



MJERENJE ODRŽIVOSTI U POSLOVANJU PREDUZEĆA POMOĆU BALANCED SCORECARD-A

Aida Vrbanjac, MA, e-mail: aida.vrbanjac@iu-travnik.com
Internacionalni univerzitet Travnik u Travnik, Bosna i Hercegovina

Sažetak: Ključne promjene u okruženju i poslovanju privrednih društava koje su se desile u posljednjih nekoliko decenija, dovele su do razvoja velikog broja savremenih sistema za mjerenje performansi poslovanja preduzeća. U savremenim uslovima konkurentski uspjeh preduzeća zavisi prije svega od njegove sposobnosti da angažuje i efikasno upotrebi svoje nematerijalne resurse, od sposobnosti da se brzo prilagodi stalno promjenljivim uslovima u okruženju i da prije drugih prepozna i zadovolji stalno promjenljive potrebe i zahtjeve potrošača i društva uzimajući u obzir socijalna i okolišna pitanja. Svakako jedan od uspješnijih savremenih sistema za mjerenje poslovanja preduzeća jeste i Balanced Scorecard model. Balanced Scorecard model ima dovoljno potencijala da odgovori potrebama održivog poslovanja. Model procjenjuje poslovanje polazeći od njegove četiri osnovne razine: finansijske, marketinške, interne i organizacijske. Ovaj model je obogatio sistem mjerenja performansi na način da se, pored tradicionalnih mjera, pojavljuju i mjere performansi svrstane u perspektivu potrošača, internih poslovnih procesa i perspektivu inovacija i učenja. Balanced scorecard pomaže organizacijama u svladavanju tri glavna pitanja: djelotvornog mjerenja organizacijskog učinka, povećanja nematerijalne imovine i izazova implementiranja strategije.

Ključne riječi: Balanced Scorecard, održivi razvoj, održive strategije

MEASURING SUSTAINABILITY IN BUSINESS OPERATIONS OF ENTERPRISES BY BALANCED SCORECARD

Abstract: The key changes in the environment and business operations of enterprises that have taken place in recent decades have led to the development of many modern systems to measure the performance of business operations. In modern conditions competitive success of the company depends primarily on its ability to engage and effectively use its intangible resources, from the ability to quickly adapt to constantly changing environmental conditions and that before others recognize and satisfy the constantly changing needs and demands of consumers and society taking into consideration social and environmental issues. Definitely one of the most successful modern systems for measurement of an enterprise is the Balanced Scorecard model. Balanced Scorecard model has enough resources to respond to the needs of sustainable business. Model measures performance starting from the four basic perspectives: financial, customer, internal and organizational. This model has enriched the system of measuring performance in a way that, beside the traditional measures, appear and measures of performance classified into perspective of consumers, internal business processes and innovation and learning perspective. Balanced Scorecard helps organizations to overcome the three main issues: an effective measurement of organizational performance, increasing intangible assets and challenges of implementing the strategy.

Keywords: Balanced Scorecard, sustainable development, sustainable strategies

Uvod

Preduzeća se u današnje vrijeme susreću s mnogim preprekama prilikom razvoja sistema mjerenja uspješnosti njihova poslovanja. Organizacije se danas nalaze u izuzetno konkurentnom okruženju prepunom promjena, te moraju posvetiti značajno vrijeme, energiju, kao i ljudske i finansijske resurse mjerenju svog učinka u postizanju strateških ciljeva.



Tradicionalni model menadžmenta oslonjen je na ukorijenjeni računovodstveni model preduzeća, koji je razvijen prije nekoliko stoljeća i zasnovan je na sistemu godišnjih i kvartalnih finansijskih izvještaja. Uprkos tome, većina preduzeća i dalje koristi ovaj model iako je informatičko doba počelo odavno (Elliot, 1992). Ako posmatramo tradicionalni model sa pozitivne tačke gledišta, on bi svakako morao da se proširi za ocjenu neopipljivog i intelektualnog kapitala (Itami, 1987). U preduzećima informatičkog doba, ovaj kapital igra odlučujuću ulogu za uspjeh preduzeća u odnosu na tradicionalni opipljivi kapital. Zbog teškoće u određivanju tačne finansijske vrijednosti ovog kapitala, on se nikada neće naći u računovodstvenim izvještajima. Međutim, ne može se ignorisati činjenica da ovaj kapital i efikasnost igraju ključnu ulogu u uspjehu preduzeća koja posluju u konkurentnom okruženju današnjice i sutrašnjice (Kaplan i Norton, 1992). Bilo je samo pitanje vremena kada će se pojaviti novi model koji će objediniti ova gledišta. Robert Kaplan, istaknuti i svjetki poznat profesor sa Harvardske Poslovne Škole (Harvard Business School) i David Norton, konsultant, osnivač instituta za Balanced Scorecard saradnju (Balanced Scorecard Collaborative) i direktor Paladijum Grupe (Palladium Group), 1992. godine su u članku „*The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance*“, izdatom u časopisu *Harvard Business Review* – HBR²⁹⁷ uvode novi metodologijski koncept pod nazivom Balanced Scorecard (BSC) - sistema uravnoteženog izvještavanja. Sa jedne strane ovaj model je očuvao tradicionalne finansijske indikatore koji otkrivaju prošle događaje, ali sa druge strane model dopunjuje finansijske indikatore o efikasnosti u prošlosti sa novim indikatorima koji usmjeravaju preduzeće ka budućem uspjehu.

Naziv „balanced scorecard“ ili kraće „scorecard“, potječe iz svijeta sporta tj. iz boksa. Tokom boks meča suci na kartonu, tzv. Scorecardu, zapisuju uspješne udarce boksača. U slučaju da se meč ne riješi knock outom, suci donose odluku na temelju zapisa u scorecardu. U tom smislu scorecard sadrži sve relevantne informacije za donošenje strateške odluke (Jacobson, 2007).

BSC dizajn identifikuje četiri perspektive (Slika 1.): finansijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu unutrašnjih procesa i perspektivu učenja i rasta zaposlenih. Ovakav dizajn obezbjeđuje holistički pristup pri kreiranju i implementaciji strategija usklađenih sa vizijom i ciljevima preduzeća. Strategija i strateški ciljevi su jedan od glavnih preduvjeta uspjeha i dugoročnog održivog poslovanja. Strategija prilagođava smjer poslovanja i određuje koncept i izbor resursa potrebnih za postizanje ciljeva. BSC je ustvari alat za upravljanje strategijom i mjernje tj. praćenje izvršenja strateških ciljeva. Strategija mora biti razumljiva svima u organizaciji kako bi mogli dati svoj doprinos u ostvarenju ciljeva. Kaplan i Norton su zaključili da je veoma teško definisati strategiju kompanije, a još teže implementirati je u samu organizaciju. Oni opisuju BSC kao „*skup mjera koje daju top menadžerima brz, ali sveobuhvatan pogled na biznis*“.²⁹⁸

²⁹⁷ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance", *Harvard Business Review* - HBR, USA, na web stranici <http://hbr.org/>

²⁹⁸ Marković, N., Vuković, M. (2007), "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", *International Journal "Total Quality Management & Excellence"*, Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, str. 99

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 bolju sliku o organizacionim performansama kompanije.

Slika 1.: Okvir Balanced scorecard-a (Kaplan i Norton, 1996)



Na Slici 1. može se vidjeti da je cilj BSC pristupa da prevede viziju i strategiju preduzeća u ciljeve i mjere unutar četiri perspektive. Finansijska perspektiva identifikuje način na koji preduzeće želi da ga zainteresovane strane posmatraju. Perspektiva kupaca određuje kako preduzeće želi da ga vide kupci. Perspektiva unutrašnjih procesa opisuje procese preduzeća kojima se posebno treba prilagoditi da bi se zadovoljili kupci i zainteresovane strane. Perspektiva učenja i rasta zaposlenih obuhvata promjene i poboljšanja koje preduzeće treba da preduzme da bi se ostvarila vizija preduzeća.

Ključne ideje ovog koncepta su sljedeće:

- stvoren je za menadžersku organizacionu komunikaciju i ocjenu strateških karakteristika preduzeća.
- samo finansijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za uspješno upravljanje organizacijom/preduzećem,
- uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključivati barem četiri temeljna izvora (perspektive)



- pruža odgovarajući alat za permanentnu identifikaciju razlika između namjera i pojava u preduzeću.
- BSC osigurava provođenje strategije, mobilizira sve resurse raspoložive za njeno ostvarivanje te učenje i povratnu vezu.

1. Struktura Balanced Scorecard-a

Kao što je već spomenuto Balanced Scorecard predlaže da se organizacija sagleda iz četiri perspektive, da se razvije metrika, prikupljaju podaci i da se vrši njihovo analiziranje u odnosu na svaku od četiri perspektive:

1. Finansijska perspektiva

Ova perspektiva se često ističe kao najznačajnija od ostalih perspektiva, ali ona je u ključnoj vezi sa svim ostalima. Najčešće navođene iz BSC oblasti mjerenja u okviru ove perspektive uključuju zaradu, povraat uloženi sredstava i sl. Iz finansijske perspektive od najveće važnosti su ciljevi koji su veoma slični klasičnom sistemu upravljanja i računovodstva. Finansijska perspektiva ističe važnost izračuna finansijskih pokazatelja jer ako ne možeš mjeriti, onda ne možeš ni upravljati. No ipak, pretjeranim naglašavanjem kratkotrajnih finansijskoekonomskih rezultata i učinaka, menadžment često zapostavlja razvoj proizvoda, poboljšanja procesa, razvoj zaposlenika, informacijske tehnologije, razvoj kupaca i marketinga. Finansijski pokazatelji odražavaju prošle aktivnosti i ne govore mnogo o tome što bi se u sadašnjosti ili budućnosti moglo poduzeti u procesu stvaranja vrijednosti. Važno poboljšanje ovog koncepta je fokusiranje na tzv. usmjeravanje ka vrijednostima koji su bitni za buduću profitabilnost kompanije.

2. Perspektiva kupaca

Istraživanja pokazuju sve veći značaj mišljenja i zadovoljstva kupaca za bilo kakvu vrstu poslovanja. Ukoliko klijenti nisu zadovoljni, krajnji ishod je da će naći druge mogućnosti da zadovolje svoje potrebe, i to je neizostavni indikator budućeg opadanja – iako trenutna finansijska situacija može biti dobra. U cilju mjerenja zadovoljstva kupaca, analize treba vršiti sa aspekta tipa klijenata koji je zastupljen i vrste usluge/proizvoda koji se pruža određenim grupama klijenata i koji će doprinijeti ostvarivanju finansijskih ciljeva. Za razliku od finansijskih pokazatelja, do kojih dolazimo uvrštavanjem rezultata poslovanja u jednadžbe, određivanje vrijednosti za kupce zahtijeva istraživanja putem anketa i upitnika na određenom uzorku. Na taj način preduzeće dobiva korisne informacije o broju vjernih, ali i novih kupaca, žalbi korisnika te usporedive informacije s konkurencijom o kojoj uvijek mora voditi računa. Preduzeće mora, svakako, znati što kupci žele – što oni zahtijevaju u pogledu kvalitete, cijene i isporuke. Osim toga, treba znati što će kupci tražiti u budućnosti. Također je važno širiti se na tržištu kako bi dobili dodatne klijente. Poreduzeće bi se moralo orijentirati na one segmente tržišta i kupaca u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Ukratko, potrebno je dati odgovore na sljedeće: Ko je kupac? Koje su njegove potrebe? Kako ih možemo zadovoljiti? To su pitanja čiji se odgovori kriju iza svih mogućih informacija koje dolaze s tržišta.



Ako sagledamo kompanije koje se rukovode prema tržištu, ova perspektiva omogućava da se interni procesi, usluge i proizvodi dovedu u liniju sa potrebama sadašnjih i budućih tržišta.

3. Unutrašnja perspektiva procesa

Unutar perspektive internih procesa, kompanija treba da utvrdi i strukturise procese koje vode ka ispunjavanju zahtjeva kupaca. Pod internim procesima organizacije podrazumijevaju se aktivnosti koje obuhvataju procese nabave inputa, izrade proizvoda ili obavljanje usluge i proces isporuke finalnih učinaka. Dimenzija internih procesa i resursa opisuje koliko se dobro ili loše odvijaju aktivnosti organizacije tj. da li se posao obavlja kvalitetno, uz prihvatljive troškove i na vrijeme.

Često navođene BSC oblasti mjerenja u okviru ove perspektive uključuju *inovacioni proces* (kapaciteti proizvodnje, broj novih proizvoda i usluga i sl.), *operacioni proces* (vrijeme isporuke proizvoda, procenat defektnih proizvoda i sl.) i *postprodajna usluga* (vrijeme potrebno da se zamjene ili poprave defektni proizvodi i sl.).

4. Perspektiva učenja i rasta

Ova perspektiva uključuje obuku zaposlenih, razvoj znanja i korporativno-kulturnih stavova koji su povezani sa individualnim i organizacijskim samopoboljšanjem. Ljudski resursi su strateški faktor uspjeha, stoga je perspektiva za učenje i razvoj ta koja treba da odredi zaposlene i da ih organizuje za uspješno sprovođenje promjena. Odgovarajući rezultati mjerenja mogu voditi menadžere ka fokusiranju na trening fondove u onim oblastima gdje su najpotrebniji. Najčešće BSC oblasti mjerenja za ovu perspektivu uključuju *spособnosti zaposlenih* (npr. edukacija i nivo vještina), *dostupnost informacionih tehnologija* (npr. procenat radnika sa on-line pristupom informacijama klijenata) i *motivacija* (npr. procenat implementiranih prijedloga od strane zaposlenih).

Ova perspektiva je, bez ikakve sumnje, najviše zanemarena u preduzeću. No, činjenica je da je razvoj preduzeća nemoguć bez kvalitetnih zaposlenika. Može se reći da je ova perspektiva u funkciji ostvarivanja prethodna tri motrišta. U suvremenim uvjetima poslovanja, u kojim je od bitnog značenja stalna poboljšanja procesa i odnosa prema klijentima, ulaganja u razvoj zaposlenih treba smatrati dugoročnim ulaganjima, a ne troškom. Ističe se dominantna uloga saradnika, naglašava se upravo njihova kreativna sposobnost. U današnje vrijeme, u eri informacija, vrijednost kompanije zasniva se na nematerijalnim vrijednostima u koje spadaju zaposlenici, njihove vrijednosti, znanje – know-how.

Ovdje je neophodno istaći termin strateško mapiranje. Stratejske mape predstavljaju sredstva komunikacije koja se koriste da istaknu kreiranje vrijednosti za organizaciju. One pokazuju logičnu, korak po korak, konekciju između strateških ciljeva u vidu uzročno posljedičnih veza. Uopšteno govoreći, unapređenje performansi u strateškim ciljevima identifikovano u perspektivi učenja i rasta omogućava organizaciji da unaprijedi svoje interne poslovne procese, koji zauzvrat omogućava organizaciji da stvori željene rezultate u korisničkoj i finansijskoj perspektivi.

2. Balanced Scorecard za održivo poslovanje



Praksa održivog poslovanja preduzeća uveliko se razvila i proširila u posljednjih desetak godina. Pojam održivog razvoja obuhvaća ekonomsku uspješnost i društvenu odgovornost, uz istovremenu zaštitu prirodnih i ljudskih resursa. Dugo vremena preduzeća nisu obraćala dovoljno pažnje na ekološke i socijalne komponente poslovnih aktivnosti, iako se one odražavaju na ekonomske transakcije i tržišnu poziciju. Ekološki odgovornim poslovanjem može se tretirati ono poslovanje koje koristi obnovljive izvore (ekološki održivo) i vodi računa o uticaju svojih aktivnosti na humane aspekte (društveno odgovorno). Ne smijemo zaboraviti i treću komponentu — da takvo poslovanje mora biti sposobno i da pokriva svoje troškove i stvara profit (ekonomski održivo).

Posljednjih godina u velikom broju kompanija radilo se na implementaciji različiti menadžerskih sistema i standarda u svrhu postizanja održivog poslovanja. Preduzećima često nedostaju odgovarajuće strategije u oblasti održivog menadžmenta. Također, menadžerski instrumenti i alati iz ove oblasti rijetko su uključeni u ključne procese kompanije. Postavlja se pitanje da li Balanced Scorecard model ima dovoljno potencijala da odgovori potrebama održivog poslovanja. Balanced Scorecard jeste alat koji stavlja fokus na kvalitativne aspekte kao što su socijalna i okolišna odgovornost. On osigurava metode pomoću kojih se povezuje strateški i operativni nivo preduzeća. Također, Balanced Scorecard osigurava jedan otvoren okvir koji će povezati ciljeve održivog poslovanja na poljima finansija, marketinga, operative i učenja. Tako je ovaj model obogatio sistem mjerenja performansi na način da se, pored tradicionalnih mjera, pojavljuju i mjere performansi svrstane u perspektivu potrošača, internih poslovnih procesa i perspektivu inovacija i učenja koje smo prethodno u radu već naveli.

3. Održivi Balanced Scorecard i njegova implementacija

Održivi Balanced Scorecard baziran je na tradicionalnom BSC modelu, menadžerskom alatu koji su kreirali Robert Kaplan i David Norton 1996 godine. Balanced Scorecard predstavlja metodu strateškog upravljanja poslovnim sistemom koji se intenzivno koristi u privrednim, vladinim i neprofitnim organizacijama širom svijeta u cilju usklađivanja poslovanja sa vizijom i strategijom organizacije, unapređenja interne i eksterne komunikacije, kao i nadgledanja organizacionih performansi u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

Novi Balanced Scorecard transformiše organizacioni strateški plan iz jedne atraktivne ali pasivne dokumentacije u „pokretni sistem“ za organizaciju na dnevnoj bazi. On pruža okvir koji ne samo da obezbjeđuje mjerenje performansi, već pomaže planerima da identifikuju šta treba biti urađeno i izmjereno. Balanced Scorecard omogućava rukovodiocima da zaista sprovedu svoje strategije, odnosno ostvare svoje strateške ciljeve.

Održivi Balanced Scorecard obuhvata širi obim uključujući sve tri dimenzije koncepta održivog poslovanja. U okviru održivog BSC nije nužno da finansijska perspektiva zauzima poziciju na vrhu ljestvice. Ovdje je moguće da društvena ili okolišna perspektiva i ciljevi koji su povezani s njima zauzmu važniju ulogu u strateškoj mapi. Druga karakteristika sistema održivog uravnoteženog izvještava jeste lanac uzroka i efekata između strateških ciljeva, koji će bitno odrediti strateške pretpostavke. Tako je moguće da znanje i senzibilitet zaposlenih utiče na razvoj ekoloških inovacija što bi moglo dovesti do povećanja prodaje i na kraju



unaprijediti finansijsku perspektivu poslovanja.²⁹⁹ Na ovaj način održivi Balanced Scorecard pomaže da se otkriju odgovarajuće strateške okolišne ili društvene vrijednosti, te da se dokaže veza između „mekih činjenica“ i „tvrdih“ finansijskih rezultata. Također, održivi BSC može povećati transparentnost potencijala (ekonomskih, ekoloških i društvenih) povećanja vrijednosti. Te je moguće da dođe povećanja unutrašnje okolišne prihvatljivosti zbog „mekih“ održivih ciljeva, te da se istakne njihova ekonomska korist.

Za definisanje i implementaciju održivog sistema uravnoteženog izvještavanja neophodno je razmotriti strateške, kulturološke, metodološke aspekte, te aspekte strukture.

1. Strateški aspekt. Kao i tradicionalni tako i održivi Balanced Scorecard treba strategije, samo što su takve strategije rijetkost u praksi preduzeća. Slično kao u tradicionalnom modelu i ovdje je neophodno definisati održivu strategiju na nivou kompanije, tako da strateški ciljevi, mjerenja i performanse moraju biti definisani za svaku perspektivu održivog Balanced Scorecarda. Praksa je pokazala da ovaj korak uopšte nije beznačajan, te da mu se mora posvetiti posebna pažnja. Treba znati da je važna uspostava održive strategije i prije samog kreiranja sistema održivog Balanced Scorecarda. Tako da se iz toga mogu izvući odgovarajući strateški ciljevi, indikatori, kao i sistemi mjerenja za održivi BSC. Vrlo je važno da su zaposleni upoznati sa strategijom i vizijom kompanije, te da znaju u kom ih pravcu ona vodi. Ukoliko to nije slučaj zaposleni mogu biti dezorijentisani i neće na pravi način shvatiti šta kompanija od njih očekuje. Neophodno je da se osigura prihvaćenost strategije na nivou cijele organizacije.

2. Kulturološki aspekt. Novi sistemi menadžmenta povlače sa sobom duboke promjene u samom upravljanju. Ovdje kao važan faktor uspjeha do izražaja dolazi sposobnost rukovodstva da kreira viziju, te uspostavi ciljeve i strukture. Ove sposobnosti trebaju biti duboko ukorijenjene u kulturu korporacije. Rukovodstvo kompanije mora se zapitati da li postoji veza između održivog poslovanja i kulture njihovog preduzeća. Što je više održivo poslovanje zastupljeno u viziji i strategiji preduzeća, više će kultura preduzeća biti otvorena za buduće, nove pristupe održivog poslovanja.

3. Strukturalni aspekti. Novi instrumenti moraju biti interno prihvaćeni da bi se osigurala njihova integracija u glavne procese menadžmenta. Održivi BSC nije samo još jedan alat koji se može primijeniti na određena područja menadžmenta, već bi se on trebao koristiti u ključnim procesima menadžmenta kao njegov instrument u poslovanju, te kao podrška za strateško planiranje. Također, održivi BSC pomaže u boljoj integraciji okolišnih i/ili socijalni ciljeva u glavne zadatke menadžmenta. Održivi BCS može uključivati i okolišne i socijalne ciljeve, te prevazilazi postojeće odvojene sisteme menadžmenta orjentisane prema održivosti. Ovo implicira fundamentalne strukturne promjene u organizaciji, te zahtijeva pažljiv pristup zbog mogućeg internog kulturološkog protivljenja.

4. Metodološki aspekti. Zaposleni treba da razumiju važnost održivosti i novih instrumenta upravljanja za top menadžment. Održivi BSC zahtijeva „top-down“ metodologiju jer održivost dolazi sa novim sadržajem i novim alatima. Sam „top-down“ pristup bi mogao isprovocirati interni otpor, pogotovo kada se ne razmatraju ideje ili strah zaposlenika tipičan za bilo koji process promjene. Izuzev prvog koraka, top menadžment definiše generalne

²⁹⁹ Patricia Pulliam Phillips, Jack J. Phillips „The Green Scorecard: Measuring the Return on Investment in Sustainability Initiatives“, Nicholas Brealey America 2010.



ciljeve u smislu korporativne vizije i strategija održivosti. U drugom koraku pojavljuju se konkretni termini (ciljevi, pokazatelji i mjere) od strane srednjeg i nižeg menadžmenta. Integracija ciljeva, pokazatelja i mjera može dovesti do pitanja kao što su: “da li je moguće promijeniti generičku strukturu BSC, te je li moguće uključiti više od četiri cilja u održivi BSC?”. Odgovor je jednostavno da. Metodologija BSC je fleksibilna i može se prilagođavati potrebama kompanije. BSC se može koristiti za povećanje dioničarske vrijednosti. Također se može koristiti i za neprofitne organizacije. Ideja da se koristi i u svrhe okolišnog menadžmenta nije nova, i već je predložena od samih osnivača. Kao generalni vodič, preporučljivo je da se sve strateški važne interesne grupe uključe u SBSC.

4. Održivo orijentisane konkurentne strategije

Kao i tradicionalni tako i održivi Balanced Scorecard predstavlja alat koji omogućava prenos strategije do operativnog nivoa organizacije, te služi kao alat za sprovođenje strategije u praksu. Ovo podrazumijeva da su norne i strateški elementi unaprijed definisani. U suprotnom, ukoliko organizacijska vizija ne prenosi ideju održivosti, teško da će strategije održivosti uopšte postojati. Ovo dovodi do toga da koncept održivosti i njegovi ciljevi neće biti shvaćeni od strane zaposlenih na operativnom nivou. Da bi koncept održivog poslovanja doveli do praktične realizacije moraju postojati odgovarajuće održivo orijentisane strategije. Slijedeće strategije pružaju kompaniji pet različitih izvora koristi u okviru održivog poslovanja³⁰⁰:

1. *Strategija „sigurnost“, smanjenje i upravljanje rizikom.* Problem i izazovi održivosti kao što su klimatske promjene, siromaštvo, biotehnologija i slično, praćeni od strane političkih sistema, tržišta i javnosti, mogu izazvati povećan stepene izloženosti riziku kompanije. Ovi rizici mogu ugroziti finansijsku, upravljačku ili reputacijsku sferu poslovanja kompanije. U ovom slučaju, održivo upravljanje podrazumijeva smanjenje, izbjegavanje ili kontrolu nad rizikom. Krajnji cilj ove strategije jeste osiguranje postojećih tržišta i konkurentski prednosti.
2. *Strategija „kredibiliteta“, unapređenje imidža i reputacije.* Sa obzirom na društvenu i političku vrijednost održivog poslovanja, kredibilitet i reputacija kompanije predstavljaju značajnu nematerijalnu imovinu preduzeća. Reputacija pomaže preduzeću pri rješavanju problema sa interesnim grupama koje su izložene održivom poslovanju kompanije. Kada preduzeće uspije da izgradi sliku u društvu i političkom okruženju kao „društveno odgovorno lice“, to će se pozitivno odraziti i na buduće investitore. Cilj ove strategije jeste izgraditi, gajiti, unaprijediti i sačuvati kredibilitet preduzeća. Mjere na tom putu mogu biti ofanzivne ili defanzivne. Defanzivne mjere podrazumijevaju komunikaciju sa interesnim grupama i bliže su strategiji sigurnosti, dok se ofanzivne mjere fokusiraju na izgradnju održivih proizvoda i usluga koje se nastoje diferencirati od konkurencije. Ova strategija se preporučuje u granama gdje postoje velike mogućnosti za održivim poslovanjem kao što su: tekstilna industrija, kozmetika, finansije, hrana i slično ili oblastima solarne energije, vode, vjetra, organske proizvodnje i slično.
3. *Strategija „efikasnosti“, povećanje produktivnosti i efikasnosti.* U okviru ekološkog menadžmenta ova strategija je poznata i široko zastupljena kao ekoefikasnost. U industriji se

³⁰⁰ Ines Oehme, Ulrike Seebacher „Corporate Sustainability“, Graz 2006. godine;



istiće kao održivo orijentisana strategija, zbog njene uspješnosti na polju reduciranja troškova i ekoloških ostvarenja, efikasnijeg korištenja energije, vode i drugih materijalnih resursa. Ovo se može ostvariti samo ukoliko se ostvari efikasnost zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom. Cilj ove strategije jeste povećanje eko i/ili socijalne efikasnosti preduzeća. Procjene mogu da se vrše na operativnom, proizvodnom nivou, te na nivou menadžmenta.

4. *Strategija „inovacije“, diferenciranje na tržištu.* Ekološki i socijalni uticaji nerijetko ostavljaju priliku za diferenciranje proizvoda preduzeća. Održivi proizvodi i usluge mogu se pronaći na različitim tržištima i sektorima i mogu da doprinesu jedinstvenom načinu prodaje. Cilj ove strategije jeste da doprinese povećanju prodaje kroz razvoj i prodaju ekološki i socijalno „prijateljski“ proizvoda. Potencijalne mjere koje se mogu poduzeti za pomjeranje iz eko niša prema masovnom marketingu podrazumijevaju stvaranje dodatne vrijednosti za kupce kroz unapređenje proizvodnje, potrošnje ili usluga.

5. *Strategija „transformacije“, razvijanje novih tržišta.* Ova strategija zahtjeva dosta temeljitije promjene u odnosu na druge strategije zbog toga što transformacija postojećih i kreiranje novih tržišta zahtjeva političke, institucionalne, te promjene u ljudstvu. U velikom broju slučajeva ljudske potrebe i oblici potrošnje moraju biti modifikovani. Cilj ove strategije jeste da gaji strukturalne promjene u okviru kompanije, posebno one tržišne i političke. Kompanije moraju participirati u postojećim politički orijentisanim udruženjima ili asocijacijama, te kreirati ili podržavati održivo orijentisane industrijske proizvode i standarde. Ofanzivno lobiranje također može biti jedan od kvalitetnih načina promjene postojećih zakona na polju konkurentnosti.

Za razumijevanje procesa prenosa održive strategije na operativni nivo preduzeća neophodno je da razumijemo moguće različite perspektive, ciljeve strategija, te odgovarajuće odnose koje proizilaze iz ofanzivne strategije „vjerodostojnosti“ i ofanzivne „transformacijske“ strategije. „Vjerodostojni“ održivi Balanced Scorecard za unapređenje imidža i reputacije kompanije. Svrha ovog tipa strategije jeste osigurati povećanje ugleda kompanije kroz ulogu „odgovornog građana“. Kompanije generalno pokušavaju da predstave svoje poslovanje kao ekološki i socijalno osjetljive. Ovom strategijom se nastoji osigurati povjerenje i prihvatanje javnosti. Strategijom se nastoje zadovoljiti strogi zahtjevi javnosti za održivim poslovanjem. Preduzeća teže unapređenju vlastitog ugleda u javnosti, ali također moraju uzeti u obzir pitanje sigurnosti unutar internih procesa kako bi zadržali vjerodostojnost poslovanja. Koncept održivog uravnoteženog izvještavanja (SBSC) nekog preduzeća treba da se sastoji od četiri perspektive: procesne, perspektive učenja, socijalne perspektive i finansijske³⁰¹.

Strateške ciljeve kao što su doprinos regionalnom razvoju i ostvarenje saradnje sa malim i srednjim lokalnim preduzećima ubrajamo u procesne perspektive. Perspektiva učenja sadrži strateške ciljeve koji omogućavaju unapređenje znanja koje se tiče održivog poslovanja. Iz socijalne perspektive izdvajaju se ciljevi: prijateljski odnosi sa susjedstvom, unapređenje regionalnog životnog standarda, razvoj koncepta sponzorstva i slično. Finansijska perspektiva tiče se pitanja korporacijske vrijednosti, izloženosti riziku, ili troškova regrutacije novih zaposlenih.

³⁰¹ Ines Oehme, Ulrike Seebacher „Corporate Sustainability“, Graz 2006. godine



„Transformacijski“ održivi Balanced Scorecard za razvoj tržišta. Cilj transformacijske strategije jeste kreiranje ili učestovanje u strukturalnim promjenama institucionalnih okvira. Ovaj koncept također pokazuje procesne, finansijske, socijalne i perspektive učenja, ali i perspektivu kupca. Transformacijska strategija pokazuje da finansijska perspektiva ne mora zauzimati vodeću poziciju. Ovdje se ističe važnost socijalne i perspektive kupca. Sada se kao važni strateški ciljevi izdvajaju: razvoj koncepta integrisane mobilnosti, istraživanje mogućnosti i rizik održive mobilnosti, oblikovanje institucionalnih okvira, razvoj inovacijskih opcija, unapređenje zadovoljstva kupaca i slično.

Zaključak

U današnje vrijeme, jedan od vodećih izazova s kojima se poduzeća susreću je poslovanje u uvjetima koji se neprestano mijenjaju. Promjene se ne događaju samo u okruženju u kojem preduzeće posluje, već dolazi i do promjene u svim aspektima života. Zbog potrebe za brзом i fleksibilnom prilagodbom novonastalim okolnostima, upravljanje preduzećima danas predstavlja veoma zahtjevan posao. Za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka nije više dovoljno pratiti samo finansijski rezultat, već se potrebno usmjeriti i na praćenje i razvoj drugih aspekata poslovanja, kao što su kupci, zaposlenici i interni procesi. Jedna od mjera učinaka koja ne uzima u obzir samo finansijske pokazatelje, već i druge aspekte poslovanja je Balanced scorecard metoda koja nudi sasvim novi pristup strateškom upravljanju.

Balanced Scorecard je u svijetu prepoznat kao dobar model pomoću kojega se ostvaruju strateški ciljevi, ostvaruje komunikacija na svim razinama organizacije, vodi u ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Balanced Scorecard je instrument koji osigurava visoki potencijal za upravljanje korporativnim promjenama. Služi da se bolje odrede nematerijalne vrijednosti i da se iste integrišu u sistem kako bi kompanija u budućnosti mogla da računa na uspjeh uključujući sve svoje resurse. BSC je trenutno alat koji menadžeri kompanija mogu koristiti kao mogući odgovarajući konceptualni okvir za korporativno održivi razvoj.

Balanced scorecard sistem naglašava važnost, danas sve značajnije, nematerijalne imovine preduzeća te omogućuje jednostavan i brz pregled ciljeva organizacije te trenutnih rezultata sektora i pojedinaca. Uvođenjem balanced scorecarda u neku organizaciju podiže se razina komunikacije na svim hijerarhijskim razinama. Svaki zaposlenik, u svakom trenutku zna što se od njega očekuje, te koji je njegov doprinos ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije.

„Ako nešto ne možete mjeriti, vi sa time ne možete upravljati. Ako ne možete tim upravljati to ne možete poboljšati“ Kaplan R.S. i Norton R.D.

Literatura

- [1] Ines Oehme, Ulrike Seebacher „Corporate Sustainability“, Graz 2006. Godine
- [2] Bieker T.: “Managing corporate sustainability with the balanced scorecard”, oikos PhD summer academy, St. Gallen, 2002
- [3] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance", Harvard Business Review - HBR, USA, na web stranici <http://hbr.org/>



- [4] Marković, N., Vuković, M. (2007), "Pomeranje Balanced Scorecard paradigme i integracija sa programima IMS", International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 35, No.4, YUSQ EQW, str. 99
- [5] Patricia Pulliam Phillips, Jack J. Phillips „*The Green Scorecard: Measuring the Return on Investment in Sustainability Initiatives*“, Nicholas Brealey America 2010.
- [6] Reefke, Hendrik; Trocchi, Mattia „**Balanced scorecard** for sustainable supply chains: design and development guidelines“, International Journal of Productivity & Performance Management, 2013, Vol. 62 Issue 8, p805-826. 22p.