ELEMENTI I OSNOVE KONCEPTA BALANSNE KARTE
REZULTATA

ELEMENTS AND BASES OF THE CONCEPT BALANCED SCORECARD

Bojan Krstić
Ekonomski fakultet, Niš

Režime - U radu se ukazuje na mogućnost primene koncepta balansne karte, kao sistema strategijskog upravljanja i sistema merenja performansi, kao i koncepta strategijske mape koja bazira na balansnoj karti, koja pokazuje kako da neka organizacija planira konverziju različitih resursa u željene rezultate.

Abstract - This paper deals with possibility implementation the concept of the Balanced Scorecard, as a system of strategic management and performance measurement system, and the concept of the Balanced Scorecard Strategy Maps, which show how an organization plans to convert its various assets into desired outcomes.

Uvod


BSC kao sistem merenja performansi

Po mišljenju H. Mintzberg-a, sistem za kontrolu performansi imaju dve svrhe, merenje i motivisanje [4]. U skladu sa savremenim tendencijama i zahtevima za
redizajniranje postojećih tradicionalnih pristupa, kao i inkorporiranjem nefinansijskim pokazatelja u sistem kriterijuma uspješnosti preduzeća, BSC koncept predstavlja određenu novinu. Naijme, multidimenzionalnost poslovnih i upravljačkih procesa zahteva multidimenzionalni i multistrukturalni pristup merenju i analize performansi, koji se po mišljenju autora može ostvariti preko četiri osnovne perspektive (dimenzije) merenja: finansijska (vlasnička), perspektiva potrošača, perspektiva internih procesa, kao i inovativna odnosno perspektiva učenja i rasta. Balansna karta treba da predstavlja miks tzv. vodećih (leading) i posledičnih (lagging) indikatora. Vodeći indikatori su merila nosioča (faktora) performansi, kao što su merila vremena, troškova, inovativnosti, fleksibilnosti i sl. Posledični indikatori su mere rezultata (dobiti, prihoda, tržišnog učešća, ekonomski dodate vrednosti i dr.) i merila efikasnosti (rentabilnosti, produktivnosti rada, ekonomičnosti, marže dobiti, stope razvoja i sl.) Širenje seta indikatora, pored finansijskih, treba da omogući realizovanje dugoročnih strategičkih ciljeva.

Finansijska dimenzija merenja u prvi plan ističe stvorenu vrednost za vlasnike. Finansijskim merilima ocjenjuje se doprinos odgovarajuće strategije povećanju efikasnosti poslovanja. Klijentska finansijska merila koja se ovim konceptom predlažu su stope rentabilnosti na ukupna i sopstvena sredstva, kao i dobit po akciji, P/E racion, tržišno učešće, cash flow, cena akcije i dr.

 Interna procesna perspektiva merenja vezuje se za praćenje i merenje efikasnosti internih proizvodnih i drugih procesa kojima se stvara vrednost za potrošača. Osnovna merila njihove efikasnosti su stopa produktnosti rada i stopa ekonomičnosti. Pored ovih moguće je primeniti mnoga druga merila efikasnosti (merila kvaliteta, vremena tj. brzine, i sl.). Interna efikasnost će se poboljšati ako se na preduzeće gleda holistički kao na sistem koordiniranih međusobno isprepleteni i međuzavisni poslovnih procesa.

 Inovativna perspektiva ili perspektiva učenja i rasta treba da ukaže na merenje nivoa i kvaliteta inovativnosti prilagođavanjem promenljivim zahtevima potrošača odnosno fleksibilnosti u stvaranju vrednosti za potrošača. Veća vrednost za potrošača stvara se inovacijama novih proizvoda ili poboljšanjem postojećih proizvoda na bazi novih internih procesa. Za merenje i praćenje inovativnosti mogu poslužiti: broj novih proizvoda, tržišno učešće novih proizvoda, broj prijavljenih patenata, visina ukupnih troškova za istraživanje i razvoj, kvalitet i kvantitet zaposlenih u istraživanju i razvoju.

 Perspektiva potrošača ističe potrebu merenja intenziteta satsfakcije potrošača preko indeksa satsfakcije potrošača, stope zadruživanja odnosno gubljenja potrošača, stope osvajanja novih potrošača i sl. Za procesu vrednosti marke proizvoda predložene su četiri njene dimenzije: a) lojalnost marki, b) opužen kvalitet, c) asocijacije (koje stvara marka) / diferenciranost (u odnosu na druge marke proizvoda), d) poznatost marke potencijalnom tržištu [5].

 Naijme, postavlja se pitanje da li su ove četiri perspektive dovoljne ili da li su sve potrebne za sva preduzeća. Odgovor je da naravno nisu, već da u zavisnosti od delatnosti i okolnosti u privrednoj oblasti, kao i od strategije preduzeća zavisí koliko perspektiva merenja treba da se nade u balansnoj karti. Naravno, autori ovog koncepta predlažu ove četiri perspektive kao određeni polazišni šablon koje će svako preduzeće prilagoditi svojim
okolnostima. Prema tome, neka preduzeća će u balansnoj karti imati četiri, neka tri, a neka pak i više dimenzija. Tako npr. jedna banka može svoju balansnu kartu komponovati iz finansijske perspektive, perspektive klijenata, perspektive zaposlenih i perspektive zajednice. Na drugoj strani, npr. preduzeće u oblasti elektronike može imati: finansijsku perspektivu, perspektivu potrošača, perspektivu internih sposobnosti, inovativnu perspektivu, kao i perspektivu zaposlenih i zajednice.

Potom, postoji mišljenje da nije dobro preširoko postaviti listu ključnih merila i faktora uspeha u balansnoj karti rezultata (inovacije proizvoda, obučavanje i usavršavanje zaposlenih, satisfakcija potrošača, povećanje poverenja i lojalnosti zaposlenih, redizajniranje organizacione strukture i slično). Ovo iz razloga što se na takvo veliki broj varijabli (merila) koje utiču na efikasnost preduzeća ne može fokusirati vreme i energija jednog menadžera (npr. poslovne jedinice). Svaki menadžer treba da zna za šta je, odnosno za koje dimenzije iz balanske karte rezultata je odgovoran (rentabilnost akcijskog kapitala, prinos na ukupna sredstva, marža dobiti, satisfakciju potrošača, inovacije i sl.) i koji su to pokazatelji čije pozitivne i negativne promene treba da budu stalno na umu određenom menadžeru pri odlučivanju [6].

Naime, u početku su Kaplan i Norton preporučivali kreiranje balansnih karti koje će sadržati do 35 merila performansi, ali s obzirom na nemogućnost njihovog efektivnog praćenja, preporučili su ograničavanje na 15 do 20 ključnih merila performansi. Prisustvo velikog broja performansi vodi ponovnim procenama relacija između svakog merila performansi i strategije.

Povezivanje merenja performansi i strategijskog planiranja odnosno upravljanja je nužno kako bi takav sistem mogao da akekvalno služi u procesu strategijske kontrole. Svrha strategijskog planiranja je da definiše odnose između preduzeća i njegovih stakeholder-a kroz odgovarajuću strategiju. U balansnoj karti kombinuje se, dakle, menadžment i merenje performansi. Različite situacije na tržištu, različite strategije proizvoda, različito konkurentsko okruženje, zahtevaju od svakog preduzeća da kreira svoju balansnu kartu rezultata odnosno da izvrši izbor, adekvatno merenje i praćenje ključnih kvantitativnih i kvalitativnih merila performansi. Ovo stoga, što relativni značaj pojedinih merila nije isti u svim preduzećima i determinisan je prirodnom aktivnosti preduzeća ili aktivnosti njegovih poslovnih jedinica. Po pravilu, periodično, treba preispitati sistem merila koji čine balansnu kartu.

Balansna karta se ipak smatra izuzetnim kontrolnim sredstvom za nivo poslovnih jedinica, ali daleko od toga da je tu i njen kraj. U stvari, jednom razvijena balansna karta za poslovnu jedinicu (ili, preciznije, strategijsku poslovnu jedinicu - SBU), postaje osnova za balanske karte za departamente i funkcionalne jedinice. Menadžeri u departmentima i funkcionalnim jedinicama, dakle, mogu razviti svoje karte, koje će biti konzistentne i od pomoći u realizovanju misije i strategije strategijske poslovne jedinice. Na taj način, balansna karta strategijske poslovne jedinice se kaskadno pomerava naniže prema tzv. centrima odgovornosti unutar strategijske poslovne jedinice, obezbeđujući svim centrima odgovornosti da rade u skladu i prema ciljevima SBU.

184
Naime, svaka poslovna jedinica treba da razvije svoju balansnu kartu, koju će činiti tzv. jedinstvena (unikatna) merila sa poslovnu jedinicu i tzv. zajednička merila, koja će biti prisutna u balansnim kartama svih poslovnih jedinica [7]. Ta zajednička merila biće u fokusu komparativne analize, i u sprezi sa jedinstvenim merilima potpomoć re-dirazvijanja strategija poslovnih jedinica. Takođe, komparativna analiza zajedničkih merila usmeriće strategiju složenog preduzeća.

Balansna karta kao sistem merenja performansi prevashodno pomaže u praćenju i kontroli implementacije jedne strategije u određenom periodu. Ovo na taj način, što prevodi tu strategiju u ciljna ostvarenja i merila kojima će se ta ostvarenja kontrolisati. Osim toga, ona treba da pomogne i u formulisanju odnosno re- definisanju strategija. Stoga balansnu kartu kao memi sistem treba povezati sa strategijom. To povezivanje proizlazi iz samog postupka razvijanja i revidiranja balansne karte, gde se vizija i misija prevode u set ciljeva, na osnovu kojih se identifikuju ključni faktori uspeha (KFU), koje onda treba prevesti u seriju ključnih merila performansi (KMP) uspešnosti strategije, te sledi relacija: misija i vizija $\Rightarrow$ ciljevi/strategija $\Rightarrow$ KFU $\Rightarrow$ KMP.

**BSC kao sistem strategijskog upravljanja**

Balansna karta rezultata predstavlja upravljačko-kontrolni sistem koji može motivisati i inicirati znatna poboljšanja u kritičnim područjima poslovanja kao što je proizvod, proces, potrošač i razvoj tržišta. Kaplan i Norton pokazali su kako balansna karta omogućava menadžerima uvođenje četiri upravljačkih procesa koji posebno i u kombinaciji doprinose povezivanju dugoročnih strategijskih ciljeva sa kratkoročnim (tekućim) akcijama.

Prvi proces je **prevođenje vizije**. On pomaže menadžerima da postignu saglasnost mišljenja o viziji i strategiji. Da bi zaposleni mogli da shvate viziju menadžmenta, vrlo je važno prevesti viziju i strategiju na operativne relacije i uslove, kako bi zaposleni mogli da koriste uputstva za sprovođenje akcija u njihovom delokrugu rada. Vizija i strategija se moraju izraziti preko integrisanog seta ciljeva i merila efikasnosti, koji će kvalitativno i kvantitativno opisati dugoročne faktore poslovnog uspeha.

Drugi proces je **komuniciranje i povezivanje**. On pomaže da se povezu ciljevi i strategija preduzeća sa ciljevima i strategijom jedinica/departmenta, kao i sa ciljevima pojedinca.

Treći proces je **strategijsko poslovno planiranje**. On pomaže u integriranju poslovnih i finansijskih planova jedinica. Ovo zbog toga što jedinice u okviru preduzeća pokušavaju da implementiraju čitav niz programa transformacije, tako da međusobno konkludiru po pitanju vremena, uložene energije (napora) i resursa preduzeća. Ovo konkurisanje može biti tako intenzivno da je teško integrirati različite transformacione inicijative. Sa druge strane, to je neophodno da bi se ostvarili strategijski ciljevi preduzeća kao celine. Balansna karta može biti vrlo korisna za definisanje ciljeva, za utvrđivanje prioriteta i donošenje odluka o alociranju resursa.
Četvrti proces je informacioni反馈和学习。它帮助组织学习到哪些
改变是必要的。平衡记分卡促进了内部利益相关者的参与，它使
他们能够在不同层次上清晰地了解公司的财务和非财务指标。

因此，该过程实施概念BSC的定义。原因在于BSC的某种形式
的使用。这与组织的实际情况有关，因为它也在实施过程中
需要不断地调整和优化。组织的这种灵活性使组织能够在不
同层次上调整策略。

结果，这种过程实施概念BSC在很大程度上依赖于组织的
灵活性和适应性。组织必须能够根据环境变化快速调整其
战略和目标。这需要有效的沟通和协作，以及组织内部的
学习和反馈机制。

因此，组织必须建立一种文化，其中战略和目标的定义
和实施是一个持续的过程。这种文化需要组织内部的参与
和承诺，以便实现平衡记分卡的全部潜力。
finansijske ciljeve. Balansna karta relativno brzo može da otkrije neispunjavanje ciljeva, a time i subjekte koji su najdirektnije za njih odgovorni.

Kaplan i Norton nisu eksplicitno objasnili i dali konkretna preporuke za povezivanje koncepta BSC sa sistemom nagrađivanja. Izveštaji konsultantskih firmi na zapadu ističu da raste broj velikih preduzeća koje vezuju kompenzacije, posebno viših menadžera, za različite tipove pokazatelja iz balansne karte. Za razliku od ovoga, pristup nekih preduzeća "češta dok se ne nauči" se može ipak razumeti ali on, u suštini, ipak predstavlja otpor promenama koje se žele napraviti u sistemu nagrađivanja.

**Prednosti i ograničenja BSC koncepta**

Balansna karta rezultata reflektuje prevashodno "top-down" pristup preduzeću i njegovom poslovanju. Ovo znači, da ona primarno omogućava zaključke koji su najznačajniji za nivo top menadžmenta preduzeća ili menadžmenta strategijske poslovne jedinice. Kao jedna od slabosti koncepta balansne karte, ističe se upravo isključiva fokusiranost na "top-down" perspektivu, te zapostavljanje "bottom-up" kontrolne perspektive. Ukoliko se, pak, kreirana i konzistentno primenjuje i na nižim organizacionim nivoima (departmenata i funkcionalnih jedinica) ovaj nedostatak se ipak može eliminisati.


Jedna od bitnih zamjernik je što balansna karta ne pokazuje koji su to najbolji mogući rezultati, koje ostvaruju konkurentska preduzeća, a za adekvatno upravljanje je potrebna i
ta informacija koja se dobija kroz projekte konkurentske konparativnih analiza (benchmarking-a). U tom pravcu, balansna karta kao upravljачki i kontrolni instrument se može uspješno primjenjivati i na taj način kontinuirano poboljšavati, ukoliko se primjenjuje simultano sa praksom komparativne analize i merenja. Potom, ona može naručiti poslužiti u praksi sprovođenja projekata komparativne analize u složenim diverzifikovanim preduzećima sa više poslovnih jedinica.

I na kraju, smatra se pored ovoga, da je balansna karta relativno kompleksan sistem, koji uz to, povlači i određene ne baš male napore i rashode.

**Nadogradnja BSC - koncept BSC strategijska mapa**

Iz dugogodišnjeg praktičnog konsultantskog iskustva, Kaplan i Norton su zapazili da je organizacijama potreban određeni alat za komuniciranje strategije i određenih procesa (sistema) koji potpomažu realizovanje strategije. Za to su pronašli određeno rešenje - strategijska mapa koja bazira na balansnoj karti (Balanced Scorecard Strategy Map). Ona zaposlenima jasno ukazuje i objašnjava kako su njihovi poslovi i zadaci povezani sa ciljevima organizacije. Na taj način se obezbeđuje osnova za koordiniran rad pojedinaca, a time i jedinica preduzeća, a sa svrhom ostvarivanja željenih ciljeva preduzeća kao celine [10].

BSC strategijska mapa pokazuje uročno - posledične odnose i veze, preko kojih se mogu ostvariti poboljšanja i željeni rezultati. Naime, ona povezuje željene rezultate sa faktorima (nositeljima) tih rezultata. BSC strategijska mapa pokazuje kako će jedna organizacija svoje inicijative i resurse (vidljive i neopipljive) konvertovati u ostvarene rezultate. Privredni subjekti mogu da koriste obrazac koji su preporučili Kaplan i Norton (Sl. I) u razvijanju svojih strategijskih mapa koje baziraju na određenoj balansnoj kari. Naravno BSC strategijska mapa preduzeća će se bazirati na BSC preduzeća, dok će se BSC strategijska mapa poslovnje jedinice bazirati na BSC poslovne jedinice, itd.

Odozdo ka vrhu, ponuđeni šablon pokazuje kako zaposleni treba da određeno znanje, veštine i sisteme (perspektiva učenja i rasta) inoviraju i da izgrađuju prave strategijske sposobnosti, te da povećaju efikasnost (perspektiva internih procesa), kako bi isporučili specifičnu vrednost tržištu (perspektiva potrošača), koja će tako, doprineti višoj vrednosti za vlasnike (finansijska perspektiva).


Izgrađivanje strategijske mape počinje od finansijske strategije za povećanje vrednosti za vlasnike. Za razliku od preduzeća kojima je jedan od fundamentalnih ciljeva profit, neprofitne i vladine organizacije izgrađivanje strategijske mape ne oponćuju sa finansijama, već sa njihovim potrošačima (klijentima) ili konstituentima.
Slika 1. BSC strategijska mapa  [adaptirano prema 10, str. 168]
Preduzeća u okviru finansijske strategije naglašavaju strategiju rasta prihoda i strategiju efikasnog ulaganja. Strategija rasta prihoda ima dve komponente: stvaranje mogućnosti sa sticanje prihoda sa novih tržišta, od novih proizvoda i potrošača, povećanje prihoda od postojećih potrošača ponudom asortimana umesto jednog proizvoda i ponudom međusobno vezanih proizvoda u prodaji. Strategija efikasne upotrebe resursa ima takođe dve komponente: poboljšanje strukture troškova smanjenjem direktnih i indirektnih troškova, i efikasnije korišćenje sredstava smanjenjem obrtnog i fiksnog kapitala potrebnog za određeni nivo poslovanja. Principijelni doprinos strategijske mape je da istakne sve mogućnosti za poboljšanje finansijskih performansi preko rasta prihoda, a ne samo preko redukcije troškova i poboljšanja u korišćenju sredstava.

Suština svake poslovne strategije je u određenom predlogu vrednosti za potrošača, te da kao takva opiše jedinstven miks atributa proizvoda i usluge, potom, odnosa sa potrošačima i korporativni imidž. To zapravo znači, kako da se određena organizacija diferencira od konkurenceta, da privuče pažnju, da održi i produbi odnose sa ciljnom grupom potrošača. Taj tzv. predlog vrednosti za potrošača koja treba da se ostvari, pomaže organizaciji da poveže njene interne procese sa poboljšanjem rezultata za njene potrošače. Sa stanovišta potrošača, organizacije biraju jednu od tri moguće strategije odnosno predloga vrednosti za potrošače: operativna izvornost, bliskost sa potrošačem i strategija vodeći proizvod. Preduzeća žele da se odlikuju jednom od ova tri područja, a da se održavaju na pragu standarda druga dva područja.

Blišnost sa potrošačem u živi ima izvrsno pružanje usluga potrošaču i izgrađivanje dugoročnih odnosa sa njima. Strategija vodeći proizvod akcentuje stvaranje novih (jedinstvenih) proizvoda i prilagođavanje individualnim potrebama potrošača, vodeći posebno računa o funkcionalnosti i drugim performansama proizvoda i usluga. Strategija operativne izvrsnosti podrazumeva izvrsnost u konkurentscom cenama, kvartetu proizvoda i blagovremenosti isporuke.

Jednom kada organizacija ima jasnu sliku o njenoj finansijskoj i perspektivni potrošača, ona može da determinirše sredstva na osnovu kojih će ostvariti diferentnu vrednost za potrošača i određeno poboljšanje efikasnosti. U strategijskoj mapi perspektiva internih procesa obuhvata: a) stvaranje mogućnosti inoviranju proizvoda, proizvodom za nova tržišta ili segmente potrošača, b) povećanjem vrednosti za potrošača putem poboljšanja odnosa sa postojećim potrošačima, c) ostvarivanjem operativne izvrsnosti i to poboljšanjem lanca snabdevanja, strukture troškova, kvaliteta, vremena obavljanja internih procesa, korišćenja sredstava i upravljanja kapacitetom, i d) postajanjem tzv. dobrim korporativnim građanim u tvrtkovanjem efektivnih odnosa sa eksternim stakeholderima [10].

I na kraju, kroz perspektivu učenja i rasta u strategijskoj mapi treba definisati suštinske kompetencije i veštine, tehnologije i korporativnu kulturu koja je potrebna da bi se podržala strategija. Ovo omogućuje da preduzeće uskladi ljudske resurse i informacionu tehnologiju sa strategijom. Posebno, ovde organizacija mora da odredi
kako će zadovoljiti zahteve koji proizilaze iz internih procesa, zahteve iz predloga za postizanjem diferencirajuće vrednosti i potrebne odnose sa potrošačima. Menadžeri znaju kolika je važnost perspektive učenja i rasta, ali obično imaju problem oko definisanja korespondirajućih ciljeva.


Najveća korist od strategijske mape koja bazira na određenoj balansnoj karti je što obezbeđuje komuniciranje strategije kroz celu organizaciju. Njen značaj je u pružanju pomoći da organizacija gleda na svoju strategiju na jedan kohezivan, integriran i sistematičan način. Strategijske mape mogu otkriti geopolove u strategijama, omogućivši tako menadžerima da preduzmu blagovremene korektivne akcije. Menadžeri, takođe, strategijsku mapu mogu koristiti kao osnovu za jedan upravljački sistem koji pomaže da se primene inicijative za rast i razvoj brzo i efikasno.

**Literatura**