



Perspektiva internih poslovnih procesa nastoji odgovoriti na pitanja o poboljšanju i većoj efikasnosti svih poslovnih procesa i aktivnosti kojima se tvrtka bavi.

Perspektiva znanja i usavršavanja usklađuje ljudski kapital sa potrebama i strategijom tvrtke mjereći znanja, kompetencije i vještine zaposlenih.

Prilikom definiranja modela potrebno je odabrati ključne pokazatelje poslovanja koji mjere performanse poslovanja u sve četiri perspektive.

## Što je u biti KPI (eng. Key Performance Indicator), ključni pokazatelj poslovanja?

KPI je pokazatelj kojim se mjeri i prati određena poslovna aktivnost. Svaki pokazatelj ima unutar modela ostvarenu i plansku vrijednost, dozvoljenu toleranciju, učestalost mjerenja i vlasnika odnosno odgovornu osobu za njegov rezultat.

Prema Balanced Scorecard metodologiji, svi poslovni procesi i aktivnosti se moraju na neki način moći izraziti brojkom odnosno mjeriti matematičkom formulom.

Za svaku perspektivu potrebno je odabrati ključne pokazatelje poslovanja. Financijsku perspektivu mjeri niz financijskih pokazatelja, tržišnu perspektivu pokazatelji vrijednosti za kupce i tržišta, za perspektivu internih poslovnih procesa pokazatelji proizvodnih procesa i aktivnosti unutar tvrtke i za perspektivu znanja ključni su pokazatelji usavršavanja i mjerenja znanja i kompetencija zaposlenih.

Autori Balanced Scorecard metodologije naglašavaju da je koncept ravnoteže ključan za pravilno kreiranje i korištenje modela.

Ravnoteža se posebno nastoji uspostaviti u tri područja:

- Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti
- Ravnoteža između internih i eksternih stranaka
- Ravnoteža između konačnih pokazatelja (eng. lag indicators) i usmjeravajućih (eng. lead indicators)

Financijske pokazatelje kao što je npr. ROI (eng. Return on investment – povrat na investiciju), ROE (eng. Return on equity – povrat na kapital) treba staviti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima kao što su npr. povećanje broja kupaca ili povećanje tržišnog udjela za neki određeni proizvod.

Dioničare i kupce možemo definirati kao eksterne stranke za tvrtku, a zaposlenici su interne stranke. Model ima za cilj prepoznati i uravnotežiti potrebe svih skupina.

Konačni pokazatelji (eng. lag indicators) definiraju i mjere poslovne događaje koji su se već dogodili. Npr. to su poslovni prihodi, povrat na investiciju i sl. Usmjeravajući pokazatelji (eng. lead indicators) mjere ostvarenje konačnih pokazatelja.

Primjer: Isporuke na vrijeme vjerovatno će dovesti do većeg zadovoljstva kupaca, povećanja broja kupaca, povećanja prihoda, ušteda na troškovima i na kraju povećanja dobiti. Ovaj pojednostavljeni primjer je trebao pokušati objasniti utjecaj usmjeravajućih pokazatelja na krajnji ishod konačnih pokazatelja i kako se definira ravnoteža unutar samog modela.

Ravnoteža između “konačnih” i “usmjeravajućih” pokazatelja je ključna u Balance Scorecard modelu. U samoj definiciji se ističe da je upravo ravnoteža čimbenik koji pokazuje kako promjene u jednoj operaciji uzrokuju ili uravnotežuju promjene u drugim operacijama.

Svi pokazatelji unutar sve četiri perspektive se definiraju i ugrađuju u model kako bi strateške ciljeve tvrtke prenijeli na operativne razine poslovanja i kako bi svakodnevno bili u mogućnosti pratiti ostvarivanje planskih ciljeva i veličina.

## Kako IT alati podržavaju BSC metodologiju?

Definiranje modela unutar tvrtke počinje – kako smo rekli u prvom dijelu članka – sa vizijom, misijom i strategijom tvrtke. Slijedi detaljna razrada strateških ciljeva i ključnih pokazatelja poslovanja koji mjere i prate ostvarenje planskih ciljeva i veličina.

Informatički alati koji podržavaju Balanced Scorecard metodologiju omogućavaju korisniku da jednostavnim sučeljem pregledava i analizira sve pokazatelje i njihove rezultate. Pod korisničkim sučeljem smatra se intranet portal unutar tvrtke kome se pristupa preko web preglednika (eng. web browser).

Korisnik preko intranet portala može biti povezan i sa drugim aplikacijama unutar IT sustava, npr. aplikacijom za izvještavanje, analizu ili planiranje. Podaci koji su potrebni za sve navedene aplikacije se preuzimaju iz skladišta podataka koje se automatski puni podacima iz transakcijskih sustava.

Mogućnost povezivanja aplikacija za izvještavanje, analizu i planiranje sa BSC modelom korisnicima omogućava brzu i ažurnu sliku o poslovanju svoje tvrtke i odabir koliko detaljno koji segment poslovanja žele u tom trenutku analizirati.

Na takav način cijeli sustav CPM (eng. Corporate Performance Management) ili upravljanje poslovnim učincima dolazi do punog izražaja.

Kako smo u nizu članaka predstavili različite metodologije izvještavanja, analiza, planiranja i monitoringa poslovanja, u slijedećem članku ćemo detaljnije predstaviti suvremena informatička rješenja za sustave za upravljanje poslovnim učincima i podršku poslovnim odlučivanju.

**Sandra Nikolaš Černy, dipl.oec.**  
sandra.nikolas.cerny@megatrend.com

Autorica se u radu koristila brojnom svjetskom i domaćom literaturom ali izdvajamo posebno:

Kaplan R., Norton D.; "The Balanced Scorecard", Harvard Business Press

Kaplan R., Norton D.; "The Strategy Focused Organization"; Harvard Business School Press

Belak V.; "Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja", Računovodstvo, revizija i financije, 11/2002, str 20-29