



Piše: Doc. dr Pavle Brzaković

Sistem uravnoteženih izbalansiranih pokazatelja u savremenom biznisu

Sistem uravnoteženih izbalansiranih pokazatelja, tj. Balance Scorecard (BSC) potekao je iz sveta sporta, odnosno iz boksa. U toku boks meča sudije na kartonu, koji se naziva scorecard, zapisuju uspešne i ispravne udarce boksera. U slučaju da se meč ne reši nokautom, sudija donosi odluku na osnovu zapisa u već pomenutom scorecard-u.

U današnjem savremenom biznisu i poslovanju, prema mišljenju Hamela, cilj jedne organizacije nije samo da preživi, već i da pobeđuje u tržišnoj utakmici. Globalni tehnološki, ekonomski, politički, zakonski, sociokulturni i ostali faktori uticali su na to da se promene brže dešavaju, ali su se odrazili i na oblikovanje menadžment metodologije i prakse. BSC se uspešno koristi širom sveta u mnogim institucijama, kao što su državne jedinice, proizvodna preduzeća, servisne organizacije i neprofitne kompanije.

Kompanije u savremenom okruženju, čije je glavno obeležje stalna i nepredvidiva promena konkurencije, moraju obratiti dodatnu pažnju na vreme i finansijske i ljudske resurse kako bi mogle da izmere performanse uspeha u svojoj organizaciji. U skladu sa stavovima Kaplana i Nortona 1992, takvo stanje savremenog okruženja dovelo je do toga da osim finansijskih aspekata poslovanja, organizacija mora da prati i druge ključne elemente performansi, gde se tradicionalni finansijski pokazatelji smatraju nedovoljnim za trenutno okruženje, što sisteme za merenje performansi čini mnogo kompleksnijim.

Ključni problem, kako navodi Niven koji se dugo bavio tom problematikom, identifikovan u tradicionalnim modelima merenja i upravljanja performansama jeste velika tendencija upravljanja poslovanjem koja se te-

melji samo na finansijskim performansama koji izveštavaju o prošlim događajima.

Povezujući operativne i nefinansijske korporativne aktivnosti sa uzročnim lancima u kontekstu dugoročne strategije kompanije, BSC podržava usklađivanje i upravljanje svim korporativnim aktivnostima u skladu sa njihovom strateškom relevantnošću. Balansirani pokazatelj omogućava da se uzmu u obzir nemonetarni strateški faktori uspeha, koji značajno utiču na ekonomski uspeh organizacije. BSC je stoga obećavajuća polazna tačka, koja takođe uključuje ekološke i socijalne aspekte u glavni sistem upravljanja jedne organizacije.

Ovaj pristup nije samo skup pokazatelja performansi, već predstavlja mnogo više – strukturu upravljanja koja oblikuje celoviti proces planiranja, upravljanja i kontrole. Takođe, potrebno je naglasiti da dolazi do usklađivanja ciljeva pojedinih delova i zaposlenih sa organizacionom strategijom kompanije, tako da se BSC pristup smatra središnjim i organizacionim okvirom za celokupni proces menadžmenta.

BSC model, koji su Kaplan i Norton predstavili 1992. godine, predstavlja popularan sistem upravljanja performansama i on kategorizuje ciljeve organizacije u četiri merljive i operativne perspektive: učenje i rast, finansijska perspektiva, korisnička perspektiva i interni poslovni procesi. Kao što je navede-

no, BSC pristup sastoji se od mere finansijske uspešnosti, odnosa s kupcima, internih poslovnih procesa, organizacijskog učenja i rasta. Svaka poslovna jedinica u organizaciji treba da razvije vlastite BSC mere tako da odražavaju ciljeve i strategije organizacije. Neke od tih mera biće zajedničke svim učesnicima, odnosno jedinicama, dok će druge biti jedinstvene za svaku poslovnu jedinicu prema mišljenju Gaschoa i saradnika.

BSC pristup pruža mogućnost da strateški ciljevi budu transparentni i pretvoreni u ciljeve svih segmenata organizacije, kao i svih zaposlenih. Strategija bi morala da bude tako definisana da svaka organizaciona celina, svaki segment, svaki vlasnik procesa, pa čak i svaki zaposleni može i mora da prepozna svoju ulogu u definisanim stratežijskim ciljevima i da na taj način odredi sopstvene ciljeve i aktivnosti ka njihovom ispunjenju i poboljšanju samih pokazatelja performansi organizacije.

Prilikom izrade BSC pristupa potrebno je obratiti pažnju i na budžet i njegova sredstva. Zbog toga je neophodno preduzeti korake kako bi se ta dva pojma povezala. Prvi korak je planiranje a zatim izrada organizacijskog BSC pristupa visokog nivoa, izrada postepenog BSC pristupa, prikupljanje rezultata i na kraju dovršavanje budžeta. Prednosti koje donosi povezivanje BSC pristupa sa budžetom su brojne. Na osnovu toga, prema mišljenju Nivena, doći će do jačanja ključnih



strategija, što je rezultat znanja i analize, dok se „igranje igara“ značajno smanjuje, pošto je potrebno prikazati jasnu vezu između dela za potrošnjom i strategije.

Strategija BSC pristupa u neprofitnim organizacijama zadržava se u srcu sistema bez obzira na delatnost. Međutim, neprofitne organizacije često nemaju jasno i precizno definisanu strategiju, pogotovo u odnosu na vremensku komponentu. Dok profitne organizacije pokušavaju da definišu i uspostave strategiju, neprofitne se okreću kreiranju planova i programa za obezbeđivanje budžeta. Kao rezultat toga neprofitne organizacije su fokusirane prevashodno na interna merenja efikasnosti i kvaliteta u okviru raspoloživih sredstava, često zaboravljajući na svrhu postojanja i krajnji cilj (usluga klijentima), te je stoga misija, kao najvažniji pokretač, stavljena na vrh BSC karte. Ipak, jasno je da su neprofitnim organizacijama potrebni strateški ciljevi, koji najpre jasno definišu razloge postojanja te organizacije, a tek u krajnjoj liniji opisuju prioritete sa kojima se organizacija usaglasila kako bi dostigla i usavršila svoju misiju. Zbog obaveze stalnog unapređenja kroz definisanu misiju i strateške ciljeve, strategija je ipak postavljena u centar BSC-a i kod neprofitnih organizacija.

Implementacija BSC pristupa omogućava organizacijama da efikasno planiraju svoje strategije zasnovane na perspekti-

U današnjem savremenom biznisu i poslovanju, prema mišljenju Hamela, cilj jedne organizacije nije samo da preživi, već i da pobeđuje u tržišnoj utakmici. Globalni tehnološki, ekonomski, politički, zakonski, sociokulturni i ostali faktori uticali su na to da se promene brže dešavaju, ali su se odrazili i na oblikovanje menadžment metodologije i prakse. BSC se uspešno koristi širom sveta u mnogim institucijama, kao što su državne jedinice, proizvodna preduzeća, servisne organizacije i neprofitne kompanije.

vama BSC-a. Jedna od glavnih prednosti planiranja i uspostavljanja poslovnih strategija jeste da ciljevi organizacije mogu efikasno da transformišu svoju imovinu u ishode koji će se pokazati efikasnim. Preoblikovanjem nematerijalne imovine u opipljive rezultate, zaposleni mogu dobro razumeti i prepoznati poslovnu strategiju. Mape strategije su veoma korisne u poslovanju jer ilustruju kako su odgovornost i uloga zaposlenih uključeni u postizanje ciljeva organizacije.

Merenje performansi jedne organizacije jeste bitan proces merenja napredovanja organizacije u kontekstu postizanja unapred zacrtanih ciljeva. Primena BSC menadž-

ment sistema bitna je u formulisanju, a posebno u sprovođenju strategije u operativne akcije. Termin „scorecard“ označava

kvantitativna merila performansi organizacije, dok „balanced“ ukazuje da je sistem uravnotežen, odnosno izbalansiran između kratkoročnih ciljeva i dugoročnih ciljeva, finansijskih mera i nefinansijskih mera, zaoštajućih indikatora i vodećih indikatora, efikasnosti internih i efikasnosti eksternih perspektiva. U organizacijama je poželjno implementirati BSC koncept, jer bi se na taj način omogućilo lakše praćenje ciljeva organizacije i njihove usklađenosti sa poslovnim strategijom. □

Doc. dr Pavle Brzaković
Fakultet za primenjeni menadžment,
ekonomiju i finansije
www.mef.edu.rs