

## МЈЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА ПОМОЋУ ИЗБАЛАНСИРАНЕ ЛИСТЕ МЈЕРИЛА

### MEASURING COMPANY'S PERFORMANCES BY USING THE BALANCED SCORECARD

Љиљана Танасић, дипл. ек., асистент  
Економски факултет у Брчком

*Апстракт: Полазећи од чињенице да данас живимо у времену све бржих, драматичнијих, комплекснијих и непредвидивих промјена сасвим је оправдана потреба за континуираним развојем нових успјешних пословних стратегија. Примјена концепта "Balanced Scorecard" омогућава посматрање и анализирање пословања предузећа не само са финансијског аспекта него и са аспекта потрошача, интерних пословних процеса и учења и развоја. Сагледавањем и мјерењем перформанси предузећа кроз наведене перспективе, односно аспекте, стварају се услови да менаџери виде своје предузеће јасније, а све наравно у служби што успјешнијег и ефикаснијег повезивања краткорочних акција и дугорочних циљева предузећа.*

*Кључне ријечи: "BSC" концепт, методологија "Девет корака до успјеха"*

*Abstract: We live in a time of fast, dramatic, complex and unpredictable changes and that fact justifies a need for continual development of new successful business strategies. By using the Balanced Scorecard we can observe and analyze company's business not only from financial perspective but also from the perspective of a customer, internal business processes, learning and growth. Measuring company's performances through these four perspectives allows managers to see their company more clearly which in turn helps organization to align short-term activities with its long-term objectives more successfully and more efficiently.*

*Key words: The Balanced Scorecard, Nine Steps to Success® balanced scorecard methodology*

#### УВОД

*Запослени и њихови менаџери улажу сав напор да се ствари обаве на прави начин, тако да углавном немају времена да провјере да ли уопште раде праве ствари.*

*Stephen Covey*

"Balanced Scorecard" или "BSC" концепт развили су 1992. год. Роберт С. Каплан (професор у Харвардској пословној школи) и Давид П. Нортон (предсједник и генерални директор "Balanced Scorecard" удружења), као резултат једногодишњег истраживачког пројекта у сарадњи са 12 компанија. Он представља, првенствено, концепт за мјерење да ли су краткорочне оперативне активности компаније у вези, односно да ли су усклађене са дугорочним стратегијским циљевима. Другим ријечима, ради се концепту усмјереном на то да за потребе стратегијског менаџмента осмисли приступ који ће омогућити да се на адекватан начин доведу у везу краткорочне акције и дугорочни циљеви.

Усмјеравајући свој фокус не само на финансијски аспект, него и на аспект људског ресурса, "BSC" концепт омогућава да се обухватније сагледа цјелокупно пословање које заузврат помаже организацији да дјелује у складу са дугорочно постављеним циљевима. На овај начин менаџерима се обезбјеђују потпуније и релевантније информације о активностима којима они управљају, повећавајући вјероватноћу да организациони циљеви, визија и мисија буду постигнута. Такође, "BSC" концепт укључује и систем стратегијског менаџмента који омогућава менаџерима да се фокусирају на битне метричке перформансе које воде ка успјеху, балансирајући истовремено финансијски аспект са аспектом потрошача, пословних процеса, као и аспектом учења и раста. Добијене мјере су често индикатори будућих перформанси.

"Избалансирана листа мјерила" или "бодовна листа" - у оригиналном преводу, је намијењена за превазилажење неких слабости ранијих менаџмент приступа, као и да обезбиједи јасно упутство шта компанија треба да мјери како би повезала појединце, одјељења и глобалне перформансе са стратегијом компаније.

"BSC" концепт је награђен од стране Америчког савеза рачуновођа (American Accounting Association – AAA) као "најбољи теоријски допринос у 1997. години", а индустријска и академска пажња коју је овај концепт привукао, поставила га је "раме уз раме" са приступима као што су "Трошкови базирани на активностима" (Activity based costing) и "Менаџмент тоталног квалитета" (Total Quality Management – TQM).

У периоду од краја деведесетих година па до данас, појавило се неколико различитих варијанти "BSC" концепта, као што су "Призма перформанси"<sup>1</sup>, "Менаџмент заснован на резултатима"<sup>2</sup> и "Balanced Scorecard – трећа генерација"<sup>3</sup>.

#### **ЧЕТИРИ УГЛА ПОСМАТРАЊА "BSC" КОНЦЕПТА**

"Balanced Scorecard" подразумијева да се управљање перформансама и мјерења обављају у контексту постављених циљева. Приликом идентификовања кључних индикатора и мјерења у обзир се узима и финансијска и нефинансијска перспектива. Ово из разлога што ослањање само на једну врсту мјерила, углавном на финансијска мјерила, не може обезбиједити јасну представу о перформанској мети. Управо из тог разлога Каплан и Нортон истичу да је потребно предузеће посматрати кроз четири перспективе и развити одређене метрике, сакупљати податке и анализирати их у односу на сваку перспективу. Оно што је битно напоменути јесте да ови аутори не оспоравају вриједност традиционалног, класичног финансијског модела, тј. процјену неке стратегије из финансијске перспективе, али сматрају да у доба информатичких и комуникационих технологија, доба учења, иновација и уређења процеса, то није довољно.

"Balanced Scorecard" допуњава финансијске мјере прошле перформансе мјерама које покрећу будућу перформансу. Другим ријечима, ако пођемо од става да данас у условима доминације информатике све већи значај добија способност управљања тзв. неопипљивом активом, умјесто инвестиција у физичку имовину, јавила се потреба да се развије концепт као што је "Balanced Scorecard".

Овај концепт, у основи треба да одговори на следећа питања:

- "Како треба да се односимо према нашим акционарима уколико желимо да остваримо финансијски успјех...",
- Како треба да наступимо пред нашим потрошачима уколико желимо да остваримо нашу визију...,
- У којим пословним процесима треба да предњачимо уколико желимо да задовољимо наше акционаре и потрошаче...,
- Како одржати способност да се мијењамо и унапређујемо уколико желимо да остваримо нашу визију..."<sup>4</sup>.

Узимајући у обзир напријед наведено, може се рећи да BSC концепт тражи од менаџера да на пословање организације гледају из четири важна угла:

- финансијски угао,
- угао потрошача, односно маркетинга,
- угао интерних могућности,
- развојни угао, односно способност иновирања и учења.

---

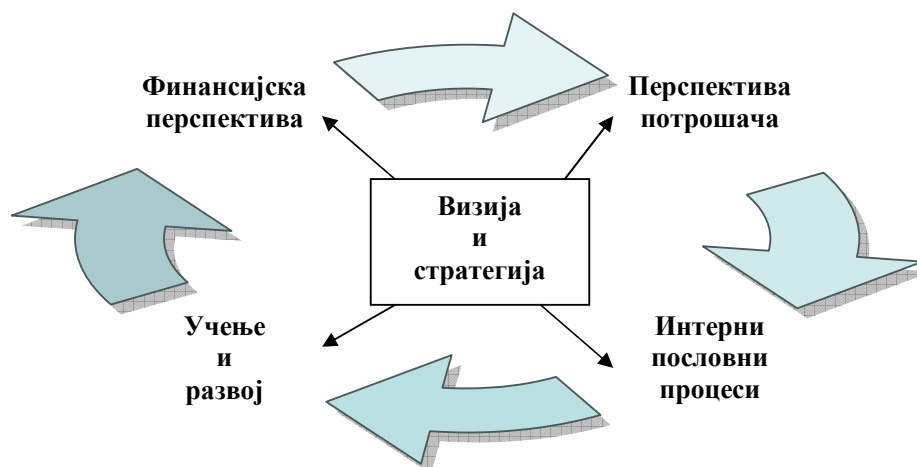
<sup>1</sup> *The Performance Prism*

<sup>2</sup> *Results Based Management*

<sup>3</sup> *Third Generation Balanced Scorecard*

<sup>4</sup> Преузето из: Машић, Б.: *Стратегијски менаџмент (треће допуњено издање)*, Универзитет "Браћа Караџић", Београд, 2001., стр. 420.

Слика 1: Четири перспективе "Balance Scorecard" методологије



#### *Финансијска перспектива*

Систем мјерења у организацији снажно утиче на понашање људи унутар и ван организације и зато "BSC" концепт задржава финансијско мјерење, односно финансијску перспективу<sup>5</sup>, али такође наглашава низ мјера које повезују потрошаче, интерне процесе, запослене и системски учинак са дугорочним финансијским успјехом. Финансијска перспектива показује да ли стратегија организације, њено увођење и извршавање, доприноси крајњем побољшању ефикасности пословања. Она представља дугорочне стратегијске циљеве организације и према томе инкорпорира мјерљиве резултате стратегије у традиционалном финансијском смислу.

Неке најчешће коришћене финансијске мјере, које су укључене у финансијску перспективу, јесу додатна економска вриједност (Economy Value Added - EVA), раст прихода, трошкови, маргинални приход, "cash flow", нето добитак итд.

На руководиоце се врши стални притисак да континуирано остварују одличне краткорочне финансијске учинке. Пренаглашавање постизања и одржавања краткорочних финансијских резултат може да има за последицу да организација пренаглашено инвестира у краткорочне послове, а премало у стварање дугорочних вриједности, а нарочито у недовољно опипљиве ресурсе и интелектуална добра, која у ствари и јесу потенцијал и гарант даљег напретка. Другим ријечима, многе организације, управо због тежње за финансијским успјехом, занемарују, тј. стављају у други план развој тиме што смањују трошкове за развој производа, побољшање процеса, развој кадрова, улагања у иновације и информационе технологије, а такође смањују и трошкове за развој услуга купаца и ширење тржишта. Ако се посматра у кратком року, ова смањења трошкова довешће до повећања прихода и профита, али ће вјероватно угрозити њену способност да створи будућу нову економску вриједност. То значи да ће организација, у већини случајева, максимализацију краткорочних финансијских резултата остварити на уштрб купаца (било кроз лошију услугу или преко виших цијена). Ови поступци, наравно, повећавају профитабилност на кратке стазе, али с друге стране, недостатак лојалности и незадовољство купаца ће довести до тога да организација буде рањива и све више изложена нападима конкуренције. Незадовољни купци убрзо ће прихватити производе конкурентских компанија које нуде квалитетније, функционалније и јефтиније производе. Финансијске мјере приказују један дио, али не и цијелу сложену слику о протеклом пословању и нису у могућности да пружи адекватно подстицајно вођство за операције које треба извршавати у будућности да би се створиле будуће финансијске и нефинансијске вриједности.

<sup>5</sup> Финансијске мјере су од велике вриједности при сумирању лако мјерљивих економских последица већ извршених пословних активности и операција.

### *Перспектива потрошача*

У оквиру перспективе потрошача дефинишу се предложене вриједности, односно величине које ће организација примијенити ради постизања сатисфакције код купаца и сходно томе усмјерити продају ка најпожељнијој групи купаца, тј. ка најрентабилнијој. Менаџери морају имати веома јасну идеју о циљним пословним и тржишним сегментима, сегментима купаца, јер основни скуп купаца није хомоген по својим потребама и преференцијама. Имајући то у виду менаџери би требало да спознају различите сегменте тржишта и потрошача, њихове преференције у погледу цијена, квалитета, функционалности, имиџа, репутације производа и услуга. "BSC" концепт као опис стратегије организације треба да идентификује циљеве купаца у сваком од ових циљних сегмената. Када организација идентификује тржишне сегменте, може да постави циљеве и кључне мјере за своје циљне сегменте.

Мјере које се користе код перспективе потрошача треба да мјере:

- вриједности које се испоручују потрошачима, које могу да укључују квалитет производа или услуге, поступање према потрошачима и слично и
- резултате који се јављају као последице тих процеса, као што су задовољство купаца, удио на тржишту, стицање нових купаца, задржавање постојећих итд.

У оквиру ове перспективе, пажња може бити усмјерена или на оперативну одличност, или на блискост са потрошачима или на вођство у производима, с тим да се задржи неко почетно интересовање за друге двије вриједности.

### *Интерни пословни процеси*

Интерни пословни процеси, односно ова трећа перспектива бави се процесима који креирају и дистрибуирају вриједности до потрошача. Она је фокусирана на свим активностима и кључним процесима који су битни како би компанија остварила значајан успјех (и у погледу продуктивности и у погледу ефикасности) у обезбјеђивању вриједности на начин на који купци и очекују. Ово укључује остваривање и краткорочних и дугорочних циљева, као и инкорпорирање иновативних развојних процеса ради стимулације побољшања. Процеси иновација указују на значај:

- идентификовања својстава и карактеристика тржишних сегмената које организација жели и намјерава да задовољи својим производима и услугама,
- обликовања и развоја производа и услуга, који ће задовољити те циљне тржишне сегменте.

Да би идентификовали мјере које ће одговарати интерном пословном процесу, Каплан и Нортон су предложили употребу одређене групе сличних вриједности креирања процеса у организацији. Ту групу за интерни пословни процес чини:

- "оперативни менаџмент или менаџмент пословања (путем унапређења употребе имовине, управљања системом снабдијевања итд.),
- менаџмент купаца или управљање купцима (путем проширивања и продубљивања односа),
- иновације (путем нових производа и услуга) и
- контролне и социјалне (друштвене) вриједности (преко успостављања добрих односа са екстерним стејкхолдерима)<sup>6</sup>.

У оквиру перспективе интерних пословних процеса менаџери треба да идентификују критичне пословне процесе у којима организација треба буде изванредно успјешна како би се постигли организациони циљеви који се тичу свих релевантних интересних група и тржишних сегмената. Са становишта "BSC" концепта препоручљиво је да менаџери дефинишу cjелокупни ланац вриједности интерних процеса који треба да се одвија на следећи начин:

- иновациони процеси<sup>7</sup> – идентификује садашње и антиципира будуће потребе купаца

<sup>6</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://www.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard), април 2008.

<sup>7</sup> Иновација је критични интерни процес и управо зато је за многе организације много значајније бити ефективан, ефикасан и правовремен, него бити изврстан у свакодневним оперативним процесима.

- операциони процеси – испоручује постојеће производе и услуге постојећим купцима
- постпродајна услуга – нуди услуге после продаје и/или испоруке производа или услуга.

### *Учење и развој*

Перспектива учења и развоја, односно раста је основа сваке стратегије и фокусирана је на нематеријалну имовину организације и то углавном на интерне вјештине и способности које су потребне да би се пружила подршка интерним пословним процесима креирања вриједности.

Ова перспектива се бави:

- "словима (људски капитал),
- системима (информациони капитал) и
- климом у организацији (организациони капитал)"<sup>8</sup>.

Наведена три фактора представљају оно за шта су Каплан и Нортон тврдили да чини инфраструктуру која је потребна да би се омогућило остваривање амбициозних циљева у финансијској перспективи, перспективи потрошача и перспективи интерних пословних процеса. Наравно све ово је могуће остварити у неком дужем року, с обзиром да перспектива учења и развоја захтјева одређене трошкове који могу да доведу до опадања краткорочних финансијских резултата, али с друге стране доприносе дугорочном успјеху.

Дефинисање мјера које се тичу финансијске перспективе, затим перспективе потрошача и интерних пословних процеса јесте значајно, али није довољно јер су неопходне и мјере које се тичу вјештине запослених, расположивости стратегијских информација, усаглашености циљева организације са циљевима организационих јединица, тимова и појединаца. Одсуство тих специфичних мјера показује да организација није повезала своје стратегијске циљеве са активностима побољшања компетентности запослених, побољшања снабдјевености значајним информацијама и усаглашавања повезаности тимова, организационих јединица са стратегијом организације и њеним дугорочним циљевима.

Мотивација и вјештине запослених могу бити неопходне али не и довољне за постизање циљева из претходне три перспективе. Оно што је потребно да би запослени били ефективни у савременом пословном – такмичарском окружењу јесу одговарајуће информације, тј. извршне информације о купцима, интерним процесима и финансијским последицама њихових одлука. То значи да важан аспект ове перспективе јесте управо транспарентност информација, тј. да сваки запослени у складу са својом улогом располаже довољном количином квалитетних информација у право вријеме.

### **"BALANCED SCORECARD" И СТРАТЕГИЈА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ**

Код традиционалних индустријских активности "контрола квалитета" и "нулти дефекти" били су главно гесло. Да би се заштитили потрошачи од производа лошијег квалитета, напори су били усмјерени на контролу и тестирање, као завршну фазу производног процеса. Међутим, основни проблем овог приступа јесте што се прави узрок дефекта никада не може идентификовати тако да ће увијек постојати неефикасност услед одбацивања дефектних производа. Да би се то избјегло потребно је да се узроци варијација код сваке фазе производног процеса идентификују и отклоне, на тај начин могао би се смањити број дефектних производа и знатно побољшати квалитет производа. Успостављање таквог процеса подразумијева да би сви пословни процеси требали бити дио система са повратном спрегом. Затим да те повратне податке испитују менаџери како би се утврдили разлози варијација, односно који су то процеси са значајним проблемима, како би се пажња усмјерила на њихово рјешавање.

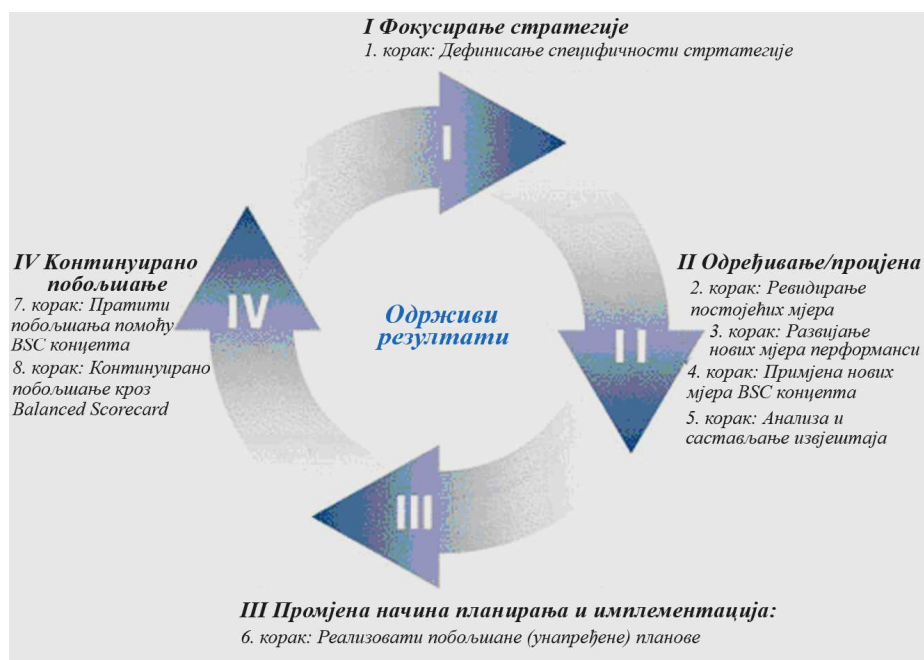
"Balanced Scorecard" укључује повратну спрегу за читав пословно-процесни учинак, као код TQM, али поред тога укључује и повратну спрегу за резултате пословних стратегија. На тај начин се ствара "двострука повратна спрега" процеса код "BSC" концепта.

<sup>8</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://www.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard), април 2008.

Ако се пође од чињенице да се може побољшати само оно што се може измјерити, онда се може рећи да мјере морају бити засноване на приоритетима назначеним у стратегијском плану. Такође, то значи да су процеси дизајнирани тако да сакупљају информације релевантне за те мјере и свде их на нумеричку форму ради чувања, представљања и анализирања. Доносиоци одлука, затим, требају да испитају резултате различитих процеса и стратегија и да на основу резултата усмјеравају, односно воде организацију и обезбјеђују повратне информације о томе.

Усмјеравањем пажње на неколико кључних мјера перформанси које воде ка успјеху, као и елиминисање небитних које само повећавају комплексност и трошкове, омогућава се идентификовање четири основне фазе и осам корака за имплементацију "BSC" концепта приказаних на следећој слици:

**Слика 2. Четири фазе имплементације "Balanced Scorecard" приступа<sup>9</sup>**



## ПРЕВОЂЕЊЕ "BSC" СИСТЕМА СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА У АКЦИЈУ

Визија је темељ свега, па и "BSC" концепта, и управо због тога је и смјештена на самом врху. Са визијом организација антиципира свој будући положај, такође, она је и основ дефинисања општих стратегијских циљева и стратегија. То тројство затим представља основу за развој свих елемената "BSC" модела.

У основи све четири раније наведене перспективе налази се визија и стратегија. За сваку перспективу се формулишу стратегијски циљеви, мјере, специфични циљеви, односно мете и план акције. Континуирани процес, усмјерен на "BSC", комбинује све четири перспективе чија је улога да укаже које су централне тачке на које су усмјерени напори организације. Праћење, односно контрола резултата представља учење које води преиспитивању визије и стратегије.

Имплементација стратегије започиње едукацијом и укључивањем људи који би требало да је спроведу. Било би идеално да свака особа у организацији разумије стратегију и схвати како њене индивидуалне акције подржавају њено успјешно спровођење и постизање постављених стратегијских циљева. "BSC" концепт управо омогућава и подразумева овакво распрострањавање стратегије кроз

<sup>9</sup> Извор: [www.metrus.com/product/scorecard.html](http://www.metrus.com/product/scorecard.html), април 2008.

цијелу организацију. Конзистентан и континуиран програм едуковања организације о компонентама стратегије, као и поткрепљивање те едукације повратним информацијама јесте основ за усаглашавање и усклађивање напора у организацији да се постигну постављени стратегијски циљеви. Организација треба да стратегијске циљеве и мјере вишег реда преведе у циљеве и акције сваког тима и појединца који ће доприносити постизању постављених стратегијских циљева организације. "BSC" оквир повезаних узрочно-последичних односа може да буде коришћен као основа у избору циљева и мјера нижег нивоа који ће бити конзистентни са циљевима и стратегијом вишег нивоа.

Ако се постави питање колико је времена потребно да се изгради овај концепт, одговор зависи од величине организације, што значи да читав поступак може бити готов, отприлике, за два до четири мјесеца, али некад и за шест седмица. Такође, вријеме потребно за изградњу зависи и од:

- подршке и континуираног залагања вишег нивоа руководства,
- расположивости чланова "scorecard" тима,
- спремности на промјене и прихватање нових идеја,
- степена напрезања организације за успостављање "Balanced Scorecard" итд.

"Разлози за конструисање "BSC" концепта могу потицати из потребе да се:

- разјасне визије и стратегије и постигне консензус о њима,
- изгради тим менаџера,
- стратегија процесима комуникације предочи запосленима,
- компензација повеже са постизањем стратегијских циљева,
- поставе стратегијске мете,
- ускладе ресурси и стратегијске иницијативе,
- одреде улагања у интелектуалну имовину,
- обезбиједи основе за стратегијско учење."<sup>10</sup>

Иако су многе компаније чуле за "BSC" концепт, јако је мали број оних које знају како да га имплементирају и извуку што већу корист из тог концепта. "Balanced Scorecard", позната и као систем дигиталне селекције, обезбијеђују менаџерима и извршиоцима повратне информације о перформансама за сваки организациони кључ пословног процеса<sup>11</sup>.

"Изградња "BSC" система се тиче следећих питања:

1. постављање циљева за програм "BSC"
  - разјашњавање и постизање консензуса о визији и стратегији,
  - саопштавање стратегије,
  - повезивање награђивања с постизањем стратегијских циљева,
  - постављање стратегијских мета,
  - подржавање улагања у интелектуалне ресурсе итд.;
2. одређивање особља и улога за
  - одржавање оквира, филозофије и методологије за обликовање и развијање BSC,
  - усмјеравање процеса, планирање распореда састанака и интервјуа, обезбјеђење адекватне документације итд.;
3. грађење BSC
  - одређивање архитектуре,
  - изграђивање консензуса о стратегијским циљевима,
  - одабирање и дизајнирање мјера,
  - изграђивање плана имплементације;

---

<sup>10</sup> Kaplan, R., Norton, D.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996., page 299.

<sup>11</sup>"Balanced Scorecard" се састоји од сета кључних индикатора перформанси, који представљају предсказиваче задовољства потрошача, оперативних (краткорочних) перформанси, финансијских резултата и организационе односно управљачке ефикасности.

4. одређивање временског оквира за имплементацију "BSC" концепта – цијели процес се декомпонује на активности, а активности на подактивности за које се потом утврђују потребно вријеме за извршење."<sup>12</sup>

Међутим, на путу имплементације "BSC" концепта могу да стоје, тј. да представљају препреку следећи елементи:

- визија и стратегија не могу се реализовати,
- стратегија није повезана са циљевима тимова и појединаца,
- стратегија није повезана са алокацијом ресурса,
- нема стратегијских повратних информација.

## **ИНСТИТУТ ЗА "BALANCED SCORECARD" - МЕТОДОЛОГИЈА "ДЕВЕТ КОРАКА ДО УСПЈЕХА"**

Институт за "Balanced Scorecard" обезбјеђује обуку и консултантске услуге трговачким, владиним и непрофитним организацијама<sup>13</sup> за примјењивање најбоље праксе за "Balanced Scorecard", кроз стратегијско управљање перформансама и мјерама, као и кроз управљање трансформацијама и промјенама.

Награђена методологија Института за "Balanced Scorecard" - "Девет корака до успјеха"<sup>14</sup>, представља у ствари дисциплину, тј. приступ за развој система управљања у пракси. Ова методологија је коришћена за обуку више од 5.000 људи и за консултовање више од 100 компанија из 17 земаља.

"Први корак, изградња "BSC" концепта започиње са одређивањем визије и мисије организације, затим идентификовањем препрека, шанси, односно могућности и утврђивањем вриједности. Први корак, такође укључује припрему измјене менаџмент плана за организацију и организовање форума, односно јавне радионице, како би се идентификовали кључни извјештаји, просјечно одступање, благовременост и извори.

Други корак, развој елемената стратегије организације, укључујући и резултате стратегије и перспективе, од стране учесника радионице како би се пажња усмјерила на потребе потрошача, основне теме стратегије и на предложене вриједности организације.

Трећи корак, елементи стратегије, развијени у претходна два корака, се декомпонују на циљеве стратегије, који представљају камен темељац изабране стратегије и дефинишу њену основну намјену. Циљеви се прво утврђују и категоризују на нивоу основних стратегијских тема<sup>15</sup>, да би се после спојили заједно у један скуп циљева стратегије за цијелу организацију.

Четврти корак, узроци и посљедице успостављања веза између иницијатива, у виду различитих циљева стратегије, формализују се у заједничку иницијативу као стратегијска мапа. Раније конструисане теме стратегијске мапе спајају се у свеобухватну иницијативу – стратегијску мапу која показује како да организација ствара вриједности за своје потрошаче и акционаре.

Пети корак, развијају се мјере за перформансе за сваку иницијативу - циљеве стратегије. Одлучујуће мјере, као и оне које треба занемарити су идентификоване, очекивани циљеви и минимуми су постигнути, а развијена је и основна као и бенчмаркинг база података.

---

<sup>12</sup> Погледати детаљније: Проф. др Неђо Балабан, проф. Др Живан Ристић: *Пословна интелигенција, Економски факултет, Суботица, 2006. год., стр. 35-36.*

<sup>13</sup> До сада је Институт помогао трговачким, владиним и непрофитним организацијама у 17 земаља да развију "Balanced Scorecard" и менаџмент перформанси заједно са системом мјера, примјеном методологиј "Девет корака до успјеха".

<sup>14</sup> *Nine Steps Success® methodology*

<sup>15</sup> Категоризација се врши према перспективама, повезана узрочно-последичним везама, односно стратегијским мапама са сваком темом стратегије.



Шести корак, развијене су иницијативе стратегије које су у сагласности са циљевима стратегије. Да би се повећала одговорност на свим нивоима организације, одговорност за мјерење перформанси и иницијативе стратегије се преноси на подобне запослене, што се затим документује у унапријед дефинисаним табелама података.

Седми корак, имплементација "BSC" концепта започиње примјеном софтвера за мјерење перформанси како би се праве информације о перформансама доставиле правим људима у право вријеме. Аутоматизација обезбјеђује структуру и дисциплину при имплементацији "Balanced Scorecard" система, помаже при трансформисању различитих корпоративних података у информације и знање и, такође, помаже у комуницирању информација о перформансама. Другим ријечима, аутоматизација, помаже запосленима да доносе боље одлуке зато што нуди брз приступ актуелним подацима о перформансама.

Осми корак, "листа мјерила" за различите нивое иницијативе је "стрмоглаво сливена" у пословање и подршку "листама мјерила" по јединицама, у смислу да је "листа мјерила" на нивоу организације (први ред) преведена у пословање јединица или подршку "листама мјерила" јединица (други ред), а онда и у "листе мјерила" за тимове и појединце (трећи ред). Једноставније речено, врши се превођење стратегије са вишег нивоа у циљеве, мјере и оперативне детаље на нижем нивоу. "Листе мјерила" тимова и појединаца повезују свакодневне активности са циљевима одјељења и визијом корпорације. Мјерење перформанси је развијено за све циљеве на свим нивоима организације. Сливањем "scorecard" менаџмент система кроз организацију, циљеви постају оперативнији и више тактички приликом мјерења перформанси. Јавља се већа одговорност за циљеве и мјере, тако што се примјена дефинише на сваком нивоу. Нагласак је на резултатима и стратегијама потребним за комуницирање остварених резултата кроз читаву организацију.

Девети корак, завршава се евалуација цјелокупне "листе мјерила". Током евалуације, организација настоји да одговори на питања, као што су "Да ли наша стратегија дјелује...", "Да ли мјеримо праве ствари...", "Да ли се наше окружење промијенило..." итд.<sup>16</sup>

## ПОПУЛАРНОСТ И КРИТИКЕ "BSC" КОНЦЕПТА

"Каплан и Нортон су открили да компаније користе "Balanced Scorecard" из неколико разлога:

- води извршењу стратегије,
- појашњава стратегију и чини је оперативном,
- идентификује и центрира стратегијске иницијативе,
- повезује буџет са стратегијом,
- доводи у линију саму организацију, с једне стране и стратегију, с друге стране,
- спроводи периодичне провјере стратегијских перформанси ради учења о њима и ради побољшања стратегије.<sup>17</sup>

Истраживање спроведено 1997. године показало је да 64% анкетираних компанија мјери перформансе кроз неколико перспектива на сличан начин као код "BSC" концепта. "BSC" концепт је имплементиран у владиним агенцијама, војним јединицама, дијеловима корпорација као и у цијелим корпорацијама, непрофитним организацијама и школама.

Основна критика која се упућује на рачун "BSC" концепта јесте да листе нису засноване ни на једној доказаној економској или финансијској теорији, тако да нема основе у науци. Процес је у потпуности субјективан и не користи никакве мјере за процјену величина као што су ризик и економска вриједност, на начин који је статистички или економски добро познат. "Balanced Scorecard" не обезбјеђује податке о доњој линији резултата или обједињеном погледу са јасним препорукама, него је то најједноставније речено само листа мјера. Позитивна искуства корисника "BSC" концепта могу бити само врста случајног ефекта, јер не постоје емпиријске студије које би довеле у везу употребу

<sup>16</sup> Преузето са [www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx](http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx), април 2008.

<sup>17</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://www.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard), април 2008.

"BSC" концепта са процесом доношења бољих одлука или унапређењем финансијских перформанси компаније.

## ЗАКЉУЧАК

"Balanced Scorecard", омогућава да се повеже организација, која стоји иза заједничке визија о успјеху, са свакодневним радом запослених и акценат се ставља на резултате. Овај концепт представља, у ствари, систем састављен од људи, стратегије, процеса и технологије.

Приватне и јавне организације континуирано покушавају да ураде "више са мање". Радити праве ствари на прави начин представља суштину овог концепта и захтјева развој добре пословне стратегије и ефикасних операција како би се обезбиједила испорука производа и услуга онако како то захтјева имплементирана стратегија. Конкурентски притисак код приватног сектора и унапређење перформанси и притисак реформе код јавног сектора доводи до тога да су организације из оба сектора константно забринуте за извршавање добре стратегије на прави начин и пословних активности ефикасно. Управо из тог разлога, данашње организације морају да буду и у стратегијском и у оперативном погледу, односно и у дугорочном и у краткорочном погледу одличне како би преживјеле и доживјеле сутрашње изазове. Један такав радни оквир који омогућава да се постигне захтјевана равнотежа између стратегије и краткорочних акција јесте "Balanced Scorecard".

"Balanced Scorecard" представља систем управљања перформансама који се може употребљавати у било којој организацији за поравнавање визије и мисије са захтјевима клијената/муштерија и свакодневним активностима, за управљање и евалуацију пословне стратегије, праћење ефикасности унапређења краткорочних акција, за изградњу капацитета организације, као и за преношење информација о напретку свим запосленима.

На крају се може рећи да је основна сврха изградње, имплементације и употребе "BSC" концепта, заснованог на систему мјерења перформанси из четири перспективе (финансијска перспектива, перспектива потрошача, интерни пословни процеси, учење и развој), у ствари, стварање услова да менаџери виде компанију јасније, те на основу тога донесу праве дугорочне одлуке. Од момента прве појаве овог концепта, а нарочито у последњих неколико година, све већи број компанија се интересује за "Balanced Scorecard" систем, зато што опстанак у савременом пословном окружењу зависи управо од правилног мјерења и анализирања правих перформанси.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Балабан, Н., Ристић, Ж.: *Пословна интелигенција*, Економски факултет, Суботица, 2006.
2. Kaplan, R., Norton, D.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
3. Машић, Б.: *Стратегијски менаџмент* (треће допуњено издање), Универзитет "Браћа Карић", Београд, 2001.

Web извори:

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)  
[www.hbswk.hbs.edu](http://www.hbswk.hbs.edu)  
[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)  
[www.metrus.com](http://www.metrus.com)  
[www.qualitysolutions.com](http://www.qualitysolutions.com)  
[www.quickmba.com](http://www.quickmba.com)  
[www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)  
[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)  
[www.12manage.com](http://www.12manage.com)