

RAZVOJ KONCEPTA BALANCED SCORECARDA KAO SISTEMA STRATEŠKOG MENADŽMENTA

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF BALANCED SCORECARD AS STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Gojko Krunić, mr. sc.
Ilinka Unković, doc. dr
Fakultet za proizvodnju i menadžment
Trebinje

Nenad Marković, dipl. ing.
Univerzitet u Istočnom Sarajevu
Istočno Sarajevo

Budimirka Marinović, mr. sc.
Radoslav Vučurević, mr. sc.
Fakultet za proizvodnju i menadžment
Trebinje

REZIME

Balanced Scorecard je jedna od novijih metoda koja se koristi u strateškom planiranju i upravljanju kompanijama, za podešavanje aktivnosti u skladu sa postavljenom vizijom i strategijom, sa ciljem poboljšanja internih i eksternih komunikacija, uz stalno praćenje organizacionih performansi u skladu sa strateškim ciljevima. Osnovna ideja ove metode je da se, osim finansijskih, uključe i nefinansijski faktori kako bi menadžment dobio što bolji sliku o organizacionim performansama kompanije.

Ključne riječi: Balanced Scorecard, Strategija, Ciljevi, Mjere, Kompanija.

SUMMARY

Balanced Scorecard is one of the newer methods used in strategic planning and management of companies to adjust activities in line with its vision and strategy, aiming to improve internal and external communications, with constant monitoring of organizational performance in line with strategic objectives. The basic idea of this method is that, besides financial, non-financial factors include the management to get a better picture of organizational performance company.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategies, Objectives, Measures, Company.

1. UVOD

Balanced Scorecard su razvili Robert Kaplan, profesor računovodstva na Univerzitetu Harvard, i konsultant David Norton, takođe iz bostonskog područja. Godine 1990. Kaplan i Norton vodili su istraživačku studiju desetak društava istražujući nove metode mjerenja učinaka. Podsticaj za studiju bilo je rastuće vjerovanje da su finansijske mjere učinka nedjelotvorne za modernu poslovnu kompaniju. Društva iz studije, zajedno sa Kaplanom i Nortonom, bila su uvjerena da oslanjanje na finansijske mjere učinka utiče na njihovu sposobnost stvaranja vrijednosti. Ova je grupa razmatrala određeni broj mogućih rješenja, ali su se na kraju opredjelili za ideju Balanced Scorecard-a koji ima mjere učinka koje obuhvataju aktivnosti u cijeloj kompaniji – klijente, unutrašnje poslovne procese, aktivnosti

ljudskih potencijala i, naravno, dioničare. Kaplan i Norton nazvali su ovaj novi alat Balanced Scorecard-om i kasnije saželi taj koncept u prvom od nekoliko članaka u Harvard Business Review-u, „The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance“.

Balanced Scorecard nije samo instrument mjerenja već i sistem upravljanja koji omogućava kompanijama da identifikuju svoju viziju i strategiju i sprovedu ih, tj. osnovna ideja je da Balanced Scorecard bude model za menadžment. Balanced Scorecard prevazilazi zavisnost od tradicionalnih računovodstvenih mjerenja učinka kompanije i uvodi drugačija mjerenja koja uključuju kupce, unutrašnje procese, obrazovanje i perspektive razvoja. Balanced Scorecard je postao sastavni dio strateškog sistema i sistema upravljanja u kompanijama.

Balanced Scorecard je jedna od novijih metoda koja se koristi u strateškom planiranju i upravljanju kompanijama, za podešavanje aktivnosti u skladu sa postavljenom vizijom i strategijom, sa ciljem poboljšanja internih i eksternih komunikacija, uz stalno praćenje organizacionih performansi u skladu sa strateškim ciljevima. Osnovna ideja ove metode je da se, osim finansijskih, uključe i nefinansijski faktori kako bi menadžment dobio što bolji sliku o organizacionim performansama kompanije. [1]

2. RAZVOJNI PUT BALANCED SCORECARD-A

2.1. Prva generacija Balanced Scorecard-a

Prva generacija Balanced Scorecard-a je jednostavno koristila crvene, žute i zelene izvještaje o ostvarenim ciljevima, koji su izvršnom menadžmentu pomagali da utvrde stanje kompanije i okrenu se ključnim oblastima kojima je potrebno posvetiti pažnju. Sa prvom generacijom Balanced Scorecard-a pojavili su se softveri kao što su: „Gentia“, „Balanced Scorecard“, „Panorama Business Views“ i „CorManage“. Ovi programi su osmišljeni kao pomoćna sredstva za kreiranje izvještaja ili "instrument tabla" za pomoć pri upravljanju. Iako su znatno napredovali u odnosu na ove jednostavne, početne faze, bili su prvi programi koji su integrisali finansijsko i nefinansijsko izvještavanje i na taj način stvorili osnov za današnji integrisani sistem strateškog menadžmenta.

2.2. Druga generacija Balanced Scorecard-a

Druga generacija Balanced Scorecard-a je napravila vezu između strateškog menadžmenta i mjerenja učinka uz pomoć strateške mape. Balanced Scorecard predlaže da sagledamo kompaniju iz četiri perspektive i da razvijemo metriku, prikupimo podatke i analiziramo ih imajući u vidu ove perspektive:

- **Finansijska perspektiva**
Na vrhu strateške mape nalazi se finansijska perspektiva. Ova perspektiva razmatra način na koji će kompanija akcionarima ostvariti i pružiti veću vrijednost. Finansijska perspektiva iziskuje strategiju razvoja kao i strategiju produktivnosti.
- **Perspektiva kupaca (korisnika usluga)**
Ispod finansijske perspektive nalazi se perspektiva kupaca koja odražava način na koji će kompanija pružiti kvalitetan proizvod ili uslugu. Ukazuje na izbore koje kompanija mora da napravi i način na koji će se nametnuti klijentima.
- **Perspektiva unutrašnjih poslovnih procesa**
Kod ove perspektive fokus je na funkcionisanju ključnih internih procesa poslovanja, čije je poboljšanje jedan od glavnih indikatora budućeg finansijskog rezultata.
- **Perspektiva razvoja i učenja / ljudski potencijali**
Ova perspektiva posmatra elemente kulture, tehnologije i vještine koje su ključne u slučaju kada kompanija sprovodi svoje unutrašnje procese. Ona posmatra obučenos

ljudskih potencijala i kulturne stavove kako kod pojedinaca tako i u slučaju samounapređenja kompanije.

2.3. Treća generacija Balanced Scorecard-a

Kako je Balanced Scorecard evoluirao, postalo je jasno da se može koristiti ne samo da bi se definisala strategija, već i kao okvir za implementaciju i upravljanje strategijom. Treća generacija Balanced Scorecard-a stavlja strategiju u centar kompanije. Ovi elementi su činili osnov Nortonove i Kaplanove druge knjige o Balanced Scorecard-u. Balanced Scorecard služi kao izuzetno važno oruđe za poboljšanje učinka i sprovodi mjerenja koja se baziraju na prioritetima strateškog plana nakon čega se razvijaju procesi za prikupljanje informacija koje su relevantne i prevode se u numeričke forme koje se čuvaju, prikazuju i analiziraju. Izvršni menadžment razmatra ishode raznih mjerenja procesa i strategija i koristi rezultate prilikom upravljanja povratnim informacijama. [3]

3. KLJUČNI FAKTORI BALANCED SCORECARD-A

Ključni faktori Balanced Scorecarda su [1]:

- Definisanje strategije i njezino prihvaćanje na svim nivoima. Top menadžment je od presudne važnosti u pogledu mjerenja performansi i unapređenja procesa. On treba organizovati česte formalne i neformalne sastanke sa ljudskim potencijalima i menadžerima da bi pokazao podršku implementaciji.
- Ukidanje organizacijskih barijera. Kompaniju i performanse treba posmatrati kroz procese, a ne kroz odjeljenja, lokacije ili poslovne funkcije.
- Osiguranje fleksibilnosti Balanced Scorecard-a u smislu usklađivanja sa stalnim poslovnim promjenama. Transformacija strategije u korisnu poslovnu metriku predstavlja kontinuirani, složeni i dinamički proces. Stoga bi trebalo da se uspostavljena metrika može jednostavno mijenjati i / ili nadopunjavati.
- Dostupnost ulaznih podataka. Mnoge kompanije već imaju određene kvantitativne podatke koji mogu biti korisni za uspostavu mjerenja performansi – najčešće su to finansijski, kadrovski i drugi administrativni podaci. One kvalitetnije započinju proces prikupljanja, pročišćavanja i spremanja podataka u skladišta podataka. Prenos podataka iz raznih raspoloživih izvora u sistem za podršku Balanced Scorecard-u treba biti automatizovan. Time se štedi vrijeme, smanjuje mogućnost greške i izbjegava trošak unosa i kontrole podataka. Osim toga, razvojem informacione tehnologije moguće je relativno brzo i jednostavno provesti čak i vrlo složena istraživanja (npr. internet).
- Raspoloživost izlaznih rezultata svim ljudskim potencijalima. Ljudskom potencijalu često nije dovoljno reći samo što će raditi – nego i zašto. Od velike je važnosti objavljivanje postignutih rezultata svim ljudskim potencijalima da bi mogli vidjeti na koji se način pojedine aktivnosti odražavaju na performanse cjelog poslovnog sistema.
- Usklađenost sa pojedinačnim potrebama. Različiti upravljački nivoi, odjeljenja i pojedinci imaju različita područja djelovanja i interesa. Balanced Scorecard mora posjedovati mehanizam kojim se svi ti višedimenzionalni elementi poslovnog sistema usklađuju.
- Uspostava sistema nagrađivanja vezanog za unapređenje performansi. Osim pojedinačnog, potreban je i timski sistem nagrađivanja da bi ohrabrio integrisane, horizontalne timove na unapređenje performansi.
- Trening osoblja. Njime se osigurava sposobnost osoblja da poboljša poslovne procese.
- Sigurnost podataka. Balanced Scorecard često sadrži i povjerljive podatke kojima je pristup zaštićen autorizacijom. Stoga, sistem može biti otvoren do one mjere gdje počinje

poslovna tajna. To može prouzrokovati konflikt u smislu korištenja podataka na svim organizacionim nivoima, ali dobro planiranim sistemom selektivnog pristupa problem može biti riješen.

4. PREDNOSTI I NEDOSTACI BALANCED SCORECARD-A

Prednost Balanced Scorecard-a je zasigurno u tome što ga mogu koristiti kompanije u bilo kojoj privrednoj grani. Ipak, različita konkurentna okruženja zahtijevaju i različite skupine pokazatelja. Stoga oni moraju biti prilagođeni viziji, odnosno svrsi kompanije, strategiji, tehnologiji i organizacionoj kulturi.

Uz pomoć Balanced Scorecard-a omogućeno je svakom ljudskom potencijalu lakše razumijevanje indikatora učinka, za koji su sami odgovorni i koji kontrolišu, a takođe im objašnjava i način na koji oni mogu da utiču na opšti uspjeh kompanije. Na ovaj način menadžeri imaju mogućnost da izvuku najbolje iz svojih ljudskih potencijala. Kada se nešto mjeri, tada obično ljudski potencijali poklanjaju veću pažnju, a kada to utiče na njihovu nadoknadu onda poklanjaju još više pažnje. Ljudski potencijali će zahvaljujući tome moći da razumiju kada je potrebno da poboljšaju svoj učinak.

Navedeno se može predstaviti na sledeći način [1]:

- Kada se Balanced Scorecard primijeni i koristi pravilno, on daje ne samo konkretne rezultate, već pruža i dugoročnu stabilnost u kompaniji. Ova stabilnost se može opisati iz više različitih uglova. Balanced Scorecard stvara balans između kratkoročnog i dugoročnog, tj. između pitanja koja su trenutno važna i pitanja koja su važna za budućnost.
- Takođe, stvara ravnotežu između unutrašnje i spoljne metrike, tj. onoga što je važno ljudskim potencijalima i akcionarima kompanije.
- Balanced Scorecard stvara ravnotežu između finansijske i nefinansijske metrike.
- Stvara ravnotežu među različitim nivoima u kompaniji, tj. između pitanja koja su važna za menadžment i onih koja su važna za sve ostale ljudske potencijale.

Zasigurno je Balanced Scorecard način mjerenja uspješnosti poslovanja, koji uklanja slabosti koje sadrže klasična računovodstvena mjerila. Uprkos tome, u kompanijama bi trebalo biti svjesni barem triju ograničavajućih faktora Balanced Scorecard-a, kao sistema mjerenja uspješnosti poslovanja:

- Novost – Balanced Scorecard nije revolucionarni način mjerenja uspješnosti poslovanja. U teoriji i u praksi već su se primjenjivali nefinansijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti poslovanja. Kompanije će samo trebati dopuniti postojeće mjerenje.
- Nepotpunost – Balanced Scorecard obuhvaća brojna značajna područja poslovanja. Ipak, u predloženom modelu ta područja poslovanja nisu potpuna. Gotovo je sigurno da barem područje odnosa sa dobavljačima „zaslužuje“ detaljnije određivanje ciljeva funkcije i praćenje njezine uspješnosti.
- Opsežnost – Balanced Scorecard je opsežan sistem pokazatelja i informacija, koji može prouzrokovati teškoće u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja kompanije kao cjeline, odnosno pri upoređivanju poslovanja kompanije s drugima.

5. BALANCED SCORECARD KAO SISTEM STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Balanced Scorecard, kao sistem strateškog menadžmenta, se koristi za [2]:

- razumijevanje misije, vizije i strategije;
- komunikaciju između strateških ciljeva i mjera, i njihovo povezivanje;
- planiranje, definisanje ciljeva i taktičko usklađivanje strateških aktivnosti i
- poboljšanje strategijskih povratnih veza i učenja na svim nivoima.

Formulisanje i komunikacija vizije i strategije započinje timskim radom najvišeg rukovodstva kako bi se definisana strategija prevela u specifične ciljeve (finansijske ciljeve, ciljeve internih procesa, ciljeve korisnika i ciljeve učenja i razvoja) tako da svaka organizaciona cjelina, svaki vlasnik procesa, pa čak i svi ljudski potencijali mogu i moraju prepoznati svoju ulogu u strateškim pravcima i na taj način odrediti sopstvene ciljeve i aktivnosti na njihovom ostvarenju. Za svaki organizacijski nivo potrebno je definisati dodatne mjere performansi koje usklađuju pojedinačne ciljeve sa ciljevima kompanije.

Ljudski potencijali moraju neprestano biti obaviješteni o sadržaju ciljeva i strategije, kao i o uspješnosti njihovog djelovanja (komunikacija prema dolje: top-down). Isto tako menadžeri moraju obezbijediti informacije „odozdo“, kako bi imali stalni uvid u povezanost strategije na različitim hijerarhijskim nivoima, u cilju pravovremenog upoznavanja sa poteškoćama njene implementacije. Od izuzetne je važnosti neprestana komunikacija koja se odvija između poslovnih jedinica, menadžera i top menadžmenta .

Planiranje i zadavanje ciljeva direktno proističe iz postavljene vizije i strategije kompanije. Mnoge kompanije se u nedostatku potrebnih sredstava zadržavaju na konkretizaciji i komunikaciji strategije. Kada se resursi uključe u ispunjenje ciljeva, dakle kada se pređe na konkretne korake, tada iz ciljeva proizilaze jasno definisani zadaci koji značajno i dodatno obavezuju sve ljudske potencijale.

Osim poboljšanja performansi kompanije, osnovni smisao Balanced Scorecard modela se ogleda kroz: komunikaciju i edukaciju osoblja, postizanje konsenzusa, prihvaćanje strateških ciljeva i fokusiranje na njihovo ostvarenje.

Balanced Scorecard uvodi činjenice i podatke u upravljanje i na taj način mjeri učinak, tj. postignuća kompanije. Cilj ovih mjerenja je da se omogućiti menadžmentu da jasnije sagledaju svoju kompaniju iz više perspektiva i na taj način donesu kvalitetnije odluke i uspješnije dugoročne planove. Rezultati dobijeni mjerenjem se analiziraju, a ta analiza podrazumijeva određivanje trendova, ciljeva, uzroka i efekata koji ne bi bili očigledni bez sprovođenja ove analize. Podaci i analize imaju višestruku namjenu u kompanijama, tj. koriste se prilikom planiranja, razmatranja učinka/uspjeha kompanije, poboljšanja sistema rada i prilikom upoređivanja uspješnosti poslovanja kompanije u odnosu na konkurentske kompanije. Mjerenje učinka kompanija sprovodi kako bi identifikovala i poboljšala svoj učinak. Primjena Balanced Scorecard-a i strateških mapa u kompanijama donosi velike promjene u postizanju uspjeha u određenom poslu. Balanced Scorecard stavlja strategiju u žižu procesa strateškog menadžmenta.

Balanced Scorecard i kompanija fokusirana na strategiju daje rezultate kako u malim, tako i u velikim kompanijama. *Strategy Focused Organization* prevodi strategiju u akciju tako što organizuje stratešku mapu, stvara okvir uzroka i posledica između strateških ciljeva, operacionalizuje ove ciljeve na osnovu mjerenja koja, kao grupa, čine Balanced Scorecard. Neka američka istraživanja sprovedena poslednjih godina pokazala su da u prosjeku 40%

menadžera i 90% ljudskih potencijala u kompaniji ne razumije postavljenu poslovnu strategiju, a da 30% onih koji je razumiju ne vjeruju da može biti ostvarena.

Došlo se i do zaključaka da definisana strategija nije dovoljna sama po sebi, već da mora biti prihvatljiva svima, jer pojedinci ne uključuju strateške ciljeve u svoje operativne. Navode se i neki drugi problemi: dnevne odluke ne uvažavaju postavljene ciljeve, ne prate se informacije o ostvarivanju strateških ciljeva.

Poslovanje i uspjeh neke kompanije zavisi od vrijednosti koju može da ponudi i njene sposobnosti da stvori tu vrijednost. Prvi korak je identifikovanje strana uključenih u poslovanje, a one mogu biti: investitori, banke, dobavljači, ljudski potencijali i kupci, tj. korisnici usluga itd. Potrebno je prepoznati ove strane i procijeniti njihove potrebe i njihovo učešće u poslovnom procesu. Prava strategija podrazumijeva usklađivanje interesa svih navedenih strana i određivanje mehanizma kojim bi se održala ravnoteža. Međutim, kontinuiranim mjerenjem učinka omogućava se da se na vrijeme sprovedu korektivni koraci i, ukoliko je to potrebno, promijeni strategija.

6. ZAKLJUČAK

Svrha postojanja svake kompanije predstavlja ostvarivanje profita u toku određenog vremenskog perioda. Da bi se to i ostvarilo neophodno je definisati određenu strategiju koju bi kompanija sprovodila u toku obavljanja svoje djelatnosti tokom cijelog perioda. Neophodno je definisati poslovnu strategiju koja će biti prihvaćena od strane svih zaposlenih na čelu sa menadžmentom kompanije. Usaglašena strategija se dalje grana na ciljeve, a oni na mjere iz kojih proizilaze svakodnevne operativne aktivnosti kompanije. U ovu svrhu Balanced Scorecard, kao sistem strateškog menadžmenta, služi za bolje razumjevanje misije, vizije i strategije. Takođe, Balanced Scorecard posmatrano kroz prizmu sistema strateškog menadžmenta služi za komunikaciju između strateških ciljeva i mjera, i njihovo povezivanje, planiranje, definisanje ciljeva i taktičko usklađivanje strateških aktivnosti i poboljšanje strateških povratnih veza i učenja na svim nivoima.

7. REFERENCE

- [1] Krunić G.: Primjena koncepta Balanced Scorecarda na poboljšanju performansi poslovnog sistema, Magistarski rad, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet za proizvodnju i menadžment, Trebinje, 2012.
- [2] Jovanović J.: Model unapređenja sistema upravljanja zaštitom životne sredine primjenom multisoftvera, Doktorska disertacija, Univerzitet Crne Gore, Mašinski fakultet, Podgorica, 2009.
- [3] Ramović S.: Unapređenje performansi poslovnog sistema primjenom Balanced Scorecard-a, Magistarski rad, Univerzitet Crne Gore, Mašinski fakultet, Podgorica, 2008.