

Balanced Scorecard (BSC)

Nenad Stoiljković

Sadržaj:

Uvod	1
Uloga strategije	1
Upravljanje performansama	2
Pojam BSC-a	2
Primjeri metrika performanci BSC-a	4
1) Financijska metrika	4
2) Metrika kupaca	4
3) Metrika internih procesa	5
4) Metrika učenja i rasta	5
Uvođenje BSC-a	6
Ključni faktori BSC sustava	7
Zaključak	7

Uvod

Pojam Balanced Scorecard uveden je 1992. godine od strane Robert D. Kaplana i David P. Nortona u časopisu Harvard Business Review. Njihova knjiga «The Balanced Scorecard» (Harvard Business School Press, 1996) postala je poslovna biblija mnogih uspješnih kompanija širom svijeta.

Ključne ideje koncepta BSC-a su: (a) samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima; (b) uravnoteženi pogled na organizacijske performance mora uključiti bar 4 područja: financije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj; (c) da BSC osigurava sprovođenje strategije u život, da mobilizira sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, te učenje i povratnu vezu.

Dakle, BSC treba pružiti okvir za transformaciju vizije i strategije organizacije u mjerljive poslovne ciljeve, kao i za mjerenje performanci, posebice u ključnim poslovnim područjima.

Uloga strategije

Neka američka istraživanja zadnjih su godina pokazala da u prosjeku 40 % top menadžera i čak 90 % osoblja organizacije ne razumije postavljenu poslovnu strategiju. Štoviše čak 30 % onih koji razumiju strategiju ne vjeruju da može biti i ostvarena. Drugi zaključci tih istraživanja su: definirana strategija nije dovoljna sama po sebi - ona mora biti prihvatljiva svima; poslovni segmenti i pojedinci ne uključuju strateške ciljeve u vlastite operativne; dnevne odluke na svim razinama ne uvažavaju postavljenu strategiju; informacije o ostvarivanju postavljenih strateških ciljeva se ne prate; organizacije ne identificiraju vlastite pogreške, i adekvatno tome, ne uče iz njih.

Tržišno razmišljajući, vrlo je bitno u svakom trenutku imati na umu dva značajna pitanja:

- Radimo li prave stvari?
- Radimo li ih na pravi način?

Prvo pitanje je povezano sa strateškim promišljanjem, dok na drugo odgovor treba dobiti korištenjem rezultata BSC-a. U vezi s tim, egzistencija vlastitog poslovanja isključivo zavisi od (a) vrijednosti koju možemo ponuditi svim uključenim stranama, (b) sposobnosti da stvorimo tu vrijednost, promatrano i kratkoročno i dugoročno.

Identifikacija uključenih strana u poslovanju predstavlja prvi korak - tko su, zašto su tu, koje su njihove potrebe i želje.

Uključene strane	Potrebe i želje	Doprinosi	Rizici
Investitori	Financijski rezultat	Kapital Poslovni savjeti	Gubitak novca
Banke	Pravovremeno plaćenje	Kapital Poslovni savjeti	Gubitak novca
Dobavljači	Prihodi Pravovremeno plaćenje	Niske cijene Brza isporuka Trajnost i dizajn Kvalitetna podrška	Gubitak novca
Zaposleni	Sigurnost Uvažavanje Zanimljiv posao Zarada	Raspoloživost Znanje Lojalnost Inventivnost	Gubitak novca Nenapredovanje Loša radna okolina
Kupci	Niske cijene Brza isporuka Trajnost i dizajn Kvalitetna podrška	Prihodi Preporuke	Krivi odabir dobavljača

Osim navedenih, može postojati i niz drugih uključenih strana kao što su državne institucije, proizvođači, distributeri, razni partneri... Svakako ih treba prepoznati, pažljivo procijeniti njihove potrebe i želje, kao i njihove doprinose i koristi vlastitom poslovanju. Svaka od uključenih strana ima svoje mjesto i ulogu u poslovnom procesu. Podcjenjivanje ili precjenjivanje bilo koje strane može donijeti neželjene, ponekad katastrofalne posljedice.

Iznalaženje načina usklađenja interesa svih uključenih strana, te definiranje mehanizma održavanja ravnoteže znači postavljanje prave strategije. Kako su interni i eksterni ambijent organizacije veoma dinamični, primjena postavljene strategije često podrazumijeva razne kompromise, pojedinačna i povremena neoptimalna rješenja. Ipak, kontinuiranim mjerenjem performanci možemo na vrijeme poduzeti korektivne akcije – uskladiti stvarne veličine sa planiranim, ili ako je to potrebno, mijenjati strategiju.

Upravljanje performansama

Mjerenje performanci je proces mjerenja napretka u smislu postizavanja unaprijed definiranih ciljeva.

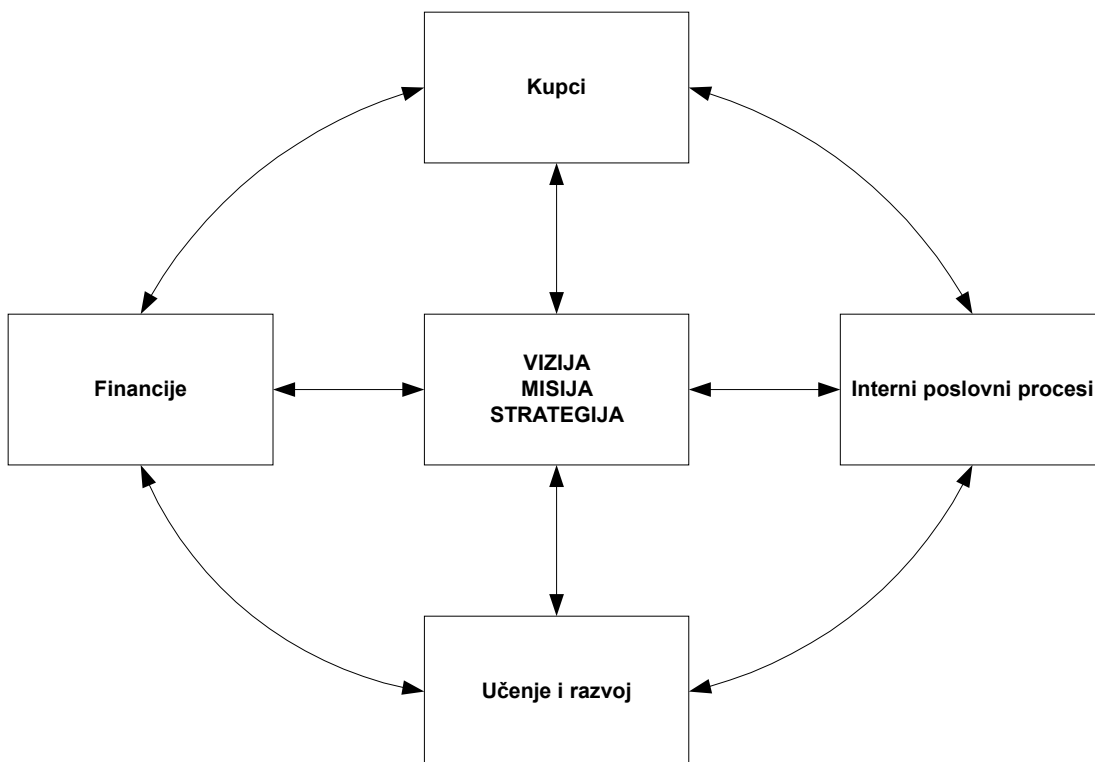
Upravljanje performansama predstavlja korištenje informacija o mjerenju performanci da bi se postigli pozitivni efekti u organizacijskoj kulturi, poslovnom sustavu i procesima.

Vodeće organizacije pokušavaju kreirati sustav upravljanja performansama:

- Pretvaranje vizije u jasne mjerljive ciljeve koje određuju uspjeh, a osoblje, kupci i vlasnici su upoznati i suglasni sa njima;
- Osiguravaju alat za razumijevanje, upravljanje i unapređivanje poslovnog sustava;
- Transformiraju se iz konzervativnih tvrtki baziranih na inspekcijama i pritužbama na moderne, inovativne i fleksibilne;
- Mjere kvalitetu, cijenu, brzinu, motiviranost i vještinu osoblja;
- Mjenjaju postojeći model povremenog mjerenja performanci sa konzistentnim modelom upravljanja performansama;

Pojam BSC-a

BSC je instrument, odnosno metodologija za transformiranje organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performanci. BSC je ujedno i strukturiran pristup za korištenje informacija vezanih za mjerenje performanci; značajno olakšava postavljanje ciljeva; pomaže u alociranju i prioretiziranju resursa; osigurava menadžerima održavanje ili promjenu strategije ostvarenja postavljenih ciljeva; omogućava izvještavanje o napreku u ostvarenju istih.



Performance se promatraju iz 4 perspektive:

1. Financije - Kako izgledamo ulagačima i drugim uključenim stranama?

Promatra se tradicionalna financijska metrika na koju su ljudi navikli. Uključuju profitabilnost, rast prihoda, kontrolu troškova i sl.

2. Kupci - Kako nas kupci vide?

Predstavlja sposobnost organizacije da osigura kvalitetne proizvode i usluge, efikasnu isporuku i zadovoljstvo kupaca.

3. Interni poslovni procesi - Koje temeljne procese moramo unaprijediti?

Oni rezultiraju djelotvornošću organizacije. Naglašavaju proizvodnost, ciklus obrtaja i troškove.

4. Učenje i razvoj - Možemo li održati sposobnost stvaranja vrijednosti, neprekidne promjene i unapređivanja sustava?

Ovdje se promatra sposobnost osoblja, kvaliteta informacijskog sustava, efekti organizacijske ravnoteže i sposobnost postizavanja postavljenih ciljeva. Procesi će rezultirati zadovoljstvom kupaca samo ako je osoblje osposobljeno, motivirano i informirano. Da bi zadovoljilo stalno mjenjajuće potrebe kupaca, osoblje treba prihvatiti posve drugačije odgovornosti, nova znanja i naučiti nove vještine.

Navedene su perspektive primjenjive na profitne i neprofitne organizacije, samo sa različitim ciljevima, a što se vidi iz sljedeće tablice:

Perspektiva	Vrsta organizacije	
	Profitne	Neprofitne
Financije	Profit	Kontrola budžeta i troškova
Kupac	Zadovoljavanje potreba	Izvršenje preuzetih javnih obveza
Interni procesi	Sposobnost stvaranja vrijednosti	Sposobnost stvaranja izlaza
Učenje i razvoj	Posjedovanje znanja	Posjedovanje znanja

Tradicionalno financijsko mjerenje je samo jedan dio BSC metodologije. BSC nudi znatno širi prostor, tim više što omogućava uspostavljanje uzročno posljedičnih veza između objekata sve 4 perspektive. Npr. može se uspostaviti veza između zadovoljstva osoblja, zadovoljstva kupaca i rasta prihoda. Korištenjem BSC-a može se doći do zaključka da npr. povećanje zadovoljstva osoblja za 5 % rezultira povećanje zadovoljstva

kupaca za 13 %, a sve to generira veći prihod za 6%. Naravno, svaka organizacija definira vlastitu metriku i veze u okviru nje.

Kada je BSC sustav uspostavljen na najvišoj organizacijskoj razini, on se treba kaskadno spuštati na one niže, odnosno funkcionalne cjeline, odjele, lokacijske jedinice, radne grupe, pa čak i pojedince. Za svaku organizacijsku razinu potrebno je definirati dodatne mjere performanci koje usklađuju pojedinačne sa korporacijskim ciljevima. Korištenjem BSC metrike, menadžeri mogu lako i brzo utvrditi one organizacijske djelove koji ne funkcioniraju u skladu sa poslovnom strategijom. Oni su kandidati za proces učenja vezano za neispunjenje očekivanih ciljeva i korekciju. Čak i u slučajevima kada su ciljevi ostvareni, promatranjem međuveza i interakcija između pojedinih metrika, mogu se otkriti neočekivani efekti. Takvi se odnosi mogu utvrditi raznim statističkim i drugim metodama (npr. korelacijska analiza, analiza scenarija i sl.)

Dobro koncipiran BSC sustav slijedi postavljenu poslovnu strategiju i mora sadržavati:

- Uzročno posljedične veze između elemenata metrike
- Bezuvjetnu vezu sa financijskom metrikom
- Ravnotežu između izlaznih rezultata i performanci
- Mjerenja koja iniciraju promjene u procesima ili organizaciji

Kao i sve druge zahtjevnije organizacijske inicijative, i BSC bilježi česte neuspjehe. Razlozi su najčešće zbog: rezerviranosti menadžmenta na uvođenju novih postupaka; previše metrika koji se ne mogu kvalitetno kontrolirati; neuravnotežena struktura metrike – preporuka je da omjer metrika bude: 22% financije, 23-25% kupci, 28–30% interni procesi, 23-25% učenje i razvoj.

Primjeri metrika performanci BSC-a

1) Financijska metrika

Rast prihoda

- Prodajni i tržišni udio
- Broj novih proizvoda
- Broj novih kupaca i tržišta
- Broj novih markerinških kanala
- Broj promjena cjenovne strategija

Upravljanje troškovima

- Prihod po zaposlenom
- Smanjenje jedinične cijene
- % korištenja poslovnih procesa sa nižom cijenom (npr EDI)
- % troškova ABC-a

Upravljanje sredstvima

- Povećanje obrtaja, smanjenje zaliha
- Ciklus obrtaja novčanih sredstava
- Povrat od sredstava
- Produktivnost / Efikasnost

2) Metrika kupaca

Temeljna metrika kupaca

Tržišni udio

- % tržišnog udjela
- % pokrivenosti ukupnih potreba pojedinih kupaca

Zadržavanje kupaca

- Broj grešaka
- Povećanje prodaje postojećim kupcima
- Frekvencija narudžbi / posjeta /ugovora

Pridobivanje kupaca

- Broj novih kupaca, ili ukupna prodaja novim kupcima
- % realizacije prodaje po upitu novog kupca

- Prosječni troškovi za pridobiti novog kupca
- Prosječan prihod od narudžbe kupca

Zadovoljstvo kupaca

- Broj pritužbi
- Broj zadovoljnih klijenata

Profitabilnost kupaca

- Ukupni profit po kupcu
- Ukupni troškovi po kupcu ili po transakciji

Metrika vrijednosti koja se nudi kupcu

Funkcionalnost

- Ukupno zadovoljstvo sa proizvodom / uslugom
- Broj karakteristika koje nadmašuju konkurente

Kvaliteta

- Broj grešaka u izradi
- % reklamacija u garantnom roku
- % reklamacija općenito
- Broj revizija

Cijena

- Kupčevo viđenje vrijednosti naspram cijene
- Razlika u cijeni
- Profitabilnost za kupca

Vrijeme

- % isporuka na vrijeme
- Ukupno vrijeme interakcije sa kupcem
- Prosječno vrijeme čekanja
- % zadovoljnih korisnika brzinom isporuke

Raspoloživost

- % ključnih stavaka bez stanja na skladištu
- % neisporučenih stavki zbog neraspoloživosti

3) Metrika internih procesa

Prepoznavanje ili stvaranje tržišta

- Profitabilnost tržišnog segmenta
- % prihoda od novih proizvoda
- % prihoda od novih kupaca

Dizajn

- Potrebno vrijeme za lansiranje na tržište (time to market)
- Break-even time

Izrada

- Broj grešaka
- Trajanje procesa izrade
- Troškovi procesa

Isporuka

- % pravovremenih isporuka
- Neraspoloživost na skladištu
- % grešaka pri isporuci

Usluga

- Prosječna stopa zadovoljstva uslugom
- Broj kupaca sa ponovnom narudžbom u 3 mjeseca
- Broj kupaca koji nisu ponovo naručivali u godini dana

4) Metrika učenja i rasta

Sposobnosti zaposlenih

- Zadovoljstvo zaposlenih
- Fluktuacija osoblja

- Produktivnost po zaposlenom (prihod, profit i sl.)

Informacijska tehnologija

- % pokrivenosti potrebnim informacijama
- % informacija o kupcima za vrijeme interakcije sa kupcem

Motivacija

- Broj primljenih sugestija
- Broj implementiranih sugestija

Broj priznanja i nagrada

Uvođenje BSC-a

Faze uvođenja BSC-a su:

1. **Definiranje organizacijske vizije, misije i strategije.** Kako su vizija i misija dugoročno orijentirane, BSC osigurava menadžerima potreban instrumentarij kojim mogu upravljati da bi ostvarili postavljene ciljeve. Preko 90 % organizacija nije uspješno u usmjeravanju vlastitih resursa u pravcu postavljenih ciljeva. Rezultat toga je nedovoljna efikasnost. Ciljevi trebaju biti definirani i objavljeni da bi osigurali smjer akcija. Vizija, misija, planovi moraju dati osnovu za uspostavu sustavne metrike performanci.
2. **Uspostavljanje metrike performanci.** Kreiranje metrike performanci je direktno povezano sa postavljenom vizijom organizacije. Metrika mora biti jasna, precizna, sa definiranom metodom, izvorima podataka i vremenskim periodom. Ako su postavljeni ciljevi realni, tada ona može biti stimulativna. Plan performanci definira metriku, aktivnosti i ciljeve, a što je temeljeno na strategijskom planu. Budžet je plan potrebnih resursa da bi se postigli strategijski ciljevi, uključujući i ciljeve postavljene u planu performanci. Plan metrike performanci predstavlja konkretizaciju strategijskog plana i plana performanci. Predstavlja miks kvantitativnih i kvalitativnih metrika. Dok su kvantitativne objektivnije, kvalitativne uključuju percepciju, a time i subjektivnost. Ipak, bez obzira na to, predstavljaju nezaobilazan dio metodologije BSC-a.
3. **Tranzicija sa mjerenja performanci na upravljanje performansama.** Mjerenje nije samo sebi svrha, već predstavlja instrument za djelotvorniji management. Rezultati mjerenja performanci pokazuju samo što se desilo, ali ne i zašto, niti što činiti dalje. Mjerenje osigurava temelj za procjenu napretka u smislu postizavanja unaprijed definiranih ciljeva, pomaže pri identificiranju snaga i slabosti, kao i definiranju sljedećih koraka. Da bi se ostvario prelazak sa mjerenja na upravljanje performansama, dvije su bitne komponente:

A) Organizacijske postavke

- Postojanje konceptualnog okvira (metodologije)
- Uključenost top menadžmenta u dizajn i primjenu mjerenja performanci
- Otvorena i djelotvorna komunikacija sa osobljem, dioničarima i kupcima u cilju dijeljenja informacija o rezultatima, kao i o inicijativama za poboljšanje performanci.
- Uspostavljanje odgovornosti pojedinaca za rezultate mjerenja performanci
- Kompenzacije i nagrade povezane sa mjerenjem performanci
- Definiranje metrike performanci kao afirmativnog, ne restriktivnog sustava

B) Sposobnost korištenja rezultata mjerenja u smislu promjena u organizaciji

- a) Inteligentan mehanizam za donošenje odluka:
 - Rezultati daju razumljive, svrsishodne i ažurne informacije
 - Korišteni su raznovrsni i korisni izvori
 - Analiza rezultata je primjerena i promišljena
- b) Moguće koristi:
 - Upravljanje razlikama (postavljeni naspram ostvarenih ciljeva)
 - Samodijagnoza (lociranje problema u samom početku)
 - Efekt povratne veze i učenja (učenje u prošlosti je učenje za budućnost)
 - Benchmarking (temelj za usporedbu sa drugim organizacijama)
 - Prepoznavanje propusta i grešaka
 - Upravljanje rizicima

4. **Kontinuirano unapređivanje korištenjem stečenog iskustva.** Treba biti spreman da prva verzija definirane metrike performanci neće biti idealna. Upravljanje performansama je evolucijski proces, a stečeno iskustvo predstavlja značajan faktor neprekidnog unapređenja.

Ključni faktori BSC sustava

- **Definiranje strategije i njezino prihvaćanje na svim razinama.** Top management je od presudne važnosti glede mjerenja performanci i unapređenja procesa. On treba organizirati česte formalne i neformalne sastanke sa zaposlenima i menadžerima da bi pokazali podršku implementaciji.
- **Ukidanje organizacijskih barijera.** Organizaciju i performance treba promatrati kroz procese, a ne odjele, lokacije ili poslovne funkcije.
- **Osiguranje fleksibilnosti BSC modela u smislu usklađivanja sa stalnim poslovnim promjenama.** Transformacija strategije u korisnu poslovnu metriku predstavlja kontinuirani, složeni i dinamički proces. Isti se pokazatelji mogu različito tumačiti, a što je vezano za poslovnu ili vremensku dimenziju. Stoga bi se uspostavljena metrika trebala moći jednostavno mijenjati i/ili nadopunjavati.
- **Dostupnost ulaznih podataka.** Mnoge organizacije već imaju određene kvantitativne podatke koji mogu biti korisni za uspostavu mjerenja performanci - najčešće su to financijski, kadrovski i drugi administrativni podaci. One kvalitetnije započinjnu proces prikupljanja, pročišćavanja i spremanja podataka u skladišta podataka (data warehousing). Prijenos podataka iz raznih raspoloživih izvora u sustav za podršku BSC-u treba biti automatiziran. Time se štedi vrijeme, smanjuje mogućnost greške i izbjegava trošak unosa i kontrole podataka. Raspoloživost kvalitativnih podataka je dosta rjeđa jer se do njih obično dolazi istraživanjima. Osim toga, razvojem informatičke tehnologije moguće je relativno brzo i jednostavno provesti čak i vrlo složena istraživanja (npr. intranet ili internet).
- **Raspoloživost izlaznih rezultata svim zaposlenima.** Zaposlenom osoblju često nije dovoljno reći samo što će raditi – nego i zašto. Od iznimne je važnosti objavljivanje postignutih rezultate svim zaposlenicima da bi mogli vidjeti na koji se način pojedine aktivnosti odražavaju na performance cjelokupnog sustava.
- **Usklađenost sa pojedinačnim potrebama.** Različite upravljačke razine, odjeli i pojedinci imaju različita područja djelovanja i interesa. BSC sustav mora posjedovati mehanizam kojim se svi ti višedimenzionalni elementi poslovnog sustava usklađuju.
- **Uspostava sustava nagrađivanja vezanog za unapređenje performanci.** Osim pojedinačnog, potreban je i timski sustav nagrađivanja da bi ohrabrio integrirane, horizontalne timove na unapređenje performanci.
- **Trening osoblja.** Njime se osigurava sposobnost osoblja da poboljša procese.
- **Sigurnost podataka.** BSC često sadrži i povjerljive podatke kojima je pristup zaštićen autorizacijom. Stoga sustav može biti otvoren do one mjere gdje počinje poslovna tajna. To može prouzročiti konflikt u smislu korištenja podataka na svim organizacijskim razinama, ali dobro planiranim sustavom selektivnog pristupa problem može biti riješen.
- **Brzo uvođenje.** Jedan od najvećih potencijalnih problema je spora implementacija BSC sustava. Najviše se vremena izgubi na definiranju pokazatelja i prikupljanju relevantnih podataka. Brzina, ažurnost i preciznost dobivenih rezultata (posebice u ranoj fazi korištenja) presudno utječu na povjerenje i spremnost menadžmenta i osoblja na prihvaćanje BSC sustava.
- **Analiza.** Nakon što je BSC sustav uspostavljen, njegova snaga tek počinje dolaziti do izražaja. Usporedba postignutih rezultata naspram planiranih je samo početak. Analizom rezultata često se mogu dobiti neočekivani rezultati. Neke od važnijih analitičkih tehnika su:
 - a. **Analiza trenda** – daje mogućnost uspoređivanja tekućih podataka sa povijesnim, da bi se utvrdile fluktuacije, sezonalnost ili neka druga pravila ponašanja
 - b. **Benchmarking** – uspoređivanjem rezultata sa drugim odjelima, poslovnim jedinicama i projektima osigurava se bolje razumijevanje sadržaja podataka.
 - c. **Analiza odstupanja** – utvrđivanjem odstupanja stvarnih od željenih veličina, i to ne samo na razini prosjeka, već na razini pojedinačnih slučajeva ili prepoznavanja ekstrema.
- **Ostalo:** Objasniti svima razloge za unapređenja; Postaviti realna očekivanja; Obuhvatiti cjelokupnu organizaciju; Raditi na promjeni organizacijske kulture; Institucionalizirati proces.

Zaključak

Iako znatan broj organizacija koristi izvjesne pokazatelje poslovanja na temelju kojih donose zaključke i adekvatno tome povlače poslovne poteze, samo mali broj ima osmišljen sustav njihovog praćenja. Još je manje onih koji uključuju strateške ciljeve u njihovo definiranje i mjerenje.

Mjerenje efektivnosti i efikasnosti projekata, procesa i ljudi postaje sve važniji čimbenik tržišnog uspjeha poslovnih organizacija. Štoviše, vodeće se tvrtke ne zaustavljaju na prikupljanju i analizi podataka; one koriste dobivene podatke da bi postigli konkretna unapređenja i uspješno pretvorile strategiju u akciju. Drugim riječima, one koriste mjerenje performanci za upravljanje vlastitom organizacijom. Naglasak mjerenja performanci nije primarno na kontrolnoj funkciji; komunikacija i edukacija osoblja, postizavanje konsenzusa, prihvaćanje strateških ciljeva i fokusiranje na njihovo ostvarenje predstavlja osnovni smisao BSC koncepta.

Strateški upravljački sustav treba osigurati funkcioniranje organizacije u budućnosti. Zajedno sa BSC-om, mehanizmom za njegovo ostvarenje, treba uspostaviti organizaciju koja je zdrava, uravnotežena, efikasna i efektivna, koja služi klijentima i vlastitom osoblju.