

STRATEGIJSKA PROMENA: KAKO OPERACIONALIZOVATI STRATEGIJU U ORGANIZACIONI ŽIVOT?

STRATEGIC CHANGE: HOW TO OPERACIONALIZE STRATEGY INTO ORGANIZATION LIFE?

Branislav Mašić

Univerzitet „Singidunum“, Univerzitet „Sinergija“

Telefon: +381 11 3093 220

Fax: +381 11 3093 294

E-mail: bmasic@singidunum.ac.rs

Milovan Stanišić

Univerzitet „Singidunum“, Univerzitet „Sinergija“

Telefon: +381 11 3093 220

Fax: +381 11 3093 294

E-mail: mstanisic@singidunum.ac.rs

*„Naš problem nije strategija već njeno
izvršenje.“*

Tony Hayward, CEO, BP (2007)

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

Fortune Magazine

Sažetak

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 formulisanoj, a posebno kod sprovođenja strategije u operativne akcije, pokazuju superiorne performanse u odnosu na konkurente. Norton i Kaplan s pravom uočavaju da u novom društvu, društvu znanja, nije dovoljno meriti organizacione performanse samo sa finansijskim merama, već je neophodno uključiti i nefinansijske mere iz perspektiva: potrošača (klijenata), internih procesa i inovacija i učenja. U kasnijim fazama inovacije koncepta BSC, autori razvijaju BSC kao poseban menadžment strategijski sistem, a zatim putem strateških mapa i kaskadnog sistema povezivanja i implementiranja strategije na različitim organizacionim nivoima, stvaraju najsofisticiraniji menadžment sistem, komunikaciono sredstvo i metodologiju za povezivanje dugog roka (vizije i strategije) sa kratkim rokom (akcijama) na implementiranju strategije.

Ključne reči: strategija, implementacija, strategijska promena, Balanced Scorecard

Abstract

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. The authors realized that in the modern society, the society of knowledge, it is not enough to use only financial measurements in order to measure organizational performance, but also non-financial measurements from the following perspectives: consumers (clients), internal processes, innovations, and learning. During the later stages of BSC concept innovation, the authors develop BSC as a separate system of strategic management, and then, through strategic maps and cascade system of connections and strategy implementation on different organizational levels, they made the most sophisticated management system, communication tool and methodology for connection between long-term (vision and strategy) and short-term (activities) in strategy implementation.

Key words: strategy, implementation, strategic change, Balanced Scorecard

1. OPŠTI PRISTUP PROBLEMU

Svedoci smo procesa u kome pokretački faktori (tehnologije – informacione, globalizacija sa svim globalnim fenomenima, ekonomija i drugi faktori PESTEL analize) uslovljavaju da okruženje u kome posluju savremene organizacije postaje sve kompleksnije, neodređenije, turbulentnije, dinamičnije, sa puno, često novih, diskontinuiteta.

Pitanja:

- Kako upravljati promenama?
- Da li strateški menadžment utiče na poslovne performanse i uspeva da bude menadžment promena u funkciji stvaranja i održanja konkurentne prednosti?
- 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 strateški menadžment.

Istraživanje u SAD od strane Crafield 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.[šire 1, str. 6]

Namera nam je da ovim radom istražimo na koji način BSC omogućava organizacijama operacionalizaciju njihovih strategija kako bi se poboljšali rezultati u implementiranju uspešno formulisanih strategija.

Istraživanja, Kaplana i Nortona, ukazuju da samo 5% zaposlenih razume strategiju, samo 25% menadžera ima inicijative (akcija) povezane sa strategijom, 60% organizacija ne povezuje budžete sa strategijom, 85% top menadžment timova troše manje od jednog sata mesečno razgovarajući o strategiji. Da bi neka organizacija bila strateški fokusirana ona u centru svojim promena i menadžment procese mora da ima stalno strategiju i strateški fokus. Robert Kaplan i David Norton su početkom 1990-ih godina, radeći na projektu Merenje organizacionih performansi u budućnosti, razvili koncept *Balanced Scorecard*-a (BSC). Autori s pravom uočavaju da u novom društvu, društvu znanja, nije dovoljno meriti organizacione performanse samo sa finansijskim merama, već je neophodno uključiti i nefinansijske mere iz perspektiva: potrošača (klijenata), internih procesa i inovacija i učenja.

U kasnijim fazama inovacije koncepta BSC, autori razvijaju BSC kao poseban menadžment strategijski sistem, a zatim putem strateških mapa i kaskadnog sistema povezivanja i implementiranja strategije na različitim organizacionim nivoima, stvaraju najsofisticiraniji menadžment sistem, komunikaciono sredstvo i metodologiju za povezivanje dugog roka (vizije i strategije) sa kratkim rokom (akcijama) na implementiranje strategije.

2. KRATAK OSVRT NA EVOLUCIJU KONCEPTA BSC

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 [šire 2]:

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

BSC koncept za strategija 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 „Strategijski fokusirana organizacija: kako balanced scorecard kompanije uspevaju u novom poslovnom okruženju“, Kaplan i Norton su znatno produbili istraživanja o BSC konceptu.[3] 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 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.[4] 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 kroz četiri međusobno povezane perspektive. Strateške mape se sastoje od ciljeva, sažetih iskaza onoga što moramo raditi dobro u svakoj perspektivi kako bismo što uspješnije 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 Kaplan i Norton su proširili treći princip (uskладiti – izbalansirati organizaciju prema strategiji).[5] Autori su u ovoj knjizi izložili način upotrebe 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 principa.

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.

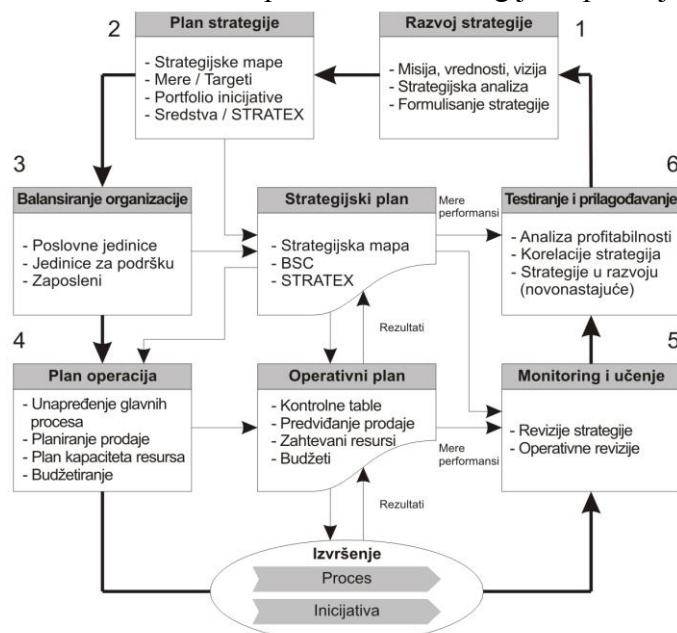
Uobičajeno je da su organizacije ostvarivale odlične rezultate primenom prva tri principa u potpunosti i izvodeći nekoliko osnovnih aktivnosti u okviru četvrtog principa, primera radi: programa komuniciranja strategije zaposlenima i potom, jednim od praksi petog principa, uvođenja menadžment sistema za revidiranje strategije. Dakle, snažna leaderska 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 Kaplan i Norton su učinili značajan pomak u evoluciji sistema strategijskog menadžmenta.[1] Došli su do sveobuhvatnog menadžment sistema koji povezuje strategiju i operacije. „*Premija izvršenja: povezanost strategije i operacija za konkurentsku prednost*“, predstavlja, čini nam se najuspešnijom knjigom, 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. BSC MENADŽMENT SISTEM – OPERACIONALIZACIJA STRATEGIJE U ORGANIZACIONI ŽIVOT

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.).

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



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

BSC predstavlja integrirani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije sa njenom operacionalizacijom. Taj proces se sastoji iz šest faza i polazeći od njihovog značaja u ekonomiji i menadžmentu opisaćemo sadržaj navedenog integriranog menadžment sistema.

Faza 1: Razvoj strategije

Integrirani menadžment sistem polazi od razvoja strategije od strane menadžera. Tri pitanja su u fokusu razvoja strategije [1, str. 9-10]:

1. *U kom biznisu se nalazimo i zašto? (pojasniti misiju, vrednosti i viziju):* Rukovodioci razvoj strategije počinju sa formulisanjem i/ili preispitivanjem organizacione misije (svrhe), internim kompasom, osnovnim vrednostima (stavovi, vrednosti i karakter) koji usmeravaju akciju organizacije i aspiracije za buduće rezultate, narednih 3-5 godina (vizija). Potrebno je na ovom mestu istaći da u teoriji i praksi strategijskog menadžmenta postoje i drugačiji stavovi o redosledu i sadržaju navedenih usmeravajućih komponenti (odluka, iskaza) organizacije
2. *Koja su glavna pitanja? (vođenje strategijske analize):*
Menadžeri prate, analiziraju i predviđaju faktore konkurentskog ili operativnog okruženja i glavne promene od njihovog poslednjeg oblikovanja strategije. Za analizu konkurentskog okruženja služi nam Porterov model pet sila, ili faktora grane. Tri su izvora bitna za ovaj korak: eksterno okruženje (PESTEL: političko, ekonomsko, društveno, tehnološko, ekološko i pravno), interno okruženje (ključni procesi Porterovog lanca vrednosti) i progres postojeće strategije. Procena okruženja se sumira u SWOT pregledu snaga i slabosti (interni faktori) i šansi i pretnji (eksterni faktori) kojima se identifikuje više strategijskih pitanja bitnih za (pre)oblikovanje strategije. Top menadžment razvija i komunicira direktive, tzv. Agendu strategijske promene koja objašnjava potrebu za promenom strategije.
3. *Na koji se način možemo takmičiti (formulisanje strategije):*
U poslednjem koraku rukovodioci stvaraju strategiju koja se tiče pitanja:

- U kojim ćemo se nišama takmičiti?
- Kakav predlog vrednosti za potrošače će vas diferencirati u strategiji?
- Koji ključni procesi se diferenciraju u strategiji?
- Kakve sposobnosti ljudskog kapitala zahteva strategija?
- Koje su tehnologije podrška strategiji?

Uostalom, i eminentni M. Porter definiše strategiju kao izbor jedinstvene i vredne pozicije koja znači obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na konkurente ili sličnih aktivnosti na različite načine [6, str. 40-41]

Faza 2: Plan strategije

Menadžeri, u ovoj fazi, stvaraju plan strategije uz korišćenje različitih instrumenata strategijskih mapa, BSC (mere i targeti), strategijskih portfolio inicijativa (akcioni programi) i sredstava namenjenih za finansiranje inicijativa (budžeti) koji usmeravaju delovanje i alokaciju resursa. U ovoj fazi organizacije pokušavaju dati odgovor na sledećih pet pitanja [šire: 1, str. 10-11]:

1. Kako opisujemo našu strategiju? (stvaranje strategijskih mapa):

Strategija obuhvata različite dimenzije organizacione promene, od kratkoročnih unapređenja produktivnosti, rasta prihoda, operativne efikasnosti, razvoja proizvoda, do dugoročnih inoviranja. Strategijske mape daju vizuelne prikaze svih strategijskih dimenzija, koje nazivamo strategijske teme. Organizacije su imale poteškoća pri simultanom upravljanju 15-25 ciljeva u tipičnoj strategijskoj mapi. Sada se strategijski ciljevi grupišu u 4-6 strategijskih tema koje su važne komponente strategije.

2. Na koji način merimo naš plan (selekcija mera i targeta):

U ovom koraku menadžeri pretvaraju ciljeve, koji su definisani u strategijskim mapama i temama, u BSC mere, targete i gepove. Ukupna vrednost gepa definisana vizijom u toku faze razvoja strategije, deli se na gepove koji svaku strategijsku temu mora zatvoriti u narednih 3-5 godina.

3. Koje akcione programe zahteva naša strategija (izbor strategijskih inicijativa):

Strategijske inicijative su akcioni programi usmereni na postizanje ciljnih vrednosti (meta) za svaki cilj strategijske mape. Inicijative je potrebno posmatrati kao portfolio komplementarnih akcija, od kojih svaka mora biti uspešno implementirana ukoliko organizacija želi da ostvari targete tema i ukupne targete strategije.

4. Kako finansiramo naše inicijative? (uvođenje STRATEX)

Izvršenje strategije zahteva da se portfolio inicijativa sprovede simultano i na koordinisan način. To zahteva jasna sredstva namenjena finansiranju strategijskih inicijativa. Tradicionalni sistem budžetiranja fokus stavlja na resurse namenjene postojećim organizacionim funkcijama i poslovnim jedinicama. Strategijske investicije moraju biti odvojene od operativnih budžeta. Ove specijalne budžetske kategorije nazivaju se STRATEX (strategijska ulaganja)

5. Ko će biti lider u izvršenju strategije (stvaranje tematskih timova):

Organizacije uvode nove strukture za izvršenje strategije kroz strategijske mape. Rukovodioci postaju vlasnici tema (*theme owners*), koriste sredstva iz STRATEX-a, a podrška su im tematski timovi, koje čine ljudi iz cele organizacije. Vlasnici tema i timovi su odgovorni za izvršenje strategije i pružanje informacije o izvršenju strategije u okviru svake teme.

Povezanost strategije sa operacijama putem: strategijskih mapa, BSC (mere i targeti), portfolio strategijskih planova (akcionih planova: inicijativa i budžeta) i pojedinih strategijskih tema na primer *Interni razvoj proizvoda* može se videti pregledom na slici 2.

STRATEGIJSKA TEMA: INTERNI RAZVOJ PROIZVODA

STRATEGIJSKA MAPA				BALANCED SCORECARD		PLAN AKCIJA	
	Tema	Cilj	Mjera	Target	Inicijativa	Budžet	
Finansijska perspektiva	RAST PRIHODA	Rast prihoda od novih proizvoda	- Godišnji rast prihoda - Procenat prihoda od novih proizvoda	+ 25% 30%	- XX - XX		
Perspektiva klijenta	INOVATIVNI PROIZVODI	Zadovoljiti potrebe klijenata sa najmodernijim kapacitetima	- Zadržavanje potrošača - Udeo na računuu	80% 40%	- Upravljanje odnosima - Program za sticanje većeg učešća	\$ AAA \$ BBB	
Interna perspektiva	PRIVOLJAN INTERNI RAZVOJ PROIZVODA	Ubrzanje razvoja novih proizvoda	- Prvi na tržištu - Vreme do tržišta	75% 9 meseci	- Godišnji godišnji program - Reinženjering vremena - razvojnog ciklusa	\$ CCC \$ DDD	
Perspektiva učenja i rasta	STABILNA VISOKO TALENTOVANA RADNA SNAGA	Preuzimanje, razvoj i zadržavanje strateških veština	- Raspodjele specijalizovane kompetencije - Zadržavanje glavnih zaposlenih	100% 95%	- Model kompetentnosti - Program novog zapošljavanja - Obuka - Program benefita	\$ EEE \$ FFF \$ GGG	
INTERNI RAZVOJ PROIZVODA					Ukupan BUDŽET	\$ HHH	

Slika 2. Strategijska mapa i BSC prevođe strategiju u akcije (operacije) [modifikovano: 4, str. 367]

U opisivanju vrednosti za akcionare i potrošače putem strategijskih mapa potrebno je definisati različite strategijske teme onoga što moramo dobro napraviti u svakoj od četiri perspektive kako bi se strategije dobro sprovele tj. implementirale u svakodnevni organizacioni život. Primera radi mogu to biti teme: rast kroz inovacije, stvaranje veće lojalnosti potrošača, povećanje operativne efikasnosti, itd.. Za svaku strategijsku temu potrebno je definisati strategijske ciljeve, a zatim preko BSC (mera i targeta), i portfolio inicijative - akcionih planova (inicijative i budžet), napraviti strategijsku promenu.

Faza 3. Usklađivanje organizacije sa strategijom

U multibiznisnim i multifunkcionalnim organizacijama, rukovodioci moraju povezati organizacionu strategiju sa strategijom pojedinih poslovnih i funkcionalnih strategija. Potrebno je da zaposleni razumeju strategiju i da budu motivisani kako bi doprineli uspehu strategije. U procesu usklađivanja organizacije sa strategijom potrebno je dati odgovore na sledeća 3 pitanja [šire: 1, str. 12-13]:

1. *Kako da obezbedimo da se sve organizacione jedinice nalaze na zajedničkoj osnovi (usklađivanje poslovnih jedinica):* Strategija se definiše na nivou pojedinih poslovnih jedinica. Strategija na korporativnom nivou definiše kako se strategije poslovnih jedinica integrišu, kako bi se stvorila sinergija. Korporativna strategija se opisuje kroz strategijsku mapu, kojom se identifikuju specifični izvori sinergije. Menadžeri zatim vrše kaskadiranje mape vertikalno na poslovne jedinice, čije individualne strategije reflektuju a) ciljeve vezane za lokalne strategije i b) ciljeve koji su integrisani s korporativnom strategijom i strategijom drugih poslovnih jedinica.
2. *Kako možemo uskladiti pomoćne ili jedinice za podršku sa poslovnim jedinicama i korporativnim strategijama (usklađivanje jedinica za podršku):* Rukovodioci često tretiraju jedinice za podršku kao troškovne centre, pa se često ne usklađuju njihova strategija i operacije sa strategijom i operacijama organizacije i poslovnih jedinica. To je neophodno raditi i definisati strategijske mape i BSC za jedinice za podršku u funkciji efikasno sprovođenja strategije poslovnih jedinica i organizacije kao celine.
3. *Na koji način motivišemo zaposlene da doprinose izvršenju strategije (usklađivanje zaposlenih):* Zaposleni su ti koji unapređuju procese i rade na projektima, programima, inicijativama. Povezivanje svakodnevnih operacija sa strategijom zahteva da zaposleni razumeju i budu svesni strategije. Nažalost, kao što smo već istakli, vrlo često samo 5% zaposlenih razumeju strategiju. Organizacije koriste formalne programe komuniciranja kako bi zaposleni razumeli strategiju i bili motivisani da je razumeju. Menadžeri rade na usklađivanju ličnih ciljeva i inicijative zaposlenih sa ciljevima poslovnih jedinica i organizacije u celini.

Faza 4. Plan Operacija

U procesu operativnog planiranja menadžeri treba da daju odgovore na sledeća dva ključna pitanja [šire: 1, str. 13-15]:

1. *Kako? poboljšanje poslovnih procesa su najkritičnija za izvršenje strategije (poboljšanje ključnih procesa):* Strategijske teme nastaju iz ključnih procesa koji su definisani na mapi. NPR.: strategijska tema „Stvaranje veće lojalnosti kod

targetiranih klijenata“ zahteva značajno unapređenje procesa menadžmenta potrošača. Organizacije se fokusiraju na TQM, šest sigmi i reinženjering u funkciji povećanja performansi procesa koji su identifikovani kao ključni za ostvarenje poboljšanja odnosa a potrošačima. Od sredini 1990-tih godina sve više se afirmiše i primenjuje program Menadžment odnosa sa klijentima (Customer Relationship Management – CRM).

Nakon identifikovanja ključnih procesa unapređenja i programa za njihovo poboljšanje menadžment timovi, koji rade na njihovom sprovođenju, stvaraju kontrolne table (dash boards) koji sadrže ključne indikatore performansi i uvid, povratnu informaciju o naporima zaposlenih za poboljšanje procesa.

2. *Na koji način povezujemo strategiju sa operativnim planovima i budžetima (razvoj plana resursnih kapaciteta):* Planovi za unapređenje procesa i strategijske mere i targeti na najvišem nivou, u okviru BSC, moraju biti pretvoreni u godišnji operativni plan. Operativni plan ima tri komponente: detaljno predviđanje prodaje, plan resursnih kapaciteta i budžete za operativne troškove i kapitalna ulaganja.

Faza 5. Monitoring i učenje

Posle utvrđene strategije i povezivanja i usklađivanja sa operativnim planom, organizacije počinju sa sprovođenjem strategije i operativnih planova, monitoringom rezultata performansi i unapređenjem operacija i strategija polazeći od novih informacija i stečenog novog znanja (učenja). Organizacije koriste sastanke za razmatranje operativnih planova kako bi ispitale performanse odeljenja i funkcija i rešile probleme koji uporno nastaju. One sprovode sastanke za razmatranje strategije kako bi razmislile indikatore i inicijative iz BSC i procenile progres, kao i barijere u izvršenju strategije. Na sastancima za sprovođenje strategijskih i operativnih planova, postavljaju se različita pitanja [šire: 1, str. 15-16]:

1. *Da li su naše operacije pod kontrolom (održavanje operativnih sastanaka):* Organizacije održavaju sastanke na kojima razmatraju sprovođenje operativnih planova kako bi se razmislile operativne performanse i otklonili problemi koji se javljaju u procesu izvršenja. Učestalost održavanja sastanaka zavisi od prirode operacija i potrebe menadžment timova.
2. *Da li izvršavamo strategiju na dobar način (Održavanje sastanaka vezanih za sprovođenje strategije):* Obično se sastanci na kojima se razmatra izvršenje strategije održavaju na mesečnom nivou. Na tim se sastancima okupljaju lideri timova sa različitih organizacionih nivoa. Razmatra se da li je izvršenje strategije po planu, identifikuju se problemi i zašto nastaju, daju se preporuke za njihovo rešavanje i delegiranje autoriteta na niže nivoe da bi se ostvarili strategijski ciljevi. Rukovodioci (vlasnici) strategijskih tema daju podatke o BSC merama i inicijativama pre sastanaka. Pošto bi razmatranje svakog od BSC mera, ciljeva i inicijativa zahtevalo previše vremena, sastanci se organizuju prema strategijski temama, pri čemu se jedna ili dve dublje razmatraju i analiziraju.

Faza 6. Testiranje i prilagođavanje strategije

I pored pomenutih sastanaka, organizacije moraju da održavaju posebne sastanke na kojima se testiraju fundamentalne pretpostavke strategije. Od poslednjeg sastanka i korigovanja (ažuriranja) strategije, kompanija mora da proceni dodatne podatke iz operativnih kontrolnih tabli i mesečnih BSC metrika, nove informacije o promenama u konkurentskom i

regulatornom okruženju, kao i nove ideje i šanse kojima su doprineli zaposleni. Sastanci testiranja i prilagođavanja strategije trebaju da daju odgovore na pitanja [šire: 1, str. 16-18]:

1. Da li naša strategija funkcioniše?

Periodično, rukovodeći tim se sastaje kako bi preispitao postojeću strategiju i ukoliko je potrebno, prilagodio je novoj realnosti okruženja. Smatramo da svaka kompanija mora da sprovodi ovaj sastanak bar godišnje, a možda i kvartalno. Na ovom sastanku procenjuju se performanse strategije i razmatraju posledice skorih promena u okruženju. Testiranje i prilagođavanje strategije bi trebalo da je deo strategijske analize koja je deo prvog procesa menadžment sistema. Rukovodioci uviđaju gde je postojeća strategija dobra, a gde ne daje rezultate. Moguće je formulisati nove pristupe za transformaciju gubitaka u profit i proširio obim i opseg profitabilnih operacija. Kada se strategija *update*-uje (unapređuje) neophodno je modifikovati organizacionu strategijsku mapu i BSC i otpočeti novi ciklus strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja.

Da bi izloženi integrativni i sveobuhvatni menadžment sistem za povezivanje strategije sa operacijama u šest faza ili procesa mogao uspešno da funkcioniše, autori Kaplan i Norton, čini nam se, sasvim opravdano predlažu da se u organizacijama razvije nova organizaciona funkcija koju su oni nazvali Centar za strategijski menadžment (Office of strategy management), koji bi rukovodio (bio vlasnik) sistema za izvršenje strategije.

Uprava za strategijski menadžment bi imala tri važne uloge [1, str. 19]: arhitekta procesa, vlasnik procesa i integratora.

- *Uloga arhitekta* bi obuhvatala definisanje i obuhvatanje i pojašnjavanje filozofije menadžmenta performansi i procesa neophodnih za izvršenje strategije,
- *Uloga vlasnika (rukovodioca) procesa* bi bila: razvoj i planiranje strategije, usklađivanje organizacije, planiranje operacija, razmatranje, testiranje i prilagođavanje strategije.
- *Uloga integratora* bi se sastojala u obezbeđivanju da procesi koji imaju druge funkcionalne izvršioce budu povezani sa strategijom: menadžment ljudskih resursa, komunikacionim strategijama, upravljanja inicijativama, upravljanja finansijskim resursima, upravljanja ključnim procesima i upravljanja informacionim tehnologijama.

Uloga liderstva timova izvršnih rukovodilaca je neophodna i od suštinske važnosti za pravljenje bilo kakvih promena, a posebno promena radikalnog karaktera koje traži savremeno organizaciono okruženje. Korporacija je senka čoveka na vrhu, kako je to isticao Artur Miller, bivši potpredsednik Forda i jedan od dekana na *Stanford University*. U svakoj od 6 faza modela menadžment sistema lideri imaju svoje uloge [šire: 1, str. 20-21].

U fazi 1, CEO vodi agendu promena i pokreće sa vrha sprovođenje i pojačanje misije, vrednosti i vizije.

U fazi 2, izvršni lideri validiraju stratešku mapu kao izraz strategije kreirane u fazi 1, i teraju organizaciju da obezbedi dodatni napor kako bi se izazovno postavljeni targeti realizovali.

U fazi 3, liderstvo pokreće usklađivanje organizacionih jedinica i predstavlja osnovu komuniciranja vizije, vrednosti i strategije zaposlenima.

U fazi 4, liderstvo pruža podršku unapređenjima procesa cross-organizacionih jedinica.

U fazi 5, Otvorenost i veština liderstva u vođenju sastanaka za reviziju strategije određuje njihovu efektivnost izmenama strategije u toku godine.

U fazi 6, u svetlu novih okolnosti i realnosti, lider mora da preispita postojeću strategiju, ma koliko ona bila dobro postavljena. Glavno obeležje dobrog liderstva je spremnost da se prihvati i ispita postojeća strategija u skladu sa novim činjenicama i realnošću kontekstualnog okruženja.

ZAKLJUČAK

Istraživanja, Kaplana i Nortona, ukazuju da organizacije koje koriste formalne strategijske menadžment sisteme, zasnovane na korišćenju *Balanced Scorecard*-a, u procesu implementiranja strategije u operativne aktivnosti, postižu superiornije performanse u odnosu na konkurente.

U traganju za odgovorom zašto čak manje od 10% uspešno formulisanih organizacionih strategija se uspešno i implementira, istražili smo koncept *Balanced 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. Hemofarm, Ernst&Young Beograd, Microsoft Software, Toyota Srbija, Comtrade, Tigar, Tarkett su neki od pionira koji na tržištu Srbije koriste BSC metodologiju u celosti ili u pojedinim njenim segmentima.

LITERATURA

- [1] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations to Competitive Advantage*, Harvard Business Press
- [2] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (February 1992) „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, January i *HBR on Measury Corporate Performance* (1998), HBP
- [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
- [6] Porter, M. (2006) *On Competition*, Harvard Business press