



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента и
информатике „БизИнфо“
Број 2/2010, стр. 1-16
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

СИСТЕМ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА И BALANCED SCORECARD

SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARD

Љиљана Арсић

Економски факултет Приштина, Косовска Митровица

Кристина Цветковић

Висока пословна школа струковних студија, Блаце

Резиме: Процес управљања предузећем требало би да буде креиран и реализован тако да омогућава реализацију постављаних циљева перформанси предузећа и повећање његове укупне успешности. Имајући у виду ова два захтева, која треба да омогуће успешно пословање предузећа у свременом периоду, јасно је да је неопходан и одговарајући инструментаријум за подршку менаџменту у доношењу квалитетнијих одлука, који ће омогућити унапређење процеса управљања у целини, тако да одговори новим условима пословања. Од менаџмента предузећа се захтева да обезбеди одговарајућу флексибилност и креативност предузећа, и већу рационалност у коришћењу ресурса. Циљ овог рада је да се на целовит, сажет и разумљив начин истражи улога и значај примене *Balanced Scorecarda*.

Кључне речи: Балансна карта, перформансе, ефикасност, стратегијско управљање.

Abstract: The process of company management should be created and realized in such way as to enable the realization of set goals in the performance of the company and increase its total success. Bearing in mind these two demands that should enable successful business activities of the company in present time, it is clear that appropriate

instruments which support the management in the process of bringing high quality decisions are necessary. Company management should provide appropriate flexibility and creativity within the company, as well as more rational use of resources. The goal of this paper is to research on holistic, concise and clear way, the role of Balanced Scorecard.

Key words: *Balanced scorecard, performance, efficiency, strategic management*

УВОД

Савремено предузеће да би опстало, развијало се и освајало тржиште, морало би да прошири своје циљеве изван основних финансијских циљева. Без обзира што дају одличан преглед промена у прошлости, финансијске мере представљају потребан али не и довољан услов успешног развоја предузећа у будућности. Финансијске мере представљају *коначне показатеље* јер су резултат ранијих активности. Успешан развој предузећа је могућ ако се ти коначни показатељи допуне са покретачима будуће успешности, тј. *усмеравајућим показатељима*¹. Намеће се питање како се одређују *коначни* и *усеравајући* показатељи успешности предузећа. А одговор треба тржити у јасно дефинисаној стратегији предузећа. Дакле, организације након формулисања стратегије, а у циљу унапређења односа са корисницима, морају обезбедити и њену ефективну имплементацију. Имплементација обликованих стратегија појавила се као проблем који захтева адекватно решење. Предузећа у времену сталних промена и строжих захтева тржишта, морају утрошити значајно време и ресурсе како би мерила сопствене активности у спровођењу стратегије. Многа предузећа то и раде, но упркос значајним напорима, истраживање је показало да свега 35% испитаних организација оцењује своје системе за мерење перформанси као ефикасне. Статистички подаци указују на проблеме које се јављају у процесу

¹ Andersen, B., (2007), *Business process improvement*, ASQ Quality Press, Wisconsin, p. 23-30.

имплементације нове стратегије. Менаџмент има потребу за инструментом којим ће стратегију ефективно преносити на запослене и мотивисати их да своје активности усмеравају ка остваривању задатих циљева који ће истовремено омогућити континуирано мерење успешности изабране стратегије. То подразумева мерење активности у односу на постављене циљеве организације и прилагођавање стратегије евентуалним променама где традиционални систем мерења усмерен само на финансијске показатеље није од велике користи.

У табела 1. дато је поређење традиционалних и савремених показатеља за мерење перформанси организације а све у циљу њиховог унапређења. У таквим условима развија се систем стратегијског менаџмента – *Balanced Scorecard (BSC)*, који дефинисану стратегију настоји пренети кроз целу организацију каскадним процесом у смислу да сваки запослени лако препознаје сопствене могућности у процесу реализације стратегије.

Табела 1. Однос традиционалних и савремених показатеља²

ТРАДИЦИОНАЛНИ ПОКАЗАТЕЉИ	САВРЕМЕНИ ПОКАЗАТЕЉИ
Усмереност на финансије	Усмереност на кориснике
Усмереност на прошлост	Усмереност на будућност
Краткорочни поглед	Дугорочни стратегијски поглед
Делимично прилагодљиви	Високо прилагодљиви
Усредсређени на унутрашње процесе	Усредсређени на окружење
Снижавање трошкова	Побољшање способности
Вертикална структура извештавања	Хоризонтална структура извештавања
Мерење по подручјима	Мерење целине
Раздвојена расправа о резултатима	Истовремена расправа о резултатима
Недовољна анализа одступања	Одступања су одмах видљива
Појединачно подстицање способности	Подстицање способности тимова
Појединачно учење	Учење организације као целине

Извор: Рамовић, С.,(2008), *Унапређење перформанси пословног система примјеном БСЦ*, Универзитет Црне Горе, Машински Факултет у Подгорици, стр 26.

² Рамовић, С., *Унапређење перформанси пословног система примјеном БСЦ*, Универзитет Црне Горе, Машински факултет у Подгорици, 2008, стр 26.

Анализе показују на значајан успех БСЦ система у разумевању стратегије, што је предуслов за њену ефикасну реализацију. Првобитно је *Balanced Scorecard* био замишљен као нови систем мерења перформанси, али је временом прерастао из мерног алата у *систем стратегијског менаџмента* којим се дефинисана стратегија спроводи у низ активности и којим се омогућује прилагођавање организације све учесталијим променама на тржишту.

*Balanced Scorecard је систем повезаних и уравнотежених циљева, мера, циљних величина и акција који омогућава дефинисање конзистентних планских активности кроз целу организацију до појединца а тиме и реализацију њене визије и стратегије.*³

Класичан приказ БСЦ је са четири основне перспективе: *финансијско-економском, перспективом корисника, интерних процеса и учења и развоја*. У оквиру сваке перспективе су као обавезне величине дефинисани циљеви, мере, циљне вредности и акције на реализацији постављених циљева. Наиме, ова мерила су међусобно повезана а проистичу из дефинисане мисије, визије и стратегије организације. Четири перспективе су препоручене од стране аутора БСЦ-а, али како различите организације послују у различитим условима и самим тим имају различите визије и стратегије, то се оне не могу уклопити у универзални оквир. Зато је неопходно да се број перспектива проширује, али треба водити рачуна о могућностима за уравнотежење тих перспектива. БСЦ је добра методологија јер тежи уравнотежењу свих перпсектива. *Balanced Scorecard* менаџменту ставља на располагање уравнотежене бројчане показатеље из којих је могуће утврдити *ране* (нефинансијске показатеље) и *касне* индикаторе (финансијске показатеље).

Организације које спровode БСЦ методологију, требало би да олакшају оријентацију, у смислу где се организација тренутно

³ Kaplan., R., *Building Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard*, Balanced, Scorecard Collaborative, [http:// www.bscol.com.2003./](http://www.bscol.com.2003/)

налази и које активности још треба да предузме. Увођењем нефинансијских показатеља у систем мерења, обезбеђени су услови за интеграцију индикатора за приказ успешности у један свеобухватни комуникацијски систем у којем запослени морају познавати финансијске последице својих активности и одлука, док менаџмент мора познавати све елементе дуготрајног финансијског успеха. Због тога БСЦ систем има три важне функције⁴ а то су:

- мерни систем,
- систем стратегијског менаџмента и
- комуникациони алат.

Дакле, БСЦ је требало да представља само мерни систем којим се дефинисана стратегија трансформише у низ стратегијских циљева а они даље у мере и активности за њихово остварење. Овај модел је временом прерастао у систем стратегијског менаџмента који истовремено представља веома добар комуникацијски алат за упознавање запослених са дефинисаним стратегијским циљевима и мерењем учинка у односу на циљеве како би се обезбедило редеофинисање постављене стратегије кроз четири кључне перспективе развоја организације.

1. БСЦ КАО СИСТЕМ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Примена БСЦ-а и стратегијских мапа у компанијама доноси велике промене у остваривању успеха у одређеном послу. БСЦ ставља стратегију у центар процеса стратегијског менаџмента.

Многе компаније су користиле БСЦ да би усмериле своју стратегију на реализацију својих организационих циљева. БСЦ је драгоцено средство, односно, алат за примену стратегије који омогућава:

- да одређени посао постане стратегијски фокусиран на остварење циља;

⁴ Niven, P., (2007), *Balanced Scorecard – корак по корак, Максимизирање учинака и одржавање резултата*, Пословни дневник МАСМЕДИА, Загреб, стр. 33.

- да се уведу промене кроз ефикасно руковођење;
- да се организација центрира око стратегије;
- да стратегија постане свачији посао;
- да се стратегија претвори у непрекидан процес.

Ако се БСЦ посматра као систем стратегијског менаџмента онда се он користи за⁵:

- разумевање мисије, визије и стратегије;
- комуникацију између стратегијских циљева и мера, и њихово повезивање;
- планирање, дефинисање циљева и тактичко усклађивање стратегијских активности и
- побољшање стратегијских повратних веза и учења на свим нивоима.

Посматрајући слику 1. јасно се уочава да БСЦ представља суштину система менаџмента једне организације јер усклађује, подржава и обезбеђује међусобну корелацију кључних процеса менаџмента усмеравајући их на дефинисану стратегију.

Формулисање и комуникација визије и стратегије је процес којим се започиње изрда БСЦ модела. Тимским радом највишег руководства се дефинише стратегија која се преводи у специфичне циљеве тако да свака организациона целина, сваки власник процеса па чак и сваки запослени може и мора да препозна своју улогу у стратегијским правцима и на тај начин да утврде сопствене циљеве и активности на њиховом остварењу.

Процеса **комуникације и повезивања стратегије** је наредни управљачки процес у посматрању улоге БСЦ модела у процесу управљања. Процес комуницирања обезбеђује да се путем унутрашњег система информисања, свим запосленима у ораганизацији саопште стратегијски циљеви и показатељи. То је процес усмеравања свих запослених па чак и спољних партнера

⁵ Kaplan R., Norton D. P, (2000), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School.

да разумевајући визију и стратегију организације препознају своје личне могућности у њеном спровођењу. Пренос стратегије на запослене се остварује кроз⁶:

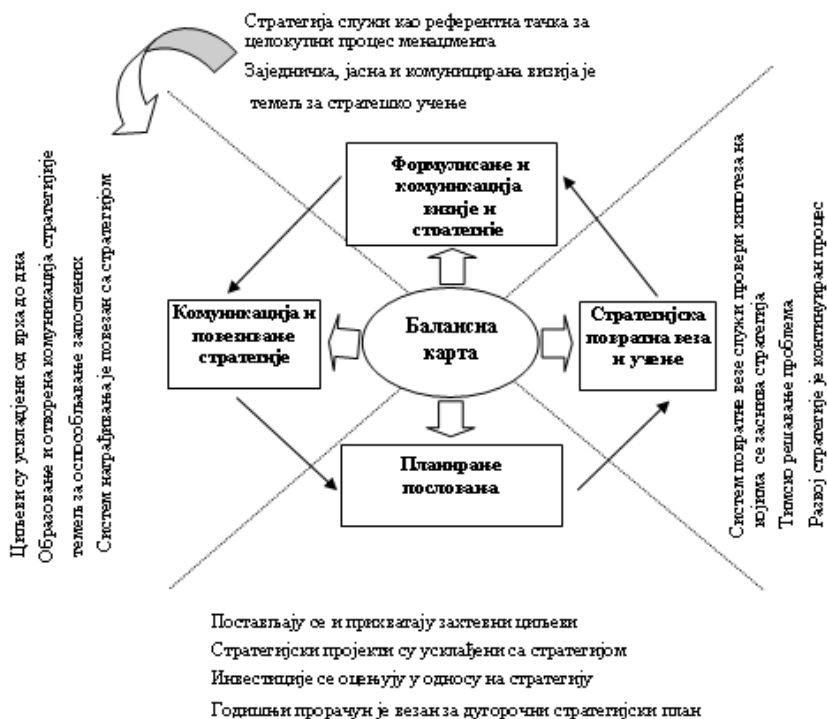
- комуникацију,
- обуку,
- програме одређивања циљева и
- системе материјалног награђивања.

Наиме, запослени морају непрестано бити обавештени о садржају циљева и стратегије, као и о успешности њиховог деловања (комуникација на доле: top-down). Исто тако менаџери морају обезбедити информације *одоздо*, како би имали стални увид у повезаност стратегије на различитим хијерархијским нивоима, у циљу правовременог упознавања са проблемима њене имплементације. Од изузетне је важности непрестана комуникација која се одвија између пословних јединица, менаџера и топ менаџмента.

Процес **планирања и постављања циљева** директно проистиче из постављене визије и стратегије организације. У оквиру овог процеса долази до изражаја способност БСЦ модела да иницира и спроведе значајне организационе промене. Многе организације се у недостатку потребних средстава задржавају на конкретизацији и комуникацији стратегије, али када се и ресурси укључе у испуњење циљева, дакле када се пређе на конкретне кораке, тада се циљеви претачу у јасно дефинисане задатке који значајно и додатно обавезују све запослене. На овај начин БСЦ модел постаје основа за перманентно усавршавање, реинжењеринг и трансформационе програме.

⁶ Stefan, G., (1999), *Die Balanced Scorecard als Controlling-bzw, Management instrument*, Shaker Verlag, Aachen.

Слика 1. БСЦ као систем стратегијског менаџмента



Извор: Јовановић, Ј., Правдић, П., *Компаративна анализа Balanced Scorecard-a и система менаџмента*, преузето 22.03.2011, <http://www.cgm.rs/2010/pdf/37/66pdf>

Унапређење стратегијске повратне везе и процеса учења као последњи процес у менаџмент систему, ставља БСЦ модел у оквир стратегијског учења. Овај процес обезбеђује способност организационог учења на извршном нивоу. Он представља темељ успешне реализације стратегије где се применом конкретних показатеља и њиховим бенџмаркингом са постављеним циљевима развија јасна слика пословања целокупног система где сваки запослени тачно види своје место у целокупном мозаику. Ова узрочно последиčna веза значајно појачава осјећај важности сваког појединца и додатно подстиче на развијање процеса тимског рада. Имајући у виду да данашње организације послују у врло променљивом окружењу, немогуће је да се једном утврђена стратегија примењује за остваривање задатих циљева, и да се

предузимају акције са циљем развоја организације у складу са обликованом стратегијом. Овакав једносмеран (*single loop*) процес није прикладан, па је савременим организацијама неопходан стратегијски feedback – процес, који омогућава проверавање, потврђивање и промене стратегија, на темељу постављених хипотеза. Двосмерни *double loop* процес омогућава преиспитивање и проверу досадашњих хипотеза, и даје представу о неопходним променама стратегије, на темељу неких нових претпоставки, разматрања и искуства. Наиме, учење у два круга подразумева стално преиспитивање основних поставки на којима је формулисана стратегија предузећа, што омогућава стално учење о стратегији и њено унапређење. Управо БСЦ веома добро омогућава обликовање процеса двосмерне комуникације у којем се стратегија као скуп хипотеза о односу узрока и последица може тестирати, оцењивати и мењати. За разлику од традиционалних система орјентисаних на периодично презентирање финансијских резултата и објашњавање неуспеха, БСЦ је орјентисан на главне носиоце учинка тј. на узроке резултата које повезује са циљевима.

2. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ ПРИМЕНОМ БСЦ-а

Улога БСЦ концепта у спровођењу менаџмент процеса је да попуњава празнину која постоји у већини управљачких процеса, а то је недостатак системског процеса имплементације стратегије и обезбеђења повратних информација о стратегији.

Слика 2. Баријере у реализацији стратегије

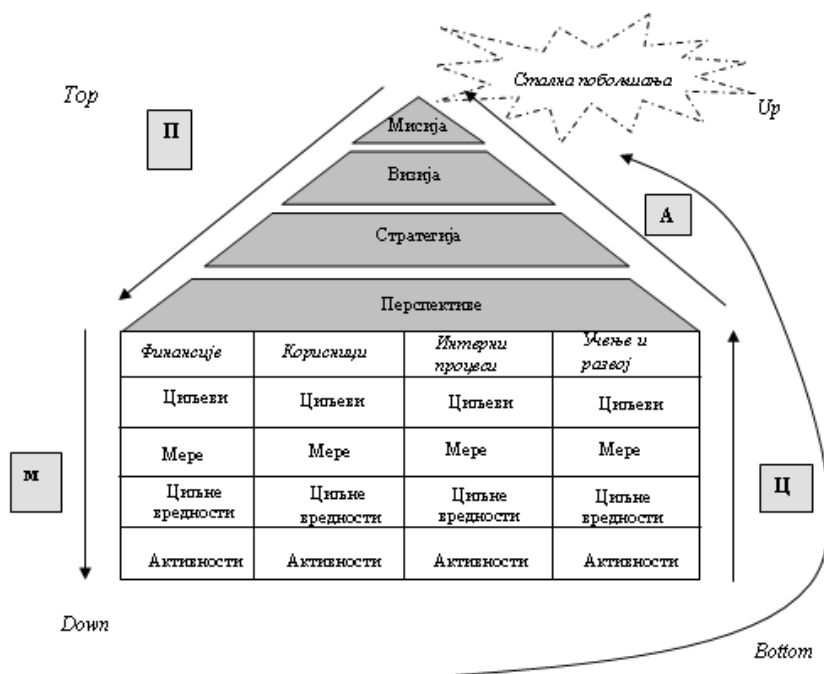


Извор: Niven, P., (2007), *Balanced Scorecard – корак по корак, Максимизирање учинака и одржавање резултата*, Пословни дневник -МАСМЕДИА, Загреб, стр. 29.

Управљачки процес у чијем је средишту БСЦ омогућава да организација постане усаглашена и фокусирана на имплементацију дугорочне стратегије. Употребљен на овај начин, БСЦ модел постаје основа за управљање организацијама у информатичком добу. Снага БСЦ модела управо и долази када се трансформише из система мерења у систем управљања.

Истраживања указују да већина организација не успева у спровођењу и извршавању стратегије. Анализе које су спроведене последњих година указују на поражавајућу чињеницу да постоје бројне баријере у реализацији стратегије (слика 2.).

**Слика 3. Превођење мисије, визије и стратегије применом
модела БСЦ**



Извор: Јовановић, Ј., Кривокапић, З., *AHP In Implementation of Balanced Scorecard*, International for Quality resarch, Vol. 2, No.1, 2008, p. 60.

БСЦ је најбоље решење у процесу превођења мисије, визије и стратегије организације у прегледан систем за мерење учинака што је представљено путањом Top-Down на слици 3.

Дакле, стратегија се мора преточити у циљеве по свакој перспективи а затим се за сваки од њих дефинишу показатељи (мере), циљне вредности (границе) и активности на постизању тих циљева. Међутим, битна улога БСЦ-а се огледа и у Bottom-Up путањи где се кроз активности усмерене у правцу циљних вредности мерних показатеља вреднује степен испуњености постављених циљева и утврђује ефективност организације у имплементацији стратегије.

На тај начин се константно подстиче деловање унутар организације у правцу сталних побољшања, јер је данас у изразито променљивом окружењу немогуће једном дефинисати стратегију и неограничено је примењивати без преиспитивања и унапређивања. Како би се увиделе предности примене оваког приступа, у табели 2. су представљене конкретизоване користи од увођења БСЦ-а. Дакле, БСЦ у суштини представља складну корелацију краткорочних резултата пословне стратегије и њихових позадинских дугорочних узрочника и на тај начин најбоље одсликава систем менаџмента. Посматрано на овај начин, БСЦ делује као стимуланс за постизање ефективности у организацији, јер што се више зна о трендовима у организацији то је већа мотивисаност за рад.

Табела 2. Стање пре и после увођења БСЦ модела

Стање пре увођења БСЦ-а	Стање после увођења БСЦ-а
Неуравнотежено управљање	У обзир се узима више различитих погледа
Нагласак на финансијским показатељима	Нагласак је на показатељима који утичу на развој
Приликом дефинисања стратегије настају општи и немерљиви циљеви; Са стратегијом је одређен само смер развоја	Стратегијски циљеви се претварају у мерљиве циљеве сваког појединца; Уколико циљеви одступају од жељене вредности предузимају се одређене мере
На основу информација могуће је утврдити места где планирани резултати нису остварени	На основу показатеља могуће је предвидети будуће резултате
Не зна се где треба предузети одређене мере; Зна се само који резултат не задовољава	Информације говоре који показатељи имају највећи утицај на финансијске резултате

Извор: Јовановић, Ј., Кривокапић, З., AHP In Implementation of Balanced Scorecard, International for Quality resarch, Vol. 2, No.1, 2008, p. 60.

Мерење нефинансијских показатеља представља напредак у односу на традиционално мерење само финансијских показатеља с тим што и даље остаје недоумица како спровести

промене и унапредити пословање. То се постиже креирањем стратегије кроз узрочно-последичне везе показатеља који стварају стратегијску мапу.

Да би смо ово објаснили презентоваћемо студију случаја Hilton хотела који већ дужи временски период примењују БСЦ моделе у стратегијском одлучивању⁷.

Током 2005 године, породица бредова Hilton хотела је укључивала 2.300 некретнина у поседу, којима је управљала, са укупно 360.000 соба. Hilton је на почетку представио програм БСЦ у свом хотелу, 1997 године након периода стагнације. На нивоу корпорације, високи извршиоци су развили пет перспектива, на основу којих су развили КПИ за појединачне стратегијске јединице, својих хотела. Тиме се омогућава хотелима да се усклађују са стратегијским правцима корпорација уз истовремено поседовање својих јединствених КПИ димензија, заснованих на оним актуелним из претходне године, уз фактор побољшања. Формирање посебне карте за сваку некретнину омогућава поуздано достављање поруке кроз ланац вредности.

Бренд захтева да корисници доживе исти ниво квалитета и услуга на сваком Hilton-овом поседу. Појединачни резултати хотела могу бити референтни за све некретнине Hilton. Захвањујући стратегијском правцу корпорације, повезаном са хотелским мерама, руководиоци у свакој некретнини Hilton-а могу повезивати ове мере и комуницирати са сваким чланом тима. Тимови хотела развијају свесност и разумевање ових мера унутар својих програма. Даље, ови тимови ажурирају своје резултате на девет КПИ мера тако да чланови тима могу пратити њихов успех. На крају, успех хотелског БСЦ-а је повезан са извршним плаћањем кроз планове бонуса. Сви чланови тимова у хотелима добијају свих девет зона, за свих девет КПИ мера заједно са милион долара у наградама под називом *Напред ка зеленом* на годишњем нивоу. Овај поступак се спроводи како би се уверили да је БСЦ примењен на сваком члану тима.

⁷ Kaplan, R., Norton, D., (2006), Alignment- Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p.69-71.

У периоду 1997-2000., Hilton је остварио профит за 3% вићи него други хотели. Овакав финансијски успех, произашао је из повећања добити по индексу слободне собе, задовољству купаца, лојалности после боравка (постигнути су највећи резултати у историји компаније).

Табела 3. Case Study Hiltont Hotels

<i>Креирање вредности</i>	<i>Могуће вредности предузећа</i>	<i>Карта предузећа</i>
Финсијски, оперативна ефикасност, пораст прихода	Обезбедити заједничко разумевање мера успеха	-GOP \$ (Бруто оперативни профит) -GOP % Остварен приход по соби - PAR Index – упоређење са конкуренцијом
Лојалност корисника	Креирање задовољних и лојанних корисника	Коментар индекса лојалности - Задовољство - Вероватноћа да се врати - Вероватноћа да препоручи
Интерни процеси	Конзистентна испорука предлога вредности корисника	Индекс конзистентности брэнда -Стандарди брэнда -Физичка кондиција -Све услуге -Чистоћа
Учење и развој	Задржавање и развој чланова тима	Лојалност чланова тима -Индекс обуке -Разноврсност

Извор: Kaplan, R., Norton, D., (2006), Alignment- Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p.70.

До 2004. године, пратећи резултати хотела, коцкарница и интеграција у Promus хотела (Doubletree, Embassy Suites, Homewood, Hampton Inn) Hilton-ова балансна карта се уклопила у свеобухватни програм успешног управљања који укључује планирање, организовање буџета, мерење, континуирани процес побољшања, оперативну подршку, награђивање и презентовање резултата. Нови Hilton-ов систем управљања је базиран на Web основи, чиме се омогућава анализа способности, тако да руководиоци могу одредити узроке и детаљне информације у циљу континуираног побољшања. Hilton сада користи опсежну

базу података како би развио статистичку повезаност између својих процеса, циљева и индикатора развоја или застоја. Индикатори помажу да се дефинише однос између променљивих. Такође, помажу у откривању узрока проблема и процени да ли су примењена решења дала жељене резултате.

На крају, систем дозвољава каскаду кроз читаву хијерархију организације, од предузећа, руководства па све до појединаца, побољшавајући усклађеност и одговорност у организацији.

ЗАКЉУЧАК

Стратегија има изузетну важност за укупно пословно уређење компаније. Можемо закључити да истраживања показују како већина компанија не успева да примени стратегију успешно. Стратегија је изузетно важна, али је способност спровођења и извршавања стратегије још важнија. Већина компанија не успијева у томе. Можемо навести неке од разлога:

- 60% компанија не повезује стратегију са расподелом буџета;
- 75% компанија не повезује подстицаје средњег слоја менаџмента са стратегијом;
- 86% тимова извршне власти потроши мање од једног сата месечно на разматрање стратегије и
- 95% просечне радне снаге не разуме стратегију своје компаније.

Дакле, закључујемо да само компаније које доследно примењују БСЦ модел, могу да се укључе у жестоку борбу на светском тржишту, а да при томе буду конкурентне и успешне.

ЛИТЕРАТУРА

1. Andersen, B., (2007), *Business process improvement*, ASQ Quality Press, Wisconsin.
2. Јовановић, Ј., Кривокапић, З., АHP In Implementation of Balanced Scorecard, International for Quality research, Vol. 2, No.1, 2008, p. 60.
3. Јовановић, Ј., Правдић, П., Компартаивна анализа Balanced Scorecard-а и система менаџмента, преузето 22.03.2011, <http://www.cgm.rs/2010/pdf/37/66pdf>

4. Kaplan, R., (2003), *Building Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard*, Balanced, Scorecard Collaborative, [http:// www.bscol.com.2003./](http://www.bscol.com.2003/)
5. Kaplan R., Norton D. P,(2000), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School.
6. Kaplan, R., Norton, D., (2006), *Alignment- Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
7. Niven, P., (2007), *Balanced Scorecard – корак по корак,Максимизирање учинака и одржавање резултата*, Пословни дневник -МАСМЕДИА, Загреб.
8. Stefan, G., (1999), *Die Balanced Scorecard als Controlling-bzw.Management instrument*, Shaker Verlag, Aachen.
9. Рамовић, С., *Унапређење перформанси пословног система примјеном БСЦ*, Универзитет Црне Горе, Машински Факултет у Подгорици, 2008.