

nom the Balanced Scorecard, koji su predstavili dr. Robert Kaplan i dr. David Norton kao rezultat dugogodišnjih znanstvenih istraživanja i rada.

Osnovna ideja je bila stvoriti način pomoću kojega će se strategija tvrtke moći prevesti u pojmove razumljive i prilagodljive svima. Balanced Scorecard koristi "brojke", odnosno nastoji numeričkim načinom jasnije objasniti značenje strateški značajnih dijelova poslovanja kao što su razvoj, odnosi s kupcima, kvaliteta, procesi i dr.

Isto tako, autori su u ovoj metodologiji spojili u dosadašnjoj poslovnoj praksi nespojivo, a to je praćenje osim financijskih tako i nefinancijskih pokazatelja poslovanja. Dosadašnje tradicionalne metode mjerenja i praćenja poslovanja temeljile su se na financijskim izvještajima koja su evidentirala i mjerila poslovne događaje koji su se već dogodili.

S novim konceptom, pojavila se mogućnost praćenja i tzv. nefinancijskih dijelova poslovanja koji postaju sve značajni dijelovi suvremenog poslovanja. U literaturi se koristi eng. intangible assets ili nedodirljiva imovina, a to su npr. znanje, kompetencije i vještine zaposlenih, inovacije, patenti, odnos s dobavljačima i kupcima odnosno korisnicima i dr.

Balance Scorecard s mogućnošću praćenja financijskih i nefinancijskih pokazatelja omogućava realniju procjenu tvrtke kao i uspostavljanje veze i ravnoteže između dvaju načina promatranja i mjerenja rezultata poslovanja.

S pravom se može reći da korištenjem Balance Scorecard koncepta kao upravljačkog alata koji omogućava tvrtkama operacionalizirati strateške ciljeve i kreirati način mjerenja financijskih i nefinancijskih pokazatelja, u tvrtkama počinje nova era upravljanja kao i proces prilagodbe cijele organizacije tvrtke.

Principi strateški fokusirane organizacije

Prema autorima dr. Kaplanu i dr. Nortonu, sve tvrtke koje svoju organizaciju i poslovanje žele prilagoditi i usmjeriti prema strategiji i izvršenju strateških ciljeva, imaju vrlo slične puteve i principe po kojima provode planirane ciljeve.

Kao rezultat rada s brojnim klijentima i proučavanja njihovih primjera u primjeni Balanced Scorecard i provođenju strategije, autori su uočili pet glavnih principa zajednički svim tvrtkama.

Ti principi su:

1. Prevođenje strategije u operativne pojmove
2. Usklađenje organizacije sa strategijom
3. Učiniti strategiju svakodnevnim poslom svih zaposlenih
4. Učiniti strategiju kontinuiranim procesom
5. Voditi promjene preko izvršnog managementa

1 Za detaljan opis strategije vrlo se često koristi **strateška mapa** koja predstavlja logičku i sveobuhvatnu arhitekturu za opis strategije. Strateške mape prikazuju strategiju na integrirani i sistematski način. Uzročno posljedične veze u strateškoj mapi pokazuju kako određene poslovne aktivnosti djeluju jedna na drugu i kako se nefinancijski pokazatelji i "neopipljiva imovina" transformiraju u financijske rezultate.

Strateška mapa organizira ciljeve kroz četiri perspektive, a to su kako slijedi:

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupaca
- Perspektiva internih procesa
- Perspektiva znanja i razvoja

2 Balanced Scorecard je upravljački i komunikacijski alat kojeg strateški fokusirane organizacije koriste u povezivanju i integriranju poslovnih aktivnosti različitih dijelova organizacije. Svaki dio organizacije npr. financije, marketing, prodaja, nabava i dr. imaju svoje prije definirane i uhodane načine poslovanja, kao i uobičajeni jezik, kulturu i znanja. U strateškoj mapi se kreiraju veze od kojih se očekuje da stvaraju sinergiju dok je Balanced Scorecard alat koji kao koordinator osigurava da novo postignuta cjelina stvara dodanu vrijednost.

3 Kako bi mogli u potpunosti razumijeti i provoditi strategiju tvrtke, zaposlenici moraju biti upoznati sa strategijom i strateškim ciljevima. Svakog zaposlenog je potrebno povezati sa poslovnom jedinicom i strategijom tvrtke. Zaposlenici trebaju uskladiti svakodnevne aktivnosti za ostvarenje strateških ciljeva i naći nove i inovativne mogućnosti za doprinos organizacijskim ciljevima.

4 Proces upravljanja strategijom se zove "proces dvostruke petlje". On integrira taktički management i strateški management u kontinuirani proces. Balanced Scorecard povezuje proces operativne kontrole s procesom kontrole za vođenje strategije.

5 Najvažniji uvjet za uspjeh je aktivno uključivanje top menagera u cijeli proces. Strateški fokusirana organizacija zahtjeva promjenu svih dijelova poduzeća i timski rad za koordinaciju tih promjena. Kad je organizacija mobilizirana, fokus se premješta na top management koji vodi tvrtku kroz proces promjene. Na čelu moraju biti energični lideri procesa s timskim pristupom prijelaza na novi model.

Na kraju možemo reći da Balanced Scorecard nije alat samo za kreiranje sustava za mjerenje poslovanja, nego upravljački i komunikacijski alat koji omogućava operacionalizaciju strategije i stvaranje preduvjeta za strateški fokusiranu organizaciju, spremnu za suvremeno i dinamično poslovno okruženje.

Sandra Nikolaš Černy, dipl.oec.
poslovno.savjetovanje@megatrend.com

Autorica se u svojem radu koristila brojnom literaturom ali izdvajam posebno: Kaplan R., Norton D.; "The Strategy Focused Organization"; Harvard Business School Press Michael Porter, "What is strategy", Harvard Business Review

