (ciklus) za naplatu potraživanja je veoma dugačko.
srednja	10	Naše politike za fakturisanje i naplatu nisu konzistentne.
srednja	11	Nemamo dovoljno kontrole nad trošocima kompanije.
srednja	12	Naši godišnji budžeti nisu sinhronizovani sa dugoročnim planovima.
srednja	13	Cirkulacija novca kroz kompaniju nije ravnomjerna.
srednja	14	Imamo velikih razlika u maržama za različite proizvode ili usluge.
srednja	15	Ne možemo predvidjeti finansije.
srednja	16	Plaćamo visoku cijenu za obrtni kapital.
kritična	17	Nemamo plan za zaštitu finansija u uslovima krize.
kritična	18	Finansijske odluke su koncentrisane kod malog broja ljudi.
kritična	19	Imamo visoke administrativne troškove.
kritična	20	Povratak našeg kapitala nije zadovoljavajući.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

5. Postavljanje i ostvarivanje ciljeva

Definicija: Mjerljivi krajnji rezultati koji treba da budu postignuti na određeni način, u određenom vremenskom okviru, od strane neke individue.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:
Postavljanje i ostvarivanje ciljeva

Faza 1: Zbog uzrasta, misija osnivača automatski postaje i misija kompanije: proizvediti i prodaj što je moguće više da bi preživio! Veoma je teško postavljati jasne prioritete, a ciljevi - koji su obično diktirani od strane glavnih klijenata - često su nekonzistentni. Ciljevi se obično ostvaruju putem kratkoročnih taktika, bez nekih dugoročnih strategija.

Faza 2: Misija kompanija je još uvijek nejasna, nedostupna svim članovima kompanije ili nema podršku od svih članova najvišeg rukovodstva. Razlike između planiranog i ostvarenog je još uvijek velika, iako sa tendencijom da se dovodi do razumnog nivoa. Kompanija praktikuje strategijske sastanke, ali se oni obično pretvaraju u sjednice za obavještanje o tome šta se ostvarilo a ne o istinskom planiranju onoga što treba da se radi sutra.

Faza 3: Primjenom zdravih principa planiranja i strategija, organizacijske cjeline postavljaju sopstvene ciljeve. Problem nastaje kada treba da se ti ciljevi integrišu na korporativnom nivou - prisustvo interne borbe i odsustvo koordinacije pretvara ovaj proces integriranja u istinsku noćnu moru.

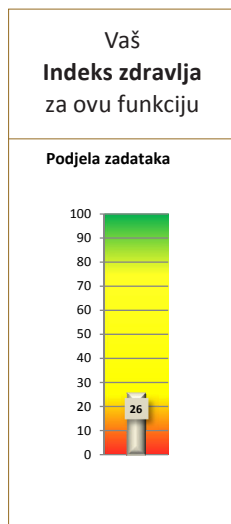
Vaša ocjena funkcije *Postavljanje i ostvarivanje ciljeva*

težina simptoma	#	simptom
nemamo	1	Naši godišnji planovi brzo zastarjevaju i postaju nerealistični.
srednja	2	Misije odjeljenja nisu integrisane sa misijom kompanije.
srednja	3	Naši sastanci za periodično planiranje su svode na izvještavanje o urađenom.
srednja	4	Različiti djelovi kompanije imaju različite ciljeve i razvojne puteve.
srednja	5	Ciljevi kompanije nisu dobro preneseni u ciljevima jedinica.
srednja	6	Ne znamo našu misiju.
srednja	7	Strategija kompanije nije prihvaćena na svim nivoima.
srednja	8	Nemamo jasno definisane osnovne vrijednosti kompanije.
srednja	9	Ima mnogo konfuzije oko rasta kompanije.
srednja	10	Nismo sposobni da postavljamo prioritete.
srednja	11	Naši ciljevi nisu konzistentni.
srednja	12	Brzo preduzimamo akcije bez pritom da imamo odgovarajući akcioni plan.
srednja	13	Obično imamo veliku razliku između planiranih i ostvarenih rezultata.
kritična	14	Strategija kompanije nije prilagođena promjenama u našoj industrijskoj grani.
kritična	15	Prioritet osnivača automatski postaje prioritet kompanije.
kritična	16	Naši zaposlenici nisu svjesni o ciljevima kompanije.
kritična	17	Nemamo definisano izlazne (spasilačke) strategije.
kritična	18	Naša vizija nije podijeljena sa svima koji su njom zasegnuti.
kritična	19	Postupamo taktički umjesto strategijski.
kritična	20	Kompanija nije raznolika onoliko koliko bi mogla da bude.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

6. Podjela zadataka

Definicija: Najmanji konstituent, atom bilo koje aktivnosti pri postizanju ciljeva. Nekoliko zadataka koji su međusobno povezani, sačinjavaju "radno mjesto" koje može biti popunjeno sa jednim ili više izvršilaca.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Podjela zadataka

Faza 1: Kompanija ima ravnu strukturu i najveći deo zaposlenih direktno odgovara vrhu (osnivaču). Organizacijska šema nije jasna i je promjenljiva. Radni zadaci nisu precizno definirani, dužnosti nisu date napismeno i obično svako radi ono što je u trenutku potrebno da se uradi.

Faza 2: Po prvi put se uvodi vertikalna diferencijacija: radni zadaci treba vertikalno da se koordiniraju i zato je potrebno da se uvede nekoliko menadžerskih nivoa. To, sa svoje strane, može dovesti do previše ovakvih nivoa i usložniti proces rukovođenja. Kompanija još uvijek nije u stanju da razvije sve funkcionalne cjeline kao zasebnim i zato se deo radnih zadataka prikačuje na neke od postojećih radnih mjesta u nekoj cjelini.

Faza 3: Uvode se profitni i troškovni centri sa ciljem da se decentraliziraju ovlašćenja. Ideja je dobra ali ponekad ne radi u praksi. Razlog može da je kod osnivača (koji nije spreman da abdicira deo svojih ovlašćenja) ili kod zaposlenih menadžera (koji nisu spremni da preuzmu nova ovlašćenja). Stoga, u vazduhu se osjeća da "trenutna organizacijska struktura ne može preživjeti ambicioznu ekspanziju započetu u predhodnoj fazi".

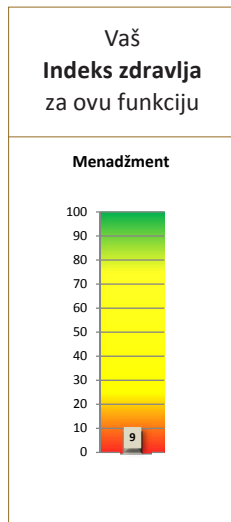
Vaša ocjena funkcije Podjela zadataka

težina simptoma	#	simptom
nemamo	1	Svako u kompaniji radi sve.
nemamo	2	Imamo mnogo nivoa u organizacijskoj strukturi.
srednja	3	Naša organizacijska šema nije jasna.
srednja	4	Uloge i odgovornosti u kompaniji nisu jasne.
srednja	5	Opisi radnih mjesta su opterećeni nepotrebnim detaljima.
srednja	6	Nemamo ravnotežu između centralizacije i decentralizacije.
srednja	7	Iz organizacijske šeme se ne vidi jasno ko kome interno odgovara.
srednja	8	Za većinu radnih zadataka nemamo definirano pravila i procedure.
srednja	9	Trenutna organizacijska struktura ne može preživeti ekspanziju kompanije.
srednja	10	Nemamo sve potrebne funkcije (jedinice) u kompaniji.
srednja	11	Imamo veliku razliku između realne i oficijalne organizacijske strukture.
srednja	12	Podjela ovlašćenja ne doprinosi da radna mjesta budu odgovorna.
srednja	13	Mnogo radnih zadataka se ne analiziraju prije nego se dodijele nekome.
srednja	14	Granice između radnih mjesta nisu jasno definirane.
srednja	15	Imamo inflaciju titula (rukovodnih naziva).
srednja	16	Za veliki broj radnih zadataka ne možemo mjeriti rezultate.
srednja	17	Nismo strukturisani na način da bi izbjegli dupliranje rada.
srednja	18	Nemamo pisanih opisa za većinu radnih mjesta.
srednja	19	Podjela tereta (poslova) nije ravnomerna.
kritična	20	Linija odgovornosti nije jasna - jedan zaposlenik odgovara nekolicini menadžera.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

7. Menadžment

Definicija: Svako ko rukovodi ljudima ili funkcijama.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Menadžment

Faza 1: Menadžeri su sa malim iskustvom - čak i da dolaze iz drugih kompanija gdje su bili na menadžerskim pozicijama - sve se mijenja pod utjecajem unutarnjeg okruženja i oni se jednostavno tope u postojećoj klimi. Moguće su pojave neetičkog ponašanja pri donošenju odluka, kao i povreda pravnih standarda.

Faza 2: Teško je da se nađu i zadrže dobri menadžeri, ili zbog uzrasta i neukosti kompanije ili zbog nedovoljno stimulativnih nagrada. Postojeći menadžeri, koji ili nisu prošli kroz uvodnu obuku ili je obuka bila površna, nisu dovoljno iskusni u formiranju i sprovođenju strategija i nemaju izgrađen sistem za ocjenjivanje zaposlenika.

Faza 3: Neiskrenost u relacijama sa drugim menadžerima, sa zaposlenicima i sa vrhom kompanije je veoma prisutna u kompaniji. Iako zrela kompanija, još uvijek se primjećuje da se menadžeri ne drže ustanovljenih standarda, neprecizno dodjeljuju radne zadatke i ne vrše kontrolu nad procesima i postizanjima. Veoma rijetko ili nikada je prisutna praksa razrađenog sistema za sukcesiju vrhunskih i srednjih menadžera.

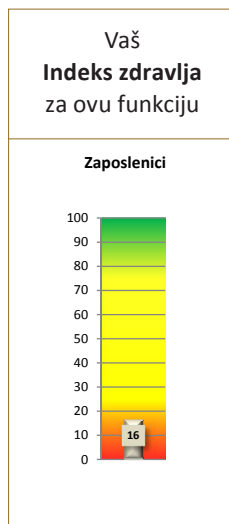
Vaša ocjena funkcije *Menadžment*

težina simptoma	#	simptom
srednja	1	Naš uvodni program za nove menadžere ne pruža korisne informacije.
srednja	2	Neefektivno zapošljavamo i zadržavamo menadžere.
srednja	3	Menadžeri ne razumiju vrijednosti, misiju i strategiju kompanije.
srednja	4	Menadžeri nemaju otvorenu liniju komuniciranja sa zaposlenicima.
srednja	5	Nemamo solidan plan za sukcesiju Glavnog izvršnog menadžera.
srednja	6	Menadžeri se ne educiraju u proizvodima ili uslugama naše grane.
srednja	7	Menadžeri ne nadgledaju ključne procese i imovinu u njihovim jedinicama.
srednja	8	Menadžeri nisu etični pri donošenju odluka.
srednja	9	Menadžeri se ne pridržavaju pravnih standarda u njihovim aktivnostima.
srednja	10	Menadžeri ne daju primjer ostalima za dobro ponašanje.
srednja	11	Menadžeri nisu nagrađeni fer i efektivno.
srednja	12	Menadžeri nedovoljno pomažu u izradi i realizaciji strateških programa.
srednja	13	Menadžeri ne postavljaju jasna očekivanja od zaposlenih.
srednja	14	Menadžerski tim nema dobru kombinaciju iskustva, vještina i sposobnosti.
srednja	15	Glavni izvršni direktor neredovno ocjenjuje menadžere.
srednja	16	Menadžeri nemaju jasne kriterije za mjerenje njihovih postizanja.
srednja	17	Menadžeri ne komuniciraju iskreno sa Glavnim izvršnim direktorom.
srednja	18	Menadžeri nemaju jasne indikatore za ocjenu i vođenje poslovne strategije.
srednja	19	Nemamo solidan plan za sukcesiju menadžera.
srednja	20	Menadžment ne upoređuje postizanja kompanije sa ostalima iz grane.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

8. Zaposlenici

Definicija: Svako ko izvršava ne-menadžerske zadatke.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Zaposlenici

Faza 1: To što nisu dovoljno uključeni u procesu odlučivanja ne zabrinjava zaposlenike previše; ali to dali će kompanija preživjeti i dali će osnivač popustiti pred preprekama na koje nailazi - to su pitanja koja muče zaposlenike. Strah od otpuštanja čini da oni kazuju ono što menadžeri očekuju i žele da čuju. Obzirom na nisko iskustvo, oni nisu u stanju da uspješno prate (čak i najjednostavnija) pravila i procedure.

Faza 2: Kompanija niti ima vremena, niti ima para za planirano i kontinuirano obrazovanje zaposlenika. Zbog zauzetosti, zaposlenici nisu u stanju da dokumentiraju znanje koje stiču na radnom mjestu. S ovim, proces obuke postaje skup i nefunkcionalan. Sveukupna klima "samo naprijed" ne ostavlja puno prostora za prijavljivanje nepravilnosti i njihovom otklanjanju.

Faza 3: Unutarnje borbe za prevlast uzimaju danak: zaposlenici gube motivaciju, ne ponašaju se domaćinski ka imovini kompanije i ne preduzimaju inicijative. Jednostavno, niko ne zna ko će pobijediti i gdje će kompanija da se kreće u budućem razvoju. Čak i novine koje kompanija pokušava da uvede se teško prihvataju jer zaposlenici vjeruju da će se to ubrzo promijeniti.

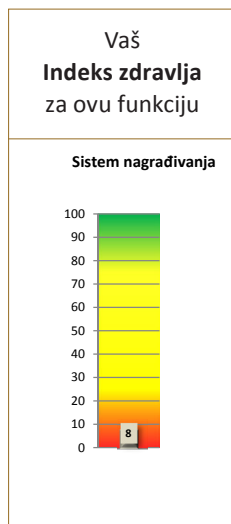
Vaša ocjena funkcije Zaposlenici

težina simptoma	#	simptom
nemamo	1	Naši zaposlenici su zabrinuti da osnivač smanjuje njegovu posvećenost.
srednja	2	Nemamo "dežurnog" prijavljivača nepravilnosti urađenih od strane menadžera.
srednja	3	Način oblačenja zaposlenika nije profesionalan.
srednja	4	Nedovoljno koristimo individualne talente zaposlenika.
srednja	5	Većina zaposlenika ne poštuje pravila i procedure za rad.
srednja	6	Većina zaposlenika teško prihvata promjene pravca.
srednja	7	Zaposlenici teško prihvataju nove ideje o radu.
srednja	8	Zaposlenici sumnjaju da će kompanija preživjeti.
srednja	9	Nedovoljno tražimo od naših zaposlenika.
srednja	10	Zaposlenici se ne ponašaju kao "vlasnici" kompanije.
srednja	11	Većina zaposlenika ne daje svoj maksimum u izvršavanju zadataka.
srednja	12	Naši zaposlenici obično nisu spremni da ulože dopunski napor.
srednja	13	Većina zaposlenika ne dokumentira znanje stečeno na poslu.
srednja	14	Zaposlenici su počeli da gube osjećaj za urgentnost.
srednja	15	Naši zaposlenici samo pokrivaju same sebe.
srednja	16	Stalne organizacione promjene stvaraju nesigurnost kod zaposlenika.
srednja	17	Zaposlenici sa donjih nivoa rijetko učestvuju u donošenju odluka.
kritična	18	Većina zaposlenika obično ne preuzima odgovornost za izvršavanje zadataka.
kritična	19	Zaposlenici kazuju ono što njihovi predpostavljeni žele čuti.
kritična	20	Nedovoljno investiramo u obuci naših zaposlenika.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

9. Sistem za nagrađivanje

Definicija: Monetarni (novčani) i ne-monetarni instrumenti za podsticanje zaposlenika i menadžera ciljeva i stimuliranje poželjnog ponašanja.



**Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:
Sistem za nagrađivanje**

Faza 1: Uobičajeni način za nagrađivanje u ovoj fazi je plaćanje po učinku što znači monetarna nadrada, novac. Iznos nagrade obično zavisi od kvantiteta ostvarenih proizvoda ili pruženih usluga. Često, pouzdanost i lojalnost su kriteriji za određivanje nagrade. Kako i da je, sistem nije stabilan i ima česte promjene u iznosu nagrada. Iz razloga što nema standardizirane metode za ocjenu uspješnosti, osnivač je taj koji određuje nagrade.

Faza 2: Kompanija još uvijek eksperimentira sa sistemom za nagrađivanje. Posljedice se ogledaju u tome što nema jasnih kriterija o povećanju plaća i o sankcioniranju nepoželjnih oblika ponašanja. Pored ovoga, važna je i pojava da kompanija nema zaštitne mehanizme protiv neovlašćenog proticanja informacija o plaćama izvan kompanije.

Faza 3: Kompanija se kreće od nagrađivanja zasnovanog na prodaju prema nagrađivanju zasnovanog na profitabilnošću. S obzirom na to da je profitabilnost rezultanta više funkcija, teško je da se prati i zbog ovoga se javlja nekonzistentnost u nagrađivanju. Zbog unutarnjih borbi, organizacijske cjeline ponekad dezinformišu i to vodi ka pogrešnom nagrađivanju.

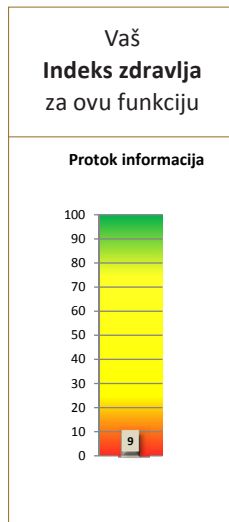
Vaša ocjena funkcije *Sistem za nagrađivanje*

težina simptoma	#	simptom
srednja	1	Sistem za nagrađivanje na odslikava doprinos zaposlenika.
srednja	2	Nemamo jasne vodilje za porast plaća.
srednja	3	Naši zaposlenici zloupotrebljavaju bolovanja.
srednja	4	Nemamo razvijen dobar sistem za kontrolu odsustva.
srednja	5	Nema ravnoteže između unapređivanja prema stažu i prema stručnosti.
srednja	6	Nema ravnoteže između unapređivanja prema stažu i prema stručnosti.
srednja	7	Sistem rangiranja ne omogućava zdravu internu konkurenciju.
srednja	8	Nedovoljno nagrađujemo kreativnost.
srednja	9	Nemamo dobar sistem za mjerenje individualnih postizanja i produktivnosti.
srednja	10	Nemamo posebne nagrade za lojalnost.
srednja	11	Program za beneficije je ograničen.
srednja	12	Nemamo dobar sistem za mjerenje inovativnosti.
srednja	13	Nemamo sistem za kažnjavanje i ocjenu grešaka.
srednja	14	Informacije o plaćama nisu zaštićene protiv neovlašćene upotrebe.
srednja	15	Sistem za nagrađivanje nije konzistentan.
srednja	16	Nagrađivanja se često mijenjaju.
srednja	17	Tolerišemo postizanja niža od onoga što bi se moglo postići.
kritična	18	Nemamo sistem za timsko nagrađivanje tamo gdje je moguće primjeniti.
kritična	19	Nemamo dosljednu ocjenu radnih mjesta kroz kompaniju.
kritična	20	Prekovremeni rad nije dovoljno nagrađen.

EVALUACIJA POJEDINIH FUNKCIJA KOMPANIJE (produžetak)

10. Protok informacija

Definicija: Sakupljanje, skladiranje, organizovanje i prezentiranje podataka kroz kompaniju.



Referentni okvir za samo-korekciju funkcije:

Protok informacija

Faza 1: Većina informacija su tehničke prirode, spontane, neorganizovane, često izgubljene negdje usput. Informacije se sakupljaju slučajno, obično u surovom formatu i su dostupne samo osnivaču. Protok informacija je ad-hoc, nadzornici često nemaju uvid u njih, a operacije nisu vođene istinskim parametrima. Informacioni sistem nije integrisan, ima nisku zaštitu i ne postoje pisane procedure kako da se radi sa sistemom.

Faza 2: U ovoj fazi, informacije se doživljavaju kao istinska vrijednost - sakupljaju se na standardiziran način i sigurnije se čuvaju. Informacijski sistem postaje krvotokom kompanije i mnogo podataka cirkuliše kroz kompaniju. Kako i da je, ovo još uvijek nisu informacije pomoću kojih se donose strategijske odluke jer njihova tačnost je često pod znakom pitanja.

Faza 3: Kompanija ima sve preduslove za kvalitetan protok informacija. Ali, zbog različitih interesa profitnih centara i onih koji su uključeni u unutarnje borbe za prevlast, informacije se još uvijek ne koriste na pravi način nego se koriste kao sredstvo za ostvarivanje interesa pojedinih organizacijskih cjelina i struja u kompaniji.

Vaša ocjena funkcije *Protok informacija*

težina simptoma	#	simptom
srednja	1	Naše operacije nisu vođene realnim, aktuelnim podacima.
srednja	2	Podaci sakupljeni od strane funkcionalnih cjelina često su pogrešni.
srednja	3	Naše IT aplikacije ne dozvoljavaju korisnicima da izvlače izvještaje.
srednja	4	Ne znamo koji sve izvještaji su mogući iz našeg Informacionog sistema.
srednja	5	Ciljevi koji se postavljaju za naš Informacioni sistem su nerealistični i netačni.
srednja	6	Nemamo dobro definirane procese o sigurnosti kompjutera.
srednja	7	Ne praktikujemo periodične preglede našeg Informacionog sistema.
srednja	8	Naši planovi za Informacioni sistem nisu niti napisani, niti objavljeni.
srednja	9	Naši rukovodioci nemaju pristup informacijama koje su im potrebne.
srednja	10	Naši rukovodioci nemaju pristup informacijama koje su im potrebne.
srednja	11	Broj izvještaja koji cirkuliše kroz kompaniju nije optimalan.
srednja	12	Odgovornost za Informacioni sistem nije precizno dodeljena.
srednja	13	Nedovoljno stimuliramo IT eksperte da bi oni dijelili njihovo znanje.
srednja	14	Ne radimo kontinuirano na razvoj našeg IT sistema.
srednja	15	Većina naših pojedinačnih softvera nije integrisano u IT sistemu.
srednja	16	Nemamo plan za katastrofe IT sistema.
srednja	17	Informacioni sistem daje podatke ali ne i informacije za donošenje odluka.
srednja	18	Nemamo raspored za periodično čišćenje zastarjelih podataka u IT sistemu.
srednja	19	Nemamo definirano optimalno vrijeme za odgovaranje na e-poštu.
kritična	20	Naša elektronska trgovina nije dobro integrisana sa ostatkom kompanije.

