



BALANCED SCORECARD KONCEPT - SAVREMENI KONCEPT POSLOVNE STRATEGIJE, KAO PUT ZA KORPORATIVNU SIGURNOST POSLOVANJA

Mr.sc. Dženana Hodžić, email: dj.hodzic@kfbih.com

Privredna komora Federacije Bosne i Hercegovine

Sažetak: Korporativna sigurnost zahtijeva interdisciplinarni pristup, pa se, pored normativnih okvira, koji štite finansijski i ljudski kapital, ovaj pojam proširuje na druge pojmove i oblasti. U ovom radu smo govorili o korporativnoj sigurnosti sa ekonomskog aspekta, tj. strateškog vođenja organizacije, u cilju osiguravanja provođenja poslovne strategije. S obzirom na promjenjive i nestabilne uvjete poslovanja današnjice, rad prikazuje koncept „balanced scorecard modela“, koji se bazira na upravljanju poslovnim procesima i omogućava transformaciju organizacijske vizije i strategije u mjerljive poslovne ciljeve, te identificira smjernice za unapređenje ključnih kompetencija i dugoročnih konkurentskih prednosti. Balanced scorecard alat je za provedbu strategije, a ne za njeno stvaranje, zato strategija mora biti definirana prije same provedbe. Ovaj rad rasvjetljava koncept strateškog vođenja organizacije, koji sadrži definisanu viziju, misiju i poslovne strategije preduzeća, na osnovu kojih se preciziraju akcioni i performansni planovi, zadaci, budžeti i mjerni sistem u okviru određenog broja poslovnih perspektiva, kroz interaktivno djelovanje. Ocjenjujemo da je model predstavljen u ovom radu značajan doprinos korporativnoj sigurnosti sa aspekta ekonomske nauke, odnosno strateškog menadžmenta, sa posebnim naglaskom na mjere efekata koje predstavljaju standarde koji se koriste za procjenu ostvarenih efekata u odnosu na očekivane rezultate.

Ključne riječi: Korporativna sigurnost, strateško vođenje organizacije, balanced scorecard model

BALANCED SCORECARD CONCEPT - CONTEMPORARY CONCEPT OF BUSINESS STRATEGY, US WAY FOR CORPORATE SECURITY OF BUSINESS

Abstract: Corporate security requires an interdisciplinary approach, however, in addition to the normative framework that protects financially and human capital, this concept extends to other terms and authorities. In this article we talked about corporate security in economic terms, strategic management of the organization, in order to ensure the implementation of business strategy. Due to changing and volatile business conditions today, the paper presents the concept of a "Balanced scorecard model", which is based on the management of business processes and the need to transform the organizational vision and strategy into measurable business objectives, and identify guidelines for the improvement of key competencies and long-term competitive advantages. Balanced Scorecard is a tool to implement the strategy, and not to its creation, so the strategy must be defined prior to implementation. This work sheds light on the concept of strategic management of the organization, which comprises defined vision, mission and business strategy of the company, on the basis of which shall be specified in action and powered plans, objectives, budgets and measuring system in the context of a number of business perspective, through interactive activities. We believe that the model presented in this paper a significant contribution to corporate security in terms of economic downturn science, and strategic management, with particular emphasis on the effects of measures which represent the standards used to assess the actual effects in relation to the expected results.

Keywords: Corporate security, strategic management of the organization, Balanced Scorecard model



UVOD

U savremenim uslovima poslovanja različitih organizacija koje karakterizira postojanje veoma turbulentnog i dinamičnog okruženje organizacije trebaju imati mehanizme koji vrše detekciju i prepoznavanje potreba za određenim strateškim korekcijama⁵⁰⁴. Osim jasno definisane vizije i strategije, preduzeće mora imati sistem kontrole i praćenja provođenja te strategije i na taj način osigurati zaštitu vlastitog potencijala, usmjeriti energiju nematerijalne imovine u provođenje strategije, praveći ravnotežu sa finansijskim pokazateljima i mjereći organizacijski uspjeh. Balanced scorecard je relativno novi koncept, sačinjen od mjera dobijenih iz startegije neke organizacije, koje se mogu kvantificirati. Prvi put su ga predstavili Kaplan i Norton 1992 godine u Harvard Business Review. Kaplan je poznati američki profesor sa sveučilišta Harvard, a Norton je poznati biznismen. Kaplanova ideja je da se uspjeh privrednog društva temelji na faktorima, koji su iza finansijskih ciljeva i koji uslovljavaju ostvarenje strateških ciljeva. U poslovnom okruženju balanced scorecard prevodi misiju i strategiju u opipljive ciljeve i mjerenja radi dostizanja održivog stvaranja vrijednosti. Ovaj koncept praćenja poslovanja nastao je kao spoj teorije i prakse. Balanced scorecard je sistem upravljanja koji oblikuje cijeli proces planiranja, praćenja upravljanja i kontrole. Ovdje se radi o uravnoteženosti između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, interne i eksterne perspektive itd. Balanced scorecard se može definirati kao komunikacijski alat, sistem mjerenja i sistem strateškog upravljanja⁵⁰⁵. Korporativna sigurnost predstavlja ukupnu sigurnost korporacije, koja ima za cilj da ostvari sigurnost poslovnog uspjeha preduzeća, podržavajući istovremeno rastuće poslovne potrebe i sprečavanje uticaja svih prepreka i mogućih ataka na poslovanje preduzeća. Obzirom na evidentnu povezanost korporativne sigurnosti sa balanced scorecard konceptom, u nastavku ovog rada govorit ćemo o ovom konceptu kao načinu stvaranja korporativne sigurnosti.

1. Pojam i ključne ideje koncepta balanced scorecarda

Ključne ideje na kojima se bazira razvoj balanced scorecard koncepta su slijedeće:

- Samo finansijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uslovima;
- Uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar četiri područja: finansije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj.
- Balanced scorecard osigurava sprovođenje strategije u život, mobilizira sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, te učenje i povratnu vezu.

Dakle, balanced scorecard treba omogućiti transformaciju organizacijske vizije i strategije u mjerljive poslovne ciljeve te identificirati smjernice za unapređenje ključnih kompetencija i dugoročnih konkurentskih prednosti. Balanced scorecard služi za sinhronizaciju vizije i misije

⁵⁰⁴ Čizmić, E. i Trgo, A. (2010.): „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 43

⁵⁰⁵ Niven, P. R. (2007.): „Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata“, Masmedia, Zagreb, str. 33



organizacije sa zahtjevima klijenata i za usmjeravanje svakodnevnih aktivnosti organizacije na implementiranje i redefiniranje strategije putem kontrole i razvoja operativne efikasnosti i izgradnje kapaciteta organizacije za efektivnu komunikaciju sa svim zaposlenima. Mnoge organizacije koje su uvodile balanced scorecard model počele su shvatati da on ne uzima u obzir samo performanse i efekte u svoj radni okvir, nego uključuje i dodatne aktivnosti vezane za korektnu evaluaciju postignuća specifičnih organizacija putem kontinuirane primjene principa krugova kvaliteta (planiraj, uradi, provjeri, popravi) kroz balanced scorecard kao integralni okvir. Analizom odstupanja između izmjerenih organizacijskih ciljeva prema performansama i stvarnih rezultata organizacije su počele prepoznavati uzroke koji dovode do nezadovoljavajućih performansi identificirajući i rješavajući operacione probleme na anticipativan način. Ovo je faza u kojoj se balanced scorecard koncept može posmatrati, kao ključni menadžerski sistem u okviru širokog spektra svestranog razvoja kvaliteta kompanije, i ona se naziva drugom generacijom razvoja balanced scorecard koncepta. Balanced scorecard koncept nastavio se i dalje razvijati i nadopunjavati elementima koji se ne mogu naći u prvoj i drugoj generaciji. Pod tim elementima podrazumjevaju se alati i metode koje se mogu podvesti pod savremenu menadžersku kategoriju nazvanu „strateška mapa“. Strateška mapa opisuje strateški sistem jedne organizacije, kao mapu „strateške komunikacije“ kroz koju se komunicira organizacijska strategija od top menadžera prema ključnim zaposlenicima⁵⁰⁶. Na osnovu podataka koje daje ugledni magazin Fortune, danas ne postoji organizacija koja se smatra liderom ili neposrednim njegovim sljedbenikom u bilo kojoj grani, koja nema implementiran balanced scorecard koncept. Kao osnovni razlog primjene balanced scorecard koncepta kompanije navode bolju implementaciju poslovne strategije što je i razumljivo ako se uzme u obzir da implementacija poslovne strategije predstavlja najveći problem u strateškom menadžmentu.

2. Perspektive balanced scorecard

U savremenim uslovima poslovanja balanced scorecard koncept predstavlja strateški poslovni okvir koji uzima u obzir ciljeve, mjerila, zadatke, i inicijative koje je potrebno definisati za svaku glavnu perspektivu balanced scorecard koncepta u svakoj konkretnoj organizaciji na veoma fleksibilan način. Poslovne perspektive predstavljaju suštinski dio balanced scorecard koncepta jer osiguravaju multiperspektivno sagledavanje poslovanja organizacije kroz uspostavljanje ravnoteže između različitih indikatora poslovanja.

Klasični balanced scorecard sastoji se od četiri perspektive, kroz koje se posmatra strategija: finansijska, perspektiva klijenata, internog procesa te učenja i rasta. Finansijska perspektiva govori o tome kako treba da se pojavimo pred akcionarima, a perspektiva klijenata kako treba da nastupimo pred kupcima ukoliko želimo finansijski uspjeh. Interna poslovna perspektiva govori o tome koji poslovni poduhvat treba da nadmašimo da bi zadovoljili i akcionare i kupce. I na kraju perspektiva učenja i rasta govori o tome koliko smo spremni da se mijenjamo i unapređujemo na putu dostizanja naše vizije. Praksa je pokazala da se balanced scorecard može koristiti za različite svrhe, kao i da uveliko može biti modifikovan. Arhitektura balanced

⁵⁰⁶ Čizmić, E. i Trgo, A. (2010.): „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str.55



scorecarda sa četiri perspektive se ne mora obavezno podržavati, ali se logika strateškog mapiranja mora ispoštovati⁵⁰⁷.

Ako se balanced scorecard koncept posmatra na bazi uzročno – posljedičnih odnosa svaka organizacija treba početi od definiranja misije organizacije i formulisanja njene strategije. Za ostvarenje navedene misije kroz implementaciju poslovne strategije važno je korištenje sadržaja i alata koji zapravo predstavljaju glavne perspektive balanced scorecard koncepta. Osim toga, treba imati na umu da na ovaj način predstavljanja koncepta uravnotežene karte ciljeva ne treba zaboraviti dvostruki povratne sprege definiše sistematski pristup kako bi se osigurala kvaliteta vanjskog i unutrašnjeg funkcionisanja organizacije. Svaki poslovni proces unutar organizacije treba smatrati kao dio sistema sa elementom povratne informacije. Povratna sprega ili podaci i povratne informacije trebaju biti preispitane od strane menadžera da bi se odredili uzroci grešaka u funkcionisanju i identificirali procesi sa značajnim problemima koji se trebaju unaprijediti.

2.1. Informacione tehnologije i balanced scorecard

Izrada balanced scorecarda nije garancija njegove upotrebe u svakodnevnom donošenju odluka. Ipak, često izvještavanje o rezultatima može privući pažnju zaposlenih. Stoga se postavlja pitanje kako izvještavati o scorecardu? Da li će se organizacija osloniti na pisane izvještaje ili na programe za upravljanje učinkom, zavisi od same organizacije. Prvi korisnici balanced scorecarda s velikom pouzdanošću su koristili papirne izvještaje za pružanje informacija. Kako je upotreba balanced scorecarda rasla i širila se od sistema za mjerenje do sistema koji je od strateške važnosti za menadžment i komunikacijskog alata, mnogi su se korisnici okrenuli informacionim tehnologijama⁵⁰⁸.

Tehnološka rješenja nisu za svaku organizaciju. Neke organizacije preferiraju druge oblike izvještavanja, dok druge jednostavno ne žele uložiti neophodne finansijske i ljudske resurse u programska rješenja. Automatizacija balanced scorecarda pruža brojne prednosti, a jedna od njih je ta da maksimalno povećava upotrebu balanced scorecarda kao sistema za mjerenje, sistema za strateški menadžment, te komunikacijskog alata. I najjednostavniji softver za scorecard dopušta organizacijama da izrađuju najsloženije procjene uspješnosti i kritički ispituju odnose između mjera uspješnosti. Softverom za balanced scorecard takođe se u velikoj mjeri mogu poboljšati komunikacija unutar organizacije i povratne informacije. Na današnjem tržištu postoji veliki skup programskih alata za balanced scorecard. S obzirom da ti alati nude mnoge dodatne mogućnosti za rad, veliki izazov je pronaći ispravne kriterije za izbor najboljeg softvera za određenu organizaciju i njegov balanced scorecard.

⁵⁰⁷ Čizmić, E. i Trgo, A. (2010.): „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str.73

⁵⁰⁸ Čizmić, E. i Trgo, A. (2010.): „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str.359



2.2. Prednosti i ograničenja balanced scorecarda

2.2.1. Prednosti balanced scorecarda

Prednost balanced scorecarda je zasigurno u tome što ga mogu koristiti preduzeća u bilo kojoj privrednoj grani. Ipak, različita konkurentska okruženja zahtjevaju i različite skupine pokazatelja. Stoga oni moraju biti prilagođeni viziji odnosno svrsi preduzeća, strategiji, tehnologiji i organizacionoj kulturi. Što se tiče potreba i koristi primjene balanced scorecarda tri su glavna pitanja na koja nam ovaj model daje odgovore, a to su⁵⁰⁹: mjerenje organizacijskog učinka; povećanje nematerijalne imovine i provedba strategije. Prednosti balanced scorecarda se mogu definisati putem sljedećih tačaka:⁵¹⁰

1. Povezanost – balanced scorecard povezuje i usklađuje brojna, na prvi pogled odvojena, a zapravo zavisna područja konkurentskog poslovanja. Time što su menadžeri prisiljeni razmatrati sve značajne pokazatelje istovremeno, oni mogu spriječiti ostvarenje poboljšanja na jednom mjestu na račun drugih područja;
2. Nefinansijski pokazatelji – Neka preduzeća već koriste savremene nefinansijske pokazatelje za procjenu uspješnosti svojih djelatnosti, ali nisu odlučila koji su pokazatelji ključni za procjenu uspješnosti poslovanja preduzeća kao cjeline. Balanced scorecard zahtijeva da menadžeri odaberu ograničeni broj pokazatelja za svaku od četiri perspektive i da se usredotoče na ključne faktore ostvarivanja strategije preduzeća. Balanced scorecard uklanja „prvaliju“ između kratkoročnog mjerenja uspješnosti (finansijski pokazatelji) i mjerenja dugoročne uspješnosti preduzeća;
3. Ostvarivanje strategije – Bit balanced scorecarda je strategija a ne nadzor, što je bilo značajno za klasične sisteme mjerenja. Oni su proizilazili iz finansijskih perspektiva, određivali su šta trebaju raditi zaposlenici, a zatim bi nadzirali njihovu uspješnost. U savremenim okolnostima nije moguće precizno propisati kako da zaposlenici ostvare svoje ciljeve, te balanced scorecard uključuje zaposlene u odabir onih postupaka koji će voditi zajedničkom cilju. Stoga je važno da s balanced scorecardom budu upoznati svi zaposleni;
4. Upotrebljivost – korisnici informacija koje pruža balanced scorecard su unutrašnji i vanjski. Finansijska perspektiva i perspektiva poslovanja s kupcima su vanjske perspektive, jer opisuju gledanje vanjskih osoba (dioničara, kupaca) na preduzeće. Druge dvije perspektive prikazuju unutrašnje poslovanje preduzeća.

2.2.2. Ograničenja balanced scorecarda

Zasigurno je balanced scorecard način mjerenja uspješnosti poslovanja, koji uklanja slabosti koje sadrže klasična računovodstvena mjerila. Uprkos tome, u preduzećima bi trebali biti svjesni ograničavajućih faktora balanced scorecarda, kao sistema mjerenja uspješnosti poslovanja. Osnovni nedostaci balanced scorecard koncepta vezani su za pretjerano pojednostavljenje njegovog baznog modela, na način da originalna intencija ovog modela nije

⁵⁰⁹ Niven, P. R. (2007.): „Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata“, Masmedia, Zagreb, str.19

⁵¹⁰ Niven, P. R. (2007.): „Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata“, Masmedia, Zagreb, str.22-26.



u potpunosti jasna. Slobodno dodavanje i oduzimanje pojedinih perspektiva dovodi do informacijskih poremećaja u organizacijama a time i do donošenja odluka koje nisu donešene kroz sagledavanje optimalno definisanih uticajnih parametara. Nejasan i nedovoljno precizan proces razvoja balanced scorecard koncepta predstavlja naredni nedostatak. Nedostatak balanced scorecard koncepta je i u tome što su perspektive postavljene kroz kategorijalno ortogonalan sistem rangiranja gdje se cilj konačno sagledava isključivo kroz finansijske aspekte, što je kontradiktorno sa modernim shvatanjem svrhe biznisa⁵¹¹. Svrha svakog modernog biznisa je kreirati klijenta, dok su finansijske mjere samo posljedica dobro postavljene ostale tri perspektive balanced scorecard koncepta. Kao naredni nedostatak navodi se nejasno definirana veza između pojedinih perspektiva, tako da menadžeri ne mogu razumjeti kako će postizanje određenih ciljeva zapravo uticati na finansijsku perspektivu i sa kojim intenzitetom. Nedostatak balanced scorecard koncepta je i rapidno povećanje njegove kompleksnosti u odnosu na njegov originalan oblik. Primjena ovog koncepta ne garantira organizacijama siguran uspjeh, zbog toga što postoje određeni nedostaci vezani za previd određenih aspekata poslovanja u kontekstu ključnih faktora uspjeha koji se ovdje ne spominju na eksplicitan način. Tri bitna ograničavajuća faktora balanced scorecarda su:

1. Novost – Balanced scorecard nije revolucionarni način mjerenja uspješnosti poslovanja. I u teoriji i u praksi već su se primjenjivali nefinansijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti poslovanja. Preduzeća će samo trebati dopuniti postojeće mjerenje.
2. Nepotpunost – Balanced scorecard obuhvaća brojna značajna područja poslovanja. Ipak, u predloženom modelu ta područja nisu potpuna. Gotovo je sigurno da barem područje odnosa s dobavljačima zaslužuje više pažnje i detaljnije određivanje ciljeva i praćenja uspješnosti u tom području.
3. Opsežnost – Balanced scorecard je opsežan sistem pokazatelja i informacija, koji može prouzrokovati teškoća u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja preduzeća kao cjeline, odnosno pri upoređivanju poslovanja preduzeća sa drugima.

Balanced scorecard koncept predstavlja osnovu za nove inicijative kojima se potiču promjene a ne samo projekt kojim se uvode indikatori poslovanja. Kao i kod same strategije, nedostatak inicijative za promjene ne rezultira neuspjehom, već je neuspjeh posljedica nemogućnosti implementacije promjene.

Zaključak

Balanced scorecard koncept predstavlja uravnoteženi koncept strateškog menadžmenta i strateškog planiranja kao i mjerenja uspješnosti organizacija. Ovaj koncept je, u posljednjih desetak godina, veoma unaprijeđen, tako da je postao globalno prihvaćen strateški menadžerski alat, zbog toga što ga koriste različite vrste organizacija u svim dijelovima svijeta. Pored navedenog, značajna je činjenica da je balanced scorecard koncept primjenjiv na svaki bazični tip organizacije, tako da je u novije vrijeme postao univerzalno primjenjiv, uz određene korekcije, u zavisnosti od specifičnih zahtjeva pojedine industrije ili biznisa.

⁵¹¹ Čizmić, E. i Trgo, A. (2010.): „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str.. 463



Korištenje ovog koncepta u cilju osiguranja korporativne sigurnosti evidentirao je određene probleme, ali se nije zadržao samo na konstataciji postojanja problema u implementaciji poslovnih strategija. Riječ je o konceptu koji nudi sistematske i cjelovite smjernice za prevladavanje problema u implementaciji strategije. U današnje vrijeme fabrike, novi pogoni, mašine, uređaji, oprema, ili računari, finansijski pokazatelji..., nisu najbitniji za poslovanje kompanije, kako je to bivalo u ranijem periodu. Osim što poslovna organizacija nadograđuje svoje poslovanje navedenim pokazateljima i opremom, jednako važno je napraviti sistem unutar organizacije koji će pratiti poslovne procese, realizaciju zadatih ciljeva, poslovne strategije ... i koji će na tim temeljima graditi korporativnu sigurnost. Najveći dio rezultata svake organizacije generiraju ljudski resursi, pa se ovim konceptom nastoji iznaći sistemski način postavljanja ovih veoma važnih resursa u bilanse stanja i bilanse uspjeha kompanija, odnosno nastoji se izgraditi sistem poslovnog izvještavanja i strateška bilansna korporativna tabela ustrojena prema balanced scorecard konceptu.

Literatura

- [1] Čizmić, E. i Trgo, A. (2010.): „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo;
- [2] Dicken, P. (2007.), *Global Shift, Mapping the Changing Contours of the World Economy*, SAGE Publications, London, str. 123-130.
- [3] Ivandić Vidović, D; Karlović, L; Ostojić, A. (2011), „Korporativna sigurnost“, MEP, Zagreb
- [4] Kedia, B. L., Nordtvedt, R., Pérez, L. M. (2002.), International business strategies, decision-making theories, and leadership styles: an integrated framework, *Competitiveness Review*, str. 38-52.
- [5] Niven, P. R. (2007.): „Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata“, Masmedia, Zagreb;