

Balanced Scorecard metodologija

U suvremenoj poslovnoj literaturi planiranje i praćenje poslovanja su vrlo često obrađene teme. Razlog leži u činjenici da je nekoliko istraživanja neovisnih analitičkih kuća provedenih na velikom broju tvrtki različitih djelatnosti i veličina pokazalo vrlo sličan rezultat. Samo 35% ispitanika ocijenilo je postojeće sustave za mjerenje rezultata (perfomansi) kao efikasne ili vrlo efikasne. Današnje poslovno okruženje zahtijeva od tvrtki koje žele postići konkurentnost na tržištu i ostvariti planirane poslovne rezultate, da ulože značajno vrijeme i resurse kako bi mjerile vlastito poslovanje i uspoređivale se sa zadanim ciljevima

Tradicionalne metode mjerenja poslovnih rezultata

M

etode mjerenja poslovnih rezultata ili perfomansi doživjele su kao i same metode upravljanja i planiranja vrlo značajne promjene kroz nekoliko zadnjih desetljeća. Iako su veliki pomaci napravljeni u metodama načina upravljanja, razvijanja strategije, kreiranja poslovnih planova i sl., moglo bi se reći da su same metode za mjerenje rezultata poslovanja tek u zadnjem desetljeću doživjele najznačajnije promjene.

U prošlosti se vrijednost tvrtke stvarala i mjerila uglavnom temeljem dugotrajne imovine i ostale imovine (eng. tangible assets) iskazane u financijskim izvješćima (npr. zgrade, zemljišta, proizvodni pogoni i sl.), dok u posljednje vrijeme vrijednost tvrtke se u značajnoj mjeri ostvaruje na osnovi tzv. nedodirljive imovine (eng. intangible assets) koja se samo djelomično iskazuje u financijskim izvješćima. Što bi se sve moglo smatrati nedodirljivom imovinom tvrtke izuzetno ovisi o djelatnosti tvrtke, ali to su u svakom slučaju znanje, kompetencije i vještine zapo-

slenih, inovacije, patenti, odnos s dobavljačima i kupcima odnosno korisnicima itd.

Tradicionalne metode mjerenja rezultata poslovanja temeljile su se na financijskim izvješćima koja su evidentirala i mjerila poslovne događaje koji su se već dogodili.

Takvom standardnom metodologijom vrlo se teško otvarala mogućnost prepoznavanja i praćenja strateških ciljeva tvrtke.

Pojavila se potreba za suvremenom metodologijom za praćenje rezultata poslovanja koja bi omogućila realniju procjenu tvrtke kao i uspostavila vezu i ravnotežu između dvaju načina promatranja i mjerenja rezultata poslovanja.

Budući da kod nas ovaj model nije dovoljno poznat, neophodno je početi s autorima i samom definicijom.

Što je to Balanced Scorecard?

"Harvard Business Review" su 1992. g. predstavili Balanced Scorecard metodologiju kao rezultat znanstvenih istraživanja i dugogodišnjeg rada prof. Kaplana i prof. Nortona sa Harvard Business School.

Izraz "Balanced Scorecard" je teško prevesti, pa shodno tome u hrvatskoj literaturi se uglavnom i ne prevodi. Možemo reći da izraz "uravnotežena tablica rezultata" dovoljno dobro opisuje sam model i njegov koncept.

Što se pak definicije tiče, autorica se ipak odlučila na originalni citat autora iz prvih knjiga:

"BSC je pristup upravljanju koji omogućuje upravljanje poslovnim pokazateljima kroz cijelu organizaciju, povezujući djelovanje zaposlenih sa strategijom, vizijom i misijom organizacije."

Norton i Kaplan, 1992.

Zamisao autora ovog modela je da Balanced Scorecard model posluži u tvrtkama prije svega kao sustav mjerenja, zatim kao strateški upravljački sustav i kao komunikacijski alat. Model definira strateške ciljeve tvrtke na temelju kojih se odabiru ključni pokazatelji poslovanja, definira zadatke upravljačke strukture i zaposlenika, i mjeri ostvarivanje postavljenih ciljeva. Kroz dobro odabrane ključne pokazatelje poslovanja i njihovo ažurno praćenje, model omogućava realniju sliku poslovanja tvrtka mjereći njezine perfomanse na svim nivoima i uspoređujući ih sa strateškim ciljevima.

Konstrukcija modela

Osnovicu Balanced Scorecard modela čini definiranje vizije, misije i strategije tvrtke, na temelju kojih se definiraju ciljevi i planovi za buduće razdoblje. Cijeli model, pa shodno tome i ciljevi, promatraju se kroz četiri perspektive:

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupaca
- Perspektiva internih poslovnih procesa
- Perspektiva znanja i usavršavanja

Financijska perspektiva utvrđuje koje su vrijednosti ostvarene ili će biti ostvarene za dioničare.

Perspektiva kupaca analizira i mjeri odnos tvrtke i tržišta, odnosno kako tvrtku doživljaju kupci i kakvu strategiju ima tvrtka u pronalaženju novih kupaca.