IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE: KOLIKO NAM MOŽE POMOĆI *BALANCED SCORECARD*?

Milovan Stanišić
Univerzitet „Singidunum“, Univerzitet „Sinergija“
mstanisic@singidunum.ac.rs

Branislav Mašić
Univerzitet „Singidunum“, Univerzitet „Sinergija“
bmasic@singidunum.ac.rs

„Ako nešto ne možete meriti,
Vi tim ne možete upravljati.
Ako ne možete tim upravljati,
to ne možete poboljšati.“

Kaplan, R.S., Norton
(i mnogi drugi)

„Manje od 10% uspešno
formulisanih strategija se
uspešno implementira (sprovede).“

Fortune Magazine

Sažetak: *Strategija je najčešće upotrebljivana reč u rečniku ekonomista i menadžera. Danas je opšte prihvaćen stav da je lakše formulisati, nego implementirati strategiju u svakodnevni život organizacije. Istraživanja ukazuju da organizacije koje koriste formalne strategijske menadžment sisteme, zasnovane na korišćenju koncepta Balanced Scorecard-a, u formulisanju, a posebno kod sprovođenja strategije u operativne akcije, pokazuju superiorne performanse u odnosu na konkurente.*

Ključne reči: *strategija, izvršenje, implementacija, menadžment sistem, Balanced Scorecard*

Abstract: *Strategy is the most used word by economists and managers. Today it is generally accepted that it is easier to formulate than to implement strategy in everyday life of an organization. Researches have shown that organizations, which use formal strategic management systems in formulation and implementation of strategy based on application of Balanced Scorecard, show superior results compared to competitors.*

Key words: *strategy, execution, implementation, management system, balanced scorecard*

1. OPŠTI PRISTUP PROBLEMU

Okruženje u kome posluju savremene organizacije postaje sve dinamičnije, različito, teško, opasno i puno diskontinuiteta. Jedina izvesnost u organizacionom životu jeste izvesnost promene, a jedina stabilnost je stabilnost u kretanju, da se poslužimo rečima Petera Druckera, oca modernog menadžmenta.

Pitanja:

- Kako upravljati promenama?
- Kako balansirati dugi i kratki rok i interese različitih stejkholderskih grupa?
- Kako meriti organizacione performanse kada nematerijalna (neopipljiva) imovina (*intangible assets*) u vrednosti akcija i organizacije u celini učestvuje vrlo često i sa preko 80%?
- Kako formulisati strategiju?
- Kako implementirati strategiju u operativne akcije i dr., samo su neka od ključnih pitanja kojima se bavi savremena poslovna ekonomija i strategijski menadžment.

Istraživanja Roberta Kaplana, profesora sa Harvard univerziteta i Davida Nortona, istaknutog konsultanta, ukazuju da samo 5% zaposlenih razume strategiju, samo 25% menadžera ima inicijative (akcije) povezane sa strategijom, 60% organizacija ne povezuje budžete sa strategijom, 85% top menadžment timova troše manje od jednog sata mesečno razgovarajući o strategiji. Uz navedeno, organizacije često nemaju formalne sisteme za povezivanje strategije sa operativnim aktivnostima.[1]

Istraživanje u SAD od strane Crafied University u 2003. godini daje zaključak da 46% organizacija koriste neki od formalnih sistema upravljanja performansama. Čak 75% organizacija koriste sistem upravljanja zasnovan na *Balanced Scorecard* (balansirana bodovna kartica ili balansirana lista merenja performansi, u daljem tekstu BSC), dok 25% koriste neki vid *Total Quality Management* (TQM-a). Dakle, BSC koncept je postao, uveliko, vodeći sistem za upravljanje organizacionim performansama.[2]

Namera nam je da ovim radom istražimo osnove koncepta *Balanced Scorecard* i njegovu primenu u implementaciji strategije.

2. POJAVA I EVOLUCIJA BSC KONCEPTA

BSC koncept je u početku predstavljao sistem za merenje organizacionih performansi (1992. godine), da bi evoluirao u poseban strategijski menadžment sistem (1996. godine). Koncept se i dalje kontinuirano usavršava i evoluira ka integrativnom strategijskom menadžment sistemu (2008. godine).

Kaplan i Norton su dobro zaključili da u doba informacija i znanja nisu dovoljne samo finansijske performanse, već performanse moramo meriti i iz perspektive: potrošača, internih procesa i učenja i razvoja. Traži se odgovor na četiri osnovna pitanja prilikom implementacije strategije u operativne akcije:[3]

[1] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, str. 3 - 4.
[2] Šire, Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008), ibid. str. 6.
[3] Kaplan, R. S., Norton, D. P. „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, January – February 1992. i *HBR on MeasuryCorporate Performance*, HBP, 1998.

- Kako nas vide klijenti? (Perspektiva potrošača)
- Šta moramo izvrsno raditi? (Perspektiva internih poslova i procesa)
- Možemo li kontinuirano poboljšati i stvarati vrednost? (Perspektiva učenja i rasta)
- Kako nas vide naši akcionari? (Finansijska perspektiva)

BSC koncept za stratega organizacije predstavlja isto što i kontrolna tabla pilotu u avionu. Za letenje aviona neophodne su brojne informacije o visini, brzini, razdaljini, gorivu i sl. Informacije o navedenim performansama (informacijama) moraju biti u balansu. Korišćenje samo jedne vrste informacija može biti opasno i fatalno, kao i samo jedne vrste merenja performansi.

Knjigom[4] *„Strategijski fokusirana organizacija: kako balanced scorecard kompanije uspevaju u novom poslovnom okruženju“*, Kaplan i Norton su znatno produbili istraživanja o BSC konceptu. Pet principa čine okvir za stvaranje strategijski fokusirane organizacije i čine osnovu za inoviranje BSC menadžment sistema:

1. pokrenuti promenu kroz liderstvo sa vrha kompanije;
2. prevesti strategiju u operativne termine;
3. uskladiti (izbalansirati) organizaciju prema strategiji;
4. motivisati, kako bi strategija postala deo svačijeg posla i
5. nastojati da strategija postane kontinuirani proces.

Istraživanja su pokazala da većina kompanija pri implementaciji sistema strategijskog menadžmenta baziranog na BSC prati redosled koji počinje sa prvim principom: pokretanje promena kroz liderstvo sa vrha kompanije. Logički sledi drugi korak: prevođenje strategije u strategijske mape međusobno povezanih strategijskih ciljeva, uz BSC mere i targete.

Kaplan i Norton[5] su u zajedničkoj trećoj knjizi *„Strategijske mape: pretvaranje nematerijalne imovine u materijalne rezultate“ (Strategy maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes)*, proširili drugi princip strategijski fokusirane organizacije uvodeći opšti okvir za prevođenje strategije u ciljeve koji su međusobno povezani u usklađeni, uzročno – posledičnim odnosima, posmatrajući to kroz četiri BSC perspektive: finansija, potrošača, internih procesa i učenja i rasta. Okvirom se stvaraju pretpostavke za balansiranje procesa, ljudi, tehnologija i kulture sa zahtevima potrošača i ciljevima akcionara. Strategijske mape obezbeđuju okvir za povezivanje nematerijalne (neopipljive) imovine u stvaranju vrednosti za akcionare koroz četiri međusobno povezane perspektive. Strateške mape se sastoje od ciljeva, sažetih iskaza onoga što moramo raditi dobro u svakoj perspektivi kako bismo što uspešnije izvršili strategiju.

Drugim rečima, strateške mape opisuju kako organizacija kreira vrednost za akcionare i potrošače u svakoj perspektivi, da bi se što bolje implementirala i izvršila strategija u organizacioni život. U tom smislu, strateške mape su odličan komunikacioni alat zaposlenima, menadžerima, akcionarima i upravnom odboru.

U četvrtoj zajedničkoj knjizi[6] Kaplan i Norton su proširili treći princip : uskladiti – izbalansirati organizaciju prema strategiji. Autori su u ovoj knjizi izložili način upotrebe

[4] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001) *The Strategy focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press
[5] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004) *Strategy maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press
[6] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press

strategijskih mapa i *scorecard*-a (mere i targeti) u prevođenju strategije u akcioni plan, uz kaskadni sistem i balansiranje organizacionih jedinica, kako poslovnih jedinica, tako i korporativnog osoblja. Organizaciono balansiranje omogućuje sinergiju višestrukih poslovnih jedinica za podršku i osoblja u okviru istog korporativnog entiteta.

U poslednjem poglavlju knjige opisuje se primena četvrtog principa: motivisanje kako bi strategija postala deo svačijeg posla. Pitanja stvaranja strategijske svesnosti u poslu svakog pojedinca, usklađenost ličnih ciljeva i inicijativa (akcija), kao i razvoja kompetencija, čini bitne sadržaje funkcije ljudskih resursa i četvrtog princpa.

Da bi strategija postala kontinuirani proces, potrebno je raditi na oblikovanju sistema operativnog planiranja, budžetiranja i kontrole, što čini osnovne sadržaje petog principa strategijski fokusiranih organizacija.

Uobičajeno je da su organizacije ostvarivale odlične rezultate primenom prva tri principa u potpunosti i izvodeći nekoliko osnovnih aktivnosti u okviru četvrtog principa, primera radi: programa komuniciranja strategije zaposlenima i potom, jednim od praksi petog principa, uvođenja menadžment sistema za revidiranje strategije. Dakle, snažna liderska figura, uz primenu alata principa 1, 2 i 3, pokazalo se, može da pokrene, fokusira i uskladi (izbalansira) organizaciju da bi ostvarila izvrsne performanse. Ipak, kako novi pristupi nisu usađeni u postojeći menadžment sistem organizacije, nije se obezbedilo da strategija postane kontinuirani proces (princip 5).

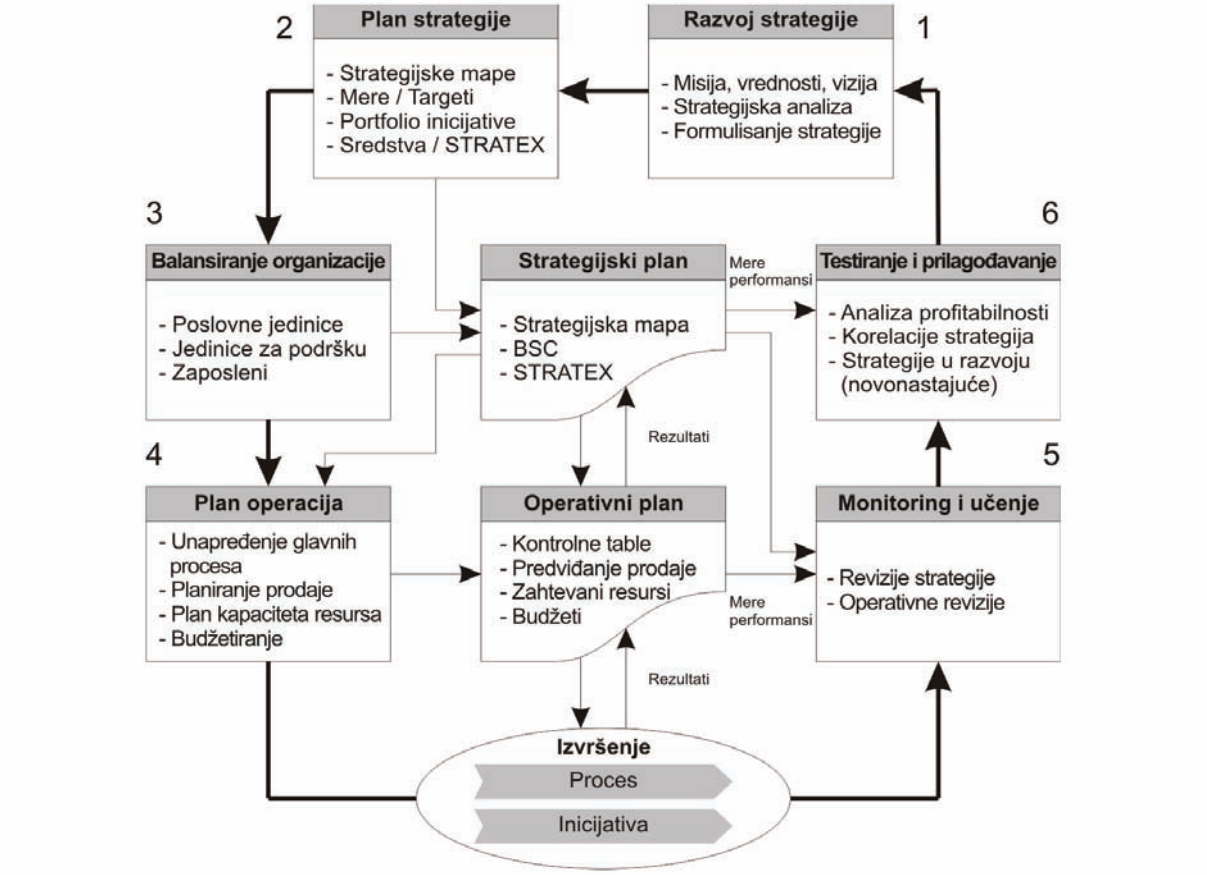
Najnovijom knjigom[7] Kaplan i Norton su učinili značajan pomak u evoluciji sistema strategijskog menadžmenta. Došli su do sveobuhvatnog menadžment sistema koji povezuje strategiju i operacije. „*Premija izvršenja: povezanost strategije i operacija za konkurentsku prednost*“, predstavlja, čini nam se najuspešniju knjigu, u kojoj su prezentirali zaokružen formalni menadžment sistem. Sistem integriše doprinose iz prethodne četiri knjige, kao i brojne nove menadžment inovacije, uključujući razvoj strategije, operativni menadžment i poboljšanja, obračun troškova zasnovanih na aktivnostima (*activity – based costing*), poslovnu inteligenciju i analitičke alate.

3. MENADŽMENT SISTEM: POVEZANOST STRATEGIJE SA OPERACIJAMA

Modeliranjem integrisanog menadžment sistema, uz primenu sistemskog pristupa i širokog spektra raspoloživih alata strategijskog i operativnog menadžmenta, Kaplan i Norton su stvorili pretpostavke da organizacije prevaziđu poteškoće implementiranja svojih strategija, a posebno novih strategija, tzv. transformacionog karaktera (reinženjering, restrukturiranje, strategije zaokreta, akvizicije i merdžeri, menadžment znanja, menadžment odnosa sa potrošačima itd.).

Integrisani menadžment sistem povezanosti strategija i operacija može se videti na slici 1.

[7] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press



Slika 1. Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama[8]

Kao što se vidi sa slike 1, integrisani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem, sastoji se iz 6 faza:

- **Faza 1. Razvoj strategije**. Menadžeri razvijaju strategiju uz korišćenje različitih strategijskih instrumenata u strategijskoj analizi i formulisanju strategije. Pojašnjenje misije, vrednosti i vizije je od odlučujuće važnosti za dobro usmerenje organizacije.

- **Faza 2. Plan strategije.** Organizacioni planovi strategije koriste alate (instrumente) kao što su strategije mape i *Balanced Scorecard* (mere i targeti).

- **Faza 3. Usklađivanje organizacije sa strategijom** pomoću kaskadne povezanosti strategijskih mapa i *Balanced Scorecarda* za sve organizacione jedinice. Zaposleni se usklađuju kroz formalne procese i personalne ciljeve i inicijative (akcije) u skladu sa strategijskim ciljevima.

- **Faza 4. Plan operacija**. Integrisani menadžment sistem omogućuje eksplicitnu vezu između strategije i dnevnih operacija. Plan operacija koristi različite alate (instrumente), kao što su: menadžment kvaliteta (TQM; ISO, Šest sigmi),

[8] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 8.

reinženjering, proces kontrolnih tabli, predviđanje, plan prodaje, planiranje resursnih kapaciteta, dinamički budžeti i sl.)

- **Faza 5. Monitoring i učenje**. Organizacije vrše kontinuirani monitoring i sastanke za razmatranje operativnih planova kako bi rešile probleme i otklonile barijere i vršili proveru da li se strategije izvršavaju na dobar način.

- **Faza 6. Testiranje i adaptiranje strategije**. Periodično, liderski timovi treba da testiraju strategiju da li ona odgovara realnosti. Testiranje je potrebno vršiti najmanje godišnje, a verovatno i tromesečno, kako bi adaptirali strategiju novoj realnosti (pretpostavkama o eksternom okruženju). Kada se strategija ažurira i adaptira potrebno je otpočeti novi ciklus strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja.

Namera rada nam ne dozvoljava da šire izlažemo sadržaje pojedinih faza integrativnog menadžment sistema kojim se povezuju i usklađuju procesi formulisanja i implementiranja strategije u svakodnevne operacije.

4. UMESTO ZAKLJUČKA

U traganju za odgovorom zašto čak manje od 10% uspešno formulisanih organizacionoh strategija se uspešno i implementira, istražili smo koncept *Blanced Scorecard*, eminentnih Kaplana i Nortona. Možemo konstatovati da nije bez razloga ovaj koncept proglašen za jednu od najvećih menadžment inovacija u 20. veku. BSC, kao sistem za merenje performansi i strategijski menadžment sistem, intenzivno se razvijao u zadnjoj deceniji 20. i prvoj deceniji 21. veka. Koncept BSC u američkim kompanijama postao je nezaobilazna metodologija i sistem, ne samo za implementiranje strategije, već i kao moćno menadžersko sredstvo za razvoj poslovanja u sve turbulentnijem globalnom okruženju i u dobu znanja. Može se primenjivati u svim organizacijama (profitnim i neprofitnim, vladinim i nevladinim, privatnim i javnim). Na tržištu jugoistočne Evrope, uglavnom inostrane kompanije primenjuju BSC koncept, ali se polako probija i u upotrebi kod domaćih organizacija.

LITERATURA

[1] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press
[2] Kaplan, R. S., Norton, D. P. „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, January – February 1992. i *HBR on Measury Corporate Performance*, Harvard Business Press, 1998.
[3] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001) *The Strategy focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press
[4] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004) *Strategy maps: Converting Intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press
[5] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press