



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DIPLOMSKI AKADEMSKI – MASTER PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA**

MASTER RAD

**UPRAVLJANJE PROMENAMA UZ PRIMENU
KONCEPTA BALANCED SCORECARD**

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:
Bojana Blažon M 9247/08

Beograd, 2011. godine

Sadržaj:

I Deo	2
1. Uvod.....	2
1.1. Predmet i polazište istraživanja	3
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Hipotetički okvir istraživanja	5
1.5. Metod istraživanja	5
1.6. Struktura rada	5
II Deo	6
2. Upravljanje promenama	6
2.1. Klasifikacija teorija organizacionih promena	7
2.2. Vođenje promena.....	11
2.2.1. Transformacije i neuspesi.....	12
2.2.2. Vođenje promena u osam faza	14
III Deo	17
3. Balanced Scorecard kao sistem merila.....	17
3.1. Strategijske mape.....	24
3.1.1. Finansijska perspektiva	26
3.1.2. Perspektiva potrošača	27
3.1.3. Perspektiva internih procesa.....	27
3.1.4. Perspektiva učenja i razvoja	28
3.2. BSC kao menadžment sistem	29
3.3. Principi strategijski fokusirane organizacije.....	31
3.4. Implementacija strategije.....	32
3.4.1. Integrisani menadžment sistem Kaplana i Nortona u šest faza	33
3.5. Mogućnosti za primenu BSC u različitim sferama poslovanja.....	39
3.5.1. BSC u javnom sektoru i neprofitnim organizacijama	41
IV Deo.....	44
4. Balanced Scorecard na primeru preduzeća Positive d.o.o.	44
4.1. O preduzeću Positive	44
4.1.1. Procesni prilaz.....	46
4.1.2. Vizija	46
4.1.3. Misija.....	47
4.1.4. Ključne vrednosti preduzeća	47
4.1.5. Karakteristike tržišta informacionih tehnologija u Srbiji	51
4.1.6. SWOT analiza	52
4.1.7. Strategija	53
4.2. Problemi prilikom upravljanja poslovanjem	57
4.3. Osnovni ciljevi uvođenja BSC.....	58
4.4. Predlog strukture modela.....	58
4.4.1. Finansijska perspektiva	59
4.4.2. Perspektiva kupaca	60
4.4.3. Perspektiva internih procesa.....	60
4.4.4. Perspektiva učenja i razvoja	60
4.4.5. Strateška mapa.....	62
4.4.6. Struktura modela Balanced Scorecarda.....	63
4.4.7. Faze implementacija BSC	65
Zaključak	66
Literatura.....	68
Spisak slika	70

I Deo

1. Uvod

Svi mi se svakodnevno susrećemo sa promenama, želeli to ili ne. Nekada smo svesni dešavanja promene, ali često postajemo svesni promene tek kada se završi. Na neke promene možemo da utičemo, neke sami izazivamo, a one na koje ne možemo da utičemo izbegavamo. Neki od nas na promene gledaju kao na izazov i mogućnost da iz takve situacije izađu kao pobednici dok se drugi plaše bilo čega što bi im promenilo rutinu. Isto je i sa organizacijama. Njima upravljaju ljudi i od toga kako se menadžeri odnose prema promenama zavisiće i odnos organizacije prema promeni. Neke će ignorisati promene, neke će ih same izazivati, a neke će pokušati da opstanu u uslovima stalnih promena. Ali jedino u šta možemo biti sigurni jeste da se promene stalno dešavaju i da neće prestati da se dešavaju ako ih ignorišemo te se nameće zaključak da su jedino promene izvesne.

Ono što je značajno za okruženje u savremenom menadžmentu je povećanje stepena promena u skoro svim njegovim segmentima i opštem i specifičnom. Promene koje se dešavaju čine da okruženje postaje veoma dinamično, interaktivno, sa puno faktora koji donose iznenađenja i rizike. Takve tendencije u savremenom okruženju su prisutne još od kraja 60-ih i početka 70-ih godina dvadesetog veka.¹

Da bi neka organizacija poslovala u uslovima stalnih promena, potrebno je prilagođavanje zaposlenih i resursa. Prilagođavanje samo po sebi nije dovoljno da bi organizacija išla u željenom pravcu razvoja i uspeha, zato što svaka promena ne mora biti promena na bolje. Potrebno je inicirati konstruktivne promene i znati upravljati njima, što zahteva proaktivan pristup rada i razmišljanja, koji podrazumeva predviđanje budućih događaja, stvaranja potrebne klime za promene i odgovarajuće okruženje koje može da omogući da se promene odvijaju u željenom pravcu. Sve su to zahtevi koji se stavljaju pred menadžment organizacije. Međutim karakteristika modernog poslovanja ukazuje na činjenicu da samo delovanje menadžmenta, ma kako uspešan bio, nije dovoljno u velikom broju uočenih promena. Sposobnost menadžmenta neke organizacije ogleda se u mogućnosti prenosa pozitivne energije prema promenama na sve strukture zaposlenih i podrške koju tom prilikom dobijaju.

Uspeh kroz ostvarivanje promena sadrži veliku količinu uložene energije zaposlenih fokusiranu na pronalaženje i ostvarivanje najboljeg načina da se na promene utiče i da se od njih izvede što veća korist za organizaciju. Ovaj zadatak nije ni malo lak. Poznata je činjenica da su ljudi rezervisani prema velikom broju promena, a naročito prema onima čiji im je cilj nepoznat, nejasan ili sumnjiv i opasan po egzistenciju. Otpor prema promenama raste i sa godinama staža kao i sa rastom birokratizacije odnosno sa starošću organizacije.

Odgovornost menadžera za pravilan prikaz ideja i vizija time je veća i zahteva od ove kategorije ljudi visoke etičke i intelektualne sposobnosti, zahteva kompletno zaokruženu zrelu ličnost koja zna šta hoće, može i sme, puno poštovanje prema saradnicima, veštinu komuniciranja i stvaranje klime poverenja među zaposlenima, korisnicima i stejkholderima.

¹ Erić, Dejan, *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, 2000, str.163

U stručnoj literaturi postoje različiti modeli upravljanja promenama, neki od njih su i model John Kotter-a, Adižesov model, model N. Janićijević, model Nortona i Kaplana – Balanced Scorecard itd. Pokušaćemo da u ovom radu opišemo neke od navedenih modela upravljanja promenama, dok je rad fokusiran na istraživanje procesa upravljanja promenama primenom koncepta Balanced Scorecard kao strategijskog menadžment sistema u procesu upravljanja promenama.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet ovog rada je proces upravljanja promenama, kao i sistem koji dopunjuje konvencionalno finansijsko izveštavanje i finansijska merila merilima pokretača budućih performansi, nastao pod imenom Balanced Scorecard, u kreaciji autora Kaplana i Nortona (Balansirana bodovna kartica ili balansirana lista merila i performansi). Polazeći od teškoća pravog „suštinskog“ prevoda na srpski jezik u daljem tekstu koristićemo engleski naziv i skraćenicu BSC.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Ne preživljava ona vrsta koja je najjača, niti najinteligentnija, nego ona vrsta koja je najprilagodljivija promenama.

Čarls Darwin

Imajući u vidu “neprijateljske” uslove poslovanja i dinamično poslovno okruženje veoma je važno da kompanije steknu odgovarajuće znanje iz oblasti upravljanja promenama, bilo da se radi o uvođenju novih ideja ili prilagođavanju promenama u okruženju. Ako pogledamo ponudu obuka videćemo da se jako veliki broj odnosi na upravljanje promenama. Takođe, jako je veliki broj domaćih i stranih knjiga koje izučavaju ovu oblast.

Okruženje u kome posluju savremena preduzeća je jako dinamično, različito, teško, promenljivo i donosi novine. Novina se, između ostalog, odnosi i na resurse koje preduzeće koristi u poslovnom procesu. U industrijskoj ekonomiji preduzeća su stvarala vrednost koristeći fizički opipljivu aktivu (zemljište, zgrade, opremu i zalihe), tj. vršeći transformaciju iste u gotove proizvode. Istraživanja pokazuju da je knjigovodstvena vrednost opipljive aktive na nivou 10-15% tržišne vrednosti preduzeća.²

Za razliku od industrijske ere u informatičkoj eri najvredniji resursi postaju oni koji su fizički ”neopipljivi”. ”Neopipljiva” aktiva postaje glavni izvor konkurentske prednosti. Najvrednija neopipljiva aktiva odnosi se na odnose sa potrošačima, veštine zaposlenih i njihovo znanje,

² 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. 2.

informacionu tehnologiju i organizacionu kulturu plodnu za inovacije, rešavanje problema i opšte unapređenje organizacije.³

Ovakva promena tj. pad u relativnom značaju opipljive aktive dovela je do relativizovanja značaja finansijskih merila poslovnog uspeha. Naime, finansijska merila poslovnog uspeha, stvorena u preduzećima danas već "starih" grana, kao što su General Motors, Du Pont, Matsushita i General Electric, omogućila su laku kontrolu alokacije finansijskih i fizičkih sredstava.⁴ Sintetizovani finansijski pokazatelji, kao što su ROI⁵, ROCE⁶, EPS⁷, obzirom da nisu obuhvatali ulaganje neopipljive aktive, izgubili su moć usmeravanja alokacije na profitabilna područja.

Napred navedeno ukazuje na značaj koncepta BSC, novi sistem kako finansijskih tako i nefinansijskih merila, koji primenom principa operacionalizacije strategije, usklađivanja organizacije sa strategijom, obezbeđivanja vodstva potrebnog za promenu organizacije, omogućavanja da strategija bude kontinuelan proces, ali istovremeno i da strategija svakome postane svakodnevni posao. Na ovaj način doprinosi se transformaciji organizacije od konvencionalne u strategijski fokusiranu organizaciju.

1.3. Ciljevi istraživanja

Polazeći od činjenice da su savremeni uslovi poslovanja nepredvidivi, da je okruženje u kojem organizacije posluju veoma dinamično i turbulentno, ovim radom pokušaćemo da na celovit, sažet i razumljiv način istaknemo značaj koncepta BSC, kao strategijskog menadžment sistema, u procesu kreiranja i upravljanja promenama.

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija i analiza procesa upravljanja promenama, koncepta BSC, sistema merila performansi preduzeća, menadžment procesa i strategijskog mapiranja, kao dela sistema strategijskog i operativnog menadžmenta, kao i teorije poslovanja u celini, imajući u vidu da je ovaj koncept proglašen jednim od najvećih menadžment inovacija u XX veku kao i da je to danas najpoznatija metodologija za poboljšanje poslovanja i postizanja konkurentске prednosti.

Društveni cilj istraživanja odnosi se na praktične potrebe da se menadžerima u Srbiji ukaže na značaj upravljanja promenama, kao i na uspešnost i raznolikost primene koncepta BSC, u kontekstu upravljanja promenama.

³ Kaplan R., Norton D., *Having Trouble with Your Strategy? Than Map It!* Harvard Business Review, September-October 2000.

⁴ 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. 3.

⁵ Return on Equity – prinos na kapital je indikator profitabilnosti kompanije. Dobija se kao odnos neto dobiti i prosečne vrednosti kapitala u toku godine iskazan u procentima, koji pokazuje ostvarenu neto dobit po osnovu kapitala uloženog od strane akcionara.

⁶ return on capital employed - povrat od ukupnog angažovanog kapitala; rentabilnost odnosno profitabilnost ukupno angažovanog kapitala.

⁷ Earnings per share - označava neto dobit po akciji, a dobija se tako što se ukupna neto dobit (dobit nakon odbitka poreza na dobit korporacija) podeli sa brojem emitovanih akcija.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Okvir ovog istraživanja predstavljaju sledeće hipoteze:

- U savremenom poslovanju promene su neminovne;
- Samo one kompanije koje ne samo da uspešno upravljaju promenama nego i same kreiraju promene mogu da opstanu u turbulentnom okruženju;
- U savremenim uslovima poslovanja nemoguće je poslovati bez dobro formulisane strategije;
- BSC je najbolje sredstvo za implementaciju strategije imajući u vidu da su pojedine organizacije imale dobro formulisane strategije ali da nisu uspele da ih realizuju na pravi način i ostvare očekivanja svojih stejkholdera.
- Prednosti preduzeća koja primenjuju BSC su poboljšano strateško planiranje, poboljšana komunikacija strategije, bolja informisanost, poboljšano izveštavanje o performansama i bolja uskladenost strategije.
- Uspešna implementacija BSC zahteva neprekidnu posvećenost menadžmenta pokretanju i podržavanju svih neophodnih promena u ponašanju unutar organizacije.
- Razlog za neuspeh BSC koncepta je nepostojanje liderstva na vrhu upravljačke strukture kompanije.

1.5. Metod istraživanja

U radu se koristi analiza podataka iz sekundarnih izvora, odnosno vrši se detaljan pregled postojeće literature iz oblasti koja je tema rada. U cilju uspešne analize koriste se metoda logičkog objašnjenja i to metod analize (metod naučnog saznanja kojim se misaono i praktično predmet istraživanja razlaže na sastavne činioce, deli se na posebne momente i celina rastavlja na svoje delove) i sinteze (sistematičan postupak kojim se činioči dobijeni analizom spajaju u jedinstvenu celinu), metod apstrakcije i konkretizacije, kao i induktivno i deduktivno zaključivanje.

1.6. Struktura rada

Ovaj rad se sastoji iz četiri dela. U prvom delu date su uvodne napomene, obradili smo predmet i polazište istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja, zatim ciljeve, hipotetički okvir i metod istraživanja. Drugi deo odnosi se na upravljanje promenama, klasifikaciju i vođenje promena. Treći deo opisuje BSC kao sistem merila i strategijski menadžment sistem, a opisana je primena ovog koncepta u različitim slučajevima. U okviru četvrtog dela prikazana je praktična primena modela BSC na primeru konkretnog preduzeća. Konačno, u zaključku iznose se saznanja do kojih smo došli.

II Deo

2. Upravljanje promenama

Šta je to promena? Da li bi trebalo da promena bude zadatak svakog pojedinca i organizacije u kojoj on deluje? Kako se organizovati? Kako sprovesti promene? Kako uticati na njih? Kako odrediti da li je promena dobra? Ovo su samo neka od mnogobrojnih pitanja na koja mnogi autori pokušavaju da daju odgovore.

Na promene i ubrzanje promena u društvu prvi je ozbiljnije ukazao Alvin Tofler⁸, pisac koji je pisao o budućnosti. On je još početkom sedamdesetih godina prošlog veka ukazao na krupne promene u ljudskom društvu i potrebi organizovane pripreme za promene kako bi se izbegao šok budućnosti koji predstavlja ignorisanje promena i zaostajanje u razvoju.

U najširem smislu, promena znači prelazak iz jednog (postojećeg) stanja u neko novo stanje (bilo da se radi o pojedincima, organizacijama ili samom društvu). Svaka organizaciona promena je razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacionih promena proces u kome ta razlika nastaje.⁹ Promena je najznačajniji događaj u nekom sistemu, uspešnost promene meri se novim stanjem, a da li će do njega doći zavisi od više faktora (okolina, upravljanje, znanje, volja za promenom, otpor promenama, motivacija, rizik itd.). Ovaj proces nije ni brz ni lak niti jednostavan – potrebni su odluka, vreme, inicijativa da se promene sprovedu, da novo rešenje počne da funkcioniše, da se održi i da dovede do novog kvaliteta. Funkcionisanje novog rešenja samo je prelazna faza ka daljim promenama.

Postoje i promene "u hodu", koje se nazivaju inovacijama. Inovacija je (u ovom aspektu) promena manjeg obima. Iako je teško odrediti granice kada inovacija prelazi prag značajnosti, koji određuje da se može govoriti o promenama, ipak između ove dve pojave postoje određene razlike. Piter Draker¹⁰ smatra da kalemljenje inovacije na tradicionalno preduzeće ne uspeva. Preduzeće mora da postane generator promena što zahteva organizovano napuštanje stvari koje su se pokazale kao prevaziđene, kao i kontinuirano unapređenje svih proizvoda, usluga i procesa unutar preduzeća (što Japanci nazivaju *kaizen*). To zahteva iskorišćavanje uspeha, naročito neočekivanih i neplaniranih, kao i sistemsko inoviranje. Cilj pretvaranja čitave organizacije u agenta prodaje je promena njenog mentalnog sklopa. Umesto da promenu posmatraju kao pretnju, zaposleni moraju početi da je doživljavaju kao šansu.

Proces odvijanja promena jedinstven je za svaku organizaciju jer su i uslovi u kojima se one odvijaju jedinstveni. Iz toga proizilazi da nema opštevažećeg pravila za sprovođenje promena, već se one mogu sprovesti jedino u skladu sa potrebama organizacije i u skladu sa specifičnim uslovima u kojima se odvijaju.

⁸ Tofler, A., *Treći val*, Zajedničko izdanje Izdavački zavod „YU” i „Prosveta” Beograd, 1983.

⁹ Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

¹⁰ Draker, Piter F., *Upravljanje u novom društvu*, Adižes Novi Sad, 2005., str. 213.

2.1. Klasifikacija teorija organizacionih promena

Klasifikaciju teorija organizacionih promena obradili smo na osnovu Janićijevićevog modela. U klasifikaciji teorija organizacionih promena poći će se od klasifikacije samih organizacionih promena kao osnovnog objekta istraživanja. Još davno je jedan autor rekao za organizacionu teoriju: različite teorije organizacione akcije su zapravo teorije različitih organizacionih akcija¹¹. Isto tako možemo reći da su različite teorije organizacionih promena zapravo teorije različitih organizacionih promena. Teorije organizacionih promena možemo podeliti u određene grupe prema tome koju vrstu organizacionih promena stavljaju u fokus svoga interesovanja. Da bi to bilo moguće, moraju se prvo klasifikovati same organizacione promene.

Organizacione promene su veoma složena i višedimenzionalna pojava. Svaka organizaciona promena sadrži u sebi više različitih procesa, postupaka i događaja. Usled toga, organizacione promene se mogu posmatrati iz više uglova i perspektiva. One se mogu klasifikovati na više različitih načina i prema više kriterijuma. Klasifikacija organizacionih promena omogućuje njihovo bolje i detaljnije razumevanje. Različite teorijske perspektive organizacionih promena međusobno se razlikuju upravo prema vrsti organizacionih promena koje su u njihovom fokusu.

Cilj promena otkriva i njihov *uzrok* tako da se ta dva kriterijuma preklapaju. Ovaj kriterijum klasifikacije promena polazi od pitanja: zašto se organizacija menja? Prema ovom kriterijumu razlikuju se dve osnovne vrste organizacionih promena: *organizaciona adaptacija* i *organizacioni razvoj*¹². Cilj adaptivnih promena jeste prilagođavanje organizacije promenama u okruženju, dok je cilj razvojnih promena interno inicirano unapređenje kompetencija organizacije. Osnovni uzrok adaptivnih promena eksterne je prirode, dok je uzrok razvojnih promena interne prirode.

Organizaciona adaptacija predstavlja svaku organizacionu promenu koja se dešava usled potrebe organizacije da se prilagodi okruženju u kojem funkcioniše. Njihov osnovni motor jeste eksterni – neke promene u okruženju organizacije. U adaptivnim promenama nema mnogo prostora za ispoljavanje inicijative, diskrecije ili inovativnosti menadžmenta organizacije. Te promene su nametnute i organizacija nema mnogo izbora. Kompetentnost menadžmenta organizacije se ogleda u tome da, sa minimalnim kašnjenjem, uočavajući potrebu za promenama, reaguje na promene u okruženju i sprovede potrebne organizacione promene.

Organizacioni razvoj predstavlja onu vrstu promena koje nastaju kao posledica internih procesa i promena u organizaciji. Njihov osnovni pokretač nisu promene u okruženju već ideje, znanje, motivacija i inicijative ljudi unutar same organizacije. Kada se organizacione promene posmatraju iz ugla organizacionog razvoja, focus je na prirodnim procesima rasta i razvoja ljudi u organizaciji. Prema toj perspektivi, promene u organizaciji se dešavaju, ne onda kada je organizacija prinuđena na adaptaciju sredini, već onda kada se broj zaposlenih, znanje, ideje ili

¹¹ Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

¹² Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Prema: Porras, Robertson, "Organization Development Theory: A Typology and Evaluation" *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, 1987, ss 1-57

međusobni odnosi ljudi unutar same organizacije promene u stepenu koji zahteva i promene same organizacije. Osnovni motor promena nije eksterna prinuda već interna potreba: kreativnost i potreba za postignućem ljudi u organizaciji. Cilj promena nije direktno ostvarivanje performansi već stvaranje višeg nivoa kompetencija (sposobnosti) organizacije. U ovoj vrsti promena menadžment i članovi organizacije imaju daleko značajniju ulogu i veći stepen diskrecije nego u adaptivnim promenama. Sve polazi i sve zavisi od samih menadžera i zaposlenih.

Drugi primaran kriterijum razlikovanja organizacionih promena jeste *karakter procesa* tih promena. Ovaj kriterijum polazi od pitanja: *kako se organizacija menja?* To je složen kriterijum koji se sastoji od tri podkriterijuma: dubina, širina i brzina promena. Prema *dubini promena* razlikujemo *inkrementalne ili plitke* promene i *radikalne ili duboke* promene.¹³ U literaturi je ova klasifikacija promena relativno dobro istražena tako da se ona manifestuje kao razlika između tzv. promena prvog i promena drugog reda, ili razlika između alfa, beta i gama promena.¹⁴ Inkrementalne, plitke, promene prvog reda ili alfa promene jesu one organizacione promene u kojima se ne menjaju ključne komponente organizacije. Promene prvog reda unose relativno mali stepen noviteta u organizaciju jer menjaju periferne komponente organizacije koje nisu ključne za njen identitet, opstanak i razvoj. Na drugoj strani, promene drugog reda ili duboke promene označavaju promenu ključnih komponenti organizacije. Zbog toga, one predstavljaju promenu kulture (identiteta) organizacije i kao takve i unose visok stepen noviteta u njeno funkcionisanje.

Prema kriterijumu *širine promena* razlikuju se *uske ili parcijalne* promene i *široke ili sveobuhvatne* promene. Uske tj. parcijalne promene su promene pojedinih delova ili komponenti organizacije dok su sveobuhvatne ili široke promene, promene većine ili svih delova i komponenti organizacije. Širina i dubina promena su u uzročno posledičnoj vezi. Radikalne promene su, po prirodi stvari, i sveobuhvatne. Treći podkriterijum kriterijuma karaktera procesa promena jeste brzina ili intenzitet promena. Organizacione promene se međusobno razlikuju prema intenzitetu izvršenih promena u jedinici vremena, to jest prema brzini promena. Prema ovom kriterijumu razlikuju se evolutivne, spore tj. promene niskog intenziteta, sa jedne strane, i revolutivne, brze i promene visokog intenziteta, sa druge strane.

Tri karakteristike procesa promena (dubina, širina i brzina) mogu se povezati i posmatrati zajedno. Dubina i širina promena su povezane: radikalne promene su istovremeno i sveobuhvatne, i obratno – parcijalne promene su istovremeno i inkrementalne. Kada se tome doda i dimenzija intenziteta odnosno brzine, mogu se razlikovati *kontinuelne i diskontinuelne promene*. Kontinuelne promene su inkrementalne odnosno plitke promene, parcijalne ili uske i evolutivne ili spore promene. Kada se organizacija menja kroz kontinuelne promene to znači da se ona menja kroz dugi niz sitnih, uskih promena koje se dešavaju u dužem vremenskom periodu. U tom slučaju, organizacija se kontinuelno menja: ona doživljava promene

¹³ Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Prema: Bartunek, "First Order, Second Order and Third Order Change and Organizational Development", 1987. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23, no 4..

¹⁴ Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Prema: Gollembski Billingsley & Yeager (1976), "Measuring Change and Persistence in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs", *Journal of Applied Behavioral Science*.

svakodnevno. Diskontinuelne promene su radikalne, sveobuhvatne promene koje se dešavaju visokim intenzitetom u relativno kratkom vremenskom periodu. Organizacija duže vreme ostaje stabilna i ne doživljava nikakve promene da bi zatim u kratkom roku izvršila niz radikalnih, sveobuhvatnih i brzih promena.

Treći osnovni kriterijum klasifikacije organizacionih promena jeste prema njihovom *sadržaju*. Ovaj kriterijum polazi od pitanja: *šta se u organizaciji menja?* Organizacija, kao objekt organizacionih promena, jeste višedimenzionalna i može se posmatrati iz različitih uglova. Stoga je moguće na različite načine klasifikovati organizacione promene prema kriterijumu sadržaja.

Prema jednom mišljenju, organizacija se može rastaviti na komponente prema dva osnovna kriterijuma. Prvi kriterijum polazi od *sadržaja komponente* i na osnovu toga se organizacija diferencira na *formalne ili tvrde (hard) komponente*, sa jedne strane, i *neformalne ili meke (soft) komponente*, sa druge strane. Drugi kriterijum, koji se može iskoristiti za diferenciranje sadržaja organizacija kao objekta organizacionih promena, jeste dihotomija između *statičkih i dinamičkih komponenti* organizacije. Statičke komponente su stanja organizacionih komponenti, bilo da su one formalne bilo neformalne. Statičke komponente organizacije su strukture, i to formalne i neformalne. Dinamičke komponente organizacije su procesi, i to formalizovani i neformalni. Dinamička komponenta organizacije može se, kao i statička, podeliti na formalnu i neformalnu dimenziju. Formalnu dinamičku komponentu organizacije čine *poslovni procesi*, dok neformalnu čini čitava grupa personalnih i interpersonalnih procesa, kao što su proces motivacije, učenja, konflikata, političkih procesa, komunikacije, vođstva itd. U daljoj analizi će se kao sadržaj organizacionih promena podrazumevati dve komponente: organizacija i procesi. Organizacija uključuje formalnu i neformalnu statičku komponentu organizacije dok procesi uključuju samo formalnu dinamičku komponentu organizacije.

Teorije organizacionih promena se uobičajeno klasifikuju prema različitim vrstama promena koje ove teorije imaju u fokusu sopstvenog istraživanja.¹⁵ Prema *cilju* promena razlikuju se *razvojne* i *adaptivne promene*.¹⁶ Teorije organizacionih promena se mogu, takođe, podeliti na one koje se fokusiraju na razvojne i one koje se fokusiraju na adaptivne promene. U teorije razvojnih promena spadaju organizacioni razvoj i teorije životnog ciklusa organizacije. U teorije adaptivnih promena spadaju sve ostale teorije promena: organizaciona transformacija, smanjivanje, propadanje i zaokret organizacije, institucionalna teorija, teorije kontinuelnih promena, populaciona ekologija, upravljanje totalnim kvalitetom i reinžinjerung poslovnih procesa.

Prema kriterijumu *sadržaja* razlikuju se teorije koje istražuju *promene organizacionog dizajna i ponašanja* i one koje istražuju *promene poslovnih procesa*. Unutar teorija koje se fokusiraju na promene organizacije, može se dalje praviti razlika između onih koje su okrenute prevashodno organizacionom dizajnu i onih koje su okrenute promenama organizacionog ponašanja. No, ta je razlika daleko manje oštra nego razlika između teorija promena procesa i

¹⁵ Janićijević, N., „Upravljanje organizacionim promenama“, Beograd: Ekonomski fakultet, 2004.

¹⁶ Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Prema: Van de Ven, A., Poole, M. S. (2005), „*Alterantive Aproaches for Studying Organizational Changes*“, *Organization Studies*, 26 (9), ss 1377-1404.

teorija promena organizacionog dizajna i ponašanja. U teorije koje istražuju promene poslovnih procesa spadaju dva pravca: upravljanje totalnim kvalitetom i reinžinjeriing poslovnih procesa. To su teorije organizacionih promena novijeg datuma budući da je i perspektiva organizacije kao mreže poslovnih procesa razvijena tek početkom '90-tih godina XX veka. Sve ostale teorije organizacionih promena za predmet svoga istraživanja imaju promene organizacionog dizajna (strukture i sistema) i/ili organizacionog ponašanja.

Prema kriterijumu karaktera procesa promena postoji oštra i jasna podela na one teorije koje u fokusu imaju kontinuelne promene (inkrementalne, parcijalne i evolutivne) i one koje se fokusiraju na diskontinuelne promene (radikalne, sveobuhvatne i re-evolutivne). Teorije kontinuelnih promena se dele na one koje istražuj razvojne (interne) promene i one koje istražuju adaptivne promene. U prve spada organizacioni razvoj dok se u drugu grupu svrstavaju teorije kontinuelnih promena, populacione ekologije i upravljanje totalnim kvalitetom. Teorije diskontinuelnih promena se, takođe, mogu podeliti na one razvojnog i adaptivnog karaktera. Teorije životnog ciklusa za predmet istraživanja imaju diskontinuelne promene razvojnog karaktera. Čitava grupa teorija ima za objekt posmatranja diskontinuelne organizacione promene izazvane potrebom adaptacije preduzeća okruženju: strateške promene, institucionalna teorija, smanjivanje, propadanje i zaokret kao i reinžinjeriing poslovnih procesa. Kada se sve tri klasifikacije organizacionih teorija prema karakteristikama organizacionih promena ukrste, dobija se matrica kao na slici 1. Ona je veoma značajna za razumevanje prirode teorija organizacionih promena.

CILJ (UZROK) PROMENA	SADRŽAJ PROMENA	PROCES PROMENA	
		Kontinuelne: postepene, parcijalne, evolutivne	Diskontinuelne: radikalne, sveobuhvatne revolutivne
RAZVOJ -INTERNI	ORGANIZACIJA: dizajn i ponašanje	Teorije kontinuelnog razvoja organizacije • Organizacioni razvoj (OD)	Teorije diskontinuelnog razvoja organizacije • Teorije životnog ciklusa organizacije
		Teorije kontinuelne adaptacije organizacije: • Teorija promena kroz improvizaciju, • Logički inkrementalizam, • Teorija populacione ekologije	Teorije diskontinuelne adaptacije organizacije • Teorija strateških promena (organizacione transformacije) • Propadanje, zaokret, smanjivanje organizacije • Institucionalna teorija
ADAPTACIJA –EKSTERNI	POSLOVNI PROCESI	Teorije kontinuelne promene procesa • Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM)	Teorije diskontinuelne promene procesa – • Reinžinjeriing poslovnih procesa (BPR)

Slika 1. Klasifikacija teorija prema uzroku, sadržaju i procesu promena¹⁷

¹⁷ Janićijević, N., „Upravljanje organizacionim promenama“, Beograd: Ekonomski fakultet, 2004.

Da bi se pojednostavila slika oblasti organizacionih promena, sve teorije u njoj se mogu grupisati u nekoliko perspektiva. Perspektive „ukrupnjavaju“ sliku organizacionih promena. Dajući generalnu sliku promena one obezbeđuju brzo i lako razumevanje načina na koji se organizacione promene izučavaju u literaturi. Kao osnovu za identifikovanje teorijskih perspektiva organizacionih promena biće korišćena već prezentirana tabela kojom je izvršena klasifikacija teorija na osnovu karakteristika organizacionih promena. Uz pomoć te tabele sve teorije organizacionih promena su grupisane u 4 teorijske perspektive:

1. *Perspektiva organizacionog razvoja.* Ova perspektiva uključuje teorije koje u fokusu imaju razvojne odnosno interno inicirane i kontinuelne promene organizacije. Organizacioni razvoj (Organizational Development ili OD) kao najrazvijenija teorija u oblasti organizacionih promena i razvoja.
2. *Perspektiva organizacione adaptacije.* Ova teorijska perspektiva uključuje niz pojedinačnih teorija i koncepata koje u fokusu imaju kontinuelne promene organizacije u cilju njene adaptacije okruženju.
3. *Perspektiva organizacione transformacije.* Ova perspektiva uključuje teorije koje u fokusu imaju diskontinuelne promene organizacije, bilo da su inicirane potrebom adaptiranja okruženju (strateške promene organizacije, propadanje, smanjivanje i zaokret, institucionalne promene) bilo da su inicirane razvojem (životni ciklus organizacije).
4. *Procesna perspektiva.* Ova perspektiva uključuje teorije promena organizacionih procesa bez obzira na to da li te teorije fokusiraju kontinuelne promene (Upravljanje totalnim kvalitetom – TQM) ili diskontinuelne promene (Reinžinjering poslovnih procesa – BPR).

Izvođenje strategijske promene u ograničenom periodu vremena omogućava sinergiju u akciji, sužava proctor za otpor promenama i lakše se daje kontinuirana podrška onima koji su nosioci promene. To sve utiče na skraćanje perioda rizika kada se promena izvodi u ograničenom vremenskom periodu da bi preduzeće što pre uspostavilo ravnotežu sa sredinom.¹⁸

2.2. Vođenje promena

Jedan od autora koji se svakako najviše citira kada je u pitanju oblast vođenja promena je svakako Džon Koter (*John Paul Kotter*), profesor na univerzitetu Harvard u Sjedinjenim Američkim Državama i autor višestruko nagrađivanih naslova, čija knjiga Vođenje Promena¹⁹ (*Leading Change*) spada u neophodnu literaturu u sferi liderstva i upravljanja promenama. Kao što i sam autor navodi na samom početku, neuspeh u vođenju promena često proizilazi iz grešaka koje prave oni koji bi trebalo da te promene vode, kao i iz činjenice da su mnogi menadžeri samo menadžeri, ali ne i vođe. Druga stvar koja je ovu knjigu učinila tako uspešnom je Koterov proces vođenja promena u 8 faza.

¹⁸ Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N., Muhić, Š., *Strategijski menadžment*, Bakar, Bor, 2004.

¹⁹ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

2.2.1. Transformacije i neuspesi

Promene koje su zahvatile ljudsko društvo velike su i nezaustavljive, smatra Kotter. Ovde su na delu snažne makroekonomske sile, a te sile su postale još intenzivnije u poslednjih nekoliko decenija. Kao posledica toga biće sve više i više organizacija koje će biti primorane da smanjuju troškove, poboljšaju kvalitet proizvoda i usluga, pronađu nove mogućnosti za rast i povećavaju produktivnost.²⁰

Promene u organizacijama su česte, brze i krupne, a zahtevi vremena u kojem živimo su takvi da promene budu stalne. U izvesnoj meri svaka promena neizbežno ima i loše strane. Kad god su organizacije primorane da se prilagode promenljivim uslovima teškoće su uvek prisutne. Ali veliki deo nepotrebnih troškova i teškoća koje su se javile tokom protekle decenije mogu da se izbegnu.²¹ Greške mogu da se izbegnu ako se proučavaju iskustva drugih i ako se uvažavaju neka pravila i principi.

Kotter je sa svojim saradnicima istraživao kako se odvijaju promene u nekoliko američkih kompanija i došao do zaključaka o tome koje su najčešće greške prilikom sprovođenja promena. On je u svojoj knjizi „Vođenje Promena“ naveo osam grešaka koje rukovodstvo najčešće čini prilikom uvođenja promena u organizaciju (slika 2.) i to:

1. Prepuštanje prekomernom samozadovoljstvu²² – najveća greška koju rukovodioci prave prilikom uvođenja promena u organizaciji jeste brz i iznenađan proces uvođenja promene a da pre toga nisu proverili sa saradnicima i zaposlenima da li shvataju hitnost i neophodnost promene. Ova greška je vrlo često fatalna jer se promenom nikad ne dostigne željeni cilj ako je nivo samozadovoljstva rukovodilaca prevelik. Rukovodioci ne uspevaju da stvore svest o hitnosti promene zbog nekoliko povezanih razloga. Prvo, rukovodioci precenjuju mogućnosti organizacije da konzumira velike promene. Sa druge strane, potcenjuju teškoće prilikom motivisanja zaposlenih na promenu. Oni ne primećuju da nenamerno mogu da izazovu status quo. Nestrpljivi su. Bez podizanja svesti zaposlenih o neophodnosti promene rezultati izostaju. Zaposleni se neće dodatno truditi i žrtvovati za uspeh svoje organizacije.
2. Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije²³ - često se kaže da velika promena ne može da se sprovede ako nema podršku onog ko je na čelu organizacije. Ali u uspešnim organizacijama u uvođenju promena učestvovali su i skoro svi viši menadžeri, šefovi odeljenja – veoma moćna koalicija u smislu obrazovanja, stručnosti, kontakata, reputacije i kapaciteta za vođenje. Pojedinci, ma koliko harizmatični i sposobni bili, ne poseduju sve sposobnosti da prevaziđu inerciju i tradiciju u organizacijama, osim ako su veoma male. Slabi timovi obično su još manje efikasni.
3. Potcenjivanje snage vizije²⁴ - svest o neophodnosti promene i jak tim koji vodi promene su važni ali ne i dovoljni za velike promene. Vizija igra ključnu ulogu u kreiranju promene time što predstavlja pomoć u usmeravanju, sinhronizovanju i inspirisanju

²⁰ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 3

²¹ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 4

²² Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 4

²³ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 6

²⁴ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 7

postupaka velikog broja ljudi. Bez odgovarajuće vizije pokušaj transformacije može da se svede na niz zbunjujućih, neusklađenih projekata na koje se troši mnogo vremena, a koji vode u pogrešnom pravcu ili čak i ne postižu željeni cilj. Na primer, T. Dž. Rodžers, generalni direktor firme Cypress Semiconductor, proizvođača elektronskih čipova koja je upala u probleme 1992. godine, mogao je samo da tuguje nad činjenicom što je njegova kratkovidost prouzrokovala opasnost: „Ja jednostavno nisam gledao dalekosežno i upecao sam se.”²⁵ Bez solidne vizije nijedna vrsta radikalnih promena ne može da se realizuje na pravi način. Ako vizija nije jasno artikulisana i ako nije dovoljan broj „sledbenika“ prihvatio novu viziju ili viziju uopšte, svaki izbor i svaka odluka u pravcu promene izaziva otpor. Taj otpor se u početku ogleda u vidu beskrajnih rasprava, konflikta interesa, nerazumevanja, a to crpi energiju koju bi zaposleni mogli da usmere ka dobrobiti firme. Jedna od čestih grešaka pri vođenju promena je da se napravi projekat ili plan koji služi umesto vizije. Kad god niste u stanju da opišete viziju koja treba da pokreće promenu za pet minuta ili kraće vreme i da naidete na razumevanje i interesovanje znajte da ste u nevolji, navodi Kotter.

4. Podbačaj u komunikaciji vizije²⁶ - uvođenje velike promene je skoro nemoguće ukoliko većina zaposlenih nije spremna da pomogne, pa čak i žrtvuje za uspeh promene. Ali zaposleni se neće žrtvovati ukoliko ne vide korist od promene ili ako ne veruju da je promena moguća. Jedini način da se privuče pažnja zaposlenih je uverljiva komunikacija. Tri su najčešća obrasca nedelotvorne komunikacije, nastala u mirnim i stabilnim uslovima poslovanja. Prvi je slučaj kada se vizija kreira, ali se komunikacija obavi samo kroz nekoliko sastanaka ili kroz nekoliko internih poruka. Drugi obrazac se odnosi na situacije kada rukovodilac organizacije posveti dovoljno vremena da pripremi govore za zaposlene, ali većina menadžera ostaje po strani. Treći obrazac podrazumeva da se puno vremena posvećuje cirkularima i govorima, ali da se neki uticajni menadžeri ponašaju indiferentno što izaziva porast cinizma kod zaposlenih dok motivacija opada.
5. Dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju²⁷ - uvođenje velikih promena zahteva aktivno učesće velikog broja zaposlenih. Uvođenje novina je često neuspešno, čak iako su zaposleni prihvatili viziju, zbog toga što se osećaju nemoćno zbog velikih prepreka. Ponekad, prepreke postoje samo u mislima zaposlenih i pravi je izazov ubediti ih da realne prepreke ne postoje. Ali treba imati u vidu da nekad samo jedna osoba može da blokira uvođenje promene.
6. Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha²⁸ - za sprovođenje velike promene potrebno je vreme. Kod kompleksnih poduhvata, kao što je promena strategije, koji zahtevaju jako puno vremena, može doći do gubitka impulsa za promenom ukoliko nema nekih kratkoročnih ciljeva koji bi se ostvarili. Bez kratkoročnih ciljeva većina zaposlenih gubi motivaciju usled čega se javlja otpor promenama.
7. Preвременa objava pobede²⁹ - zaposleni koji rade na sprovođenju promene dolaze u iskušenje da proglase promenu uspešnom na prvi znak uspeha. Sve dok se promene ne usade duboko u kulturu organizacije, za šta može da bude potrebno tri do deset godina, novi pristupi su osetljivi i podložni regresiji.

²⁵ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., *Strategic Management*, McGraw-Hill, Irwin, 2007., str.30

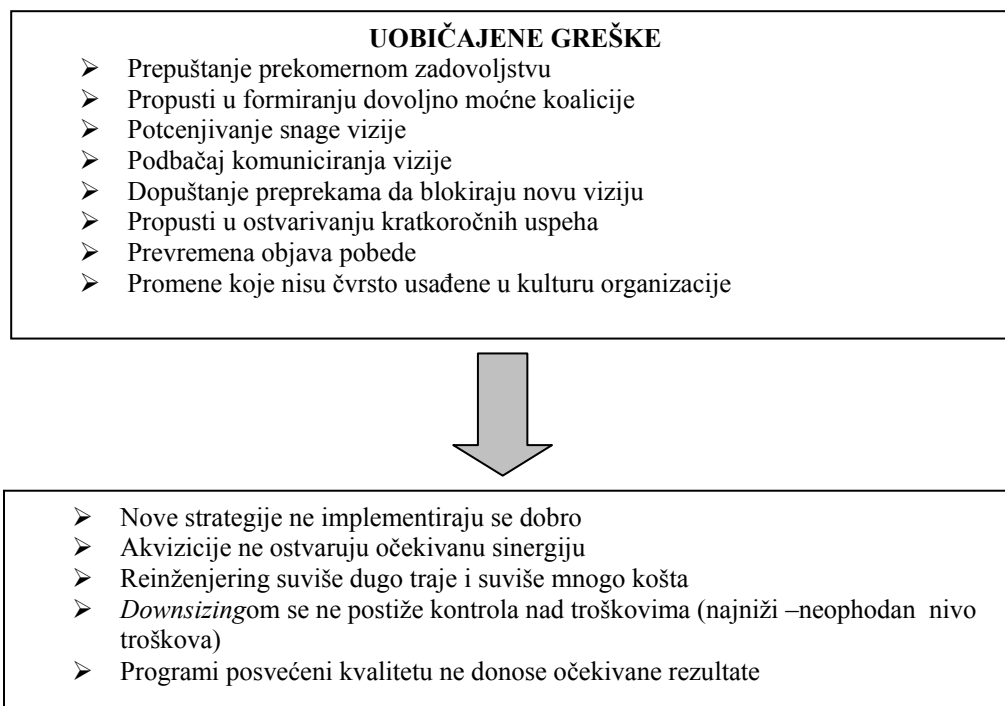
²⁶ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 9

²⁷ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 10

²⁸ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 11

²⁹ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 12

8. Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu kompanije³⁰ - promena može da se održi tek kada postane deo svakodnevnog posla. Dok god se novi način rada ne uklopi u norme organizacije, zajedničke vrednosti i način razmišljanja, podložan je degradaciji. Da bi se novi način rada usadio u organizaciju potrebno je pokazati zaposlenima da su specifično ponašanje i stavovi doprineli uspehu, kao i da je neophodno vreme da bi nove generacije menadžera usvojile novi pristup.



Slika 2. Osam grešaka uobičajenih za poduhvate promena u organizacijama i njihove posledice

Sve napred navedene greške mogu da se izbegnu. Ako smo svesni tih grešaka i posedujemo odgovarajuće veštine možemo ih izbeći ili ublažiti. Suština je u tome da se shvati zašto organizacija pruža otpor potrebnoj promeni i da se iznađe pristup kojim se može prevazići destruktivna inercija i što je najvažnije, da postoji vođstvo koje će sprovesti promenu na društveno odgovoran način.

2.2.2. Vođenje promena u osam faza

Koter govori o tome da su poduhvati poboljšanja performansi organizacije mogući ako znamo pravilno da ih vodimo i ako uspemo da izbegnemo uobičajene greške koji se pri tome čine. Osam faza vođenja promena koje predlaže Koter su povezane sa prethodno opisanih osam grešaka koje se najčešće čine u vođenju promena (Slika 2.). Proces realizovanje korenite promene prikazan je na slici 3. Faze vođenja promena su:

³⁰ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str. 14

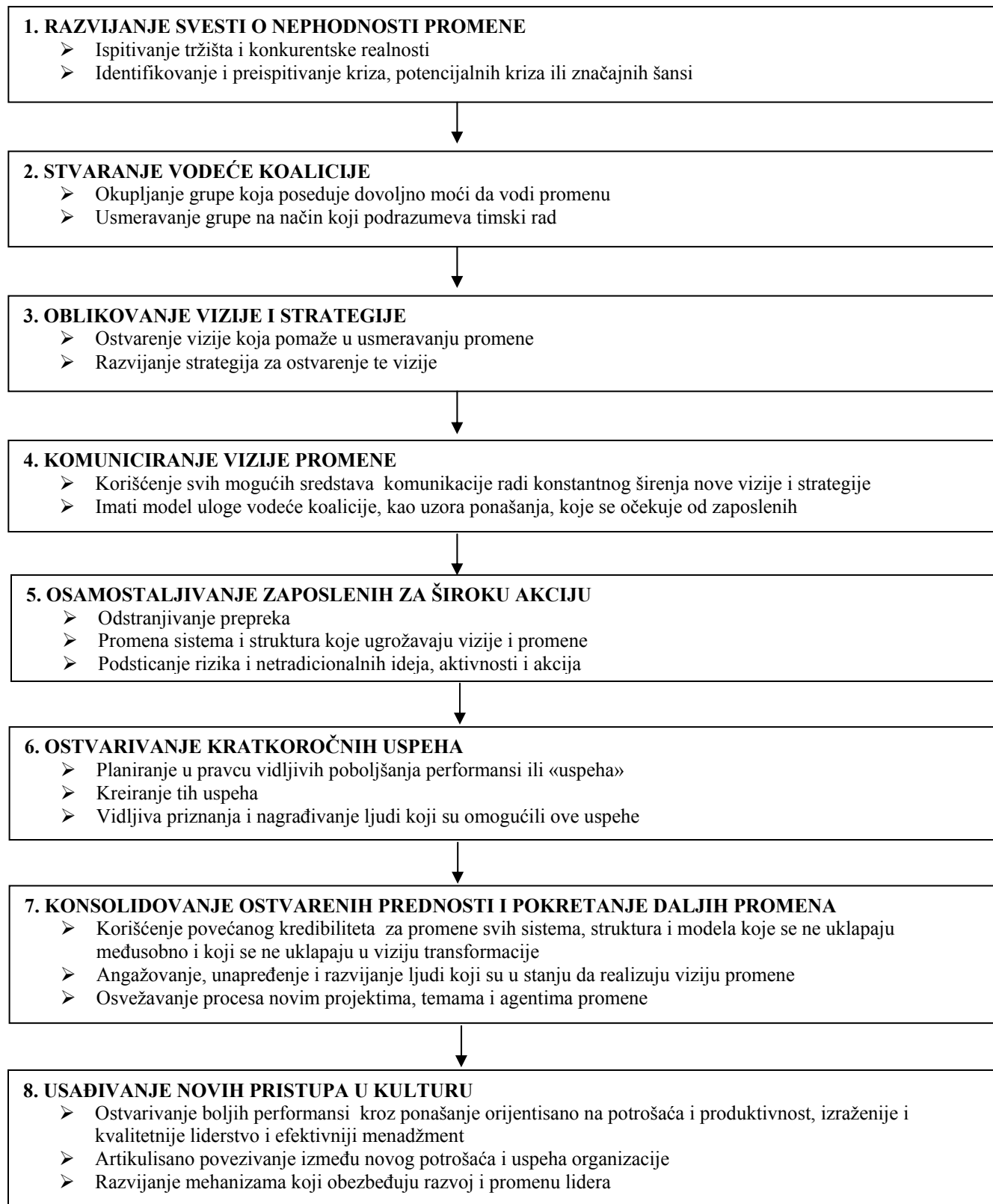
1. razvijanje svesti o neophodnosti promene,
2. stvaranje vodeće koalicije,
3. oblikovanje vizije i strategije,
4. komuniciranje vizije promene,
5. osamostaljivanje zaposlenih za široku akciju,
6. ostvarivanje kratkoročnih uspeha,
7. konsolidovanje ostvarenih prednosti i pokretanje daljih promena i
8. usađivanje novih pristupa u kulturu.

Prve četiri faze u vođenju promena su neophodne da bi se prevazišao status quo. Da je vođenje promena lako ne bi zahtevao veliki trud. Od pete do sedme faze uvode se novi postupci, dok se poslednja faza odnosi na usađivanje promene u organizacionu kulturu.

Da bi proces vođenja promena u osam faza bio uspešan, neophodno je proći kroz sve faze, odgovarajućim redosledom i posvetiti dovoljno vremena svakoj od navedenih faza.

Kotero model vođenja promena u osam faza je izdržao test vremena i imao je značajan uticaj na teoriju menadžmenta. Mnogi konsultanti i rukovodioci smatraju da je ovaj model veoma koristan i da im je pomogao kako bi svoje napore uspešno orijentisali na upravljanje različitim fazama. Takođe, postoji mnogo pozitivnih karakteristika Koter-ovog modela, a stvarna primena faktora uspeha navedenih u ovom modelu može da doprinese da se izbegnu navedene zamke i da se drastično poveća verovatnoća uspešnosti promene.

Nakon kratkog pregleda nekih od najpoznatijih modela upravljanja promenama, u nastavku rada detaljnije ćemo obraditi metod BSC.



Slika 3. Proces kreiranja korenite promene u osam faza

III Deo

3. Balanced Scorecard kao sistem merila

Profesor Robert Kaplan, sa *Harvard Business School* i David Norton, osnivač *Balanced Scorecard Collaborative* i direktor *Palladium Group*, svojim zajedničkim istraživanjima od početka 1990-tih do danas, došli su do zaključka kako da savremene organizacije unaprede poslovanje, uočavajući da organizacije imaju dobro formulisano strategiju, ali da 7 od 10 organizacija ne uspeva u njenom sprovođenju. Kao glavni razlog istakli su nedostatak odgovarajućeg instrumenta za sprovođenje strategije. Njihova saradnja na projektu: „Merenje organizacionih performansi u budućnosti“ iz 1990. godine, koji je obuhvatao 12 kompanija, rezultiralo je nastankom koncepta „*balanced scorecard*“.

Razvoj koncepta BSC dokumentovan je u okviru četiri članka objavljena u *Harvard Business Review*³¹, a kasnije detaljnije opisan u knjizi Nortona i Kaplana *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. U početku je to bio novi sistem za merenje organizacionih performansi koji je posmatrao uspeh kompanije sa četiri odvojena gledišta/perspektive (finansijsko, potrošačko, internih procesa i učenja i razvoja).

BSC povezuje merila sa strategijskim planom kompanije. Koncept BSC naglašava da je vrlo važno izabrati merila koja se zasnivaju na strateškom uspehu – umesto da poboljšavamo performanse postojećih procesa moramo se fokusirati na one poslovne procese koji moraju da se izvršavaju izuzetno dobro kako bi strategija bila uspešno sprovedena.

Razvojem koncepta BSC došlo se do kombinovanja finansijskih i nefinansijskih merila koja proizilaze iz strategije preduzeća. Pokretači učinka i merila rezultata moraju biti u uzročno-posledičnoj vezi. Danas BSC predstavlja jedan od široko rasprostranjenih strategijskih menadžment sistema, ne samo u profitnim, već i u neprofitnim i organizacijama javnog sektora. Zahvaljujući perspektivama (finansijska, potrošačka, perspektiva internih procesa i učenje i razvoj) stvoren je okvir za BSC pa organizacije mogu da izmere na koji način stvaraju vrednost za svoje klijente, kako mogu da unaprede interne sposobnosti i kako investirati u zaposlene, sisteme i procedure da bi unapredili buduće performanse. Prema autorima, BSC se od unapređenog sistema merenja performansi razvio sveobuhvatni menadžment sistem, koji po prvi put omogućava da se sakupe povratne informacije u vezi sa implementacijom strategije.

Ciljevi i njihova merila – merila performansi, prema konceptu BSC, izvode se iz vizije i strategije preduzeća. Ciljevi i njihova merila definišu se iz četiri perspektive:

- finansijske perspektive,
- perspektive potrošača (klijenata),
- perspektive internih poslovnih procesa i
- perspektive učenja i razvoja.³²

³¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992, Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard Business Review, 1993, Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Linking the balanced scorecard to strategy*, Harvard Business Review, 1996.

³² Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996., str. 9.

BSC omogućava menadžerima da posao sagledaju kroz četiri važne perspektive. Primenom ovog koncepta viši menadžment dobija informacije kroz sve četiri perspektive, a istovremeno se umanjuje mogućnost suvišnih informacija ograničavanjem broja merila.³³ Perspektive predstavljaju tri najznačajnije interesne grupe – akcionare, kupce i zaposlene u kompaniji.

BSC za organizacionog stratega predstavlja isto što i kontrolna tabla pilotu u avionu. Za letenje avionom neophodne su brojne 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 jedne vrste merenja performansi.

Etimologija reči „perspektive“ potiče od latinske reči *perspectus*, što znači „gledati kroz“, ili videti jasno, a to je upravo ono što čini BSC: ispitati strategiju čineći je jasnom, kroz prizmu različitih gledišta (uglova, perspektiva). BSC kao sistem merenja organizacionih performansi, Kaplan i Norton, daju na konkretnom primeru *ECI's Balanced Business Scorecard*.³⁴(slika 4.).

Kaplan i Norton navode da se većina kontrolnih sistema (operativnih i menadžment) zasniva na finansijskim merama i kratkoročnim ciljevima, koje imaju malo veza sa organizacionim razvojem i ostvarenjem dugoročnih, strateških ciljeva. Na taj način se stvara gep između razvoja strategije i njene implementacije. Korišćenjem koncepta BSC se upravo poboljšava veza između dugoročnog razvoja (vizija i strategija) i tekućih akcija u poslovanju, posmatrano putem, već navedene, četiri perspektive.

Finansijska perspektiva		Perspektiva klijenata (potoršača)	
Ciljevi	Mere	Ciljevi	Mere
• Preživeti	• Gotovinski tok (<i>cash flow</i>)	• Novi proizvodi	• Procenat prodaje novih proizvoda
• Uspeti	• Kvartalni rast prodaje i poslovnog prihoda po divizijama (odeljenjima)	• Brzina isporuka	• Procenat prodaje starih proizvoda
• Prosperirati	• Povećanje tržišnog učešća i stope prinosa na kapital	• Vreme isporuke (definiše potrošač)	• Učešće ključnih dobavljača
		• Preferirani dobavljač	• Broj kooperativnih sugestija
		• Potrošački odnosi	

³³ Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.,

³⁴ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992, u : *HBR on Measuring Corporate Performance*, HBS Press, 1998. str. 130.

Perspektiva internih poslova i proces		Perspektiva inovacije i učenja	
Ciljevi	Mere	Ciljevi	Mere
• Mogućnosti tehnologije • <i>Excellence</i> („izvrsnost“) proizvodnja • Dizajniranje produktivnosti (kompjuterski)	• Način proizvodnje vs. konkurencija • Vreme proizvodnje troškovi / dobit po jedinici • Marža • Inženjerska efikasnost	• Tehnološko liderstvo • Proizvodno učenje (iskustvo) • Fokus na proizvode	• Vreme razvoja sledeće generacije • Vremenski proces do zrelosti • Procenat proizvoda koji čine 80% prodaje
• Uvođenje novih proizvoda	• Aktuelno kašnjenje u odnosu na plan	• Vodeće vreme	• Uvođenje novog proizvoda vs. konkurencija

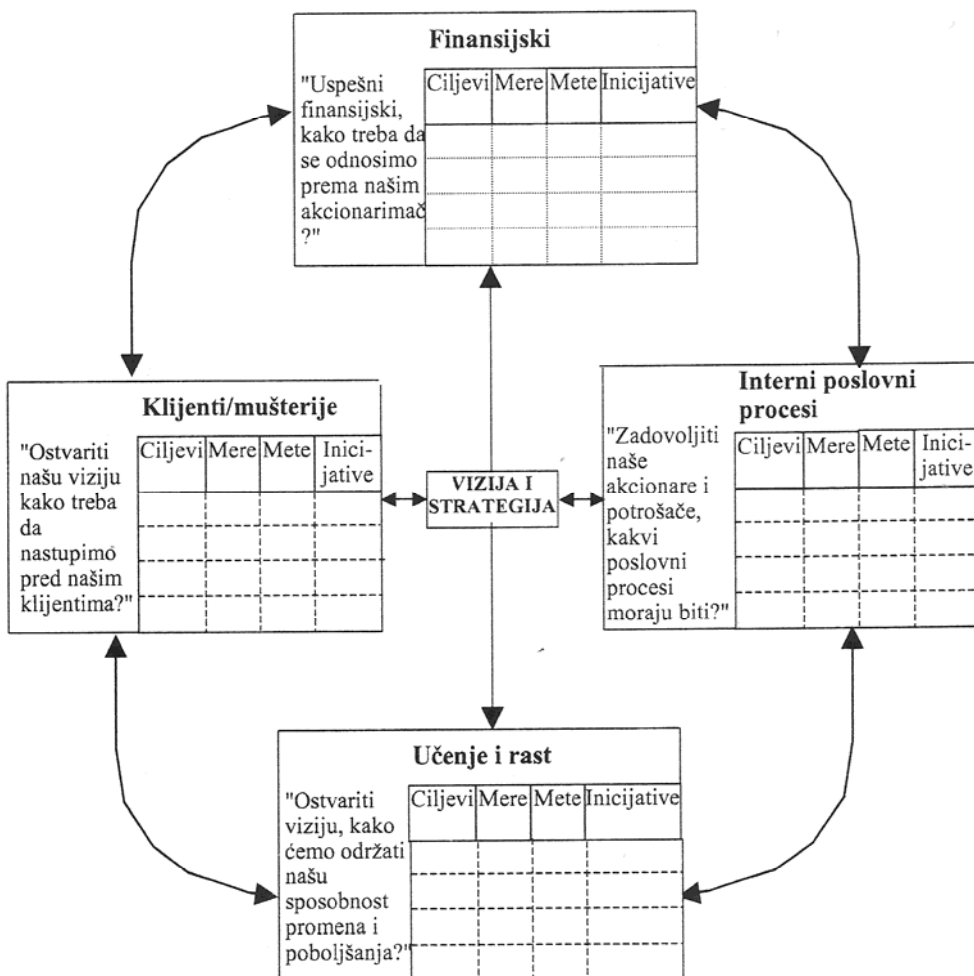
Slika 4. ECI's Balanced Business Scorecard

Kaplan i Norton su inovirali sistem prevođenja organizacione vizije i strategije, putem četiri perspektive gledanja, uvođenjem, pored *objectives* (ciljeva), *measures* (mera) i *targets* (mete-ciljne vrednosti) i *initiatives* (akcije-inicijative na različitim nivoima sve do pojedinca). Koncept BSC podrazumeva da finansijsko i nefinansijsko merenje mora biti deo informacionog sistema za zaposlene kao i sve nivoe u organizaciji.

Formulisanje ciljeva i merila performansi iz finansijske i nefinansijskih perspektiva, nije ništa neobično i retko. Većina uspešnih preduzeća i pre pojave BSC formulisala je ciljeve i merila performansi po različitim osnovama sa osnovnom svrhom tehničke kontrole kratkoročnih operacija (poslovnih odluka). Međutim, ovakvi sistemi merila performansi nisu bili uravnoteženi (balansirani). BSC, sa druge strane, obezbeđuje ovu ravnotežu po tri osnova:

- 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;
- ravnoteža između merila uspeha, kao rezultata prošlih akcija i merila budućih performansi;
- ravnoteža između objektivnih merila uspeha, lakih za kvantifikovanje i subjektivnih i kvalitativnih merila performansi.³⁵

³⁵ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February, 1992, u : *HBR on Measuring Corporate Performance*, HBS Press, 1998., str. 10.



Slika 5. Balanced Scorecard obezbeđuje okvir za prevođenje strategije u operativne termine³⁶

Ovakva ravnoteža ciljeva i performansi bila je povod da se Balanced Scorecard kod nas prevede kao Izbalansirana lista ciljeva.³⁷

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. Strategija je hipoteza o uzročno-posledičnim vezama između aktivnosti (vodećim indikatorima) i željenih ishoda (zaostajućih indikatora). Svaki indikator u okviru BSC bi trebalo da bude deo lanca uzročno-posledičnih odnosa koji prenosi smisao strategije poslovne jedinice u organizaciju.³⁸ Dobro izrađen BSC bi trebalo da predstavlja mešavinu merila rezultata (zaostajućih indikatora) i pokretača učinka (vodećih indikatora). Svaka strateška oblast trebalo bi da ima i vodeće i zaostajuće indikatore dovodeći do dva usmerena

³⁶ prema Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996., str. 9.

³⁷ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.

³⁸ prema Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

uzročno-posledična lanca – vodeći i zaostajući indikatori primenjuju se horizontalno u okviru strateških oblasti i vertikalno između njih. Indikatori u okviru BSC trebalo bi da budu uzročno povezani sa finansijskim ciljevima. Ova procedura podrazumeva da je strategija prevedena u skup uzročno-posledičnih hipoteza.³⁹ Pretpostavka o postojanju uzročno-posledičnih veza je od suštinske važnosti jer omogućava da se indikatori u okviru nefinansijskih strateških oblasti koriste za predviđanje budućih finansijskih performansi. Odatle tvrdnja da finansijski indikatori govore o prošlim dok su nefinansijski indikatori pokretači budućih performansi.

U definisanju strategijske hipoteze polazi se od perspektive vlasnika i potrošača. Osnovno pitanje je: „Koji su finansijski ciljevi u smislu rasta prihoda i povećanja produktivnosti? Koji su glavni izvori rasta?” Kada su jednom definisani ciljevi iz finansijske perspektive, sledeće pitanje bilo bi: „Ko su ciljni potrošači koji će obezbediti rast prihoda i profitabilniji miks proizvoda i usluga? Koji su nam ciljevi iz ove perspektive i kako ćemo meriti uspeh u njihovom ostvarenju?” Zajednička vizija, međusobno razumevanje i jedinstvenost pravca i napora celokupne organizacije traži i definisanje onoga što „naše preduzeće jeste i šta bi trebalo da bude.”⁴⁰ Potrošačka perspektiva uključuje i definisanje „predloga vrednosti” (value proposition) koji definiše način na koji će preduzeće diferencirati sebe u smislu jedinstvenog miksa proizvoda, cene, usluge, odnosa sa potrošačima i imidža kako bi privuklo i zadržalo ciljne potrošače i produbilo odnose sa njima.

Finansijski i potrošački (marketinški) ciljevi su željeni ishodi, ali oni ne preciziraju istovremeno i načine na koji se oni dostižu. Finansijska perspektiva nadgleda tradicionalna novčana merila kao što su profitabilnost, rast prihoda i vrednosti za akcionare. Perspektiva internih procesa u koje, na primer, spadaju dizajn proizvoda, razvoj brenda i tržišta, prodaja, usluge, proizvodnja i logistika, definiše aktivnosti potrebne za stvaranje željenog predloga vrednosti i diferenciranja i posledično poželjnih finansijskih ishoda.

Četvrta perspektiva, perspektiva učenja i razvoja otkriva sposobnosti i uslove neophodne da se interni poslovni procesi sprovedu. Reč je o organizacionoj infrastrukturi, veštinama, sposobnostima i znanju zaposlenih, tehnologiji koju zaposleni koriste, kao i o klimi u kojoj oni rade.⁴¹

Međutim, Kaplan i Norton, dobro uočavaju da je BSC znatno više od taktičkog ili operativnog sistema merenja performansi. Inovativne kompanije koriste BSC kao strategijski menadžment sistem.

Iz napred navedenog se vidi da je koncept BSC evoluirao od sistema za merenje organizacionih performansi (1992. godine) ka poslovnom strategijskom menadžment sistemu (1996. godine). BSC kao strategijski menadžment sistem obuhvata sledeće kritične menadžment procese.⁴²

³⁹ prema Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

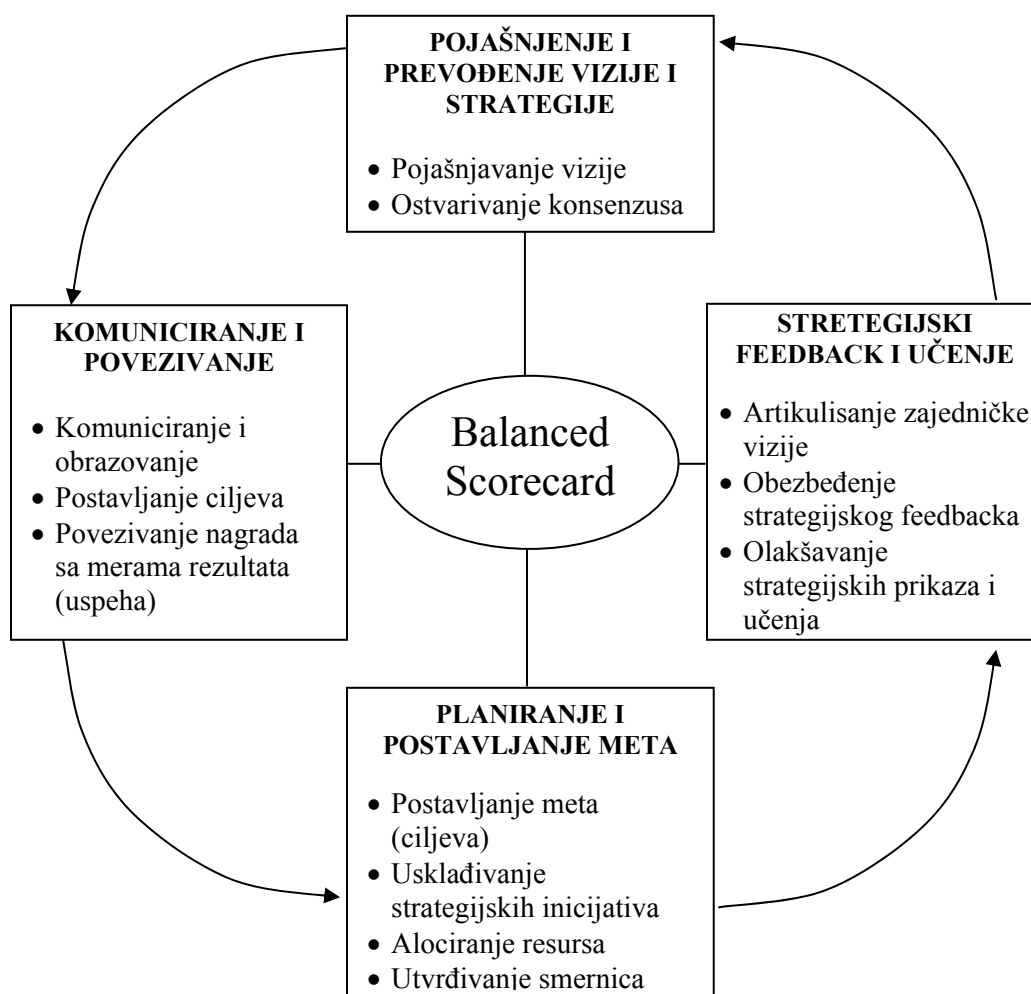
⁴⁰ Draker, Puter, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 27

⁴¹ 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. 76.

⁴² Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996) *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, 1996. str. 10.

1. Pojašnjene i prevođenje vizije i strategije,
2. Komuniciranje strateških ciljeva i mera.
3. Plan, više targeta (meta, ciljnih vrednosti) i strateških inicijativa,
4. Povećanje strateškog feedback-a i učenja.

Navedena četiri procesa i njihov sadržaj može se videti na slici 6.



Slika 6. Upravljanje strategijom: Četiri procesa⁴³

Prvi proces – pojašnjenje i prevođenje vizije i strategije omogućava stratezima organizacije da pojasne i postignu usklađenost između vizije i strategije. Da bi se vizije i

⁴³ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, January-February, 1996, u: HBR on Measuring Corporate Performance, HBS Press, 1998., str. 77.

strategija mogle uspešno izvršiti (implementirati), potrebno je ostvariti konsenzus na različitim nivoima organizacije i iskazati strategiju kroz integrisani set strateških ciljeva (finansijskih i nefinansijskih).

Drugi proces – komuniciranje i povezivanje omogućuje menadžerima da prenesu viziju i strategiju organizacije na sve zaposlene i da povežu strateške ciljeve i mere sa ciljevima i merama na nižim organizacionim nivoima, kao i sa individualnim ciljevima zaposlenih. Tradicionalno se uspeh odeljenja i poslovnih jedinica ocenjivao na osnovu finansijskih rezultata i zbog toga se individualne inicijative povezuju sa kratkoročnim finansijskim ciljevima. 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.

Treći proces – poslovno planiranje i postavljanje ciljeva omogućuje organizacijama da integrišu svoje poslovne i finansijske planove. Danas su organizacije prinuđene da koriste raznovrsne programe promena, ali se korišćenjem BSC koncepta, kao osnove za alokaciju resursa i utvrđenje prioriteta, stvaraju uslovi da razne akcije i inicijative budu usmerene ka ostvarenju dugoročnih strateških ciljeva.

Proces planiranja i postavljanja ciljeva omogućuje organizacijama da:⁴⁴

- kvantificiraju dugoročne rezultate i želje koje treba ostvariti,
- identifikuju mehanizme i obezbede resurse za dostizanje rezultata, i
- utvrde kratkoročne smernice za finansijske i nefinansijske indikatore u „listi ciljeva“ (*scorecard*)

Četvrti proces – strateški *feedback* i učenje omogućuje organizacijama da razviju koncepte strateškog učenja. Strateško učenje podrazumeva ne samo adaptivno (saznanje, razumevanje promene iz okruženja i adaptiranje tim promenama), već i generativno učenje ili učenje u duplom krugu (*double loop learning*), koje podrazumeva kreiranje i istraživanje novih strateških područja za rast organizacije. Proces ažuriranja i organizacijskog učenja mora biti osnova za artikulisanje vizije i strategije i menjanje organizacije.

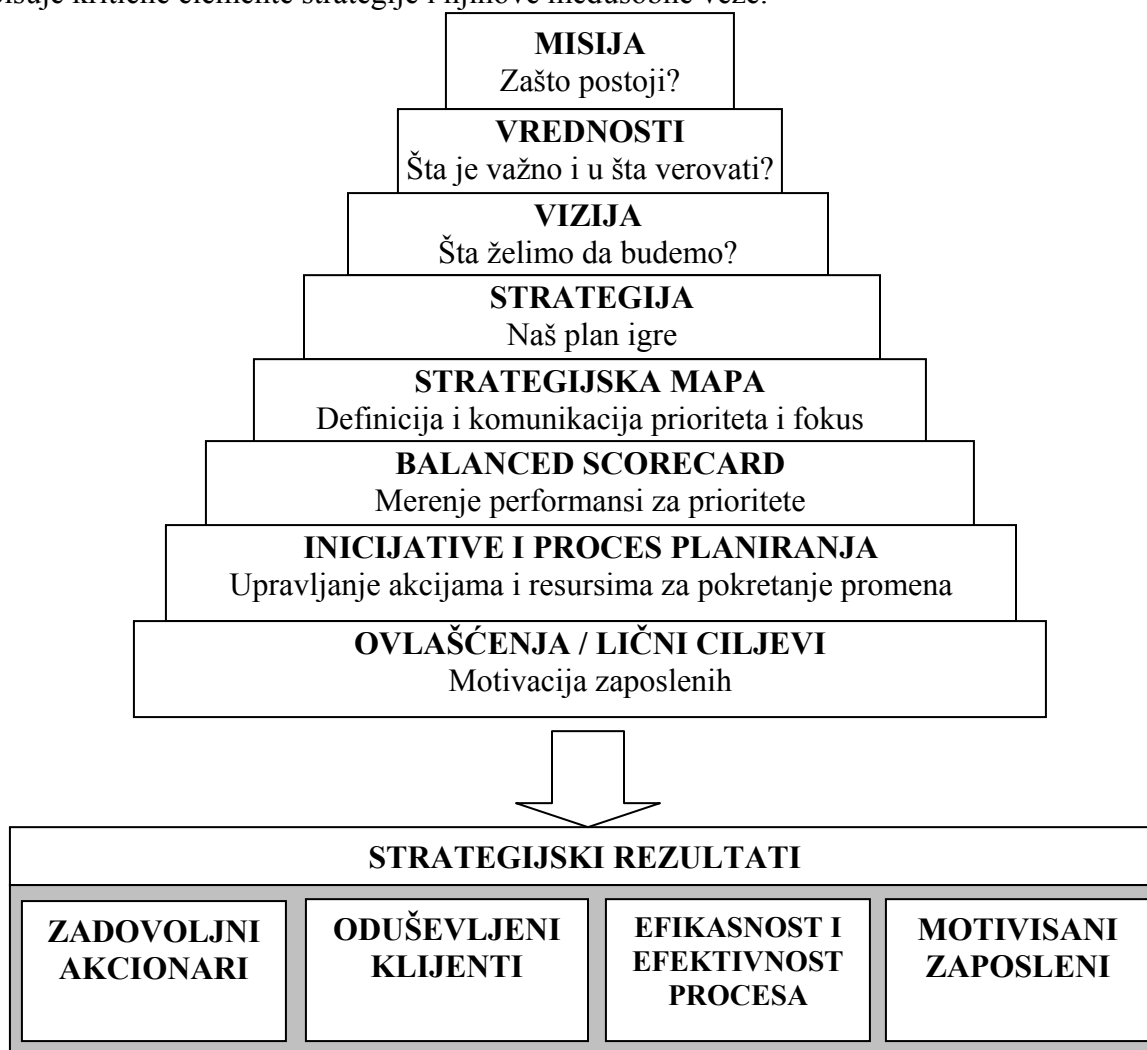
Međutim, za Kaplana i Nortona ovako konstruisana BSC bila je osnova za formulisanje novog okvira za opis i implementaciju strategije pod popularnim nazivom strateška mapa.⁴⁵

⁴⁴ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996) *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, 1996., str. 14.

⁴⁵ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996) *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, 1996.,str. 95.

3.1. Strategijske mape

Strategijska mapa logična je i sveobuhvatna arhitektura za opis jedne strategije. Ona opisuje kritične elemente strategije i njihove međusobne veze.



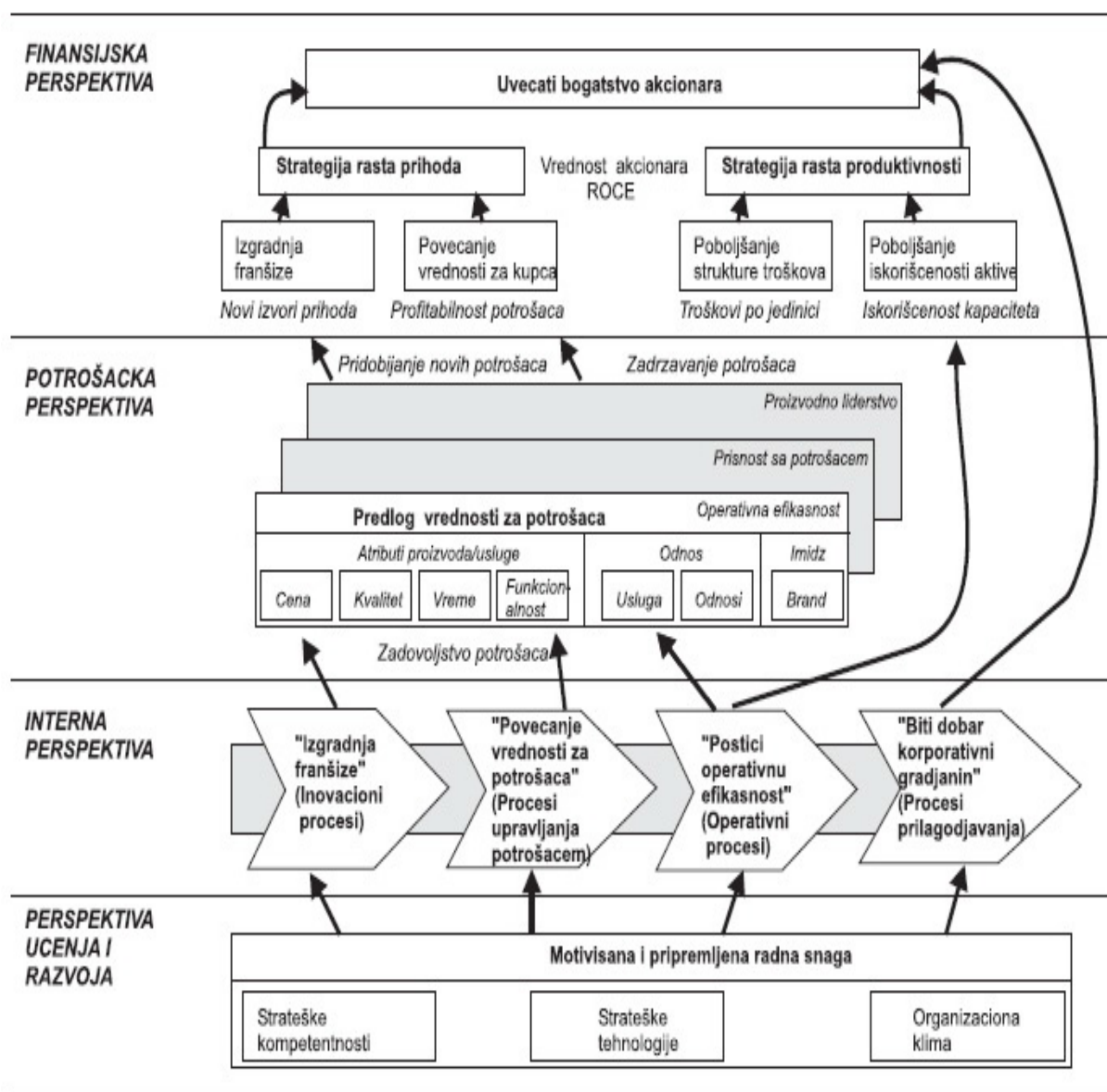
Slika 7. Prevođenje misije u željene ishode⁴⁶

Organizacije prave strategijske mape odozgo na dole. Menadžerski vrh najpre razmatra misiju, odnosno svrhu postojanja preduzeća i osnovne vrednosti u koje zaposleni preduzeća veruju. Polazeći od ovih informacija definiše se vizija, kojom se opisuje željena pozicija preduzeća 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

⁴⁶ prema 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. 73.

svoje personalne ciljeve formulišu na osnovu stratejskih inicijativa. Na ovaj način obezbeđuje se prevođenje misije u konkretne željene ishode: zadovoljne vlasnike, oduševljene potrošače, efektivne procese, motivisanu i obučenu radnu snagu. Ovaj proces jasno ilustruje slika 7.

Kaplan i Norton daju generičku šemu stratejske mape, navodeći da su kroz konsultantsku aktivnost došli do specifičnih stratejskih mapa za pojedine grane. Generičku šemu stratejske mape ilustruje slika 8.



Slika 8. Opisivanje strategije – BSC stratejska mapa⁴⁷

⁴⁷ prema 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. 96.

3.1.1. Finansijska perspektiva

Stvaranje vrednosti za vlasnike ishod je koji svaka strategija preduzeća treba da postigne. Preduzeće je konkurentno ukoliko svojim poslovanjem stvara veću vrednost za svoje akcionare u poređenju sa alternativnim investicijama. Finansijski ciljevi služe kao fokus za ciljeve i merila u ostalim perspektivama BSC. Sva merila treba da budu u uzročno-posledičnoj vezi koja na posletku dovodi do boljeg finansijskog učinka. Drugim rečima, finansijski ciljevi i merila imaju dvostruku ulogu – definišu finansijski učinak koji se očekuje od strategije i služe kao ciljna vrednost za merila i ciljeve ostalih BSC perspektiva.⁴⁸ Preduzeća obično koriste jedan sveobuhvatni indikator, kao dugoročni indikator uspeha. Ranije je to bila neka verzija Du Pont-ovog prinosa na investicije (ROI ili ROCE). Danas, preduzeća 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.

Međutim, bez obzira na merilo finansijskog uspeha, preduzeća povećavaju svoju ekonomsku vrednost na dva načina: rasta prihoda i povećanja produktivnosti. Inače, Kaplan i Norton u svojim radovima ne razmatraju mogućnosti povećanja vrednosti preduzeća kroz upravljanje desnom stranom bilansa stanja (operacije sa akcijama, pomeranje odnosa duga i sopstvenog kapitala u cilju smanjenja troškova finansiranja i sl.).

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 posla.

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

⁴⁸ Yoon, Hwang, *Managing for job performance: a dynamic BSC for public sector*, Leadership centre for change & innovation Central officials training institute, str.48.

3.1.2. Perspektiva potrošača

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. Preduzeće diferencira svoj predlog vrednosti, birajući jednu od tri strategije: operativne efikasnosti (operational excellence), prisnosti sa potrošačem (customer intimacy) i proizvodnog liderstva (product leadership).⁴⁹

Preduzeća koja forsiraju strategiju operativne efikasnosti moraju da teže odličnoj cenovnoj konkurentnosti, kvalitetu proizvoda, izboru proizvoda, odličnom vodećem vremenu i isporuci na vreme. Poznata preduzeća koja forsiraju ovu strategiju su McDonald's Corporation i Dell Computer Corporation.

Preduzeća koja forsiraju strategiju prisnosti sa potrošačem teže da budu odlična u svojim odnosima sa njima uključujući i izvanrednu uslugu, celovita i kostjumizovana rešenja za zadovoljenje potreba potrošača. Ovo je bila strategija IBMa 60-tih i 70-ih godina prošlog veka.

Preduzeća koja forsiraju strategiju proizvodnog liderstva teže da budu odlična po pitanju karakteristika proizvoda, njegove funkcionalnosti i drugih performansi. Poznata preduzeća koja forsiraju ovu strategiju su Sony Corporation i Intel Corporation.

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).

3.1.3. Perspektiva internih procesa

Kaplan i Norton sve poslovne procese svrstavaju u sledeće četiri kategorije:⁵⁰

- inovacioni procesi (invencija, razvoj proizvoda, brzina dopremanja do tržišta),
- procesi upravljanja potrošačem (razvoj rešenja, usluge potrošačima, upravljanje odnosima sa potrošačima, savetodavne usluge),
- operativni procesi (supply chain management, proizvodna efikasnost: smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, smanjenje vremena proizvodnog ciklusa, bolje upravljanje kapacitetom),

⁴⁹ Treacy M. And Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Reading, MA: Addison-Wiley, 1995), prema 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. 86-7.

⁵⁰ 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. 90-3.

- procesi vezani za regulaciono okruženje i prirodnu sredinu (zdravlje, sigurnost, ekologija i društvo).

Svi ovi procesi vrlo su bitni za svako preduzeće. Međutim, preduzeće mora da bude izuzetno dobro u onim procesima koji imaju maksimalan uticaj na predlog vrednosti za potrošača. To znači da preduzeća 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 preduzeća očekuje je ispunjenje osnovnih zahteva tj. zadovoljenje osnovnih kriterijuma u njihovom izvođenju.

3.1.4. Perspektiva učenja i razvoja

Ovom perspektivom se definišu sledeće tri kategorije neopipljive aktive koja je neophodna za realizaciju strategije.⁵¹

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

Čovek u svojoj prirodi ima urođenu težnju za rastom i razvojem⁵² a kako su strateške sposobnosti, tehnologija i organizaciona klima povezani sa zadovoljstvom zaposlenih, tako zadovoljstvo dovodi do zadržavanja zaposlenih, a naposljetku i do veće produktivnosti.⁵³

Kompanije stalno unapređuju svoje proizvode i poslovne procese i uvode nove proizvode sa proširenim mogućnostima, na šta ih prisiljava žestoka konkurencija na globalnom nivou. Perspektiva učenja i razvoja ukazuje na osnovu za budući uspeh kompanije, a to su zaposleni i infrastruktura. Ciljevi u okviru perspektive učenja i razvoja su pokretači izvanrednih rezultata u ostale tri perspektive BSC.

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").⁵⁴ Strategija prisnosti sa potrošačem zahteva od zaposlenih da razumeju potrebe potrošača kako bi se mogli izgraditi

⁵¹ 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. 93-5.

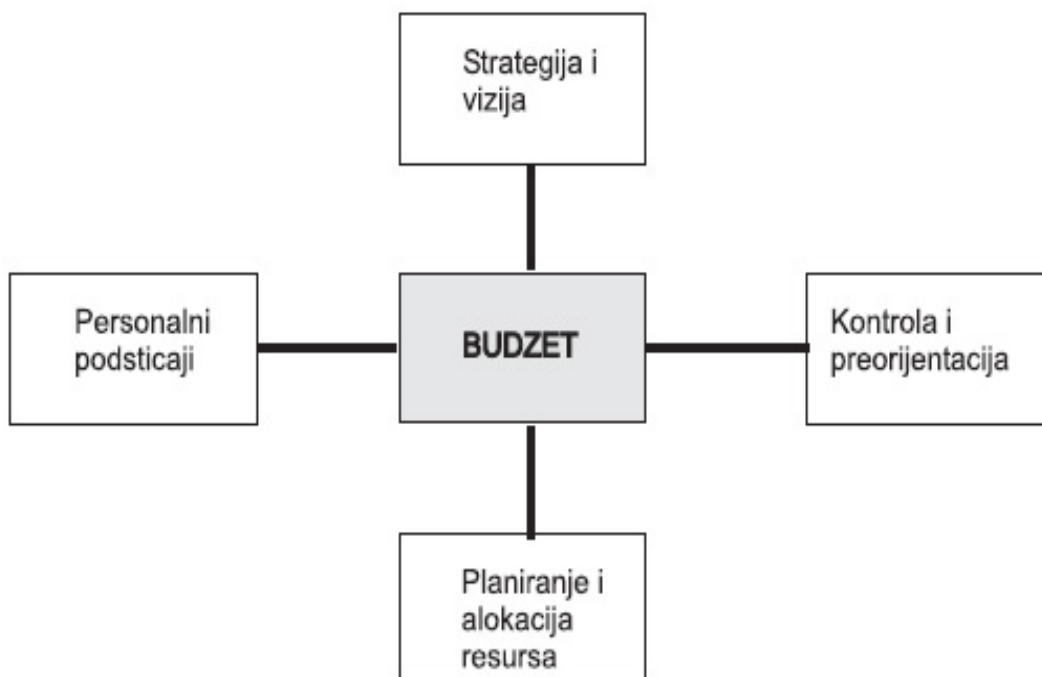
⁵² Maslov, Abraham, *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad, 2004.

⁵³ Yoon, Hwang, *Managing for job performance: a dynamic BSC for public sector*, Leadership centre for change & innovation Central officials training institute, str.54.

⁵⁴ 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. 94.

dugoročni odnosi sa njima. Strategija proizvodnog liderstva zahteva razvoj znanja upravljanja patentima i komercijalizacijom novih proizvoda, upravljanja njihovim životnim ciklusom i sl.

3.2. BSC kao menadžment sistem



Slika 9. Sistem konvencionalnog menadžmenta⁵⁵

Formulisanje međusobno povezanih elemenata strategije u strategijskoj mapi osnova su izgradnje Balanced Scorecard programa merenja. Ono što imenuje koncept BSC je balans između merila u četiri perspektive. Međutim, merila koja čine BSC ne mogu se posmatrati izolovano jedna od drugih. Ona se odnose na grupu ciljeva koji su međusobno povezani.

Kaplan i Norton insistiraju, najpre, na formulisanju strategijske mape i ciljeva povezanih kroz prizmu uzroka i posledica, a tek zatim dozvoljavaju pronalaženje adekvatnih merila ovih ciljeva. Inače, tipičan broj merila po pojedinim perspektivama je sledeći:⁵⁶

- finansijska perspektiva – 5 merila,
- potrošačka perspektiva – 5 merila,
- perspektiva internih procesa 8-10 merila i
- perspektiva učenja i razvoja – 5 merila.

⁵⁵ prema 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. 24.

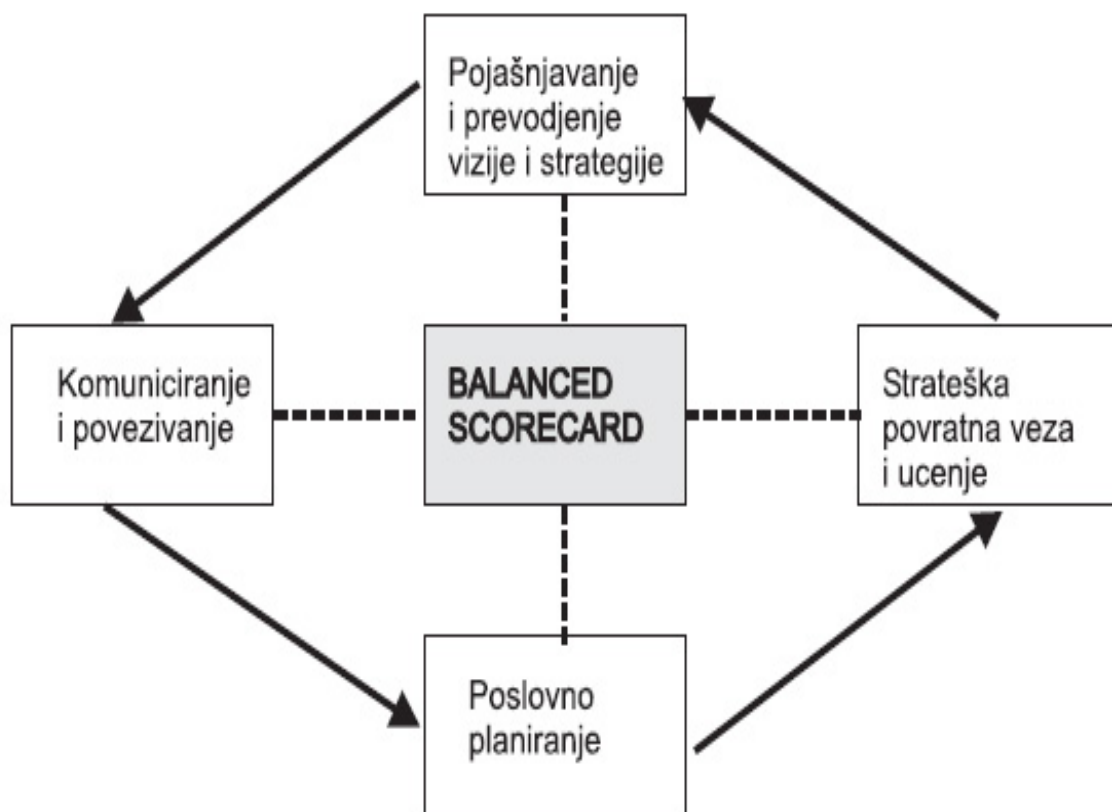
⁵⁶ prema Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, str. 375.

Strukturiranje strategije kao hipoteze o uzročno-posledičnim aktivnostima i ishodima, formiranje četiri jasne perspektive⁵⁷ i zaokruživanje sistema merila u skladu sa ovim, obezbedilo je BSC-u ulogu sistema strategijskog menadžmenta umesto uloge sistema merila performansi.⁵⁸

Prihvatanje BSC kao sistema strategijskog menadžmenta omogućava da se napusti sistem konvencionalnog menadžmenta koji je bio kratkoročno kontrolom orijentisan finansijski okvir, sa budžetom u svom centru. Slika 9. ilustruje sistem konvencionalnog menadžmenta.

Novi menadžment sistem sa BSC u svom središtu dugoročan je i strateški orijentisan menadžment sistem. (slika 10.)

Kako Kaplan i Norton ističu funkcionisanje BSC kao strategijskog menadžment sistema dovelo je do velike kulturne promene tih organizacija – do stvaranja stratejski fokusiranih organizacija.⁵⁹



Slika 10. BSC kao sistem strategijskog menadžmenta⁶⁰

⁵⁷ Broj perspektiva koji se pojavljuje u praksi ponekad odstupa od četiri. Uostalom, Kaplan i Norton dozvoljavaju variranje njihovog broja u skladu sa konkretnom situacijom.

⁵⁸ Kaplan R., Norton D., *Commentary Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, Accounting Horizons Vol. 15, No 1, March 2001, American Accounting Association

⁵⁹ 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. 25.

3.3. Principi strategijski fokusirane organizacije

Strategijski fokusirana organizacija jeste organizacija koja je u potpunosti okrenuta realizaciji strategije. Koncept BSC osnova je opisa strategije, a svaka aktivnost, organizaciona jedinica i pojedinac okrenuti su realizaciji strategije.

Strategijski fokusirana organizacija počiva na sledećim principima:⁶¹

1. *Operacionalizovati strategiju.* Organizacije moraju da strategiju prevedu u logičnu arhitekturu strategijske mape i BSC kako bi se detaljno specifikovali kritični elementi strategije.
2. *Uskladiti organizaciju sa strategijom.* Ono se postiže na sledeće načine:
 - kroz korporativnu BSC definišu se opšti strateški prioriteti,
 - svaka poslovna jedinica razvija dugoročni plan i BSC koji su konzistentni sa korporativnom strateškom agendom,
 - svaka jedinica za podršku (strategijska funkcionalna jedinica) razvija plan i BSC za "najbolju praksu" koju će koristiti sve poslovne jedinice, a što će voditi sinergiji između poslovnih jedinica,
 - planovi i BSC definišu veze i odnose sa eksternim partnerima koje su konzistentne sa strategijom poslovne jedinice.
3. *Omogućiti (obezbediti) da strategija bude deo svakodnevnog posla.* BSC omogućava da strategija postane jasna svim zaposlenim. Takođe, ona je osnova za formulisanje ličnih ciljeva i zadataka u svetlu opštih prioriteta. Konačno, sve je veći broj organizacija koje svoj sistem stimulacije vežu za BSC.
4. *Omogućiti (obezbediti) da strategija bude kontinuelan proces.* BSC u strategijski fokusiranim organizacijama omogućava integrisanje operativnog i strategijskog upravljanja. Najpre, ovde se strategija povezuje sa procesom budžetiranja. Promovišu se dva budžeta: operativni, koji obuhvata planiranje prihoda i rashoda povodom proizvodnje i prodaje postojećih proizvoda i usluga i strategijski, koji detaljno precizira rashode povodom razvoja novih sposobnosti, unapređenja postojećih procesa i kapaciteta, osvajanja novih tržišta i potrošača. Na ovaj način, strategijski fokusirana organizacija obezbeđuje da proces budžetiranja štiti dugoročne strateške inicijative od pritisaka za postizanje kratkoročnih finansijskih performansi. Osim dvostrukog budžetiranja, strategijski fokusirana organizacija uvodi operativne sastanke menadžera povodom redovnog praćenja ostvarenja strategije. Sastanci se održavaju mesečno ili kvartalno i više su okrenuti ka revidiranju strategije i ciljeva u budućnosti nego analizi postignutog uspeha. Naime, pošto su rezultati dostupni svima (zavaljujući intranetu), svako može da prati odstupanja od zadataka i da, moentalno razmišlja o predlozima za unapređenje svojih rezultata, ali i rezultata ostalih zaposlenih.
5. *Obezbediti vođstvo potrebno za promenu organizacije.* Programi BSC obično su dočekivani sa nevericom, pa i negodovanjem, a vrlo često i otporom iz, pre svega,

⁶⁰ prema 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. 24.

⁶¹ prema 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. 7-17.

finansijskog sektora⁶² "suverenog vlasnika" budžeta, sredstva tradicionalnog upravljanja. Zato, uvođenje BSC i njegovo funkcionisanje zahteva solidno vođstvo. Uspešni programi BSC počinju prepoznavanjem da BSC nije projekat uvođenja novih merila performansi, već da je to projekat koji pokreće promene. Na početku, fokus je na mobilizaciji snaga "za" i na stvaranju impulsa kako bi se projekat lansirao. Zatim, BSC program koristi se za upravljanje tranzicijom preduzeća u kojoj se definišu, demonstriraju i pojačavaju nove kulturne vrednosti. Kako proces odmiče, postojeći sistemi menadžmenta (sistemi stimulacija, budžetiranja i alociranja resursa i dr.) modifikuju se prema BSC programu. 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, a strategija postaje kontinuelan proces.

3.4. Implementacija strategije

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

Integrisani menadžment sistem povezanosti strategija i operacija sastoji se iz 6 faza:

1. *Razvoj strategije.* Menadžeri razvijaju strategiju uz korišćenje različitih strategijskih instrumenata u strategijskoj analizi i formulisanju strategije. Pojašnjenje misije, vrednosti i vizije je od odlučujuće važnosti za dobro usmerenje organizacije.
2. *Plan strategije.* Organizacioni planovi strategije koriste alate (instrumente) kao što su strategijske mape i *Balanced Scorecard* (mere i ciljevi).
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.
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.)

⁶² Creelman James, *Building and Implementing a Balanced Scorecard, International Best Practice in Strategy Implementation*, Business Intelligence 1998, str. 118.

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.
6. *Testiranje i adaptiranje strategije.* Periodično, leaderski 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.

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

Prema istraživanju u SADu koje je 2003. godine sproveo *Crafied University* čak 46% organizacija koristilo je neki od formalnih sistema upravljanja performansama. Čak 75% organizacija koristilo je sistem upravljanja zasnovan na BSC, dok je 25% koristilo neki vid *Total Quality Management* (TQM-a). To vodi zaključku da je već tada, BSC koncept postao, uveliko, vodeći sistem za upravljanje organizacionim performansama.⁶³

Takođe, studija koju je sponzorisao američki *Institute of Management Accountants* je ukazala da je BSC uveliko, postao vodeći sistem upravljanja organizacionim performansama, ostavivši daleko iza sebe sisteme zasnovane na menadžment kvaliteta (Malcolm Baldrige, European Foundation of Quality Management – EFQM, i šest sigmi) ili finansijskog menadžmenta (ekonomski dodata vrednost - EVA).⁶⁴

Integrirani menadžment sistem Kaplana i Nortona je zasnovan na sistemskom pristupu povezivanja strategije sa operacijama. Polazeći od njihovog značaja u ekonomiji i menadžmentu opisaćemo sadržaj procesa od šest faza nešto opširnije.

3.4.1. Integrirani menadžment sistem Kaplana i Nortona u šest faza

Faza 1: *Razvoj strategije* - Integrirani menadžment sistem polazi od razvoja strategije od strane menadžera. Tri pitanja su u fokusu razvoja strategije:⁶⁵

1. *U kakvom poslovanju se nalazimo i zašto? (pojasniti misiju, vrednosti i viziju):* Rukovodioci razvoj strategije počinju sa formulisanjem i/ili preispitivanjem organizacione misije (svrhe), internim kompasom, osnovnim vrednostima (stavovi, vrednosti i karakter) koji usmeravaju akciju organizacije i aspiracije za buduće rezultate, narednih 3-5 godina (vizija). Potrebno je na ovom mestu istaći da u teoriji i praksi

⁶³ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 6

⁶⁴ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 6

⁶⁵ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 9-10

strategijskog menadžmenta postoje i drugačiji stavovi o redosledu i sadržaju navedenih usmeravajućih komponenti (odluka, iskaza) organizacije.

2. *Koja su glavna pitanja? (vođenje strategijske analize):*

Menadžeri prate, analiziraju i predviđaju faktore konkurentskog ili operativnog okruženja i glavne promene od njihovog poslednjeg oblikovanja strategije. Za analizu konkurentskog okruženja služi nam Porterov model pet sila, ili faktora grane.

Tri su izvora bitna za ovaj korak: eksterno okruženje (PESTEL: političko, ekonomsko, društveno, tehnološko, ekološko i pravno), interno okruženje (ključni procesi Porterovog lanca vrednosti) i progres postojeće strategije. Procena okruženja se sumira u SWOT pregledu snaga i slabosti (interni faktori) i šansi i pretnji (eksterni faktori) kojima se identifikuje više strategijskih pitanja bitnih za (pre)oblikovanje strategije. Top menadžment razvija i komunicira direktive, tzv. Agendu strategijske promene koja objašnjava potrebu za promenom strategije.

3. *Na koji se način možemo takmičiti (formulisanje strategije):*

U poslednjem koraku rukovodioci stvaraju strategiju koja se tiče pitanja:

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

Uostalom, i Porter definiše strategiju kao izbor jedinstvene i vredne pozicije koja znači obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na konkurente ili sličnih aktivnosti na različite načine.⁶⁶

Faza 2: Plan strategije - Menadžeri, u ovoj fazi, stvaraju plan strategije uz korišćenje različitih instrumenata strategijskih mapa, BSC (mere i ciljevi), strategijskih portfolio inicijativa (akcioni programi) i sredstava namenjenih za finansiranje inicijativa (budžeti) koji usmeravaju delovanje i alokaciju resursa. U ovoj fazi organizacije pokušavaju da odgovore na sledeća pitanja:⁶⁷

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

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

⁶⁶ Porter, M., (2006.) *On Competition*, Harvard Business press, str. 40-41

⁶⁷ šire: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 10-11

2. *Na koji način merimo naš plan? (selekcija mera i ciljeva):*

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

3. *Koje akcione programe zahteva naša strategija? (izbor stratezijskih inicijativa):*

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

4. *Kako finansiramo naše inicijative? (uvođenje STRATEX)*

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

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

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

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

Faza 3: Usklađivanje organizacije sa strategijom - U multibiznisnim i multifunkcionalnim organizacijama, rukovodioci moraju povezati organizacionu strategiju sa strategijom pojedinih poslovnih i funkcionalnih strategija. Potrebno je da zaposleni razumeju strategiju i da budu motivisani kako bi doprineli uspehu strategije. U procesu usklađivanja organizacije sa strategijom potrebno je dati odgovore na sledeća pitanja:⁶⁸

1. *Kako da obezbedimo da se sve organizacione jedinice nalaze na zajedničkoj osnovi? (usklađivanje poslovnih jedinica):* Strategija se definiše na nivou pojedinih poslovnih jedinica. Strategija na korporativnom nivou definiše kako se strategije poslovnih

⁶⁸ šire: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, str. 12-13

jedinica integrišu, kako bi se stvorila sinergija. Korporativna strategija se opisuje kroz strategijsku mapu, kojom se identifikuju specifični izvori sinergije. Menadžeri zatim vrše kaskadiranje mape vertikalno na poslovne jedinice, čije individualne strategije reflektuju a) ciljeve vezane za lokalne strategije i b) ciljeve koji su integrisani s korporativnom strategijom i strategijom drugih poslovnih jedinica.

2. *Kako možemo uskladiti pomoćne ili jedinice za podršku sa poslovnim jedinicama i korporativnim strategijama? (usklađivanje jedinica za podršku):* Rukovodioci često tretiraju jedinice za podršku kao troškovne centre, pa se često ne usklađuju njihova strategija i operacije sa strategijom i operacijama organizacije i poslovnih jedinica. To je neophodno raditi i definisati strategijske mape i BSC za jedinice za podršku u funkciji efikasno sprovođenja strategije poslovnih jedinica i organizacije kao celine.
3. *Na koji način motivišemo zaposlene da doprinose izvršenju strategije? (usklađivanje zaposlenih):* Zaposleni su ti koji unapređuju procese i rade na projektima, programima, inicijativama. Povezivanje svakodnevnih operacija sa strategijom zahteva da zaposleni razumeju i budu svesni strategije. Nažalost, kao što smo već istakli, vrlo često samo 5% zaposlenih razumeju strategiju. Organizacije koriste formalne programe komuniciranja kako bi zaposleni razumeli strategiju i bili motivisani da je razumeju. Menadžeri rade na usklađivanju ličnih ciljeva i inicijative zaposlenih sa ciljevima poslovnih jedinica i organizacije u celini.

Faza 4: Plan Operacija - U procesu operativnog planiranja menadžeri treba da daju odgovore na dva ključna pitanja:⁶⁹

1. *Poboljšanje kojih poslovnih procesa je najkritičnije za izvršenje strategije (poboljšanje ključnih procesa):* Strategijske teme nastaju iz ključnih procesa koji su definisani na mapi. NPR.: strategijska tema „Stvaranje veće lojalnosti kod targetiranih klijenata“ zahteva značajno unapređenje procesa menadžmenta potrošača. Organizacije se fokusiraju na TQM, šest sigmi i reinženjering u funkciji povećanja performansi procesa koji su identifikovani kao ključni za ostvarenje poboljšanja odnosa a potrošačima. Od sredini 1990-tih godina sve više se afirmiše i primenjuje program Menadžment odnosa sa klijentima (Customer Relationship Management – CRM). Nakon identifikovanja ključnih procesa unapređenja i programa za njihovo poboljšanje menadžment timovi, koji rade na njihovom sprovođenju, stvaraju kontrolne table (dash boards) koji sadrže ključne indikatore performansi i uvid, povratnu informaciju o naporima zaposlenih za poboljšanje procesa.
2. *Na koji način povezujemo strategiju sa operativnim planovima i budžetima (razvoj plana resursnih kapaciteta):* Planovi za unapređenje procesa i strategijske mere i ciljevi na najvišem nivou, u okviru BSC, moraju biti pretvoreni u godišnji operativni plan. Operativni plan ima tri komponente: detaljno predviđanje prodaje, plan resursnih kapaciteta i budžete za operativne troškove i kapitalna ulaganja.

Faza 5: Monitoring i učenje - Posle utvrđene strategije i povezivanja i usklađivanja sa operativnim planom, organizacije počinju sa sprovođenjem strategije i operativnih planova,

⁶⁹ šire: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 13-15

monitoringom rezultata performansi i unapređenjem operacija i strategija polazeći od novih informacija i stečenog novog znanja (učenja). Organizacije koriste sastanke za razmatranje operativnih planova kako bi ispitale performanse odeljenja i funkcija i rešile probleme koji uporno nastaju. One sprovode sastanke za razmatranje strategije kako bi razmotrile indikatore i inicijative iz BSC i procenile progres, kao i barijere u izvršenju strategije. Na sastancima za sprovođenje strategijskih i operativnih planova, postavljaju se različita pitanja:⁷⁰

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

Faza 6: Testiranje i prilagođavanje strategije - I pored pomenutih sastanaka, organizacije moraju da održavaju posebne sastanke na kojima se testiraju fundamentalne pretpostavke strategije. Od poslednjeg sastanka i korigovanja (ažuriranja) strategije, kompanija mora da proceni dodatne podatke iz operativnih kontrolnih tabli i mesečnih BSC metrika, nove informacije o promenama u konkurentskom i regulatornom okruženju, kao i nove ideje i šanse kojima su doprineli zaposleni. Sastanci testiranja i prilagođavanja strategije treba da omoguće odgovor na pitanje:⁷¹

1. *Da li naša strategija funkcioniše?*

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

⁷⁰ šire: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 15-16

⁷¹ šire: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 16-18

(unapređuje) neophodno je modifikovati organizacionu strategijsku mapu i BSC i otpočeti novi ciklus strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja.

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

Uprava za strategijski menadžment bi imala tri važne uloge i to:⁷²

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

Uloga liderstva timova izvršnih rukovodilaca je neophodna i od suštinske važnosti za pravljenje bilo kakvih promena, a posebno promena radikalnog karaktera koje traži savremeno organizaciono okruženje. Korporacija je senka čoveka na vrhu, kako je to isticao Artur Miller, bivši potpredsednik Forda i jedan od dekana na Stanford University. U svakoj od 6 faza modela menadžment sistema lideri imaju svoje uloge.⁷³

- U fazi 1, CEO⁷⁴ 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 ciljevi 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.

⁷² Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, str. 19

⁷³ šire: Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Scholl Press, 2008, str. 20-21

⁷⁴ Chief Executive Officer (CEO) – Generalni direktor

Ukoliko neke organizacije ne uspevaju da ostvare „premiju izvršenja“ uz primenu BSC programa, to se najčešće dešava zbog:⁷⁵

1. Nepostojanja liderstva na top nivou, kao ni rukovodioca strategijske teme i procesa;
2. Ne postoji veza strategije i BSC (nema strategijskih mapa, uglavnom se rade ključni indikatori u četiri perspektive, a mere su uglavnom finansijske prirode);
3. Ne postoji komunikacija BSC sa zaposlenima ;
4. Ne postoji povezanost BSC i menadžment procesa: principa strategijski fokusirane organizacije i posebne funkcije (uprave) za strategijski menadžment.

3.5. Mogućnosti za primenu BSC u različitim sferama poslovanja

Kaplan i Norton razvijali su BSC u periodu 1989-1992. godine u istraživanju pod sponzorstvom KPMG-a na terenu dvanaest kompanija među kojima su bile i DuPont, Electronic Data Systems, Hewlett-Packard, General Electric i Shell Canada.⁷⁶

Vrlo brzo posle obelodanjivanja koncepta BSC u Harvard Business Review godine 1992.,⁷⁷ BSC je kao sredstvo menadžmenta našao svoju primenu u velikom broju preduzeća širom sveta. Može se slobodno reći da i nema preduzeća, koje se smatra liderom ili njegovim neposrednim sledbenikom u bilo kojoj grani, a koje nema implementiran BSC.

Preduzeća 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.⁷⁸ Uostalom, po Kaplanu i Nortonu, „Ako je formulisanje strategije neka vrsta umetnosti, opis strategije to ne mora da bude.”⁷⁹ Ako se strategija može opisati na jedan ”disciplinovani” način, povećava se verovatnoća njene uspešne implementacije.

Dakle, BSC je osnovno sredstvo implementacije strategije, ali to važi i za slučaj preduzeća koja imaju jasno definisanu strategiju. Kod preduzeća gde strategije 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.⁸⁰

⁷⁵ Kaplan, R.S., *Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy*, Materijali sa predavanja, Sava Centar, Beograd, 12. Novembar 2008.

⁷⁶ 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. 9.

⁷⁷ Kaplan R.S., and D.P. Norton, *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992, January-February, 71-79.

⁷⁸ Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996., str. 38.

⁷⁹ 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. 104.

⁸⁰ Isto, str. 372.

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.

Tako, ABB Sweden koristi BSC od pet perspektiva koji naziva EVITA.⁸¹ EVITA je skraćenica na švedskom jeziku, nastala kao deo T-50 programa koji ima za cilj smanjenje vremena poslovnog ciklusa na polovinu (50%) u cilju podizanja satisfakcije potrošača na osnovu smanjenja vremena potrebnog za zadovoljenje njihovih specifičnih potreba. BSC ovde ima sledeće perspektive: finansijsku, potrošačku, perspektivu procesa i dobavljača, perspektivu inovacija i razvoja i perspektivu zaposlenih.

CIGNA Property & Casualty (P&C) i Sears Roebuck koristili su BSC za uvođenje programa sveobuhvatne transformacije kompanije.

Electrolux White Goods Europe (posle akvizicija italijanskog Zanussi-ja i nemačkog AEG-a) i Whirlpool Europe (takođe, posle većeg broja akvizicija) primarno su koristili BSC radi usklađivanja kultura svojih preduzeća geografski disperzovanih. Za BSC Whirlpool Europe karakteristično je da postoje tri perspektive: finansijske, potrošačka i perspektiva zaposlenih.

BSC se koristi i za kontinuelno unapređenje poslovnih procesa. U tom smislu, on se koristi i kao nadogradnja TQM (NETAS, Sonera Ltd., British Telecommunications (BT), Celestica Limited).⁸² AT&T Canada, IKEA, Systems B.V., Svenska Handelsbanken AB, Borealis i SKF u Evropi koriste BSC za svakodnevno upravljanje, izbegavajući čak i izradu kratkoročnog budžeta.⁸³

Treći svetski proizvođač dijamanta i ostale luksuzne robe "Bulgari" razvio je Imaginator Scorecard Compass kako bi podržao strategiju "totalnog fokusa na potrošača" iz tri perspektive: odnosi sa potrošačima, radni procesi i organizaciona podrška (finansijska merila uključena su u organizacionu podršku, zato što menadžeri veruju da je održavanje jake strategijske pozicije potrebno za fokusiranje zaposlenih na zadovoljavanje potrošačkih potreba).⁸⁴

BSC Burger King-a iz Severne Amerike sastoji se iz pet strategijskih ciljeva: profitabilnost, tržišno učešće, zadovoljstvo franšizera, zadovoljstvo potrošača i zadovoljstvo zaposlenih.⁸⁵

⁸¹ Creelman James, *Building and Implementing a Balanced Scorecard, International Best Practice in Strategy Implementation*, Business Intelligence, 1998., str. 13.

⁸² prema 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. 68.

⁸³ prema 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. 288.

⁸⁴ prema 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. 105.

⁸⁵ prema 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. 136.

3.5.1. BSC u javnom sektoru i neprofitnim organizacijama

BSC je program koji je našao veliku primenu i u organizacijama javnog sektora, kao i u neprofitnim organizacijama. Grad Charlotte (SAD), Ministarstvo odbrane u SAD, Ministarstvo energetike u SAD, Cockburn i Melville (Australija), 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.⁸⁶ U Republici Srbiji imamo primer Mesne Zajednice Banatsko Novo Selo.⁸⁷

Kao organizacije u neprofitnom sektoru koje uspešno primenjuju BSC, Kaplan i Norton navode 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.⁸⁸

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

Kod organizacija iz javnog sektora, moguće je identifikovati tri osnovna cilja čije ostvarenje vodi misiji organizacije: stvaranje vrednosti uz minimalne troškove i uz obezbeđivanje stalne podrške osnivača organizacije. Ovo ilustruje slika 11. Na primer, strateški ciljevi MZ Banatsko Novo Selo su ugodnost života, ugodnost rada i ugodnost investiranja.

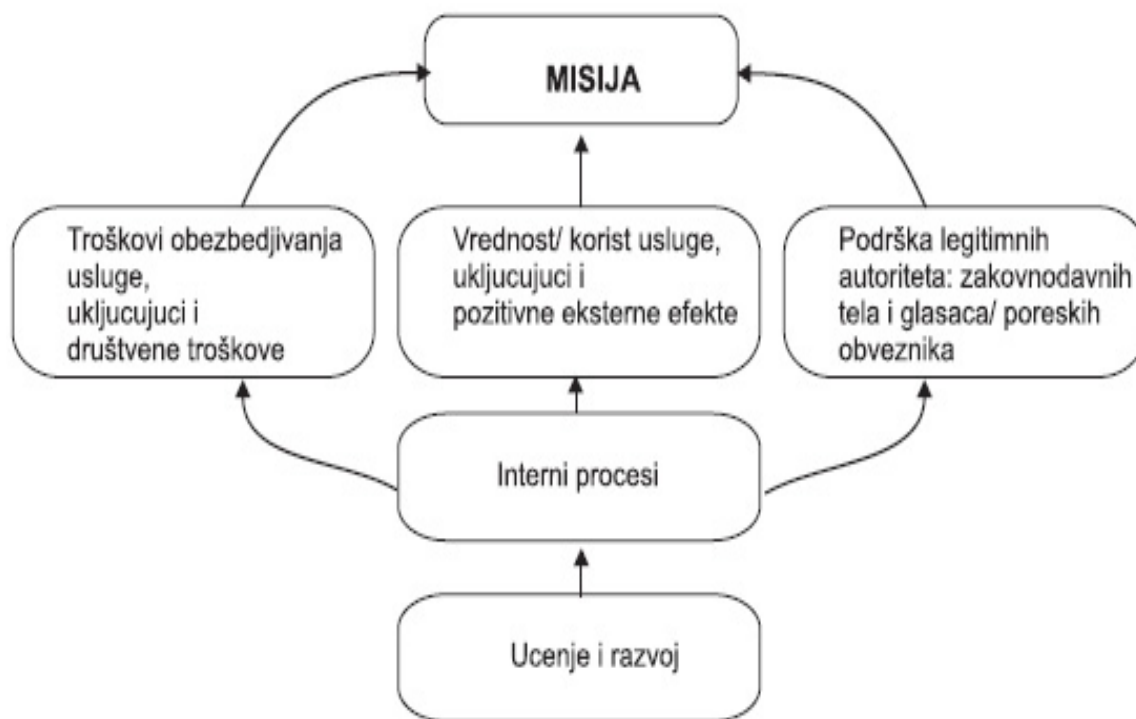
Pre definisanja opšte strateške mape, neophodno je konkretizovati strateške perspektive. Relevantne perspektive za MZ Banatsko Novo Selo su:

1. Perspektiva građana - perspektiva građana se nalazi na vrhu jer je osnovna funkcija mesne vlasti pružanje usluga koje građani žele. Perspektiva građana postavlja pitanje da li mesna uprava pruža građanima usluge koje oni očekuju, a koje se mogu odnositi na uključivanje građana u donošenje bitnih odluka, poštovanje principa održivog razvoja, zaštitu životne sredine, poboljšavanje uslova zapošljavanja na lokalnom nivou ili unapređenje socijalne sigurnosti i zdravstvene zaštite.
2. Perspektiva privrede - perspektiva privrede pokušava da pruži odgovor na pitanje kako podstaći ekonomski razvoj mesne zajednice, odnosno pokušava da specifikira grane lokalne privrede koje mogu predstavljati najznačajnije pokretače budućeg privrednog razvoja mesne zajednice. Ti pokretači mogu biti poljoprivreda, turizam, sektor malih i srednjih preduzeća ili recimo proizvodnja energije na bazi obnovljivih energetskih izvora.
3. Perspektiva infrastrukture - perspektiva infrastrukture se bavi ciljevima vezanim za zaokruživanje komunalne i infrastrukturne mreže mesne zajednice, kao ključnog preduslova za dalji privredni, socijalni i kulturni razvoj mesne zajednice.

⁸⁶ 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., i Kaplan R., Norton D., *Balance without Profit*, Financial Management, January 2001.

⁸⁷ *Strategija razvoja MZ Banatsko Novo Selo za period 2007-2017. godine*, Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu, April 2007.

⁸⁸ 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.



Slika 11. Finansijsko-potrošačka perspektiva u organizacijama javnog sektora⁸⁹

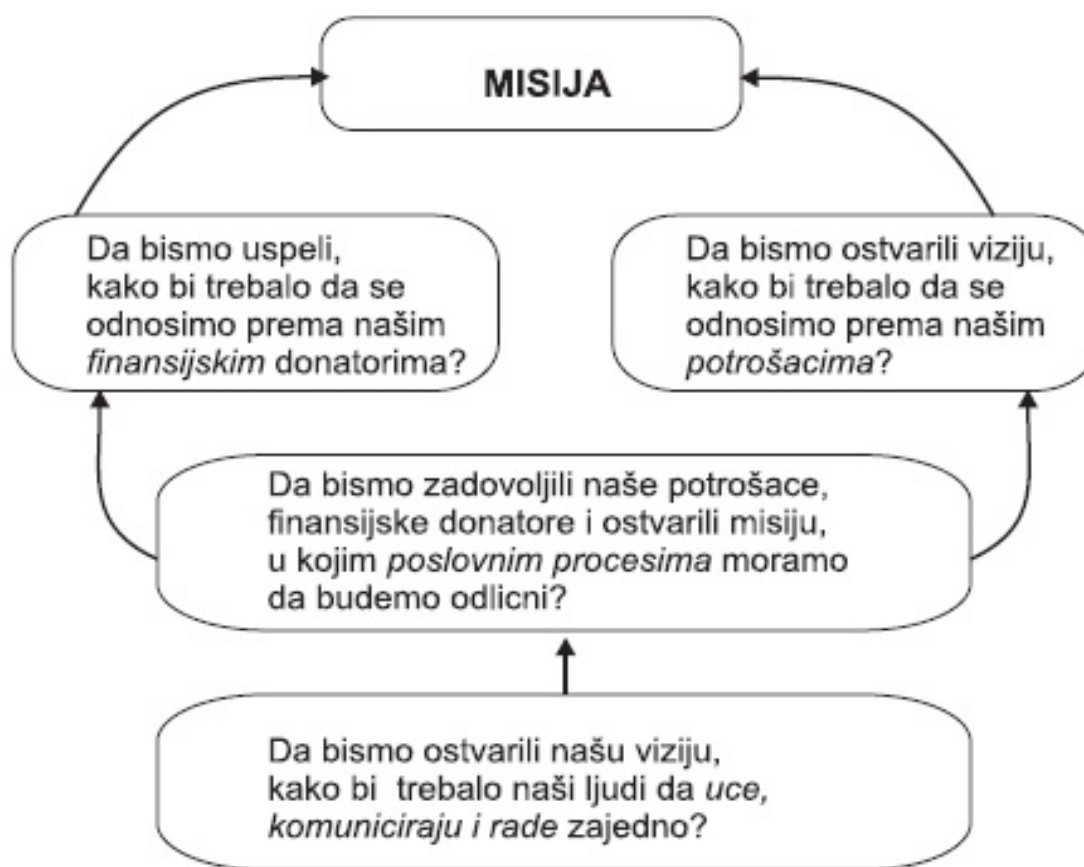
Perspektiva troškova naglašava značaj postizanja operativne efikasnosti, kako bi se minimizirali direktni, ali i društveni troškovi.

Perspektiva vrednosti identifikuje ključne koristi koje se kreiraju za građane (poboljšanje obrazovanja, bolje zdravlje, smanjenje smrtnosti, smanjeno zagađenje životne sredine, 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 usluge pojavljuje se druga grupa ljudi. Zato, ove organizacije moraju da na vrh BSC postave obe perspektive – donatorsku i korisničku. Ovo ilustruje slika 12.

⁸⁹ prema 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. 136.



Slika 12. Adaptirana BSC za neprofitne organizacije⁹⁰

⁹⁰ prema 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. 135.

IV Deo

4. Balanced Scorecard na primeru preduzeća Positive d.o.o.⁹¹

4.1. O preduzeću Positive

Positive doo osnovan je početkom 2000. godine, kao nastavak višegodišnjeg rada grupe entuzijasta u oblasti informatičkih tehnologija. Nagli rast krajem te godine doživeo je uvođenjem programa refabrikovanih korišćenih računara i opreme, a zrelost doživljava u narednih nekoliko godina dajući naglasak na projektovanje i izvođenje računarskih mreža, kao i proizvodnju i prodaju informatičke opreme. Značajan korak bio je i uvođenje sektora za tehničku podršku koji stručno i u kratkom roku pruža servisne i konsultantske usluge poslovnim korisnicima. Iz ovih razloga Positive je od početnih pet, danas stigao do trideset zaposlenih radnika, a kvalitet poslovanja omogućavaju i kontinuirana obuka i sertifikati različitih tehničkih i inženjerskih statusa zaposlenih u okviru programa Cisco i Microsoft.

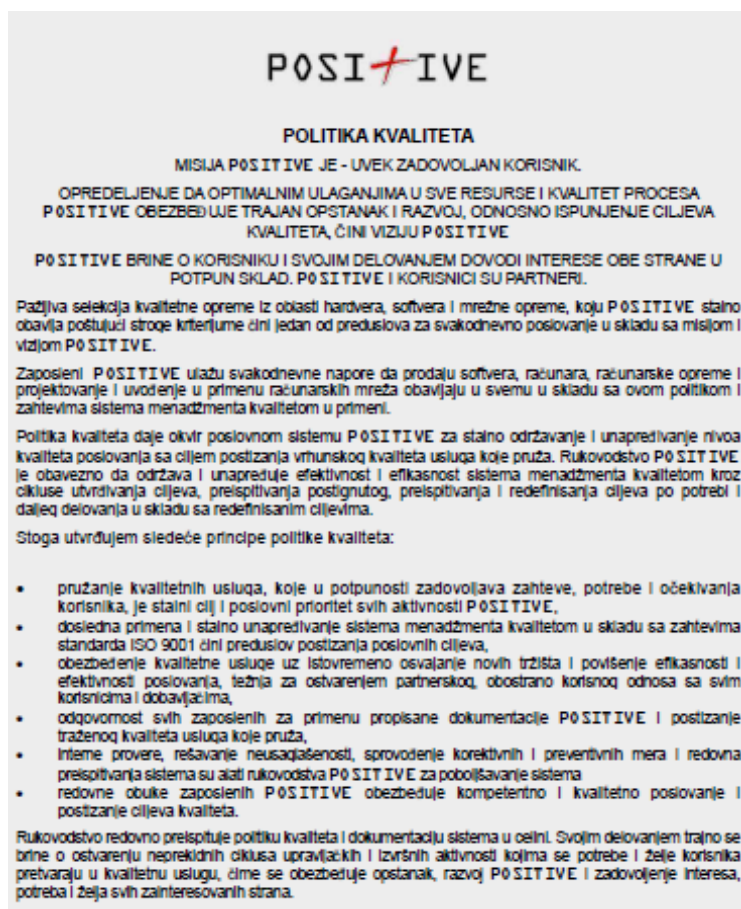
Positive ima tri osnovne delatnosti:

1. **Prodaja računara i računarske opreme.** Proizvodnja i prodaja Positive Brand računara - konfiguracija sastavljenih na osnovu zahteva i potreba korisnika i višegodišnjeg iskustva u proizvodnji i prodaji računara i računarske opreme. Pored gotovih konfiguracija Positive nudi široki spektar različite računarske i prateće potrošne opreme, u klasičnoj i “elektronskoj” prodavnici.
2. **Projektovanje i uvođenje u primenu računarskih mreža.** Projektovanje IT rešenja u oblasti računarskih mreža i prateće infrastrukture, izvedba poslovnih rešenja računarskih mreža, servis i korisnička podrška u kritičnim situacijama, IT konsalting i obuka za rad sa računarskim mrežama. Positive je sertifikovani Microsoft Gold Certified Partner i Cisco SMB Select Partner.
3. **Servis, održavanje i podrška poslovnim korisnicima.** Positive je uveo sektor tehničke podrške na osnovu zahteva i potreba većeg broja poslovnih korisnika, koji očekuju brzu i stručnu IT podršku. Veći broj inženjera i tehničara, sa sertifikatima kompanija Cisco i Microsoft pružaju preduzećima, koja sa kompanijom imaju ugovor održavanju, sigurnost i pouzdanost rada njihovog informacionog sistema svakog dana, 24 sata u toku cele godine.

Positive je organizovan na funkcionalnom, procesnom principu i sastoji se iz četiri organizacione celine. Organizacijom rukovodi direktor. U okviru komercijalnog sektora obavljaju se poslovi nabavke, skladištenja, prodaje (otpreme) i marketinga. Na čelu komercijalnog sektora je Komercijalni direktor. Sektor obavlja prodaju u prodavnici, prodaju pravnim licima i prodaju preko Interneta (on-line prodaju). U okviru opšte službe obavljaju se

⁹¹ Dokumenta preduzeća Positive: *Strateški plan 2007-2010, ISO 9001:2008* Positive, 2009, dostupno na www.positive.rs

opšti poslovi, knjigovodstveno-računovodstveni poslovi i ekonomsko-finansijski poslovi. Opštom službom rukovode direktor i zamenik direktora, saradnju na liniji prodaja/nabavka i opšta služba koordinira back-office manager. U okviru tehničkog sektora obavljaju se poslovi proizvodnje, servisa, tehničke podrške korisnicima i većina aktivnosti održavanja računara i računarske mreže. Na čelu sektora je tehnički direktor. U okviru sektora računarskih mreža pružaju se usluge projektovanja i ugradnje računarskih mreža za korisnika. Poslove sektora koordinira projektant računarskih mreža. Positive je u celini u privatnoj svojini. Positive ima sertifikat sistema kvaliteta ISO 9001:2008 i u skladu sa njim postavlja ciljeve poslovanja i načine postizanja istih na način dat u Politici kvaliteta. U ovoj izjavi naznačeni su vizija, misija i strategija preduzeća (slika 13).



Slika 13. vizija, misija i strategija preduzeća Positive

4.1.1. Procesni prilaz

Positive je svoj sistem menadžmenta kvalitetom zasnovao na procesnom prilazu, pri čemu su utvrđeni sledeći procesi:

Procesi rukovođenja (upravljanja)

- planiranje i operativno upravljanje,
- razvoj organizacije i investiranje,
- upravljanje resursima (ljudskim i finansijskim),
- menadžment kvalitetom (preispitivanje QMS, interne provere, rešavanje neusaglašenosti, korektivne i preventivne mere, upravljanje dokumentima, upravljanje zapisima, praćenje i merenje zadovoljstva korisnika).

Osnovni procesi

- nabavka,
- prijem i skladištenje,
- prodaja (u prodavnici on-line pravnim licima (B2B), spoljna trgovina)
- proizvodnja,
- projektovanje i izvođenje radova,
- servisiranje.

Sistemska podrška

- održavanje sredstava rada,
- opšti poslovi,
- ekonomsko-finansijski poslovi,
- knjigovodstveno-računovodstveni poslovi.

Procesi Outsource-a

- pravni poslovi,
- održavanje infrastructure,
- održavanje opreme (po potrebi).

4.1.2. Vizija

Praćenjem tehnoloških inovacija putem kontinuirane obuke Positive svoju viziju ostvaruje kroz obezbeđenje uvoznog programa artikala specijalne namene i kreiranje i predstavljanje kompleksnih projekata u oblasti objedinjenih telekomunikacionih tehnologija i softverskih rešenja za mala i srednja preduzeća. Vizija preduzeća je da bude lider u informacionim tehnologijama u Novom sadu i široj okolini. Positive definiše svoj razvoj kroz

koncept: „Uvek korak ispred”. Formula uspeha rukovodstva preduzeća je prepoznati potrebe kupaca – korisnika naših proizvoda i usluga i odgovoriti u pravo vreme i na pravom mestu svim specifičnim zahtevima klijenata. Slogan koji je pre 15 godina vizionarski kreiran, danas je više nego ikad primenljiv, a glasi MI NEMAMO KUPCE, MI IMAMO SAMO KORISNIKE.

4.1.3. Misija

Misija Positiva je „Uvek i pre svega zadovoljan korisnik, kome garantujemo kvalitetnu informatičku opremu i širok spektar podrške u cilju zadovoljenja potreba korisnika”. Positive jedan je od lidera u svetu računarsko-informatičkih tehnologija. Pored osnovnih delatnosti, koje čine: proizvodnja i prodaja računara, projektovanje, izrada i održavanje računarskih mreža i servis i održavanje računara, tradicija preduzeća je uvođenje novina, uvek se prilagođavajući savremenim trendovima i tržišnim kretanjima, poštujući zahteve svojih korisnika, kako fizičkih tako i pravnih lica. Positive nema klasične kupce i prodavce. Prodavci su konsultanti u prodaji, koji od kupaca kreiraju korisnike. Jednostavnost, ljubaznost i pomoć pri izboru pravog računarskog seta za specifične namene i potrebe korisnika, odlike su zaposlenih u preduzeću.

Bitan elemenat prilikom odluke o kupovini jeste odnos kvalitet-cena, momenat kada kupac postaje svestan da je upravo odabrao računar koji će zadovoljiti sve njegove potrebe i to po veoma pristupačnoj ceni. Poseban segment i veoma važna uloga zaposlenih u Positivu jeste odnos prema poslovnim korisnicima. Positive svoje poslovanje usmerava na “klub klijenata” sa kompleksnim rešenjima – od pomoći pri izboru odgovarajućeg seta do završne faze “ključ u ruke”.

4.1.4. Ključne vrednosti preduzeća

4.1.4.1. Upravljanje razvojem

Upravljanje razvojem je proces koji se bazira na čovekovim umnim sposobnostima i ima dve osnovne komponente - istraživanje i razvoj. Ulazi u proces su predhodno akumulirano znanje (fond postojećeg znanja) i sposobnost kreativnog i kritičkog promišljanja u rešavanju problema. Izlazi iz procesa su novi proizvodi, strategije ili teorija, a prezentovanje rezultata se najčešće daje u pisanoj formi.

Istraživanje je process kojim se dolazi do nekog novog znanja o svetu oko nas i/ili mogućnosti rešenja problema koji smo uočili. Njime se uz pomoć znanja i primenjenih metoda traže novi principi i procesi. Istraživanje se teško razdvaja od procesa razvoja.

Razvoj podrazumeva primenu dosegnutog novog znanja, odnosno prevođenje rezultata istraživanja ili nekog drugog akumuliranog znanja u plan, skicu za nove ili poboljšane proizvode, procese, usluge, sisteme. Razvoj obuhvata faze formulisanja koncepta, izrade projekta, testiranje, konstrukcije prototipa i/ili rada u pilot postrojenjima. Uopšte, razvoj je porast ili napredak ideja, sistema, organizma, uključujući i specifične upotrebe.

U menadžment teoriji i praksi pod pojmom istraživanja i razvoja se najčešće se podrazumeva proces planskog, sistematizovanog i usmerenog delovanja ka intenzivnim i radikalnim tehnološkim prodorima. S druge strane menadžment je process planiranja, organizovanja i kontrolisanja rada ljudi u datim uslovima radi postizanja ciljeva. Drugim rečima, proces menadžmenta je prožet komuniciranjem, motivacijom, vođenjem i odlučivanjem, što je subjektivna podrška menadžera u ostvarivanju radnih sadržaja procesa menadžmenta. Imajući ovo u vidu menadžeri su najvećim delom u žiži razmene informacija na polju planiranja, kontrole i koordinacije, odnosno organizovanja.

Planiranje je projektovanje sistema ciljeva u vremenu i prostoru sa razradom puteva i mera koje treba preduzeti da se preduzeće prevede u željeno stanje u skladu sa ciljevima.

Organizovanje je dodela zadataka, uspostavljanje odnosa, obezbeđenje, raspoređivanje i aktiviranje svih resursa, posebno ljudskih radi sprovođenja plana, uz adekvatnu koordinaciju.

Kontrola (sa regulisanjem) je praćenje izvršenja, upoređivanje sa očekivanjem, te preduzimanje mera da bi se otklonila odstupanja.

U stručnoj literaturi možemo se sresti sa terminima, kao što su tehnički, tehnološki i tehničko-tehnološki razvoj. Ukoliko se pažljivo uporedi sadržaj pojmova prema definicijama u naučnim enciklopedijama, tada bi se moglo zaključiti da je tehnički razvoj nešto širi pojam i da se pod njim podrazumeva primenjeno naučno znanje i tehnički razvoj vezan za materiju i energiju.

Tehnologija je takođe rezultat primenjenog naučnog znanja sa ciljem na praktičnoj primeni; alati, mašine, materijali, procesi koji ih osposobljavaju za rad, proizvodnja dobara, servisiranje ili druge korisne aktivnosti. Tehnološki razvoj je deo tehničkog razvoja, kod kojeg je izražen cilj - korišćenje sistema i procesa. Granice između tehničkog i tehnološkog razvoja nisu jasne, a međusobno se uslovljavaju, tako da je tehničko-tehnološki razvoj adekvatan izraz, ukoliko se želi ukazati na primenu i razvoj naučnih saznanja.

4.1.4.2. Interakcija rasta i razvoja

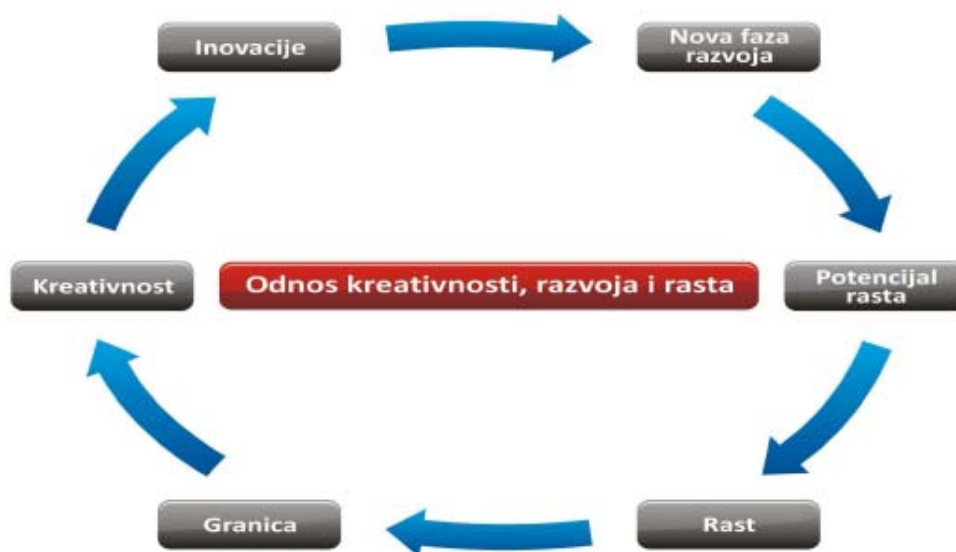
Rast preduzeća predstavlja svako povećanje u njegovoj veličini ili svako kretanje ka datom cilju. Rast takođe podrazumeva i tehničko ili administrativno poboljšanje.

Razvoj preduzeća, s druge strane predstavlja stvaranje novih kombinacija resursa ili formulisanje novih dostižnih i vizionarskih ciljeva. Razvoj podrazumeva odluku o politici koja menja ciljeve preduzeća.

Od dva posmatrana koncepta razvoj je širi. On se ostvaruje putem inovacije i obezbeđuje okvir unutar kojeg može da se dogodi rast.

Rast pita: “Kako preduzeće može da dobije više iz onoga što sada ima?” Razvoj pita: “Kako preduzeće može da ostvari nešto što je različito od postojećeg?”

Inovacije dovode do više faze razvoja i novog potencijala rasta. Kreativnost dovodi do inovacije, koja opet dovodi do novog razvoja, koji stvara potencijal za povećani rast. Ali rast ne mora nužno da usledi, čak i kad postoji potencijal za novi rast. Rast i razvoj su međusobno povezani i ciklični (slika 14):



Slika 14. Odnos kreativnosti, rasta i razvoja

4.1.4.3. Inventivnost

Sagledavajući ukupnu situaciju na tržištu, u skladu sa svojom vizijom, Positive se opredelio za inventivnost kao glavni vrednosni pokazatelj.

Preduzeće Positive je svesno da svoje poslovanje treba da uskladi i sa drugim vrednosnim pokazateljima i stoga će negovati i unapređivati svoje odnose kako prema potrošačima, tako i prema partnerima i u okviru kompanije.

Positive je suštinski okrenut prema zahtevima korisnika, kako u smislu izbora računara i prateće opreme tako i u formulisanju i pružanju specifičnih setova usluga u odnosu na potrebe i zahteve korisnika. Zaposleni u preduzeću nisu prodavci nego konsultanti potrošača u izradi i izboru računarskog sistema po specifičnim potrebama klijenata.

Posebnu ulogu Positive ima u oblasti poslovne primene računara gde svojim korisnicima obezbeđuje celokupnu uslugu od projektovanja i kreacije računarskog seta i mreža, do održavanja i servisa po promptnom zahtevu klijenata, kao i dodatnih aplikativnih usluga (internet, legalni software, računarska kozmetika, edukacija, konsalting...).

4.1.4.4. Vrednosti koje Positive pruža korisnicima

U skladu sa svojom vizijom, Positive se opredelio za inventivnost kao glavni vrednosni pokazatelj, i pažljivim “osluškivanjem” tržišnih kretanja, uvek je stremio ka ispunjenju svoje vizije. (slika 15).



Slika 15. Vrednosti koje Positive pruža kupcima

Positive će i dalje negovati i unapređivati svoj odnos kako prema svim svojim korisnicima, poslovnim partnerima, tako i u okviru samog preduzeća.

Finansijski pokazatelji koji su bili praćeni u prethodnom preiodu pokazali su da je potrebno izvršiti sledeće akcije:

- smanjenje rokova naplate,
- pronalaženje novih i aktivacija postojećih korisnika u okviru B2B,
- intenzivnijom marketinškom kampanjom, koristeći resurse strateških partnera,
- pomeranjem odnosa izmenu sopstvenih i pozajmljenih sredstava,
- racionalnije vođenje politike zaliha,
- planiranje zaliha na mesečnom nivou, na osnovu izvršenog popisa stanja na lageru,
- smanjenje lagera one robe koja već ceo mesec stoji na lageru,
- nedeljno praćenje zaliha od strane jednog odgovornog lica.

4.1.5. Karakteristike tržišta informacionih tehnologija u Srbiji

Uticaj računara na današnje poslovno okruženje je ogromno. Preduzeća koja ignorišu ovu činjenicu čine to na sopstveni rizik. Računari doprinose produktivnosti i profesionalizmu, a to daje znatnu prednost pri započinjanju posla i postizanju uspeha koji svaki dobar preduzetnik zaslužuje.

U današnjem veoma dinamičnom poslovnom okruženju, kompjuterska tehnologija igra važnu ulogu u obezbeđivanju prednosti u odnosu na jaku konkurenciju. Predviđa se da će narednih godina preko 60% poslova zahtevati poznavanje rada na računaru. Ono što je potrebno uraditi jeste da se u potpunosti uvedu Informacione tehnologije u poslovanje. Računari mogu brzo da obrade, integrišu i memorišu velike količine podataka.

Danas je dostupan širok asortiman računarskih programa koji vam pomažu da uradite različita dokumenta: pisma, izveštaje, nacрте, račune, slajdove za prezentaciju, složene tehničke planove i crteže... Mogućnosti su zaista neograničene.

Prvih 10 IT kompanija u Srbiji su: CT Computers, Saga, Informatika, Kim-Tec, Pakom, Pakom Distribution System, BS Procesor, ERC Commerce Computers, PIN Computers i Spinnaker New Technologies, koji je kao i CT Computers deo ComTrade grupe. Domaću IT scenu Srbije karakteriše sve jača tržišna utakmica u kojoj će preživeti najjači i zato IT kompanije treba hitno da otpočnu ukрупnjavanje i objedinjavanje jačajući vlastitu stručnost i iskustvo i uvećavajući kapital, što će im omogućiti da osnaže svoj položaj u budućim pregovorima s inostranim kompanijama. Međutim, navedene kompanije, iako u suštini predstavljaju konkurenciju Positivu, nisu uzete u razmatranje prilikom organizacije marketinških procesa, zato što su to kompanije neuporedivo veće finansijske snage.

Primarnim konkurentima Positive smatra desetak kompanija od kojih su u razmatranje uzete sledeće kompanije: Ada Computers, IQ i LIM IT. Ove kompanije imaju slične stope rasta prodaje, približno isti broj zaposlenih, i raspolažu približno istom količinom kapitala kao i Positive. U segmentu projektovanja i izrade mreža Positive konkurentima smatra sledeće dve kompanije: NET i AMBER.

4.1.6. SWOT analiza

Prema SWOT analizi rađenoj za potrebe strateškog plana 2007-2011. godine dat je sledeći pregled:

SNAGE – STRENGTHS

Ljudski resursi – Human resources

- Rukovodilac preduzeća je lider u prepoznavanju potreba i zahteva tržišta;
- Višegodišnje iskustvo menadžementa u okviru istog tima;
- Ljubaznost prodajnog i tehničkog osoblja;
- Rastuća potreba za zapošljavanjem novih kadrova;
- Služba servisa i održavanja po promptnom zahtevu korisnika;
- Stručni seminari za rukovodeće kadrove u svim sektorima.

Obeležja firme

- odličan logotip firme;
- odličan naziv firme;
- nova, pouzdana, puna kvalitetnih informacija, interaktivna internet prezentacija.

Delatnosti

- široka paleta proizvoda i usluga;
- mogućnost kupovine na odloženo plaćanje putem potrošačkih i sindikalnih kredita;
- konkurentna cena;
- korišćenje skoro svih vrsta platnih kartica;
- izrada kompleksnih namenskih softverskih rešenja.

SLABOSTI – WEAKNESSES

- Manjak timskog rada u vertikalnoj i horizontalnoj organizaciji preduzeća;
- Menadžment se sporo oslobađa “repova” iz prošlosti;
- Nedovoljno angažovanje u B2B sektoru;
- Ograničeno tržište;
- Nedovoljno relevantnih podataka o tržištu i konkurenciji.

MOGUĆNOSTI – OPPORTUNITIES

- Veliki broj malih i srednjih preduzeća koja još uvek nemaju oformljenu IT strukturu;

- Ciklus obnavljanja - rekonstrukcija postojećih računarskih mreža;
- Zamena polovnih računara novim konfiguracijama;
- Računar kao imperativ;
- Instalacija softverskih paketa, od osnovnih operativnih sistema do licenciranih serverskih rešenja;
- Ugovori o održavanju sa preduzećima kojima smo izvršili i hardversko-softversko opremanje.

PRETNJE – THREATS

- Politizacija u odlučivanju o tenderskim ponudama;
- Odnos između uloženog truda i postignutih rezultata se pomera, što dovodi do bržeg “zasićenja” zaposlenih;
- Prisutan veliki broj firmi koje posluju po principu nelojalne konkurencije;
- Nedovoljna informisanost o novim (stranim) tehnologijama od strane generalnih distributera, što dovodi do problema u realizaciji projekata;
- Privatizacija velikog broja preduzeća od strane moćnih multinacionalnih kompanija, koje uvode svoje favorite, takođe velike moćnike – strane proizvođače IT-a;
- Zasićenost tržišta.

4.1.7. Strategija

Diferencijaciju proizvoda, pre svega kroz diferencijaciju usluga, Positive postiže razvijajući sledeće osnove:

- Razvojem direktnog marketinga pospešuje se lakoća naručivanja proizvoda od strane kupaca. Efektnija i efikasnija komunikacija dovodi do lakšeg međusobnog razumevanja između kupaca i uslužnog osoblja. Sa jedne strane prodavci brže i bolje razumeju potrebe kupca, dok sa druge kupci jednostavnije i lakše naručuju ono što im je potrebno.
- Isporuka proizvoda na adresu kupca i stavljanje istog u funkciju. Ovde je bitno istaći da je poželjno skratiti vreme isporuke, jer tačnost i brzina poboljšavaju reputaciju preduzeća (korišćenje turbomarketinga).
- Obučavanje kupaca, odnosi se na edukaciju fizičkih lica ili zaposlenih kompanije kupca kako da ispravno koriste proizvod. Korist od ovog postupka je obostrana. Sa jedne strane kupac stiče nova znanja dok sa druge preduzeće smanjuje rizik od kvarova koje može izazvati nestručno rukovanje proizvodom.
- Tehnička podrška, podrazumeva telefonsku službu koja je na raspolaganju kupcima od 08-20h, a koja se tiče pružanju pomoći u otklanjanju tekućih problema koje korisnici imaju u toku rada.
- Održavanje i popravka predstavljaju uslužni program preduzeća za pomoć kupcima da održe kupljene proizvode u funkcionalnom stanju. Ove usluge kupci mogu koristiti, kako u vremenu trajanja garancije, tako i izvan tog vremena.

Još jedan osnov diferenciranja u odnosu konkurenciju je i diferenciranje osoblja, koje podrazumeva sledeće karakteristike zaposlenih:

- stručnost, odnosno posedovanje traženih znanja i veština;
- pristojnost, odnosno prijateljsko, respektabilno i ozbiljno ponašanje prema kupcima;
- kredibilitet, odnosno ulivanje poverenja, kako poslodavcu tako i kupcu;
- pouzdanost, odnosno stalno i tačno izvršavanje usluga;
- brzo reagovanje na zahteve kupaca i rešavanje njihovih problema;
- komunikacija, odnosno naponi za razumevanje kupaca i jasna komunikacija sa njima.

Kvalitet ljudskih resursa za Positive predstavlja ključ uspeha poslovanja. Zbog toga preduzeće u kontinuitetu teži da unapredi njihov kvalitet, putem usavršavanja znanja i veština postojećeg osoblja i regrutovanjem novih ljudi. Regrutovanje novih kadrova preduzeće ostvaruje kooperacijom sa Novosadskim Univerzitetom, putem sponzorisavanja raznih događaja (career days, takmičenja itd) i putem saradnje sa raznim studentskim organizacijama. Kvalitet ljudskih resursa Positive održava slanjem svojih zaposlenih na razne edukativne i motivacione sajmove, zatim nagradama i bonusima na mesečnom i na godišnjem nivou. Sve navedeno preduzeće radi da bi poboljšalo performansu prilikom prve kritične tačke u lancu vrednosti kupovine, a to je susret između potencijalnog kupca i uslužnog osoblja (slika 16).



Slika 16. Zadovoljstvo kupaca – kvalitet ljudskih resursa

Postojanje foruma omogućava okupljanje IT profesionalaca i pružanje “on-line” podrške korisnicima tj. stvaranje zajednica. Formiranje posebne sekcije na internet adresi preduzeća sa referencama i opisima uspešnih projekata sa postignutim efektima kod klijenata (B2B i umrežavanje).

U okviru obavljanja svojih delatnosti, Positive se bavi proizvodnjom i prodajom računarske opreme. Ovaj segment poslovanja preduzeća obuhvata kako prodaju već sklopljenih računarskih komponenti (skeneri, štampači, notebookovi, monitori i ostala roba), tako i prodaju sopstvenih proizvoda koji podrazumevaju sklapanje računarskih konfiguracija prilagođenih potrebama i željama individualnog kupca. Na osnovu višegodišnjeg iskustva zaposlenih stručnjaka, preduzeće je standardizovalo i optimizovalo nekoliko računarskih konfiguracija prilagođenim različitim tipovima korisnika.

Takođe, u dogovoru sa stručnjacima kompanije kupca, može se napraviti takav proizvod (konfiguracija) koji do najsitnijeg detalja odgovara potrebama te kompanije (kustomizacija proizvoda).

Pored prodaje robe i proizvoda vezanih za računarsku opremu, Positive se bavi i projektovanjem i izradom računarskih mreža (LAN, WAN). Izrada računarske mreže podrazumeva izradu uzidanog kablovskog razvoda za računarsku mrežu, koji se sastoji od centralnog mesta (koje sadrži elektronsku opremu koja omogućava interno umrežavanje i pristup eksternim mrežama), zatim od kablova i priključnica. Prednosti u odnosu na konkurenciju po pitanju uvođenja računarskih mreža su superiorna tehnička opremljenost i surepiorna usluga.

Osnovna korist od uvođenja računarske mreže za korisnike je višestruka. Savremena računarska mreža omogućava bržu obradu podataka, bržu i efikasniju komunikaciju između zaposlenih, bržu i kvalitetniju uslugu za kupca, mogućnost stvaranja kvalitetne baze podataka koje preduzeće može koristiti za razne vrste analiza, mogućnost smanjenja radne snage što obezbeđuje uštedu, efikasniju kontrolu, mogućnost online poslovanja, mogućnost korišćenja bankarskih online usluga, smanjenje tehnološkog rizika...

4.1.7.1. Strategija pozicioniranja

Pozicioniranje podrazumeva čin oblikovanja ponude i imidža Positive, tako da oni zauzmu značajan i istaknut konkurentski položaj u svesti ciljnih kupaca. Identitet organizacije predstavlja načine kojima preduzeće želi da indentifikuje sebe ili da pozicionira svoj proizvod, dok imidž predstavlja način na koji javnost percipira kompaniju ili njene proizvode. Identitet je način na koji kompanija percipira samu sebe i svoj proizvod ili uslugu, a imidž je način na koji je percipiraju drugi. Veoma je važno da ne postoji veliki jaz između identiteta i imidža, odnosno da se kod kupaca ne stvore prevelika očekivanja vezana za proizvod ili za samu kompaniju, koja ona ne može da ispuni. Svoj identitet kompanija Positive marljivo gradi manirom preduzeća koje uči, koja razvojem znanja, veština i komunikacije gradi samo njoj svojstveno jezgro kompetentnosti. Delujući ka ciljanom tržišnom segmentu, a indirektno i šire, preduzeće se trudi da svoj identitet transformiše u imidž koji je pozitivan i koji će stvarati sve veću bazu lojalnih kupaca.

Posebno se obraća pažnja na to da promotivni miks bude optimalan i da kod kupca ne razvija veća očekivanja od nivoa koji kompanija može da pruži. Ključna jednačina koja treba da bude ispunjena, a koja se tiče uslužnog aspekta poslovanja je:

$$\text{SATISFAKCIJA} = \text{PERCEPCIJA} - \text{OČEKIVANJA}$$

Percepcija je ono što kupac doživi prilikom obavljanja kupovine. Ona direktno zavisi od kvaliteta uslužnog osoblja, od uslužnog ambijenta i od očekivanja koje je on imao pre uslužnog susreta. O tome šta Positive radi u cilju poboljšanja kvaliteta uslužnog osoblja ranije je bilo reči. Važan aspekt za postizanje satisfakcije kupca su i njegova očekivanja izgrađena pre posete

kompaniji. Naravno, ta očekivanja zavise od koncepta marketinškog komunikacijskog miksa kojim upravlja menažment kompanije.

Satisfakcija kupaca/korisnika je jedini put ka lojalnosti istih, te je zbog toga njen značaj nemerljiv. Takođe, preporuke (word of mouth) predstavljaju najjači vid reklame za kompaniju i proizvod, a njih izgovaraju samo zadovoljni i lojalni kupci/korisnici. Dobro iskustvo u proseku prenese se četvorici prijatelja, dok se loše iskustvo prepričava u proseku petnaestorici ljudi. Upravo zbog toga Positive toliko pažnje poklanja razvoju uslužnog aspekta poslovanja.

4.1.7.2. Strateški ciljevi

Saradnja sa strateškim partnerima

S obzirom na to da je ovaj cilj Positiva i u prethodnom Strateškom planu naveden kao jedan od primarnih ciljeva, a nije u punoj meri sproveden, u planiranom periodu postoje realne osnove da se saradnja sa partnerima zaista podigne na mnogo viši nivo.

Činjenica o ubrzanom razvoju tržišta komunikacija i implementacije kompletnih hardversko-softverskih rešenja, iziskuje odvajanje značajnih finansijskih sredstava za edukaciju kadrova i investiranje u opremu koja doprinosi ostvarivanju postavljenih ciljeva. Shodno tome, uloga strateških partnera ogledala bi se u zajedničkom nastupu na tržištu, obezbeđenju finansijskih sredstava, razmeni znanja i iskustva i proširenju tržišta.

Poboljšanje tržišne pozicije

Positive usmerava svoje snage, ljudske i materijalne resurse, ka stvaranju i održavanju stabilne pozicije na tržištu IT-a. Prvenstveno se to postiže kroz povećanje prometa i smanjenje troškova poslovanja. Prateći savremene trendove, planira se postepeno širenje mreže klijenata – korisnika kompletnih rešenja.

Povećanje nivoa i kvaliteta usluga

U saradnji sa strateškim partnerima neophodno je povećati obim, a pre svega kvalitet i složenost usluge koja predstavljaju dodatnu vrednost utkanu u proizvode koje Positive prodaje. Na ovakav način osigurava se dugotrajna prednost u odnosu na konkurenciju koja po pravilu ne posvećuje previše pažnje na post prodajne usluge i održavanje informacionih sistema.

4.1.7.3. Strateški zadaci

CILJ 1: Saradnja sa strateškim partnerima

- Proširenje saradnje sa partnerima u oblasti računarskih mreža;
- Organizovanje zajedničkih nastupa sa dobavljačima u pogledu stručne obuke, i promocije novih hardverskih i softverskih paketa, za sadašnje i potencijalne korisnike;

- Saradnja sa investicionim partnerima;
- Pronaći pouzdanog marketinškog partnera;
- Partneri za ostale strateške funkcije.

CILJ 2: Poboljšanje tržišne pozicije

- Aktivan pristup korisniku;
- Usmeravanje korisnika na korišćenje novog sajta;
- Stalno anketiranje posetilaca u maloprodajnom salonu;
- Tehnološke inovacije i obuka zaposlenih;
- Fokusirane promotivne aktivnosti;
- Poboľjšano upravljanje ljudskim resursima.

CILJ 3: Povećanje nivoa i kvaliteta usluge

- Definiisati vrste usluga visokog kvaliteta koje Positive može pružiti;
- Obezbediti promotivni material;
- Napraviti spisak potencijalnih korisnika;
- Organizovati generalnu prezentaciju za sve;
- Praviti pojedinačne prezentacije po preduzećima;
- Stalno pratiti trendove na tržištu i uvoditi novine u proizvode i usluge;
- Nakon svakog realizovanog posla, povremeno pozvati klijente telefonom ili upriličiti neobavezno druženje;
- Obezbediti konstatnu obuku za sve zaposlene učesnike u procesu povećanja nivoa i kvaliteta usluge.

4.2. Problemi prilikom upravljanja poslovanjem

Za uspešnu primenu modela upravljanja i sprovođenje strategije poslovanja i u konačnom, za ostvarivanje vizije vlasnika malog ili srednjeg preduzeća, kao što je Positive neophodno je definisati jasan cilj. U uslovima brzog rasta ponekad nije moguće “držati korak” sa izazovima i promenama, kako u unutrašnjoj organizaciji, tako i zahtevnom okruženju u kojem preduzeće posluje. Takođe, sa razvojem kompanije prirodno se razvija i menadžment ovakve organizacije. Samo ukoliko je u stanju da prati razvoj preduzeća moći će da ispunjava viziju postavljenu prilikom osnivanja. Od momenta definisanja jasnog cilja, u pismenom obliku, u prvom strateškom planu kompanije 2004. godine, mnogo je lakše bilo pratiti razvoj preduzeća i korigovati određene segmente poslovanja.

Kako menadžment tako i zaposleni moraju potpuno razumeti poslovni model. Identifikujući strateške ciljeve u okviru četiri poslovne perspektive definisane modelom Balanced Scorecard i povezujući ih u odnose uzroka i posledice, menadžeri ohrabruju sistemsko razmišljanje kroz holistički pristup, pokrivajući sve aspekte poslovanja. Strategija poslovanja,

zajedno sa postavljenim ciljevima i zadacima u malim i srednjim preduzećima može biti podložna korekcijama. Važno je da model poslovanja mora biti postavljan dugoročno i da je razumljiv zaposlenima u onoj meri u kojoj moraju da ga poštuju. Osnovne vrednosti i karakteristike poslovnog modela moraju biti potencirane u svakoj fazi poslovnih operacija. Česta je greška, koja se javila i u ovom preduzeću bila je nedostatak komunikacije vlasnika preduzeća, koji je u ovom slučaju i top menadžer, sa ostalim zaposlenim, koji stoga nisu mogli razumeti poslovni model i samim tim nisu postizali optimalne rezultate u radu.

Sposobnost za fokusiranje i prioritete moguća je samo kada se ispune prthodna dva uslova. Kada postoje jasni ciljevi i zadaci koji opisuju put ostvarenja ciljeva, moguće je fokusirati se na njih. U preduzeću Positive ciljevi postaju jasni izradom prvog strateškog plana 2004. godine, a naročito sledećim planom 2007. godine koji je bio prekretnica u definisanju prioriteta preduzeća.

Razvoj organizacionih sposobnosti je proces. Balanced Scorecard će biti bitan alat za ovaj razvoj. On omogućava da se redovno proverava da li organizacija čini ono što je i planirala, kao i da li se postižu željeni rezultati. Preduzeće ostvaruje saznanja za odluku šta treba uraditi u budućnosti na osnovu ranijih iskustava i promena u okruženju. Rezultate ovih aktivnosti Positive očekuje u narednom planskom periodu.

4.3. Osnovni ciljevi uvođenja BSC

Preduzeće Positive posvećeno je konstantnom rastu i razvoju, kao i unapređenju poslovanja, poboljšanju internih procesa i kontinuiranom obrazovanju i usavršavanju zaposlenih, sa ciljem poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga koje pruža korisnicima. BSC nedvosmisleno omogućava ostvarenje ovih ciljeva. U ovom radu postavljaju se teorijske osnove i pretpostavke za uvođenje modela. Strateška mapa data na osnovu pokazatelja u sve četiri perspektive treba da pokaže put ka ostvarenju ciljeva. Očekuje se da promene u načinu posmatranja različitih segmenata poslovanja kroz BSC bitno utiču na kvalitet organizacije preduzeća i da time doprinesu poslovanju, a pre svega razvoju kompanije i bržem dostizanju strateških ciljeva i vizije preduzeća.

Informaciona podrška modelu nije predmet detaljnog istraživanja u ovom radu.

4.4. Predlog strukture modela

Prilikom određivanja strukture modela polazi se od definisanja faktora uspeha određenih prilikom sagledavanja uticaja različitih delova poslovne strategije na poslovni uspeh preduzeća. Naročito se vodi računa o uticaju odgovarajućeg faktora uspeha, kako na izvršavanje operativnih zadataka u preduzeću, tako i njihovog uticaja na ostvarivanje strateških ciljeva.

Neophodno je odrediti faktore uspeha i merila, a zatim obezbediti informatičku podršku za njihovo praćenje. Prilikom određivanja merila, na osnovu ključnih faktora uspeha, u primeru

preduzeća Positive, merila su odabrana delom iz onih veličina koje se već prate, čije je praćenje već obezbeđeno u informacionom sistemu, ali je zadat i set merila koja treba pratiti i obezbediti podršku u okviru informacionog sistema. Značajnu pomoć prilikom definisanja faktora uspeha, kao i odgovorajućih merila, pružio je i već uvedeni sistem kontrole kvaliteta ISO 9001, koji takođe pretpostavlja odogovarajuća merenja kao što su usklađenost procedura, zadovoljstvo korisnika i zaposlenih, kao i neki od ključnih finansijskih faktora uspeha.

Različiti pokazatelji nisu vezani isključivo za neku određenu perspektivu, već se mogu posmatrati kao deo jedne ili druge perspektive, stavljajući tako naglasak na različite aspekte odogovarajućeg faktora uspeha, postavljanjem u kontekst date perspektive.

Izbor koji je načinjen predstavlja model nastao na osnovu teorijskih postavki, kao i najbolje prakse i iskustva u poslovanju preduzeća Positive. Ovaj model će u narednom periodu biti implementiran, a struktura modela testirana u realnom okruženju. Svaka konstruktivna primedba koja doprinosi kvalitetu merila i strateške mape samo će unaprediti model, a što je još važnije, učiniti da BSC preduzeća bude od stvarnog značaja za sprovođenje strategije.

4.4.1. Finansijska perspektiva

Ključni faktori uspeha koji se prate u finansijskoj perspektivi su likvidnost, rast prihoda i smanjenje troškova. Ovi čisto finansijski pokazatelji na pravi način mogu pokazati finansijski uspeh preduzeća. Iako likvidnost nije klasičan pokazatelj uspešnosti strategije, već možda više operativni pokazatelj, smatram da mora biti definisan na ovom mestu, jer je likvidnost osnovni preduslov razvoja preduzeća, a u današnjim uslovima i veliki problem većem delu privrede.

Kao merila za likvidnost koriste se:

- procenat naplate potraživanja i
- procenat plaćanja obaveza u roku dospeća.

Osnovno merilo za rast prihoda koje se koristi u preduzeću je ostvarena razlika u ceni.

Iako su poznata i mnoga druga merila, kao što je fakturisana realizacija, ROI, EVA i sl, odabran je upravo ovaj pokazatelj, zbog njegovog direktnog uticaja na dobit preduzeća. ROI nije interesantan preduzeću Positive u toj meri, jer delatnost nije kapitalno intenzivna, a za EVA pokazatelj informacioni sistem nije u mogućnosti da obezbedi pouzdan izvor informacija.

U cilju smanjenja troškova prate se:

- troškovi plata zaposlenih,
- troškovi nabavke robe,
- troškovi finansiranja,
- ostali fiksni troškovi.

U preduzeću se sistematski prate i mnogi drugi finansijski pokazatelji, ali oni nisu deo merila za BSC.

4.4.2. Perspektiva kupaca

Perspektiva kupaca obuhvata ključne faktore koji nam, sa jedne strane otkrivaju percepciju kupaca o preduzeću, a sa druge strane interni doživljaj pojedinačnih kupaca i kupaca u celini.

Faktor profitabilnosti kupaca, meren kroz prihod po kupcu i razliku u ceni po kupcu imao je za osnovu ABC analizu kupaca po značaju, dajući finansijski rezultat, rang, svakog važnijeg kupca. ABC analiza predstavlja instrument operativnog kontrolinga i rangira kupce kao manji broj najznačajnijih (A kupce), veći broj relativno značajnih (B kupce) i najveći broj kupaca koji imaju manji značaj za ostvarenje strategije preduzeća, tj. manji uticaj na prihode i razliku u ceni.

Ključni faktor uspeha rast prodaje meri se kroz procenat rasta prodaje u merenom periodu.

Faktor percepcije preduzeća od strane kupaca – zadovoljstvo kupaca meri se kroz:

- finansijski udeo stalnih kupaca u ukupnom prometu,
- zadovoljstvo kupaca praćeno anketom (ovo je i zahtev standarda ISO 9001).

4.4.3. Perspektiva internih procesa

Za ovu perspektivu odabrana su četiri ključna faktora uspeha.

Standardni pokazatelj poslovanja – efikasno rukovanje zalihama, zadržan je iz ranijeg perioda, a kroz merila koeficijent obrta zaliha i vrednost zaliha starijih od 60 dana govori o kvalitetu upravljanja zalihama, procesa koji se tiče kako sektora nabavke, tako i sektora prodaje.

Ključni faktor uspeha usaglašenost standarda direktno je merilo usaglašenosti procesa sa standardom ISO 9001.

Kvalitet servisa kao ključni faktor tehničkih procesa u preduzeću prati se preko:

- brzine rešavanja servisa,
- broja opravdanih reklamacija na proizvode,
- broja opravdanih reklamacija na usluge.

Iako je mogao biti deo perspektive kupaca, faktor uspeha efikasnost prodaje postavljen je kao mera uspeha procesa efikasnosti prodaje, a merilo je odnos prihvaćenih i odbijenih ponuda.

4.4.4. Perspektiva učenja i razvoja

Motivacija zaposlenih je svakako ključni faktor uspeha svakog preduzeća. Merila za ovaj faktor su:

- broj obuka za zaposlene (interne i eksterne),
- troškovi obrazovanja po radniku,

- odsustvo sa posla,
- zadovoljstvo zaposlenih (anketa).

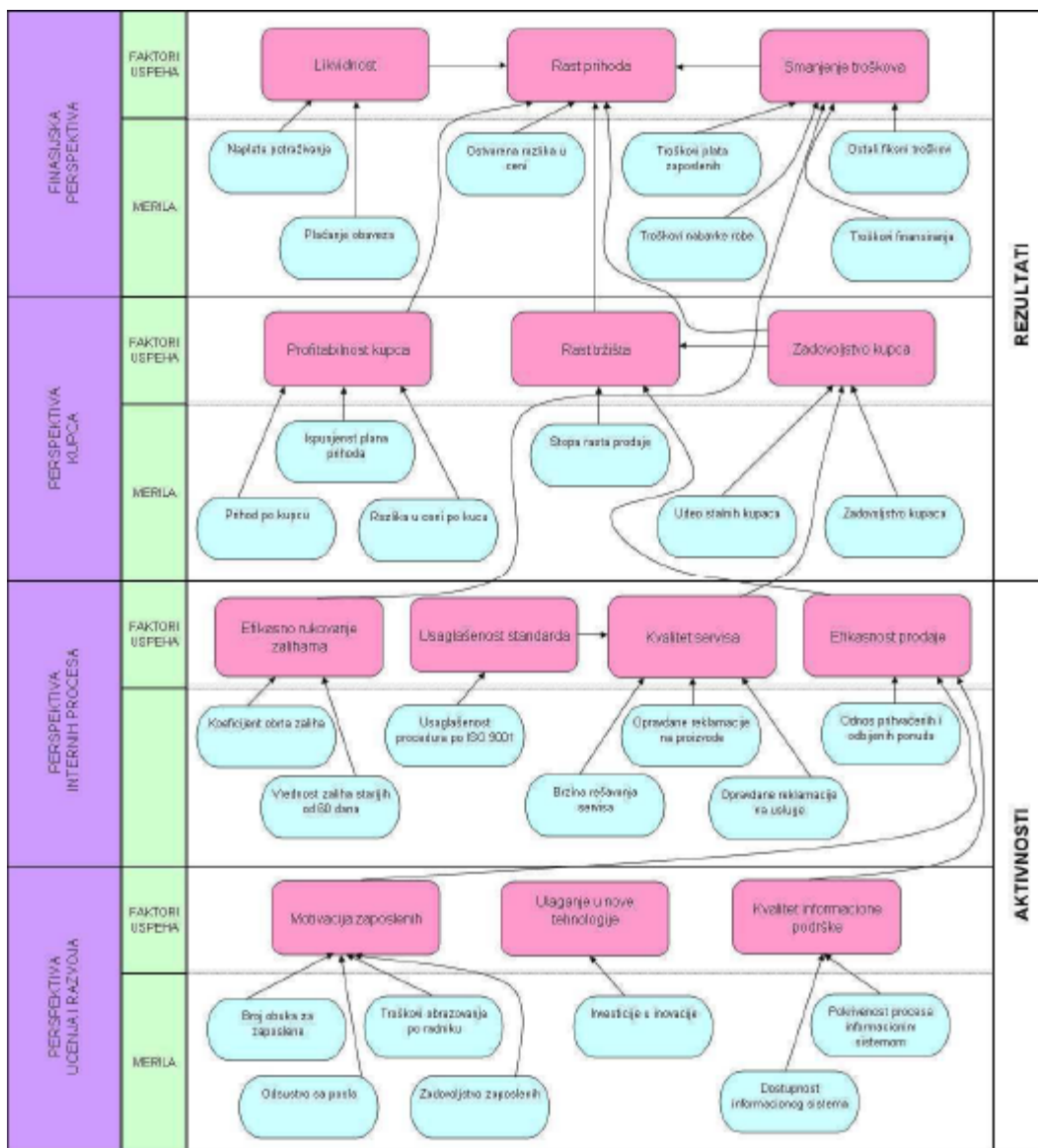
Ključni faktor uspeha ulaganje u nove tehnologije predstavljen je merilom investicije u nove tehnologije.

Faktor uspeha koji je osnov za praćenje svih ostalih faktora i merila je kvalitet informacione podrške. Dva osnovna merila koja se prate su:

- pokrivenost procesa informacionim sistemom i
- dostupnost informacionog sistema.

4.4.5. Strateška mapa

Na slici 17. prikazana je strateška mapa preduzeća Positive.



Slika 17. Strateška mapa

4.4.6. Struktura modela Balanced Scorecarda

Na slici 18. možemo videti prikaz modela BSC preduzeća Positive, kao i ključne faktore uspeha i merila.

PERSPEKTI VA		KLJUČNI FAKTORI USPEHA		MERILA		JED. MER E	OPIS MERILA	CILJNA VREDNOS T	PERIOD
F	FINANSIJSKA PERSPEKTIVA	F1	Likvidnost	F1/2	Naplata potraživanja	%	Odnos fakturisane i naplaćene realizacije u valuti	100 %	nedeljno
				F1/3	Plaćanje obaveza	%	Odnos dospelih i plaćenih obaveza	100 %	nedeljno
		F2	Rast prihoda	F2/1	Ostvarena razlika u ceni	din	Razlika između prodajne i nabavne cene fakturisane robe i usluga	20 %	nedeljno
		F3	Smanjenje troškova	F3/1	Troškovi plata zaposlenih	%	Udeo bruto plata u ukupnom prihodu	8 %	meseč o
				F3/2	Ostali fiksni troškovi	%	Udeo fiksnih troškova u ukupnom prihodu	4 %	meseč o
				F3/3	Troškovi nabavke robe	din	Udeo vrednosti nabavljene robe u ukupnom periodu	65 %	meseč o
				F3/4	Troškovi finansiranja	din	Udeo troškova finansiranja u ukupnom periodu	1 %	meseč o
K	PERSPEKTIVA KUPACA	K1	Profitabilnost kupaca	K1/1	Prihod po kupcu	din	Prosečan prihod po kupcu – fakturisan	100.000	meseč o
				K1/2	Razlika u ceni po kupcu	din	Prosečna razlika u ceni po kupcu	20.000	meseč o
				K1/3	Ispunjenost plana prihoda za kupca	%	Odnos planirano/ostvare no za kupce	100 %	meseč o
		K2	Rast tržišta	K2/1	Stopa rasta prodaje	%	Odnos rasta fakturisane realizacije u odnosu na prethodni mesec	10 %	meseč o
		K3	Zadovoljstvo kupaca	K3/1	Udeo stalnih kupaca (finansijski)	%	Vrednost fakturisane realizacije stalnih kupaca u odnosu na ukupan prihod	75 %	meseč o
				K3/2	Zadovoljstvo kupaca	ocena	Anketa zadovoljstva kupaca	10	godišnje
		P	PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA	P1	Efikasno rukovanje zalihama	P1/1	Koeficijent obrta zaliha	broj	Koeficijent obrta zaliha
				P1/2	Vrednost zaliha starijih od 60 dana	din	Vrednost zaliha starijih od 60 dana	1.000.000	meseč o

I		P2	Usaglašenost standarda	P2/1	Usaglašenost procedura po ISO 9001	ocena	Interna provera usaglašenosti	10	kvartalno
		P3	Kvalitet servisa	P3/1	Brzina rešavanja servisa	dan	Dužina zadržavanja na servisu	2	mesečno
				P3/2	Opravdane reklamacije na proizvode	broj	Broj opravdanih reklamacija na proizvode	0	mesečno
				P3/3	Opravdane reklamacije na usluge	broj	Broj opravdanih reklamacija na usluge	0	mesečno
		P4	Efikasnost prodaje	P4/1	Odnos prihvaćenih i odbijenih ponuda	%	Broj datih/broj prihvaćenih ponuda	80 %	mesečno
	PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA	I1	Motivacija zaposlenih	I1	Broj obuka za zaposlene (interne i eksterne)	broj	Izvršene obuke za zaposlene	5	godišnje
				I1	Troškovi obrazovanja po radniku	dan	Troškovi obrazovanja po radniku	20.000	godišnje
				I1	Odsustvo sa posla	dan	Ukupan broj dana odsustva sa posla	30	godišnje
				I1	Zadovoljstvo zaposlenih	ocena	Anketa zadovoljstva zaposlenih	10	godišnje
		I2	Ulaganje u nove tehnologije	I2/1	Investicije u inovacije	din	Vrednost investicija u inovacije	2.000.000	godišnje
		I3	Kvalitet informacione podrške	I3/1	Pokrivenost procesa informacionim sistemom	%	Pokriveni procesi/svi procesi	90 %	godišnje
				I3/2	Dostupnost informacionog sistema	%	Ukupan fond radnog vremena/vreme dostupnosti sistema	99 %	godišnje

Slika 18. Ključni faktori uspeha i merila

4.4.7. Faze implementacija BSC

Implementacija BSC u preduzeću Positive teklo je u fazama. Do sada su:

1. Definisani ključni faktori uspeha strategije preduzeća;
2. Postignuta je saglasnost o ciljevima kroz:
 - brainstorming,
 - intervju i
 - sintezu;
3. Odabrana su i dizajnirana merila;
4. Stvoren je plan implementacije preko:
 - definisanja obaveza menadžmenta i zaposlenih i
 - definisanja rokova implementacije;
5. **Implementacija Balanced Scorecarda**, planirana je da se realizuje tokom 2011. godine.

U narednom periodu preostalo je da se sprovedu:

6. **Kontrola i unapređenje** korišćenjem stečenog iskustva, kao konačna, ali kontinualna faza procesa, o čemu će biti izradjena i objavljena posebna analiza.

Zaključak

Suočavanje sa globalizacijom i svim onim što ona nosi primorava učesnike na svetskom tržištu na strategijsko razmišljanje. Izmenjeno okruženje, tranzicija industrijske u informatičku privredu, razvoj novih tehnologija i stavljanje akcenta na menadžment znanja utiče na menadžment preduzeća da stalno preispituje i unapređuje svoju strategiju posmatrajući je kao svoju ključnu kompetentnost. Ove promene utiču na sve faze strategijskog menadžmenta počev od istraživanja eksternih i internih faktora u svrhu definisanja budućih ciljeva preduzeća, usmeravanja preduzeća (misija i vizija), formulisanja strategije ili strategijskog fokusa, vrednovanja strategije i na kraju do implementacije i kontinualnog unapređenja strategije kroz startegijsku kontrolu.

Poslednje dve decenije mnogi teoretičari i konsultatnti naglašavaju činjenicu da su formulacija i inplementacija strategije od podjednake važnosti za uspeh jednog preduzeća. Danas je ključno pitanje kako inplementirati dobro formulisanu strategiju ako pri tome imamo u vidu podatak da manje od 10% strategija biva uspešno implementirano što ukazuje na visoku smrtnost strategije. Dakle, izlaz nije u „više planiranja” već u „više primene”.

Jedna od najvažnijih komponenti nekog sistema upravljanja jesu merila. Većina menadžera shvata da merila imaju ključnu ulogu u implementaciji strategije i praćenju njene uspešnosti. Uprkos tome, većina organizacija ne poseduje odgovarajući sistem merila. Oslanjaju se uglvnom na pokazatelje finansijskog učinka organizacije, čime se uspeh strategije posmatra na kratak rok, dok se zanemaruje upravljanje strategijom na dugi rok, što je kompanijama u današnjem turbulentnom okruženju neophodno.

Balanced Scorecard (BSC) je instrument koji osigurava visok potencijal za upravljanje promenama. Služi da se bolje odrede nematerijalne vrednosti i da se iste integrišu u sistem kako bi kompanija u budućnosti mogla da računa na uspeh uključujući sve svoje resurse. BSC omogućava prevođenje vizije i strategije preduzeća u alat koji uspešno prevodi strateške ciljeve i podstiče i prati uspešnost nasuprot postavljenih ciljeva. BSC je trenutno alat koji menadžeri kompanija 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 preduzeća. Na strateškom nivou upravljanja kompanijom, 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.

Nakon sprovedenog istraživanja možemo doći do zaključka da su potvrđene hipoteze koje su bile polazište ovog rada i to:

- U savremenom poslovanju promene su neminovne;
- Samo one kompanije koje ne samo da uspešno upravljaju promenama nego i same kreiraju promene mogu da opstanu u turbulentnom okruženju;

- U savremenim uslovima poslovanja nemoguće je poslovati bez dobro formulisane strategije;
- BSC je najbolje sredstvo za implementaciju strategije imajući u vidu da su pojedine organizacije imale dobro formulisane strategije ali da nisu uspele da ih realizuju na pavi način i ostvare očekivanja svojih stekholdera.
- Prednosti preduzeća koja primenjuju BSC su poboljšano strateško planiranje, poboljšana komunikacija strategije, bolja informisanost, poboljšano izveštavanje o performansama i bolja uskladenost strategije.
- Uspešna implementacija BSC zahteva neprekidnu posvećenost menadžmenta pokretanju i podržavanju svih neophodnih promena u ponašanju unutar organizacije.
- Razlog za neuspeh BSC koncepta je nepostojanje liderstva na vrhu upravljačke strukture kompanije.

Zahvaljujući strategijskom mapiranju dobija se jasna slika uzročno-posledičnih veza između pojedinih delova strategije, dok BSC sistem merenja ostvarenja ciljeva omogućava praćenje napretka olakšavajući proces upravljanja.

Primenom principa operacionalizacije strategije, usklađivanja organizacije sa strategijom, obezbeđivanja vođstva potrebnog za promenu organizacije, omogućavanja da strategija bude kontinuelan proces i da strategija svakome postane svakodnevni posao, doprinosi se transformaciji organizacije od konvencionalne u strategijski fokusiranu organizaciju. Takođe, neophodno je istaći da je koncept BSC primenljiv kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama i javnim ustanovama.

Literatura

1. Creelman James, *Building and Implementing a Balanced Scorecard, International Best Practice in Strategy Implementation*, Business Intelligence 1998.
2. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., *Strategic Management*, McGraw-Hill, Irwin, 2007.
3. Draker, Peter F., *Upravljanje u novom društvu*, Adižes Novi Sad, 2005.
4. Draker, Peter, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003.
5. Erić, Dejan, *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, 2000.
6. Janićijević, N., „Upravljanje organizacionim promenama“, Beograd: Ekonomski fakultet, 2004.
7. Janićijević, N., *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
8. Kaplan R., Norton D., *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!* Harvard Business Review, September-October 2000.
9. Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
10. 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.
11. Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2008.) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2008.
12. Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Linking the balanced scorecard to strategy*, Harvard Business Review, 1996.
13. Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard Business Review, 1993.
14. Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.
15. Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, January-February, 1996.
16. Kaplan, R.S., *Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy*, Materijali sa predavanja, Sava Centar, Beograd, 12. Novembar 2008.
17. Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
18. Maslov, Abraham, *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad, 2004.
19. Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
20. Porter, M. *On Competition*, Harvard Business press 2006.
21. *Strategija razvoja MZ Banatsko Novo Selo za period 2007-2017. godine*, Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu, April 2007.
22. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.

23. Tofler, A., *Treći val*, Zajedničko izdanje Izdavački zavod „YU” i „Prosveta” Beograd, 1983.
24. Treacy M. And Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Reading, MA: Addison-Wiley, 1995.
25. Yoon, Hwang, *Managing for job performance: a dynamic BSC for public sector*, Leadership centre for change & innovation Central officials training institute
26. Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N., Muhić, Š., *Strategijski menadžment*, Bakar, Bor, 2004.

Internet izvori:

www.positive.rs

Spisak slika

Slika 1. Klasifikacija teorija prema uzroku, sadržaju i procesu promena.....	10
Slika 2. Osam grešaka uobičajenih za poduhvate promena u organizacijama i njihove posledice	14
Slika 3. Proces kreiranja korenite promene u osam faza	16
Slika 4. ECI's Balanced Business Scorecard	19
Slika 5. Balanced Scorecard obezbeđuje okvir za prevođenje strategije u operativne termine....	20
Slika 6. Upravljanje strategijom: Četiri procesa	22
Slika 7. Prevođenje misije u željene ishode.....	24
Slika 8. Opisivanje strategije – BSC strategijska mapa.....	25
Slika 9. Sistem konvencionalnog menadžmenta.....	29
Slika 10. BSC kao sistem strategijskog menadžmenta	30
Slika 11. Finansijsko-potrošačka perspektiva u organizacijama javnog sektora.....	42
Slika 12. Adaptirana BSC za neprofitne organizacije	43
Slika 13. vizija, misija i strategija preduzeća Positive.....	45
Slika 14. Odnos kreativnosti, rasta i razvoja.....	49
Slika 15. Vrednosti koje Positive pruža kupcima	50
Slika 16. Zadovoljstvo kupaca – kvalitet ljudskih resursa.....	54
Slika 17. Strateška mapa	62
Slika 18. Ključni faktori uspeha i merila	64