UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

Balanced Scorecard koncept u funkciji otkrivanja krize u poslovanju privrednih društava

MENTOR:

Doc. Dr Goranka Knežević

KANDIDAT:

Sandra Stanišić 400270/2010

Beograd, 2012. Godine

SADRŽAJ

PRVI DEO Uvod 4
1.1 Problem i polazište istraživanja 4
1.2 Predmet istraživanja 5
1.3 Značaj i aktuelnost istraživanja 6
1.4 Ciljevi istraživanja 6
1.4.1 Naučni cilj 6
1.4.2 Društveni cilj 7
1.5 Hipotetički okvir istraživanja 7
1.5.1 Generalna hipoteza 7
1.5.2 Posebne hipoteze 7
1.6 Metode istraživanja 8
1.7 Struktura rada 9
DRUGI DEO Balanced scorecard koncept - pristup i metodologija 11
2.1 Pojam Balanced scorecard-a 11
2.1.1 Evolucija koncepta BSC-a 14
2.1.2 BSC kao sistem merila 15
2.2 Metodologija BSC-a – perpektive 16
2.2.1 Finansijska perspektiva 18
2.2.2 Perspekiva kupaca 20
2.2.3 Perspektiva internih procesa 21
2.2.4 Perspektiva učenja i razvoja 22
2.3 Merenje rezultata i potreba za Balanced scorecard – om 22
2.3.1 Uloga strategije i upravljanje performansama 24
2.3.2 Povezanost strategije sa operacijama 26
2.4 Oblikovanje misije, vizije i strategije organizacije i stvaranje osnova za uvođenje BSC-a 29
2.5 Faze uvođenja BSC-a – Integrisani menadžment sistem Kaplana i Nortona u šest faza 30
2.6 Pet principa strateški fokusirane organizacije 32
2.7 Strateške mape 34

2.7.1 Stvaranje mapa 35
2.7.2 Postavljanje ciljeva i određivanje prioriteta među inicijativama 36
TREĆI DEO Primena Balanced scorecard - a 39
3.1 BSC kao novi pristup u implementaciji odgovarajuće strategije 39
3.1.1 Upravljanje strategijom uz pomoć BSC- a kroz četiri procesa 40
3.2 Osnovni ciljevi uvođenja BSC-a 42
3.2.1 Specificnost modela BSC –a 42
3.2.2 Maksimizacija mogućnosti uspešnog uvođenja modela 43
3.2.3 Prednosti i mogući problemi uvođenja BSC modela 44
3.3 Primena BSC-a u različitim sferama poslovanja 45
3.4 Upravljanje poslovanjem privrednih društava 47
3.4.1 Analiza okruženja 48
3.4.2 Analiza poslovnih tržišta 49
3.4.3 Odnos BSC – a i interne revizije 56
3.5 Mogući problemi u upravljanju privrednim društvima 58
3.5.1 Analiza poslovne strategije 60
3.6 BSC kao tehnika ranog otkrivanja krize u poslovanju privrednih društava 62
ČETVRTI DEO Prikaz BSC modela i njegovih sastavnih komponenti 65
4.1 O modelu 65
4.2 Pokazatelji poslovanja 66
4.3 Izgradnja i implementacija BSC 66
4.3.1 Analiza organizacije i njenog okruženja 67
4.3.2 Utvrđivanje vizije i misije 67
4.3.3 Definisanje strategije 68
4.3.4 Postavljanje perspektiva 68
4.3.5 Definisanje perspektiva 68
4.3.6 Akcioni plan za postizanje ciljeva 72
4.4 Model i nivoi primene BSC-a 72
4.4.1 Finansijska komponenta poslovanja 72
4.4.2 Marketinški (potrošački) nivo poslovanja 75
4.4.3 Interni nivo poslovanja 77
4.4.4 Organizacijski nivo poslovanja 79

4.5 Proces izgradnje modela BSC-a 82
4.6 Slučaj iz prakse – Metro Banka 83
PETI DEO Predlog BSC modela na primeru privrednog društva ,,Autoprevoz AD Čačak“ 86
5.1 BSC ideja i tehnologija u Srbiji 86
5.2 O privrednom društvu 92
5.3 Vizija, misija i ključne vrednosti privrednog društva 94
5.4 Swot analiza 94
5.5 Strategija 95
5.6 Problemi pri upravljanju poslovanjem 95
5.6.1 Analiza finansijskih izveštaja u funkciji otkrivanja krize, primer kompanija ,,Autoprevoz AD“ Čačak 97
5.7 Osnovni ciljevi uvođenja BSC-a 109
5.8 Predlog strukture modela kroz perspektive 110
5.8.1 Finansijska perspektiva 110
5.8.2 Perspektiva kupaca 111
5.8.3 Perspektiva internih procesa 111
5.8.4 Perspektiva učenja i razvoja 112
5.8.5 Teorijski prikaz strukture modela BSC-a 113
5.8.6 Strateška mapa 116
5.8.7 Implementacija modela 118
ZAKLJUČAK 119
LITERATURA 124

PRVI DEO **Uvod**

1.1 Problem i polazište istraživanja

Ključne promene u okruženju i poslovanju privrednih društava koje su se desile u poslednjih nekoliko decenija, dovele su do razvoja velikog broja savremenih sistema za merenje performansi privrednih društava. Samim tim su savremeni uslovi poslovanja iz korena promenili osnovne pretpostavke kreiranja konkurentske uspešnosti privrednog društva. Iz tog razloga tradicionalni sistemi merenja više nisu u mogućnosti da zadovolje potrebe savremenih privrednih društava u pogledu merenja performansi i kontrole.

U savremenim uslovima konkurentski uspeh privrednog društva zavisi pre svega od njegove sposobnosti da angažuje i efikasno upotrebi svoje nematerijalne resurse, od sposobnosti da se brzo prilagodi stalno promenljivim uslovima u okruženju i da pre drugih prepozna i zadovolji stalno promenljive potrebe i zahteve potrošača odnosno korisnika usluga.

Korišćenje tradicionalnih sistema za merenje performansi i kontrolu privrednog društva, zasnovanih pre svega na finansijsko – računovodstvenom sistemu, u savremenom uslovima poslovanja više nije u mogućnosti da zadovolji navedene potrebe privrednog društva. Kao rezultat potrebe privrednog društva da raspolaže i koristi adekvatnije sisteme za merenje performansi koji bi bolje odgovorili savremenim uslovima poslovanja i savremenim zahtevima uspešnog upravljanja privrednog društva, nastao je čitav niz sistema koji se mogu označiti kao savremeni sistemi za merenje performansi privrednog društva. Svakako jedan od uspešnijih savremenih sistema za merenje performansi jeste i Balanced Scorecard model koji je i predmet našeg rada.

Okruženje u kome posluju savremena privredna društva postaje sve dinamičnije, različito, teško, opasno i puno diskontinuiteta. Jedina izvesnost u organizacionom životu jeste izvesnost promene, a jedina stabilnost je stabilnost u kretanju. Tako da se na osnovu toga nameću sledeća 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?
- Kako sprečiti pojavu krize u poslovanju privrednog društva?

Ovo samo su neka od ključnih pitanja kojima se bavi savremena poslovna ekonomija i strategijski menadžment.

Odgovore na ova pitanja može da pruži adekvatna primena Balanced Scorecard – a kao okvira koji omogućava da strategija bude operacionalizovana, da organizacija bude prilagođena strategiji, i da strategija postane svakodnevni posao i kontinuelni proces.

1.2 Predmet istraživanja

Predmet ovog rada jeste koncept Balanced scorecard-a u funkciji otkrivanja krize u poslovanju privrednih društava, kroz prikaz formulisanja i implementacije strategije, na osnovu činjenice da ovaj koncept dopunjuje konvencionalno finansijsko izveštavanje i finansijska merila merilima pokretača budućih performansi. Akcenat je stavljen na analizu koncepta BSC-a sa aspekta četiri perpektive u sklopu samog modela, kao i njegovu primenu u organizacijama kao jedne od najsavremenijih i najaktulenijih menadžerskih metodologija.

Zbog mogućih poteškoća u prevodu samog termina na srpski jezik (Balansirana bodovna kartica, balansirana merila performansi ili balansirana lista merila i performansi), u radu ćemo koristiti engleski naziv termina i skraćenicu BSC.

1.3 Značaj i aktuelnost istraživanja

Shodno današnjem veoma dinamičnom poslovnom okruženju za svako privredno društvo odnosno organizaciju bitno je, ne samo razviti odgovarajuću strategiju poslovanja nego je i na pravi način primeniti odnosno implementirati. Upravo je u tom segmentu značaj koncepta BSC-a.

Koncept BSC-a je proglašen za jednu od najvećih menadžment inovacija 20. veka. BSC kao sistem za merenje performansi i strategijski menadžment sistem , intezivno se razvijao u zadnjoj deceniji 20. veka i prvoj deceniji 21. veka. Opšte je prihvaćen stav da lakše formulisati nego implementirati strategiju, pa otuda veliki značaj samog koncepta BSC za organizaciju. Određena istraživanja su pokazala da organizacije koje koriste strategijske menadžment sisteme koji su zasnovani na korišćenju koncepta BSC-a, u formulisanju strategije, a posebno u sprovođenju strategije u operativne akcije, pokazuju superiorne performanse u odnosu na konkurente**.**

Takođe je značajno pomenuti da je Harvard Bussines Review naveo Balanced Scorecard kao jednu od 75 najuticajnijih poslovnih ideja 20-og veka.

1.4 Ciljevi istraživanja

Cilj našeg rada je da se na celovit, sažet i razumljiv način naglasi značaj koncepta BSC-a u implementaciji strategije u poslovni život jednog privrednog društva, kroz analizu onih bitnih činilaca i mera čija adekvatna primena na duže staze doprinosi smanjenju mogućnosti pojave krize u poslovanju privrednog društva.

1.4.1 Naučni cilj

Naučni cilj istraživanje jeste naučna deskripcija i analiza koncepta BSC-a, kao sistema za merenje performansi privrednog društva, menadžment procesa, kao dela sistema strategijskog i operativnog menadžmenta, kao i teorije poslovanja i njegove

uloge u otkrivanju simptoma krize u poslovanju privrednog društva, kao i sprečavanja nastanka krize adekvatnom primenom modela.

Takođe treba naglasiti da je koncept BSC – a u današnjim uslovima poslovanja praktično najpoznatija metodologija za poboljšanje poslovanja i postizanja konkurentske prednosti, kako osigurava kompanijama sveobuhvatan okvir kojim se vizija i strategija pretvaraju o koherentan sastav strategijskih ciljeva i mera efikasnosti i prenosi strategiju na sve nivoe .

1.4.2 Društveni cilj

Društveni cilj istraživanja odnosi se na to da se menadžerima ukaže na značaj primene samog koncepta BSC u poslovanju privrednog društva, kao i na uspešnost i raznolikost primene koncepta u poboljšavanju uslova poslovanja privrednog društa kao i u otkrivanju krize u poslovanju istog. Takođe, cilj rada je i da pruži značajne informacije svima onima kojima je bitna pravilna primena strategije.

1.5 Hipotetički okvir istraživanja

1.5.1 Generalna hipoteza

Osnovna hipoteza ovog rada je:

- BSC koncept kao alat u finkciji otkrivanja potencijalnih elemenata krize u poslovanju privrednog društva, kroz postizanje unapred definisanih ciljeva i misije privrednog društva, kroz utvrđivanje odnosno formulisanje strategije privrednog društva i osvarivanje odnosno implementaciju same strategije.

1.5.2 Posebne hipoteze

- BSC model kao jedan od najznačajnih strategijskih menadžment sistema.
- U savremenim uslovima poslovanja teško je poslovati bez unapred dobro formulisane strategije i njene kasnije adekvatne implementacije.

- BSC se pokazao kao najbolje sredstvo za implementaciju strategije, uzimajući u obzir da su mnoga privredna društva imala dobro formulisane strategije ali da nisu uspela da je realizuju tj. implementiraju na pravi način, i da na kraju ostvare očekivanja svih interesnih grupa.
- BSC kao alat osmišljen u svrhu povezivanja strateških ciljeva u četiri dimenzije (perspektive) kako bi krajnji rezultat dao pozitivnu finansijsku liniju.
- BSC kao tehnika ranog otkrivanja krize u poslovanju privrenog društva sa aspekta analize elemenata tj. činilaca koji dovode do krize uspeha, krize likvidnosti i strateške krize.

1.6 Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti koncepta BSC-a i njegove uloge u otkrivanju krize privrednog društva, u istraživanju smo koristili različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. U svhu istraživanja pretežno je korišćena analizu sekundarnih izvora podataka, tačnije korišćena je domaća i strana literatura iz onih oblasti koje su relevantne za predmet istraživanja. Takođe, korišćeni su i adekvatni elektronski izvori informacija bitni za oblast istraživanja.

U izradi rada su primenjene osnovne metode naučnog saznanja i naučnog istraživanja kao što su analiza i sinteza, apstrakcija i konkretizacija, specifikacija i generalizacija, indukcija i dedukcija. Od opštenaučnih metoda korišćene su hipotetičko-deduktivna, statistička, kao i komparativna metoda, dok od metoda i tehnika prikupljanja podataka preovlađuje analiza sadržaja dokumenata.

1.7 Struktura rada

Naše istraživanje koncipirano je na sledeći način:

U prvom delu – Uvod, obradili smo problem i polazište istraživanja, predmet istraživanja, zatim smo ukazali na značaj i aktuelnost istraživanja, ustanovili ciljeve – naučne i društvene, predstavili hipotetički okvir istraživanja – generalna i posebne hipoteze, prikazali metode istraživanja i strukturu samog rada.

U drugom delu – Balanced Scorecard koncept - pristup i metodologija, opisali smo metodologiju BSC-a kroz merenje rezultata u privrednom društvu i potrebu za uvođenjem ovog modela, značaj oblikovanja misije, vizije i strategije organizacije i stvaranje osnova za uvođenje BSC-a, zatim faze uvođenja modela, značaj strateških mapa u samom modelu i principe strateški fokusirane organizacije

U trećem delu – Primena BSC-a, opisali smo BSC pristup u implementaciji strategije, upravljanje strategijom kroz primenu BSC-a, osnovne cljeve uvođenja ovog modela, zatim upravljanje poslovanjem privrednog društva i značaj BSC-a u ovom segmentu, kao i moguće probleme koji se mogu javiti a koje BSC kao tehnika ranog otkrivanja krize u poslovanju privrednog društva može da preduhitri.

U četvrtom delu – Prikaz BSC modela i njegovih sastavnih komponenti, opisali smo strukturu modela, najčešće korišćene pokazatelje poslovanja, izgradnju i implementaciju modela kroz analizu organizacije i njenog okruženja, definisanje strategije i postavljanje perspektiva, definisanje istih i akcioni plan za postizanje ciljeva. Navedan je i primena modela i nivoi primene kroz četiri sastavne komponente poslovanja, kao i proces izgradnje modela.

U petom delu – Predlog BSC modela na primeru privrednog društva ,,Autoprevoz AD Čačak" - opisali smo pre svega zastupljenost ove ideje i tehnologije u Republici Srbiji, zatim je opisano privredno društvo za koje i dajemo predlog modela, sprovedena je Swot analiza privrednog subjekta i mogući problemi u poslovanju a koji su zasnovani na sprovedenoj analizi finansijskih izveštaja privrednog društva ,,Autoprevoz AD Čačak". Na osnovu toga su i navedeni osnovni ciljevi uvođenja modela i dat je teorijski predlog strukture modela kroz četiri

perspektive u sklopu modela, dat je i prikaz strateške mape i mogućnost implementacije modela na primeru ovog privrednog subjekta.

U šestom delu - Zaključak - zaključak, naveli smo zaključna razmatranja u skladu sa prethodno navedenim hipotezama.

U sedmom delu - Literatura - navedena je literature korišćena tokom izrade rada.

DRUGI DEO Balanced scorecard koncept - pristup i metodologija

2.1 Pojam Balanced scorecard-a

,,Izrada Balanced Scorecarda – a može pomoći menadžmentu da poveže tekuće akcije sa ciljem u budućnosti" Kaplan R.S i Norton R.D.

Kao početnu studiju novih metoda merenja učinka 1990.godine, istaknuti i svetski poznati profesor sa Harvardske poslovne škole (*Harvard Business School*), Robert Kaplan i konsultant David Norton, osnivač institute za Balanced Scorecard saradnju (*Balanced Scorecard Collaborative*) i direktor Paladijum Grupe (*Palladium Group*), razvili su alat za merenja učinaka celokupnog privrednog društva i nazvali ga *Balanced Scorecard*. Tačnije, njihova saradnja na projektu ,,Merenje organizacionih performansi u budućnosti" iz 1990. Godine, koja je sprovedena na dvanaest kompanija, rezultirala je nastankom ovog koncepta. Kaplan i Norton su ovaj koncept objavili u članaku u *Harvard Business Review "The Balanced scorecard – Measures that Drive Performance"*. 1996. Godine Kaplan i Norton saželi su koncept i učenje u svojoj knjizi " *The Balanced scorecard – Translating strategy into action".*

BSC koncept služi za transformisanje organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. BSC za organizacionog stratega predstavlja isto što i kontrolna tabla pilota u avionu. Za letenje vazduhoplova potrebne su mnoge informacije o visini, brzini, razdaljini, gorivu i sl. one se međusobno moraju balansirati, tj. držati u ravnoteži. Korišćenje samo jedne vrste informacija može biti opasno i fatalno, kao i samo jedna vrsta merenja performansi.[1]

Ključne ideje koncepta BSC-a su:

- samo finansijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uslovima poslovanja.
- uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar 4 područja: finansije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj.

[1] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 410

- da BSC osigurava sprovođenje strategije u život, da mobiliše sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, zatim učenje i povratnu vezu.

Prema tome, BSC treba da pruži okvir za transformaciju vizije i strategije organizacije u merljive poslovne ciljeve, kao i za merenje performansi, posebno u ključnim poslovnim područjima organizacije.

BSC je instrument, odnosno metodologija za transformisanje organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. Merenje preformansi jedne organizacije je svakako bitan proces merenja napredovanja organizacije u smislu postizanja unapred zacrtanih ciljeva.

BSC je strukturiran pristup za korišćenje informacija vezanih za merenje performansi. Značajno olakšava postavljanje ciljeva, pomaže u alociranju i prioretizovanju resursa, osigurava menadžerima održavanje ili promenu strategije ostvarenja postavljenih ciljeva, takođe omogućava izveštavanje o napredovanju u ostvarenju istih.

BSC je nastao kao sistem za merenje performansi privrednog društva, koji ukupnu uspešnost privrednog društva posmatra sa više aspekata, odnosno perspektiva. Performanse jedne organizacije, ciljevi i njihova merila se posmatraju iz četiri perspektive[2]:

1. finansijske perspektive
2. perspektive kupaca
3. perspektive internih procesa
4. perspektive učenja i razvoja

Finansijska perspektiva se odnosi na to kako privredno društvo izgleda ulagačima i drugim zaintresovanim stranama. Razmatra se tradicionalni finansijski koncept uključujući profitabilnost, rast prihoda, kontrolu troškova i sl.

[2] Kaplan R., Norton D. , (1996), *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str. 9

Perspektiva kupaca se odnosi na to kako kupci vide organizaciju, pa organizacija treba da teži da osigura kvalitetne proizvode i usluge, efikasnu isporuku i zadovoljstvo kupaca.

Perspektiva internih procesa se odnosi na to koji su oni procesi na koje treba obratiti posebnu pažnju kako bi se unapredila organizacija, naglašavaju se proizvodnost, ciklus obrtaja i troškovi.

Perspektiva učenja i razvoja se odnosi na sve sve napore koje organizacija treba da uloži da se održi sposobnost stvaranja vrednosti, sagledava se sposobnost osoblja, kvalitet informacionih sistema, efekti organizacione ravnoteže i sposobnost postizanja postavljenih ciljeva.

Finansijska uspešnost se svakako i dalje posmatra kao najznačajnija, ali se dopunjuje perspektivom kupaca, internih procesa i perspektivom učenja i razvoja, koje treba da omoguće razumevanje osnovnih faktora koji dovode do ostvarenja određene finansijske uspešnosti privrednog društva. U okviru svake od perspektiva u sklopu modela BSC –a, potrebno je identifikovati ključne ciljeve i odgovarajuće pokazatelje stepena ostvarenja tih ciljeva i uspostaviti međusobne veze između ciljeva i pokazatelja, identifikovanjem uzročno – posledičnih veza i odnosa. Svaka od ovih perspektiva će biti predmet posebne analize u narednim poglavljima rada.

BSC model meri ukupnu uspešnost privrednog društva kombinovanjem finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, raspoređenih u okviru četiri perspektive. Pokazatelji u okviru finansijske perspektive predstavljaju pokazatelje rezultata, dok pokazatelji u okviru ostalih perspektiva daju rane signale i ukazuju na potrebu sprovođenja korektivnih akcija.

Suština samog modela BSC –a je da se identifikuju uzročno – posledične veze misija i vizija privrednog društva, definisane uopštenim i nemerljivim terminima prevedu u sistem merljivih ciljeva i pokazatelja po pojedinim perspektivama. Najbitnija je svakako adekvatna implementacija modela, jer putem ciljeva i njihovih međusobnih odnosa, treba zapravo da prikaže samu strategiju privrednog društva.

2.1.1 Evolucija koncepta BSC-a

Još u prošlom veku, mnoge svetske kompanije su se susrele sa ograničenim mogućnostima tadašnjih sistema za merenje performansi jednog privrednog društva, odnosno njegovih prihoda, troškova, efikasnosti i efektivnosti, te se upravo zato i pojavila potreba za nekim novim metodologijiama, konceptima i pristupima. Odnosno javila se potreba za uvođenjem ne samo finansijskih merila već i nefinansijskih.

Kao što je u prethodnom poglavlju i navedeno, pod pokroviteljstvom Nolan Norton Instituta (Nolan Norton Institute) objavljena je studija pod nazivom *,,Merenje performansi u organizaciji budućnosti"*. Studija je obuhvatala 12 komanija i bila je delo Davida Nortona i Roberta Kaplana, koji se i narednih dvadeset godina bave istim pitanjem, a sve u cilju što boljeg implementiranja strategije u organizacijama. Njihova saradnja na ovom projektu rezultirala je nastankom BSC koncepta koji je stvoren kao rezultat nedostatka sveobuhvatnog okvira koji bi sve alate za kreiranje i formulisanje strategije, strategijsko planiranje, upravljanje kvalitetom, poboljšanje procesa, sumarne prikaze i obračun troškova povezao, kako bi oni na odgovarajući način mogli međusobno da se prilagode i sinhronizuju. [3]

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 1992. u svom prvom objavljenom radu na temu balansiranih merila performansi *,,The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance"* prikazali da predstavlja sistem za merenje organizacionih performansi. Već su 1996. u svojim višegodišnjim istraživanjima prikazanim u izdanju *,,The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action"* zaključili da je BSC prerastao u zaseban strategijski sistem, sve do 2008. Kada dolaze do zaključka da je evoluirao u integrisani strategijski menadžment sistem a to su prikazali u svojoj poslednjoj knjizi *,,The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive*

[3] Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantige*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str. 34

Advantage"[4] Takođe, objavili su još tri rada koja su detaljno obrađivala ovu temu i to 2001. ,,*The Strategy- focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 2004. Godine ,,*Strategy Maps. Converting Intangible assets into tangible outcomes*" i 2006. *,, Aligment using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*". ,,*The execution premium: Linking Strategy to operations for competitive advantage*" – i upravo su u ovoj knjizi Kaplan i Norton učinili značajan pomak u evoluciji sistema strategijskog menadžmenta.

Koncept BSC-a je evoluirao u takav system koji omogućava menadžerima sveobuhvatan pregled poslovanja privrednog društva, te da se na osnovu tog uvida fokusiraju na kritična područja u poslovanju privrednog društva, kako bi mogli da pronađu adekvatno rešenje za eventulane znake krize u poslovanju i vrate privredno društvo na pravi put.

2.1.2 BSC kao sistem merila

Robert Kaplan i David Norton su svojim zajedničkim istraživanjima s početka 1990 – tih do danas, došli do zaključka kako da savremene organizacije unaprede svoje poslovanje, odnosno kako da svoju dobro formulisanu strategiju na pravi način sprovedu, jer su istraživanja koja su sproveli pokazala da 7 od 10 organizacija ne uspevaju da sprovedu strategiju na pravi način.

Razvojem BSC koncepta došlo je do kombinovanja finansijskih i nefinansijkih merila koja proizilaze iz strategije organizacije. Zahvaljujući perpektivama koje čine okvir za BSC, organizacije su u mogućnosti da izmere na koji način stvaraju vrednost za svoje klijente, kako mogu na unaprede interne sposobnosti i kako da investiraju u zaposlene a sve u cilju unapređenja budućih performansi.

Većina uspešnih privrednih društava i pre pojave BSC formulisala je ciljeve i merila performanse po različitim osnovama sa osnovnom svrhom tehničke kontrole kratkoročnih operacija (poslovnih odluka). Međutim, ovakvi sistemi merila

[4] Stanišić M., Mašić B. (2009) *,,Implementacija strategije: Koliko nam može pomoći Balanced Scorecard?"* Zbornik radova, Sinergija 2009 Naučni skup, Bijeljina, str. 10

performansi nisu bili uravnoteženi (balansirani). BSC upravo obezbeđuje ovu ravnotežu po tri osnova:

1. ravnoteža između eksternih merila koja se odnose na akcionare i potrošače i internih merila koja se odnose na interne poslovne procese i učenje i razvoj.
2. ravnoteža između merila uspeha, kao rezultata prošlih akcija i merila budućih performansi.
3. ravnoteža između objektivnih merila uspeha, lakih za kvantifikovanje i subjektivnih i kvalitativnih merila performansi.

Ovakva ravnoteža ciljeva i performansi bila je povod da se Balanced Scorecard kod nas prevede kao ,,Izbalansirana lista ciljeva". Osim uravnoteženog pristupa merilima performansi, BSC je ostvario još jednu, vrlo bitnu prednost naspram ostalih sistema merenja. Naime, BSC omogućava da se definišu uzročno-posledični odnosi unutar jedne strategije, kako je strategija hipoteza o uzročno-posledičnim vezama između aktivnosti (vodećih indikatora) i željenih ishoda (zaostajućih indikatora).

2.2 Metodologija BSC-a – perpektive

Suština BSC metodologije je da se jasno ispita strategija kroz prizmu različitih gledišta (uglova, perspektiva). Ciljevi i merila performansi prema konceptu BSC-a izvode se iz vizije i strategije privrednog društva i definišu se kroz 4 perspektive.

Finansijska perspektiva	
Ciljevi	**Mere**
• Preživeti • Uspeti • Prosperirati	• Gotovinski tok (*cash flow*)
	• Kvartalni rast prodaje i poslovnog prihoda po divizijama (odeljenjima)
	• Povećanje tržišnog učešća i stope prinosa na kapital

Perspektiva klijenata (potoršača)	
Ciljevi	**Mere**
• Novi proizvodi	• Procenat prodaje novih proizvoda • Procenat prodaje starih proizvoda
• Brzina isporuka	• Vreme isporuke (definiše potrošač)
• Preferirani dobavljač • Potrošački odnosi	• Učešće ključnih dobavljača • Broj kooperativnih sugestija

Perspektiva internih poslova i proces	
Ciljevi	**Mere**
• Mogućnosti tehnologije • *Excellence* („izvrsnost“) proizvodnja • Dizajniranje produktivnosti (kompjuterski)	• Način proizvodnje vs. konkurencija • Vreme proizvodnje troškovi / dobit po jedinici
	• Marža • Inženjerska efikasnost
• Uvođenje novih proizvoda	• Aktuelno kašnjenje u odnosu na plan

Perspektiva inovacije i učenja	
Ciljevi	**Mere**
• Tehnološko liderstvo • Proizvodno učenje (iskustvo)	• Vreme razvoja sledeće generacije • Vremenski proces do zrelosti
• Fokus na proizvode	• Procenat proizvoda koji čine 80% prodaje
• Vodeće vreme	• Uvođenje novog proizvoda vs. konkurencija

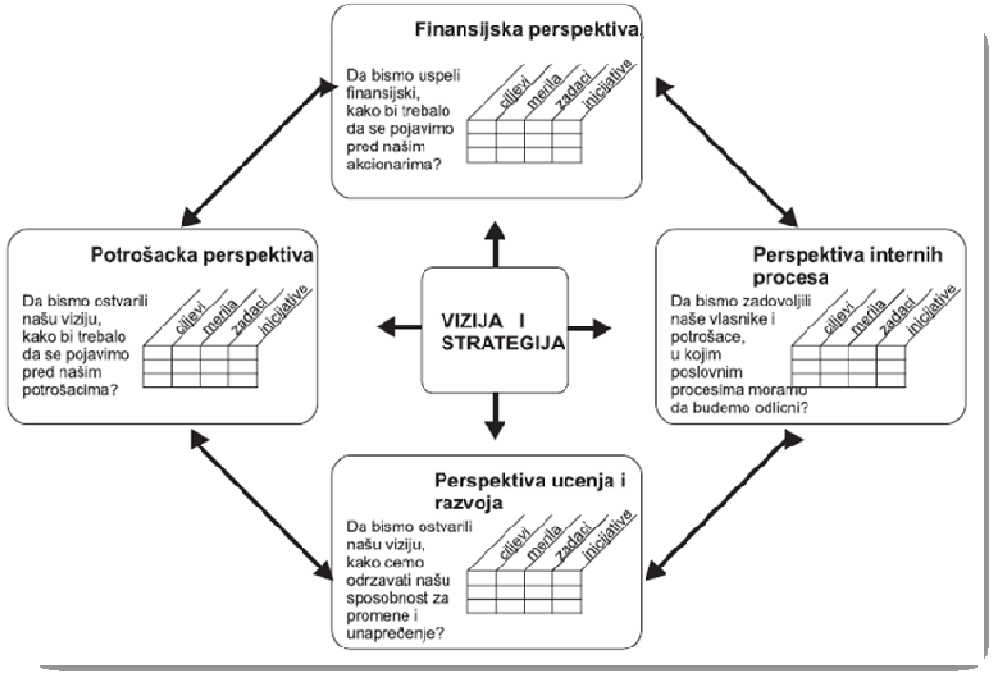
Slika 1 Struktura BSC-a prikazana kroz 4 perspektive na primeru jedne kompanije[5]

Kaplan i Norton navode da se većina kontrolnih sistema zasniva na finansijskim merama i kratkoročnim ciljevima, koji imaju malo veze sa organizacionim razvojem i ostvarenjem dugoročnih strategijskih ciljeva. Upravo se iz tih razloga

[5] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 411

stvara jaz između razvoja strategije i njene implementacije. Korišćenjem koncepta BSC – a se poboljšava veza između dugoročniog razvoja (vizija i strategija) i tekućih akcija u poslovanju posmatrano putem prethodno navedene četiri perspektive.

BSC obuhvata okvir za prevođenje strategije u operativne termine što se može videti na sledećoj slici.



Slika 2 BSC obezbeđuje okvir za prevođenje strategije u operativne termine[6]

2.2.1 Finansijska perspektiva

Stvoriti određenu vrednost za privredno društvo je cilj svake strategije. Privredno društvo mora da bude konkurentno kako bi stvorilo vrednost. Finansijski ciljevi služe kao fokus i za ciljeve i merila u ostalim perspektivama BSC-a, kako je finansijska perspektiva najbitniji aspekt poslovanja jer je ostvarenje dobiti odnosno

[6] Kaplan R., Norton D. , (1996), *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str.9

maksimiziranje učinka cilj poslovanja. Finansijski indikatori *(prinos na investicije, prinos na akcijski kapital, novčani tok kompanije)* jesu bitna merila performansi jedne organizacije, međutim neophodno ih je kombinovati sa drugim indikatorima odnosno pokazateljima. Mere finansijskog učinka pokazuju da li strategija, impementacija i njeno izvršenje doprinose napredovanju privrednog društva. Neki tipični finansijski ciljevi na koje se organizacije fokusiraju su profitabilnost, rast tržišnog učešća, vrednost za akcionare. Bitno je i redovno sastavljanje izveštaja o finansijskom položaju kako bi se unapredio kvalitet, vreme reagovanja i produktivnost privrednog društva.

Privredna društva obično biraju jedan sveobuhvatni pokazatelj, kao dugoročni pokazatelj uspeha. Ranije je to bila neka verzija DuPont-ovog prinosa nainvesticije (ROI ili ROCE). Danas, privredna društva uglavnom koriste neko merilo upravljanja zasnovanog na vrednosti, kao što su dodata ekonomska vrednost (EVA), gotovinski prinos na investicije (CFROI) i varijacije diskontovanog gotovinskog toka[7].

Međutim bez obzira na merila finansijskog uspeha, privredno društvo svoju ekonomsku vrednost povećavaju preko dva pristupa: *rasta prihoda i povećanja produktivnosti.*

Strategija rasta prihoda fokusira se na razvoj novih izvora prihoda i povećanje profitabilnosti (stope dobiti u prihodu od prodaje). Ona ima dve komponente:

- izgradnju franšize, koja se odnosi na razvoj novih izvora prihoda sa novih tržišta, novih proizvoda ili novih potrošača,
- povećanje vrednosti za potrošača koje vodi povećanju prodaje postojećim potrošačima zahvaljujući boljem odnosu sa njima, ponudi kompletnih rešenja za zadovoljenje potrošačkih potreba i sl.

Strategija rasta produktivnosti fokusira se na:

- poboljšanje strukture troškova kroz smanjenje direktnih i indirektnih troškova,
- poboljšanje iskorišćenosti aktive kroz smanjenje fiksnih i obrtnih sredstava neophodnih za funkcionisanje postojećeg biznisa.

[7] Kaličanin Đ., Ekonomski anali br. 158 jul 2003 – septembar 2003., dostupno na http://www.doiserbia.nb.rs, prustupljeno 05.05.2011.

Strategija rasta produktivnosti dalje bolje rezultate u kratkom roku, za razliku od strategije rasta prihoda koja daje bolje rezultate u dugom roku, ali jedina obezbeđuje prosperitet privrednog društva u budućnosti.

2.2.2 Perspekiva kupaca

Jezgro bilo koje strategije poslovne jedinice je predlog vrednosti koji se isporučuje potrošaču. Kao što je napred rečeno, predlog vrednosti opisuje jedinstveni miks proizvoda, cene, usluge, odnosa i imidža koji ponuđač nudi potrošaču.

Privredno društvo diferencira svoj predlog vrednosti, birajući jednu od tri strategije: operativne efikasnosti (operational excellence), prisnosti sa potrošačem (customer intimacy) i proizvodnog liderstva (product leadership). [8]

Privredna društva koja forsiraju strategiju operativne efikasnosti moraju da teže odličnoj cenovnoj konkurentnosti, kvalitetu proizvoda, izboru proizvoda, odličnom vodećem vremenu i isporuci na vreme.

Privredna društva koja forsiraju strategiju prisnosti sa potrošačem teže da budu odlična u svojim odnosima sa njima uključujući izvanrednu uslugu, celovita i prilagođena rešenja za zadovoljenje potreba potrošača. Privredna društva koja forsiraju strategiju proizvodnog liderstva teže da budu odlična po pitanju karakteristika proizvoda, njegove funkcionalnosti i drugih performansi.

Vremenska perspektiva realizacije strategije operativne efikasnosti, prisnosti sa potrošačem i proizvodnog liderstva je različita. Prva se može realizovati u najkraćem roku, druga u srednjem, a treća u najdužem roku, relativno posmatrano.

Kod Kaplana i Nortona primećuje se apsolutna privrženost navedenom pristupu klasifikovanju poslovnih strategija i zaobilaženje Porterovog pristupa tri generičke strategije (vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokus).

---

[8] Kaplan R.,Norton D., (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts., str.86

2.2.3 Perspektiva internih procesa

Kaplan i Norton sve poslovne procese svrstavaju u sledeće četiri kategorije:[9]

1. inovacioni procesi (invencija, razvoj proizvoda, brzina dopremanja do tržišta)
2. procesi upravljanja potrošačem (razvoj rešenja, usluge potrošačima, upravljanje odnosima sa potrošačima, savetodavne usluge)
3. operativni procesi (supply chain management, proizvodna efikasnost: smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, smanjenje vremena proizvodnog ciklusa, bolje upravljanje kapacitetom)
4. procesi vezani za regulaciono okruženje i prirodnu sredinu (zdravlje, sigurnost, ekologija i društvo).

Svi ovi procesi vrlo su bitni za svako privredno društvo. Međutim, privredno društvo mora da bude izuzetno dobro u onim procesima koji imaju maksimalni uticaj na predlog vrednosti za potrošača. To znači da privredna društva koja forsiraju strategiju operativne efikasnosti naročito razvijaju operativne procese. Strategija prisnosti sa potrošačem zahteva postizanje perfektnosti u procesima upravljanja potrošačem, a strategija proizvodnog liderstva zahteva perfektnost u inovacionim procesima.

Postizanje perfektnosti u izvođenju jedne grupe procesa ne znači zapostavljanje druge dve grupe procesa. Ono što se od privrednog društva očekuje je ispunjenje osnovnih zahteva, tj. zadovoljenje osnovnih kriterijuma u njihovom izvođenju.

[9] Kaplan R., Norton D.,(2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard CompaniesThrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts., str.90

2.2.4 Perspektiva učenja i razvoja

Ovom se perspektivom definišu sledeće tri kategorije neopipljive aktive koja je neophodna za realizaciju strategije: [10]

1. strateške kompetentnosti: veštine i znanje koje je neophodno zaposlenima kako bi oni bili sposobni da podrže strategiju
2. strateške tehnologije: informacioni sistem, baze podataka, tehnike (metode) neophodne za podršku strategije
3. organizaciona klima: kulturne promene koje će obezbediti motivaciju i delegiranje autoriteta zaposlenima neophodno za implementaciju strategije.

Različiti predlozi vrednosti i interni procesi zahtevaju različite strategije upravljanja znanjem. Za izvođenje strategije operativne efikasnosti bitno je obezbeđenje kretanja know-how od najboljih poslovnih jedinica ka ostalim («from the best to the rest»)[11]Strategija prisnosti sa potrošačem zahteva od zaposlenih da razumeju potrebe potrošača kako bi se mogli izgraditi dugoročni odnosi sa njima. Strategija proizvodnog liderstva zahteva razvoj znanja upravljanja patentima i komercijalizacijom novih proizvoda, upravljanja njihovim životnim ciklusom i sl.

2.3 Merenje rezultata i potreba za Balanced scorecard – om

Odkada postoje poslovne organizacije tradicionalna metoda merenja je bila finansijska. Merenje performansi jedne organizacije je ključan preduslov za upravljanje privrednim društvom i njegovo prevođenje iz postojećeg u određeno željeno stanje. Tradicionalni sistemi za merenje performansi privrednog društva, zasnovani samo na upotrebi finansijskih pokazatelja ne zadovoljavaju potrebe savremenih privrednih društava. U savremnim uslovima poslovanja akcenat je

[10] Isto, str.93
[11] Isto, str.94

stavljen na prikupljanje što većeg broja kvalitetnih informacija za unapređenje performansi privrednog društva u budućem periodu. Tako da se javila potreba da razvijanjem kompleksnijih modela za merenje uspešnosti poslovanja privrednog društva, koji koriste ne samo finansijske već i nefinansijke pokazatelje, raspoređene u određenom broju perspektiva posmatranja uspešnosti privrednog društva.

Savremeni sistemi za merenje performansi privrednog društva nastoje da odgovore savremenim potrebama upravljanja privrednog društva u celini , i da pruže savremeniji ekonomski instrument za podršku donošenju odluka u privrednom društvu. Veoma često savremeni sistemi za merenje performansi zahtevaju prilagođavanje čitavog sistema upravljanja u cilju postizanja optimalnih rezultata.

Na osnovu prethodno navedenog, može se zaključiti da su razni instrumenti za upravljanje korporativnim promenama generisani. U praksi, sistemi za upravljanje korporativnim promenama često ukazuju na normativne i strateške nedostatke kao i nedostatak angažmana na nivou upravljanja kompanijom a u vezi sa poboljšanjem efikasnosti iste. Iz operativne tačke gledišta, prirodno je da je posebno teško kvantifikovati probleme u integraciji aspekata kvaliteta u kontrolni system privrednog društva. Ali ono što je posebno zabrinjavajuće je činjenica da kompanije često i nemaju odgovarajući kontrolni sistemi kojim bi bile u mogućnosti da provere i sprovode promene uz pomoć bilo kojeg alata upravljanja. Privredna društva često žele da budu vrlo efikasna u pogledu da sve, za njih, relevantne aspekte kvaliteta integrišu uz pomoć jednog sistema upravljanja.

Pa razmišljajući na taj način i uzimajući u obzir probleme sa kojima se pri tome suočavaju privredna društva, Balanced Scorecard (BSC) se izdvaja kao posebno odgovarajući alat za upravljanje korporativnim promenama. Međutim, kako u teoriji tako i u praksi BSC (kao mogući integrišući koncept) se često koristio za određivanje ekonomskih vrednosti (npr. Trošak efikasnosti, poboljšanje ugled, itd.) i to na prilično instrumentalisan način od strane rukovodstva.

Balanced Scorecard (BSC) pomaže u determinisanju važnih strateških ciljeva privrednog društva. Takođe nudi referentni okvir za razumevanje kakvi problemi mogu nastati prilikom pokušaja postizanja željenih ciljeva. Osim toga, sve direkcije privrednog društva koje učestvuju u implementaciji promena mogu steći dragoceno iskustvo u vidu korišćenja kako BSC-a tako i drugih menadžerskih alata. Stoga je

uspostavljanje BSC-a već vrlo vredan trening. Kao moguće posledice, direktori, menadžeri, kao i ostali zaposleni iz kontrolnog odeljenja se mogu uveriti u strateške važnosti korporativnih promena. Tako se stvaraju velike šanse za menadžere da sa većim razumevanjem i što kvalitetnije integrišu promene na korporativnom nivou.

Izvorno je BSC zamišljen kao operativni instrument za upravljanje i merenje. To povećava internu transparentnost dajući menadžerima mogućnost da mere uspešnost implementacije promena, kao i da ocenjuju pojedine direkcije ili zaposlene u njima.

Služi da se bolje odrede nematerijalne vrednosti i da se iste integrišu u sistem kako bi privredno društvo u budućnosti mogla da računa na uspeh uključujući sve svoje resurse. BSC je trenutno alat koji menadžeri privrednog društva mogu koristiti kao mogući odgovarajući konceptualni okvir za korporativno održivi razvoj.

Zbog svoje otvorenosti, BSC predstavlja adekvatan referentni okvir za integraciju etičkih pitanja na operativnom nivou privrednog društva. Na strateškom nivou upravljanja menadžeri moraju pokazati posvećenost i prilagoditi poslovanje kako bi kroz BSC implementirali ne samo poslovne već i etičke i moralne vrednosti (npr. viziju / misiju i poslovne principe) a samim tim i sprovođenje korporativnih promena radi održivog razvoja biće mnogo lakše.

Tako da možemo zaključiti, da se današnje organizacije susreću sa mnogim preprekama u razvoju sistema za merenje performansi, pa se upravo iz tih razloga javlja potreba za jednim sistemom koji uravnotežuje finansijske brojke sa pokretačima budućeg učinka, istovremeno usmeravajući snagu nematerijalne imovine i pomažući organizacijama u sprovođenju odgovarajuće strategije. Upravo jedan od alata koji izlazi u susret ovim izazovima je BSC.

2.3.1 Uloga strategije i upravljanje performansama

U uslovima savremenog poslovnog okruženja uloga strateškog načina razmišljanja i upravljanja dobija na značaju. Faktori savremenog poslovnog okruženja važni su za razumevanje izazova koji se postavljaju pred savremeno privredno društvo. Neki od najznačajnih fakora su globalizacija, prepoznavanje

potreba korisnika, inovacija, povezanost sa korisnicima i dobavljačima i zaposleni naoružani znanjem.

Povećana konkurencija zahteva veće stručno angažovanje u analitičkim procesima, inženjeringu, marketingu, upravljanju i administraciji. Ulaganje u znanje, upravljanje i korišćenje znanja zaposlenih postalo je ključno za privredno društvo u informatičkom dobu.

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva privrednog društva nazvan je formulisanje strategije, a process u kojem menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja startegijsko planiranje.[12]

Strategija je skup teških izbora i svest da privredno društvo treba da postane različito od drugih. U trenutku kada privredno društvo odluči da napusti strategiju po pravilu plati cenu, možda ne odmah ili u kratkom roku, ali sigurno u dugoročnoj tržišnoj utakmici. Sama prisutnost strategije u privrednom društvu nije dovoljna. Naravno, ni najbolje izražena strategija nema vrednost ako se ne primenjuje.

Kao rezultat povećanja nivoa turbulentnosti i kompleksnosti sredine privrednog društva, javila se potreba za razvojem kompleksnijih menadžemnt sistema, koji imaju za krajnji cilj i svrhu da omoguće organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na proimene u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Na osnovu toga, možemo zaključiti da za svaku organizaciju bitna strategijska analiza i strategijski izbor, ali naravno i strategijska promena, odnosno strategijska implementacija odnosno kontrola. U ovom segment je bitna upotreba BSC-a kao savremenog menadžment sistema kojim organizacija implementira svoju strategiju i meri performanse poslovanja.

[12] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

2.3.2 Povezanost strategije sa operacijama

,,Ciljevi i mere u Balanced Scorecard-u, finansijski i nefinansijski, treba da se izvode iz organizacione vizije i misije“ Kaplan R.S. i Norton D.P.

Istraživanja koja su sproveli Kaplan i Norton ukazuju da samo 5% zaposlenih razume strategiju, samo 25% menadžera ima inicijativu odnosno akcije koje su povezane sa strategijom, 60% organizacija ne povezuje budžete sa strategijom, 85 % top menadžment timova troše manje od jednog sata mesečno razgovarajući o strategiji. Takođe pokazalo se da organizacije često nemaju formalne sisteme za povezivanje strategije sa operativnim aktivnostima.

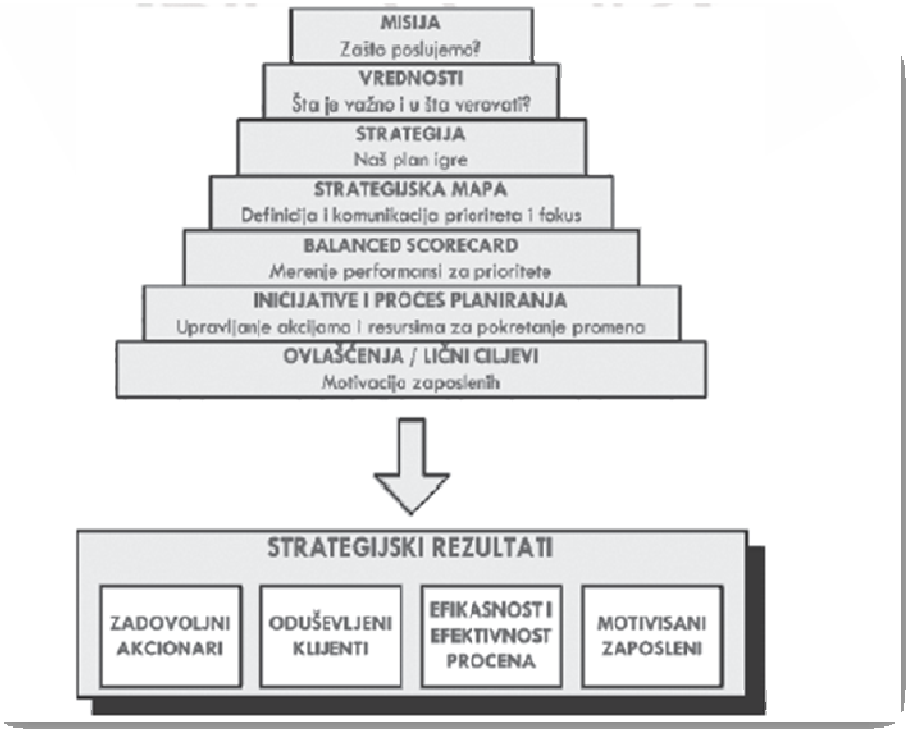
Kao rezultat svega prethodno navedenog imamo činjenicu da je samo 10% uspešno formulisanih strategija uspešno implementira u život organizacije.[13]

Da bi neka organizacija bila strategijski fokusirana, ona strategiju i strategijski fokus mora da ima u centru svojih promena i menadžment procesa u kontinuitetu. Tako da, polazeći od jasno definisane strategije i uz primenu BSC-a, stvaraju se mogućnosti da se strategija opiše i komunicira na najbolji mogući način, kako bi postala kao ,,navigator“ za akciju o organizaciji kao celini, njenim strategijskim poslovnim jedinicama, jedinicama za podršku i pojedincima[14].

Strategijsku usmerenost organizacije postiže se utvrđivanjem misije, vrednosti, vizije i strategije, strategijsku promenu (izvršenje) putem: strategijskih mapa, BSC (mere i targeti), inicijativa i akcija, i ličnim ciljevima, da bi se ostvarili strategijski relevantni rezultati posmatrano kroz prizmu četiri perspektive (finansijska, klijenti, procesi, učenje i rast). Prethodno navedeno se može videti na sledećoj slici.

[13] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 417

[14] Isto, str. 417

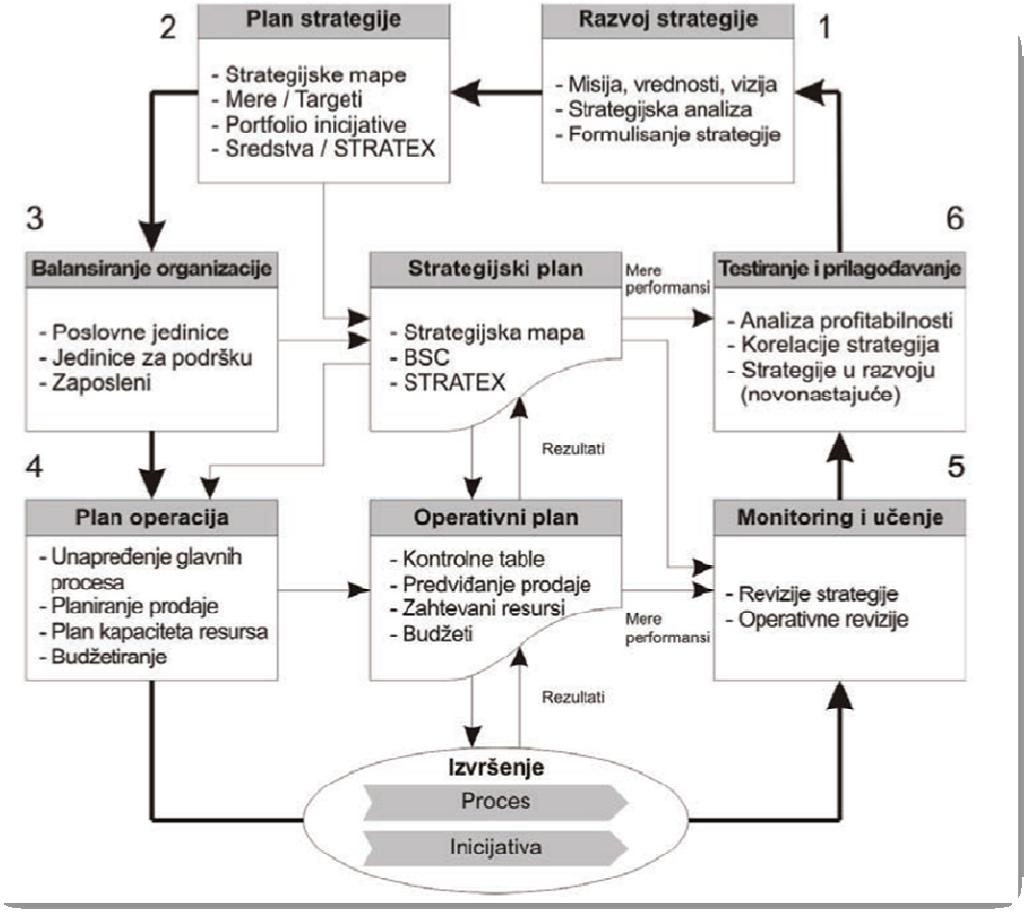


Slika 3 Prevođenje misije u poželjne rezultate[15]

Kaplan i Norton su modelirali strategijski menadžment sistem za povezivanje strategije sa operacijama, koristeći 5 principa na kojima počiva strategijski fokusirana organizacija, zatim korišćenjem strategijskih mapa kao moćnog kumunikacionog sredstva za opisivanje kako privredna društva stvaraju vrednost za akcionare i potrošače, kao i korišćenjem Balanced scorecard-a (mere i targeti – ciljne vrednosti) i akcione planove (inicijative i budžete).

Upravo, modeliranjem integrisanog menadžment sistema, uz primenu sistemskog pristupa i širokog spektra raspoloživih alata strategijskog i operativnog menadžmeta, Kaplan I Norton su stvorili pretpostavke da organizacije prevaziđu poteškoće implementiranja svojih strategija, a posebno novih strategija. Povezanost strategije i operacija se može videti na sledećoj slici.

[15] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 417



Slika 4 Menadžment sistem: povezanost strategije sa operacijama[16]

Sa ove slike može da se vidi da integrisani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem sastoji iz šest faza, koje će biti detaljnije opisane i razmatrane u narednim poglavljima rada.

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

2.4 Oblikovanje misije, vizije i strategije organizacije i stvaranje osnova za uvođenje BSC-a

Vizija, misija i ciljevi privrednog društva su usko povezani, na vrhu je vizija a na kraju posredni ciljevi ili zadaci. Ciljevi produbljuju misiju same orgnizacije u njenim ključnim oblastima upravljanjem rastom i razvojem. U današnjim uslovima sve veće kompleksnosti i turbulentnosti sredine , u kojoj organizacija obavlja svoju privrednu i/ili širu društvenu misiju, ciljevi postaju primarna planska odluka, prema kojima se vrši usmeravanja i koordinisanje njenih aktivnosti. [17]

Razvojni ciljevi organizacije moraju biti realni, merljivi i kompatibilni sa misijom, kako bi postali kriterijumi izbora adekvatnih strategija za njihovo ostvarenje. Naravno da se ciljevi posmatraju sa aspekta budućeg položaja privrednog društva na tržištu, inovacije, produktivnosti, fizičkih i finansijskih resursa, profitabilnosti, performansi i razvoja menadžmenta performansi i stava radnika, društvene odgovornosti.

Svako privredno društvo bi trebalo da posveti dužnu pažnju strategiji poslovanja, a koja proističe iz misije i vizije i mora biti jasno definisana, sa ciljevima i zadacima koji moraju biti jasni i merljivi. Na ovaj način organizacija se razvija i unapređuje. Tako da je savremeno poslovanje, navelo menadžere da prate i mere ne samo finansijske nego i ostale pokazatelje vrednosti i uspeha neke organizacije.

U uslovima savremenog poslovnog okruženja uloga strateškog načina razmišljanja i upravljanja dobija na značaju. Faktori savremenog poslovnog okruženja važni su za razumevanje izazova koji se postavljaju pred savremeno privredno društvo. Neki od najznačajnih fakora su globalizacija, prepoznavanje potreba korisnika, inovacija, povezanost sa korisnicima i dobavljačima i zaposleni naoružani znanjem.

Povećana konkurencija zahteva veće stručno angažovanje u analitičkim procesima, inženjeringu, marketingu, upravljanju i administraciji. Ulaganje u znanje, upravljanje i korišćenje znanja zaposlenih postalo je ključno za privredno društvo u informatičkom dobu.

[17] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 210

Takođe, u današnjem poslovnom svetu uspešna misija takoreći predstavlja kompas pomoću kojeg se vodi organizacija. Ona bi trebala da donese organizaciji veliku promenu, i da je gura napred uzrokujući pozitivne promene i rast. Pravilno definisanje misije je itekako bitno za BSC, jer je BSC alat koji je osmišljen kao sredstvo kojim ocenjujemo celokupan uspeh organizacije kroz provođenje misije vrednosti i vizije i strategije u mere učinka. Naravno da je za svaku organizaciju bitno da pored misije koja određuje središnju svrhu organizacije, formuliše izjavu koja određuje gde organizacija želi da bude u budućnosti, odnosno potrebno je odrediti viziju.

Takoreći, vizija deluje kao spona između misije i strategije . Ona mora da uskladi interese svih ciljnih grupa, jer je upravo osnova BSC-a ravnoteža, tj. korišćenje takvih mehanizama merenja kako bi se postigla ravnoteža zahteva klijenata, procesa i veština koji će voditi ka željenoj finansijskoj budućnosti, koju odražava vizija.

Polazeći od vizije, misije i strategije privrednog društva Balanced Scorecard se razvio kao alat koji uzimajući u obzir vrednosti privrednog društva prevazilazi glavne probleme organizacije: uspešno merenje učinka, praćenje i korišćenje nematerijalne imovine i uspešno sprovođenje strategije.

2.5 Faze uvođenja BSC-a – Integrisani menadžment sistem Kaplana i Nortona u šest faza

Integrisani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem, sastoji se iz 6 faza[18]:

- **Faza 1. Razvoj strategije.** Menadžeri razvijaju strategiju uz korišćenje različitih strategijskih instrumenata u strategijskoj analizi i formulisanju strategije.

[18] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 419

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), 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.

U svakoj od 6 faza modela menadžment sistema lideri imaju svoje uloge.

Na kraju iz prethodno navedenog možemo zaključiti sledeće:

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.

2.6 Pet principa strateški fokusirane organizacije

Pet principa čine okvir za stvaranje strategijski fokusirane organizacije i čine osnovu za inoviranje BSC menadžment sistema[19]:

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

[19] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 415

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.

Takođe se u celom sistemu naglašava značaj strategijskih mapa, jer 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 *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies,* Kaplan i Norton su proširili treći princip : uskladiti – izbalansirati organizaciju prema strategiji. 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 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).

Posledica ovakvog prilagođavanja svih procesa u organizaciji strategiji, opisanoj kroz strategijsku mapu i BSC, je prevođenje postojećeg menadžment sistema u strategijski menadžment sistem.

Uvođenjem pet pomenutih principa nastaje i živi strategijski fokusirana organizacija, otvorena za promene strategije i organizacije u skladu sa promenama okruženja. Strategija postaje kontinuelan process, što je i cilj celog postupka.

2.7 Strateške mape

Jedan od najzačajnijih rezultata modela Balanced Scorecard je *strateška mapa*. Ona predstavlja grafički prikaz ciljeva na jednoj stranici tj. prikaz onoga što se mora dobro uraditi u sve četiri perspektive. Cilj predstavlja iskaz koji opisuje šta treba dobro da se uradi u svakoj od četiri perspektive da bi se sproveo strateški plan. Važno je napomenuti da strateška mapa ne sadrži merila i rezultate, već samo ciljeve.

Strategijska mapa obezbeđuje strukturu za integrisanje strategija i aktivnosti različitih jedinica unutar privrednog društva. [20] Za kontruisanje strategijske mape koriste se strategiske teme – skupovi povezanih strategijskih zadataka u okviru te mape.

Strategijske mape uglavnom čine vertiklane kombinacije zadataka koji proističu iz procesa u okviru kojeg se strategija sprovodi. Takođe, strategijska mapa opisuje proces stvaranja vrednosti putem uzročno – posledičnih veza među zadacima u okviru četiri perspektive Balanced scorecard. [21]

[20] Kaplan R., Norton D., (2010), *Premija za uspeh- povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomije, finansije i administraciju, Beograd, str. 74

[21] Isto, str. 105

Jer svakako, konačan cilj jedne organizacije jeste stvaranje dugoročne vrednosti za akcionare (u privatnom sektoru) ili za stejkholdere (u javnom sektoru), a stvara se na sledeći način:

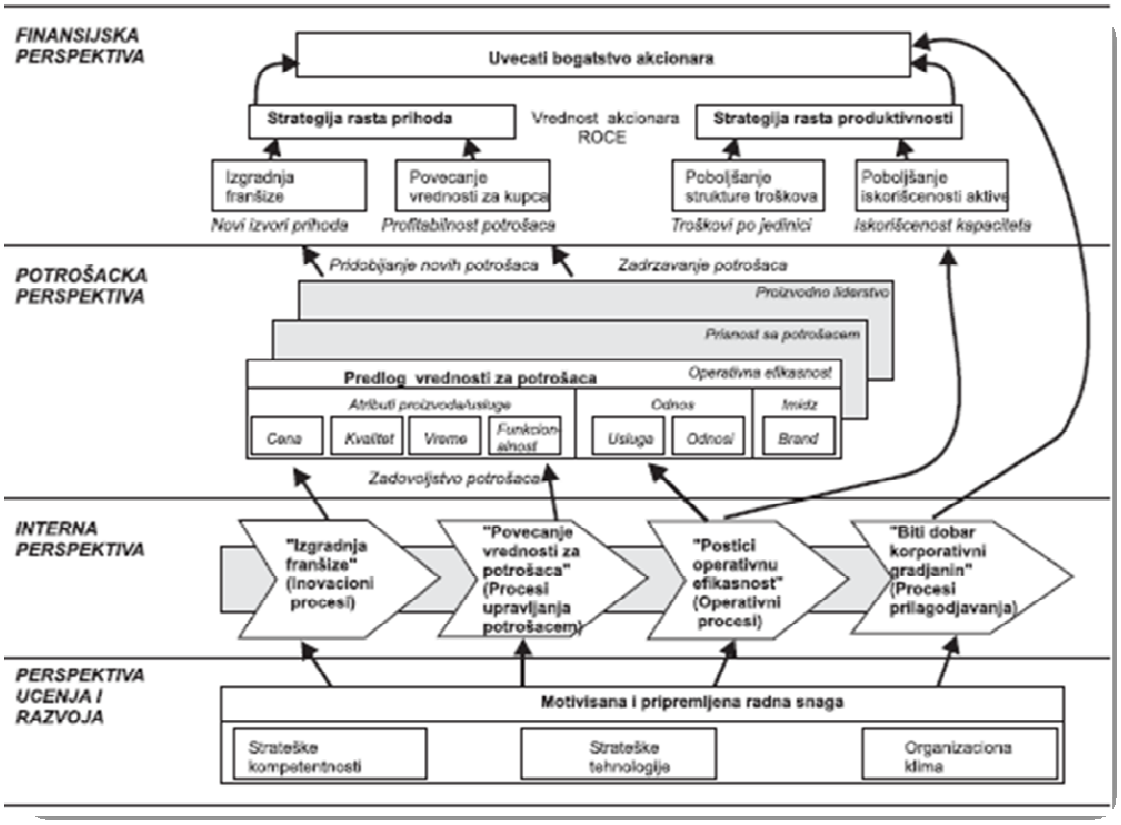
- Vrednost organizacije stvar se tako što se zadovoljava pretpostavka vrednosti kupca.
- Interni procesi stvaraju i pružaju vrednost koja zadovoljava kupce, a doprinose i ostvarenju zadataka u okviru finansijske perspektive kao što je produktivnost.
- Nematerijalna sredstva (ljudi, tehnologija, kultura) podstiču poboljšanje učinka glavnih procesa koji ostvaruju vrednost za kupce i akcionare.

2.7.1 Stvaranje mapa

Strategijska mapa je logična i sveobuhvatna arhitektura za opis jedne strategije. Ona opisuje kritične elemente strategije i njihove međusobne veze. Organizacije prave strategijske mape odozgo na dole.

Menadžerski vrh najpre razmatra misiju, odnosno svrhu postojanja privrednog društva i osnovne vrednosti u koje zaposleni veruju. Polazeći od ovih informacija definiše se vizija, kojom se opisuje željena pozicija privrednog društva u budućnosti. Vizija je osnova za formulisanje strategije (koja se, opet, najbolje opisuje strategijskom mapom), a koja se najefikasnije implementira koristeći okvir BSC. Jasni ciljevi i njihova merila osnova su za identifikovanje strategijskih inicijativa koje se koncizno obuhvataju u biznis planovima. Strategijske inicijative realizuju se preko akcija zaposlenih koji i svoje personalne ciljeve formulišu na osnovu strategijskih inicijativa. Na ovaj način obezbeđuje se prevođenje misije u konkretne željene ishode: zadovoljne vlasnike, oduševljene potrošače, efektivne procese, motivisanu i obučenu radnu snagu.

Kaplan i Norton daju generičku šemu strategijske mape, navodeći da su kroz konsultantsku aktivnost došli do specifičnih strategijskih mapa za pojedine grane. Generičku šemu strategijske mape ilustruje sledeća slika.



Slika 5 Opisivanje strategije, Balanced scorecard strategijska mapa[22]

2.7.2 Postavljanje ciljeva i određivanje prioriteta među inicijativama

Uspostavljanje ciljeva za svako privredno društvo je od izuzetnog značaja. Postavljeni ciljevi moraju biti realni i merljivi, jer se samo kao takvi mogu i kontrolisati. Postoje ciljevi koji se mogu definisati na nižem, operativnom nivou, konkretniji su i precizniji, definisani su za kraći vremenski rok i lakše se mogu meriti. Takođe, postoje i ciljevi definisani na višem nivou za duži vremenski period za teže mere, i uglavnom nisu konkretni kao ciljevi na operativnom nivou.

[22] Kaplan R., Norton D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard CompaniesThrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,2001., str 96

Ciljevi predstavljaju početni nivo BSC koncepta i imaju odlučujuću ulogu u vođenju strategijskih promena u privrednom društvu i ostvarivanja vrhunskih poslovnih rezultata. Tako da, da bi se precizno definisala međuzavisnost u okviru jedne strategijske mape, top menadžment mora razumeti sve ciljeve u okviru BSC –a i njihovu suštinu, razloge zbog kojih su takvi ciljevi i određeni, koje mere predstavljaju pokretače a koje su odraz krajnjih željenih ciljeva.

Postavljene ciljeve treba stalno preispitivati i menjati u skladu sa okolnostima i promenama koje se dešavaju. Jer krajnji cilj jeste adekvatna implementacija strategije u cilju ostvarenja zadovoljavajućih finansijskih rezultata. Takođe, možemo razlikovati dve vrste ciljeva normativne (ciljeve u misiji) i strategijske. Normativni nivo je odgovoran za misiju kompanije, a strategijski nivo za strategiju kompanije. Budući da su misija i strategija privrednog društva povezane, tako su ciljevi u misiji i strategijski ciljevi povezani u hijerarhijski odnos.

Ciljevi su bitni za svako privredno društvo, jer ga vuku napred, dok praćenje zacrtanih ciljeva omogućava da stalno raste i razvija se. Definisanje ciljeva i sam BSC koncept predstavlja cikličan proces, koji donosi privrednom društvu dobre šanse za uspeh i samim tim sprečava se pojava krize u poslovanju privrednog društva, jer se stvara mogućnost za stvaranje vodećih pozicija na zahtevnom tržištu. Nakon definisanih ciljeva, bitno je definisanje inicijativa.

Strategijske inicijative pokazuju kako će organizacija sprovesti strategiju u strategijske teme, ciljeve, merila i ciljne vrednosti (mete). Tačnije, strategijske inicijative su skupovi diskrecionoh projekata i programa određenig trajanja, koje treba da pomognu organizaciji da ostvari ciljne rezultate, a nisu uključeni u njene svakodnevne aktivnosti[23].

Međutim, u svojoj početnoj koncepciji BSC-a kompanije su podsticane da za svaki strategijski zadatak posebno biraju inicijative. Postojao je veliki broj inicijativa i svaki postavljeni zadatak imao je po nekoliko inicijativa. Međutim vremenom se došlo do zaključka da je takav način razmišljanja pogrešan i da ne daje rezultate. Zaključeno je da izbor posebnih inicijativa za svaki pojedinačni strategijski zadatak

[23] Kaplan R., Norton D., (2010), *Premija za uspeh- povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomije, finansije i administraciju, Beograd, str. 109

zanemaruje jedinstven i kumulativan uticaj višestrukih strategijskih inicijativa. Tako da, Kaplan i Norton predlažu da se u perspektivama BSC-a za svaki nefinansijki zadatak odredi bar po jedna inicijativa koja će podsticati njegovo izvršenje. [24]

Naravno, nakon pravilnog određena strategije kompanije i strategijske teme određuju se inicijative. Kaplan i Norton prikazuju standardni proces za predlaganje inicijativa: [25]

- Opis inicijative
- Opis inicijative- strategijska tema ili zadatak koji treba da podrži
- Očekivane rezultate
- Zahtevi u vezi sa resursima, troškovima i vremenom.

Za svaki od ovih procesa definišu se ciljevi, prepreke koje ometaju ostvarenje ciljeva kao i odgovarajući alati za prevazilaženje tih prepreka. Strategijske inicijative predstavljaju bitne parametre koje omogućavaju organizacijama da ispune zacrtane ciljeve i na taj način implementiraju definisanu strategiju i prevedu je u operativne termine.

[24] Kaplan R., Norton D., (2010), *Premija za uspeh - povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti, Fakultet za ekonomije, finansije i administraciju*, Beograd, str. 112

[25] Isto str.114

TREĆI DEO **Primena Balanced scorecard - a**

3.1 BSC kao novi pristup u implementaciji odgovarajuće strategije

Iako je istorija koncepta BSC-a relativno kratka bila je predmet mnogih modifikacija, moglo bi se slobodno reći i poboljšanja, na osnovu praktične primene i istraživanja. BSC koncept je vremenom evoluirao od sistema za merenje performansi u jedan strateški menadžment sistem i sredstvo komunikacije, koji je omogućio menadžerima da koristeći koncept BSC uvedu četiri nova menadžment procesa koji, pojedinačno ili u kombinaciji, doprinose povezivanju dugoročnih strategijskih ciljeva sa kratkoročnim akcijama.

Cilj BSC-a po Kaplanu I Nortonu jeste da menadžeri dobiju sveobuhvatan pregled poslovanja privrednog društva i da se na osnovu toga fokusiraju na kritična područja, sve u cilju sprečavanja pojave znakova krize u poslovanju privrednog društva, kako bi im to pomoglo da privredno društvo vode u pravom smeru. BSC je i osmišljen da osigura kompanijama sveobuhvatan okvir koji omogućava da se vizija i strategija pretvore u u koherentni sastav strategijskih ciljeva i mera efikasnosti. Ovaj koncept praktično prenosi strategiju na sve nivoe organizacije i tako veoma jednostavno u strategijsko razmatranje uključuje i sve zaposlene. U tome je novina ovog pristupa u implementaciji strategije.

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[26]:

- 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)

[26] 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

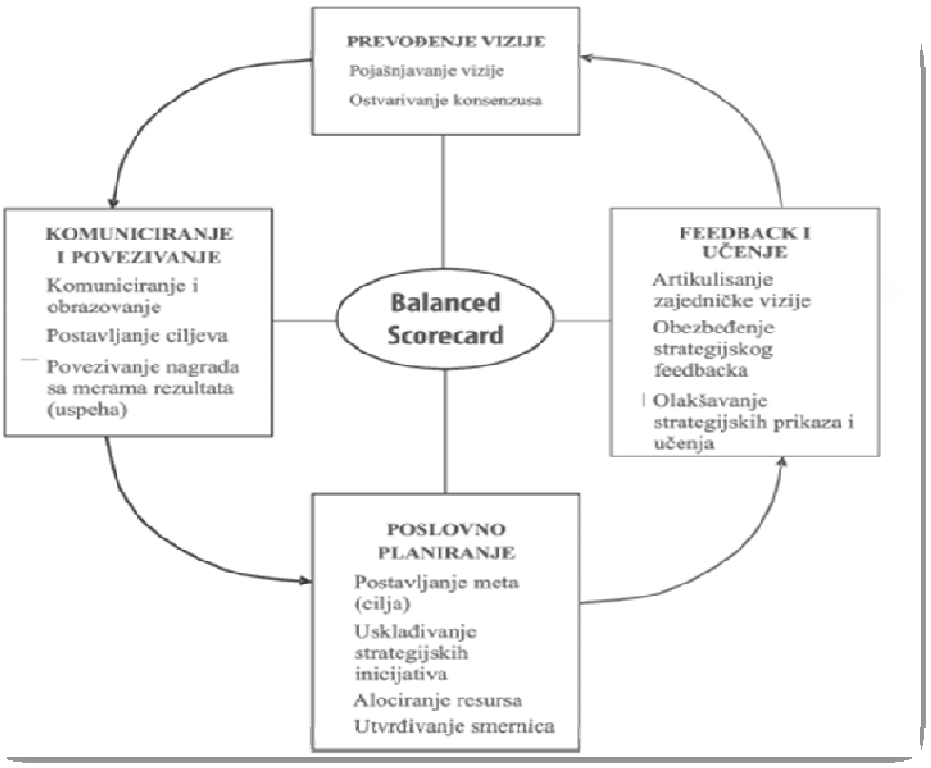
- Kako nas vide naši akcionari? (Finansijska perspektiva)

U tome je i novina ovog pristupa u praćenju i merenju performansi.

3.1.1 Upravljanje strategijom uz pomoć BSC- a kroz četiri procesa

BSC kao strategisjki menadžment sistem obuhvata sledeće kritične menadžment procese:[27]

1. Prevođenje vizije u operativne ciljeve
2. Komuniciranje vizije, ciljeva i mera do svih zaposlenih u organizaciji
3. Poslovno planiranje i postavljanje targeta
4. Povratna sprega (feedback) kroz učenje u cilju prilagođavanja poslovne strategije.



Slika 6 Upravljanje strategijom: četiri procesa [28]

[27] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 66

Prevođenje misije u operativne ciljeve omogućava stratezima organizacije da pojasne i postignu usklađenost između vizije i strategije. Da bi se vizija i strategija mogle uspešno implementirati, potrebno je ostvariti konsenzus na različitim nivoima organizacije i iskazati strategiju kroz integrisani set strategijskih ciljeva (finansijskih i nefinansijskih). Odnosno u samoj organizaciji mora postojati sklad i to na svim nivoima između misije i strategije kroz četiri područja: finansije, kupci, interni poslovni procesi, inovacije i učenje.

Komuniciranje vizije, ciljeva i mera do svih zaposlenih u organizaciji omogućava menadžerima da prenesu viziju i strategiju organizacije na sve zaposlene i da povežu strategijske ciljeve i mere sa ciljevima i merama na nižim organizacionim nivoima kao i sa individualnim ciljevima zaposlenih. BSC koncept pruža menadžerima mogućnost da svi nivoi organizacije razumeju dugoročnu strategiju i da ciljevi odeljenja, poslovnih jedinica i individualni ciljevi budu usklađeni između sebe i sa njima. Koriste se strateške mape kako bi se povezale mere i strategija organizacije. Nije dovoljno pratiti samo finansijske rezultate kako bi se uskladili i povezali strategijski ciljevi cele kompanije na svim nivoima podjednako.

Poslovno planiranje i postavljanje targeta omogućava organizacijiama da integrišu svoje poslovne i finansijske planove. Korišćenjem koncepta BSC-a, kao osnove za alokaciju resursa i utvrđivanje prioriteta, stvaraju se uslovi da razne akcije i inicijative budu usmerene ka ostvarivanju dugoročnih strategijskih ciljeva. Proces planiranja i postavljanja targeta omogućava organizacijama da:

- Kvantificiraju dugoročne rezultate i želje koje treba ostvariti
- Identifikuju mehanizme i obezbede resurse za dostizanje rezultata
- Utvrde kratkoročne smernice za finansijske i nefinansijske indikatore u BSC.

Povratna sprega (feedback) kroz učenje u cilju prilagođavanja poslovne strategije omogućava organizacijiama da razvije koncepte strategijskog učenja. Strategisjko učenje podrazumeva kreiranje i istraživanje novih strategijskih područja u cilju rasta organizacije. Glavni akcenat je na obuci zaposlenih i njihova motivacija u

[28] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 66

cilju unapređenja performansi ljudskih resursa, odnosno omogućavanje zaposlenima da budu u toku sa aktuelnim dešavanjima u samoj organizaciji, promenama u okruženju, alatima koje će koristiti da te promene prevaziđu, sve u cilju da se zaposleni stimulišu i na taj način kroz rad, istraživanje doprinesu rastu organizacije.

Zasebno ili u kombinaciji ova četiri procesa u sklopu BSC-a doprinose povezivanju dugoročnih ciljeva sa kratkoročnim akcijama u jednom privrednom društvu.

3.2 Osnovni ciljevi uvođenja BSC-a

U poslednje vreme BSC koncept se upotrebljava kao osnov za integrisani i interaktivni sistem strategijskog menadžmenta. Na osnovu svih istraživanja može da se zaključi da privredna društva koriste BSC da:

- Pojasne i ažuriraju strategiju
- Komuniciraju strategiju u celoj kompaniji
- Usklade individualne ciljeve i ciljeve poslovnih jedinica sa strategijom
- Povežu strategijske zadatke sa dugoročnim ciljevima i budžetima
- Identifikuju i povežu strategijske inicijative
- Sprovode periodične preglede performansi da bi učili i poboljšali strategiju
- Identifikovali elemente krize u poslovanju.

3.2.1 Specificnost modela BSC –a

Svakako da se BSC kao savremeni koncept istakao u odnosu na druge metode merenja performansi i da nudi određene prednosti u odnosu na njih. BSC kao savremeni pristup merenju performansi se odlikuje kompleksnošću i prilagodljivošću savremenim uslovima poslovanja, kako se ne uzimaju samo u obzir finansijski nego i drugi parametri. U cilju poboljšanja poslovanja kompanija, savremeni pristupi pružaju uvid u sistem ostvarivanja vrednosti za akcionare, kao i sisteme nagrađivanja menadžera i zaposlenih.

Kada se BSC uspostavi na najvišem organizacionom nivou, onda sama koncepcija treba da se spušta na niže funkcionalne celine, odeljenja jedinice, radne grupe. Upravo korišćenjem mera BSC-a menadžeri mogu da utvrde koji su to organizacioni delovi koji ne funkcionišu u skladu sa poslovnom strategijom, praktično da preduhitre potencijalnu krizu u poslovanju privrednog društva. Odnosno da se omogući da se u pravo vreme sprovedu određene korekcije zbog neispunjenja očekivanih ciljeva. Čak i u slučajevima kada su zacrtani ciljevi ostvareni, proučavanjem međuveza i interakcija između određenih mera, mogu se otkriti neke nepravilnosti koje mogu imati negativne efekte.

Prava snaga i specifičnost modela BSC je kada se on transformiše iz sistema merenja u poslovni sistem. To ispunjava prazninu koja postoji u mnogim sistemima menadžmenta, a to je nedostatak sistematičnog procesa da implementira i izvede povratnu vezu o strategiji. Ako organizacija želi da uspe i preživi u eri informacija ona mora da koristi sisteme merenja i menadžmenta izvedenih iz strategije. Dok zadržava finansijsko merenje prošlih performansi, BSC uvodi nosioce finansijskih performansi budućnosti, a to su: kupci, unutrašnji poslovni procesi i perspektiva učenja i razvoja, koji su izvedeni iz strategije organizacije prevedenih u objekte i mere. Upravo je zbog ove karakteristike model i specifičan.

3.2.2 Maksimizacija mogućnosti uspešnog uvođenja modela

Za svako privredno društvo koje koristi model BSC-a u svom poslovanju veoma je bitno i kako ga implementirati kako bi se osvarili najpovoljniji rezultati. Kako bi se maskimizirala mogućnost uspešnog uvođenja modela svakako da je bitna izuzetna posvećenost menadžmenta, ali takođe da se ispoštuju sledeći koraci[29]:

- Organizacija mora da poseduje detaljno znanje o strategiji, misiji, viziji, ciljevima i poslovnim procesima

[29] Dobrović Ž. Tomović M., (2007*), Performance measurement in Public sector organizations – Implemenatation of Balanced Scorecard, Vilnius, str. 26*

- Za vreme razvijanja BSC modela menadžerski timovi i profesionalno osoblje koje se bavi BSC konceptom (sa direktnim pristupom menadžmentu moraju biti uključeni)
- Jednom postavljen model nije zauvek nepromenljiv. Naprotiv on se mora prilagođavati promenama, koje se dešavaju kako u organizaciji tako i izvan nje.

Svi ovi procesi zahtevaju jako puno rada, vremena, truda i posvećenosti. Upravo zbog rezultata koji se mogu postići, sve veći broj kompanija se opredeljuje za ovaj pristup.

3.2.3 Prednosti i mogući problemi uvođenja BSC modela

Neka od istraživanja su pokazala da kompanije koje primenjuju Balanced Scorecard mogu značajno unaprediti svoje poslovanje. Neke od ključnih prednosti uvođenja modela su[30]:

- Poboljšano strateško planiranje
- Poboljšana komunikacija strategije i izvršenje
- Bolja informisanost menadžmenta
- Poboljšano izveštavanje o performansama
- Bolja uskladjenost strategije
- Bolja uskladjenost organizacije

Naravno, u svojim istraživanjima Kaplan I Norton su posebno obratili pažju na potencijalne poteškoće odnosno prepreke koje se mogu javiti pri implementaciji strategije. Istraživanja koja su sproveli su pokazala da prepreke koje mogu da se jave pri implementaciji strategije mogu biti klasifikovane na sledeći način: [31]

[30] www.api.org, Key benefits of implementing BSC, pristupljeno 12.08.2011.

[31] Dostupno na http://media.wiley.com pristupljeno. 12.08.2011.

- Prepreke vizije
- Prepreke ljudskog faktora
- Prepreke menadžmenta
- Prepreke resursa.

Prepreke svakako mogu biti različitog porekla i mogu imati različit uticaj na izvršenje strategije, i samim tim dovesti do znakova krize u poslovanju privrednog društva.

Takođe, pored velikog broja prednosti koje sam koncept pruža, postoje i određene mane samog koncepta. Pa npr. broj perspektiva koje predlažu Kaplan I Norton nije uvek optimalan, jer ponekad četiri perpektive je isuviše puno, a ponekad je i malo pa je neophodno povećati njihov broj. Takođe se mogu javiti poteškoće sa pokazateljima unutar samih perspektiva. Iako BSC koncept pruža mogućnost merenja performansi jedne kompanije, ne može se koristiti za poređenje performansi među dvema kompanijama koje su primera radi konkurenti. Tako da možemo zaključiti, da je sama metodologija BSC-a iako veoma efikasna i efektivna, opet je poželjno koristiti je u kombinaciji sa drugim metodologijama, kako bi se svakako što bolje iskazale performanse jedne kompanije, bolje definisala strategija i ostvarilo poslovanje. Međutim, svakako da je ovaj koncept i dalje u razvoju i da pruža uvid u povezanost strategije i operacija, kao i kompletno poslovanje organizacije, što je za današnje kompanije izuzetno važno.

3.3 Primena BSC-a u različitim sferama poslovanja

Obim korišćenja BSC koncepta usko je povezan sa industrijama u kojima je implementiran. Istraživanja pokazuju da se iz godine u godinu sama upotreba BSC-a povećava, a najveća primena je i dalje u proizvodnim granama, kako se pokazalo da se upravo tu pružaju najveće mogućnosti za poboljšanje poslovanja i uvođenje i korišćenje savremenih menadžerskih metodologija. Naravno, BSC je pronašao svoju upotrebu i u sektoru usluga.

Kako je BSC neprekidan ciklični proces bez početka i kraja i donosi organizacijama dobre šanse za uspeh i osvajanje vodećih tržišnih pozicija, BSC su

implementirale mnoge vodeće svetske organizacije, kako profitne (KPMG), tako i javne (Vladine usluge u Kanadi) i studentske (AIESEC). BSC je dokazano sredstvo implementacije strategije, ali i sredstvo njenog operacionalizovanja. BSC je kao sredstvo menadžmenta našao svoju primenu u velikom broju privrednih društava širom sveta. Može se slobodno reći da i nema organizacije,koje se smatra liderom ili neposrednim njegovim sledbenikom u bilo kojoj grani, a koja nema implementiran BSC. Privredna društva kao osnovni razlog koncipiranja BSC navode bolju implementaciju strategije. Najveći problemi u strategijskom menadžmentu javljaju se u procesu implementacije strategije, a ne u njenom formulisanju. Zato je i nastao BSC primarno kao mehanizam za implementaciju strategije, a ne za njeno formulisanje.[32]

Dakle, BSC je osnovno sredstvo implementacije strategije, ali to važi za slučaj privredna društva koja imaju jasno definisanu strategiju. Kod privrednih društava gde strategija nije jasno formulisana, BSC se koristi kao mehanizam za razvijanje strategije na nivou poslovne jedinice. BSC upravo daje okvir za intenzivan dijalog menadžera koji vodi formulisanju strategije.[33]

Međutim, praksa je pokazala da se koncept BSC može koristiti za različite svrhe, kao i da umnogome može biti modifikovan. Uostalom, Kaplan i Norton ne insistiraju na striktnom poštovanju arhitekture BSC sa četiri perspektive, ali insistiraju na logici strategijskog mapiranja.

BSC je program koji je našao veliku primenu i u organizacijama javnog sektora, kao i neprofitnim organizacijama. Grad Charlotte (SAD), Ministarstvo odbrane u SAD, Ministarstvo energetike u SAD, Cockburn i Melville (Australia), Singapore distrikt, U.S. National Reconnaissance Office (NRO) sa svoja tri programa (Air Force, Central Intelligence Agency & Navy) samo su neki od primera organizacija iz javnog sektora koje uspešno koriste BSC za realizaciju svoje misije. [34]

---

[32] Kaplan R., Norton D.(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str.38.

[33] Kaplan R., Norton D.(2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment,* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str.372

[34] Isto str., 373

Kao organizacije u neprofitnom sektoru koje uspešno primenjuju BSC, Kaplan i Norton navode i opisuju sledeće: The United Way of Southeastern New England, The May Institute, New Profit, Inc., University of California at San Diego, Duke Childrens' Hospital, Montefiore Hospital i dr.[35]

Međutim, specifičnost misije organizacija iz javnog i neprofitnog sektora zahtevaju odgovarajuću modifikaciju arhitekture BSC.

Kod organizacija iz javnog sektora, moguće je identifikovati ciljeve čije ostvarenje vodi misiji organizacije: stvaranje vrednosti, po minimalnim troškovima i uz obezbeđivanje stalne podrške osnivača organizacije.

Perspektiva troškova naglašava značaj postizanja operativne efikasnosti, kako bi se minimizirali direktni, ali i društveni troškovi. Perspektiva vrednosti identifikuje ključne koristi koje se kreiraju za građane (poboljšanje obrazovanja, bolje zdravlje, smanjenje smrtnosti, smanjeno zagađenje životne okoline, smanjena stopa kriminala).

Perspektiva podrške legitimnog osnivača ističe značaj finansijske podrške osnivača organizacije koji opet sredstva obezbeđuje od krajnjih korisnika usluga organizacije – građana, tj. poreskih obveznika.

Kod neprofitnih organizacija, donatori obezbeđuju finansijska sredstva, tj. oni plaćaju uslugu, ali je i ne koriste. Kao korisnici usluga pojavljuje se druga grupa ljudi. Zato, ove organizacije moraju da na vrh BSC postave obe perspektive – donatorsku i korisničku, odnosno kakav odnos razviti prema tim grupama, kako bi uspeli i ostvarili misiju i viziju organizacije.

3.4 Upravljanje poslovanjem privrednih društava

Da bi privredno društvo moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju budućnost u uslovima neizvesnosti, ono mora primenjivati strategijski menadžment. Strategijski menadžment se bazira na informacijama iz okruženja, njegova efikasnost

[35] Kaplan R., Norton D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001., str.133-159.

bitno utiče na efikasnost privrednog društva, on omogućava strateško odlučivanje kao i postavljanje i realizovanje strategije. Potrebno je stalno praćenje i analiza okruženja i usmeravanje organizacije ka ciljevima, kako bi se ostvarila strategija i implementirala na pravi način.

3.4.1 Analiza okruženja

Analiza okruženja organizacije predstavlja proces monitoringa (kontrole) da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje koje mogu uticati na sposobnost organizacije za dostizanje njenih ciljeva. Sredinu organizacije čini set faktora unutar i izvan organizacije koji mogu uticati na ostvarivanje željenih ciljeva, a svrhu analize i predviđanja sredine organizacije, čini procena sredine organizacije, tako da njen menadžment može racionalno reoagovati i time povećati uspeh organizacije. Neophodno je poznavati strukturu sredine organizacije i izvršiti njeno raščlanjivanje po kriterijumima kako bi se zadovoljila potreba analize i predviđanja seta internih i ekstrnih faktora u čijoj sredini se odvija poslovanje i razvoj organizacije.

Međutim, u teoriji i praksi se pokazalo, da je za analizi sredine odnosno okruženja jedne organizacije, bitna svakako analiza faktora okruženja i raščlanjivanje okruženja organizacije na tri nivoa: opšta sredine, operativna i interna. Analiza i predviđanje okruženja organizacije je svakako bitan faktor pri upravljanju poslovanjem privrednog društva.

Ispitivanje sredine (*Enviromental scanning*) predstavlja proces skupljanja informacija o internim i eksternim događajima i njihovim odnosima koji deluju podsticajno ili ograničavajuće na ostvarivanje misije i ciljeva organizacije. [36]

Na osnovu prikupljenih informacija o sredini organizacije, top menadžment u procesu odlučivanja, kao reakciju na prikupljene podatke mora da: razume, protumači i dovede u korelativni odnos podatke da bi se na osnovu toga izveli relevantni zaključci o vrednostima raspoloživih podataka i u daljem procesu odlučivanja (re)definisali: vizija, misija, razvojni ciljevi i strategija organizacije.

[36] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 199

3.4.2 Analiza poslovnih tržišta

Promenljiv, a često i turbulentan, poslovni ambijent svake organizacije zahteva adekvatne strategijske odgovore. U takvim uslovima poslovanja znanje postaje ključni resurs. Poslovna filozofija marketinga jedne organizacije dobija na značaju, a u okviru nje, posebna efektivna rešenja aktuelnih poslovnih vizija i percepcija.

Finansijski uspeh organizacije često zavisi od marketing sposobnosti. [37] Finansije, proizvodnja, računovodstvo i druge poslovne funkcije nemaju smisla ukoliko tražnja za određenim proizvodom ili uslugom nije dovoljna za ostvarivanje profita u kompaniji. Tako da u današnjim tržišnim uslovima, organizacije svih vrsta su bile prinuđene da preispitaju i promene svoje modele poslovanja.

Doneti prave odluke nije uvek lako. Marketing menadžeri moraju da donose ključne odluke, jer upravo neadekvatne odluke predstavljaju rizik za organizaciju koja ne prati pažljivo svoje kupce i konkurete i kontinualno ne poboljšava svoju ponudu. Vešt marketing zahteva stalno usavršavanje. Kako se menjalo poslovanje organizacije pod uticajem raznih društvenih faktora, tako se menjao i marketing organizacije.

Usled brojnih i značajnih trendova i faktora dolazi do pojave niza novih promena i postupaka u praksi poslovanja organizacija. Poslovanje se danas suočava sa nizom izazova i mogućnosti uključujući globalizaciju, rezultate napretka tehnologije i deregulaciju. Reakcija se ogleda u fundamentalno izmenjenom načinu sprovođenja marketinga. Marketing menadžeri suštinski preispituju poslovnu filozofiju, koncepte i instrumente. Nameće se zaključak, da će biti uspešne one kompanije koje budu u stanju da svoj marketing stalno prilagođavaju promenama na sopstvenom tržištu i tržišnom prostoru.

U današnjim modernim uslovima poslovanja, kompanije sve više znaju da svaki zaposleni ima uticaja na kupca odnosno korisnika usluge, koji predstavljaju prosperitet kompanije. Posebno počinje da se ističe timski rad među odeljenjima u menadžmentu ključnih procesa. Takođe, sa pozicije isključive usmerenosti na

[37] Kotler, P., Keller, K.L.,(2006), *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data status, Beograd, str. 4

proizvod, kompanije sve više prelaze na izraženiju orijentaciju ka segmentu kupaca. U veoma konkurentnom tržištu, kompanije moraju uvek da idu napred sa marketing programima, inovacijama u segmentu proizvoda i usluga, i moraju da budu u toku sa potrebama kupaca, odnosno korisnika usluga. Kompanije moraju stalno da tragaju za novim konkurentim prednostima, umesto da se oslanjaju na stare prednosti.

U današnjim uslovima poslovanja veliki deo tržišne vrednosti dolazi od neopipljive imovine, posebno od brenda, baze kupaca, zaposlenih, odnosa sa distributerima i dobavljačima, kao i intelektulanog kapitala. U celokupnom procesu bitni su svakako i odgovarajući instrumenti komunikacije, pa kompanije sve češće pribegavaju kombinovanju instrumenata komunikacije kojima prenose odgovarajuću poruku odnosno informaciju korisniku odnosno kupcu.

Razumljivo je da kompanije imaju za cilj da ostvare profit od svake transakcije, odnosno da se fokusiraju na finansijsku perpektivu poslovanja. Pa stoga se sada kompanije fokusiraju na najprofitabilnije kupce, proizvode, kanale. Procenjuju doživotnu vrednost kupca i oblikuju tržišnu ponudu i cene, tako da stvaraju profit tokom njegovih ponovljenih kupovina. Cilj je zadržati kupca, jer su istraživanje pokazala da je privlačenje novog potrošača čak pet puta skuplje nego zadržavanje već postojećih kupaca.

Međutim, u današnjim uslovima poslovanja, top menažment ide dalje od pregleda prihoda od prodaje i ispituje marketing rezultate da bi došao do saznanja o tržišnom učešću, stopom izgubljenih kupaca, koliko su potrošači zadovoljni tj. koliki je stepen satisfakcije, kakav je rezultat plasiranog proizvoda ili usluge, kao i praćenje nekih drugih pokazatelja poslovanja. Sve prethodno navedeno ukazuje na to da promene u marketing indikatorima ukazuju na promene u finansijskim rezultatatima.

Cilj je razviti politike i strategije koje uravnotežuju koristi svih poslovnih partnera i same organizacije. Ključni element procesa marketinga menadžmenta jesu smislene, kreativne marketing *strategije i planovi* koji na pravi način usmeravaju marketing aktivnosti. Firme se moraju držati strategije, ali i pronalaziti nove načine za

njihovo konstantno poboljšanje.[38] Marketing strategija, takođe zahteva jasno shvatanje kako marketing funkcioniše.[39]

Za uspešan marketing potrebno je da kompanije ima sposobnosti kao što su shvatanje kreiranje, isporučivanje, obuhvatanje i održavanje vrednosti za potrošače. Za stvaranje, obezbeđivanje i isporuku vrednosti potrebne su različite marketing aktivnosti. Radi sigurnosti da su prave aktivnosti odabrane i sprovedene, potrebno je strategijsko planiranje.

Strategijsko planiranje zahteva aktivnosti u tri ključne oblasti: [40]

- Prva je upravljanje poslovima kompanije kao portfoliom investicija.
- Druga podrazumeva procenu snage svakog posla razmatranjem stope rasta tržišta i položaja kompanije i njenog uklapanja u tržište.
- Treća je stvaranje strategije.

Za svaki posao, kompanija mora da razvije plan za ispunjenje dugoročnih ciljeva. U celom tom procesu marketing igra važnu ulogu.

Marketing plan je centralni instrument za usmeravanje i koordinaciju marketing napora. Plan marketinga se definiše na dva nivoa: strategijskom i taktičkom. [41] U strategijskom marketingu govori se o ciljnim tržištima i o predlogu vrednosti koje će biti ponuđene na osnovu analize najboljih tržišnih šansi. U taktičkom marketing planu određuju se marketing taktike, uključujući elemente marketing miksa.

Ovi planovi se zatim primenjuju na odgovarajuće nivoe organizacije. Rezultati se prate, i preduzimaju korektivne aktivnosti ukoliko je to neophodno, definiše se misija same organizacije, osnivaju se strategijske poslovne jedinice, dodeljuju im se sredstva i procenjuje mogućnost za rast.

Strategijsko planiranje se definiše kroz nekoliko koraka. Prvo je neophodno definisati poslovnu misiju poslovne jedinice unutar šire misije organizacije. Zatim se procenjuju snaga, slabosti, šanse i opasnosti, tj. sprovodi se SWOT analiza

[38] Kotler, P., Keller, K.L.,(2006), *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data status, Beograd, str. 35

[39] Isto, str. 35

[40] Isto, str. 42

[41] Isto, str. 43

(*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis*). Ova analiza uključuje kontrolu nad spoljašnjim i unutrašnjim marketing okruženjem. Glavni cilj praćenja okruženja jeste otkrivanje novih šansi, njihovog razvoja i profitiranja od njih.[42]

Zatim organizacija treba da formuliše odgovarajuće ciljeve poslovanja koji uključuju profitabilnost, rast prodaje, povećanje tržišnog učešća, smanjenje rizika inovaciju i dr. Tako formulisani ciljevi utiču na to šta određena organizacija, ili poslovna jedinica unutar nje, želi da postigne. Strategija je plan igre da se tamo stigne. Tako da, kada se u određenoj poslovnoj jedinicu unutar organizacije razviju glavne strategije, moraju se izraditi detaljni programi koji ih podržavaju. Naravno, sjajna marketing strategija može biti sabotirana lošom implementacijom. Tako da primera radi, ako je određena kompanija odlučila da postigne liderstvo u tehnologiji, onda mora da planira odgovarajuće programe za jačanje odeljenja za istraživanje i razvoj, da se prikupljaju tehnološki podaci, da se razvijaju liderski proizvodi i usluge u toj oblasti, da se obuči kadar i sl. Potrebno je obratiti pažnju na sve aspekte organizacije a ne samo finansijski.

Odnosno, pokazalo se da je u određenim situacijama, lakše formulisati strategiju nego je implementirati u svakodnveni život organizacije. Upravo je u ovom segmentu bitno korišćenje koncepta Balanced scorecard-a za implementaciju odgovarajuće strategije i praćenje performansi organizacije.

Ali prevashodno, bitno je na pravi način formulisati *model poslovanja organizacije*, koji u današnjim tržišnim uslovima gde je konkurencija veoma jaka, baziran s kupcem odnosno korisnikom na vrhu, pa je u takvom modelu poslovanja zastupanje kupca bila strategija i konkurentska prednost. U takvoj organizaciji se trude da kupcu pruže veliku satisfakciju, ali to nije krajnji cilj. Naravno, organizacija može da poveća profitabilnost i na drugi način, osim povećanja satisfakcije kupca pr. radi ulaganjem u istraživanja i razvoj.

Naravno, za svaku organizaciju je svakako bitno da neguje odnos sa kupcima odnosno korisnicima usluga, dugoročno gledano, da pored rada sa partnerima – nazvanog menadžment odnosa sa partnerima (*partner relationship management – PRM* – mnoge kompanije žele da razviju tesnije veze sa svojim kupcima – nazvane

[42] Isto, str. 52

menadžment odnosa sa kupcima (customer relatioship management). [43] Odnosno da upravljaju detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima kako bi maksimizirale njihovu lojalnost. Menadžment odnosa sa kupcima je značajan s toga što je glavni pokretač profitabilnosti kompanije upravo ukupna vrednost baze njenih kupaca.[44]

Pored stvaranja jakih veza sa kupcima, za svaku organizaciju je bitna *analiza poslovnih tržišta*, kako bi se izborila za što bolju poziciju na tržištu. Potrebno je sprovesti detaljnu analizu brojnih faktora koji utiču na poslovanje organizacije, koji potencijalno dovode do krize u poslovanju, a sve u cilju iznalaženja načina delovanja sa konkurencijom, otkrivanja strateških interesa na tržištu i dr.

Poznavanje konkurencije predstavlja esencijalni deo marketinške funkcije. Važnost ovoga je da se razume sledeće: [45]

- konkurentove prednosti i mane,
- konkurentova prošla, sadašnja i buduća strategija,
- konkurentska prednost privrednog društva,
- prinos koji se može zaraditi od budućih investicija.

Današnje poslovne organizacije ne bave se samo prodajom, već i kupovinom. Kupovina koju obavljaju organizacije (*organisational buying*) je proces donošenja odluka u kome zvanične organizacije uspostavljaju potrebu za kupovinom proizvoda i usluga, identifikuju i procenjuju alternativne brendove i dobavljače i biraju jednog od njih. [46] Poslovna tržišta se sastoje od svih organizacija koje nabavljaju robe i usluge koje koriste u proizvodnji druge robe i usluga, a koje potom prodaju, iznajmljuju ili dobavljaju drugima.

Takođe, treba obratiti posebnu pažnju na trendove koji vladaju na poslovnim tržištima u datom trenutku. Analiza poslovnih tržišta podrazumeva stalno praćenje aktuelnih trendova i zahteva odgovor na pitanja o vrsti trenda, potrebama tržišta, pretpostavljenom rastu ciljanog tržišta kao i o tome zašto je baš određeno tržište odnosno poslovna grana interesantno za privredno društvo.

---

[43] Kotler, P., Keller, K.L.,(2006), *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data status, Beograd, str. 152

[44] Isto, str. 153

[45] Klasens, P. (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 43

[46] Kotler, P., Keller, K.L.,(2006), *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data status, Beograd, str. 210

Na kraju svega ovoga neophodno je obaviti predviđanje potencijalne veličine i rasta tržišta, ali i sagledati realan udeo privrednog društva u njemu.

Takođe, veoma je bitno u celom procesu posebnu pažnju posvetiti i *analizi potrošača.* Ova analiza je veoma kompleksna i od suštinskog značaja za posao marketing menadžmenta. Na ovaj način utiče se na brojne faktore kojima su izloženi potrošači a nad kojima marketing menadžment nema kontrolu. To se pre svega odnosi na kulturu, društvenu klasu, životni ciklus, percepciju, verovanja i stavove. Klijente, odnosno kupce treba pažljivo analizirati jer svaki klijent može dati drugačiji prioritet različitim kriterijumima donošenja odluka i možemo ih klasifikovati na sledeće grupe[47]:

- Inicijatore - oni koji zahtevaju da se nešto kupi i mogu biti korisnici ili neko drugi u organizaciji.
- Korisnici - oni koji će da koriste proizvod ili uslugu i često su oni ti koji iniciraju predlog o kupovini i pomažu da se definišu zahtevi u skladu sa proizvodom.
- Uticajne osobe - one koje utiču na odluku o kupovini i često pomažu u definisanju specifikacija i obezbeđuju informacije za procenu alternativa, a posebno značajan uticaj ima tehničko osoblje.
- Donosioci odluka - ljudi koji odlučuju o zahtevima za proizvodima ili o dobavljačima.
- Davaoci dozvole - oni koji odobravaju predloge donosilaca odluka ili kupaca.
- Kupci - oni koji imaju formalno pravo da odaberu dobavljača i dogovore uslove kupovine. Kupci mogu da pomognu u oblikovanju specifikacija proizvoda, ali glavnu ulogu imaju u izvoru prodavaca i u pregovorima pa se iz navedenih razloga njima treba posvetiti posebna pažnja.
- Čuvari ulaza - oni koji mogu da spreče prodavce ili informacije da dopru do članova centara kupovine. Na primer, agenti nabavke, recepcioneri i operatori na telefonu mogu sprečiti prodavce da kontaktiraju s korisnicima ili donosiocima odluka.

[47] Isto, str. 214

U cilju uspostavljanja veze sa krajnjim klijentom odnosno korisnikom proizvoda ili usluge, za svako privredno društvo je od izuzetne važnosti koje će vidove odnosno modele komunikacije da izabere, kako bi se ostvarili najbolji rezultati poslovanja. Postoje različite metode odnosno mehanizmi koji prenose poruku krajnjem potrošaču: oglašavanje, publicitet (PR), promocija prodaje (sales promotion), lična prodaja, direktni marketing, sponzorstvo.[48] Cilj je sprovesti aktivnosti koje dovode do maksimiziranja produktivnosti resursa jednog privrednog društva, kroz adekvatnu komunikaciju sa krajnjim korisnikom. Tu bismo posebno istakli pojam *direktnog marketinga*, takođe poznatog kao i marketing direktnog odnosa, pošto ima ima širu ulogu uspostavljanja dugoročnog odnosa sa kupcima.

Jobber i Fahy polaze od definicije da je: ,,*direktni marketing distribucija proizvoda, informacija i proizvodnih koristi ciljnim kupcima kroz interaktivnu komunikaciju na način koji omogućava da se izmeri njihova reakcija"* [49] Tako da se poseban akcenat stavlja na distribuciju proizvoda al i na marketing kanale, koji proizvod postaje dostupan krajnjem korisniku. Tako da je ovaj vid komunikacije sa krajnjim korisnikom itekako bitan deo marketing koncepta u svakoj organizaciji. Takođe, veoma je bitno posvetiti posebnu pažnju razvoju odgovarajuće marketing strategije privrednog društva, kako je *marketing strategija* poslovni proces kojim se prevodi poslovna strategija i poslovni ciljevi u marketinške aktivnosti.[50]

Za privredno društvo je od krucijalne važnosti da zna koji deo tržišta namerava da zauzme, ko su kupci odnosno korisnici usluga na tim tržištima, njihove potrebe, šta je to što kupci žele i za šta su voljni da plate. Jer samo temeljnom analizom u tom segmentu, identifikovanjem rizika i njihove ocene prema važnosti i uticaju, obezbeđuje se bolji uvid na prilike koje vladaju na poslovnim tržištima, što samim tim vodi do identifikovanja adekvatne strategije za pozicioniranje privrednog društva na određenom tržištu, kao i dalje pravilne implementacije strategije, gde je svakako bitan model BSC-a.

[48] Golijanin G., (2010), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 163

[49] Jobber D., Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga* , Data Status, Beograd, str. 275

[50] Golijanin G., (2010), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 163

3.4.3 Odnos BSC – a i interne revizije

Menadžment savremenog privrednog društva suočen je sa potrebom donošenja poslovnih odluka u vezi sa ostvarenjem poslovnih ciljeva. Sistem internog nadzora koji uključuje sve mere pažnje usmerene na sprečavanje grešaka prekomernih troškova i prevare, proverava i obezbeđuje pouzdanost informacija.

Ključni zadatak *internog nadzora* jeste da kontroliše sve delove privrednog društva, da li dosledno redukuju poslovnu politiku usvojenu na početku poslovnog perioda kao i da o tome podnose informaciju menadžmentu privrednog društva. Za pojačano interesovanje za uspostavljanje internog nadzora razlog više su i prisustvo nelojalne konkurencije, povećane konkurencije i erozije poslovnog morala. Upravo je u tom segmentu značajno uvođenje internog nadzora kao posebne sistemske jedinice unutar privredog društva, odnosno razvoja interne revizije.

Interna revizija je sistematična, objektivna procena od strane internih revizora različitih operacija i kontrola unutar organizacije kako bi se utvrdilo da li su:[51]

1. finansijske i operativne informacije precizne i pouzdane,
2. rizici privrednog društva identifikovani i minimizirani,
3. eksterne regulative i prihvatljive interne politike i procedure ispoštovane,
4. zadovoljavajući operativni kriterijumi prihvaćeni,
5. izvori korišteni uspešno i ekonomski, i
6. ciljevi organizacije uspešno postignuti – sve za svrhu pomoćnih članova organizacije u efektivnom rasterećenju njihovih obaveza.

Ipak, vršenje interne revizije tangira sledeća tri važna područja:[52]

- Finansijsko
- Usaglašenost poslovanja
- Operativne poslove

[51] Stanišić M., (2008), *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 63

[52] Isto, str 63

Finansijsko područje je usmereno na analize ekonomske aktivnosti entiteta, merene i vršene po računovodstvenim metodama, usaglašenost poslovanja kao oblast delovanja interne revizije se odnosi na analizu i proučavanje finansijske i operativne kontrole i transakcija kako bi se utvrdilo koliko se dobro prilagođavaju prihvaćenim zakonima, standardima, regulativama i procedurama.

Međutim, sa aspekta našeg rada svakako vrlo bitno područje delovanja interne revizije se odnosi na operativne poslove. Operativna strana interne revizije je usmerena na razumevanje prikaza raznovrsnih funkcija unutar privrednog društva kako bi se procenila efikasnost i ekonomija operacija i efektivnost pomoću koje te funkcije i postižu svoje ciljeve.

Kako je *interni revizor* zaposlen u organizaciji, on praktično služi potrebama menadžemnta. Kako su poslovi postali sve kompleksniji, menadžment nije u mogućnosti da ima upravljačku vidljivost svih relevantnih poslovnih aktivnosti i promena a da nema odgovarajuću podršku. Tako da između ostalog interni revizor direktno brine o prevenciji pojave krize u poslovanju privrednog društva, spreman je da odgovori potrebama i željama svih elemenata upravljanja. Tako da se može zaključiti, da u delu kontrole da li se aktivnosti privrednog društva obavljaju u skladu sa proklamovanim ciljevima i strategijom razvoja glavnu ulogu ima interna revizija.

Takođe je bitno napomenuti da, interni revizor može da pomogne menadžmentu u sledećim oblastima:

- Nadgledanje aktivnosti koje top menadžemnt ne može sam da nadgleda
- Identifikovanju i umanjenju rizika
- Validnosti izveštaja starijem menadžmentu
- Zaštiti top menadžemnta u tehničkim oblastima sa kojima oni nisu upoznati
- Obezbeđivanju informacija za proces odlučivanja
- Kontrola kako za budućnost tako i za prošlost
- Pomoćna linija menadžerima za upravljanje tako što ukazuje na kršenje procedura i principa menadžmenta.

Tako da je neophodno da u svakom privrednom društvu egzistira *interna kontrola* kao segment kojim menadžment lakše obavlja svoju funkciju nadgledanja. Iz

tih razloga se i javlja potreba za internom revizijom kao nezavisnom funkcijom procenjivanja, nastalom unutar organizacije kako bi ispitala i procenila njene aktivnosti kao uslugu organizaciji. Cilj interne revizije je da pomaže poslovnom sistemu u efektnom rasterećenju njihovih obaveza.

Naravno, kako je BSC koncept osmišljen da organizacija može da izmeri na koji način stvara vrednost za svoje klijente, odnosno kako da unapredi svoje interne sposobnosti, kako da investira u svoje zaposlene, sisteme i procedure da bi unapredila svoje buduće performanse, da bi se to ciljevi ostvarili neophodno je stalno praćenje i kontrola odnosno konstantan nadzor na putu izvršenja zadatih ciljeva. Taj postupak omogućava, tj. pomaže sprovođenje interne revizije u organizaciji, odnosno sistema nadzora i kontrole.

Kontrola je faza procesa upravljanja u kojoj se meri ostvarenje ciljeva i strategija i efikasnost organizacije i preduzimaju mere korektivne akcije kada se ustanovi da je neophodno. Kontrola prati, analizira i ocenjuje efikasnost i efektivnost svih strategijskih odluka. Upravo je u tome značaj interne revizije kao pomoćnog sredstva u sprovođenju strategijskih menadžemnt sistema kao što je BSC.

Odnosom ove dve veličine se utvrđuje da li se pristupilo adekvatnom pregledu operacija ili programa, kako bi ustanovili da li su rezultati dosledni osnovanim ciljevima i da li su operacije ili programi izvršeni kako je i planirano.

3.5 Mogući problemi u upravljanju privrednim društvima

Današnja privredna društva su sve više suočena sa novim preprekama kada je u pitanju razvoj sistema za merenje uspeha, koji bi uravnotežio finansijske brojke sa pokretačima budućeg uspeha, istovremeno usmeravajući energiju nematerijalne imovine i pomažući organizacijama u sprovođenju strategije.

BSC kao sistem, metodologija i alat je i osmišljen kako bi izašao u susret ovim zahtevima, a sve u cilju poboljšanja poslovanja privrednog društva i sprečavanja krize u poslovanju istog. Odabrane mere u okviru BSC-a se koriste kako bi se zaposlenima a i interesnim gupama prezentovali rezultati i pokretači učinka kojim privredno društvo postiže svoju misiju i strateške ciljeve.

Kriza poslovanja privrednih društava, u najvećem broju slučajeva, generisana je izvan privrednog društva kao posledica deregulacije na međunarodnom finansijskom tržištu i kao rezultat društveno neodgovornog poslovanja malog broja velikih kompanija prema različitim stejkholderima kompanija širom sveta.

Privredno društvo u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promene i prilagođavanje u svakoj od faza. U *fazi rasta* pivrednog društva, od malog ka srednjem, neizbežan je prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju. Ta promena je vrlo osetljiva i često ide sa zakašnjenjem. Jednom rečju, transformacija organizacije se u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja privrednog društva, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka.

Uporedo sa rastom i razvojem privrednog društva odvijaju se sistemske promene, menjaju se privredni ciklusi, promene utiču na ekonomije, konkurentnost, akcionu sposobnost i poslovanje privrednog društva.

Društvene i političke promene su nezaobilazni faktori opšteg okruženja, sa snažnim uticajem na promene u privredi, samim tim i na ekonomije malog privrednog društva. Turbulentne promene koje jednim delom počivaju na interesnim principima i koristima od deregulacije, kao pojava koja ukazuje na ubrzavanje usložnjavanja situacije do obeležja kriznog poslovanja, prisutne su u svim segmentima i deletnostima a posebno u onim koje imaju potencijal za stvaranje visokih prinosnih stopa. Dakle, i bez poremećaja i deregulacija na svetskom i lokalnim tržištima, može se reći da organizacije svakodnevno egzistiraju u svetu promena. U zavisnosti od jačine uticaja, unutrašnje snage koju privredno društvo manifestuje kroz aktivnosti na tržištu, njegove tržišne konkurentnosti i prilagodljivosti, zavisi i postizanje i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Kada poremećaji iz okruženja dodatno pogoršaju poziciju privrednog društva na tržištu sa izgledima da nestabilnost u poslovanju potraje, izvesno je da je kriza na pomolu. Mala pivredna društva imaju nedovoljne resurse i potencijale da na duži rok izdrže nestabilnost sve konkurentnijeg tržišta. Komparativna prednost u odnosu na velike poslovne sisteme, zbog sposobnosti bržeg uočavanja poremećaja, mogućnosti promene na procesima i proizvodima kako bi se minimizirao uticaj tržišne nestabilnosti, nisu dovoljne da se predupredi negativan uticaj kriznog poslovanja.

Kako je kriza u takvim uslovima neminovnost i realnost, privredno društvo mora proaktivno delovati na minimiziranju nepovoljnih uticaja i traženju rešenja koja bi mogla identifikovane rešene probleme transformisati u potencijal koji će doneti tržišnu prednost i osigurati pozicije u okviru tržišnog segmenta u kome ostvaruje svoju misiju.

Ekonomija privrednog društva bavi se: resursima koji su na raspolaganju privredno društvu, proizvodnim procesima, istraživanjem tržišta i razvojem poslovanja, poslovnim trendovima koji utiču na poslovanje privrednog društva. Otuda u uslovima kriznog poslovanja, nameće se pitanje koji su faktori okruženja trenutno najbitniji, ili koji se intenzitet njihovih uticaja očekuje u narednom periodu. Upravo zato se i razvijaju sistemi za konstantno praćenje poslovanja privrednog društva.

3.5.1 Analiza poslovne strategije

Sposobnost, veština i uspešnost menadžera bazira se pre svega na njegovoj sposobnosti da kontinuirano raspolaže informacijama o sredini organizacije i da se uspešno suočava sa promenama u sredini. Komunicirati, planirati, odlučivati, upravljati ljudima, organizovati, držati poslove pod kontrolom, voditi, poznavati finansije, poznavati svoju oblast ili profesiju, to su menadžerski poslovi za koje menadžer treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti.

Za svakog menadžera je bitno sprovođenje analitičkog dela postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva privrednog društva odnosno formulisanje strategije, i procesa u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju odnosno strategijskog planiranja.

Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja, dok je operativni menadžment usmeren na pretvaranje inputa u outpute u organizaciji. U tom smislu se odvijaju aktivnosti analize i anticipacije šansi i pretnji, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije, na drugoj strani, da bi se preispitala i/ili formulisala misija i globalni, dugoročni ciljevi i u skladu sa tim pravac, metod i tempo rasta i razvoja, izvršila njihova implementacija,

kao i implementacija adekvatne organizacione strukture, poslovne kulture i kontrole u organizaciji.

Pre svega je bitno sprovođenje analize poslovne strategije. *Analiza poslovne strategije* daje opšti okvir analizi finansijskih izveštaja, kako proučavanje finansijskih izveštaja i determinisanje profitnog potencijala kompanije nije nezavistan proces, već je nužno uslovljen poslovnom realnošću, tačnije granom u kojoj firma posluje. Analiza poslovne strategije se definiše kao identifikacija profitnih mogućnosti i ključnih poslovnih rizika.[53] Naravno da je cilj svake kompanije bez obzira na delatnost da održi svoj profitni potencijal i da ga poveća u budućem periodu. Održivost profitnog potencijala kompanije determinisana je donošenjem poslovnih odluka u sledećim ključnim segmentima:[54]

- Izbor grane ili grana delatnosti u kojima kompanija posluje
- Način na koji kompanija primenjuje konkurentsku prednost.

Međutim, izbor grane delatnosti svakako utiče na pravac razvoja kompanije, naravno i nadmetanje sa konkurentima tj. stvaranje konkurentske prednosti bitno utiče na profitni potencijal. Naravno da opredeljenje za određeni sektor poslovanja itekako utiče na uspešnost poslovanja samog privrednog društva, međutim bitan je i sistem merenja performansi koji se koristi od strane menadžera, jer neadekvatan sistem može uticati na neefikasno poslovanje kompanije u celini.

Međutim, i pored svega što smo naveli, mogu se javiti faktori koji dovode do pojave krize u poslovanju privrednog društva a posledica su sledeći problemi – neprofitabilni poslovni model, zastarela oprema, višak zaposlenih, teret prenetih gubitaka ranijih godina, nekonkurentni proizvodni programi, pa se organizacija nađe u procesu restruktuiranja.

[53] Knežević G., (2008), *Analiza finansijkih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

[54] Isto. Str. 35

3.6 BSC kao tehnika ranog otkrivanja krize u poslovanju privrednih društava

Uspešna privredna društva raspolažu alatom, tj. metodama i instrumentima pomoću kojih se kriza pravovremeno prepoznaje, sprečava i njome ovladava, što navodi na zaključak da u takvim privrednim društvima kriza nastupa ređe, traje kraće i posledice su joj manje. Rukovodstvo ne sme da ignoriše čak ni prve, slabe signale krize, a kamoli kada su simboli postali relativno snažni i jasno se mogu razaznati. Ne sme se propustiti pravovremeni trenutak da se preduzmu neke mere sa trajnim dejstvom (adekvatna strategija) dok još postoje potencijali za to i dok još nije kasno.

Sistemi za rano upozoravanje se shvataju kao specijalna vrsta informacionih sistema koji svojim korisnicima signaliziraju latentne, tj. prikrivene, već postojeće opasnosti, u formi podsticaja, impulsa ili informacija sa vremenskom prednošću pred njihovo nastupanje. Njihov zadatak je da donosiocima odluka pruže neophodne informacije i saznanja, čime eventualne teškoće ili krize u razvoju privrednog društva gube svaki karakter iznenađenja. Upravo iz tog razloga, za informacije se s pravom može reći da one danas predstavljaju ključni faktor uspeha i značajnu konkurentsku prednost, što još više ističe značaj ovog sistema.

Kako je već potvrđeno da je najvažniji aspekt u izbegavanju krize da se uoči i prizna postojanje problema, zaključak je da je za to najpotrebniji metod opomene privrednom društvu da problem postoji, kao i uspešan sistem merenja promena finansijskog zdravlja privrednog društva. Da bi se razumeo proces neuspeha, potrebno je poznavati proces planiranja datog subjekta. Putem kontinuiranog procesa formulisanja strategijskih planova i izvršavanja, praćenja i ocene ovih planova, analiziranjem eventualnih odstupanja od planiranih veličina i brzim odlukama o neophodnim korekcijama u poslovanju, privredno društvo nastoji da održava usklađenost rezultata svog poslovanja sa okruženjem i raspoloživim resursima.

I pored činjenice da poslovni neuspeh ima značajne i ekonomske i društvene implikacije, tačan i pouzdan metod za predviđanje neuspeha još uvek nije pronađen. Cilj pronalaženja pouzdanog modela za predviđanje neuspeha privrednog društva je

preduzimanje preventivnih i korektivnih akcija. Upravo, tu je značaj u primeni BSC-a kao modela prevencije.

BSC bi trebalo da omogući menadžerima da u svakom trenutku spoznaju funkcioniše li njihova strategija ili ne. To što omogućava utvrđivanje ključnih indikatora neuspeha u pojedinačnim oblastima poslovanja od izuzetne je važnosti, jer je ispitivanje opadajućih performansi privrednog društva nužno za efektivno upravljanje krizama i jer se na taj način determiniše šta je dobro, a šta se može raditi na efikasniji način. Menadžeri mogu da koriste BSC da bi videli koja odeljenja i proizvodi nisu profitabilni i koje su korektivne mere njima potrebne.

Takođe, moglo bi se slobodno reći da kriza poslovanja jedan period u kome su ugrožene temeljne vrednosti privrednog društva, odnosno likvidnost, uspešnost, rentabilnost i potencijali uspeha. Jedan od prvih simptoma krize jeste smanjenje tržišnog udela. Kao posledica toga dolazi do opadanja prometa i prihoda privrednog društva, smanjuje se stopa rentabilnosti poslovanja, smanjuje se dobit, smanjuje se ekonomičnost poslovanja i dolazi do gubitaka u poslovanju. Ukoliko govorimo o ugroženosti sistema ciljeva privrednog društva možemo razlikovati:

1. krizu uspeha,
2. krizu likvidnosti i
3. krizu strategije.

Kriza uspeha se ogleda u gubitku tržišnog učešća. Takođe dolazi do smanjenje dobitka, odnosno pojava gubitaka, naročito poslovnih , smanjenje bruto i neto poslovnih margina. Prisutno je sve izraženije "razaranje" sopstvenog kapitala - do pojave stanja prezaduženosti.

Kriza likvidnosti nastaje kada privredno društvo teško izmiruje obaveze. Može biti kratkoročna i dugoročna kriza. Obeležja ove krize su kumuliranje gubitaka, smanjenje poslovnog cash flow-a, zastoj u plaćanju obaveza , smanjenje boniteta kod poverilaca. Međutim postoji mogućnost prevladavanja krize u početnim fazama ukoliko postoje rezerve likvidnosti.

Strategijska kriza privrednog društva postoji kada se izgube potencijali uspeha i pri tome se ne mogu ponovo izgraditi. Gubitak konkurentske prednosti na tržištu vodi ka krizi uspeha kao sledećoj fazi u razvoju krize. Ipak, pošto se u početnom

stadijumu razvoja krize još uvek ostvaruju zadati ciljevi, kao, na primer, odgovarajući prinos i likvidnost, nemoguće je neposredno iz računovodstva identifikovati simptome strategijske krize. Za tu svrhu podesni su instrumenti strategijskog ranog otktivanja krize, pre svega, analizom tzv. "slabih signala", koji upućuju na moguće poremećaje u poslovanju.

Analizom svake od perspektiva BSC-a mogu se preduhitriti simptomi krize u poslovanju. Pa npr. finansijska perspektiva za koju su od najveće važnosti ciljevi koji su veoma slični klasičnom sistemu upravljanja i računovodstva. Važno poboljšanje ovog koncepta je fokusiranje na tzv. usmeravanje ka vrednostima koji su bitni za buduću profitabilnost kompanije. Upravo razvojem ovih apekata sprečava se pojava krize uspeha i likvidnosti.

Zatim, korisnička perspektiva ima za cilj identifikovanje relevantnih segmenata kako korisnika tako i tržišta koji će doprineti ostvarivanju finansijskih ciljeva. 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. Obraćanjem pažnje na ove elemente sprečava se pojava krize uspeha.

Unutar perspektive internih procesa, kompanija treba da utvrdi i strukturiše procese koje vode ka ispunjavanju zahteva kupaca. Razvojem ove perpektive, sprečava se pojava strateške krize.

Na kraju, u današnjim uslovima poslovanja ljudski resursi su strateški faktor uspeha, stoga je perspektiva za učenje i razvoj ta koja treba da odredi zaposlene i da ih organizuje za uspešno sprovođenje promena. Razvojem i ulaganjem u ovu perpsektivu izbegava se pojava simptoma strateške krize privrednog društva.

ČETVRTI DEO Prikaz BSC modela i njegovih sastavnih komponenti

4.1 O modelu

Cilj našeg rada je svakako adekvatna teorijska analiza modela BSC-a i njegovih perspektiva, kao i određenih merila performansi na koje treba posebno obratiti pažnju a sve u cilju poboljšanja poslovanja određenog privrednog subjekta. Takođe ćemo obratiti i posebnu pažnju na analiziranje stanje projekata i probleme u nadzoru njihovog sprovođenja kao i izradu modela merenja sprovođenja projekta utemeljenog na metodi uravnotežene tablice rezultata odnosno BSC modela, a čija svrha bi bila nadzor sprovođenja u skladu sa strategijom i zadatim poslovnim ciljevima privrednog društva. Krajnji cilj je svakako pokazati da je merenjem sprovođenja moguće poboljšati realizaciju, rezultate i uspešnost projekta, a time i privrednog društva u celini.

U cilju razrade teme, a radi lakšeg razumevanja modela BSCa, rad polazi od analize i teoretskog razmatranja modela, kao i njegove primene. Tema stavlja naglasak na osnovne delove modela, nastanak modela, način odabira poslovnih pokazatelja, autmatizaciju nadzora sprovođenja pomoću informatičke tehnologije i primenu modela.

Analizom pokazatelja modela BSC-a izvode se zaključci o važnosti prikazanih informacija i njihovoj primeni u upravljanju poslovanjem privrednog društva s ciljem dostizanja zadatih, kako projektnih tako i strateških ciljeva privrednog društva, te se ocenjuje uspešnost realizacije samog modela.

Cilj ovoga rada temelji se na proučavanju, analizi i primeni merenja sprovođenja modela na konkretnom primeru, s ciljem praćenja uspešnosti dostizanja zadatih ciljeva privrednog društva. Sama primena modela rezultiraće boljom kontrolom realizacije projekta, merenja performansi i upravljanja poslovanjem privrednog društva, poboljšati efikasnost samog poslovanja i olakšati prilagođavanje organizacije dinamičnim uslovima tržišta. Svakako da je krajnji cilj pomenutih metoda koje ćemo opisati, poboljšanje produktivnosti i uspešnosti rezultata privrednog društva u celini, kao i otklanjanje elemenata krize u poslovanju.

4.2 Pokazatelji poslovanja

Logično razmišljanje govori da Balanced Scorecard treba biti sastavljen od kombinacije finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, pokretačkih i rezultirajućih pokazatelja, spoljašnje i unutrašnji usmerenih te dugoročnih i kratkoročnih pokazatelja. Na početku treba napomenuti da je prilikom odabira pokazatelja koji će biti uključeni u BSC potrebno uzeti u obzir nekoliko kriterijuma:

- Pokazatelji moraju biti jednoznačno i uniformno definisani u celom privrednom društvu
- Gledajući ih sveukupno, pokazatelji moraju konstantno pokrivati vidove poslovanja koji su uključeni u strategiju i kritične faktore uspeha;
- Pokazatelji koji se koriste u različitim perspektivama moraju biti jasno povezani.
- Pokazatelji moraju biti iskoristivi za postavljanje ciljeva koji se smatraju mogućim od strane onih koji su odgovorni za njihovo ispunjavanje;
- Samo merenje mora biti jednostavan, nekomplikovan proces, i mora biti moguće koristiti pokazatelje iz različitih oblasti poslovanja.

4.3 Izgradnja i implementacija BSC

Model izgradnje BSC se sastoji iz sledećih faza:

- analiza organizacije i njenog okruženja,
- utvrđivanje vizije i misije organizacije,
- definisanje strategije,
- postavljanje perspektiva,
- identifikacija kritičnih faktora uspeha,
- definisanje metrika
- akcioni plan za postizanje ciljeva.

4.3.1 Analiza organizacije i njenog okruženja

Ova analiza se sprovodi radi jasnijeg definisanja trenutnog stanja organizacije i da bi se utvrdili faktori kako pozitivni tako i negativni koji na nju deluju. Za stratešku analizu organizacija postoji više različitih metoda od kojih se najviše koristi SWOT analiza (S-strengths-snage, W-weaknesses-slabosti, O-opportunities-pogodnosti, T-threats-opasnosti), jer ona predstavlja skup analitičkih metoda koji omogućavaju prepoznavanje pozitivnih i negativnih faktora koji utiču na ostvarenje strategijskih opredjeljenja pivrednog društva i daju mogućnost da se na njih blagovremeno utiče.

SWOT analiza se sprovodi u dve faze, prva obuhvata sakupljanje ključnih parametara organizacije i njenog okruženja, dok druga faza obuhvata razvrstavanje prikupljenih parametara po grupama: opasnosti, šanse, snage i slabosti.

4.3.2 Utvrđivanje vizije i misije

U izgradnji samog modela svakako je bitna faza utvrđivanja misije i vizije organizacije i za to je odgovoran vrhovni menadžment organizacije, jer *vizija* predstavlja najopštiji prikaz pravaca u kojima organizacija namerava da se razvija, a *misija* definiše i dalje određuje viziju organizacije sa aspekta poslovnih područja u kojima ona želi da bude konkurentna, ciljnih tržišta, geografskih područja poslovanja i proizvodnih usluga.

Svrha vizije je da vodi, kontroliše i motiviše celu organizaciju ka ostvarenju zajedničkih ciljeva organizacije u budućnosti. Vizija treba da ima karakteristike: da bude jasna, izvodljiva, praktična i orjentisana ka budućnosti, da identifikuje kritične faktore uspeha organizacije, da uvažava prioritete svih zainteresovanih grupa, da bude trajna a fleksibilna.

4.3.3 Definisanje strategije

Definisanje strategije je proces koji se sastoji od definisanja strateških ciljeva i mera za njihovo sprovođenje, uz planiranje i obezbjeđenje resursa za njeno sprovođenje. Ovaj proces je veoma složen zbog postojanja brojnih aspekata i varijabli koje se moraju uzeti u obzir. Osnovna ideja vizije dobija svoj puni smisao tek operacionalizacijom na strategijske ciljeve koji trebaju biti realni, jer ciljevi za koje nije moguće definisati adekvatne mere kojima će biti ostvareni i nisu pravi ciljevi.

4.3.4 Postavljanje perspektiva

Ovu fazu vrši svaka organizacija sama za sebe, tj. svaka organizacija bi trebala da uz četiri osnovne perspektive u zavisnosti od svojih specifičnih situacija odabere još dodatnih perspektiva. Važno je da perspektive budu tako odabrane da se obezbedi uravnoteženost kvantitativnih i kvalitativnih, subjektivnih i objektivnih, finansijskih i nefinansijskih, istorijskih i merila budućeg uspeha.

Identifikacija kritičnih faktora uspeha je veoma važna jer od njih zavisi ostvarenje definisanih strateških ciljeva. Organizacija bi trebala da u svakoj perspektivi identifikuje kritične faktore uspeha. Ovo je veoma zahtevan i osetljiv zadatak, jer je potrebno dobro poznavanje trenutnog stanja organizacije, a greške u ovom delu sprovođenja BSC mogu prouzrokovati velike posledice po ostvarenje vizije i strategije iste. Za faktor uspeha se smatra da je ostvaren kada se njegove karakteristike nalaze u postavljenim granicama perspektiva.

4.3.5 Definisanje perspektiva

Definisanje perspektiva za svaki kritični faktor uspeha, organizacija treba da sprovede tako, da definiše barem jednu mernu karakteristiku. Za merne karakteristike je potrebno dati opis, frekvenciju merenja, merno sredstvo, ciljne vrednosti koje služe za upoređivanje sa izmerenom vrednošću. Potrebno je naravno definisati kritične

faktore uspeha u sklopu svake perspektive. To se najbolje može videti u narednom izlaganju.

Finansijska perspektiva

Rast prihoda:

- prodajni i tržišni udeo,
- broj novih proizvoda, novih usluga
- broj novih kupaca i tržišta,
- broj novih marketinških kanala,
- broj promena cenovne strategije.

Upravljanje troškovima:

- prihod po zaposlenom,
- smanjenje jedinične cene, proizvoda, usluge
- postotak korištenja poslovnih procesa sa nižom cenom

Upravljanje sredstvima:

- povećanje obrta, smanjenje zaliha,
- ciklus obrta novčanih sredstava,
- povraćaj od sredstava,
- produktivnost / efikasnost.

Perspektiva kupaca

Tržišni udeo:

- postotak tržišnog udela,
- postotak pokrivenosti ukupnih potreba pojedinih kupaca.

Zadržavanje kupaca:

- broj grešaka,
- povećanje prodaje postojećim kupcima,
- frekvencija narudžbina / poseta / ugovora.

Pridobijanje kupaca:

- broj novih kupaca ili ukupna prodaja novim kupcima,

- postotak realizacije prodaje po upitu novog kupca,
- prosečni troškovi za pridobijanje novog kupca,
- prosečan prihod od narudžbina kupaca.

Zadovoljstvo kupaca:

- broj žalbi,
- broj zadovoljnih klijenata.

Profitabilnost kupaca:

- ukupni profit po kupcu, odnosno pruženoj usluzi
- ukupni troškovi po kupcu ili po transakciji.
- Metrika vrednosti koja se nudi kupcu:

Funkcionalnost:

- ukupno zadovoljstvo sa proizvodom ili uslugom,
- broj karakteristika koje nadmašuju konkurente.

Kvalitet:

- broj grešaka u izradi,
- postotak reklamacija u garantnom roku,
- postotak reklamacija uopšte,
- broj revizija.

Cena:

- kupčevo viđenje vrednosti naspram cene,
- razlika u ceni,
- profitabilnost za kupca.

Vreme:

- postotak isporuka na vreme,
- ukupno vreme interakcije sa kupcem,
- prosečno vreme čekanja,
- postotak zadovoljnih korisnika brzinom isporuke.

Raspoloživost:

- postotak ključnih stavki bez stanja na skladištu,
- postotak neisporučenih stavki zbog neraspoloživosti.

Perspektiva internih procesa

Prepoznavanje ili stvaranje tržišta:

- profitabilnost tržišnog segmenta,
- postotak prihoda od novih proizvoda, novih usluga
- postotak od novih kupaca, odnosno korisnika

Dizajn:

- potrebno vreme za lansiranje na tržište-time to market
- break-even time.

Izrada/Obrada:

- broj grešaka,
- trajanje procesa izrade,
- troškovi procesa.

Isporuka:

- postotak pravovremenih isporuka,
- trenutna neraspoloživost,
- postotak grešaka pri isporuci.

Usluga:

- prosečna stopa zadovoljstva uslugom,
- broj kupaca odnosno korisnika sa ponovnom narudžbom u karakterističnom vremenu,
- broj kupaca koji nisu ponovo koristili određenu uslugu u godini dana.

Perspektiva učenja i rasta

Sposobnost zaposlenih:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- fluktuacija osoblja,
- produktivnost po zaposlenom (profit, prihod isl.).

Informaciona tehnologija:

- postotak pokrivenosti potrebnim informacijama,

- postotak informacija o kupcima za vreme interakcije sa kupcem.

Motivacija:

- broj primljenih sugestija,
- broj implementiranih sugestija,
- broj priznanja i nagrada.

4.3.6 Akcioni plan za postizanje ciljeva

Ovaj plan se sprovodi nakon definisanih metrika odnosno perspektiva kritičnih faktora uspeha, kada znamo celi plan delovanja BSC. Ako menadžment želi da cela organizacija sledi plan delovanja potrebno je da se uveri da su svi zaposleni upoznati i da razumeju plan. U protivnom, nema uspeha u sprovođenju i delovanju BSC ako svi zaposleni ne rade kao jedan tim. Zbog toga je potrebno da se svi zaposleni upoznaju kuda i kako će se organizacija razvijati i koje obaveze treba oni da slede.

Kada zaposleni uvide logiku plana (ako je to dobar plan) tada će se oni uključiti u delovanje plana kroz svoje obaveze. Kada imamo razvijen dobar plan delovanja uz obaveze zaposlenih i stalnu povratnu spregu plana , tada dobijamo akcioni plan za postizanje željenih ciljeva.

4.4 Model i nivoi primene BSC-a

Model Balanced Scorecard posmatra poslovanje organizacije na četiri nivoa: na finansijskom, marketinškom, internom i organizacijskom. Odnosno, te četiri komponente formiraju “okosnicu modela”. Ukratko ćemo se osvrnuti na najbitnije pokazatelje i elemente svake komponente modela.

4.4.1 Finansijska komponenta poslovanja

Pređašnje sisteme pokazatelja efikasnosti odnosno neefikasnosti, poslovanja koji su zasnivani isključivo na tradicionalnim finansijskim pokazateljima, model

nadopunjuje pokazateljima na tri preostala ključna nivoa poslovanja (marketinški, organizacijski, interni). Potrebno je naglasiti da je na svakom pojedinačnom nivou potrebno postaviti ciljeve i identifikovati pokazatelje koji predstavljaju uporišne tačke njihove realizacije.

Finansijske ciljeve potrebno je posmatratu po fazama životnog ciklusa poslovne jedinice, a sam razvoj modela Balanced Scorecard mora pratiti kontinuirana saradnja između generalnog direktora i direktora finansija, jer pojedine poslovne jedinice karakterišu potpuno različite faze životnog ciklusa poslovanja, pa samim tim i finansijski ciljevi. "Kreatori modela" u svojim su stručnim radovima posmatrali samo naredne tri faze životnog ciklusa organizacije:[55]

(1) *Faza rasta* - finansijska institucija angažuje određena sredstva za razvoj i za povećanje ponude novih proizvoda/usluga, za izgradnju operativnih snaga, investiranje u sisteme, infrastrukturu i distribucijsku mrežu i za jačanje odnosa s komitentima.

(2) *Faza zadržavanja* - finansijska institucija pokušava održati stečeni udeo na postojećem opsegu tržišta, ostvariti određenu stopu rasta i odličan povrat na poslovanja: uloženi kapital.

(3) *Faza zrelosti* - finansijska institucija nastoji maksimizirati tok novčanih sredstava investicija u odnosu na prethodno učinjena ulaganja.

U svakoj od te tri faze dominiraju tri grupe finansijskih ciljeva koji su ujedno i oslonci poslovne strategije: [56]

- Rast prihoda i proširenje asortimana
- Smanjenje troškova i povećanje proizvodnje
- Korištenje imovine i investiranje.

Tako da, možemo zaključiti da je neophodno stalno praćenje pokazatelja u sledećim fazama:

---

[55] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 48

[56] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str

1. Rast prihoda i proširenje asortimana

Pokazatelji koji se odnose na rast prihoda i na proširenje asortimana obuhvataju stopu rasta prodaje i tržišnog udela za ciljna područja, tržišta i komitente. U fazi rasta naglasak je na ekspanziji postojećih ili na ponudi potpuno novih proizvoda/usluga.

U fazi zadržavanja postojećeg opsega poslovanja porast prihoda jednostavnije je ostvariti pronalaženjem novih područja primene za postojeće proizvode/usluge nego razvojem potpuno novih proizvoda/usluga. To se takođe odnosi i na nove komitente i tržišta, ali je pritom potrebno uložiti određena sredstva u istraživanje tržišta.

U fazi zrelosti porast prihoda može se ostvariti povećanjem cena proizvoda/ usluga tamo gdje prihodi ne pokrivaju troškove. Profitabilnost po proizvodu/usluzi i komitentu ili postotak neprofitabilnih proizvoda/usluga i komitenata ukazuju na uspešnost ili na neispravnost pređašnjih strategija određivanja cena.

2. Smanjenje troškova i povećanje produktivnosti

Poslovne jedinice u fazi rasta neće se orijentisati na smanjenje troškova jer to može znatno umanjiti njihovu fleksibilnost preko potrebnu prilikom uvođenja novih proizvoda/usluga na nova tržišta. Zato bi taj cilj trebalo usmeriti na prihod po zaposlenom, odnosno na praćenje povećanja broja prodatih proizvoda/usluga po svakom komitentu što povećava proizvodnost zaposlenih.

U fazi zadržavanja postojećeg opsega poslovanja većoj će profitabilnosti i merenju povrata na investicije doprineti ostvarivanje konkurentne visine troškova, poboljšanje operativnih marži i praćenje indirektnih troškova. Finansijska institucija može kao cilj postaviti i poboljšanje kanala distribucije. Naime, veliki je broj distribucijskih kanala kojima zaposleni mogu obavljati transakcije sa svojim komitentima. Usluge se mogu distribuirati direktnom prodajom i direktnim kontaktom, preko bankomata, ali i elektronski - telefonom i računarom. Iako neposredan kontakt s komitentom omogućava bolje razumevanje njegovih potreba, ipak savetovanje i sl.

modifikacija tog tradicionalnoga koncepta distribucije usluga vodi smanjenju operativnih troškova.

3. Korišćenje imovine i investiranje

Ciljevi kao što su: povrat na uloženi kapital, povrat na investicije i ekonomska dodata vrednost osiguravaju pokazatelje vezane uz povećanje prihoda, uz smanjenje troškova i uz povećanje iskorišćenosti aktive. Jedan od pokazatelja efikasnosti upravljanja obrtnim kapitalom jest "cash-to-cash" ciklus koji predstavlja "vreme potrebno da se gotovinska plaćanja dobavljačima proizvoda/usluga konvertuju u gotovinska primanja od komitenata"[57]. Da bi se povećali prihodi i da bi se izbeglo poslovanje sa 0 ili s negativnim "cash-to-cash" ciklusom, moguće je za cilj fokusirati se na investiranje u aktivnosti u kojima će pre doći do povrata na uloženi kapital.

Investicije unapređenja na tom području vode povećanju proizvodnosti projekata investicija i ubrzavaju sam proces investiranja, i to tako da su pre realizovani očekivani novčani povrati od tih ulaganja.

4.4.2 Marketinški (potrošački) nivo poslovanja

U današnjim uslovima poslovanja, organizacije moraju aktivno da razvijaju svoju strategiju usmerenu ka potrošaču. Takođe, u savremenim uslovima poslovanja primetne su i promene na području konkurencije (veliki broj kompanija koje nude iste proizvode/usluge), promene na području regulacija i promene u međunarodnim trendovima, tako da i svi ovi razlozi navode na zaključak da skoro svi tipovi institucija, ako žele zaštititi svoj tržišni udeo i nivo profitabilnosti, moraju ići u susret potrošačima, a ne čekati da oni sami dođu ka njima.

Segmentacija tržišta upravo pruža mogućnost odabira segmenata koje organizacija namerava opsluživati i mogućnost identifikacije ciljeva koji su vezani uz potrošače u svakom od ciljnih segmenata, a vezano uz razvoj ponude takvih usluga

[57] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 58

koje će svojom superiornošću u prilagođenosti željama i potrebama potrošača dominirati pred konkurencijom. Prilikom izbora ciljnih tržišnih segmenata potrebno je pridržavati se ovoga:[58]

- Ciljno tržište mora biti u skladu sa ciljevima organizacije i njenim imidžom (primera radi u slučaju finansijskih institucija, banka koja ima obeležje lidera s dugom tradicijom i s dobrim ugledom na području veleprodaje bankarskih usluga ne može odjednom uspešno ciljati na specijalizirana tržišta maloprodajnih usluga, zbog već oformljene percepcije potrošača).
- Pri izboru tržišta finansijska institucija mora imati na umu veličinu i sastav vlastitih resursa. Različita područja finansijske delatnosti zahtevaju i različita specijalizovana znanja, a ako određena finansijska institucija ne raspolaže takvim znanjima, ne bi se smela upuštati u pojedina područja poslovanja.
- Finansijska institucija bi se morala odlučiti za one segmente koji, ne samo da su dovoljno veliki, nego garantuju i konstantan obim profita (privlačenje potrošača u područje tekućih računa može rezultirati ogromnim brojem računa s malim saldom i s velikim brojem transakcija, administriranje kojima zahteva troškove koji se ne mogu pokriti prihodima od pružanja takvih usluga).
- Finansijska institucija mora nastojati da cilja i na ona tržišta, na kojima su broj i veličina konkurenata mali (ako je određeno tržište već zasićeno konkurentskim ponudama da bi se privukli potrošači mora se uložiti više napora nego u slučaju kada se poslovanje usmerava na područja nezadovoljenih potreba potrošača).

Nakon identifikacije i orijentacije na ciljne segmente sledi *postavljanje ciljeva i određivanje pokazatelja* koji će služiti za ocenu njihove realizacije. Dve su grupe pokazatelja[59]:

(a) pokazatelji kojima se koriste sve organizacije bez obzira na delatnost kojom se bave, i

[58] Tomašević Lišanin, 1996, *Ugradnja marketinga u bankarski sustav Hrvatske*, str. 78 prema: Stanton & Futrell, 1987., str. 40.):

[59] Renko F, 2000, Model implementacije tržišnog pristupa u upravljanju finansijskim institucijama, str. 113

(b) pokazatelji koji daju odgovor na pitanje: "Što kompanija mora ponuditi potrošačima da bi postigla visok stepen zadovoljstva potrošača i veći tržišni udeo?"

Prema Kaplanu i Nortonu u prvu grupu svrstavaju se[60]:

- *Pokazatelji tržišnog udela* - veličina tržišnog udela koji pripada ciljnim potrošačima (broj potrošača, količina prodatih proizvoda/usluga);
- *pokazatelji zadržavanja postojećih potrošača* - postotak u kojem finansijska institucija zadržava postojeće potrošače u ciljnim segmentima;
- *pokazatelji sticanja novih potrošača* - broj novih potrošača u odabranim segmentima ili ukupna prodaja novim potrošačima;
- *pokazatelji zadovoljstva potrošača* - procenat zadovoljstva potrošača; pokazatelji profitabilnosti potrošača - neto profit potrošača ili segmenata.

Drugu grupu pokazatelja čine ovi pokazatelji:[61]

- *obeležja proizvoda/usluga* - utvrđuju se svojstva, kao što su funkcionalnost, cena i kvaliteta proizvoda/usluga, koja ciljni potrošači preferiraju;
- *odnos s potrošačem* - vreme potrebno da se proizvod/usluga isporuči potrošaču, mišljenje potrošača o odnosu s kompanijom, razumevanje potrošača;
- *imidž i reputacija* - "sredstva" kojima kompanija pred potrošačima stvara sliku o sebi.

4.4.3 Interni nivo poslovanja

Jedno od najsloženijih područja vezanih uz model Balanced Scorecard-a odnosi se na interni nivo poslovanja. Uobičajeno je da se nakon formulisanja ciljeva i pokazatelja za dva prethodno navedena nivoa identifikuju ciljevi i pokazatelji za ovaj

[60] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 67-73

[61] Isto str. 73

nivo poslovanja, ali i interni procesi kritični za ostvarenje finansijskih i marketinških ciljeva.

Svaka delatnosti ima jedinstveni splet procesa pri stvaranju vrednosti za potrošače i pri ostvarivanju željenih finansijskih rezultata. Istraživanja The Nolan Norton Institute[62] otkrila su da postoji *opšti model lanca vrednosti* prema kojem finansijske institucije mogu sastaviti svoj interni poslovni proces. Među njima se razlikuju tri glavna interna poslovna procesa: (a) proces inovacije, (b) operativni proces, (c) postprodajne usluge. Ukratko ćemo dati pregled svakog od procesa.

1. Proces inovacije

Danas inovacija za veliki broj kompanija ima primarno značenje jer intenzivna globalna konkurencija zahteva od finansijskih institucija kontinuirano poboljšanje postojećih proizvoda/usluga i uvođenje novih. Na osnovi istraživanja tržišta i ispitivanja potreba potrošača planira se razoj novih proizvoda i usluga (kao što su: bankomati, prodajni terminali, drive-in bankarstvo) koji će zadovoljiti njihove želje.

Proces inovacije sastoji se od dveju faza, a za svaku od njih karakteristični su određeni pokazatelji. Prva je faza faza istraživanja tržišta, a pokazatelji kojima se koriste jesu: broj novih usluga koje su razvijene u potpunosti, uspeh u razvoju specifičnih usluga za ciljne potrošače ili istraživanje tržišta postojećih i ciljnih potrošača.

Druga je faza faza dizajna i razvoja, a pokazatelji su u toj fazi: pokazatelji za osnovna i primenjena istraživanja (povrat koji ostvaruje istraživanje i razvoj - odnos operativnih profita pre poreza u razdoblju od pet godina i ukupnih troškova razvoja usluge), pokazatelji koji se koriste prilikom razvoja proizvoda/usluga (postotak proizvoda/usluga za koje je njihov početni dizajn u potpunosti zadovoljio potrošača, vreme potrebno od početka rada na razvoju proizvoda/usluge do trenutka kada je na tržištu generisana dovoljna količina profita, vreme pokrivanja ulaganja u razvoj, vreme izravnavanja troškova s prihodima od proizvoda/usluge, ukupni profit od novih proizvoda/usluga).

[62] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 96

2. Operativni proces

Taj proces započinje zahtevom potrošača, a završava isporukom traženog proizvoda/usluge uz naglasak na učinak, konzistentnosti i pravovremenosti isporuke potrošaču. Tradicionalne finansijske pokazatelje vezane uz standardne troškove zamenili su: *pokazatelji troškova* - troškovi operacija, odjeljenja; *pokazatelji kvaliteta* - opšti pokazatelji grešaka u kvalitetu proizvoda/usluga (dugo vreme čekanja, netačnost pruženih informacija, neispunjavanje zahteva, loš odnos prema klijentu i sl.); *pokazatelji vremena* - dužina vremena potrebnog od trenutka kada potrošač ispostavi zahtev do trenutka kada primi željeni proizvod/uslugu.

3. Postprodajne usluge

Ovaj proces obuhvata garancijsko poslovanje, platni promet, finansijsko savetovanje, posredovanje pri emisiji vrednosnih papira i dodatne usluge (posredovanje kod hotelskih rezervacija, nabavka raznih voznih karata i sl.). Finansijske institucije drugima konkurišu superiornijom postprodajnom uslugom, a svoje poslovanje mogu vrednovati koristeći se pokazateljima kao i za operativne procese.

4.4.4 Organizacijski nivo poslovanja

Ciljevi koji se definišu na ovom nivou poslovanja osiguravaju infrastrukturu potrebnu za efikasno realizovanje ciljeva uspostavljenih na prethodna tri nivoa poslovanja.

Identifikovana su tri glavne kategorije koje se odnose na ovaj nivo poslovanja[63]:

- sposobnost zaposlenih,
- sposobnost informacijskih sistema, i
- motivacije, ovlašćenja i povezanost.

[63] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 127

1. Sposobnost zaposlenih

U današnjim uslovima poslovanja, u vreme globalne konkurencije sve je naglašenija uloga zaposlenog kao "izvora" ideja za poboljšanje različitih procesa, jer su upravo oni najbliži potrošačima odnosno korisnicima određene usluge. Najvažniji pokazatelji vezani uz njihove sposobnosti jesu: *zadovoljstvo zaposlenih* – preduslov za povećanje proizvodnosti, kvaliteta i brzine ispunjavanja zahteva potrošača, a prati se godišnjim pregledom (po mesecima) određenog postotka slučajno odabrane grupe zaposlenih; *lojalnost zaposlenih* - cilj je zadržati zaposlene u koje finansijska institucija ulaže i za koje ima dugoročni interes, a prati se postotak prihoda koji se odnose na ključno osoblje; *proizvodnost zaposlenih* - pokazatelj je prihod po zaposlenom koji govori koliko rezultata može ostvariti jedan zaposleni.

Mnoge organizacije moraju organizacijsku strukturu prilagoditi novopostavljenim ciljevima. Njihovi zaposleni moraju preuzeti nove odgovornosti i veliki je broj onih koji moraju provesti doškolovanje zaposlenih, zato što zaposleni svoju ulogu jednostavnog odgovaranja na zahteve klijenata moraju transformisati u aktivno delovanje u njihovim zahtevima i u ponudi proširenog asortimana proizvoda/usluga.

2. Sposobnost informacijskih sistema

Informacijski sistemi su danas ključni činilac organizacijskog nivoa poslovanja, jer u okruženju koje karakterišu nagle i radikalne promene, uspešno posluju samo oni koji raspolažu pravovremenim informacijama o potrošačima i o njihovim trenutnim potrebama, tržištima i odnosima na tržištu.

3. Motivacije, ovlašćenja i povezanost

Ako zaposleni nisu motivisani za rad u interesu organizacije ili ako nemaju slobodu donošenja odluka i preuzimanja akcija, oni neće doprineti uspešnom poslovanju. Četiri su pokazatelja motivacije zaposlenika:[64]

1. *pokazatelj predloženih i ostvarenih predloga* - broj predloga po zaposlenom ukazuje na to koliko se zaposleni angažuju u poboljšanju poslovanja;

2. *pokazatelj poboljšanja* - pokazatelji se ne moraju ograničiti isključivo na smanjene troškove, nego i na poboljšanja kvaliteta, u vremenu i sl.;

3. *pokazatelji povezanosti ciljeva zaposlenih i organizacije* - procenat zaposlenih upoznatih s modelom, procenat zaposlenih, čiji su lični ciljevi podređeni modelu i onih koji su ostvarili lične ciljeve, i sl.;

4. *pokazatelji uspešnosti timskog rada* - broj projekata u kojima je učestvovalo više od jedne poslovne jedinice, broj timova u kojima članovi imaju zajednički cilj, procenat planova razvijenih timskim radom i sl.

[64] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 136-144

4.5 Proces izgradnje modela BSC-a

Proces izgradnje BSCa se odvija u četiri faze, što se vidi u sledećoj tabeli[65]:

FAZA	VREMENSKI PERIOD U NEDELJAMA	ZADACI
I Definisanje glavnih pokazatelja	1-3	- Selekcija odgovarajuće poslovne jedinice za koju će se i razvijati model - Identifikacija poslovne jedinice i njena povezanost na nivou organizacije
II Postizanje saglasnosti o ciljevima	4-7	- Priprema potrebnog materijala za razvoj modela, traženje predloga - Raspravljanje o predlozima, razvijanje liste ciljeva i pokazatelja - Održavanje seminara u cilju dobijanja saglasnosti za početak projekta
III Izbor i dizajniranje pokazatelja	8-13	- Sastavljanje spisaka ciljeva sa detaljnim opisom i pokazateljima za svaki od ciljeva unutar modela i izvora informacija - Raspravljanje o konkretnim ciljevima i pokazateljima, razvijanje plana implementacije
IV Stvaranje plana implementacije	14-16	- Razvijanje plana implementacije, oblikovanje ciljeva - Identifikacija preliminarnog programa akcija za ostvarivanje ciljeva - Finaliziranje plana implementacije, sam model mora biti integrisan u sisteme upravljanja privrednim društvom

[65] F.Renko, 2000, *Mogućnost primjene modela "Balanced Scorecard"* ,EKONOMSKI PREGLED, 51

Sam proces traje obično šest nedelja, a redosled zavisi od raspoloživosti rukovodilaca za sprovođenje intervjua, seminara i sl., pa samim tim i proces izrade i sprovođenja može duže da traje.

4.6 Slučaj iz prakse – Metro Banka

U projektu *The Nolan Norton Instituta*, kako je već navedeno, učestvovao je određen broj kompanija. Među njima i Metro Bank, operativna jedinica banke sa 8000 zaposlenih, 30% udela u osnovnim depozitima regije i sa oko 1 milijardom USD ukupnog prihoda. Godine 1993. banka je primenila model Balanced Scorecard da bi uvela novu strategiju poslovanja koja bi je transformirala iz finansijske institucije koja nudi ograničen broj proizvoda i usluga u finansijsku instituciju s ponudom široke palete finansijskih proizvoda/usluga namenjenih odabranim tržišnim segmentima.

Da bi mogla ostvariti proširenje asortimana i željeni rast prihoda od novih proizvoda/usluga, banka je morala identifikovati segmente tržišta za koje se ti proizvodi/usluge kreiraju. U prošlosti je ona na tržištu konkurisala, nudeći usluge visokog kvaliteta po niskoj ceni svim komitentima, ali se ona danas ne zadovoljava samo tom ulogom, već joj je cilj privući komitente stručnim finansijskim savetnicima koji bi pružali široki spektar finansijskih usluga po prihvatljivim cenama.

Banka je identifikovala nekoliko tržišnih segmenata: jedan se segment odnosi na standardne proizvode/usluge po najnižim cenama, a drugi na sve vrste finansijskih proizvoda/usluga po prihvatljivim, ali ne bezuslovno i najnižim cenama. Banka se suočila sa dva problema: [66]

(1) preterano oslanjanje na samo jedan proizvod (depozite),

(2) struktura troškova zbog koje je pružanje usluga po postojećim kamatnim stopama njenih 80% komitenata činilo neprofitabilnima.

Da bi rešila te probleme banka se okrenula dvema strategijama:

- Strategiji rasta prihoda,
- Strategiji proizvodnosti.

[66] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 151

Proces razvoja modela Balanced Scorecard svaku od te dve strategije morao je "pretvoriti" u ciljeve i pokazatelje na četiri nivoa poslovanja. Na *finansijskom nivou* poslovanja postavljeni cu ciljevi *povećanja izvora prihoda* novim proizvodima i uslugama (banka bi se morala fokusirati na svoje postojeće komitente, morala bi identifikovati komitente koji bi mogli biti "kandidati" za širi asortiman proizvoda i usluga, pa zatim pristupiti proširivanju postojećeg asortimana proizvoda/usluga).

Međutim, top menadžment banke, nakon analize ciljeva na *marketinškom nivou*, odlučio je promeniti uverenje komitenata kako je banka samo ustanova koja obavlja transakcije tekućih računa i depozita (što bi se nastavilo da je banka pristupila isključivo daljem proširivanju asortimana), i kod njih formirati novo poimanje banke kao finansijskog savetnika.

Da bi ova nova strategija bila uspešna, bilo je potrebno definisati kritične *interne procese* koji su se odnosili na: razumevanje segmenata potrošača, razvoj novih proizvoda/usluga i povećanje njihove prodaje. Do tada se proces prodaje ograničivao na pomoć pri otvaranju računa i na osiguravanje odvijanja usluga (samo 10% radnog vremena provodilo se s komitentima), a novi je proces prodaje morao biti razvijen korišćenjem dvaju pokazatelja: prosečan broj proizvoda/usluga prodatih domaćinstvima i broj sati provedenih s komitentom.

Ciljevi na internom nivou vode do poboljšanja učinka zaposlenih, odnosno do organizacijskog nivoa na kome su identifikovane potrebe za: povećanim obučavanjem zaposlenih o proizvodima/uslugama banke, da bi mogli uspešno pružiti informacije savetodavnog karaktera, boljim pristupom informacijama, - primenom informacijskog sistema za podršku novom sistemu odnosa s komitentima.

Primarni pokazatelji vezani uz najznačajnije promene kod zaposlenih obuhvataju:[67]

- pokazatelje strateške pokrivenosti posla,
- pokazatelj dostupnosti strateških informacija
- pokazatelj povezanosti s ličnim ciljevima.

[67] Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA, str 153

Sekundarni pokazatelji obuhvataju pokazatelje proizvodnosti, prosečnu prodaju po zaposlenom i stavove zaposlenih lica utvrđene istraživanjem njihovog zadovoljstva na radu.

Možemo zaključiti, da je razvoj odnosno primena modela BSC-a svakako doprinela promeni u poslovanju Metro Bank kroz adaptaciju i razvoj novih elemenata strategije u poslovanju, kreiranje i praćenje određenih pokazatelja i mera u sklopu perspektiva BSC-a.

Prvo je bilo neophodno razviti strategiju odnosno izvršiti određene izmene alatima kao što su izjave o misiji, vrednostima i misiji, zatim sprovesti jednu konkurentsku analizu kao i Swot analizu. Zatim je bilo potrebno razviti modela BSC-a pomoću kojeg su poslovni planovi mogli da se pretoče u operativne metrike, ciljeve i akcione planove.

Svakako, što se tiče same strategije ona je bila svedena na sledeće elemente: obezbeđivanje efikasnosti kapitala i visokog kvaliteta kreditnog portfelja, obezbeđivanje operativne izvrsnosti, striktnog upravljanja troškovima i smanjenja kompleksnosti, obezbeđenje stabilnog i profitabilnog rasta prihoda, privlačenje, razvoj i zadržavanje kompetentnih službenika koji su bili orijentisani na poslovne rezultate.

Takođe, ova finansijska organizacije je i kaskadirala svoj BSC ka poslovnim i pomoćnim jedinicama širom kompanije. Prevashodno je bilo bitno predvideti ključne finansijske metrike na nivou cele organizacije, uvedena je bila tromesečna vremenska prognoza koja je uključivala finansijske pokazatelje iz modela BSC-a a na nivou svake jedinice. Takođe, na odgovarajućim sastancima za strategijsko preispitivanje menadžeri su ispitivali uslove na tržištu i konkurenciju. U sklopu svake od strategijskih mapa bilo je neophodno navesti razloge zašto su rezultati bilo ispod očekivanih, kao i komentare koji se tiču sprovođenja strategijskih inicijativa i korektivnih mera. Menadžeri su veoma detaljno analizirali nepotpuno ostvarene (,,crvene“) ciljeve ili strategijske teme. Cilj uvođenja ovog modela na primeru Metro bank je svakako da se izmeni način rada i razmišljanja u ovoj finansijskoj instituciji. U ranijim slučajevima, diskusije su se uglavnom odnosile na odstupanja od budžeta, a sada su glavne teme bile šta to treba učiniti kako bi se eliminisali propusti u poslovanju odnosno sprečila kriza i pojava elemenata krize u poslovanju.

PETI DEO Predlog BSC modela na primeru privrednog društva „Autoprevoz AD Čačak“

5.1 BSC ideja i tehnologija u Srbiji

Mogli bismo da kažemo, da je u Republici Srbiji BSC još uvek minimalno zastupljen jer nismo svesni kolike koristi BSC može imati za komercijalne kompanije ili javne ustanove. Ovaj metod ima mnoge pogodnosti, koje se tiču uravnoteženosti odnosno izbalansiranosti finanisijskih sa nefinanijskim merilima (primera radi poslovni rezultati sa povećanjem broja korisnika, zadovoljstvo korisnika uslugom itd.), i spoljne sa unutrašnjim faktorima (merila, usmerena ka vlasnicima sa unutrašnjim poslovnim procesima, inovacijama).

Uspešnost poslovanja privrednog društva, koje u ogromnoj meri zavisi i od kreiranog sistema merila poslovnih performansi, ima brojne uticaje na okruženje. Ti uticaji mogu biti pozitivni, ali i negativni, zbog čega u kontinuitetu moraju biti mereni i kontrolisani od strane menadžera. Sa druge strane, neadekvatan sistem merila može doprineti neprofitabilnim performansama privrednog društva, što se, preko nezadovoljstva zaposlenih, najčešće reflektuje padom kvaliteta ukupne interakcije sa okruženjem. Ovi faktori dovode do pada kvaliteta, većih oscilacija u poslovanju i odstupanja od usvojenih standarda, pa samim tim i mogućnosti nastanka krize u poslovanju privrednog društva.

Sam model je itekako bitan jer nudi mogućnost pravilne implementacije strategije privrednog društva. Takođe je bitan lanac uzročno posledičnih veza konstruisan na nivou četiri perspektive koje čine model, pa primera radi veza između obuke zaposlenih i profita se može izraziti kao ulaganje u obuku zaposlenih o karakteristikama proizvoda ili usluge što vodi poboljšanju kvaliteta servisa, veći kvalitet servisa vodi većem zadovoljstvu kupca, veće zadovoljstvo kupca vodi većoj lojalnosti, a povećana lojalnost kupaca, odnosno korisnika određenog proizvoda ili usluge vodi povećanju profita što svakako zadovoljava finansijski aspekt poslovanja.

Ti dobijeni rezultati merenja moraju biti u skladu sa *nosiocima performansi*. Rezultati merenja bez nosilaca performansi ne saopštavaju kako će rezultati biti

ostvareni ili ne daju rane pokazatelje o tome da li je strategija sprovedena uspešno. Posmatrano obrnuto, nosioci performansi bez rezultata merenja (mogu ostvariti kratkoročna operacijska poboljšanja) zasigurno ne otkrivaju da li operacijska poboljšanja mogu prevesti u proširenje posla sa povećanjem finansijskih performansi.

Kada je BSC sistem uspostavljen na najvišem organizacijskom nivou, on se mora kaskadno spuštati na one niže, funkcionalne celine, odeljenja, grupe, pa čak i pojedince. Za svaki organizacijski nivo potrebno je definisati dodatne mere performansi koje usklađuju pojedinačne sa ciljevima organizacije. Korišćenjem BSC metrike, menadžeri mogu lako i brzo utvrditi one organizacijske delove koji ne funkcionišu u skladu sa poslovnom strategijom. Ti delovi se kandiduju za proces učenja s obzirom na neispunjenje očekivanih ciljeva i na njima se mora vršiti korekcija, a sve u cilju sprečavanja nastanka krize u poslovanju kroz blagovremeno delovanje na već prve elemente odnosno naznake krize u poslovanju.

Ovaj model se ne fokusira samo na postizanje finansijskih ciljeva, on podvlači nefinansijske ciljeve koje organizacija mora postići u nameri da ostvari finansijske ciljeve. BSC je instrument, odnosno metodologija za transformisanje oranizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. BSC je ujedno i strukturirani pristup za korišćenje informacija vezanih uz merenje performansi jer značajno olakšava postavljanje ciljeva, pomaže u raspoređivanju resursa, osigurava menadžerima održavanje ili promenu strategije ostvarenih ciljeva, omogućava izveštavanje o napredovanju ostvarenja strateških ciljeva. BSC služi za istovremeno integrisanje više ciljeva u sistem menadžmenta organizacije. On omogućuje da se uspostavi jedan model u organizaciji, tako da se za posmatrane strategijske aspekte odrede relevantni ciljevi i obuhvate karakteristike koje će se meriti.

Danas se svet nalazi pred velikim izazovima na polju globalizacije, u smislu globalnih efekata, uticaja države, regulacionog sistema i sl. Male države, posebno tranzicione ekonomije, poput Srbije, su suočene sa ogromnim izazovima gde je potrebno posebno definisati interventne pakete specifičnih mera preko finansijskih, ekonomskih i poreskih mera. U uslovima nezavršene tranzicije, razvojna politika Srbije se pod uticajem ekonomske krize suočila sa brojnim poteškoćama kao što je

činjenica da je ukupna potrošnja veća od proizvodnje, visok spoljno-trgovinski deficit, pad izvozne tražnje, manji obim kreditnih sredstava uz visoke kamatne stope itd.

Iz svega navedenog nameće se sledeći zaključak da je unapređenje produktivnosti u cilju jačanja konkurentnosti u regionalnom i globalnom okruženju postalo ključan cilj kako kompanija tako i nacija. Kompanije teže unapređenju svoje produktivnosti u nastojanju da ostvare brži razvoj, viši kvalitet i profit. U toj žestokoj utakmici jedan od najvažnijih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti jeste ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri, kvalitetni menadžerski timovi i visoko kvalitetno obrazovanje koje je postalo jednako važan faktor proizvodnje kao i kapital. Ostvarenje ovakvih ciljeva može omugućiti korišćenje ovakvog jednog modela merenja performansi organizacije kao što je BSC.

Međutim, u Srbiji je BSC još uvek minimalno zastupljen jer nismo svesni kolike koristi BSC može imati za komercijalne kompanije ili javne ustanove. Možda je to zato što je metoda prilično neupotrebljiva, ako nije podržana jednostavnom informacionom tehnologijom. U svakom slučaju, taj problem se u domaćim kompanijama rešava, IT ulazi u poslovanje, pa tako dolazi red na ekspanziju BSC metodologije, kao strateškog dela poslovne strategije.

BSC je imao na početku skromne ambicije, ograničene na privredna društva, ali brzo se razvio u opštu metodologiju strateškog upravljanja profitnih i neprofitnih organizacija. Na taj način se BSC može upotrebiti za najviši nivo neke organizacije, za njene strateške sastavne delove (proizvod, usluga, brend, tržište, kvalitet) ili za strateške projekte (strateške promene, sanacija, investicija, informacijski sistem itd.).

Kod uvođenja BSC-a, rukovodstvo prepoznaje nefinasijske poluge koje utiču na ne/uspešne finansijske pokazatelje. Rukovodstvo prepoznaje, takođe, da finansijski pokazatelji pokazuju prošlost, a pokazatelji preostalih perspektiva prikazuju budućnost. Dobit u budućnosti naime moguće je postići samo uz stalno povećavanje osposobljenosti kadra, stalnoj optimizaciji procesa, neprekidnom zadovoljstvu stranaka i rastućem tržišnom udelu. Za trenutno loš finansijski položaj mogu biti krivi loši nefinansijski pokazatelji proteklih godina – recimo opadanje zadovoljstva kupaca zbog slabijeg kvaliteta proizvoda, usluge itd.

Velika multinacionalna kompanija Continental (gume i auto-elektronika) propisala je metodologiju BSC i upotrebu alata VMA-BSC koji je napravila

slovenačka firma VMA (upravo intenziviraju svoje aktivnosti i prenose deo resursa u Srbiju), i to u svih svojih dvesta privrednih društava, na svim kontinentima, sa ciljem da pouzdano i optimalno donose odluke - na kojoj lokaciji će izrađivati pojedini proizvodi. Potpuniji alati kao što je VMA-BSC nude intuitivne interfejse za planiranje ciljeva, izradu analize SWOT i sinteze kao i metrično, vremensko i odgovornosno definisanje strategija i aktivnosti.

Pokazatelji pokazuju pozitivne trendove i upozoravaju na faktore koji ih usporavaju ili ugrožavaju. Posmatranje pokazatelja i izvođenja aktivnosti preko interneta omogućava odgovornim stalni nadzor uspešnosti entiteta od bilo gde i ne samo iz njihove kancelarije. Do podataka mogu čak pristupiti i preko mobilnog telefona. U privrednom društvu ComTrade (nedavno su preuzeli slovenački Hermes Softlab) izabrali su upravo BSC da bi mogli strateški savladati grupu od dvadesetak privrednih društava. Tigar je ušao u nov projekat BSC da bi podigao na viši nivo praćenje, kontrolu poslovanja i zaštitu od rizika i stvorio bolje uslove za procese strateškog planiranja i odlučivanja u kompaniji . Nacionalna telekomunikacijska privredna društva upotrebljavaju ili nameravaju upotrebiti BSC za rukovođenje usluga i za uspešno preoblikovanje iz heterogenog u homogenog ponuđača konvergentnih fiksnih i mobilnih usluga.

U Srbiji, S&T ima poziciju srebrnog SAP partnera i najveći broj implementiranih rešenja, jak konsultatntski tim i ekspertizu u različitim industrijskim vertikalama. S&T je do sada na SAP-ovoj tehnološkoj osnovi u Srbiji uspešno realizovao preko 20 projekata za velike korisnike kao što su PTT, Direktna Trgovina, Dijamant, SBB, Wienner Stadische, OMV, Politika, Institut Mihajlo Pupin, Lukoil i drugi.[68] S&T ima ekspertizu da ponudi celovito rešenje za realizaciju i najsloženijih poslovno-informacionih sistema, počev od analize i reinženjeringa poslovnih procesa, preko razvoja programske opreme i računarske infrastrukture, do stručnog savetovanja za sve faze uvođenja informacionih sistema.

[68] SAP BusinessObjects konferencija – 2010 – S&T Serbia prezentacija na temu „Projekat implementacije Strateškog upravljanja (Balanced Scorecard metodologija) u kompaniji S&T“

Usled ubrzane globalizacije i sve agresivnije konkurencije značaj dobijanja tačnih informacija u što kraćem vremenskom periodu postao je jedan od ključnih faktora za sticanje konkurentske prednosti. Upravo SAP Business Objects portfolio rešenja i alata omogućava ovakvu obradu i prikaz informacija.

Takođe da napomenemo, da je na bazi detaljne dijagnoze opštinskih potencijala formulisana je strategija lokalnog razvoja Majdanpeka uz pomoć Balanced Scorecard. Posebna pažnja je posvećena softveru pod nazivom *Microsoft Business Scorecard Manager 2005* kao jednom od najšire prihvaćenih softverskih aplikacija na polju definisanja i implementacije strategije.

BSC je alat kako za strateško upravljanje, tako i za upravljanje kvalitetom, a sa vremenom je postao neophodan alat za optimizaciju i upravljanje procesima. Razumljivo je da je upotreba BSC-a najraširenija u SAD gde je metodologija i nastala, ali je vrlo zanimljivo da je najtraženija danas baš u državama u tranziciji.

Ako Srbija želi brz oporavak i svež kapital, potrebno je još nešto osim kvalitetne, a relativno jeftine radne snage kaže Filip Kotler (stručnjak u oblasti marketinga i poslovnog upravljanja). [69]

Čuveni marketinški stručnjak Filip Kotler je u Beogradu 28.09.2009. održao predavanje na temu „Kriza je izazov : Kako se takmičiti i pobediti“. I tom prilikom je između ostalog izjavio : „U severnoj Evropi postoji mnogo kompanija koje bi mogle da dođu ovde, neću nijednu da imenujem, ali u Švedskoj, ili nekim drugim zemljama, njihovi troškovi su jako visoki i mogu ih smanjiti tako što će se preseliti ovde. Ali, dve stvari su tu neophodne : da li ćete im dati besplatnu zemlju na recimo pet godina, što je recimo uradila Irska i koliki su porezi. Sa druge strane, pitanje je koliko će dobro novac biti upotrebljen, odnosno da li ima korupcije što dovodi do rasipanja, bespotrebnog rasipanja novca, odbija i plaši strane investitore. Kada se ti uslovi ispune verujem da ćete privući mnogo više kompanija.“

Kriza koja traje nameće inoviranje sistema vrednosti na makro i mikro planu afirmišući efektivnost, efikasnost i izloženost riziku kao osnovne mere vrednosti za

[69] Konferencija: Kako se takmičiti i pobediti, profesor FILIP KOTLER, Beograd 28. septembar 2009. godine

sve osnovne faktore kvaliteta društva u čemu realnu šansu i snagu za primenu ima BSC model i alat.

Nameće se zaključak, da bi privredno društvo moglo obavljati svoju svakidašnju privrednu aktivnost mora imati odgovarajuća finansijska sredstva, odnosno novčani kapital. Taj kapital može biti dobijen iz vlastitih ili tuđih izvora, a od njegove visine zavisi i nabavka svih predmeta rada i sredstava za rad. Visina raspoloživog kapitala odražava finansijski i ekonomski položaj privrednog društva na određeni dan. Taj finansijski polozaj omogućava izračunavanje niza različitih pokazatelja, a naročito su važni likvidnost i finansijska stabilnost, uspeh i ekonomičnost, rentabilnost i stepen izgradnje budućih potencijala.

Očuvanje i uvećanje proizvodnje i likvidnost poslovanja su osnovni i početni transparentni oblici tekućeg razvoja privrednog društva i njegovog položaja na tržištu. Ostvarivanje dobiti kao oblika uspeha, osiguranje i optimalizovanje naredni je transparentni oblik sigurnijeg razvoja i uz ekonomičnost odražava korišćenje potencijala. Izgradnja i stvaranje novih potencijala konačni je transparentni oblik razvoja privrednog društva. Mogućnosti finansiranja privrednog društva najbolje se vide u raspoloživosti finansijskih sredstava koja se mogu uložiti u njegov rad i razvoj. Cilj je samo pronaći najpovoljnije izvore finansiranja koji će se, prevenstveno, zasnivati na racionalnosti poslovanja privrednog društva, a to znači na jednoj opštoj optimalizaciji poslovanja.

BSC aplikacije mogu da povećaju potencijal BSC metodologije, ali broj proizvoda ili usluga koji je u ponudi otežava izbor aplikacije koja je najbolja za određenu kompaniju. Postoji barem 20 najvećih svetskih međunarodnih igrača, uz rasnovrsne ponude i različita ciljna tržišta. Balanced Scorecard Collaborative upućuje na neke, time što ih sertificira jer zadovoljavaju Balanced Scorecard funkcionalne standarde. Nažalost, ovi standardi se odnose samo na proces upravljanja, ali ne i na karakteristike sistema koji se nalazi u osnovi, interfejs sa korisnikom ili fleksibilnost aplikacije. Aplikacija omogućava realizaciju punog potencijala BSC implementacije, ali ne predstavljaju prečicu ka razvoju jedinstvenog BSC-a. Moraju se tačno znati zahtevi neke kompanije. Nikada ne treba menjati scorecard da bi se prilagodio softveru i uvek treba tražiti demonstriranje svih potrebnih funkcija.

Na osnovu svega navedenog, možemo zaključiti da model BSC svakako može doprineti poboljšanju i unapređenju poslovanja određenog privrednog subjekta, a u krajnjem slučaju i doprineti sprečavanju krize u poslovanju sprovođenjem određenih korektivnih mera, pa je šire korišćenje ovog modela u slučaju privrednih društava u Srbiji u nekom narednom periodu svakako dobrodošlo.

U narednom delu rada bavićemo se ekonomsko finansijskom analizom privrednog subjekta ,,Autoprevoz AD Čačak“, kojom je utvrđeno da postoje određeni elementi krize u poslovanju i dati teorijski prikaz BSC modela čija bi primena u nekom narednom periodu mogla doprineti poboljšanju poslovanja.

5.2 O privrednom društvu

Mogli bismo slobodno da kažemo, Čačanski "Autoprevoz" spada u red najstarijih, najpoznatijih i najpouzdanijih prevoznika u drumskom saobraćaju Srbije. Privredno društvo je osnovano još davne 1949. Primarna delatnost je prevoz putnika u drumskom saobraćaju. Takođe se bavi i turističkom delatnošću kroz organizovanje eskurzija i sl.

Međutim, već 2002. je pokrenuta inicijativa za privatizaciju ovog porivrednog subjekta zbog nagomilanih gubitaka u poslovanju. 2007. Privredno društvo kupuje Kavim Public Transportation International LTD iz Izraela, tako da je privredno društvo tada i privatizovano.

Istraživanje je pokazalo da prosečna ponderisana preovlađujuća cena akcija "Autoprevoza" za tri meseca pre objavljivanja namere preuzimanja iznosi 516,94 dinara. Ukupno je emitovano 651.581 akcija "Autoprevoza" nominalne vrednosti 1.000 dinara. "Kavim" je preuzimanjem akcija postao vlasnik 100 % akcija čačanskog prevoznika. Takođe, je odmah planirano da se u ,,Autoprevoz AD „ Čačak razviju novi kapaciteti kroz ulaganje u opremu i povećanje efikasnosti poslovanja (kupovina novog voznog parka, adaptacija postojećih autobusa, razvoj novog sistema naplate karata, određeni popusti i sl.). "Autoprevoz", koji se bavi prevozom putnika u gradskom saobraćaju, u 2009. je ubeležio ukupan prihod od 718,18 miliona dinara i neto dobitak od 46,79 miliona. Tako da postoje značajna poboljšanja u poslovanju.

Profil kompanije[70]

Naziv	**AUTOPREVOZ**
Pravna forma	**Otvoreno akcionarsko društvo**
Sedište	**Čačak**
Puno poslovno ime	**Autoprevoz AD Čačak, Lomina 67**
Matični broj	**07182899**
PIB	**101113503**
Datum osnivanja	**25.02.1998.**
Datum registracije	**24.05.2005.**
Broj registracije	**BD 22697**
Vreme trajanja	**Nema ograničenja**
Šifra delatnosi	**4931**
Naziv delatnosti	**Gradski i prigradski kopneni prevoz putnika**
Upisani kapital – novčani	**6.316.574,76 EUR** **1.322.375,00 EUR** **622.391,48 EUR**
Uplaćeni novčani kapital	**622.391,48 EUR na dan 01.11.2007.** **1.322.375,00 EUR na dan 31.07.2007.** **6.316.574,76 na dan 31.12.2004.**

[70] Izvor: www.apr.gov.rs/Регистри/Привреднадруштва, pristupljeno 20.06.2011.

5.3 Vizija, misija i ključne vrednosti privrednog društva

Vizija ovog privrednog društva se svakako odnosi na to da bude lider na tržištu pružanja transportnih usluga u domenu gradskog i prigradskog prevoza putnika. Svakako da je itekako bitno fokusirati se na potrebe korisnika usluga, kao i odgovoriti na te potrebe na pravom mestu i u pravo vreme. Dok se misija ovog privrednog društva treba fokusirati na uvek zadovoljnog korisnika usluga kome se garantuje kvalitetna usluga a u cilju zadovoljenja potreba korisnika.

5.4 Swot analiza

Swot analizom na primeru našeg privrednog društva možemo dati sledeći pregled:

Interne snage – Strenghts

- Kvalitet usluga
- Prednost u troškovima
- Nematerijalni resursi
- Ugled kod korisnika određenih usluga
- Težnja ka liderskoj poziciji na tržištu

Interne slabosti – weaknesses

- Nejasna strategija
- Zastarela tehnologija
- Slab tržišni imidž
- Veći troškovi od konkurenata
- Pad profitabilnosti

Eksterne šanse – Opportunities

- Osvajanje novih tržišta
- Proširenje asortimana usluga
- Nove tehnologije, tehnike naplate

- Stvaranje novih uslova za povećanje potražnje za uslugama

Eksterne pretnje – Threats

- Niži troškovi konkurencije
- Spor rast tražišta – jaka konkurencija
- Promena potreba korisnika usluga
- Recesija i poslovni ciklusi

5.5 Strategija

Glavna strategija ovog privrednog društva treba da bude fokusirana na diferencijaciju usluga transporta, što se postiže kroz ulaganje u direktan marketing, isporuku usluge u roku kao i efektniju i efikasniju komunikaciju sa korisnikom određene usluge. Privredno društvo takođe treba da ima za cilj i pozicioniranje u smislu zauzimanja značajnog i istaknutog konkurentskom položaja na tržištu koje se prevashodno tiče pružanja usluga u oblasti transporta putnika.

Takođe, strateški zadaci treba da se odnose na saradnju sa strateškim partnerima odnosno investicionim partnerima, ali i sprovođenje određenih akcija za poboljšanje tržišne pozicije kroz aktivan pristup korisniku kao i razmatranje eventualnih žalbi na određenu uslugu tipa kašnjenje prevoza, gubitak prtljaga i sl. Svakako je glavni akcenat na kontinuiranom povećanju nivoa i kvaliteta usluge.

5.6 Problemi pri upravljanju poslovanjem

Za uspešnu primenu modela upravljanja poslovanjem potrebno je definisati jasan cilj. U savremenim uslovima poslovanja teško je držati korak sa svim izazovima i promenama, kako u unutrašnjoj organizaciji, tako i u spoljašnjem okruženju privrednog društva.

Naravno da je prvo bitno identifikovati strateške ciljeve unutar četiri poslovne perpektive definisane modelom BSC-a, povezujući ih u odnose uzroka i posledice i na taj način pokriti sve aspekte poslovanja.

Takođe, svaka strategija odnosno model poslovanja može biti predmet određenih korekcija ukoliko se za tim javi potreba. Međutim sam model poslovanja treba da bude postavljen dugoročno, i mora da se poštuje u svim fazama poslovnih operacija. Svakako da u primeru našeg privrednog društva, poseban akcenat treba staviti na perspektivu korisnika usluga zbog same prirode delatnosti privrednog društva.

Razlozi za potrebom uvođenja jednog ovakvog modela poslovanja i merenja performansi su dobijeni sprovođenjem ekonomsko finansijske analize na primeru našeg privrednog društva. Prvo je utvrđeno da privredno društvo u budućnosti može imati određene probleme sa likvidnošću, odnosno mogućnosti da servisira dospele obaveze plaćanja, pa samim tim postoji određeni rizik u poslovanju. Takođe je utvrđeno da, je slučaj da neto obrtni fond ima negativnu vrednost kroz posmatrane godine, što govori o tome da postoje određene poteškoće u postizanju dugoročne finansijske ravnoteže u privrednom društvu. Između ostalog je prisutan i duži period naplate potraživanja od korisnika usluga i sl.

Sposobnost generisanja profita je, dakle izuzetno oslabljena na duži vremenski period. Takođe je utvrđeno da su proizvodi odnosno usluge manje konkurentni. Svi navedeni elementi nose određeni rizik i elemente krize u poslovanju.

5.6.1 Analiza finansijskih izveštaja u funkciji otkrivanja krize, primer kompanija ,,Autoprevoz AD“ Čačak

Za uspešno poslovanje privrednog društva i uspešno obavljanje revizije neophodno je poznavati osnovne postavke analize finansijskih izveštaja. Analiza finansijskih izveštaja treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze u okviru finansijskih izveštaja. Takođe, predstavlja način sakupljanja i korišćenja informacija finansijskog karaktera sa ciljem da se oceni tekuće finansijsko stanje, mogući tempo razvoja, prognozira perspektivno finansijsko stanje, otkriju dostupni izvori sredstava i mogućnost njihove mobilizacije kao da se i prognozira položaj privrednog društva na tržištu kapitala i dr. Kako finansijski izveštaji predstavljaju strukturirani prikaz finansijskog položaja privrednog subjekta i njegovih finansijskih performansi (koje su posledica njegovih poslovnih promena), proizilazi i njihov značaj za svakog privrednog subjekta. Takođe, finansijski izveštaji su veoma značajan izvor informacija za investitore i kreditore, državu i njene organe kao i za menadžment privrednog društva.

Kada govorimo o analizi finansijskih izveštaja, ona se u suštini poistovećuje sa analizom pomoću finansijskih pokazatelja, koji predstavljaju odnos između dve veličine u prostoj matematičkoj formuli.

Ovu analizu sprovešćemo na primeru kompanije „Autoprevoz“a.d. Čačak.

Analiza pomoću finansijskih pokazatelja

1. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelli likvidnosti imaju za cilj da ukažu na sposobnost kompanije da servisira dospele obaveze plaćanja, uz održavanje potrebne strukture sredstava i očuvanje dobrog kreditnog boniteta.

Pokazatelj opšte (tekuće) likvidnosti = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

Opšta likvidnost			
Godina	**Obrtna imovina**	**Kratkoročne obaveze**	**Racio**
2008	84.261	104.483	0,80
2009	106.819	115.205	0,93
2010	151.190	165.428.	0,92

Normala ili standard za ovaj pokazatelj je 2:1, a dobijeni rezultati mogu ukazati na to da privredno društvo može imati problema sa likvidnošću u budućnosti.

Pokazatelj reducirane likvidnosti = Likvidna sredstva (Gotovina, potraživanja, kratkoročni plasmani) / Kratkoročne obaveze

Pokazatelj reducirane likvidnosti			
Godina	**Likvidna sredstva**	**Kratkoročne obaveze**	**Racio**
2008	68.978	104.483	0,66
2009	87.993	115.205	0,76
2010	128.268	165.428	0,77

Normala ili standard za ovaj pokazatelj je 1:1, pa možemo zaključiti da generalno tekuća likvidnost nije zadovoljavajuća

Neto obrtna sredstva = Obrtna sredstva - Kratkoročne obaveze

Godina	**Obrtna imovina**	**Kratkoročne obaveze**	**Neto obrtna sredstva**	**Učešće u obrtnoj imovini**
2008	84.261	104.483	- 20.222	- 4,17 %
2009	106.819	115.205	- 8.386	- 12,74 %
2010	151.190	165.428	- 14.238	- 10, 62 %

Ovaj pokazatelj je od posebnog značaja za kratkoročne poverioce kao indikator kratkoročne likvidnosti i sposobnosti vraćanja dugova. Kako naša kompanije ima negativnu vrednost neto obrtnih sredstava podrazumeva se da joj je i stepen likvidnosti nezadovoljavajući, pa samim tim postoji određen rizik u poslovanju. Dakle, očigledno je da privredno društvo ima veća kratkoročnih zaduženja u odnosu na obrtnu imovinu, što je svakako nije dobro, posebno za kratkoročne poverioce, jer je stepen rizika ulaganja u privrdno društvo značajno povećan.

Neto obrtni fond = Dugoročni izvori finansiranja (sopstveni kapital i dugoročni krediti) - Stalna imovina

Godina	Dugoročni izvori finansiranja	Stalna imovina	Neto obrtni fond
2008	801.793	822.015	- 20.222
2009	839.766	871.835	-32.069
2010	883.430	926.089	- 42.659

Neto obrtni fond je deo zahteva zlatnog pravila bilansiranja u širem smislu, koje zahteva da se stalna imovina finansira iz dugoročnih izvora finansiranja (sopstveni kapital i dugoročne obaveze). Međutim, ovde je slučaj da neto obrtni fond ima negativnu vrednost kroz posmatrane godine, što govori o tome da postoje određene poteškoće u postizanju dugoročne finansijske ravnoteže u privrednom društvu. Takođe, primetan je porast vrednosti stalne imovine kroz tri posmatrane godine, što se može tumačiti kao ulaganje u stalna sredstva što je opet uticalo na vrednost neto obrtnog fonda.

2. Pokazatelji poslovne aktivnosti

Privredna društva bi trebalo da imaju za cilj da ulažu u stalna i obrtna sredstva sa namerom da ih koriste efikasno, odnosno da malim ulaganjima ostvare što veće poslovne aktivnosti.

Koeficijent obrta kupaca = Prihodi od prodaje / Prosečan saldo kupaca

Prosečan saldo kupaca = (Kupci u tekućem + Kupci u prethodnom periodu) / 2

Prosečan period naplate potraživanja = 365 / Koeficijent obrta kupaca

Godina	Prihodi od prodaje	Prosečan saldo kupaca	Koeficijent obrta kupaca	Prosečan period naplate
2008	679.477	94.168,5	7,20	50,70
2009	639.333	50.781,5	12,60	28,96
2010	679.037	64.189,5	10,60	34,43

Potraživanja od kupaca se naplaćuju u proseku 7,13 puta godišnje, što se svakako ne smatra povoljnim rezultatom. Zatim, prosečan period naplate je 38 dana. Ako uobičajeni kreditni period iznosi 30 dana i prosečni period naplate treba da bude oko 30 dana, duži period znači nezadovoljavajuću naplatu potraživanja kupaca u toku godine.

Koeficijent obrta poslovnih sredstava = Prihodi od prodaje / Prosečno angažovana poslovna sredstva

Godina	Prihodi od prodaje	Prosečno angažovana poslovna sredstva	Koeficijent obrta poslovnih sredstava
2008	679.477	910.086	0.75
2009	639.333	942.465	0.70
2010	679.037	1.027.966	0.66

U slučaju ovog privrednog društva, na svaki dinar ulaganja u poslovna sredstva tokom tri posmatrane godine, ostvaruje u proseku 0.77 dinara neto prihoda od realizacije. Kao standard za poređenje koristi se prosečna vrednost za granu u kojoj firma posluje. Nedovoljan koeficijent obrta svakako nije povoljan.

Koeficijent obrta zaliha = Nabavna vrednost prodate robe / Prosečan saldo zaliha robe
Prosečan saldo zaliha robe = (Saldo zaliha na početku godine + Saldo zaliha na kraju godine) / 2

Godina	Nabavna vrednost prodate robe	Prosečan saldo zaliha robe	Koeficijent obrta robe
2008	3.690	14.623	**0.25**
2009	1.390	17.055	**0.08**
2010	2.322	20.874	**0.11**

Zalihe se obrnu – realizuju u proseku 0.15 puta godišnje. Svakako, brži obrt znači i brže pretvaranje zaliha u gotovinu. Tako mali koeficijent može biti objašnjen ipak zbog primarne delatnosti kojom se privredno društvo bavi a tiče se pružanja usluga u oblasti saobraćaja i turizma.

3. Pokazatelji finansijske strukture

Odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja = Pozajmljeni izvori (dugoročne i kratkoročne obaveze) / Ukupna pasiva

Godina	Pozajmljeni izvori	Ukupna pasiva	Racio zaduženosti
2008	306.795	906.276	**0.34**
2009	312.969	978.654	**0.32**
2010	395.085	1.077.279	**0.37**

Može se primetiti da su kratkoročne i dugoročne obaveze bile najmanje u 2008.god. Takođe, primetan je porast pozajmljenih izvora finansiranja u pasivi kroz tri posmatrane godine.

Odnos obaveza i sopstvenog kapitala (debt to equity ratio) = Dugoročne obaveze i rezervisanja / Sopstveni kapital

Godina	Dugoročne obaveze i rezervisanja	Sopstveni kapital	Racio strukture izvora finansiranja
2008	306.795	653.708	**0.47**
2009	336.652	653.708	**0.52**
2010	423.506	653.708	**0.66**

Ovaj racio nam pokazuje da je na svakih 100 dinara ulaganja iz sopstvenih izvora ovo privredno društvo, u proseku angažovalo 55 din dugoročnog duga. Može se oceniti da ovaj racio kroz tri posmatrane godine nije baš povoljan, i da privredno društvo nema zadovoljavajuću strukturu izvora finansiranja.

Međutim, finansiranje iz dugoročnih pozajmljenih izvora prouzrokuje privrednom društvu permanantne izdatke na ime kamate koji padaju na teret poslovnog dobitka. Da bi se testirao teret tog opterećenja, potrebno je utvrditi stepen pokrića kamate iz poslovnog dobitka.

Koeficijent pokrića kamate = Poslovni dobitak / Troškovi kamate na kredite

Godina	Poslovni dobitak	Troškovi kamate	Koeficijent pokrića kamate
2008	37.454	37.471	**0.99**
2009	27.713	39.620	**0.70**
2010	0	38.078	**0**

Svaki dinar rashoda na ime kamate je u 2008.god. pokriven sa 0.99 din. poslovnog dobitka, zatim u 2008. sa 0.70 din., dok u 2010. nije ni evidentiran poslovni dobitak, tačnije evidentiran je poslovni gubitak za 2010. God. Očigledno je da ovaj racio iz godine u godinu opada, tj. poslovni dobitak je sve više opterećen izdacima na ime kamate.

4. Pokazatelji rentabilnosti

Stopa prinosa na poslovna sredstva (Return on assets, ROA) = Neto dobitak / Prosečna poslovna aktiva

Godina	Neto dobitak	Prosečna poslovna aktiva	ROA	%
2008	7.854	910.086	**0.009**	0,92%
2009	46.791	942.465	**0.05**	5,4%
2010	7.926	1.027.967	**0.008**	0,81 %

Ova stopa (u %) pokazuje da je privredno društvo na svakih 100 dinara prosečno angažovanih sredstava ostvarilo prirast od 0,92 din. u 2008.god, zatim 5,4 din. u 2009. i 0,81 din u 2010 god. Sposobnost generisanja profita je, dakle izuzetno oslabljena.

Stopa prinosa na sopstveni kapital (Return on equity, ROE) = Neto dobitak / Prosečni sopstveni kapital (akcijski kapital)

Godina	Neto dobitak	Sopstveni kapital	ROE	%
2008	7.854	595.921	**0.02**	2,11%
2009	46.791	620.742	**0,08**	8,31 %
2010	7.926	647.888	**0,02**	2,20 %
Prosečna vrednost			**0,04**	4,20%

Stopa prinosa na sopstveni kapital, prema iskustvu samog privrednog društva ili prema iskustvu konkurenata u grani, ukazuje na intenzitet sa kojim privredno društvo stvarno interno raste sa proticanjem vremena.

Ova stopa pokazuje da je privredno društvo na svakih 100 dinara prosečnih ulaganja iz sopstvenih izvora finansiranja ostvarilo periodični prirast od prosečno 4,20 din. Zabrinjavajući faktor je, iako privredno društvo ulaže u sopstveni kapital,što se može videti kroz porast sopstvenog kapitala posmatrano na tri godine, neto dobitak raste u 2009., međutim značajno opada u 2010.

Du Pont sistem analize

Redni broj	Pozicija	iznos			
		2008	2009	2010	
1	Dobit	7.854	46.791	7.926	
2	Kamata	37.471	39.620	38.078	
3	Stalna sr. na početku godine	810.793	822.015	871.835	
4	Stalna sr. na kraju godine	822.015	871.835	926.089	
5	Prosečna poslovna sredstva	816.404	846.925	898.962	(3+4)/2
6	Sopstveni kapital	599.481	642.002	623.773	
7	Stopa prinosa na ukupna sr.	0,0096	0,062	0,0088	1/5
8	Multiplikator sopstvenog kapitala	0,17	0,54	0,17	1/(1+2)
9	Koeficijent finansijske strukture	1,36	1,32	1,44	5/6
10	Stopa prinosa na sopstveni kapital	0,0022	0,044	0,0021	7*8*9

Ovaj vid analize ima za zadatak da se da ocena o privrednom društvu na osnovu utvrđivanja povezanosti između finansijskih koeficijenata. U Du Pont sistemu analize svi racio brojevi se posmatraju zajedno, što se i vidi na prethodnoj tabeli.

U slučaju analiziranog privrednog društva, efikasnost korišćenja sopstvenih sredstava, tj. profitabilnost ostvarena angažovanjem kapitala vlasnika, najveća je u 2009. Godini. Takođe, pad u vrednosti ovog pokazatelja može ukazivati na konkurentske slabosti kompanije, tj. da su proizvodi ili usluge ove kompanije manje konkurentni.

5. Pokazatelji novčanih tokova

Odnos neto novčanog toka i neto dobitka = Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti / Neto dobitak

Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Neto dobitak	Odnos
2008	64.719	7.854	8,24
2009	70.535	46.791	1,50
2010	31.688	7.926	4,00

Ovaj odnos pokazuje koliko novčanih jedinica neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti je privredno društvo sposobno da generiše u odnosu na neto dobitak. Primetan je pad neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti kroz tri posmatrane godine. Takođe su primetne značajne fluktuacije u samom odnosu NNT i neto dobitka. Sve navedeno može uticati na stabilnost u poslovanju.

Učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje = Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti / Neto prihodi od prodaje

Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Prihod od prodaje	Odnos
2008	64.719	679.477	0,095
2009	70.535	639.333	0,110
2010	31.688	679.037	0,046
Prosečna vrednost	**55.648**	**665.949**	**0,083**

Odnos neto novčanog toka i prihoda od prodaje je najmanji u 2010 godini, ali je u sve tri posmatrane godine ovaj odnos pozitivan. Privredno društvo u

posmatranom periodu na 1 dinar prihoda od prodaje generiše prosečno 0,083 din. neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti.

Odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća = Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti / Prosečna ukupna sredstva preduzeća

Godina	NNT iz poslovne aktivnosti	Prosečna ukupna sredstva preduzeća	Odnos
2008	64.719	910.086	0,071
2009	70.535	942.465	0,074
2010	31.688	1.027.967	0,031

Na svaki dinar prosečnih ukupnih sredstava, privredno društvo generiše prosečno 0,058 dinar neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti, dakle u sve tri posmatrane godine odnos neto novčanog toka i prosečne ukupne aktive je pozitivan. Takođe, u finansijskim izveštajima je prisutno i povećanje obaveza iz poslovanje, kao i povećanje kratkoročnih potraživanja, pa se može zaključiti da je i to svakako uticalo na povećanje odliva u neto novčanom toku.

6. Analiza leverage-a

Finansijski leverage = Ukupna poslovna aktiva / Sopstveni kapital

Godina	Ukupna poslovna aktiva	Sopstveni kapital	Finansijski leverage
2008	906.276	595.921	**0,16**
2009	978.654	620.742	**1,58**
2010	1.077.279	647.888	**1,66**

Ovaj pokazatelj ukazuje na stepen učešća sopstvenog kapitala u finansiranju ukupnih sredstava. Finansijski *leverage* se kroz tri posmatrane godine povećava, što znači da privredno društvo iz godine u godinu veći deo sredstava finansira iz obaveza, što može povećati zaduženost kompanije i dovesti do rizika nelikvidnosti i nesolvnetnosti.

7. Altmanov Z score model

Z_{2010}=0.717*X1+0.847*X2+3.107*X3+0.420*X4+0.998*X5

Z_{2010} = 1,465326

Tumačenje rezultata Z- score modela:

Ako je: Z<1,20 Verovatnoća bankrota je velika (crna zona)

Z>2.90 Niska verovatnoća bankrota (bela zona)

1,20<Z<2,90 Siva zona (šanse za bankrot su 50 %)

Objašnjenje:

X1=Neto obrtna sredstva/Ukupna aktiva

X2=Zadržani dobitak/Ukupna aktiva

X3=Dobitak pre kamate i oporezivanja (EBIT)/Ukupna aktiva

X4=Sopstveni kapital/Ukupne obaveze

X5=Prihodi od prodaje/Ukupna aktiva

Komentar na dobijeni rezultat: Pošto se dobijeni rezultat (Z_{2010} = 1,465326) nalazi između 1,20 i 2,90 kompanija se nalazi u sivoj zoni, tj. šanse za bankrot iznose 50%.

5.7 Osnovni ciljevi uvođenja BSC-a

BSC model će nedvosmisleno omogućiti konstantan rast i razvoj privrednog subjekta, kao i unapređenje poslovanja. Cilj je svakako ukazati na neophodnost određenih promena u načinu posmatranja različitih segmenata poslovanja. Budući da naše privredno društvu ima određene poteškoće u poslovanju koje su već utvrđene analizom finansijskih izveštaja, ovaj model bi značajno mogao da unapredi poslovanje odnosno da doprinese otkrivanju određenih signala krize u daljem poslovanju. Određene promene koje bi donela primena ovog modela u poslovanju našeg privrednog društva, bi svakako uticale na kvalitet organizacije privrednog društva u celini, razvoju privrednog društva i bržem dostizanju strateških ciljeva i vizije.

Cilj našeg rada se odnosi na teorijski predlog modela odnosno koncepta BSC-a na primeru privrednog društva ,,Autoprevoz Čačak“, a koji podrazumeva merenje i praćenje performansi u četiri perspektive poslovanja, odnosno oblasti. Za ostvarenje željenih rezultata u poslovanju jedne transportne kompanije, u zavisnosti od strategije poslovanja, u svakoj od oblasti poslovanja neophodno je utvrditi strategijske teme, odnosno glavne zadatke i prevesti ih u određena merila. Kroz svaku od perspektiva BSC-a treba prikazati ključne faktore uspeha i merila. U narednom poglavlju rada daćemo predlog strukture modela.

5.8 Predlog strukture modela kroz perspektive

5.8.1 Finansijska perspektiva

U sklopu ove perspektive na primeru našeg privrednog društva, po pravilu se prvo razvija *finansijska strategija* koja ima za cilj da poveća vrednost akcionara, što se postiže kroz rast prihoda i produktivnost. U slučaju Autoprevoza, to se može ostvariti kroz ulazak na nova tržišta, ponudom novih usluga i privlačenjem novih korisnika, kao i povećanjem vrednosti baze postojećih korisnika, putem proširenja ponude usluga koje se tiču gradskog i prigradskog prevoza putnika kao primarne delatnosti privrednog društva (primera radi određeni popusti za prevoz studenata, penzionera ili besplatan prevoz za lica starija od 65 god., s tim što su neke od ovih mera već zaživele).

Produktivnost po pravilu ima dva koncepta i to poboljšanje strukture troškova i smanjenjem direktnih i indirektnih troškova, te bolje iskorišćenje postojeće imovine kroz smanjenje radnog i fiksnog kapitala potrebnog za održavanje zadatog nivoa poslovanja.

Generalno gledano, produktivnost daje rezultate ranije od strategije rasta. Iz toga se vidi da je jedan od osnovnih priloga mape strategije prepoznavanje mogućnosti za poboljšanje finansijskih pokazatelja kroz rast prihoda, a ne samo kroz redukovanje troškova i poboljšanom iskorišćenosti imovine.

Finansijski ciljevi našeg privrednog društva su veoma bitni za poslovanje, opstanak i prosperitet na tržištu. Što se tiče finansijske perspektive, strategijski ciljevi u okviru ove perspektive treba da se tiču *povećenja profita i optimizacije cena*, dok se određena merila tiču *tržišnog učešća, profita* i sl. Svakako da je najbitnije poboljšati finansijske performanse privrednog društva, što bi trebalo da bude jedan od glavnih zadataka u samom modelu BSC-a. Cilj ovog zadatka je poboljšati napredak u poslovanju privrednog društva i poboljšati same rezultate poslovanja. Merila koja treba da se konstantno prate su *ROI i rast prodaje*. Glavni cilj se svakako tiče povećanja prodaje usluga koje se pružaju korisnicima i svođenje troškova na minimum kao i potrošnja minimalne količine sredstava potrebnih za uspešno funkcionisanje privrednog društva.

5.8.2 Perspektiva kupaca

Moglo bi se reći da je osnova bilo koje poslovne strategije *ponuda određene vrednosti korisniku*, u našem slučaju kvalitetne usluge u domenu prevoza putnika, koja treba da predstavlja određen miks usluga, odnosa sa korisnikom i korporativnim imidžom koje privredno društvo poseduje. Time se određuje način na koji se privredno društvo razlikuje od konkurenata kako bi privuklo, zadržalo i produbilo odnos s odabranim korisnikom. Ponuda vrednosti je osnova koja pomaže privrednom društvu da poveže interne procese kako bi poboljšalo rezultate koje nudi svojim korisnicima. Odabirom ponude vrednosti, privredno društvo je u stanju da odredi segmente tržišta i korisničke grupe koje želi da opslužuje. U slučaju našeg privrednog društva akcenat treba staviti na konkurentne cene putnih karata, određene popuste (primera radi studentski popusti i popusti za penzionere), kvalitetnu uslugu transporta, brzu realizaciju, brz odgovor na eventualne reklamacije, žalbe putnika itd.

U sklopu perspektive kupaca strategijski ciljevi treba da se odnose na *vreme isporuke, konkurentnost u cenama i kvalitet usluge*, dok merila obuhvataju *cenu usluge, potencijalne žalbe na samu uslugu* i sl. Svakako da je najbitniji zadatak ove perspektive konstantno raditi na poboljšanju zadovoljstva kupaca, što se postiže kroz brzu isporuku usluge i redukciju žalbi korisnika usluga prevoza. Svakako najbitnije merilo se tiče broja žalbi kupaca na samu uslugu. Tako da je neophodno pratiti zadovoljstvo kupaca na svim nivoima saradnje i unaprediti usluge koliko je to moguće.

5.8.3 Perspektiva internih procesa

U trenutku kada privredno društvo ima jasnu sliku korisničke i finansijske perspektive u stanju je da odredi načine na koje će ostvariti jedinstvenu ponudu vrednosti korisniku i poboljšanja u produktivnosti kojima ostvaruje finansijske ciljeve. Ova perspektiva obuhvata ključne aktivnosti privrednog društva koje su integrisane u poslovne procese. Bitno je napomenuti da mnoga privredna društva odaberu

strategiju koja zahteva inovativne proizvode ili produbljivanje odnosa s korisnikom, ali i nadziru i mere samo troškova i kvalitet njihovih operacija, a ne i inovacije i procesa odnosa s korisnikom.

Takva privredna društva imaju potpuno razdvojenu strategiju od načina na koji se odvija merenje i šta se meri prilikom izvođenja. Posledica je značajan problem u implementaciji strategije rasta. Finansijski dobici utemeljeni na poboljšanim poslovnim procesima pojavljuju se u nekoliko faza. Redukcija troškova utemeljena na poboljšanim poslovnim procesima i efikasnijim sprovođenjem stvara kratkoročne dobitke. Rast prihoda na osnovu produbljenog odnosa s korisnikom itekako doprinosi finansijskim rezultatima. Inovativnost pak može dovesti do pojavljivanja dugoročnih prihoda i poboljšanja profita. Samim tim, potpuna strategija treba imati uključene generatore prihoda iz sva tri područja. Naše privredno društvo bi na duže staze, trebalo da se fokusira na sva tri područja.

Kroz perspektivu internih procesa treba obratiti pažnju na *povećanje produktivnosti zaposlenih i praćenje procesa kvaliteta usluga* koje kompanija pruža korisnicima. Merila se tiču prevashodno brzine rešavanja opravdanih reklamacija na određenu uslugu odnosno žalbi korisnika. Odnosno, glavni zadatak ove perspektive je konstantno poboljšanje poslovnih procesa, što se potiže kroz poboljšanje kvaliteta i produktivnosti. Glavno merilo se tiče broj otkaza i prosečnog output-a po radniku.

5.8.4 Perspektiva učenja i razvoja

Temelj svake mape strategije je perspektiva učenja i rasta, koja definiše ključne sposobnosti i veštine, tehnologije i korporativnu kulturu potrebnu za podršku strategije privrednog društva. Ciljevi sadržani u ovoj perspektivi omogućavaju da privredno društvo uskladi ljudske potencijale i tehnologiju s vlastitom strategijom.

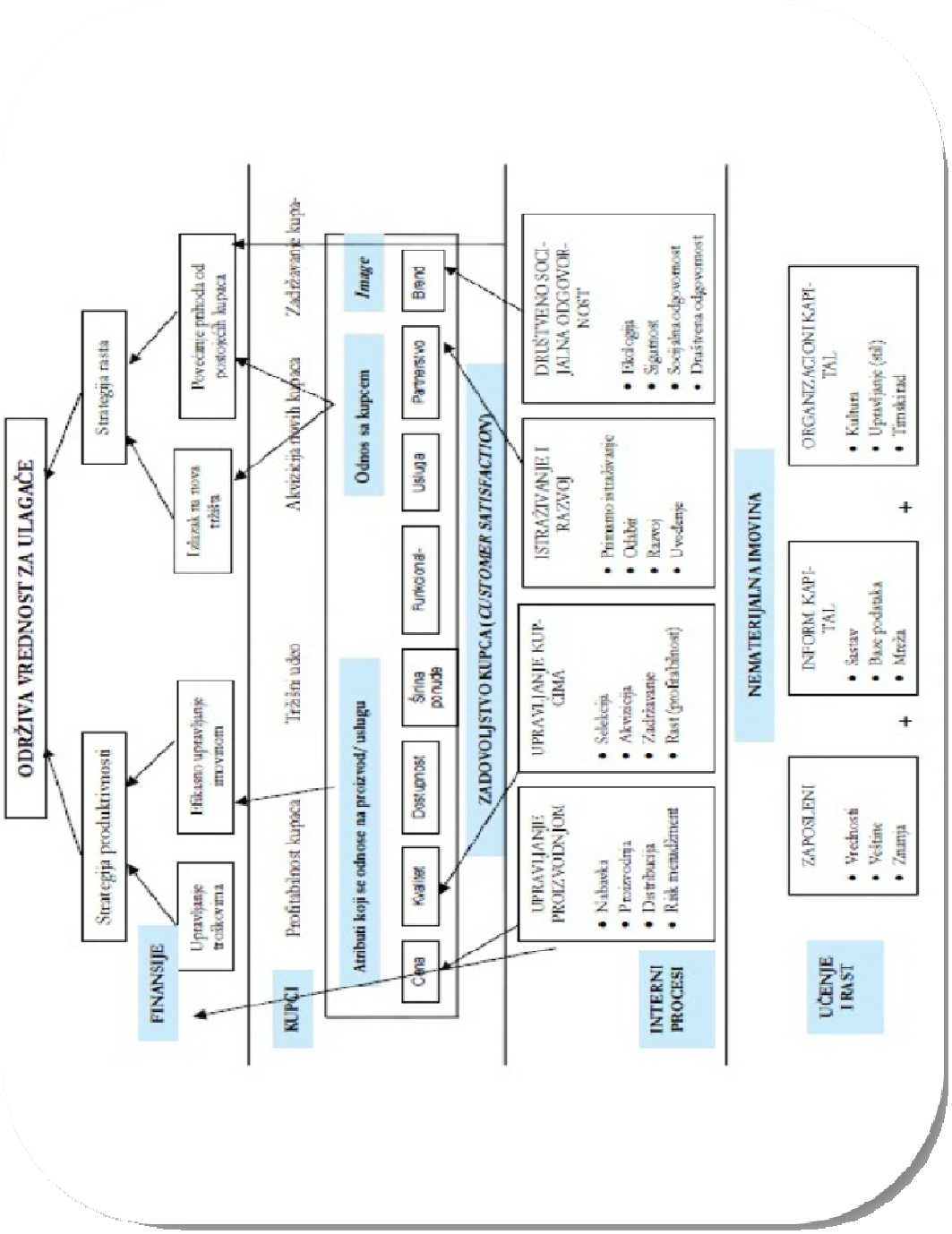
Preciznije, privredno društvo mora da odredi na koji će način uskladiti zahteve ključnih internih procesa, specifičnu ponudu vriednosti korisniku i odnose s korisnicima. Top menadžment po pravilu ističe važnost perspektive učenja i rasta dok istovremeno ima problem s definisanjem pripadajućih ciljeva.

Upotreba mape strategije omogućava prepoznavanje situacije kada definisani „Balanced Scorecard" nije povezan sa strategijom, to jest kada ne prikazuje način na koji će privredno društvo dostići zadate ciljeve.

U sklopu perspektive učenja i rasta strategijski ciljevi treba da se tiču određenih istraživanja i rasta kompanije, poboljšanje poslovnih procesa unutar same kompanije i društvenu odgovornost. Odnosno, glavni zadatak ove perspektive je poboljšanje zadovoljstva zaposlenih i ulaganje u nove tehnologije. Cilj se odnosi na poboljšanje zadovoljstva korisnika usluge. Merila se tiču fluktuacije radnika i prosečnog vremena poslovnog ciklusa.

5.8.5 Teorijski prikaz strukture modela BSC-a

Iz svega prethodno navedenog, možemo zaključiti, da u slučaju privrednog društva ,,Autoprevoz Čačak" bi trebalo sprovesti ove zadatke vezane za poboljšanje četiri perspektive i definisane ciljeve i merila, jer samo tako mogu da se poboljšaju rezultati poslovanja i prosperitet kompanije. Tako da bismo teoretski gledano mogli primeniti sledeći koncept:



Slika 1 Teorijski prikaz strukture modela BSC-a

Za naše privredno društvo od ključnog je značaja definisati ključne faktore uspeha u sklopu svake od perspektiva, iskazati određena merila po jedici mere i dati opis merila sa ciljnom vrednošću i periodom sprovođenja. U slučaju ,,Auto prevoz AD Čačak“, a na osnovu prethodne slike modela, moglo bi se primeniti sledeće:

1. **Finansijska perspektiva**

   Ključni faktori uspeha: likvidnost, rast prihoda i smanjenje troškova*; merila* se tiču naplate potraživanja, plaćanja obaveza, troškova plata zaposlenih, troškova nabavke, troškova finansiranja itd. *Period primene* na nedeljnom nivou ili mesečno.
2. **Perspektiva kupaca**

   Ključni faktori uspeha se odnose na profitabilnost kupaca, rast tržišta, zadovoljstvo kupaca itd. *Merila* obuhvataju prihode po kupcu, ispunjenost plana prihoda po kupcu, zadovoljstvo kupca uslugom itd. *Period primene* na mesečnom nivou.
3. **Perspektiva internih procesa**

   Ključni faktori se tiču kvaliteta usluge i efikasnost prodaje. *Merila* se uglavnom tiču opravdanih reklamacija i žalbi putnika na pruženu uslugu. *Period* provere mesečno.
4. **Perspektiva učenja i razvoja**

   Ključni faktori uspeha se tiču motivacije zaposlenih, ulaganje u nove tehnologije, vozni park i opremu i kvalitet podrške. *Merila* se između ostalog tiču zadovoljstva zaposlenih, investicije u inovacije i sl. *Period* primene i kontrole na godišnjem nivou.

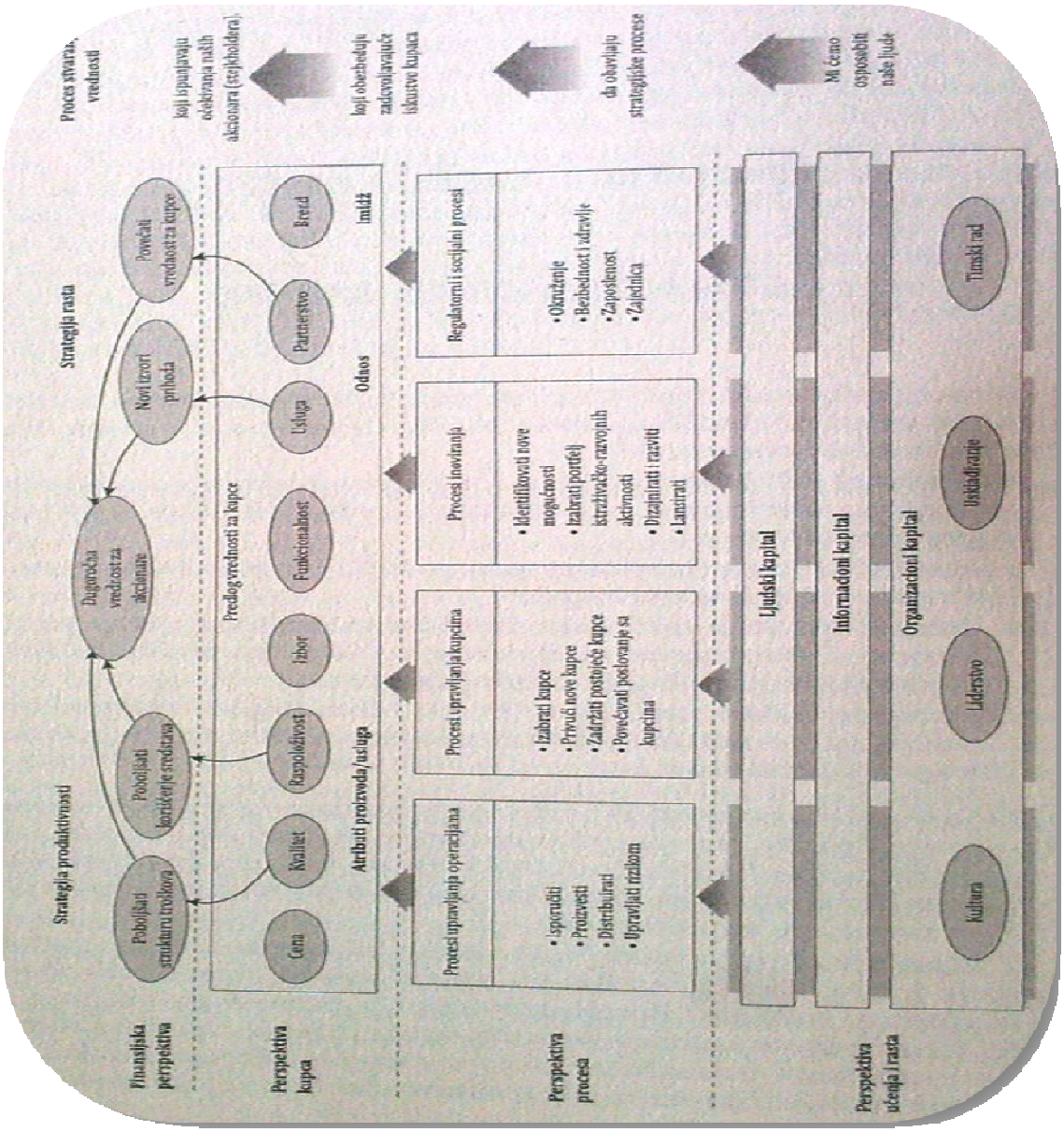
5.8.6 Strateška mapa

Tačnije za svako privredno društvo je od velikog značaja izrada i analiza adekvatne strateške mape. Cilj ove mape da je poveze svakodnevne napore zaposlenih sa ukupnim ciljevima privrednog društva. *Mapa predstavlja vizuelnu reprezentaciju kritičnih ciljeva privrednog društva i ključne odnose između njih*. Mapa strategije prikazuje uzročno-posledične veze pomoću kojih ciljana poboljšanja rezultiraju željenim rezultatima – na primer na koji način brže odvijanje proizvodnog procesa smanjuje odliv korisnika i time povećava prihod privrednog društva.

Generalno gledajući, mapa strategije prikazuje na koji način privredno društvo planira pretvoriti sopstvene inicijative i resurse, uključujući neopipljivu, nemerljivu, („intangible“) imovinu poput korporativne kulture i znanja zaposlenih, u konkretne rezultate.

Kaplan i Norton su razvili predlog za izradu mape strategije, koji je organizovan u četiri odvojena dela koji odgovaraju perspektivama BSCa. Ispravan način kreiranja mape strategije je od vrha prema dnu, započeto sa ciljem a zatim mapirati način na koji će se taj cilj ostvariti.

Teorijski predlog strukture strateške mape koja opisuje način na koji organizacija namerava da stvara vrednost za svoje stejkholdere, a na primeru našeg privrednog društva:



Slika 2 Strateška mapa[71]

[71] Kaplan R., Norton D., (2008), *Premija za uspeh – povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomije, finansije i administraciju, Beograd 106

5.8.7 Implementacija modela

Naše privredno društvo treba da se fokusira na poboljšanje strategije i adekvatnu implementaciju iste u narednom periodu. To se postiže kroz sledeće faze:

1. Definisati ključne faktore uspeha strategije.

2. Privredno društvo treba da se uskladi sa strategijom kroz povezanost strategijskih mapa i BSC-a na nivou svih poslovnih jedinica, takođe izvršiti usaglašenost u ciljevima poslovanja.

3. Odabrati i definisati merila.

4. Razmatrati operativne planova kako bi rešili problemi i otklonile barijere i vršili proveru da li se strategije izvršavaju na dobar način.

5. Svakako da se na osnovu ovog istraživanja može zaključiti da na primeru Autoprevoz AD Čačak, postoji potreba za uvođenjem ovakvog jednog modela poslovanja I njegove implementacije u nekom narednom periodu. Budući da postoje elementi krize u poslovanju, uvođenje ovog modela bi bilo najbolje sredstvo za implementaciju strategije, poboljšano strateško planiranje, bolju informisanost i unapređeno izveštavanje o performansama privrednog društva.

ZAKLJUČAK

,,Ако нешто ne možete meriti, vi sa time ne možete upravljati. Ako ne možete tim upravljati to ne možete poboljšati" Kaplan R.S. i Norton R.D.

Sasvim je sigurno da promene krajem 20. i početkom 21. veka postaju brže, radikalnije i snažnije. Tehnološki, tržišni, ekonomski, političko – pravni, socijalno – kuturni i globalni faktori utiču na brzinu promena kao i na oblikovanje prakse i teorije ekonomije i menadžmenta. Svi ti faktori su doveli do prelaska industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Svet se iz dosadašnjeg tržišta pretvorio u virtuelni tržišni prostor. Globalno delovanje više nije opcija nego zahtev. Nematerijalna (neopipljiva) aktiva koja se sastoji od ljudskih sposobnosti, talenta, mašte, veština i znanja, intelektualne svojine, infrastrukture, kulture, lojalnosti potrošača, snage marki, licenci, franšiza i sl. čini procentulano preko 80% vrednosti akcije ili organizacija u celini. Odnosno, prisutna je tendencija povećanja nematerijalne imovine ili tkz. intelektualnog kapitala u kreiranju vrednosti privrednog društva, odnosno vrednosti njegovih akcija.

Takve tendencije i novonastalo globalno okruženje zahtevaju preispitivanje dosadašnje poslovne prakse, organizacionog ponašanja, sistema strategijskog i operativnog menadžmenta kao i teorija poslovanja u celini. Prema Peteru Druckeru, teoriju poslovanja čine tri sledeća bitna dela:[72]

- Pretpostavke o okruženju organizacije: društvu i njegovoj strukturi, tržištu, potrošačima i tehnologiji
- Pretpostavke o specifičnoj misiji organizacije
- Pretpostavke o jezgru (suštini) kompetentnosti potrebne da se ostvari organizaciona misija.

[72] Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29

Ove pretpostavke moraju odgovarati realnosti, moraju da se prilagode jedna drugoj i da budu konzistentne, tj. teorije poslovanja moraju da budu poznate i shvaćene u organizaciji i moraju da budu testirane.

Istraživanja sve više pokazuju da upravo organizacije grade svoju konkurentsku prednost putem sposobnosti da što brže uče i menjaju se. Tako da se teorije poslovanja i upravljanja ubrzano menjaju kako bi odgovorila ne mnoge ekonomske i menadžment izazove i kako bi odgovorile novoj realnosti. Javljaju se novi koncepti koji prerastaju u paradigme (obrasce ponašanja, modele, teorije, percepcije, mape, metodologije i sl.) a njihova primena organizacionom životu vrši se putem konkretnih programa.

Problem podvojenosti i jasnog razgraničenja strategijskog i operativnog upravljanja upravo rešava BSC. Zahvaljujući strategijskom mapiranju dobija se jasna slika uzročno-posledičnih veza između pojedinih elemenata strategije. Sa druge strane, BSC sistem merenja ostvarenja ciljeva stvara mogućnost praćenja progresa, što opet olakšava upravljanje. Primenom principa operacionalizovanja strategije, usklađivanja organizacije sa strategijom, obezbeđivanja svakodnevnog bavljenja strategijom, pretvaranja strategije u kontinuelni proces i kreiranje vođstva za pokretanje promena preko BSC, dolazi do transformacije konvencionalne stihijske organizacije u strategijski fokusiranu organizaciju.

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.[73]

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

[73] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, str. 3 - 4.

(BSC), dok 25% koriste neki vid Total Quality Management (TQM-a). Dakle, BSC koncept je postao, uveliko, vodeći sistem za upravljanje organizacionim performansama[74].

U traganju za odgovorom zašto čak manje od 10% uspešno formulisanih organizacionoh strategija se uspešno i implementira, istražili smo koncept Balanced Scorecard, eminentnih stručnjaka 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 razvija i 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, privatni i javnim). Na tržištu jugoistočne Evrope, uglavnom inostrane kompanije primenjuju BSC koncept, ali se polako probija i u upotrebi kod domaćih organizacija.

BSC predstavlja koncept usklađene liste rezultata jer pruža mogućnost objektivnog merenja i utvrđivanja postignutog uspeha upoređivanjem željenog sa ostvarenim, čime predstavlja idealan sistem upozoravanja na moguću krizu. Takođe, time što i koncept usklađenih ciljeva, ovo je i idealan alat za upravljanje performansama sa ciljem donošenja pravih odluka i upravljanja privrednim društvom na pravi način, čime ovaj model prerasta i u koncept sprečavanja (a ne samo upozoravanja) latentne krize privrednog društva.

Koncept je evoluirao od operativnog sistema za merenje efektivnosti do novog sistema strategijskog upravljanja privrednim društvom, a definisanje prave strategije i njena implementacija na pravi način, siguran je alat sprečavanja nastanka krize ili omogućavanja što bržeg i bezbolnijeg izlaska iz nje. Ovaj koncept predstavlja i zaokružen upravljački sistem jer olakšava proces strategijskog i operativnog planiranja, tj. alokaciju resursa, pruža celovit pristup merenja performansi privrednog društva, odnosno svih aspekata poslovne aktivnosti, omogućava komunikaciju

[74] Isto. str. 6.

strategije i ciljeva kroz organizacije. Takođe je i proces izveštavanja o ostvarenim performansama na različitim nivoima i omogućava koncipiranje sistema kompenzacije zaposlenih i menadžera na bazi ostvarenih performansi, čime doprinosi ozdravljenju poslovne klime i postaje jedno od glavnih sredstava, ne samo za uočavanje i upozoravanje na simptome i uzroke krize, već i sprečavanja nastanka krize u privrednog društva i otklanjanje evidentiranih uzroka krize.

Naučno-istraživački projekt The Nolan Norton Instituta rezultirao je modelom koji se ne oslanja isključivo na tradicionalne finansijske pokazatelje poslovanja zasnovane na prošlim događajima, već ih nadopunjuje pokazateljima ključnih snaga koje će uticati na poslovanje u budućnosti. Taj pristup karakteriše identifikovanje ciljeva i pokazatelja na četiri nivoa poslovanja: finansijskom, marketinškom, internom i organizacijskom i njihovu uzajamnu povezanost i usklađenost radi implementacije nove strategije poslovanja.

Na finansijskom nivou poslovanja postavljaju se dugoročni finansijski ciljevi i prate se njihova realizacija i akcije koje je potrebno preduzeti u radu s komitentima, u internom poslovanju i među kadrovima da bi se ostvarilo dugoročno zacrtano poslovanje. Tako da primera radi, finansijske institucije moraju identifikovati segmente potrošača i tržišta na kojima nameravaju konkurisati svojim proizvodima i uslugama i ciljeve koji su vezani uz komitente u ciljnim segmentima, specijalizovati se za određene segmente i za njih razvijati ponudu takvih proizvoda i usluga koji će svojom superiornošću u prilagođenosti željama i potrebama članova svoje ciljne grupe komitenata dominirati pred konkurencijom.

Na internom je planu potrebno definisati kompletno interno poslovanje od procesa inovacija, identifikovati trenutne i buduće potrebe komitenata i razvijajući nova rešenja za njihovo zadovoljstvo, pa sve do ponude odgovarajućih postprodajnih usluga. Organizacijsku strukturu, odnosno njenu osnovu - kadrove, potrebno je tako dizajnirati da u potpunosti omogućava uspešnu implementaciju nove poslovne strategije.

Cilja našeg rada je svakako bio da se na primeru privrednog društva za koje je ekonomsko finansijskom analizom utvrđeno da ima elemente krize u poslovanju, predstavi određeni teorijski predlog modela koji bi mogao u određenim situacijama a primenom na duže staze, doprineti poboljšanju poslovanja.

Na kraju, možemo zaključiti da je za svaku organizaciju koja ulaže u svoj napredak odnosno razvoj i koristi metodologiju BSC-a na tom putu, uspešna implementacija Balanced Scorecarda krucijalna i zahteva neprekidnu posvećenost menadžmenta pokretanju i podržavanju svih neophodnih promena u ponašanju unutar organizacije.

Jer samo pravilnom primenom modela može da se poboljša strateško planiranje, komunikacija strategije, izveštavanje o performansama i bolja uskladi sama strategije organizacije, kako bi se na vreme otkrili elementi krize u poslovanju i odgovarajućim korektivnim akcijama i otklonili.

LITERATURA

Ćirović M., (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum

Dobrović Ž. Tomović M., (2007), *Performance measurement in Public sector organisation – Implementation of BSC*, Vilnius

Đokić I. *Upravljanje korporativnim promenama pomoću Balanced Scorecard-a*, dostupno na www.cqm.rs

Gajić B., Ekonomski *anali br. 161 april 2004 – jun 2004.*, dostupno na www.doiserbia.nb.rs

Golijanin G., (2010), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Jobber D., Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga* , Data Status, Beograd

Kaličanin Đ., *Ekonomski anali br. 158 jul 2003 – septembar 2003*., dostupno na http://www.doiserbia.nb.rs

Kaplan R., Norton D. , 1996, *The Balanced scorecard – Translating strategy into action*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA

Kaplan R., Norton D., (2008), *Premija za uspeh – povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomije, finansije i administraciju, Beograd

Kaplan R.,Norton D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in theNew Business Environmen*t, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,

Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantige*, Harvard Bussiness School Press, Boston Massachusetts, USA

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

Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd

Knežević, G., (2008), *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Konferencija: Kako se takmičiti i pobediti, profesor FILIP KOTLER, Beograd 28. septembar 2009. Godine, dostupno na www.kotler.rs

Kotler, P., Keller, K.L. (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd

Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Miljević, M., (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale

SAP BusinessObjects konferencija – 2010 – S&T Serbia prezentacija na temu „Projekat implementacije Strateškog upravljanja (Balanced Scorecard metodologija) u kompaniji S&T“, dostupno na http://www.personalmag.rs

Stanišić M., Mašić B. (2009) *,,Implementacija strategije: Koliko nam može pomoći Balanced Scorecard?”* Zbornik radova, Sinergija 2009 Naučni skup, Bijeljina

Stanišić, M., (2009), *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Internet izvori:

www.apeiron-uni.org

www.apr.rs

www.balancedscorecard.com

www.cqm.rs

www.doiserbia.rs

www.efpr.edu.rs/pogledi.html

www.kotler.rs

www.personalmag.rs

www.strategijskimenadzment.com