



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Др Љиљана Арсић

Др Тања Вујовић

Др Радмила Мицић

Економски факултет - Косовска Митровица

ПРОБЛЕМИ У ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ БАЛАНСНЕ КАРТЕ КАО МОДЕЛА МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Апстракт

Нове димензије у поступку мерења финансијске успешности предузећа дају се применом балансне карте као кључног алата у процесу мерења пословног успеха. Базу овог модела мерења успеха чине финансијски и нефинансијски фактори - циљеви, показатељи квалитета процеса и ресурса и мере које треба предузети за остварење четири перспективе(развојна алата). Најчешћа ограничења у имплементацији овог модела су неадекватна подршка од стране топ менаџмента и не постојање пословне стратегије у предузећу.

Кључне речи: *Предузеће, стратегија, циљеви, перформансе, успешност, топ менаџмент.*

PROBLEMS IN THE IMPLEMENTATION OF THE BALANCE CARD AS THE MODEL OF THE PERFORMANCE MEASURING

Abstract

New dimensions in the process of measuring of the financial success of the company are given in the application of the balance card as the key tool in the process of measuring of the business success. The basis of this measuring model are the financial and nonfinancial factors – goals, process and resource quality indicators as well as the measures to be taken to achieve four perspectives (development tools). The most common restrictions in the implementation of this model are the inadequate support by the top management and the nonexistent business strategy in the company.

Key words: *Company, strategy, goals, performances, success, top management.*

Увод

Модел Balanced Scorecard (BSC) представља скуп мера на којима су дефинисани и постављени циљеви предузећа, који на најбољи начин поспешују његово напредовање водећи рачуна о организационим ограничењима. Балансна карта представља водич предузећа, чија је сврха унапређење приоритета одређених у процесу стратешког планирања. Будући да има корен у процесном погледу у организацији предузећа, може да се на брз и једноставан начин укључи са

корпоративног нивоа, кроз процесну пирамиду, до тимова и појединаца који обезбеђују реализацију стратегије.

Резултати успешних предузећа показују да је прилаз Balanced Scorecard оквир који омогуће да стратегија буде оперативна, да постане свакодневни посао и сталан процес у предузећу. Мере перформанси, према концепту Balanced Scorecard, изводе се из визије и стратегије предузећа. Циљне перформансе и њихове методе мерења посматрају се из четири перспективе:

1. Финансијска перспектива (које финансијске резултате треба остварити у интересу власника?);
2. Потрошачка перспектива (како се односити према купцима?);
3. Перспектива интерних пословних процеса (како управљати интерним процесима у циљу стварања конкурентске предности?) и
4. Перспектива учења и развоја (како одржавати способност учења и иновативности?).

1. Формулисање циљева и мерила перформанси

Формулисање циљева и мерила перформанси предузећа из финансијских и нефинансијских перспектива, не представља новину. Већина успешних предузећа је и пре појаве BSC формулисала циљеве и мерила перформанси по различитим основама, најчешће ради краткорочних потреба у циљу доношења пословних одлука, али и у смислу дугорочне оријентације на управљање према циљевима. Међутим, наведени системи мерила перформанси нису били уравнотежени (балансирани). BSC управо обезбеђује ову равнотежу на основу¹:

1. Равнотеже између екстерних мерила која се односе на акционаре и потрошаче и интерних мерила која се односе на интерне пословне процесе и учење и развој;

2. Равнотеже између мерила успеха – остварених резултата и мерила будућих перформанси;

3. Равнотеже између објективних (квантитативних) мерила успеха и субјективних (квалитативних) мерила перформанси.

Концепт Balanced Scorecard, посматран у светлу обезбеђења потребних и довољних перформанси предузећа, технике за њихово стално унапређење, садржи елементе као што су: *Мисија*, односно сврха постојања предузећа и основне вредности у које запослени предузећа верују су информације којима се описује пројектована позиција предузећа у будућности - *визија*. *Визија* је основа за формулисање *стратегије* предузећа. Јасно постављене циљне *перформансе* и њихова *мерила* (путем BSC) су основа за идентификовање стратешких иницијатива и одлука које се претачу у бизнис планове предузећа. На овај начин се обезбеђује превођење мисије у конкретне, пројектоване исходе: задовољне власнике и потрошаче, ефективне процесе, оспособљене и мотивисане запослене.

¹ Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996., стр.9.

Финансијска перспектива пословања предузећа. Стварање вредности за власнике је исход који било која стратегија предузећа треба да постигне. Обично се бира свеобухватни, дугорони показатељ успеха, као што су *додата економска вредност (Economic Value Added - EVA)*, готовински принос на инвестиције, различите варијације дисконтованог готовинског тока... Међутим, без обзира на мерило финансијског успеха, предузећа повећавају своју економску вредност преко два приступа: раста прихода и повећања продуктивности, што отвара веома широк простор за избор правих финансијских параметара - перформанси и мерила - критеријума успеха. Неопходно је, међутим нагласити да финансијска перспектива пословања може бити посматрана и шире, не само из угла власника предузећа, посебно када се прилаз BSC користи у анализи пословања предузећа посебне врсте - јавних, државних и сл. тада се у ову перспективу могу укључити и други показатељи успеха - базирани на сазнању користи предузећа за шире окружење - друштво. Финансијска перспектива се, у анализама квалитета перформанси предузећа, проширује на скуп општих показатеља пословања предузећа за који је задужена функција управљања предузећем (Top Management).

Перспектива потрошача. Састоји се у вредновању односа предузећа и купаца /корисника /потрошача производа/услуга, што је прворазредан задатак функција маркетинга и комерцијалних послова. Показатељи успеха у наведеним подручјима рада предузећа се огледају у квалитету елемената стратегије који се односе на тржиште у општем смислу - глобално мереним учешћем на тржишту и повратним информацијама везаним за усмеравања у погледу квалитета и обима размене, развоја програма рада и/или уласка на нова тржишта, као и оперативним односима - мереним текућим обимом и вредношћу размене и на највишем степену, задовољством купаца/корисника/ потрошача производа/услуга. Перспектива потрошача је уграђена у многе прилазе који се баве проблемом успешности предузећа - маркетинг микса, лидерства, вођства у трошковима и других, а свакако је на првом месту у *процесном моделу* мерења перформанси предузећа.

Перспектива квалитета пословања предузећа се у изворном облику концепта BSC, дефинише - као основни начин надзора над параметрима појединачних процеса, првенствено фокусиран на производно/услугне процесе. Међутим, у мање економско заснованим интерпретацијама ова перспектива се проширује на појмове типа: иновациони процеси, процеси управљања потрошачем, оперативни процеси, процеси везани за регулационо окружење и природну средину. Намера многих *тумача* концепта BSC да се уместо решавања заобиђе проблем квалитета интерних процеса у предузећу !!! Јасно је да се претходно наведен скуп параметара квалитета предузећа не може тумачити као зависни и мање значајан, а посебно не као несистемски утврђена структура процесних карактеристика која је изван основне идеје о избалансираности параметара и показатеља квалитета предузећа. Зато су параметри појединачних процеса - далеко шире дефинисани у процесном прилазу мерења перформанси предузећа, основа за интеграцију у општи модел наведене врсте.

Перспектива учења и развоја предузећа је најмање обрађена, а самим тим је и посебно изазовно подручје концепта BSC. Овом се перспективом, дефинишу сеследеће три категорије *неопипљиве активе* која је неопходна за реализацију стратегије предузећа и то: компетентност, технологија и организациона клима.

Разматрања у вези перспективе квалитета процеса предузећа су сасвим довољно указала на несистематичност тумачења изворног BSC концепта - а у перспективу *учења и развоја* се, додатно и сасвим неоправдано укључују појмови типа стратешке технологије, информациони систем, базе података и технолошке подршке. Неопходно је, у циљу стварања стварне иновативне климе у предузећу, наведене појмове сасвим техничке природе, изоловати од прилаза, управљања знањем и параметра организационог и културног понашања запослених у предузећу.

2. Кључни показатељи перформанси предузећа

Практична реализација *Balanced Scorecard* концепта, указују на потребу његовог прилагођавања природи и карактеристикама конкретног случаја.

У примени *Balanced Scorecard* концепта неопходно је идентификовати кључне показатеље перформанси предузећа у сва четири наведена подручја посматрања, уз јасно наглашену потребу да се мерила у тим подручјима посматрања стандардизују до нивоа који обезбеђује интерне и екстерне потребе предузећа - без *оптерећивања* појмовима финансијски, технички или нефинансијски.

Перспектива менаџмента (власника). Кључне перформансе предузећа посматране из перспективе менаџмента (власника) су следеће:

Додата вредност (*Economic Value Added - EVA*) која се остварује радом предузећа представља улазну величину у изразима за прорачун изведених показатеља пословања свих врста. Додата вредност представља основну и најважнију излазну величину предузећа. Додата вредност представља разлику између вредности произведених роба и услуга (укупног прихода) предузећа и међуфазне потрошње (материјала, енергије, готове робе, услуга и др.). Исклађује се у базним ценама.

Продуктивност капитала представља однос додате вредности и капитала ангажованог за њено остварење. Показује колико се капитал рационално троши.

Продуктивност рада представља однос додате вредности и рада запослених за њено остварење. Показује колико се рад запослених, изражен у трошковима рада, рационално троши.

Изведени показатељи продуктивности. Ако се посматрају заједно капитал и рад, тада *продуктивност рада и капитала* припада групи вишеструких показатеља продуктивности предузећа и користе се у проценама подобности за увођење нових технологија у производне процесе и корисности улагања у нову производну опрему. Тотални фактор продуктивности је релативно једноставан показатељ промена продуктивности у времену. Овај показатељ продуктивности предузећа показује како су укупне улазне величине у систем искоришћене за стварање укупног прихода у посматраном временском интервалу.

Ликвидност предузећа представља меру способности предузећа да одговори на доспеле обавезе плаћања.

Принос уложених средстава. Принос на инвестиције – ROI представља показатељ исплативости инвестиционих улагања. У општем смислу представља показатељ исплативости улагања било које врсте и обима.

Коефицијент обрта капитала представља најкомплекснију, општу меру ефективности предузећа јер обухвата, у новчаном смислу, све фазе на релацији окружење - предузеће - окружење. Рачуна се као однос укупног прихода оствареног пласманом производа и услуга и просечно ангажованог капитала.

Основа прорачуна кључних перформанси предузећа из перспективе менаџмента (власника) су извештаји добијени на основу *биланса стања* и *биланса успеха* предузећа.

Перспектива купца/потрошача. Кључне перформансе предузећа посматране из перспективе купца/потрошача су, одређене сазнањима предузећа о томе *како предузеће виде купци*. Зато се у оквиру ове перспективе не може рачунати натуралним величинама којима се исказује цена, рок испоруке ... и другим комерцијалним подацима, него изведеним показатељима који обухватају следеће:

Актуелност производа дефинисана је у циљу препознавања мишљења купца/потрошача о степену прихватљивости производа/услуга предузећа.

Рокови испоруке производа су интерни подаци о времену од наручивања до испоруке.

Квалитет производа су различити параметри техничке, економске или естетске компоненте квалитета.

Цена производа. Могуће су различите интерпретације мерења задовољства купца/потрошача ценом производа/услуге – од апсолутних показатеља цене, преко поређења са конкуренцијом до поређења са просецима у подручју делатности или на посматраном тржишту; за предузеће је важно да зна у којој мери се наруџбине купца стварно реализују.

Имици предузећа на тржишту. У циљу утврђивања задовољства купца/потрошача предузећем у најширем смислу корисне су информације о степену привржености купца/потрошача предузећу.

Перспектива интерних процеса. Kaplan и Norton све пословне процесе сврставају у следеће четири категорије²:

1. иновациони процеси (инвенција, развој производа, брзина допремања до тржишта),

2. процеси управљања потрошачем (развој решења, услуге потрошачима, управљање односима са потрошачима, саветодавне услуге),

3. оперативни процеси (supply chain management, производна ефикасност: смањење трошкова, побољшање квалитета, смањење времена производног циклуса, боље управљање капацитетом) и

4. процеси везани за регулационо окружење и природну средину (здравље, сигурност, екологија и друштво).

Сви ови процеси врло су битни за свако предузеће. Међутим, предузеће мора да буде изузетно добро у оним процесима који имају максимални утицај на предлог вредности за потрошача. То значи да предузећа која форсирају стратегију оперативне ефикасности нарочито развијају оперативне процесе. Стратегија присности са потрошачем захтева постизање перфектности у процесима управљања потрошачем, а

² Kaplan R., Norton D., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001., p. 90-3.

стратегија производног лидерства захтева перфектност у иновационим процесима. Постизање перфектности у извођењу једне групе процеса не значи запостављање друге две групе процеса. Оно што се од предузећа очекује је испуњење основних захтева, тј. задовољење основних критеријума у њиховом извођењу.

Перспектива учења и развоја. Различита су тумачења *перспективе учења и развоја* у примени BSC прилаза избалансираном надзору над кључним показатељима квалитета предузећа – од простих разматрања везаних за број и структуру запослених у предузећу и са тим повезаним проблемом степена искоришћења - оптерећења запослених, до анализе података и информација које се односе на иновације, интелектуални капитал и друге, значајне показатеље квалитета *интерних процеса* у предузећу. Основна претпоставка (хипотеза) која је у овом истраживању постављена и жели се демонстрирати њена тачност је да је *организациона култура* у предузећу повезана са групом посебних и на посебан начин мерљивих параметара. Наиме, жели се доказати да у различитим културама не важе једнаки стандарди у начину вођења и управљања него да на људе велики утицај има култура средине у којој живе. Прихваћен је, ради упоредивости резултата, метод истраживања са разрађеним алатом за истраживање који је укључио одређивање карактеристика којима се мере културне димензије и организациона понашања запослених у предузећу.

Овом се перспективом дефинишу следеће три категорије неопипљиве активне која је неопходна за реализацију стратегије³:

1. стратешке компетентности: вештине и знање које су неопходне запосленима како би они били способни да подрже стратегију,

2. стратешке технологије: информациони систем, базе података, технике (методе) неопходне за подршку стратегије и

3. организациона клима: културне промене које ће обезбедити мотивацију и делегирање ауторитета запосленима неопходних за имплементацију стратегије.

Полазиште Kaplan и Nortona је да стратегија представља скуп хипотеза. На путу од постојећег у жељено стање у будућности неопходно је сагледати бројне узрочно последичне везе. Овакав скуп комплексних интеракција превасходно је везан за активности и жељене резултате. Ови односи, који представљају, у ствари, различите хипотезе, морају бити експлицитно сагледани у процесу формулисања и имплементације стратегије. Потребно је, тестирати се и прилагођавати измењеним захтевима окружења. Зато је и развијен концепт балансне карте (енгл. *Balanced Scorecard*) који је у почетку представљао систем за мерење перформанси, да би касније еволуирао у концептуалну основу и подсистем система стратегијског менаџмента. Поента је да се данас не може успешно водити предузеће полазећи само од финансијских показатеља. По Kaplan и Nortonу то би било као кад би учили некога да игра тенис само објашњавајући како се поентира, а финансијски показатељи нас не уче како да играмо игру. Као што су капетану авиона за безбедан лет потребне бројне информације (летење авионом који има мерач висине је безбедно, али све док се не потроше резерве горива), јер ослањање само на једну врсту информација може бити

³ Kaplan R., Norton D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001., p.86-7.

фатално, тако и циљеве треба дефинисати из више перспектива. Балансна карта представља за стратега средство навигације у немирном окружењу. Концепт је у међувремену унапређиван и трансформисан, а у научној и стручној јавности препознатљив је под називом стратегијска мапа. Стратегијском мапом се свеобухватно описују и специфицирају битни елементи стратегије, логика и архитектура веза која се успоставља између ових елемената у процесу стварања вредности. Применом концепта *балансне карте* обезбеђује се повезаност фаза формулисања и имплементације стратегије, као и динамичност, а не статичност, овог односа. На овај начин, *de facto*, формулисање стратегије и имплементација стратегије постају две стране истог новчића. Kaplan и Norton говоре о организацији која је у потпуности окренута реализацији стратегије. То је ситуација кад су све активности и процеси, пословне функције, организациони делови и појединци усмерени на реализацију стратегије. Коришћење *балансне карте* омогућава стварање организације која је посвећена реализацији стратегије.

Равнотежа између различитих перспектива и показатеља представља битан елемент у моделирању „Balanced Scorecard“-а. Дакле, постоји намера за усуглашавање и одређивање првенства између различитих фактора. Резултат је замисао о изради модела који би приказао на који начин се различити показатељи међусобно односе. Такође, модел може бити начин представљања важности, односно тежине, појединоих показатеља.

3. Могући проблеми приликом увођења модела

Истраживања показују да између 50-80% иницијатива којима се желе остварити значајне промене не испуне очекивања. Ова статистика је једнако важна и за сам Balanced Scorecard будући да он представља основу за нове иницијативе којима се подстичу промене, а не само пројекат којим се уводе показатељи пословања. Попут стратегије, недостатак иницијативе за промене не резултира неуспехом, већ неуспех је последица немогућности имплементације промене. Зато је пре саме имплементације Balanced Scorecard пројекта потребно јасно одговорити на следећа питања:

- Да ли је промена коју доноси Balanced Scorecard неопходна?
- Што се очекује од појединца у његовом деловању као резултат промене по увођењу Balanced Scorecard-a?
- Како нови менаџмент да усклади традиционалну корпоративну културу и прихваћене вредности?
- Како осигурати подршку (људску и технолошку) за спровођење промена?
- Како задобити поверење запослених у нови менаџмент?

Критика самог модела Balanced Scorecard-a усмерена је на четири подручја. Прва је чињеница да је то таблица резултата – scorecard а не алат за доношење одлука. Иако је усмерен на показатеље кроз четири перспективе није усмерен на начине на који ће се ти резултати остварити. Постоји опасност да се усмеравањем на резултате занемаре акције које доводе до тих резултата. Сами аутори су из тог разлога модификовали оригинални модел додавањем иницијатива у Balanced Scorecard. Следеће је то што модел осликава top-down приступ пословању. Показатељи који су укључени најчешће су збирни и највећу релевантност имају на врху менаџерске пирамиде. Потребно је

комбиновати top-down и bottom- да би се избегао једнострани поглед. На трећем месту је чињеница да сама балансна карта не даје јасну слику о томе колики је резултат могуће постићи. Зато је потребно константно обављати поређење и повезати жељене са оствареним резултатима. На крају, нејасна веза између финансијских и нефинансијских показатеља укључених у Balanced Scorecard има за последицу стављања у други план нефинансијске показатеље кад год су у сукобу с финансијским показатељима.

Увођењем BSC модела могу се препознати чести узроци неуспеха, од којих ћемо навести најзначајне:

- На првом месту је **недостатак подршке топ менаџмента** за увођење и каснију употребу модела. Без ње не постоји чврста веза између почетка, пројектних фаза и очекиваних резултата имплементације.

- **Непостојање пословне стратегије** представља проблем, будући да без ње сам смисао алата доводи у питање. Сам Balanced Scorecard се може израдити и без стратегије у подлози, но тада он представља скуп показатеља пословања и наравно не поседује све предности модела.

- **Недостатак, то јест не укључивање, нових показатеља** пословања најчешће је резултат ad-hoc приступа изради модела, који за резултат има груписање показатеља у четири перспективе, те укључује сумњу у сам смисао напора будући да се укључени показатељи користе јак дуго у пословању.

Приликом дефинисања циљева за показатеље који се укључују у Balanced Scorecard често се о њиховим вредностима преговара, уместо да буду јасно утврђени квантитативно и с јасним временским оквиром за реализацију. На тај начин се, у случају да су утврђени прениско, не остварују очекивани резултати у односу на потенцијал, или пак у супротном случају, када су циљеви превисоки, не испуњавају се очекивања акционара. Из тог разлога потребна је квалитетна анализа претходне реализације како би се задали реални циљеви.

- **Недостатак разбијања циљева** с вишег нивоа менаџмента према нижим нивоима је чест проблем у великим компанијама. На тај начин се губи усклађивање акција запослених са стратешким циљевима предузећа. Само усклађивање представља један од најзначајнијих задатака тима који је задужен за развој Balanced Scorecarda. Често је добро корисити принцип који има извор у Hoshin Kari принципу, а који говори да уколико су испуњени циљеви нижег нивоа испуњен је циљ на вишем нивоу - иако често циљеви с нижег нивоа немају заједнички показатељ, као ни с оним из горњег нивоа.

- **Неадекватна дефиниција показатеља** укључених у Balanced Scorecard води до погрешне слике о самом предузећу. Показатељи требају бити резултат интерактивног процеса и комбинације погледа с врха, где се види *велика слика*, и са дна, где је смештено детаљно знање о реализацији процеса, структуре предузећа како би се осигурао холистички поглед на пословање. Тај процес се често превиди што има за последицу да су показатељи неупотребљиви за деловање или неповезани с пословним циљевима.

Закључак

Формулисање циљева и мерила перформанси предузећа коришћењем финансијских и нефинансијских показатеља, не представља новину у економској теорији и пракси, али је добра основа да се сагледају остварени резултати и да се предложе одређене стратегије у будућности.

BSC модел има више карактеристика које га чине добрим алатом за структурирање спектра мера перформанси. Он успоставља експлицитну везу између стратегија предузећа и мера перформанси које се користе за праћење и контролу имплементације стратегије. Ова кључна особина јасно значи да није потребан универзалан сет мерила перформанси који ће бити адекватан за све организације у свим околностима већ специфична мерила треба развијати за специфичне околности.

Наиме, можемо закључити да тешкоће код конструисања и имплементације BSC модела настају због: недостатака подршке топ менаџмента, непостојања пословне стратегије, недовољне разбијености циљева са вишег нивоа менаџмента према нижим нивоима и неадекватне дефиниције показатеља укључених у Balanced Scorecard.

Литература

1. Akao Y., Kanri H., *Policy Deployment for Successful TQM*, Cambridge MA, Productivity Press Inc., 1999.
2. Kaplan R., Norton D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
3. Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
4. Niven P., *Balanced Scorecard Step-by-Step*, J. Wiley & Sons
5. Schneidman A. M., *Why Balanced Scorecard fail*, Journal of Strategic Performance Measurement, 01/1999.
6. Shank J.K., Jewett W., *The Perform System: Turning Strategies into Results*, Strategy+Business, 4th Q 1995.
7. www.efbl.org/upload.
8. www.ekapija.com., BSC - прилично сигуран пут до жељене успешности предузећа
9. www.veza.biz, Управљање пословањем помоћу циљева
10. www.gmlifestyle.biz, мај, 2008.
11. www.knowledge-bank1
12. www.ecdicentar.com/forum, Jugoimport-SDPR