

# Balanced Scorecard poslovni okvir za mjerenje organizacijskih performansi

---

Lukić, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:079356>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-06**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KRISTINA LUKIĆ**

**BALANCED SCORECARD POSLOVNI OKVIR  
ZA MJERENJE ORGANIZACIJSKIH  
PERFORMANSI**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KRISTINA LUKIĆ**

**BALANCED SCORECARD POSLOVNI OKVIR  
ZA MJERENJE ORGANIZACIJSKIH  
PERFORMANSI**

Diplomski rad

**JMBAG:0303047198, redoviti student**

**Studijski smjer: Informatički menadžment**

**Predmet: Informacijski management**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: doc. dr. sc. Darko Etinger**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Kristina Lukić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 17.rujan, 2020. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Kristina Lukić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Balanced Scorecard poslovni okvir za mjerenje organizacijskih performansi koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 17.rujna. 2020.

Potpis

---

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Balanced Scorecard .....	3
2.1. Kratka povijest Balanced Scorecard-a.....	3
3. Primjena Balanced Scorecarda .....	7
3.1. Razlozi za primjenu BSC metode .....	8
3.2. Strateške mape .....	9
4. Strategija, misija i vizija.....	12
4.1. Pojam strategije.....	12
4.2. Pojam strateškog menadžmenta .....	13
4.3. Pojam misije i vizije .....	14
5. Perspektive BSC-a .....	17
5.1. Financijska perspektiva .....	17
5.2. Perspektiva kupca .....	20
5.3. Perspektiva internih procesa .....	22
5.4. Perspektiva učenja i rasta .....	23
6. Mjere učinka BSC-a.....	26
7. Faktori uspjeha BSC-a.....	34
7.1. Prednosti i nedostaci BSC-a.....	35
8. Analiza primjene Balanced Scorecard-a u hrvatskim poduzećima .....	37
8.1. Primjena Balanced Scorecarda u Ericsson Nikola Tesla.....	44
8.2. Primjena Balanced Scorecard-a u PLIVI .....	52
8.3. Primjena Balanced Scorecard-a u Tolko Industries Ltd.....	58
9. Zaključak .....	61
Popis literature.....	63
Popis slika .....	66
Popis tablica .....	66
Popis grafikova .....	66
Sažetak.....	67
Summary .....	68

## 1. Uvod

U današnje vrijeme sve veće globalizacije i dinamičnosti, organizacije se moraju boriti za svoje mjesto na tržištu. Razvoj tehnologije i stalno uvođenje inovacija povećava razinu konkurentnosti na tržištu. Kako bi organizacije napredovale ili zadržale trenutnu poziciju moraju definirati valjanu strategiju. Provedba odgovarajuće strategije postaje temeljni korak svih organizacija koje žele ostvariti dugoročne ciljeve. Za usklađivanje i komunikaciju strategije današnje organizacije koriste poslovni okvir pod nazivom Balanced Scorecard. Robert Kaplan i David Norton uvidjeli su propuste tijekom mjerenja uspješnosti organizacije. Kako bi unaprijedili mjerenje i otklonili sve nedostatke oni su stvorili Balanced Scorecard model. Korištenjem ovog poslovnog okvira riješena su pitanja provedbe strategije, povećanja nematerijalne imovine i mjerenja učinaka. Unutar poslovnog okvira osmislili su četiri perspektive koje se ne odnose samo na financijske pokazatelje već i na jednako vrijedne nematerijalne pokazatelje.

Osnovni cilj diplomskog rada je analizirati i detaljno opisati Balanced Scorecard model, njegove prednosti i mane, provedbu mjerenja uspješnosti i glavne četiri perspektive. Unutar rada bit će opisano par primjera primjene BSC modela na području Republike Hrvatske i na svjetskoj razini.

Cjelokupan diplomski rad podijeljen je na devet cjelina uključujući uvod i zaključak. Druga cjelina opisuje povijest i razvoj Balanced Scorecarda te donosi samu definiciju modela i ključne ideje modela.

Treća cjelina govori o primjeni Balanced Scorecard modela kroz tri razvojne faze koje su međusobno povezane. Opisani su i glavni razlozi za primjenu modela. U ovoj cjelini govori se i o strateškim mapama koje predstavljaju grafički prikaz svega što je potrebno napraviti kako bi se strategija ostvarila.

Četvrta cjelina definira pojam misije i vizije te njihovu ulogu u poslovanju. Nadalje donosi opis strategije i procesa strateškog menadžmenta.

Sljedeća cjelina opisuje temeljne perspektive unutar Balanced Scorecard modela. Unutar modela nalaze se četiri osnovne perspektive: financijska perspektiva, perspektiva kupca, internih procesa i učenja i rasta.

Šesto poglavlje opisuje važnost mjerenja učinaka i provedbu mjerenja u svih perspektivama modela. Iz strateških mapa očitavaju se potrebne mjere učinaka koje su neophodne kod analiziranja napretka organizacije.

U sedmoj cjelini navode se kriteriji koje organizacija mora zadovoljiti kroz ključne faktore kako bi BSC<sup>1</sup> sustav bio uspješan. Unutar tog poglavlja nalaze se prednosti i nedostaci BSC modela.

Zadnja cjelina prije samog zaključka analizira primjenu BSC modela u Republici Hrvatskoj. Kao primjer navode se dvije najpoznatije organizacije koje dugi niz godina koriste BSC model u svom poslovanju, a to su PLIVA i Ericsson Nikola Tesla.

Posljednje stranice diplomskog rada donese zaključak razrađene teme, popis korištene literature, popis prikazanih tablica, slika i grafikona te sažetak cijelog rada.

---

<sup>1</sup> Skraćenica za Balanced Scorecard



## 2. Balanced Scorecard

Mjerenje poslovne uspješnosti predstavlja jednu od glavnih zadaća svih organizacija. Velik broj konkurenata i sve veća dinamičnost okoline zahtijevaju uspostavu pouzdanog sustava strateškog upravljanja i provedbu kontinuiranog mjerenja uspjeha same organizacije.

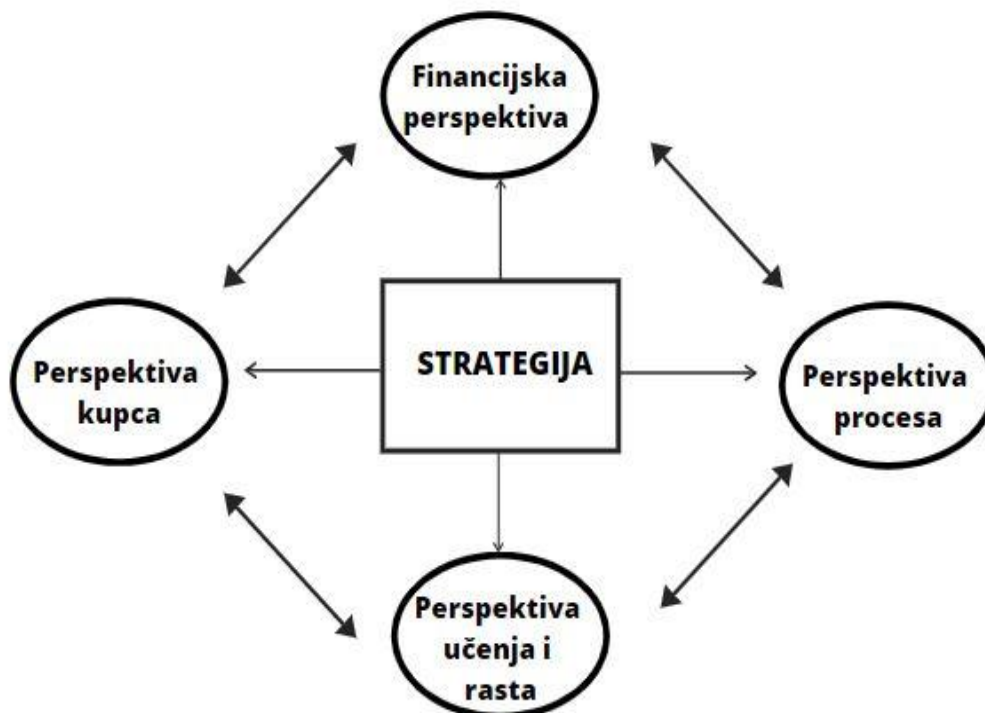
Balanced Scorecard predstavlja poslovni okvir za mjerenje organizacijskih performansi. Ono što je najviše pridonijelo razvoju ovog modela je neefikasno tradicionalno mjerenje isključivo s financijskim pokazateljima. Unutar Balanced Scorecard metode financijski pokazatelji se nadopunjuju onim nefinancijskim pokazateljima, te se pomoću ove metode donose kvalitetnije poslovne odluke.

### 2.1. Kratka povijest Balanced Scorecard-a

Pojam Balanced Scorecard prvi put se pojavljuje 1992. godine u članku *Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance* unutar časopisa *Harvard Business Review*. Tvorci tog članka su bili američki profesor Robert Kaplan i menadžment konzultant David Norton. „Oni su 1990. godine provodili istraživanje na nekoliko poduzeća, kako bi istražili nove metode mjerenja uspješnosti poslovanja. Iako su razmatrali određeni broj mogućih rješenja, na kraju su se ipak odlučili za ideju bilance postignuća koja ima mjere uspješnosti poslovanja, koje obuhvaćaju sve aktivnosti u organizaciji – kupce, interne poslovne procese, aktivnosti zaposlenika i dioničare.“ (Podrug, 2012:659)

U jednoj od svojih knjiga definirali su pojam Balanced Scorecard na sljedeći način: „Bilanca postignuća prevodi misiju i strategiju organizacije u razumljiv skup izvedbenih mjerila koji pruža okvir za sustave strateškog mjerenja i upravljanja. Bilanca postignuća zadržava naglasak na ispunjenju financijskih zadaća, no također uključuje i izvedbene pokretače ovih financijskih ciljeva. Bilanca postignuća mjeri organizacijsku izvedbu kroz četiri uravnotežena gledišta: financije, potrošače, unutarnje poslovne procese te učenje i rast.“ (Kaplan i Norton, 2010:2)

Stari način mjerenja unutar organizacije bio je nejasan i jednostran. Kaplan i Norton željeli su pokazati da samo financijski pokazatelji nisu dovoljni za provođenje mjerenja. Suvremene organizacije uočile su da nefinancijski pokazatelji postaju neophodni prilikom mjerenja. Uviđanjem njihove važnosti organizacije su počele brinuti o kupčevim preferencijama, ostvarivanju zadovoljstva kupaca, njihovim stavovima i uvjerenjima, a velik značaj dale su i unaprjeđenju znanja i vještina svojim zaposlenika. Balanced Scorecard predstavlja jednu vrstu povezivanja tradicionalnih i novijih pokazatelja.



### Slika 1. Prikaz Balanced Scorecard modela

Izvor: Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, str. 316.

Slika br. 1 opisuje osnovni model Balanced Scorecard-a koji se temelji na financijskoj perspektivi, perspektivi kupca, perspektivi internih procesa i perspektivi učenja i rasta. Iako osnovni model sadrži samo četiri perspektive postoje modeli s više vrsta perspektiva zavisno o vrsti poslovanja organizacije. Unutar samog modela nalazi se strategija koja opisuje zadane ciljeve poslovanja te način njihova ostvarenja. Balanced Scorecard omogućuje provedbu strategije. Ako menadžeri uoče potrebu za nekom od dodatnih perspektiva ona se može dodati unutar BSC modela. Neke od

dodatnih perspektiva koje organizacije koriste su sirovinaska, ekološka i informatička perspektiva.

„Temeljne ideje BSC modela:

1. Financijski pokazatelji poslovanja nedovoljni su za poslovanje u složenim uvjetima
2. Ostvarivanje ravnoteže na temelju četiri perspektive
3. BSC model provodi zadanu strategiju.“ (Skladištenje.com, Balanced Scorecard (BSC) [website], 2001., <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/> pristupljeno 1.8.2020.)

Primjena BSC modela koristi se za:

1. Definiranje i razradu vizije, strategije i ciljeva
2. Integraciju ciljeva i popratnih mjera
3. Uspostavu uspješne komunikacije unutar organizacije
4. Poboljšanje strategijske povratne veze
5. Kontinuirano učenje i usavršavanje zaposlenika. (Osmanagić Bedenik, 2002:35)

„Ključna pitanja na koja BSC model daje odgovore:

1. Koja je misija i vizija organizacije?
2. Koje su temeljne vrijednosti?
3. Koji su čimbenici uspješnosti?
4. Koji su ciljevi organizacije?
5. Koja je etika organizacije?
6. Koje su mjere ključne za poboljšanje?“ (Tuominen K., Rampersad H. K., 2012:41)

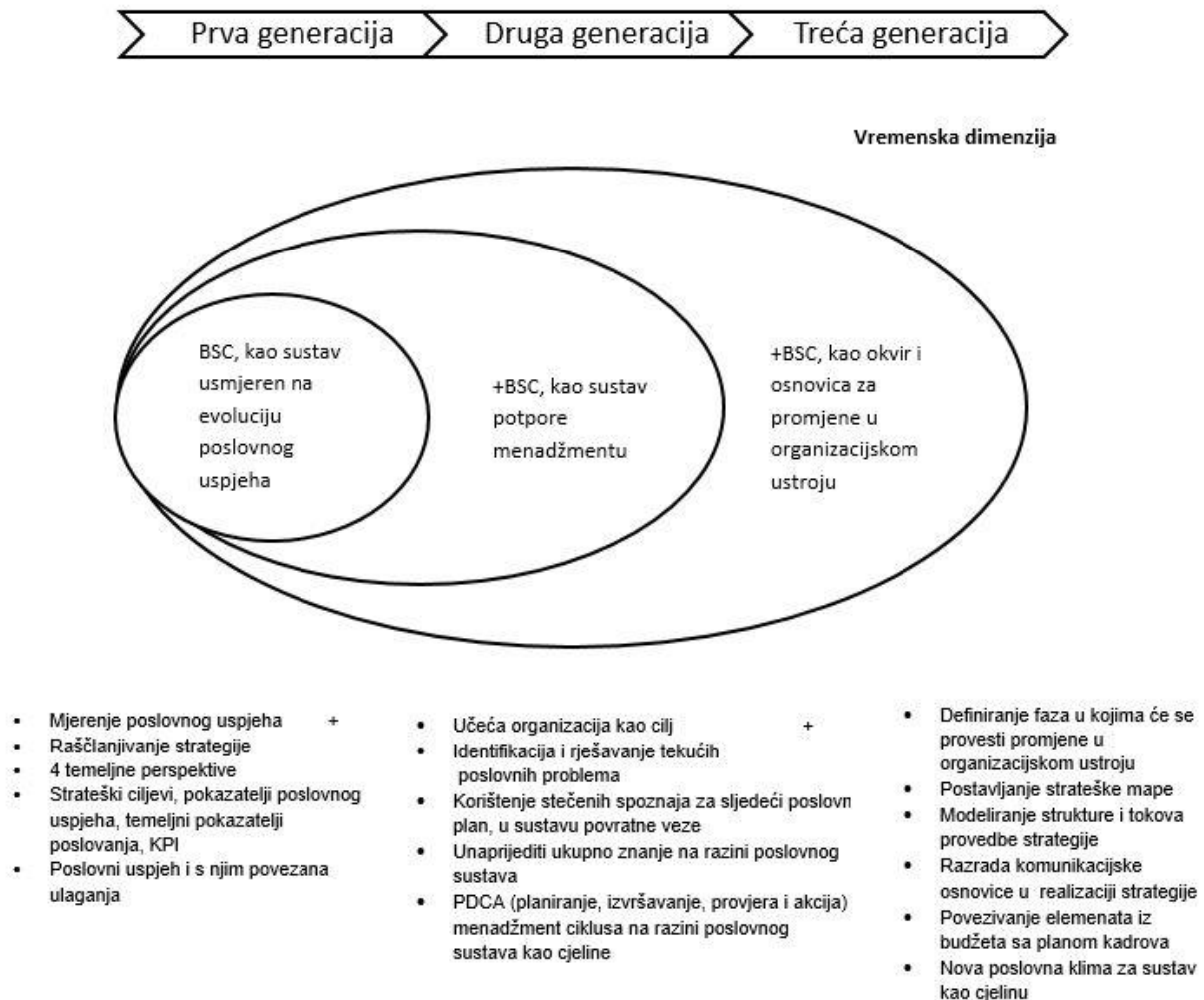
Primjenom Balanced Scorecarda nastoji se ostvariti ravnoteža unutar tri ključna područja:

1. Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti – stvaranje ravnoteže između financijskih pokazatelja i nefinancijskih pokazatelja koji su zaslužni za održavanje rezultata u budućem razdoblju.

2. Ravnoteža između unutarnjih i vanjskih interesnih skupina u organizaciji - BSC model ima zadatak dovesti u ravnotežu sve različite potrebe interesnih skupina
3. Ravnoteža između konačnih pokazatelja performanse (lag indicators) i usmjeravajućih pokazatelja performanse (lead indicators) - ravnoteža između konačnih i usmjeravajućih pokazatelja performanse uvijek izaziva dvojbe. U prošlosti je naglasak bio uvijek na financijskim pokazateljima koji su konačni pokazatelji. (Belak, 2002:321)

### 3. Primjena Balanced Scorecarda

Primjena Balanced Scorecard metode odvija se kroz tri međusobno povezane razvojne faze (Prva generacija, Druga generacija, Treća generacija). Prilikom odvijanja sve tri faze se međusobno nadopunjuju.



#### Slika 2. Prikaz razvojnih faza BSC metode

Izvor: Gulin, D. i et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Zagreb, str. 603.

Uspostava BSC metode po pravilu se treba odvijati na operativnoj razini. Prva faza BSC metode odnosno prva generacija vrši analizu trenutnog stanja unutar određene organizacija, te utvrđuje sve moguće smetnje. Za izvješćivanje po svakoj perspektivi o ostvarenim ciljevima potrebno je izabrati karakteristične pokazatelje mjerenja. S pojavom prve generacije BSC-a razvijeni su softveri za kreiranje izvještaja. Neki od tih softvera su: „Balanced Scorecard“ , „Gentia“ , „Views“ i „CorManage“. To su

programi koji su stvorili osnovu za sadašnji integrirani sustav strateškog menadžmenta. U prvoj generaciji BSC metode sustav se predstavlja kao sustav usmjeren na evoluciju poslovnog uspjeha.

Ono što je značajno kod druge generacije BSC metode je to što se organizacija sagledava kroz sve četiri perspektive i njihovu međusobnu ovisnost. U tom je procesu potrebno izabrati relevantne pokazatelje, te primijeniti relevantnu metodološku osnovicu za analizu dobivenih rezultata. (Gulin, 2011:603). Za razliku od prve generacije druga generacija pristupa BSC metodi formalno i sadržajno unaprijeđena. Tako unaprijeđena služi menadžmentu kao sustav potpore u donošenju odluka. Unutar svake perspektive moguć je grafički prikaz međuovisnosti ciljeva. Grafički prikaz je osmišljen na efikasan način tako da omogućuje radnicima koji nisu financijski stručnjaci olakšanu upotrebu.

Tijekom zadnje treće faze provodi se niz promjena u organizacijskog sustava. Donose se ključne odluke oko definiranja i implementiranja strategije, a vrši se i izrada strateške mape. Strateške mape koje su fokusirane na operativnu implementaciju strategije temelj su za izgradnju informacijskog sustava. (Gulin, 2011:605)

### **3.1. Razlozi za primjenu BSC metode**

Konstantni razvitak tehnologija pogoduje svim segmentima ljudskog života, a najveći doprinos ima u poslovno segmentu. Od dizajniranja nekog proizvoda do njegove šire primjene dolazi se u kratkom roku. Robotizacija više nije nepoznanica. Organizacije su prisiljene brže djelovati ako žele opstati na tržištu. Kako bi se organizacije mogle nositi sa sve većom dinamičnošću današnje okoline počele su primjenjivati Balanced Scorecard.

„Pomoću primjene Balanced Scorecard metode organizacije nastoje ostvariti sljedeće:

- uspostaviti mjerljive strateške ciljeve

- visoku transparentnost i zajedničko razumijevanje strategije i međusobno zavisnih strateških ciljeva
- motiviranost i visoku razinu prihvatljivosti i identifikacije zaposlenika s vizijom, misijom, ciljevima i strategijama organizacije
- usmjerenost na rezultate i učinke
- bolji odnos s kupcima
- učinkovita i djelotvorna obrada tržišta
- strateško upravljanje investicijama
- razvoj i rast vrijednosti tvrtke.“ (Pavlek, 2006 : 123)

„Najčešći razlog korištenja BSC modela je taj što pomaže menadžerima kod upravljanja provedbom strategije. Većina implementiranih BSC modela se provjerava u kvartalima, te se tako osigurava učinkovita kontrola provedbe strategije.“ (Vladimir et al., 2020: 9)

### **3.2. Strateške mape**

Strateška mapa definira se kao grafički prikaz koji sadrži sve zadatke unutar perspektiva, ispunjenje tih zadataka potrebno je za provedbu strategije. (Pilav, 2007:9) Kaplan i Norton nastavili su raditi na svom modelu te se ga kontinuirano unaprjeđivali tijekom godina. Značajna prednost ovog modela je što omogućuje organizacijama da prati rezultate provedbe svoje odabrane strategije. Prije samo provođenja strategije potrebno ju je prvo definirati. Za definiranje strategije koriste se strateške mape.

Pothvati koji se moraju napraviti prilikom izrađivanja strateške mape:

1. Prikupljanje i analiza potrebnih informacija
2. Razvijanje poslovne strategije

3. Razvijanje ciljeva i njihove namjene za svaku perspektivu BSC-a
4. Provjera na koji je način uspostavljena komunikacija unutar perspektiva

(Hanabarger i Buchman, 2007:40)

„Stratešku mapu možemo definirati kao grafički prikaz na jednoj stranici onoga što morate dobro napraviti u svakoj od četiriju perspektiva kako biste uspješno proveli svoju strategiju.“ (Niven, 2007:125)

„Podaci se mogu prikupljati iz:

- Godišnjih izvještaja
- Misije
- Vrijednosti
- Vizije
- Strateškog plana
- Projektnih planova
- Studija konzultanata
- Izvještaja o učincima
- Podataka o konkurenciji
- organizacijske povijesti
- Izvještaja analitičara
- Stručnih časopisa i novinski članaka
- Izvještaja o Benchmarkingu.“ (Niven, 2007 : 129-131)

Pomoću BSC modela strateški ciljevi su koncipirani u četiri osnovne perspektive.

„U modelu to izgleda ovako:

- Kako moramo izgledati u očima naših investitora, dioničara da bi oni mogli prosuditi financijske rezultate povoljno i u skladu s vizijom? To znači da se unaprijed mora utvrditi prema kojim financijskim rezultatima vodi izabrana strategija. To je financijska perspektiva.
- U namjeri da ostvarimo našu viziju, kako ćemo pridobiti kupce te stvarati njihovu lojalnost i zadovoljstvo? To je perspektiva gledana sa stajališta kupaca.



- Da bismo ostvarili našu viziju, zadovoljili naše dioničare – kako moramo oblikovati naše poslovne procese? To se odnosi na perspektivu internih procesa.
- Da bismo postigli našu viziju što moramo učiti, unapređivati i kako se moramo organizirati? To je perspektiva učenja i razvitka.“ (Pavlek, 2006 : 122)

„Strateška mapa organizira perspektive, ciljeve i metrike u sljedeću hijerarhiju:

- Strateška mapa može imati više perspektiva
- Svaka perspektiva može imati više ciljeva
- Svaki cilj može imati više metrika.“ (IBM Knowledge Centar, Strateška mapa [website], [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/hr/SSD29G\\_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.prfdl ug.2.0.0.doc/tm1\\_scorecarding\\_balanced\\_score\\_card.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/hr/SSD29G_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.prfdl ug.2.0.0.doc/tm1_scorecarding_balanced_score_card.html) pristupljeno 4.8.2020.)

Odlike kvalitetne strateške mape su jasnoća, jednostavnost i izražajnost definiranih ciljeva što omogućuje uvid zaposlenicima unutar organizacije na strateške značajke.

## 4. Strategija, misija i vizija

Za uspješno poslovanje potrebno je uspostaviti željenu strategiju, te definirati misiju i viziju organizacije. Misija se vezuje za sadašnjost dok se vizija odnosi na buduće vrijeme. Bez točno definirane misije odnosno svrhe postojanja određene organizacije gotovo je nemoguće odrediti viziju organizacije. Vizija predstavlja ono što organizacija želi postati i postići u budućnosti. Nakon uspješno postavljene misije i vizije organizacije potrebno je razviti plan ostvarivanja zadanih ciljeva to jest izabrati najbolju strategiju.

### 4.1. Pojam strategije

Pojam strategija seže još iz davnih grčkih vremena gdje se izvorni oblik riječi (grč. Strategos - vojskovođa) koristio u vojsci i označavao vješto vođenje vojske. Strategija predstavlja cjelokupan plan koji za zadatak ima ostvarivanje ciljeva, misije i vizije.

Od svog osnutka Balanced Scorecard neraskidivo je povezan sa pojmom strategija. Dokaz za to je i sam podnaslov Kaplanove i Nortonove knjige, „*Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*“, odnosno provođenje strategije u akciju. Smatra se da je Balanced Scorecard zamišljen tako da prevodi ciljeve, misiju, viziju i na kraju izvršava strategiju organizacije. (Niven, 2014:113)

Provedba strategije omogućava:

- Prilagodbu nestabilnim uvjetima i okolini
- Raspored resursa
- Ostvarivanje zadovoljstva kod krajnjih korisnika
- Ostvarivanje konkurentske prednosti
- Rješavanje problema i smetnja
- Stalno poboljšavanje operativnog i funkcionalnog segmenta organizacije. (Buble, 2000:167)

„Strateški ciljevi razvijeni su izravno iz strateških izvještaja utemeljenih na organizacijskoj viziji ili strateškom planu.“ (Andersen, Lawire, 2004:638)

## **4.2. Pojam strateškog menadžmenta**

Šezdesetih godina prošlog stoljeća dolazilo je do razvoja strategije zbog sve većeg širenja i razvijanja organizacija, a samim time i zbog većeg obima potreba. Organizacije su prvotno bile orijentirane isključivo na unutarnju okolinu što se znatno promijenilo i dovelo do razvoja strateškog menadžmenta.

Proces strateškog menadžmenta odvija se kroz nekoliko etapa odnosno faza. Zbog velikog utjecaja raznih faktora iz okoline proces se ponekad ne može odvijati po zacrtanim fazama već se odvijaju one faze čija je provedba pogodna u takvim situacijama. Pomoću strateškog upravljanja organizacije žele poboljšati svoju tržišnu poziciju, postati konkurentniji i postići financijske učinke.

Strateško upravljanje javlja se u raznim tipovima organizacija kao što su multinacionalne organizacije, javni sektor, mala i velika poduzeća i u neprofitnim organizacijama.

Velik broj zadataka kojih menadžeri moraju izvršiti govori o složenosti implementacije procesa strateškog menadžmenta..

„Temeljni zadaci strateškog menadžera su:

- Utvrđivanje misije
- Formuliranje filozofije poduzeća
- Utvrđivanje politika
- Postavljanje ciljeva
- Razvoj strategije
- Planiranje organizacijske strukture
- Osiguranje osoblja
- Utvrđivanje procedura
- Osiguranje opreme
- Osiguranje kapitala

- Postavljanje standarda
- Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova
- Osiguranje kontrolnih informacija
- Aktiviranje ljudi.“ (Buble et al., 2005)



### Slika 3. Faze procesa strateškog upravljanja

Izvor: Buble et.al., (2005): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 8.

Početa faza analizira okolinu (unutarnju i vanjsku) organizacije kako bi se omogućilo pouzdano formiranje strategije. Interna okolina se može mijenjati i organizacija ima potpuni utjecaj nad njom, dok eksterna okolina sprječava utjecaj organizacije. Druga i treća faza koncentrirane su na formiranje misije, vizije i izboru ciljeva i samu implementaciju odabrane strategije. Zadnja peta faza analizira i kontrolira strategiju.

### 4.3. Pojam misije i vizije

Misija predstavlja svrhu postojanja organizacije, zapravo daje odgovore na dva ključna pitanja:

1. Tko smo mi kao organizacija?
2. Koja je osnovna zadaća organizacija?

Određivanje misije i vizije početni je korak u procesu strateškog menadžmenta, a misija predstavlja jedan od temeljnih faktora strateškog menadžmenta. Cilj misije je razjasniti ulogu organizacije u gospodarstvu i društvu. (Buble et al., 2005:90)

Postojanje misije važno je iz sljedećih razloga:

1. Predstavlja se kao priručnik za sustave strateškog upravljanja
2. Utvrđuje svrhu kompletne organizacije kao cjeline
3. Utvrđuje svrhu poslovnih operacija
4. Određuje aktivnosti organizacije
5. Pruža smjernice za odabir stila vođenja (Buble et al., 2005:91.)

Jim Collins i Jerry Porras stvorili su koncept 5 Whys koji omogućava organizacijama da razviju svoju misiju. Koncept 5 Whys funkcionira gotovo za sve vrste organizacija. Koristeći spomenuti koncept organizacija za gospodarenje otpadom svoju staru misiju „Mi skupljamo smeće“ promijenit će u „Doprinosimo očuvanju okoliša rješavanjem problema upravljanja otpadom“. (Niven, 2014:98)

„Sljedećih šest pitanja unutar koncepta 5 Whys pomoći će organizaciji da uokviri svoju misiju:

1. Tko smo mi? Naizgled jednostavno pitanje pomoći će dati odgovor što to definira organizaciju, što ju čini drugačijom od ostalih.
2. S kojim osnovnim potrebama ili problemima će se organizacija susretati ? Odgovor na ovo pitanje pružit će opravdanje za postojanje organizacije.
3. Kako prepoznati, predvidjeti i reagirati na probleme ili potrebe? Za odgovor na ovo pitanje ključna je kompletna analiza okoline, kako unutarnje tako i vanjske.
4. Kako reagirati na ključne dionike? Zadovoljstvo potreba svih dionika središnje je mjesto za uspjeh svih organizacija. Treba voditi brigu o potrebama i zadovoljavanju istih ne samo kupaca, već i zaposlenika, dobavljača, dioničara i dr.
5. Koja je vodeća filozofija i kultura organizacije? Nakon razvitka misije, na red dolazi definiranje vizija i strategije. Definiranje strategije je u skladu s filozofijom i kulturom organizacije, stoga ih je važno formulirati unutar osnovne svrhe- misije.
6. Po čemu je organizacija prepoznatljiva i specifična? Konkurencija unutar globalnom gospodarstvu ima ogroman utjecaj kako na pojedinačno poduzeće, tako i na ukupni uspjeh industrije. Organizacije moraju točno odrediti što ih uzdiže od

drugih koji su voljni i sposobni pružiti slične usluge, kako bi se istinski razlikovali u očima svih dionika.“ (Niven, 2014:99)

Sljedeći korak u procesu razvoja strategije je definiranje vizije organizacije. Vizija je snažna mentalna slika onoga što želimo stvoriti u budućnosti. Ona odražava ono do čega nam je najviše stalo, predstavlja kako će izgledati naša misija.

Vizija je pojam koji se često koristi u organizaciji. Međutim, točne definicije variraju. Jednostavan način razmišljanja o viziji je da je to „buduća slika.“ (Sheehan, 2010:77)

Definiranje vizije:

- Slika koja prikazuje odvijanje naše svrhe i ciljeva
- Slika željene budućnosti.
- Odgovor na pitanje "Što nam stvarno treba?" (Scott et al., 1993:73)

Karakteristike uspješne vizije:

- Jednostavnost
- Svi sudionici organizacije moraju biti zadovoljni vizijom
- Usklađenost misije i vizije
- Vizija se može mijenjati
- Mora biti realna i ostvariva (Buble et al., 2005:85-89).

Menadžeri moraju procijeniti kakav će utjecaj vizija imati na zaposlenike, te hoće odgovarati na pitanja zaposlenika. „Neka od tih pitanja zaposlenika su:

Kako će se vizija odnositi na moje osobne ciljeve?

Koje promijene možemo očekivati?

Koje su zadaće zaposlenika?

Koje odluke mogu sam donositi?“ (Tuominen K., Rampersad H. K., 2012:45)

## 5. Perspektive BSC-a

Aktivnosti BSC modela kao što su definiranje misije, vizije i strategije za odabranu organizaciju predstavljaju osnovu temeljem koje se definiraju mjerila, zadaci, planovi i troškovi za sljedeće perspektive:

1. Financijsku perspektivu
2. Perspektivu kupaca
3. Perspektivu procesa
4. Perspektivu učenja i rasta (Belak, 2002:316)

Prilikom uspostave BSC modela organizacija mora definirati koje će pokazatelje koristiti za mjerenja unutar perspektiva. Mora se pomno izvršiti izbor potrebnih pokazatelja i mjera koje opisuju strategiju. „Ti pokazatelji su:

1. Financijski pokazatelji
2. Pokazatelji vrijednosti za kupce
3. Pokazatelji kvaliteta i kvantiteta internog procesa
4. Pokazatelji usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih.“ (Belak, 2002:316-317)

Ovisno o načinu poslovanja organizacije BSC-a model može se proširiti s dodatnim perspektivama, a neke od njih su: inovacijska perspektiva, ekološka perspektiva, sirovinska perspektiva i druge. Izabrane perspektive trebale bi pomoći kod odabira strategije i ostvarivanja konkurentske prednosti.

### 5.1. Financijska perspektiva

Zadatak financijske perspektive je utvrditi doprinosi li odabrana strategija unaprjeđenju financijskog stanja organizacije. Izbor odgovarajućih financijskih mjera predstavlja kompleksan proces odlučivanja. Primarni cilj financijske perspektive je

pomoću mjera i financijskih pokazatelja potaknuti dioničare da i dalje ulažu u organizaciju, te zainteresirati i nove ulagače. Financijske mjere prikazuju realizaciju strategije u financijskom aspektu. Strateška mapa započinje se kreirati upravo financijskom strategijom koja dioničaru donosi povećanje vrijednosti njegovih dionica unutar organizacije. Temeljni načini su rast produktivnosti i povećanje prihoda. Organizacija ostvaruje veće prihode proizvodnjom i ponudom novih, inovativnih proizvoda, plasmanom spomenutih proizvoda na nova tržišta i privlačenjem novih kupaca. Produktivnost se ogleda kroz dva koncepta. Prvi koncept je unaprjeđenje strukture ukupnih troškova dok je drugi koncept temeljen na boljem i kvalitetnijem iskorištavanju postojeće imovine.

„Veći broj organizacija izabire financijske mjere u ova tri područja:

1. Rast poslovanja mjereno financijskim pokazateljima:
  - Porast prihoda
  - Prodajni i tržišni udio
  - Produktivnost
  - Odnos prihoda i aktive
  - Prihod po zaposlenom
  - Porast aktive
  - Prihod iz novih proizvoda i usluga.
  
2. Za procjenu uspješnosti koriste se pokazatelji poput:
  - Ekonomska dodana vrijednost (EVA)
  - Tržišna dodana vrijednost (MVA)
  - Dividende
  - Cijena dionice
  
3. Profitabilnost poslovanja organizacije mjeri se sljedećim pokazateljima:
  - Profitna marža (profit kao postotak od prihoda)
  - ROE (povrat na vlastiti kapital)
  - ROA (povrat na aktivu)
  - ROCE (povrat na korišteni kapital)
  - profit po zaposlenom.“ (Belak, 2002:23)



Iako postoje mnogi pokazatelji koji olakšavaju mjerenje profitabilnosti, upravo upotreba više pokazatelja može dovesti do problema kod odlučivanja točne ocjene profitabilnosti. (Belak, 2002:23)

Tema/ strategija	Porast prihoda	i mix Sniženje troškova/ porast proizvodnosti	Korištenje imovine
<b>Porast</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porast prihoda</li> <li>- % prinosa novih proizvoda, usluga, kupaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihod/zaposlenom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investicije u % od prometa</li> <li>- Istraživanje i razvoj u % od prometa</li> </ul>
<b>Zrelost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udjel ciljanih kupaca</li> <li>- % prihoda iz novih rashoda</li> <li>- Rentabilnost kupaca i proizvodnih linija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troškovi posl. cjeline vs. troškovi konkurencije</li> <li>- Stope sniženja troškova</li> <li>- Indirektni troškovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokazatelji radnog kapitala</li> <li>- ROCE za pojedine kategorije imovine</li> <li>- Stopa korištenja opreme</li> </ul>
<b>Žetva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilnost kupaca i proizvodnih linija</li> <li>- % nerentabilnih kupaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedinični troškovi (za output, za transakciju)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amortizacija</li> </ul>

**Tablica 1. Prikaz strategijskih financijsko-ekonomskih tema**

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, str.36

Financijska perspektiva pruža detaljan odgovor na upit „ Ostvaruje li odabrana strategija željene financijske rezultate?“. Za provjeru zadanih ciljeva, to jest njihovu provedbu donose se određene mjere. U tablici br.1 prikazani su financijski ciljevi koji su podijeljeni u tri kategorije: porast prihoda, smanjene troškova odnosno porast proizvodnosti i korištenje imovine.

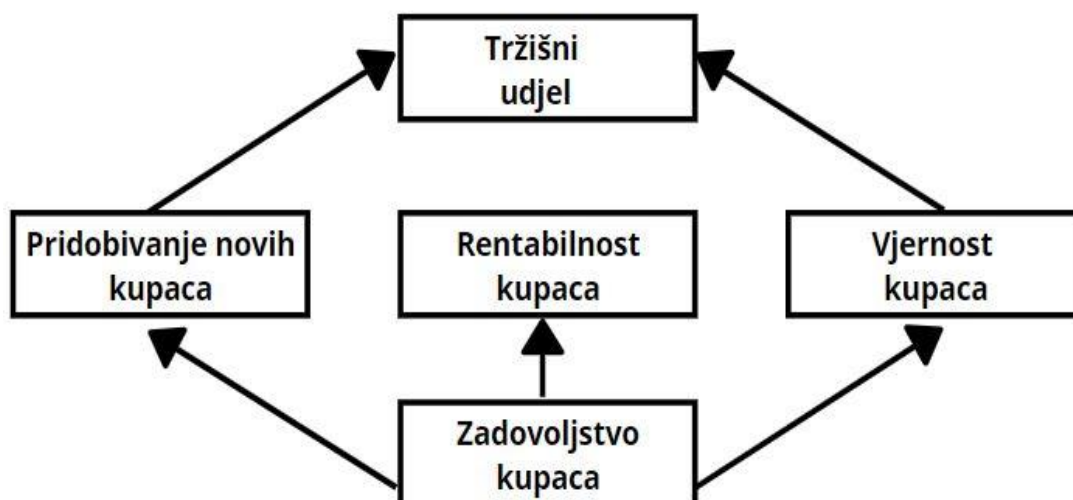
## 5.2. Perspektiva kupca

Perspektiva kupca jedna je od četiri temeljne perspektive BSC modela. Njezina važnost je u tome što organizacije ovise upravo o kupcima, odnosno prodaja usluga i proizvoda krajnjim kupcima donosi prihode organizaciji. Analiza tržišta na kojem se plasiraju proizvodi, te analiza kupaca koji preferiraju tu vrstu proizvoda ključna je za postizanje što veće konkurentnosti. Ako kupac bude zadovoljan pruženom uslugom ili proizvodom pretpostavlja se da će kupac ponoviti svoju kupnju. Za stvaranje dugoročnih pozitivnih financijskih efekata organizacija mora pružiti krajnjim kupcima kvalitetne i inovativne proizvode i usluge.

Pokazatelji koji se koriste kod perspektive kupaca su:

- Tržišni udio – zastupljenost potreba kupaca
- Vjernost kupaca – zadržavanje stalnih kupaca
- narudžbe i ugovori
- Privlačenje novih kupaca – broj novih kupaca, povećanje prodaje novim kupcima, popratni troškovi
- Zadovoljstvo kupaca – stupanj ostvarenog zadovoljstva kod krajnjih korisnika
- Profitabilnost kupaca – mjerenje razlike između neto koristi kupca i ostvarenog troška. (Osmanagić, 2002:37)

Organizacije odabiru neke od ključnih pokazatelja perspektive kupca kako bi održali pozitivno stajalište kupaca o njihovoj organizaciji. Mjere unutar perspektive kupaca su nužni preduvjet za razvoj marketinških, logističkih, operativnih, uslužnih i proizvodnih procesa organizacije.



#### Slika 4. Pokazatelji perspektive kupca

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004): Balanced Scorecard – model mjerenja ukupnog postignuća, *Suvremeno poduzetništvo*, str. 6.

Pokazatelji perspektive kupca sastoje se od zadovoljstva kupca, pridobivanja novih kupaca, ostvarivanja vjernosti kupca, tržišnog udjela i rentabilnosti kupca. Prema Osmanagić Bedeniku (2004) zadovoljstvo kupca predstavlja ostvareno zadovoljstvo unutar karakterističnih kriterija učinaka. Postizanje zadovoljstva je ključno jer se svaki zadovoljni kupac odlučuje na ponovnu kupnju proizvoda ili ponovno pružanje usluge. Pridobivanje novih kupaca opisuje kao mjeru uspješnosti pronalaska, privlačenja i osvajanja novih kupaca. Vjernost kupaca predstavlja mjeru stalnih odnosa kupaca i organizacije. Tržišni udjel opisuje kao opseg cjelokupnog posla na određenom tržištu, dok rentabilnost kupaca mjeri neto dobitak kupca s osvrtom na rashode kupca.

Za odabir odgovarajuće strategije ključna je grupacija tržišta odnosno analiza preferencija i potreba kupaca s posebnim naglaskom na ove čimbenike: funkcionalnost proizvoda, njegovu kvalitetu i cijenu. Ispunjavanjem spomenutih čimbenika organizacija uspijeva ostvariti zadovoljstvo kupaca, njihovu vjernost i ono najvažnije željeni uspjeh.

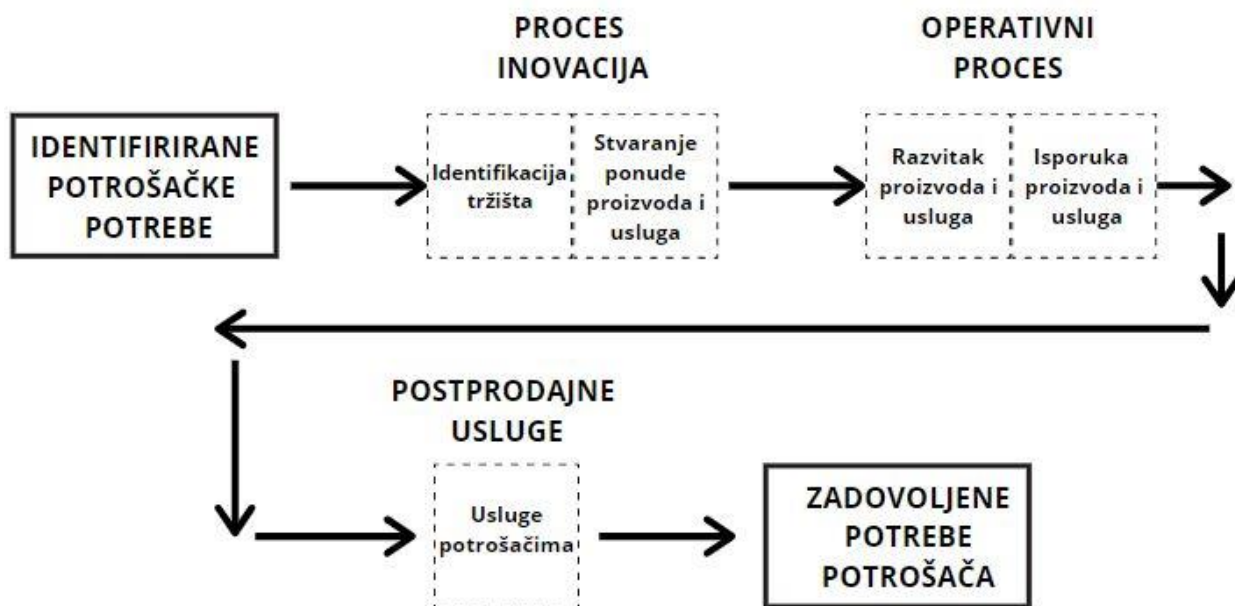
### 5.3. Perspektiva internih procesa

Interni proces organizacije sastoji se od nabave inputa, stvaranja proizvoda i usluga i isporuke konačnih učinaka. Cijeli proces mora biti pomno isplaniran da bi se posao mogao kvalitetno izvršiti na vrijeme i uz predviđene troškove. Pokazatelji i ciljevi perspektive internih procesa formiraju se nakon definiranja pokazatelja i ciljeva financijske perspektive i perspektive kupca.

„Mjere za perspektivu internih procesa su:

- potrebno vrijeme za lansiranje na tržište
- vrijeme odgovora na narudžbe kupaca
- vrijeme trajanja od narudžbe do isporuke
- uvođenje novih proizvoda u usporedbi s konkurencijom
- uvođenje novih proizvoda u odnosu na plan
- vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje ili obavljanja usluga
- broj proizvoda s greškom
- vrijeme uklanjanja pogrešaka
- postotak iskorištenja kapaciteta
- obrtaj zaliha
- prosječni troškovi po proizvodu
- pravovremenost isporuka.“ (Belak, 2002:24):

Nakon određivanja ciljeva i pokazatelja kod financijske perspektive i perspektive kupca počinje utvrđivanje internih procesa koji moraju zadovoljavati zadane ciljeve i pokazatelje. Osmanagić Bedenik (2004) smatra da se interni procesi moraju sagledavati s obzirom na troškove, kvalitetu, vrijeme, sadašnjost odnosno s obzirom na postojeće procese i s obzirom na buduće inovacije u procesima. Upravo zbog toga se kod BSC-a savjetuje definiranje lanca stvaranja vrijednosti koji sadrži proces inovacija, operativan proces i postprodajne usluge.



**Slika 5. Interni poslovni procesi – model generičkog lanca vrijednosti**

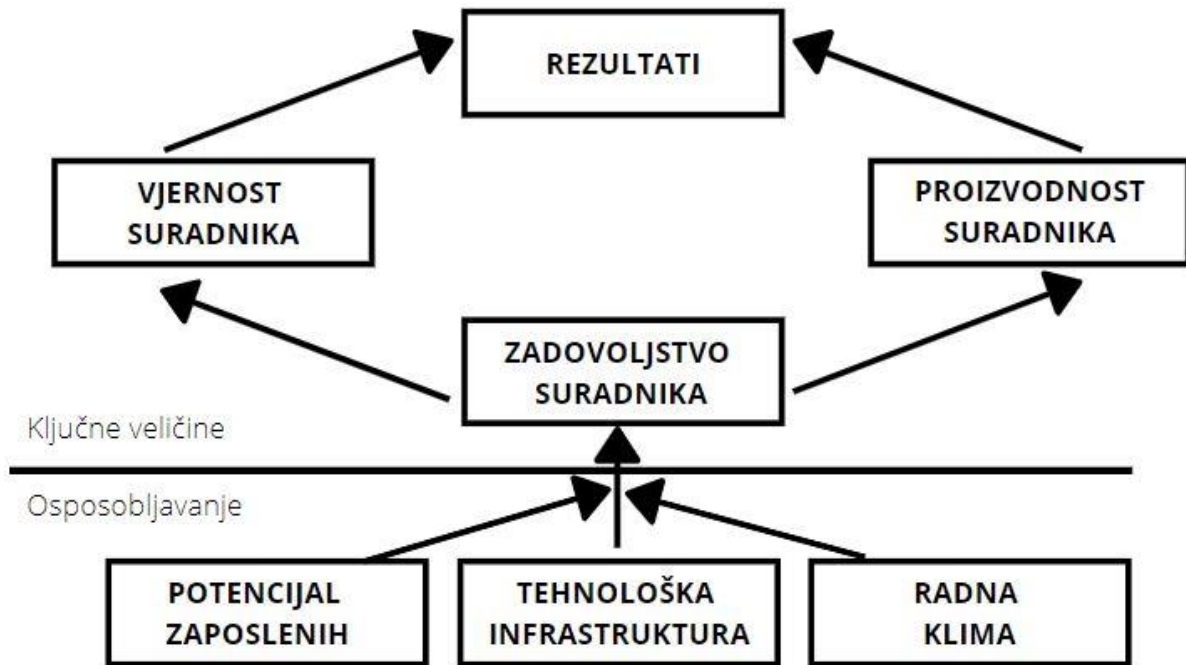
Izvor: F. Renko: (2000): Mogućnost primjene modela „Balanced scorecard“ na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse, Ekonomski pregled, vol. 51(11-12), str.1247

Proces inovacije bitan je u svakoj organizaciji koja teži povećanju konkurentnosti i zadovoljstva kupaca. Slika br. 6 prikazuje nam proces inovacije koji se sastoji od dvije različite aktivnosti. Prva aktivnost vezuje se za identifikaciju tržišta na kojem organizacija planira poslovati i od stvaranja ponude proizvoda i usluga. Operativni proces započinje razvitkom proizvoda i usluga, a završava se isporukom istih. Postprodajne usluge predstavljaju dodane usluge koje se nude kupcima nakon kupovine kao što su jamstva, reklamacije i slično.

#### 5.4. Perspektiva učenja i rasta

Glavni ciljevi unutar perspektive učenja i rasta odnose se na razvoj potencijala zaposlenika, tehnološke infrastrukture i ostvarivanje ugodne radne klime. Organizacija ima značajan utjecaj na produktivnost radnika i njihovu motiviranost. Povećanje učinkovitosti zaposlenika donijet će organizaciji otvaranje novih

perspektiva. Zaposlenicima je potrebno osigurati stalno usavršavanje, učenje i stjecanje različitih vještina.



**Slika 6. Pokazatelji perspektive učenja i rasta**

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004): Balanced Scorecard – model mjerjenja ukupnog postignuća, Suvremeno poduzetništvo, str. 7.

Mjerenje važnosti omogućavanja kontinuiranog unaprjeđenja znanja i vještina fokusira se na tri područja:

1. Kapacitet zaposlenika

Najznačajniji načini mjerjenja kapaciteta zaposlenika:

- Zadovoljstvo/motivacija zaposlenika – mjerenje se vrši provedbom anketa, intervjua, te redovnog praćenja rada zaposlenika
- Formalna kvalifikacija – jednostavna analiza korištenjem relevantnih dokumentacija.

- Omogućavanje neprestanog usavršavanja – zaposlenicima je potrebno omogućiti stalna usavršavanja vještina i stjecanje novih, a zatim analizirati svo usvojeno znanje
- Efikasnost zaposlenih – broj ostvarenih outputa po glavi zaposlenika predstavlja mjeru efikasnosti

## 2. Informacijski sustav

Organizacija osigurava sve nužne informacije zaposlenicima. Nužne informacije su informacije o struci, internom procesu, financijskim rezultatima i preferencijama kupaca.

## 3. Slaganje individualnih i organizacijskih ciljeva

Pored organizacijskih ciljeva, postavljaju se i oni individualni ciljevi koji doprinose većoj motiviranosti. Svi ciljevi koji su predviđeni za zaposlenike moraju im se unaprijed prezentirati. To će pomoći zaposlenicima da se orijentiraju i stvore si predodžbu svojih zadataka, a dovest će i do njihovog produktivnijeg rada. (Belak, 2002., str. 24.)

## 6. Mjere učinka BSC-a

Balanced Scorecard predstavlja alat za mjerenje. Tvorci BSC-a Kaplan i Norton ustvrdili su veliku važnost financijskih mjera za organizaciju, no da bi se održala ravnoteža financijske mjere moraju biti usklađene s ostalim pokazateljima uspješnosti. Mjere učinaka BSC-a preuzimaju se iz strateških mapa. Strateška mapa govori nam smjer kretanja to jest što trebamo napraviti u svakoj od perspektiva. Mjere učinaka koriste se za nadgledanje napretka, kontroliranje, praćenje stanja kvalitete.

Mjerenje učinaka čini se jednostavno, ali često je taj proces složen i zahtjeva duboko strateško razmišljanje od strane menadžera i evaluaciju. Različiti pokazatelji čine mjerenje kompliciranim. (Laury et al. 2020:1)

Financijska perspektiva sadrži skup financijskih pokazatelja koji mjerenjem ostvaruju krajnji rezultat. Izbor financijskih pokazatelja predstavlja kompleksan zadatak budući da ne postoji odgovarajuća mjera koja pokazuje točan financijski rezultat. Kako bi se došlo do krajnjeg rezultata financijski menadžeri dužni su izabrati skup mjera što povećava opseg njihova posla. Gulin (2011) je u svom radu izradio popis najčešće korištenih financijski mjere u koje je svrstao rast i razvoj, promet, smanjenje troškova, rentabilnost i druge.

CILJ	MJERENJE	PRISTUP
<b>Rast i razvoj</b>	Rast prihoda, rast doprinosa pokrića, rast prinosa na uloženi kapital, postupak rasta u odnosu na status quo	Određivanje što treba rasti. Procjena utjecajnih skupina.
<b>Dobit</b>	Bilanca, RDG, interni izvještaji, projekti	Raščlamba rezultata po ostvarenju zadanog cilja



<b>Promet/realizacija</b>	Mjerenje prometa s ciljanog tržišta, od ciljanog proizvoda ili usluge, po određenom kupcu	Sagledavanje kontribucijske marže i povećanja prometa s gledišta pozicije doprinosa pojedinih aktivnosti na uspjeh sustava
<b>Snižavanje troškova</b>	Opće mjerilo → snižavanje troškova za određeni postotak. Diferencijalni pristup željenim područjima	Koriste se ABC i TC metode za usklađivanje strukture troškova kod pojedinih proizvoda ili usluga prema zahtjevima tržišta
<b>Usmjeravanje novčanog toka</b>	Pozitivan novčani tok mjeri se pokazateljima likvidnosti i solventnosti	Analizirati odnos novčanog toka i dobiti
<b>Rentabilnost</b>	Mjerenje ostvarenog prinosa na uloženi kapital u odnosu na visinu kamata koje nosi tekuća štednja	Izbor pokazatelja na temelju stanja na financijskom tržištu i ovisno o vrsti investicijskog ulaganja. Neki od pokazatelja su: ROI, ROS, ROA, ROE...
<b>Dodana ekonomska vrijednost (EVA)</b>	Mjeri se kao razlika ostvarenog rezultata odnosno prinosa na uloženi kapital i troškova kapitala to jest cijene kapitala	Uporaba ABC metode i obračuna troška kapitala za cjelokupni sustav

<b>Vrijednost za dioničare (SV)</b>	Mjeri se sposobnost sustava za postizanje pozitivnog novčanog toka u budućnosti	Olakšava burzovnim stručnjacima kod pozicioniranja sustava na tržište kapitala, procjeni tendencije kretanja vrijednosti sustava u budućem vremenu
-------------------------------------	---	--

## Tablica 2. Prikaz mjera za financijsku perspektivu

Izvor: Gulin, D. i et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Zagreb, str. 624.

Cilj perspektive kupaca je zadovoljavanje svih očekivanja kupca glede proizvoda ili usluge. Kod perspektive kupca definiranje strategije počinje analizom tržišta, utvrđivanjem želja i preferencija kupaca na određenom području. Analizom kupaca utvrđuje se očekivani omjer kvalitete i cijene proizvoda. Kako bi organizacija ostvarila željene financijske rezultate i zadržala pozitivno poslovanje kupcima mora pružiti kvalitetne i inovativne proizvode. Neke od mjera vezanih za perspektivu kupca prikazani su u sljedećoj tablici.

CILJ	MJERENJE	PRISTUP
<b>Povećanje tržišnog udjela</b>	Udio prihoda od prodaje u % od regionalne, međunarodne	Svi instrumenti marketinga
<b>Poboljšanje odnosa s kupcima</b>	Ponavljanje kupnja, upiti kupaca	Informiranje kupaca, posjete kupcima
<b>Pronalazak novih kupaca</b>	Broj novih kupaca u odnosu na stalne kupce, prihodi od prodaje novim kupcima	Promocije, briga od stalnim kupcima
<b>Povećanje zadovoljstva kupaca</b>	Preporuke kupaca, stalna kupovina, broj zadovoljnih korisnika	Sve mjere u području inovacija proizvoda i usluga
<b>Podizanje razine</b>	Mjerenje broja pozitivnih	Kvalitetne usluge, posjete

<b>usluge za kupce</b>	reakcija na pružene usluge i proizvod, ponovljene kupnje	kupcima, informiranje kupaca
<b>Rentabilnost kupaca</b>	Mjerenje cash flow-a po kupcu, bruto marža po kupcu	Svi instrumenti marketinga
<b>Briga o kupcu</b>	Ostvareni prihod od prodaje stalim kupcima	Povećana razina usluge, posjete kupcima, dostupnost informacija kupcima
<b>Povećanje kvalitete usluge</b>	Profesionlanost, točnost isporuke, reklamacije, vremenski period rješavanja reklamacija	Osiguravanje uvjeta za realiziranje prethodne problematike
<b>Podizanje imidža</b>	Rad na marketingu proizvoda i usluga, broj prisustva na sajmovima, upečatljivi logo, reklamiranje proizvoda u medijima	Istraživanje tržišta i provođenje anketa

**Tablica 3. Prikaz mjera za perspektivu kupca**

Izvor: Gulin, D. i et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Zagreb, str. 610.

Interni proces sadrži u sebi tri bitna procesa, a tu su proces nabave, proces proizvodnje dobara i proces isporuke proizvedenih dobara. Uvođenjem nove tehnologije prilikom proizvodnje i rješavanjem uskih grla dolazi se do skraćanja internog procesa. Interni proces se mora odvijati u skladu s ciljevima koji su predviđeni u strateškoj mapi.

<b>CILJ</b>	<b>MJERENJE</b>	<b>PRISTUP</b>
<b>Veća učinkovitost istraživanja i Razvoja</b>	Mjerenje uspješnosti novih proizvoda i usluga	Benchmarking, razlog neuspješnog pozicioniranja proizvoda
<b>Veća učinkovitost internih Projekata</b>	Mjerenje uspješnosti projekta	Razina uspješnosti primijenjenih instrumenata za potporu projekt menadžmentu
<b>Optimiranje upravljanja tržišnom ponudom</b>	Mjerenje uspješnosti tržišne ponude	Prilagodba ponude zahtjevima kupca
<b>Povećati kreativnost</b>	Ideje zaposlenih za poboljšanje procesa, broj prihvaćenih ideja	Provedba internog sustava ocjenjivanja, detaljnije analiziranje prijedloga
<b>Skraćenje vremena razvoja</b>	Vremenski period od početka istraživanja do isporuke proizvoda krajnjim kupcima	Usavršavanje zaposlenika, vanjska potpora
<b>Skraćenje prosječnog vremena zadržavanja proizvoda</b>	Mjerenje prosječnog vremena potrebnog za proizvodnju dobara	Poboljšanje proizvodnje, vrijeme skladištenja, prekidi
<b>Povećanje stupnja iskorištenja Kapaciteta</b>	Postotak neiskorištenog kapaciteta	Bolje iskorištavanje kapaciteta, redukcija viška kapaciteta
<b>Poboljšanja logističkih procesa</b>	Razvrstavanje artikala prema značenju nabave u ABC kategoriju, poboljšanje odnosa s dobavljačima	Razina uspješnosti primijenjenih instrumenata za potporu projekt menadžmentu

<b>Snižanje troškova kroz primjenu Standarda</b>	Modeliranje zbog usklađivanja s optimalnim modelom	Analiza vrijednosti
<b>Poboljšanje kvalitete</b>	Ukupni broj primljenih reklamacija	Provedba TQM sustava, benchmarking, formiranje službe za korisnike
<b>Poboljšanje razine interne Komunikacije</b>	Pokrenuti vlastite publikacije, broj gostiju na internim proslavama	Poboljšanje sustava komuniciranja
<b>Sposobnost za promjene</b>	Broj hijerarhijskih razina u organizaciji, broj odrađenih promjena	Optimiziranje procesa

**Tablica 4. Prikaz mjera za perspektivu internih procesa**

Izvor: Gulin, D. i et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Zagreb, str. 615.

Današnja dinamična okolina potakla je organizacije da vode računa o stalnom razvoju znanja i vještina svojih zaposlenika. Nove tehnologije se razvijaju svakog dana, a kako bi ih organizacija mogla usvojiti mora osigurati svojim zaposlenicima stalne edukacije. Menadžeri svakodnevno motiviraju zaposlenike, što se očituje njihovom većom produktivnošću i zadovoljstvom.

<b>CILJ</b>	<b>MJERENJE</b>	<b>PRISTUP</b>
<b>Povećati udio kvalificiranih zaposlenika</b>	Postotak zaposlenih u sustavu cjeloživotnog obrazovanja, postotak zaposlenih s određenim kvalifikacijama u struci	Izgradnja kriterija kod pronalaženja i izbora kadrova
<b>Postojećim kadrovima podići kvalifikacijsku razinu i kompetencije</b>	Broj programa permanentnog obrazovanja, uključivanje zaposlenih u obrazovni	Izgradnja kriterija za pojedine pozicije i zadatak za svakog zaposlenog

	sustav, visina troškova obrazovanja	
<b>Veća razina znanja</b>	Broj veličina obuhvaćenih bazom podataka	Izrada upitnika i anketa, obavljanje razgovora sa zaposlenicima
<b>Motiviranje zaposlenih</b>	Broj redovnih i dodatnih aktivnosti, plaćeno zdravstveno osiguranje, pokrivanje troškova putovanja	Uvođenje pravednog sustava za stimulatивно nagrađivanje zaposlenika
<b>Priznanje postignutih rezultata</b>	Nagrađivanje dobrih rezultata (broj, visina, vrsta),	Formiranje sustava ocjenjivanja, sustava nagrađivanja za postizanje rezultata
<b>Uspostava pravednog sustava plaća i naknada</b>	Odstupanja u plaćama zaposlenika u istom području poslovanja	Kontroliranje razina plaća unutar sustava, usklađivanje eventualnih odstupanja
<b>Briga za zaposlene</b>	Fluktuacije i lojalnost zaposlenika	Pravedno nagrađivanje zaposlenika koji postižu zavidne rezultate
<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b>	Beneficije vezane za radno mjesto, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje	Formiranje sustava za mjerenje sveukupnog zadovoljstva
<b>Produktivnost zaposlenih</b>	Visina realizacije po zaposleniku	Analiza (ne)brige i (ne)zadovoljstva zaposlenika u odnosu na financijski učinak

**Tablica 5. Prikaz mjera za perspektivu učenja i razvoja**

Izvor: Gulin, D. i et. al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Zagreb, str. 621

Provođenje mjerena u okvirima perspektive učenja i rasta predstavlja složen proces jer se mjeri ljudski potencijal. Povećanje motiviranosti zaposlenika ostvaruje se formiranjem pravednog sustava nagrađivanja za svaki ostvareni rezultat.

## 7. Faktori uspjeha BSC-a

Uspješnost sustava ostvaruje se zadovoljavanjem zadanih kriterija kroz ključne faktore. Ključni faktori su:

- Donošenje i uspostava strategije na svim organizacijskim razinama- top menadžment vrši mjerenje performansi i zaslužan je za kontinuirani razvoj procesa. Poticanje i provedba učestalih sastanaka s middle i low menadžerima i ostalim zaposlenicima daje podršku implementaciji.
- Eliminacija organizacijskih prepreka – performanse i organizacija se sagledava kroz procese unutar organizacije
- Raspoloživost ulaznih podataka – organizacije koje posjeduju kvantitativne podatke koriste ih za mjerenje svojih performansi. Pod kvantitativne podatke spadaju administrativni, financijski i kadrovski podaci. Dostupnost kvalitativnih podataka je rjeđa zbog toga što se do njih dolazi istraživanjem.
- Raspoloživost izlaznih podataka – svim zaposlenicima potrebno je objasniti svrhu njihovih zadataka. Nakon obavljenih zadataka i analize uspješnosti provedbe ispit, rezultate je poželjno pokazati i samim zaposlenicima.
- Kompatibilnost individualnih potreba – unutar organizacije postoji veći broj različitih područja rada iz tog razloga potrebno je osmisliti jedinstveni mehanizam za ujednačavanje elemenata BSC modela.
- izgradnja sustava nagrađivanja- uspostavom nagrađivanja povećava se zaposlenikova želja za radom i dolazi do poboljšanja performansi. Ako zaposlenici izvršavaju zadatke u timu, uvodi se timski sustav nagrađivanja.
- Trening zaposlenika – uvođenjem treninga povećat će te učinkovitost zaposlenika.
- Sigurnost podataka – unutar BSC modela koriste se važni dokumenti i povjerljive informacije koji su pod sigurnosnom zaštitom.
- Brzo uvođenje – Sakupljanje svih potrebnih podataka i utvrđivanje bitnih pokazatelja predstavlja dugotrajan proces. Jedan od nedostataka kod BSC navodi se upravo vrijeme uspostave modela. Da bi se organizacije odlučile uvesti BSC model moraju prvo poraditi na brzini i uspješnosti prikupljanja informacija.



- Analiza –prvi korak prilikom analize je utvrđivanje razlike između zacrtanih i ostvarenih zadataka, to jest ostvarenih rezultata. Značajne analitičke tehnike su:
  1. analiza trenda
  2. benchmarking
  3. analiza odstupanja
- Ostalo – promjena organizacijske strukture, postavljanje realnih ciljeva, objasniti razloge unaprjeđenja poslovanja svi zaposlenicima itd. (Pival, 2009:18)

### **7.1. Prednosti i nedostaci BSC-a**

Primjena Balanced Scorecard metode olakšala je organizacijama izbor ciljeva, odnosno donošenje konkretne strategije poslovanja. Iako se ovaj pojam spominje samo u pozitivnom kontekstu, on ima i pokoji nedostatak.

Prednosti Balanced Scorecard metode:

1. Povezanost – Korištenjem BSC modela povezuju se naizgled različita područja poslovanja, koja su u suštini povezana i ovisna jedna od drugoj. Upravo sama povezanost primorava menadžera na sagledavanje svih pokazatelja zajedno. Primjena BSC metode pruža menadžerima jasnu sliku poslovanja organizacije što im pomaže kod donošenja ključnih strateških ciljeva.
2. Nefinancijske pokazatelji – BSC modela uklanja jaz između financijski i nefinancijskih pokazatelja. Zadatak menadžera je da odaberu najbolje pokazatelje iz sve četiri perspektive i fokusiraju se na temeljne čimbenike za postizanje strategije organizacije. Nefinancijski pokazatelji prikazuju trenutni uspjeh i uspjeh u budućem vremenu.
3. Realizacija strategije – Glavna zadaća BSC metode je kreiranje strategije i njezina provedba. Unutar organizacije koja provodi BSC metodu važno je upoznati sve zaposlenike s svim ključnim strateškim ciljevima, te provoditi

motivaciju zaposlenika kako bi provedba strategije tekla po planu. Zaposlenicima se pruža mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka.

4. Uporabljivost – Primjena BSC metode donosi detaljne informacije vanjskim korisnicima (kupcima, dioničarima) i unutarnjim korisnicima (zaposlenicima).

Nedostaci Balanced Scorecard metode:

1. Novost – Svaki čovjek pa tako i zaposlenici teško se nose s novim načinom poslovanja unutar organizacije. Kako bi se spriječio otpor zaposlenika prema novitetima potrebno je imati valjanu komunikaciju između menadžera i zaposlenika, te omogućiti usvajanje novog gradiva zaposlenicima.
2. Nepotpunost – Kompleksnost uspostave BSC metode može dovesti do nepotpunosti analize sustava. Smatra da se analiza poslovanja organizacije i kreiranje BSC metode uvijek može bolje provesti.
3. Opsežnost – Velik broj pokazatelja poslovanja i informacija unutar organizacije može zbuniti zaposlenike, te otežati ocjenjivanje uspješnosti organizacije i usporedbu s drugim organizacijama

Organizacije koje primjenjuju Balanced Scorecard metodu pretežno su zadovoljne njezinim ishodom. Primjena ove metode povećava njihovu uspješnost organizacije, a najvažnije od svega pruža zaposlenicima usvajanje novih znanja i vještina što dovodi do veće produktivnosti zaposlenika to jest organizacija ostvaruje veće prihode.

## 8. Analiza primjene Balanced Scorecard-a u hrvatskim poduzećima

Značajni razvoj globalizacije i postojanje velikog broja konkurenata dovelo je do bitnih promjena u poslovanju organizacije. Menadžeri su prisiljeni koristiti razne metode i alate koji im olakšavaju praćenje poslovanja, a isto tako olakšavaju im pronalazak odgovarajuće strategije. Velik broj organizacija unutar Republike Hrvatske nije usvojio najsuvremenije metode strateškog upravljanja i mjerenja uspješnosti organizacije. Kako bi se mjerenje uspješnosti i donošenje kvalitetnih odluka odvijalo na zavidnoj razini organizacije se mora okrenuti ne samo financijskim pokazateljima, nego i svojim zaposlenicima, kupcima, te internim procesima. Lončarević (2006:98) rekao je : „Tradicionalni sustavi strateškog upravljanja potpuno zapostavljaju nefinancijske perspektive poslovnog procesa i u tom smislu sustav uravnoteženih ciljeva predstavlja opciju veoma potrebnu za hrvatska poduzeća koja u takvim uvjetima žele rasti i razvijati se i biti bolja i drukčija od drugih.“

„Tradicionalni sustavi mjerenja uspješnosti unutar organizacije nose sa sobom niz nedostataka:

- orijentacija na prošlo vrijeme
- nepovezanost s nematerijalnim pokazateljima mjerenja uspješnosti (zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, ugled, kvaliteta, inovacije)
- izrazito isticanje rezultata
- nedostatak komunikacije strategije
- kratkoročna orijentacija.“ (Lončarević, 2006:99)

„Uobičajeni problemi koji se javljaju kod primjene Balanced Scorecarda:

- Otpor zaposlenika prema promjenama
- Nedovoljna posvećenost menadžmenta sustavu BSC
- Strah od rezultata mjerenja uspješnosti
- Loša vertikalna komunikacija unutar poduzeća
- Nedefinirani sustav ocjenjivanja rezultata i nagrađivanja.“ (Lončarević,2006:113)

„Organizacije koje primjenjuju Balanced Scorecard navode ove prednosti te metode:

- Omogućuje kontinuirano praćenje nefinancijskih pokazatelja
- Potiče na poboljšanja
- Fokusira se na ključne pokazatelje uspješnosti
- Viziju i strategiju pretvara u konkretne akcije.“ (Lončarević 2006:113)

U istraživanju koje je proveo Lončarević 2006. godine sudjelovalo je 400 organizacija s područja Republike Hrvatske. U većem postotku to su bile velike organizacije. Svrha tog istraživanja je bila utvrditi broj to jest okvirni postotak organizacija koje unutar svog poslovanja koriste BSC modelu.

Odgovori:	Broj organizacija:	Postotak:
Mjerenje uspješnosti nema veze s vizijom i strategijom	3	4,3%
Vizija i strategija općenite su, pa se ne mogu mjeriti	20	28,6%
Mjerimo uspješnost, ali to ne mijenja viziju i strategiju	5	7,1%
Mjerimo uspješnost, što mijenja viziju i strategiju	41	58,6%
Nešto drugo	1	1,4%
<b>UKUPNO:</b>	70	100%

**Tablica 6. Prikaz povezanosti mjerenja uspješnosti sa vizijom i strategijom**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća Ekonomski pregled, vol.57(1-2), 97-129, str. 106.

Da bi se uspješnost mogla izmjeriti potrebno je prvo utvrditi viziju i strategiju organizacije. Tablica 6. prikazuje povezanost mjerenja uspješnosti s utvrđenom vizijom i strategijom organizacije. Utvrđeno je da 58,6% organizacija povezuje mjerenje uspješnosti s vizijom i strategijom, odnosno menadžeri provode analizu

realizacije postavljene vizije i strategije. 28,6% organizacija ne mjere realizaciju vizije i strategije jer su po njihovom mišljenju one općenito definirane. Postotak od 7,1% odnosi se na organizacije koje mjere svoju uspješnost, ali to ne mijenja njihovu zadanu strategiju i viziju.

Sljedeća tablica prikazat će područja mjerenja uspješnosti unutar hrvatskih organizacija. Istraživanje je pokazalo da menadžeri unutar hrvatskih organizacija imaju razvijenu svijest o važnosti nefinancijskih perspektiva. Upravo zato u velikom broju organizacija obuhvaćeni su pokazatelji iz sve četiri perspektive BSC modela tijekom mjerenja uspješnosti.

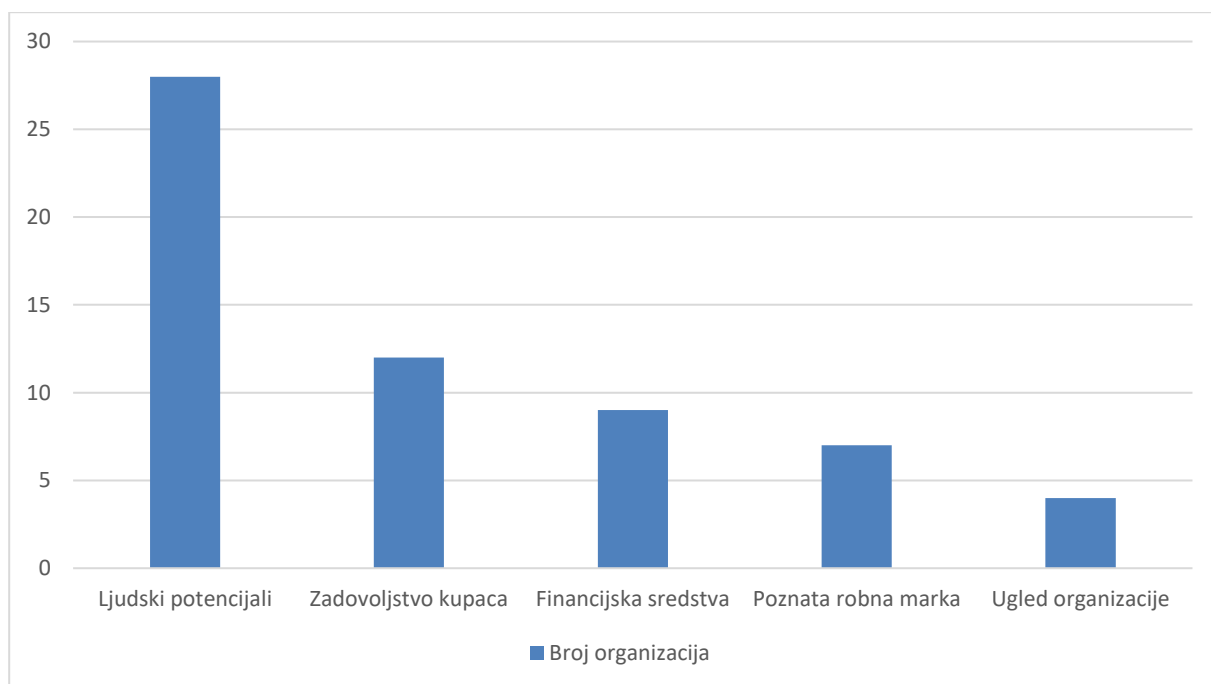
<b>Područje mjerenja uspješnosti:</b>	<b>Broj organizacija:</b>	<b>Postotak:</b>
<b>Financije</b>	66	94,3%
<b>Kupci</b>	63	90%
<b>Interni procesi</b>	62	88,6%
<b>Zaposlenici</b>	64	91,4%
<b>Nešto drugo</b>	6	8,6%

#### **Tablica 7. Prikaz područja mjerenja uspješnosti**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeć, Ekonomski pregled, vol. 57(1-2), 97-129, str. 107.

Najvažnijim područjem mjerenja menadžeri smatraju područje financija, čak njih 94,3%. S visokih 91,4% slijedi područje zaposlenika, odnosno mjerenje zadovoljstva zaposlenika, njihovih znanja i vještina, motivacije i produktivnosti. Zatim slijedi područje odnosa s kupcima (90%) i zadnje područje internih procesa s 88,6%.

Tijekom daljnjeg istraživanja menadžeri su rangirali pet najvažnijih čimbenika uspješnosti. Kao najvažniji čimbenik uspješnosti 28 ispitanika naveli su ljudske potencijale. Na drugom mjestu je zadovoljstvo kupca s 12 glasova, slijede financijska sredstva s 9 glasova, predzadnji čimbenik je robna marka sa 7 glasova i zadnji čimbenik ugled organizacije s 4 glasa. Utvrđeno je da hrvatski menadžeri ljudske potencijale smatraju najvažnijim čimbenikom uspješnosti.



### **Grafikon 1. Prikaz najvažnijih čimbenika uspjeha**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, vol. 57(1-2), 97-129, str. 108. )

Istraživanjem se analiziralo i zadovoljstvo menadžera implementacijom određene strategije. Neki od problema koji muče menadžere vezano za strategiju su:

- Problem s uviđanjem strategije od strane zaposlenika
- Zanemarivanje promjena u okolini organizacije
- Provedba strategije bez valjane kontrole
- Strategija ostaje "u glavama" menadžera
- Nemotivirajuća je za zaposlenike

Odgovori:	Broj organizacija:	Postotak:
Nisam zadovoljan/na	5	7,1%
Djelomično zadovoljan/na, ali strategija se ne može bolje primijeniti	3	4,3%
Djelomično zadovoljan/na, ali menadžment se mora više truditi	28	40%
Djelomično sam zadovoljan/na, ali je potrebno mijenjati strategiju	19	27,1%
Potpuno sam zadovoljan/na	11	15,7%
Nemam uvid u uspješnost strategije	3	4,3%
Bez odgovora	1	1,4%
<b>Ukupno:</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Tablica 8. Prikaz zadovoljstva ispitanika implementacijom strategije**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, vol. 57(1-2), 97-129, str. 110.

Potpuno zadovoljstvo menadžera implementiranom strategijom je tek 15.7%, dok je 40% menadžera samo djelomično zadovoljno i smatra da menadžment mora uložiti više napora. Djelomično zadovoljstvo iskazalo je i 27,1% ispitanika, no oni smatraju da je potrebno mijenjati trenutnu strategiju. Potpuno nezadovoljstvo izrazilo je 7,1% menadžera.

Odgovori:	Broj organizacija:	Postotak:
Nisu usklađene, zaposlenici ne znaju kako glase strategija i vizija	8	11,4%
Nisu usklađene, ali zaposlenici znaju kako glase strategija i vizija	1	1,4%
Djelomično su usklađene	44	62,9%
U potpunosti su usklađene	15	21,4%

<b>Nemam uvid</b>	2	2,8%
<b>Ukupno:</b>	70	100%

**Tablica 9. Prikaz usklađenosti zaposlenika s vizijom i strategijom**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregle, vol. 57(1-2), 97-129, str. 111.

Aktivnosti zaposlenika u postotku od 21,4% su potpuno usklađenje s vizijom i strategijom organizacije. Postotak od 62,9% ujedno i najveći odnosi se na djelomičnu usklađenost vizije i strategije s aktivnostima zaposlenih. 11,4% zaposlenika nema usklađene aktivnosti.

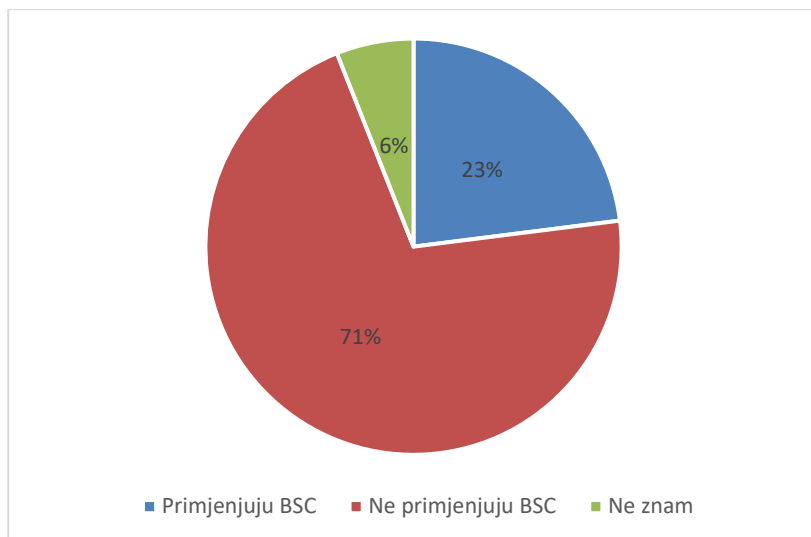
<b>Odgovori:</b>	<b>Broj organizacija:</b>	<b>Postotak :</b>
<b>S rezultatima se povremeno upoznaje uži krug zaposlenika</b>	20	28,6%
<b>S rezultatima se upoznaju na godišnjim skupštinama</b>	24	34,3%
<b>S rezultatima se neprestano upoznaju svi</b>	19	27,1%
<b>Nešto drugo</b>	7	10%
<b>UKUPNO:</b>	70	100%

**Tablica 10. Prikaz upoznavanja s rezultatima poslovanja organizacije**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregle, vol. 57(1-2), 97-129, str. 111.

S rezultatima poslovanja unutar organizacije zaposlenici se u najvećem broju (34,3%) upoznaju jednom u godini na godišnjim skupštinama. Drugi najveći postotak od 28,6% tvrdi da se uži krug zaposlenika povremeno upoznaje s rezultatima. Kontinuirano praćenje zaposlenika provodi svega 27,1% ispitanika.



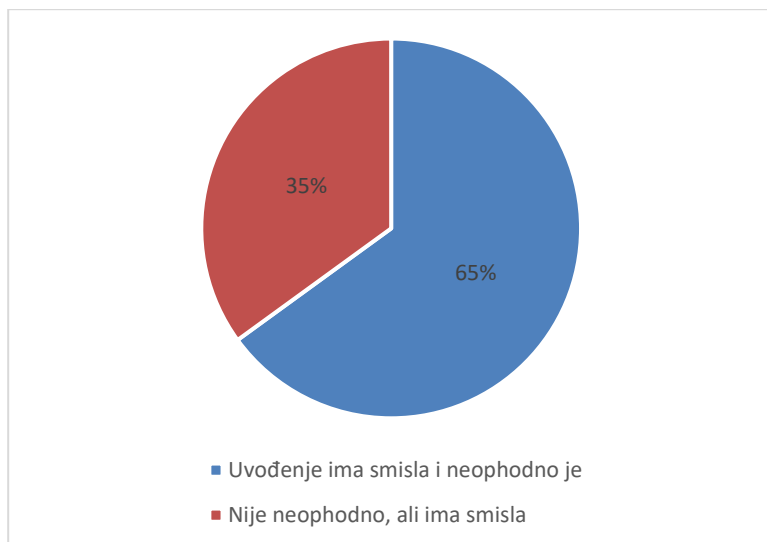


### **Grafikon 2. Primjena Balanced Scorecarda**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, vol. 57(1-2), 97-129, str. 112.

Iz grafikona broj 2 vidljivo je da 23% ispitanih organizacija koriste Balanced Scorecard metodu, a velika većina od 71% ne primjenjuje Balanced Scorecard metodu kao svoj instrument kontrolinga unutar organizacije.

Posebno istraživanje provedeno je s 23% organizacija koje su potvrdile korištenje Balanced Scorecard metode. Korištenje ove metode opisali su kao pozitivno iskustvo. Grafikon broj 3 prikazuje da je 65% ispitanika odgovorilo da je uvođenje takve metode neophodno unutar organizacija. Manji postotak od 35% ispitanika je odgovorilo da uvođenje balanced Scorecard metode ima smisla, ali da nije neophodno za organizaciju.



### **Grafikon 3. Potreba za uvođenjem Balanced Scorecard metode u hrvatske organizacije**

Izvor: Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, vol. 57(1-2), 97-129, str. 113.

Analizom ovog istraživanja možemo zaključiti da su organizacije na području Republike Hrvatske zadovoljne implementacijom Balanced Scorecard metode. Većina menadžera smatra da je uvođenje ove metode neophodno za uspješno poslovanje u današnjim dinamičnim uvjetima poslovanja. Upotreba Balanced Scorecard metode omogućuje rješavanje problema strateškog upravljanja unutar hrvatskih organizacija. Organizacije koje su uvele ovu metodu povećale su uspješnost poslovanja.

#### **8.1. Primjena Balanced Scorecarda u Ericsson Nikola Tesla**

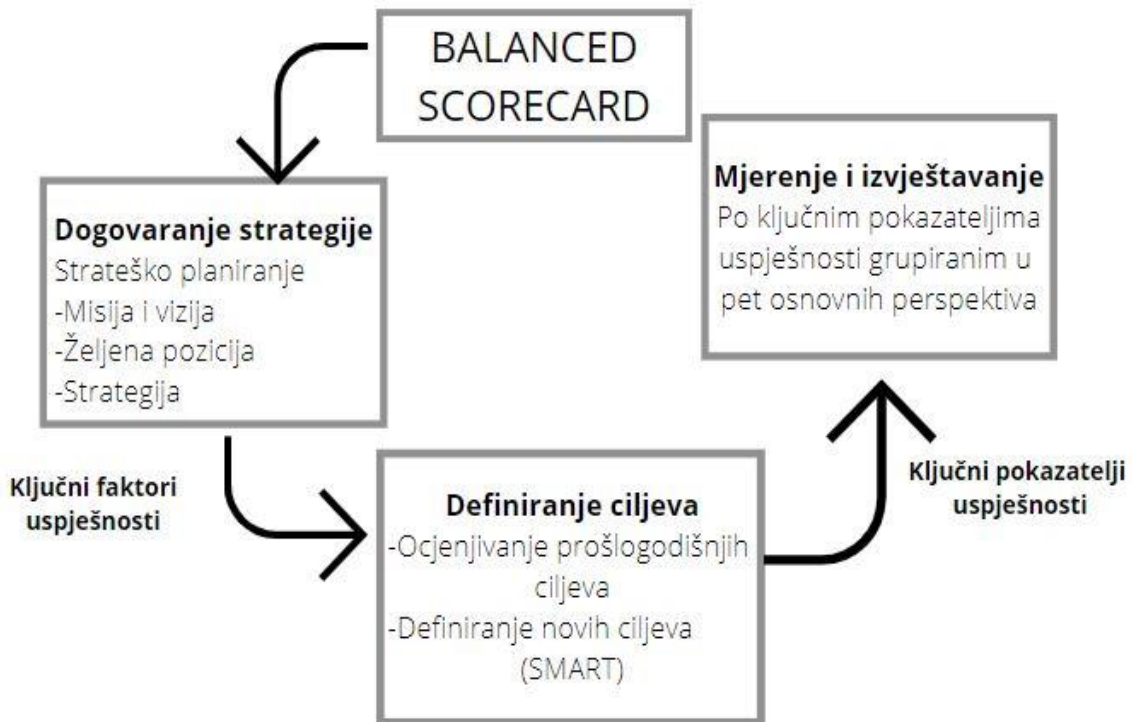
Tvrtka Ericsson Nikola Tesla osnovana je davne 1949. godine u Zagrebu pod tadašnjim nazivom „Nikola Tesla“. U sedamdeset godina postojanja tvrtka je prošla dugački razvojni ciklus, no uvijek se nalazila na vrhu suvremene svjetske tehnologije zahvaljujući suradnji s Ericssonom koja je počela 1953. godine potpisivanjem licenciranog ugovora. U posljednjih dvadeset godina tvrtka je prepoznatljiva kao jedna od najvećih isporučitelja najsuvremenijih ICT proizvoda, rješenja, usluga i softvera. Ericsson Nikola Tesla posluje u samom središtu suvremenih

komunikacijskih tehnologija i aktivno sudjeluje u oblikovanju svjetskih komunikacijskih trendova. Aktivno sudjelovanje u razvoju telekomunikacijskih mreža i digitalnoj transformaciji društva tvrtka doprinosi razvoju gospodarstva Republike Hrvatske i razvoju društva.

Aktivnosti unutar tvrtke Ericsson Nikola Tesla su:

- Prodaja i marketing na hrvatskom i inozemnom tržištu te unutar Ericssonove grupe
- Istraživanje i razvoj
- Kreiranje i implementacija cjelovitih komunikacijskih rješenja u operatorskom segmentu
- Kreiranje i implementacija rješenja za industriju i društvo
- Sistemska integracija složenih sustava u svim segmentima poslovanja
- Široki asortiman usluga
- Inovativnost u razvoju novih proizvoda i usluga te poslovnih modela
- Kontinuirano poboljšanje postojećih poslovnih procesa ( Ericsson, Povijest [website], <https://www.ericsson.hr/povijest> pristupljeno 15.08.2020. )

„Proces poslovnog upravljanja u Ericssonu Nikoli Tesli je jedinstveni okvir, kreiran na način da povećava fleksibilnost i upravljanje u izrazito promjenjivim uvjetima poslovanja.“ (Ravlić 2006:1) Ovaj proces predstavlja jedan od temeljnih procesa koji se provodi na svim razinama menadžmenta. Balanced Scorecard metoda predstavlja neizostavan dio tog procesa.



### Slika 7. Proces poslovnog upravljanja i izrada modela Balanced Scorecard

Izvor: Ravlič, S., Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) pristupljeno 15.08.2020.

Proces poslovnog upravljanja ima za cilj povećanje fleksibilnosti i upravljanja tvrtke u promjenjivoj poslovnoj okolini uz ostvarivanje zadanih ciljeva.

Određivanje strategije organizacije i planiranje predstavljaju početni zadatak pri provedbi poslovnog upravljanja. Kako bi se strategija mogla definirati potrebno je napraviti analizu (Ravlič, 2006:3):

- Tržišta- trendova, konkurencije, kupaca na odabranim segmentima, ekonomske i političke situacije
- Definirane i objavljene vizije i misije
- Strategije

„Ključna karakteristika tvrtke Ericsson Nikola Tesla je isticanje zajedničkih ciljeva koji su oblikovani unutar 5 perspektiva:

- Financije - mjeri krajnji rezultat poslovanja koji se na kraju prelijeva dioničarima.
- Kupci – praćenje poslovanja očima kupaca i tržišta kako bi se zadržao fokus na potrebama kupaca i njihovom zadovoljstvu.
- Unutarnja efikasnost - fokus je na radu ključnih internih procesa poslovanja. Poboljšanje tih procesa jedan je od glavnih indikatora budućeg financijskog rezultata.
- Inovacije - kvaliteta zaposlenika očituje se u ovoj perspektivi.
- Zaposlenici - adekvatno investiranje u ovo područje osnova je opstanka i dugoročnog razvoja.“ (Ravlić, 2006:4)

Tvrtka Ericsson Nikola Tesla u svom BSC modelu ima pet perspektivi unutar kojih se vrši mjerenje uspješnosti s ključnim pokazateljima. Pokazatelji su zaduženi za mjerenje ključnih procesa unutar poslovanja.

Perspektiva	Ključni pokazatelji uspješnosti (KPU)	Periodična mjerenja	Jedinica mjerenja	
Financijska	1	<b>Income before Taxes</b>	Mjesečno	MHRK
	2	<b>Net Sales</b>	Mjesečno	MHRK
	3	<b>Orders booked</b>	Mjesečno	MHRK
	4	<b>Cash flow(excluding dividend)</b>	Mjesečno	MHRK
	5			
	5.1.	<b>Profitability and sales growth Croatia</b>		
	5.2.	Market contribution	Mjesečno	MHRK
	5.3.	Net Sales	Mjesečno	MHRK
	6	Orders Booked	Mjesečno	MHRK
	7	<b>Export sales</b>	Mjesečno	MHRK
Kupci	8	<b>ATO days</b>	Mjesečno	Dani
		<b>ITO days</b>	Mjesečno	Dani
	9	<b>Customer satisfaction - index</b>	Godišnje	Indeks
	10			
	10.1.	<b>Per-sales quality</b>		
	10.2.	Hit Rate - money	Mjesečno	%
11	Hit Rate - money	Tromjesečno	%	

		<b>In Service Performance</b>	Mjesečno	Minutes/ exchange/year
<b>Unutarnja efikasnost</b>	12	<b>SG&amp;A expenses/NS</b>	Mjesečno	%
	13	<b>Cost of sales/NS</b>	Mjesečno	%
	14	<b>Service Sales growth</b>	Mjesečno	%
	15	<b>UM on Service Sales</b>	Mjesečno	%
	16	<b>Utilisation rate</b>	Mjesečno	%
	17	<b>TTC delivery precision</b>	Mjesečno	%
	18	<b>Customer Project efficiency</b>	Mjesečno	
	<b>Zaposlenici</b>	19	<b>DIALOG index</b>	
19.1.		- Empowerment	Godišnje	%
19.2.		- Management/leadership	Godišnje	%
20		<b>Competence Management</b>		%
21		<b>Performance Management</b>	Godišnje	%
<b>Inovacije</b>	22	<b>Internet enabling solutions</b>		
	22.1.	Sales/total sales	Mjesečno	%
	22.2.	Contracts/total contracts	Mjesečno	%
	23	<b>Developed applications</b>		
	23.1.	Fixed Internet/Intranet	Tromjesečno	Broj
	23.2.	Mobile Internet	Tromjesečno	Broj

**Tablica 11. Ključni pokazatelji uspješnosti na razini ETK grupirani unutar perspektiva**

Izvor: Ravlić, S., Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) pristupljeno 15.08.2020.

Pokazatelje koje koristi spomenuta tvrtka prikazani su u tablici broj 11. Ukupan broj pokazatelja u tablici je 23, a polovica tih pokazatelja su od strateškog značaja za boljitak tvrtke u budućnosti.

„Ključne pokazatelje uspješnosti formiramo u tri grupe:

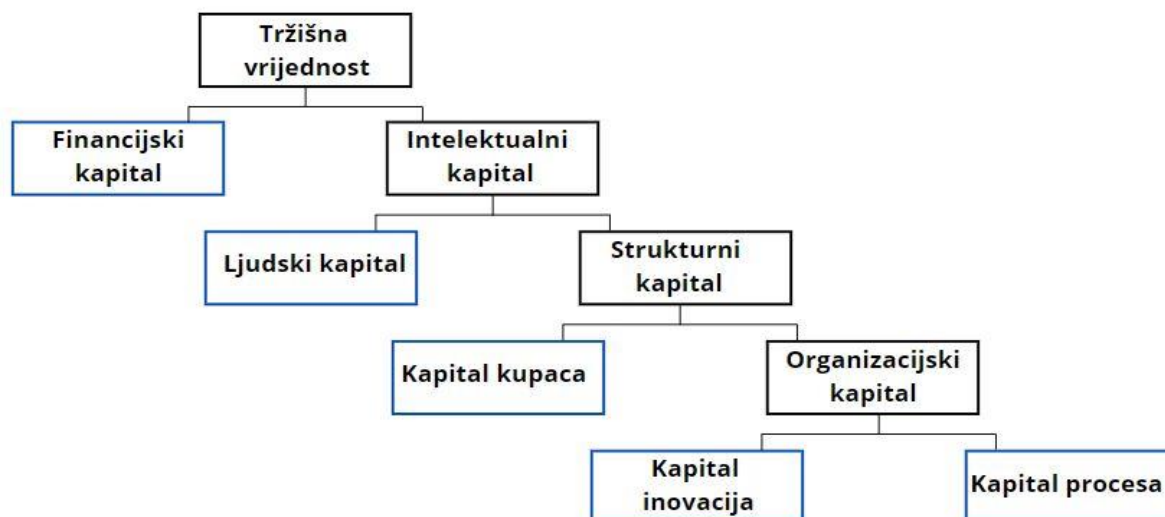
- Generički - mogu biti korišteni bilo gdje u kompaniji (zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih i dr.)
- Strateški - služe za praćenje određenih strateških namjera (pozicija na tržištu, kvaliteta proizvoda i dr.)
- Poslovni - koriste se za specifične poslove (rokovi isporuke).“ (Ravlić,2006:5)

Nakon izvršenog mjerenja i izrade izvještaja završava se strateški krug te se stvara povratna veza ka upravljačkom tijelu. Temeljem provedenog Balanced Scorecard-a vrši se preispitivanje i poboljšanje donesenih odluka što dovodi to razvoja poslovanja. Upotrebom Balanced Scorecarda kao poveznice između strategije i samog djelovanja, nastaje organizacija koja uči.

Ostvarivanje vrijednosti postiže se ne samo finansijskim nego i nefinansijskim faktorima. Ljudi, interni procesi, odnosi prema kupcima, odnosi prema dobavljačima, inovacije predstavljaju nefinansijske faktore. Iz tog razloga tvrtka Ericsson Nikola Tesla kontinuirano prati neopipljive faktore. Neopipljivi faktori prikazani su na slici broj 8 koja predstavlja strukturu intelektualnog kapitala. Elementi prikazane strukture u Balanced Scorecard-u poznati kao perspektive.

Ericsson Nikola Tesla implementirao je BSC koji ne funkcionira samo kao tradicionalni model već kao motivirajući model. Motiviranost za rad je veća kad je razina informiranosti o trendovima, novim tehnologijama i inovacijama veća. BSC model potiče diskusije koje pored pokazatelja predstavljaju vrijednost modela. Proces komunikacija omogućuje dijeljenje mišljenja i činjenica stvarajući na taj način dobru podlogu za pronalazak novih mogućnosti. Komunikacija između ljudi pruža razmjenu mišljenja, znanja i iskustva što dovodi do novih spoznaja. (Ravlić, 2006:7)

Uloga perspektiva prikazanih na slici broj 8 je objašnjenje i povezivanje poslovne logike tvrtke Ericsson Nikola Tesla. Njihova poslovna logika glasi „ Dok održavamo troškove poslovanja na minimumu, efikasnim korištenjem svojih resursa i poboljšanjem procesa rada (unutarnja efikasnost/ inovacije/ zaposlenici), visoko obrazovani zaposlenici "kroje" vrhunska rješenja (inovacije) koja će prodaja ponuditi našim lojalnim kupcima (korisnici). Čineći to, povećavamo svoj prihod i dobit (plodove rada) na zadovoljstvo svojih dioničara (financije)“. (Ravlić, 2006:7)

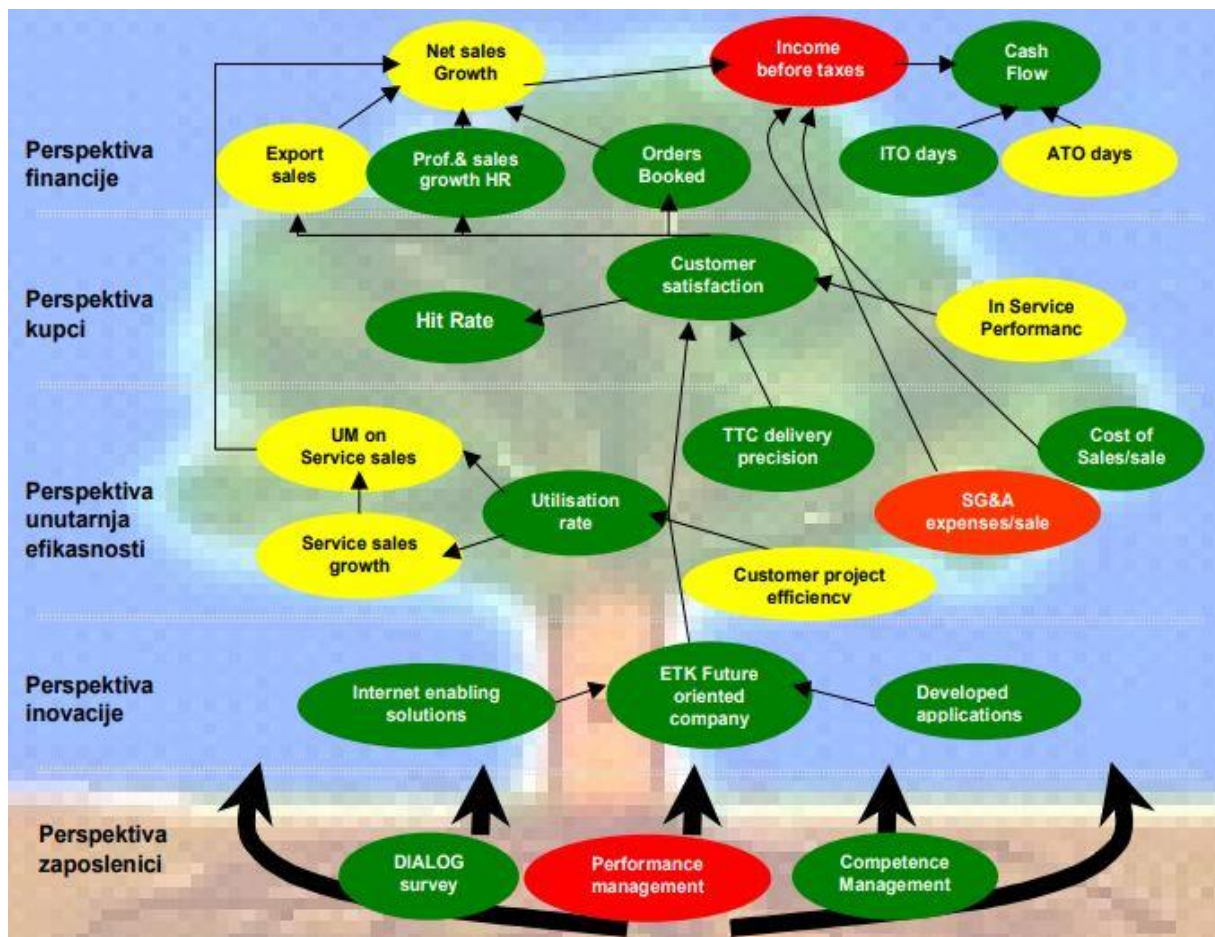


### Slika 8. Prikaz sktrukture intelektualnog kapitala

Izvor: Ravlić, S., Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) pristupljeno 15.08.2020.

Zaposlenicima je u većini slučajeva otežano korištenje i razumijevanje BSC modela. Ericsson Nikola Tesla je iz tog razloga kreirao predložak za izvještavanje koji služi za razumijevanje sistema i analiziranje utjecaja indikatora. Unutar tvrtke postoje dvije vrste izvještaja koje se razlikuju po količini informacija koje sadržavaju. Detaljniji izvještaja podnosi se svaki mjesec članovima izvršnog posloводства. Drugi izvještaj s manjom količinom informacija izrađuje se na mjesečnoj bazi te je on otvorenog tipa. Njega mogu vidjeti svi zaposlenici tvrtke, zaposlenici ostalih Ericssonovih tvrtki, a moguće je njegovo prikazivanje i izvan Ericssona.





**Slika 9. Prikaz međusobnih veza indikatora grupiranih unutar perspektiva**

Izvor: Ravlić, S., Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli, [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) pristupljeno 15.08.2020.

Ericsson Nikola Tesla svoje zaposlenike smatra korijenom poslovanja te su iz tog razloga svoju poslovnu logiku prikazali preko rasta i razvoja stabla. Cilj im je bio stvoriti sustav koji će razumjeti svi zaposlenici i omogućiti komunikaciju između svih razina unutar tvrtke. (Ravlić, 2006:8)

„Tvrtka je provedbom upitnika o zadovoljstvu svojih zaposlenika došla do sljedećih saznanja:

- Upoznat/a sam sa sveobuhvatnim ciljevima ETK: 53%(2000.), 69% (2001.)
- U mojoj radnoj grupi radimo ravnajući se prema jasno postavljenim ciljevima: 69% (2000.), 82% (2001.)
- U mojoj grupi ciljevi se redovito prate: 74% (2000.), 84% (2001.)

- Sa svojim nadređenim formuliram ciljeve za sljedeću godinu 68% (2000.), 81% (2001.).“ (Ravlić, 2006:9)

Da tvrtka Ericsson Nikola Tesla radi na povećanju zadovoljstva svojih zaposlenika govore rezultati godišnje ankete koja se provodi u tu svrhu. U odnosu na 2000. godinu u 2001. je poraslo ukupno zadovoljstvo zaposlenika.

Povećanje ukupnog zadovoljstva u 2001. godini omogućilo je tvrtki da poboljša financijske rezultate. „Pozitivni rezultati financijske 2001. godine su:

- S narudžbama povećanim za 7%
- Prihodi od prodaje povećani su 18%
- Novčani tok je pozitivan i iznosio je 77 milijuna kuna
- Prodajni, opći i administrativni troškovi su smanjeni s 18% prihoda od prodaje u 2000. na 11,5% u 2001. i to uslijed promjena u poslovnim procesima i korištenja IS/IT alata
- Dobit prije oporezivanja iznosila je 219 milijuna kuna što je povećanje od 240%.“ (Ravlić, 2006:9)

## 8.2. Primjena Balanced Scorecard-a u PLIVI

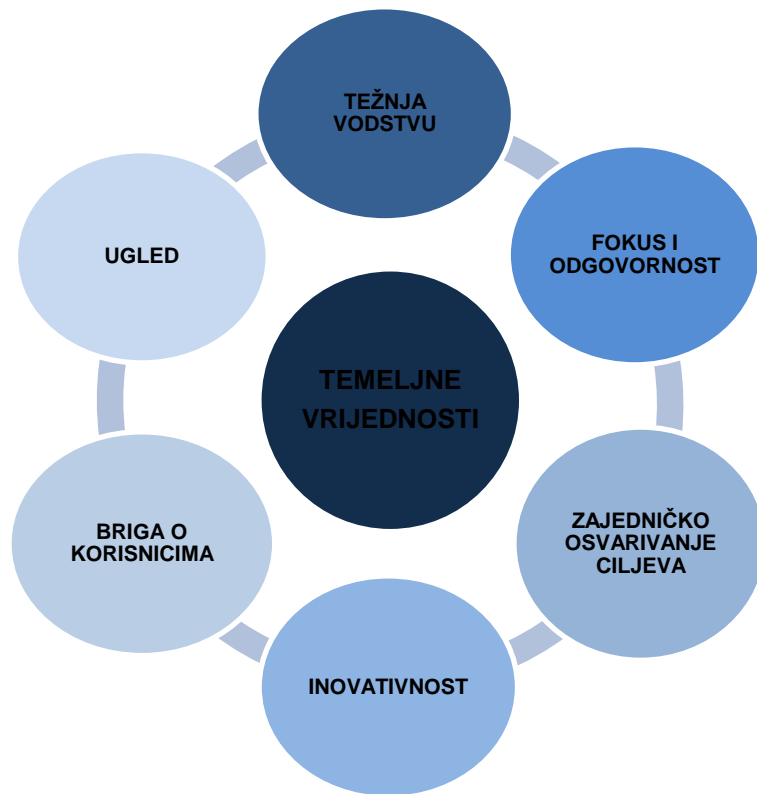
PLIVA je najpoznatija vodeća farmaceutska korporacija u Republici Hrvatskoj utemeljena 1921. godine te jedna od vodećih na području Jugoistočne Europe. Do ovih zavidnih pozicija PLIVU su doveli brojni stručnjaci, korištenje inovativne tehnologije i neprestana ulaganja u proizvodni sustav. Misija PLIVE je ostvariti vodstvo na globalnom tržištu u svojoj industrijskoj grani, te unaprijediti život pacijenata. Velika većina (90%) proizvedenih proizvoda namijenjeno je za izvoz na inozemna tržišta, a najveća tržišta su zemlje Europske unije, Rusija i SAD. Pridavanjem velikog značaja istraživanju i razvoju lijekova PLIVA je ostvarila značajne uspjehe i stekla neosporan ugled. Proizvodnja se godinama širila na tržišta Istočne i Južne Europe tako da danas PLIVA posluje u Sloveniji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji. Provedbom privatizacije i ulaskom na nova tržišta PLIVA je od lokalne korporacije postala poznata regionalna korporacija.

Za kvalitetu izgrađenog brenda primila je priznanje Superbrands Croatia 2008. godine. Pridržavanjem svih propisanih mjere PLIVA je uvrštena među proizvođače koji zadovoljavaju kriterije svjetskih standarda kvalitete potrebnih za poslovanje na globalnom tržištu.

Temeljne vrijednosti PLIVE su:

- Ostvarivanje vodstva u farmaceutskoj industriji – PLIVA se trudi zadržati izvrsnost svojih proizvoda u današnjoj dinamičnoj okolini
- Održavanje fokusa i odgovornosti – Punu pažnju pridodaju svemu što rade te nastoje ostvariti zadane ciljeve. Preuzimanje odgovornosti za sve postupke korporacije.
- Zajedničko ostvarivanje ciljeva – Za ostvarivanje uspjeha ključna je suradnja zaposlenika, povećanje produktivnosti i motiviranosti, usavršavanje znanja i vještina
- Inovativnost – Ostvarivanje vrijednosti za sve korisnike proizvoda i usluga korporacije. Postizanje zavidnih rezultata uvođenjem inovativnijih tehnologija koja nude rješenja za sadašnje i buduće probleme
- Briga o korisnicima – Stvaranje ugodne radne okoline za zaposlenike. Briga o dobrobiti vanjskih korisnika (bolesnika, bolničkog osoblja i ostalih suradnika)
- Ugled – Kako bi i dalje bila vodeća korporacija na području svojeg poslovanja PLIVA održava najviše standarde kvalitete. (TEVA/PLIVA, Naše temeljne vrijednosti [website] <https://www.pliva.hr/about-pliva/our-values/> pristupljeno 17.8.2020.)

Kodeks poslovnog ponašanja i politike koje proizlaze iz kodeksa polaze od temeljnih vrijednosti PLIVE te služe definiranju područja u kojim je ponašanje u skladu s ključnim vrijednostima.



### Slika 10. Prikaz temeljnih vrijednosti PLIVE

Izvor: TEVA / PLIVA Hrvatska, Naše temeljne vrijednosti, <https://www.pliva.hr/about-pliva/our-values/> pristupljeno 18.08.2020.

„Djelatnosti unutar PLIVE:

- Proizvodnja gotovih oblika lijekova – PLIVA je jedna od rijetkih farmaceutskih organizacija u svijetu čiji je sustav proizvodnje potpuno integriran, što omogućava vrhunsku brigu o kvaliteti svih proizvoda
- Proizvodnja aktivnih farmaceutskih supstancija – PLIVA je svojim aktivnim farmaceutskim supstancijama i intermedijerima na najzahtjevnijim tržištima SAD-a i Europe prisutna još od sredine šezdesetih godina prošloga stoljeća
- Komercijalno poslovanje – Komercijalno poslovanje sastoji se od niza aktivnosti povezanih s prodajom i marketingom lijekova na tržištu
- Istraživanje i razvoj – Jasno zacrtani i pomno planirani procesi istraživanja i vođenja projekata, usredotočenost na uža područja, korištenje vrhunskih tehnologija i znanstvenih metoda te sustavna zaštita intelektualnog vlasništva temeljne su odrednice PLIVINE strategije Istraživanja i razvoja

U 2016. godini PLIVA je brojala 173 nova zaposlenika, a u 2017. godini novozaposlenih je bilo 262. Povećanje broja zaposlenika je rezultat pozitivnog trenda poslovanja. U 2017. godini PLIVA je brojala 2372 zaposlena.“ (TEVA/PLIVA,Izvješće o održivom razvoju 2016/2017 [website], <https://www.pliva.hr/globalassets/croatia-files---global/pliva-or-2016-2017.pdf> pristupljeno 20.8.2020.)

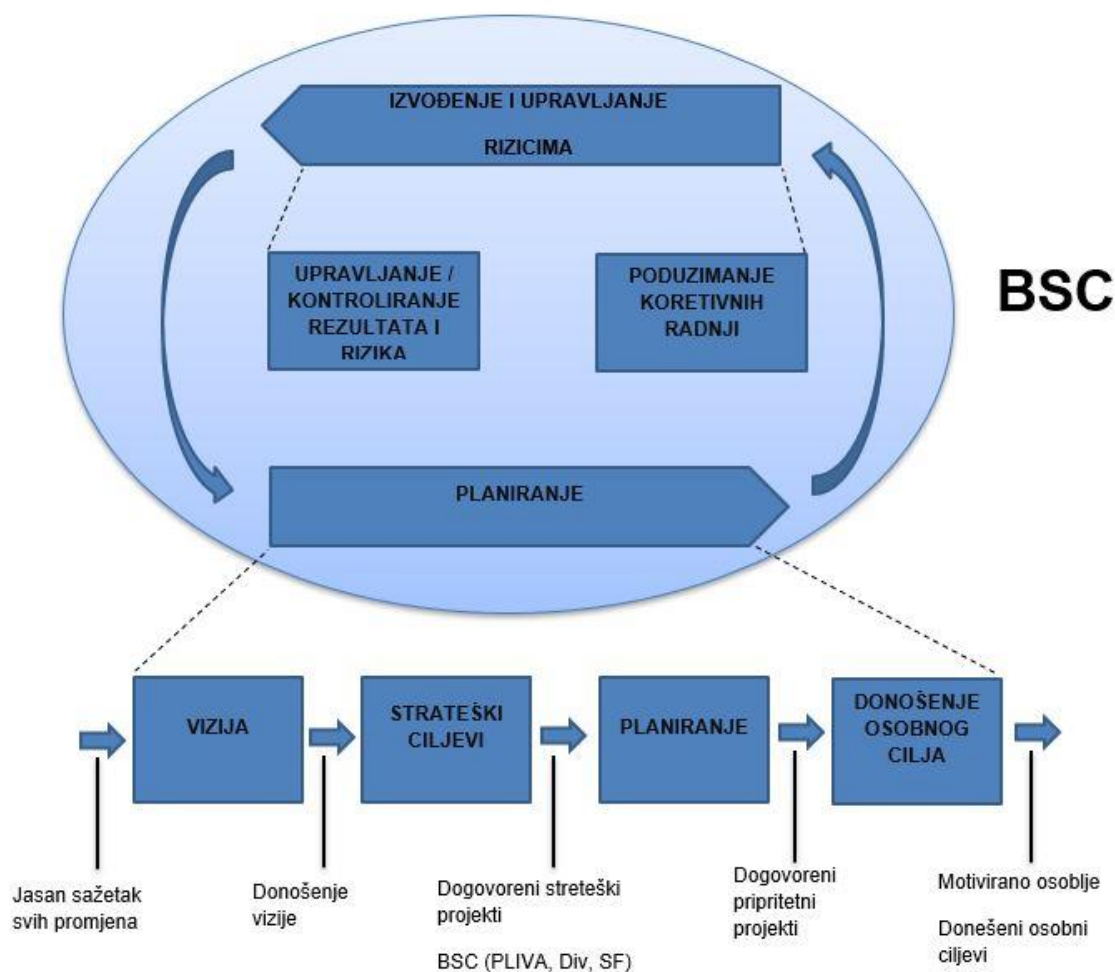
„Rast ukupnih prihoda, izvoza i broja zaposlenih izravna su posljedica visokih ulaganja u proizvodnju i istraživanje i razvoj, što PLIVI kao najvećoj farmaceutskoj kompaniji u Hrvatskoj i Jugoistočnoj Europi omogućuje kvalitetno poslovanje i prosperitetnu budućnost. Samo u 2016. godini PLIVA je na tržište plasirala 15 novih lijekova, po čemu je među vodećima u Europi, dok je u 2017. na tržište stavljeno 10 novih lijekova.“ (TEVA/PLIVA,Izvješće o održivom razvoju 2016/2017[website],2017. <https://www.pliva.hr/globalassets/croatia-files---global/pliva-or-2016-2017.pdf> pristupljeno 20.8.2020.)

Korištenje Balanced Scorecard u PLIVI nije nepoznanica. Početkom ovog stoljeća točnije 11.lipnja.2003. godine PLIVA je osvojila priznanje “Balanced Scorecard Hall of Fame“ za uspješno korištenje Balanced Scorecard modela unutar svog poslovanja. Balanced Scorecard sustav unutar korporacije omogućio je obuhvatan pogled na poslovanje uključujući financijske i nefinancijske pokazatelje. Unutar BSC modela kojeg PLIVA primjenjuje može se uočiti dodatna peta perspektiva, a to je perspektiva inovacija.

Na početku uspostavljanja procesa strateškog planiranja potrebno je odrediti viziju. „Određivanje vizije u PLIVI provodi se na temelju dva ključna pitanja:

- Što želimo ostvariti u narednih 7-10 godina?
- Na koji način ćemo to ostvariti?

Strateško planiranje predstavlja dinamičan proces koji kontinuirano analizira trenutne situacije i planira sljedeće konkretne poteze. Za provođenje ovog procesa potrebno je poznavati svoju organizaciju i njenu unutarnju i vanjsku okolinu.“ (Vučić, M., Strategic planning and Balanced Scorecard at PLIVA, [website], [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic\\_Mislav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic_Mislav.pdf) pristupljeno 22.8.2020.)



### Slika 11. Prikaz procesa planiranja u PLIVI

Izvor: Vučić, M., Strategic planning and Balanced Scorecard at PLIVA, [website], [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic\\_Mislav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic_Mislav.pdf) pristupljeno 23.8.2020.

Proces planiranja u PLIVI oblikovan je tako da osigura i olakša provođenje zadanih ciljeva. Proces vrši analizu vanjske okoline i resurse unutar organizacije te objedinjuje rezultate što predstavlja dobru podlogu za proces strateškog odlučivanja.

Proces strateškog planiranja u PLIVI sastoji se od :

- Planiranje
- Performanse i upravljanje rizicima.

Proces planiranja u PLIVI započinje prikupljanjem potrebnih informacija i podataka iz okoline. Za praćenje inovacija u njezinoj industrijskoj grani zaduženi su menadžeri. Analiza vanjske okoline odnosi se i na identifikaciju temeljnih čimbenika uspjeha



poslovanja u farmaceutskoj industriji. Za identifikaciju snaga i slabosti PLIVA analizira unutarnju okolinu. Po završetku analize PLIVA izrađuje SWOT analizu na temelju prikupljenih temeljnih čimbenika uspjeha. Proces planiranja nema smisla bez kontrole ostvarenih rezultata i identifikacije uspjeha tvrtke. Ukoliko tvrtka ne ide u predviđenom smjeru potrebno je provesti korektivne postupke kako bi se tvrtka vratila na pravi put i nastavila ostavrivati zadane ciljeve. Kod izvršavanja poslovnih procesa unutar tvrtke postoji određeni stupanj rizika neuspješnosti. Kako bi se povećala razina uspješnosti potrebno je prepoznati potencijalne rizike i upravljati istima.

„Proces strateškog planiranja unutar PLIVE dovest će do sljedećih prednosti:

- Precizno definirane procedure i okvir za usmjeravanje vodstva
- Vizija
- Veća predanost zaposlenika i menadžera kod postizanja ciljeva
- Određivanja prioriteta u poslovanju
- Usklađivanje resursa s prilikama
- Sposobnost suočavanja s rizicima.“ (Vučić, M., Strategic planning and Balanced Scorecard at PLIVA, [website], [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic\\_Mislav.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic_Mislav.pdf) pristupljeno 23.8.2020.)

Strateški ciljevi PLIVE određuju se na temelju analize trendova u farmaceutskim industrijama, očekivanja investitora, utvrđene vizije i ostalim ključnim čimbenicima. Uprava kreira ključne projekte čija realizacija je ključna za ostvarivanje ciljeva. Ključni projekti su multifunkcionalni, opsežni projekti pri čijoj realizaciji uprava mora aktivno sudjelovati i koordinirati.

Današnje poslovanje velik značaj pridodaje nefinancijskim čimbenicima kao što su ljudi, znanje i vještine, interni procesi i slično. Za dugoročni uspjeh tvrtke važno je uspostaviti sustav upravljanja koji je usmjeren na financijske i nefinancijske pokazatelje. Razlog toga je što nematerijalna imovina u današnje vrijeme ima veliku ulogu u ostvarivanju vrijednosti. Nematerijalna imovina ima ključnu ulogu u farmaceutskoj industriji te iz tog razloga PLIVA je morala uklopiti nefinancijske pokazatelje u svoj upravljački sustav.

Za povezivanje projekata, ciljeva i temeljnih pokazatelja uspješnosti sa strategijom PLIVA koristi Balanced Scorecard metodu. Korištenje ovog modela pomaže upravi

pri uočavanju mogućih promjena tijekom provođenja strategije. Za lakše provođenje strategije PLIVA delegira Balanced Scorecard metodu na sve poslovne jedinice, odjele i funkcije. Poznavanje strategije od strane svih menadžera i zaposlenika dovest će do njene brže i lakše provedbe .

Osobita pozornost pridaje se usklađivanju ciljeva međusobno povezanih Balanced Scorecard metodi. Kvalitetna i efikasna implementacija nalaže praćenje napretka kod provedbe zadanih ciljeva i projekata. Vrlo je bitno analizirati sadašnji pozitivan utjecaj na dugoročne ciljeve.

Ažuriranje strateškog plana zadnji je korak unutar procesa. Zbog promjenjive radne okoline poželjno je da i sam proces bude dinamičan. Ažuriranje strateških planova provodi se najmanje jednom u godini, a zatim se analiziraju kritični problemi, ciljevi, faktori uspješnosti, odnosi i slično. Ovaj korak uključuje i nove zaposlenike, projekte i faze implementacije, a može dovesti i do promjena u pristupu strateškog planiranja.

### **8.3. Primjena Balanced Scorecard-a u Tolko Industries Ltd.**

Tolko je poduzeće koje se bavi preradom drva, a svoje proizvode plasira na sva svjetska tržišta. Svoju tradiciju Tolko je održao dugi niz godina. Sjedište tvrtke je u Kanadi, točnije u Vernonu.

Poduzeće Tolko Industries 2007. godine doživjelo je najveću gospodarsku krizu u tadašnjih 65 godina svog poslovanja. Poduzeće se oslanjalo isključivo na američko tržište što je jedan od glavnih razloga krize. Tijekom krize Tolko je bio prisiljen otpustiti više od 3500 zaposlenika i zadržati samo one najvažnije. Kormilo poduzeća 2010. godine preuzima Brad Thorlakson koji je odmah krenuo raditi na kreiranju nove strategije. Brzo je uvidio da je prethodni strateški plan bio prekompleksan, te nije bio usklađen s misijom, vizijom i ciljevima.

Nakon analize svih mogućih načina kako učvrstiti, poboljšati i unaprijediti poslovanje, odlučili su uvesti Balanced Scorecard model u svoje poslovanje. Nakon uspostave BSC modela uočili su povećanje produktivnosti kod svojih zaposlenika. Unutar poduzeća konstantno se poboljšavala komunikacija između vodećih i zaposlenika.



Menadžer zadužen za unaprjeđenje komunikacije održavao je učestale sastanke s ostalim menadžerima svih poslovnih jedinica kako bi zajedno došli do odgovora na ključna pitanja vezana za komunikaciju i provedbu strategije te korištenje Balanced Scorecarda.

Privikavanje na primjenu Balanced Scorecard-a u početku nije teklo glatko, ali vrlo brzo su svi menadžeri uočili njegovu snagu i važnost. Među prvim koracima primjene BSC modela bila je i promjena vizije poduzeća. Vizija Tolka odnosi se na proizvodnju kvalitetnih proizvoda, ostvarivanje zadovoljstva kupca i održivog razvoja te postizanje vodstva na globalnom tržištu.

Glavni menadžment Tolka priznao je da je stvaranje nove strategije za njih bio velik izazov. Primjena BSC modela pomogla im je stvoriti ne samo novu viziju, nego i novu strategiju i misiju. Tolko je vrlo brzo ostvario prve pozitivne rezultate.

Tolko je odabrao najbolje suradnike, te na mjesta vodećih menadžera postavio kompetentne ljude. Menadžeri svake poslovne jedinice unaprijedili su učinkovitost zaposlenika na način da su svoja stečena znanja prenosili na svoje zaposlenike. Od svake poslovne jedinice tražili su da definiraju svoje ciljeve i način na koji će ih ostvariti. Nakon utvrđivanja ciljeva glavni menadžment identificirao je sve ciljeve i proveo integraciju istih. Ovaj poslovni korak pomogao im je raspoznati prioritete ciljeve, otkloniti sve neusklađenosti unutar poduzeća i ostvariti rezultate na efikasniji način. Glavni cilj svih zaposlenika bio je unaprijediti industrijski razvoj odnosno razvoj inovacija. Od skupljenih 40 ciljeva formirali su 14 ciljeva koji su uvrstili u svoju stratešku mapu. Formiranje tih 14 ciljeva pomoglo im je da utvrde plan provedbe svoje strategije.

Menadžeri svih poslovnih jedinica uveli su radionice sa svojim zaposlenicima s ciljem poboljšanja njihovog znanja i vještina. Tolko je bio svjestan da je jedini način za zadržavanje konkurentne prednosti ulaganje u svoje zaposlenike. Menadžeri su uz pomoć zaposlenika utvrdili ključne mjere učinaka, način njihovog mjerenja te prikaz rezultata.

Analizom stare strateške mape poduzeća utvrdili su da više od 20 ciljeva mora biti poboljšano ili izmijenjeno. Potrudili su sve otkloniti sve dvostruke napore između poslovnih jedinica. Ključnim odjelima su omogućili olakšan način rada, tako što su

smanjili opseg projekata, te se u određenom vremenskom periodu radilo isključivo na jednom projektu.

U veljači 2012. godine Tolko i njegov informatički odjel stvorili su “nadzornu ploču” pomoću koje su vršili analizu mjera učinaka. Ovaj korak ukazao im je da se neke mjere učinaka moraju zamijeniti drugim mjerama koje će biti prikladnije za prikaz rezultata poslovanja to jest uspješnosti poslovanja.

Početakom 2011. godine na temelju izvještaja odjela za ljudske resurse menadžeri su stvorili tri tablice koje su prikazivale rezultate provedbe mjera uspješnosti i ciljeva. To je pomoglo poduzeću prikazati trenutne rezultate i ostvariti još veću usredotočenost na ostvarivanje strategije.

Strateški pristup Tolka je definirani plan strategije u vremenom periodu od 2-5 godina. Menadžeri su zaduženi za analizu svih mogućih prilika i prijetnji iz okoline. Donesena strategija dovoljno je stabilna da održi poslovanje u predviđenom roku no to ne znači da se ne može promijeniti ukoliko to bude potrebno.

## 9. Zaključak

Organizacije koje posluje u današnje vrijeme moraju se nositi s velikom konkurencijom, stalnim razvojem tehnologija i dinamičkim okruženjem. Za opstanak na tržištu potrebno je kontinuirano ulaganje u rast i razvoj poslovanja, a glavni zadatak menadžera je omogućiti sva potrebna sredstva kako bi se to ostvarilo. Menadžer je zadužen za analizu vanjske i unutarnje okoline, prilagođavanje strategije uvjetima okoline i ostvarivanje sve veće efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Razvojem novog sustava mjerenja uspješnosti, organizacije su u velikoj mjeri prestale koristiti dotadašnji tradicionalni način mjerenja koji je bio orijentiran samo na prošlost. Tradicionalni sustavi prestali su biti korisni zbog slabe komunikacije zadane strategije unutar organizacije i kratkoročne orijentacije na ostvarivanje ciljeva. U prošlosti su organizacije bile fokusirane isključivo na financijske pokazatelje, što je dovelo do nerealne analize uspjeha poslovanja. Razvojem nematerijalne imovine, financijski pokazatelji postaju nedovoljni za analizu uspješnosti poslovanja. Iz tog razloga javila se potreba za razvoj novih sustava koji će organizaciju sagledavati kao jednu cjelinu koja se sastoji i od važnih nematerijalnih pokazatelja. Nematerijalni pokazatelji postali su značajni za povećanje vrijednosti organizacija te iz tog razloga počinje se u znatnoj mjeri ulagati u njih.

Tvorci Balanced Scorecarda Robert Kaplan i David Norton osmislili su BSC model kako bi pridonijeli učinkovitijem i jednostavnijem mjerenju organizacijske uspješnosti. Balanced Scorecard definira se kao poslovni okvir koji se koristi za mjerenje organizacijskih performansi koje su raspoređene u četiri osnovne perspektive. Ovisno o vrsti poslovanja organizacije, moguće je dodati i druge perspektive (uz osnovne četiri) koje su potrebne toj organizaciji, što govori o samoj fleksibilnosti ovog modela. Jedna od glavnih prednosti ovog modela je što omogućuje menadžerima da sve strateške ciljeve prenose na zaposlenike.

Na području Republike Hrvatske mali broj organizacija koristi spomenutu metodu za mjerenje svog uspjeha poslovanja. Glavni razlog je korištenje nekih drugih sustava ili nedovoljna informiranost o beneficijama ovog modela. Mali broj organizacija koji

koristi Balanced Scorecard u svom poslovanju iskazali su zadovoljstvo ostvarenim uspjehom nakon implementacije istog. Korištenjem Balanced Scorecarda hrvatska poduzeća ostvarila su željeni uspjeh i riješile sve probleme strateškog upravljanja. Menadžeri u velikoj mjeri ukazuju na važnost implementacije nematerijalnih perspektiva u sustav mjerenja organizacijskih performansi.

## Popis literature

### Knjige

1. BELAK, V. (2002.) *Analiza poslovne uspješnosti*, Zagreb: RRiF plus
2. BUBLE, M. (2000.) *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Split
3. BUBLE, M. et al. (2005.) *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
4. GULIN, D. et al. (2011.) *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb: HZRFD
5. HANABARGER, C., BUCHMAN, P. (2007.) *Balanced Scorecard for dummies*, New Jersey: John Wiley & Sons
6. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2010.) *Uravnotežena tablica rezultata: prevođenje strategije u djelovanje*, Zagreb: Mate
7. NIVEN, P. R. (2007.) *Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia
8. NIVEN P. R. (2014.) *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, New Jersey: John Wiley & Sons
9. SCOTT, D. C. (1993.) *ORGANIZATIONAL VISION, VALUES AND MISSION*, United States od America: Course Technology Crisp
10. SHEEHAN, R. M. (2010.) *Mission Impact: Breakthrough Strategies for Nonprofits*, New Jersey: John Wiley& sons
11. TUOMINEA K., RAMPERSAD H. K. (2012.) *Total Performance Scorecard*, United States od America: Benchmarking Ltd.

### Članci i publikacije

1. Andersen H. V., Lawie G. (2004.) Effectice quality managment through third-generation balanced scorecard. Emerald Group vol. 53(7). str. 634-645
2. Laury, H. A. et al. (2020.) Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: a literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. str. 1-9.
3. Lončarević, M. (2006.) Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled* vol. 57(1-2). str. 97-129.
4. Osmanagić Bedenik, N. (2002.) Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva. *RRiF*. vol. 12 (5). str. 34-39.

5. Osmanagić Bedenik, N. (2004.) „Balanced Scorecard – model mjerenja ukupnog postignuća“, *Suvremeno poduzetništvo*. Vol. 11(5). str. 3-12.
6. Pavlek, Z. (2006). Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model. *RRiF*. vol 16(10). str. 121-126.
7. Pilav, M. (2009.) Maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata pomoću metode Balanced Scorecard. Specijalistički rad. Panevropski univerzitet "Apeiron", Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka
8. Podrug, N., Vrdoljak Raguž, Pavković, I. (2012.) Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima. *Ekonomska misao i praksa*. Vol. 21 (2). str. 693-712.
9. Renko, F. (2000.) Mogućnost primjene modela „Balanced scorecard“ na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse. *Ekonomski pregled*. Vol. 51(11-12). str. 1239-1255.
10. Vladimir, V. F. et al. (2020.) Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizatons. *Richmann Publishing*. Vol. 9 (3). str. 1-11.
11. Vučić, M.: Strategic planning and Balanced scorecard at Pliva, Strategic Planning Office, Pliva d.d., Zagreb

### Internet izvori

1. Izvješće o održivom razvoju 2016./2017., dostupno na (18.08.2020.): <https://www.pliva.hr/globalassets/croatia-files---global/pliva-or-2016-2017.pdf>
2. PLIVA d.o.o. dostupno na: <https://www.pliva.hr/> (18.8.2020.)
3. ProQuest Ebook Central dostupno na: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gla/home.action>
4. Balanced Scorecard (BSC), dostupno na: <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/> (1.8.2020)
5. IBM Knowledge Centar, dostupno na: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/hr/SSD29G\\_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.prfdl\\_ug.2.0.0.doc/tm1\\_scorecarding\\_balanced\\_scorecard.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/hr/SSD29G_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.prfdl_ug.2.0.0.doc/tm1_scorecarding_balanced_scorecard.html) (10.8.2020.)
6. Ericsson Nikola Tesla, dostupno na: <https://www.ericsson.hr/naslovnica> (15.08.2020.)

7. Ravlić, S., Primjena koncepta Balanced Scorecarda u Ericssonu Nikola Tesla, dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) (18.8.2020.)
8. Case study, Tolko Industries Ltd., dostupno na: [https://www.theinstitutepress.com/uploads/7/0/0/1/7001740/tolko\\_case\\_study\\_final.pdf](https://www.theinstitutepress.com/uploads/7/0/0/1/7001740/tolko_case_study_final.pdf)

## **Popis slika**

1. Prikaz Balanced Scorecard modela
2. Prikaz razvojnih faza BSC metode
3. Faze procesa strateškog upravljanja
4. Pokazatelji perspektive kupca
5. Interni poslovni procesi – model generičkog lanca vrijednosti
6. Pokazatelji perspektive učenja i rasta
7. Proces poslovnog upravljanja i izrada modela Balanced Scorecard
8. Prikaz strukture intelektualnog kapitala
9. Prikaz međusobnih veza indikatora grupiranih unutar perspektiva
10. Prikaz temeljnih vrijednosti PLIVE
11. Prikaz procesa planiranja u PLIVI

## **Popis tablica**

1. Prikaz strategijskih financijsko-ekonomskih tema
2. Prikaz mjera za financijsku perspektivu
3. Prikaz mjera za perspektivu kupca
4. Prikaz mjera za perspektivu internih procesa
5. Prikaz mjera za perspektivu učenja i razvoja
6. Prikaz povezanosti mjerenja uspješnosti s vizijom i strategijom
7. Prikaz područja mjerenja uspješnosti
8. Prikaz zadovoljstva ispitanika implementacijom strategije
9. Prikaz usklađenosti zaposlenika s vizijom i strategijom
10. Prikaz upoznavanja s rezultatima poslovanja organizacije
11. Ključni pokazatelji uspješnosti na razini ETK grupirani unutar perspektiva

## **Popis grafikona**

1. Prikaz najvažnijih čimbenika uspjeha
2. Primjena Balanced Scorecarda
3. Potreba za uvođenjem Balanced Scorecard metode u hrvatske organizacije



## Sažetak

Današnja poduzeća suočena su s naglim rastom globalizacije, napretkom tehnologije i visokim stupnjem konkurencije. Upravo zbog toga vodeći menadžeri moraju vladati određenim tehnikama i alatima kako bi mogli odgovoriti na nove zahtjeve tržišta i uvjete poslovanja, te u samoj konačnici mogli uspješno upravljati poduzećem. Krajem prošlog stoljeća Robert Kaplan i David Norton razvili su nov koncept pod nazivom Balanced Scorecard odnosno poslovni okvir za mjerenje organizacijskih performansi. Balanced Scorecard predstavlja sustav upravljanja koji se sastoji od procesa planiranja, procesa praćenja, procesa upravljanja i procesa kontrole. Balanced Scorecard kreiran je kao model s četiri osnovne perspektive. Ako menadžeri tijekom provedbe modela uvide potrebu za dodatnom perspektivom mogu je uvrstiti u BSC model. Spomenuti model može se opisati kao skup odabranih mjera iz strategije poduzeća koje se mogu kvantificirati. Za ostvarivanje ciljeva pomoću ove metode potreban je angažman cijelog poduzeća, a ne samo menadžera.

**Ključne riječi:** Balanced Scorecard, perspektive, misija, vizija, strategija, mjere učinaka

## Summary

Today's companies are faced with the rapid growth of globalization, advanced technology, and heavy competition. Because of that, leading managers have to master certain techniques and tools to respond to the new challenges of the market and the standard contract terms, but also to lead the company to success. At the end of the last century, Robert Kaplan and David Norton developed a new concept called Balanced Scorecard, which is a business framework for measuring organizational effectiveness. Balanced Scorecard represents a management system that consists of the process of planning, the process of tracking, the process of managing, and the process of control. Balanced Scorecard was created as a model with four basic perspectives. Managers during the implementation of the model recognise the need for an additional perspective to be included in the BSC model. The model can be described as a set of selected actions under quantifiable strategies. The whole company has to engage to achieve the goal with the help of this method, not only the manager.

**Keywords:** Balanced Scorecard, perspectives, mission, vision, strategy, performance measures