

Primjena metodologije uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard) u poslovanju

Jug, Domagoj

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:363018>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Završni rad br. 418/TGL/2019

**Primjena metodologije uravnoteženih ciljeva (Balanced
Scorecard) u poslovanju**

Domagoj Jug, 1726/336

Varaždin, srpanj 2019. godine



**Sveučilište
Sjever**

Tehnička i gospodarska logistika

Završni rad br. 418/TGL/2019

**Primjena metodologije uravnoteženih ciljeva (Balanced
Scorecard) u poslovanju**

Student

Domagoj Jug, 1726/336

Mentor

Krešimir Buntak, izv.prof.dr.sc

Varaždin, srpanj 2019. godine

Predgovor

Prije svega zahvaljujem se svome mentoru, izv. prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku koji je prihvatio moju zamolbu za mentorstvom te mi pružao veliku pomoć svojim kvalitetnim i stručnim savjetima prilikom izrade završnog rada. Hvala mu na strpljenju i motivaciji.

Hvala svim profesorima na prenesenom znanju i predavanjima kojima sam usvojio nova znanja i vještine tokom protekle tri godine školovanja.

Najveću zahvalu dugujem cijeloj svojoj obitelji i prijateljima koji su uvijek bili moja najveća podrška.

Sažetak

U današnje vrijeme situacija između i u poduzećima postaje sve složenija, a uzrok tomu je porast globalizacije i stupnja konkurentnosti, napredak postojeće i stvaranje nove tehnologije te sama pojava visokih zahtjeva kupaca koja rezultira stvaranjem novih uvjeta poslovanja. Zbog svega navedenog postavlja se zadatak menadžerima koji kroz razne tehnike i metode usavršavaju i uspješno izvršavaju upravljanje poduzećem. Jedna od metoda pomoću koje dolazi do mjerenja uspješnosti poslovanja poduzeća je Balanced Scorecard. Balanced Scorecard je metodologija uravnoteženih ciljeva koja se temelji na četiri osnovne perspektive putem kojih poduzeće nastoji ostvariti postavljene ciljeve. Putem BSC-a menadžerima se pruža mogućnost uočavanja nepravilnosti i nedostataka u provođenju svih zadaća poduzeća. Metoda BSC primjenjuje se u raznim poduzećima, kako razvijenim tako i u nerazvijenim iz razloga što za ključnu uspješnost poslovanja poduzeća ne koristi samo financijski, nego i druge čimbenike.

Ključne riječi: Balanced Scorecard, misija, vizija i strategija, perspektive BSC-a, uspješnost poslovanja, mjerenje učinaka, faktori uspjeha BSC-a

Summary

Nowadays, the situation between and in companies are becoming more complex, and the main cause is increase of globalization and stage of competitiveness, the advancement of the existing and the creation of new technology, and appearance of high customer demands which results in creation of new business conditions. Because all of this, a task is assigned to managers who through various techniques and methods, perfect and successfully manage the company. One of the methods by which comes to business performance measurement in companies is a Balanced scorecard. The Balanced scorecard is a methodology of balanced goals which is based on four basic perspectives through which company strives to achieve the set goals. BSC provides possibilities of detecting irregularities and disadvantages in carrying out all tasks of the company to managers. The BSC method is applied to a variety of companies, both developed and underdeveloped, for the fact that the key business performance of a business is not only financial but also other factors.

Key words: Balanced Scorecard, mission, vision and strategy, perspectives of BSC, business performance, measuring the effects, success factors

Popis korištenih kratica

BSC Balanced Scorecard

Sadržaj

1. UVOD	10
2. ZNAČAJKE I TEMELJNA KONSTRUKCIJA BSC-A	12
2.1. Teorijski okvir i razvojne faze Balanced Scorecard-a	12
2.1.1. Prva generacija Balanced Scorecard-a	16
2.1.2. Druga generacija Balanced Scorecard-a	16
2.1.3. Treća generacija Balanced Scorecard-a.....	16
2.2. Razlozi korištenja BSC-a	17
2.3. Strateške mape.....	21
3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE	23
3.1. Pojam strategije	23
3.1.1. Strategija na korporativnoj razini.....	25
3.1.2. Strategija na razini poslovnog odjela	25
3.1.3. Funkcionalna razina strategije	26
3.2. Pojam strateškog upravljanja	26
3.3. Misija i vizija.....	29
4. PERSPEKTIVE BSC MODELA	32
4.1. Financijska perspektiva	33
4.2. Perspektiva kupaca	35
4.3. Perspektiva internih procesa.....	38
4.4. Perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih.....	40
5. FAKTORI USPJEHA BSC-A	43
5.1. Ključni faktori uspjeha BSC-a	44
5.2. Prednosti i nedostaci BSC-a.....	46
6. PLANIRANJE I CILJEVI	48
6.1. Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije	50
6.2. Dekomponiranje ciljeva	52
6.3. Metodološki pristup - PDCA.....	54

7. ZAKLJUČAK.....	56
LITERATURA	59
POPIS SLIKA.....	61
POPIS TABLICA.....	62

1. UVOD

Tema ovog završnog rada je „Balanced Scorecard“. U današnjem konkurentskom okruženju svih organizacija sve organizacije nastoje i moraju posvetiti energiju, vrijeme, kao i ljudske i nefinancijske resurse pri mjerenju svojih učinaka kako bi postigli svoje definirane strateške ciljeve. Kao rezultat unatoč njihovim djelovanjima veći dio njih su nezadovoljni svojim mjerenjem. Mjerenje u današnjim sustavima predstavlja jedan od najvećih problema zbog prepuno nedostataka u sustavu za bilježenje, praćenje i prijenos informacija. Kako bi se postigla određena konkurentska prednost na tržištu i efikasnost mjerenja potrebno je da se organizacija prilagodi situaciji na tržištu i na taj način poveća uspješnost poslovanja. Upravo se BSC pokazao kao dokazan i uspješan alat razvijen putem znanstveno - istraživačkog rada Roberta Kaplana i Davida Nortona. BSC se može definirati kao pažljivo izabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije koje se mogu kvalificirati.

Svrha ovog diplomskog rada je istražiti i objasniti pojam BSC, probleme koji se stvaraju unutar organizacija i način putem kojeg se rješavaju putem BSC-a, prednosti i nedostatke ovog modela te istražiti i objasniti ključne razloge korištenja BSC-a.

Pored uvoda i zaključka, ovaj završni rad sastoji se od još 5 međusobno povezanih poglavlja, odnosno tematskih cjelina. Prvi dio predstavlja značajke i temeljnu konstrukciju BSC-a skupa sa teorijskim okvirom i razvojnim fazama BSC-a koje se protežu kroz tri generacije te na kraju poglavlja predstavljaju se strateške mape kako bi se grafički prikazale četiri temeljne perspektive u nastavku.

Treće poglavlje završnog rada predstavlja pojam strateškog upravljanja u kojem je jasno definirano djelovanje strategije na sve tri razine unutar poduzeća: na korporativnoj razini, na razini poslovnog odjela te na funkcionalnoj razini poduzeća. Treće poglavlje također govori o misiji i viziji kao početkom procesa strateškog upravljanja.

Sljedećim poglavljem predstavljene su detaljno opisane četiri temeljne perspektive Balanced Scorecarda, a to su: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva procesa te perspektiva učenja i rasta.

Faktor uspjeha BSC sustava temelji se i ovisi o zadovoljenju postavljenih kriterija kroz ključne faktore. Neki od ključnih faktora Balanced Scorecarda, uz prednosti i nedostatke primjene ove metode pojašnjeni su u petom poglavlju rada.

Šesti dio predstavlja dekomponiranje strateških ciljeva do najnižih razina, odjele, timove kao i pojedince koji su dio sustava.

Na kraju završnoga rada nalaze se zaključna razmatranja na temu „Balanced Scorecard“ uz popis literature i popis slika.

2. ZNAČAJKE I TEMELJNA KONSTRUKCIJA BSC-A

Poduzeća se u današnje vrijeme susreću sa različitim problemima razvoja sustava mjerenja uspješnosti njihove organizacije. Balanced Scorecard je alat koji pomaže organizacijama riješiti problem tri glavna pitanja: mjerenje organizacijskog učinka, povećanja nematerijalne imovine i izazova provedbe strategije. Balanced Scorecard treba pružiti okvir za transformaciju vizije i strategije organizacije u mjerljive poslovne ciljeve, kao i za mjerenje performansi, posebice u ključnim poslovnim područjima.

2.1. Teorijski okvir i razvojne faze Balanced Scorecard-a

Balanced Scorecard kao dokazan i uspješan alat razvili su Robert Kaplan i David Norton početkom 90-ih godina. Provođenjem istraživanja „Mjerenje performansi u organizaciji budućnosti“ u kojoj je sudjelovalo desetak poduzeća proučavali su nove metode mjerenja performansi. Unatoč izuzetnoj konkurentnosti u kojoj se nalaze organizacije, čak 50 posto njih mijenja svoje sustave mjerenja učinka. Posvećuju značajno vrijeme, energiju kao i ljudske i financijske resurse u postizanju ciljeva. Ovaj iznimno nov koncept nastao je na temelju nedostataka mjerenja. Iako su se metode modernog poslovanja dramatično preobrazile, naši su sustavi mjerenja ostali duboko ukopani u prošlost. Važnost strategije danas je važnija nego ikada. Ova naizgled jednostavna metodologija prevodi strategiju neke organizacije u ciljeve učinka, mjere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive: financije, klijenti, unutarnji procesi i učenje i rast zaposlenika. (Niven, 2010., str. 12.)

Naziv „Balanced Scorecard“ potječe iz svijeta sporta tj. iz boksa. Tijekom boks meča suci na kartonu, tzv. Scorecardu (Boxing scorecard) zapisuju uspješne udarce boksača. U slučaju da se meč ne riješi knock outom, suci donose odluku na temelju zapisa u scorecardu.

Balanced Scorecard ili bilanca postignuća je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih čimbenika uspješnosti. (Belak, 2002., str. 21.)

Ključne ideje koncepta Balanced Scorecard-a su:

1. Samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima.
2. Uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar 4 područja: financije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj.
3. BSC osigurava provođenje strategije u život, 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 performansi, posebice u ključnim poslovnim područjima. (<http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/> 17.05.2019.)

U Balanced Scorecard modelu, nastoji se uspostaviti ravnoteža kao ključan koncept u sljedeća tri područja:

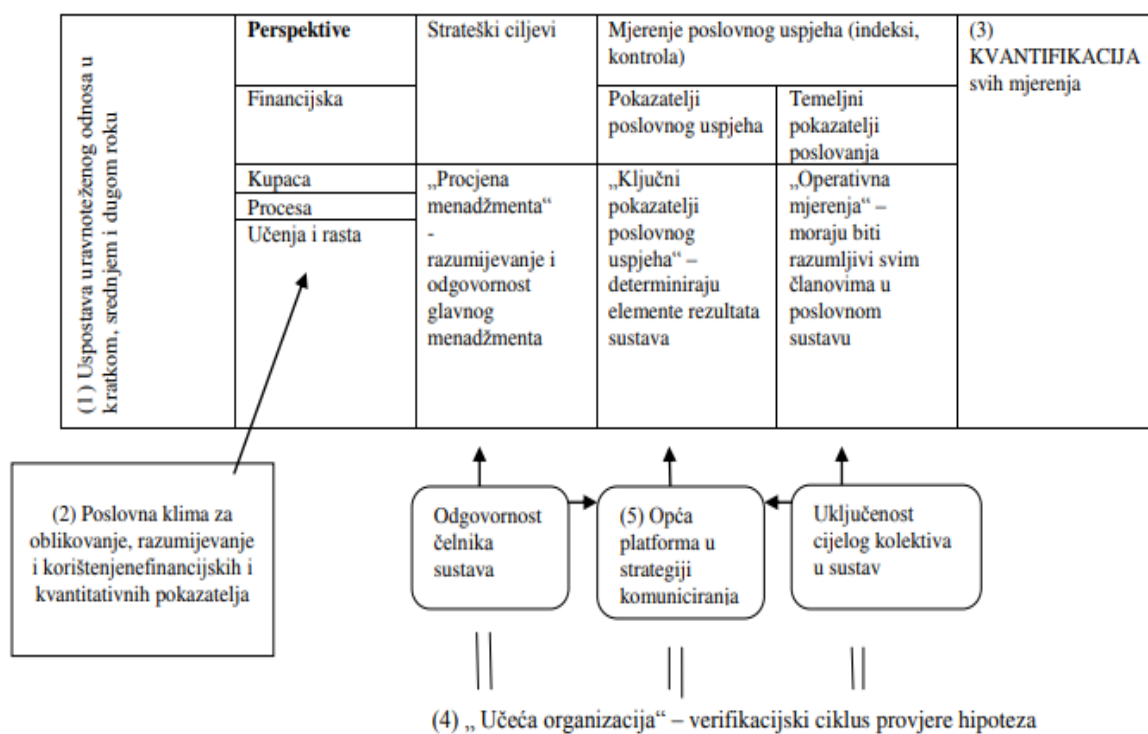
- **ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti.** Financijske pokazatelje uspješnosti (npr. povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (npr. povećanje broja kupaca) koji nam pokazuju kako će se ostvareni rezultat održati u budućnosti.
- **ravnoteža između internih i eksternih stranaka tvrtke.** Dioničari i kupci predstavljaju eksterne stranke za poduzeće, a zaposlenici interne stranke. Bilanca postignuća mora prepoznati suprotne potrebe tih skupina, dovesti ih u ravnotežu, te ih uspješno ugraditi u strategiju.
- **ravnoteža između "konačnih" i "usmjeravajućih" pokazatelja performanse.** Konačni pokazatelji općenito oslikavaju prošle aktivnosti (npr. ostvareni prihod, povrat na investirano). Usmjeravajući pokazatelji su oni koji vode prema ostvarenju konačnih pokazatelja (npr. povećanje broja i zadovoljstvo kupaca, povećanje prihoda, isporuke na vrijeme). (Dropulić, 2015., str. 6.)

Važnost strateškog menadžmenta očituje se u razumijevanju strateške odrednice i mogućnosti njihove implementacije u kratkom, srednjem i dugom roku uz jasno definiranu obvezu u kojoj se svi zaposleni senzibiliziraju ¹ za realizaciju i prihvaćanje strateških ciljeva koji moraju biti jasno definirani. Uz temeljne pokazatelje poslovanja, potrebno je uvesti i specifične pokazatelje koji će omogućiti sustavno ocjenjivanje poslovnog uspjeha. Posebno je

¹ Steći/stjecati senzibilitet, posebnu osjetljivost.

potrebno staviti naglasak na pravilan izbor nefinancijskih kvantitativnih pokazatelja jer su oni od velikog značaja za razumijevanje i pritom tumačenje utjecajnih veličina na već prethodno vrijednosno izražene pokazatelje. Podizanje razine komunikacije na svim hijerarhijskim razinama očituje se uvođenjem i primjenom BSC metode koja je ujedno i jedno od pretpostavki za izgradnju tzv. „učee organizacije“. (Gulin, 2011., str. 602.)

Slika 1. u nastavku rada prikazuje pretpostavke za uspješnu primjenu BSC metode kao i njene učinke na poslovni rezultat organizacije.

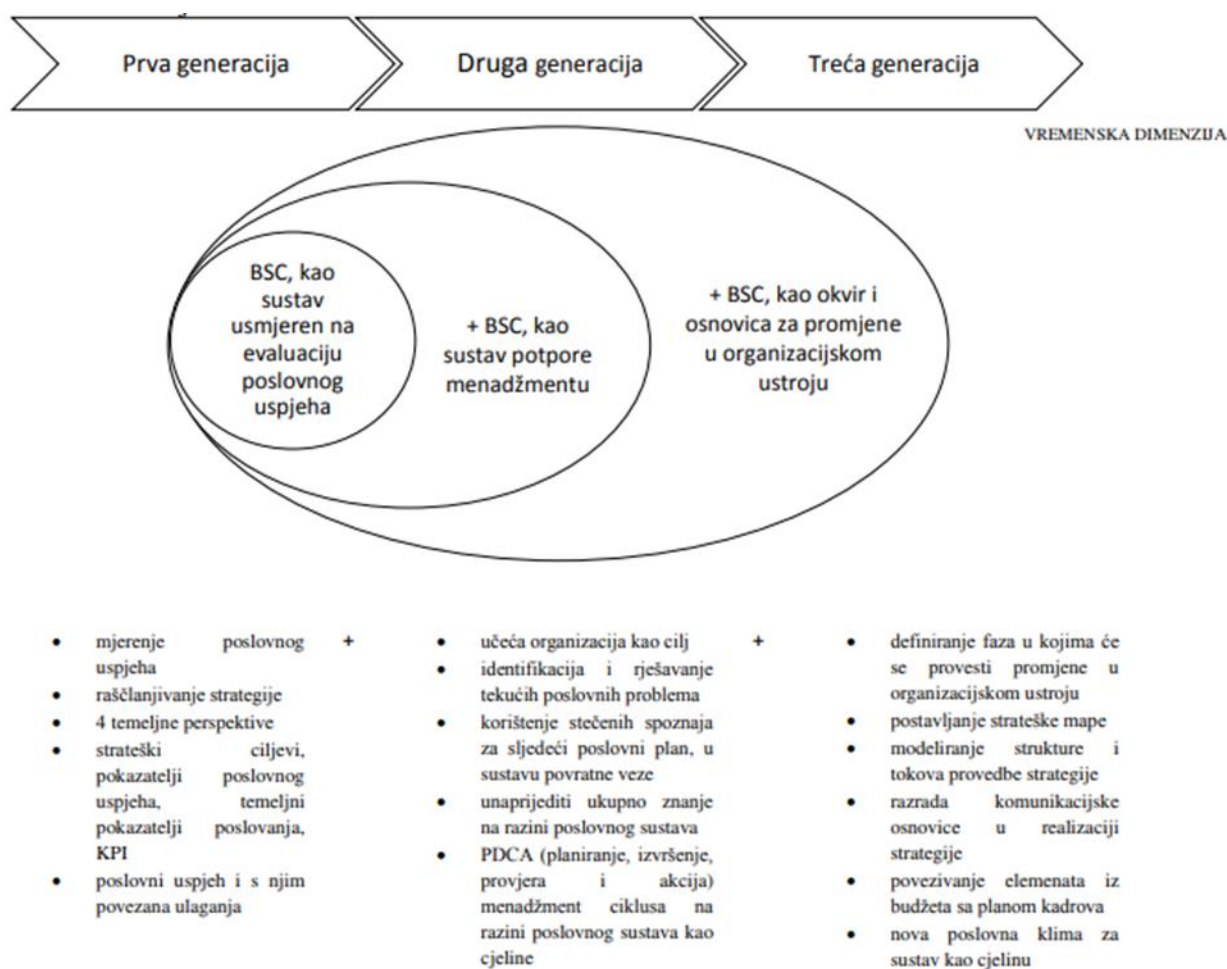


Slika 1. Polazišta i rezultati primjene BSC metode u organizaciji

Izvor: Gulin, D. i et. al.: Upravljačko računovodstvo, Zagreb, 2011., str. 602

Tokom mjerenja poslovnog uspjeha, neizostavno je uzimati u obzir stratešku orijentaciju, kao i pretvaranje strateških odrednica u operativne procesa. Prilikom toga naglasak se stavlja prvenstveno na isticanje snage poslovnog subjekta i korištenje tržišnih mogućnosti što bi rezultiralo nastajanjem prepoznatljivih konkurentskih prednosti iz komparativnih prednosti poduzeća. Otkrivanje uzročno-posljedičnih veza temeljni je fokus BSC metode tako što se ključni pokazatelji definiraju operacionalizacijom strateških ciljeva. Tri razvojne faze značajne su za BSC metodu te se one međusobno upotpunjuju i nadovezuju, od prve do treće generacije.

Upotpunjavanje i nadovezivanje tri generacije BSC-a prikazano je na slici u nastavku. (Gulin, 2011., str. 602 - 603.)



Slika 2. Razvojne faze BSC metode

Izvor: Gulin, D. i et. al.: Upravljačko računovodstvo, Zagreb, 2011., str. 603

2.1.1. Prva generacija Balanced Scorecard-a

Prva generacija Balanced Scorecard-a fokusirala se na utvrđivanje stanja kompanije i okretanju ključnim oblastima kojima je potrebno posvetiti pažnju korištenjem crvenih, žutih i zelenih izvještaja o ostvarenim ciljevima. Sa prvom generacijom Balanced Scorecard-a pojavili su se softveri kao što su: „Balanced Scorecard“, „CorManage“, „Gentia“, „Panorama Business Views“. Navedeni programi rabili su se kao pomoćna sredstva za kreiranje izvještaja ili „instrument tabla“ za pomoć pri upravljanju. Prvi su programi koji su na taj način stvorili osnovicu za današnji integrirani sustav strateškog menadžmenta. Prva generacija Balanced Scorecarda predstavlja sustav usmjeren na evaluaciju poslovnog uspjeha. (https://www.researchgate.net/publication/308889421_razvoj_koncepta_balanced_scorecarda_kao_sistema_strateskog_menadzmenta_development_of_the_concept_of_balanced_scorecard_as_strategic_management_system 17.05.2019.)

2.1.2. Druga generacija Balanced Scorecard-a

Druga generacija Balanced Scorecard-a predlaže da sagledamo kompaniju iz četiri perspektive te stavlja naglasak na međuovisnost između pojedinih perspektiva. Specifičnost druge generacije jest da se radi o sadržajnom unapređenju pristupa BSC metode te izboru relevantnih pokazatelja kako bi prikupili podatke i analizirali dobivene rezultate uporabom relevantne metodološke osnovice. Struktura svake perspektive unapređena je u svom dizajnu što omogućuje poboljšanje prvotno postavljenog sustava mjerenja i stvaranja potpore uspješnosti menadžmenta. Mogućnost grafičkog prikaza jest napredak u odnosu na prvu generaciju Balanced Scorecard-a radi učinkovitosti prikazivanja povezanosti ciljeva, aktivnosti i mjera za korisnike koji nisu financijski stručnjaci.

2.1.3. Treća generacija Balanced Scorecard-a

Treća generacija BSC-a nadograđuje postojanu prvu i drugu generaciju tako što joj je povećana funkcionalnost i međuovisnost u strateškoj orijentaciji sustava zbog unaprjeđenja informacijske osnove informacijskog sustava. Izgradnja informacijskog sustava temelji se na strateškim mapama koje su usmjerene na operativnu provedbu strategije. (Gulin, 2011., str. 605.)

2.2. Razlozi korištenja BSC-a

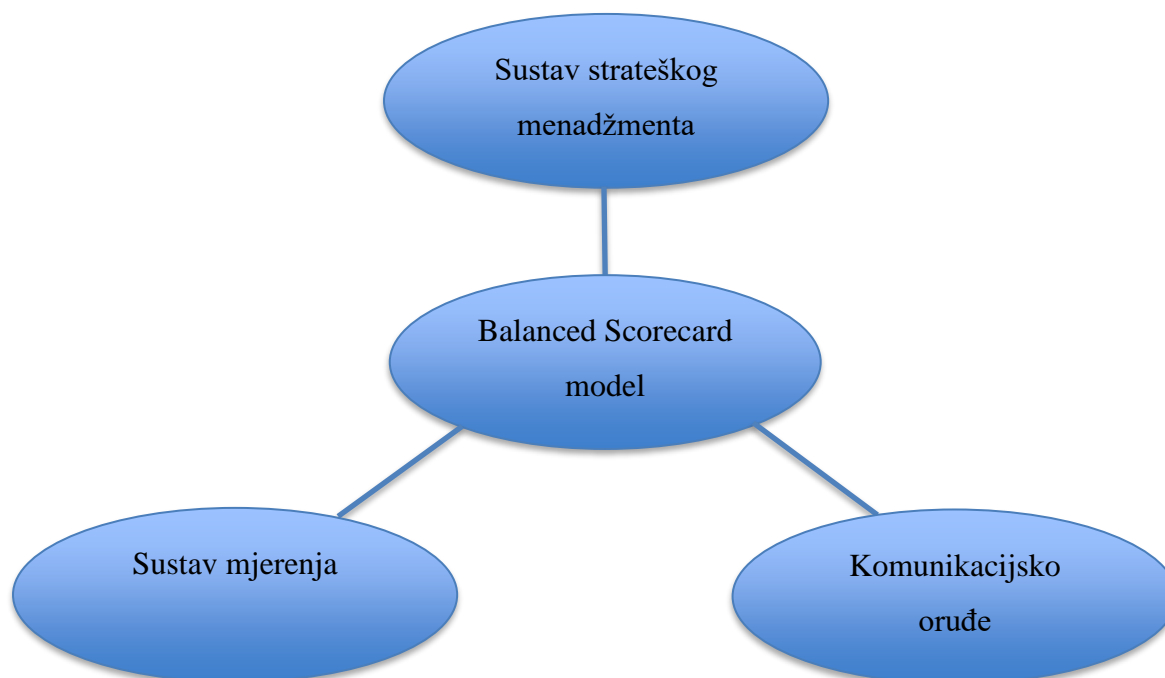
Balanced Scorecard kao odabran skup mjera dobivenih iz strategije predstavlja alat koji vođe koriste kako bi se zaposlenicima i vanjskim zainteresiranim grupama prenijeli rezultati pomoću kojih će organizacija postići svoju navedenu misiju i ispuniti strateške ciljeve. (Niven, 2010., str. 33)

U prošlosti vrijednost se stvarala prevladavajuće na osnovi materijalne i ostale imovine, dok u današnje vrijeme vrijednost se stvara na osnovi nedodirljive imovine koja se ne iskazuje u računovodstvenoj bilanci, npr. na nematerijalnu imovinu kao što je intelektualni kapital. Sa tim pristupom i načinom stvaranja prikazan je drugačiji način stvaranja vrijednosti u novoj ekonomiji.

Ključna stvar u modelu BSC zasniva se na provedbi strategije poduzeća u praksu. Kako bi se prevođenje strategije u zadatke ostvarilo, iznimno su bitne tri povezane namjene, a to su:

1. sustav mjerenja poduzeća;
2. sustav strateškog upravljanja;
3. komunikacijsko oruđe. (Belak, 2014., str. 21.)

Te tri povezane namjene prikazuje slika 3.



Slika 3. Tri povezane namjene modela Balanced scorecard

Izvor: Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb, 2002., str. 311

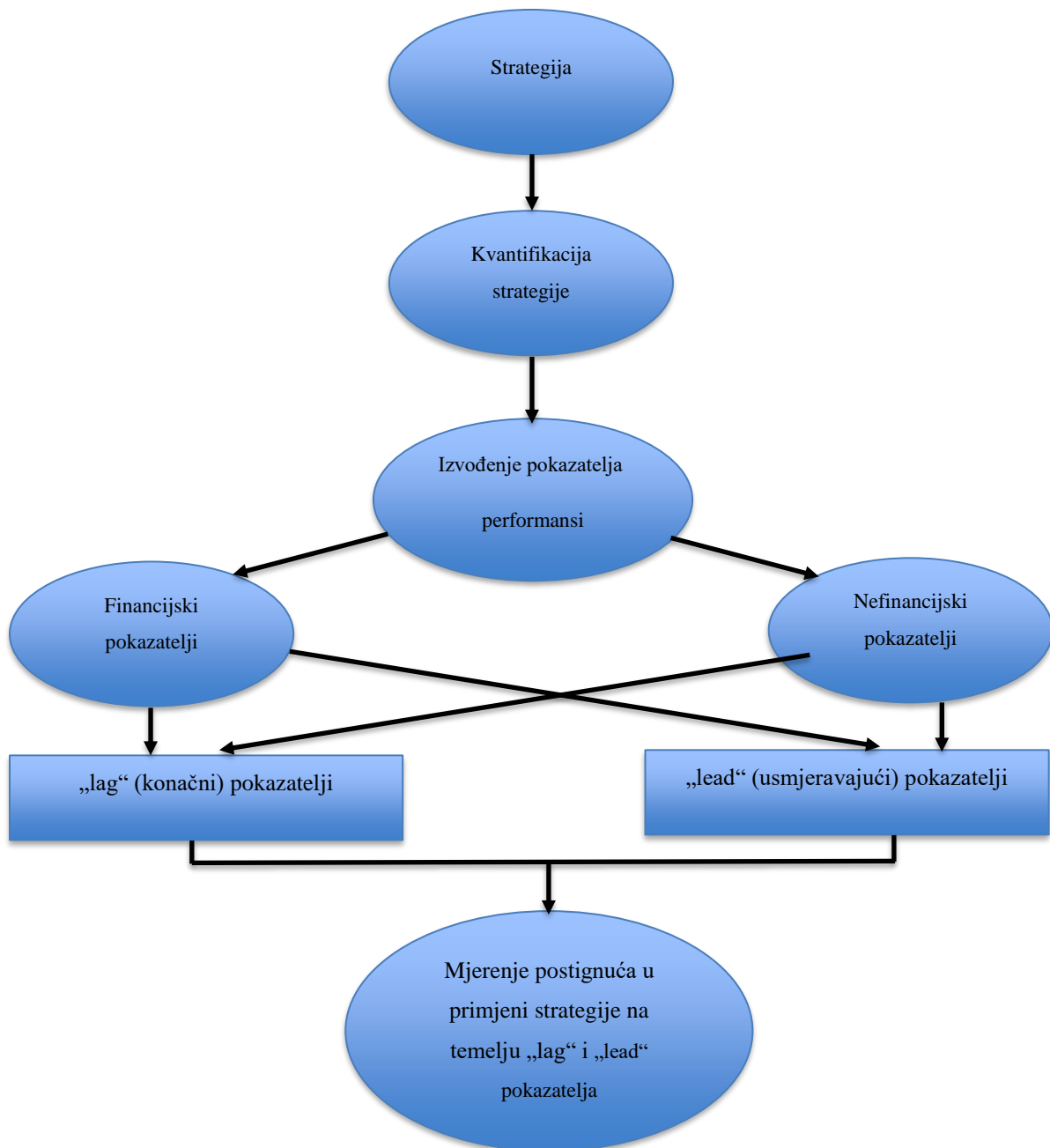
I. Model Balanced Scorecard (BSC) kao sustav mjerenja performansi

Prvobitno Kaplan i Norton pokušavali su dobiti odgovor na vlastito pitanje: „Kako da priznamo važnost financijskih mjera u donošenju odluka i poslovnom uspjehu, istodobno prepoznajući i brzi rast nematerijalne imovine i njezinu presudnu važnost u cjelokupnom receptu za uspjeh organizacije?“ Nedugo nakon brojnih istraživanja i primjene BSC modela uočili su da su upravo financijske mjere dio poduzeća pomoću kojeg poduzeće nastoji dobiti svoju sliku učinka. Mjere za Balanced Scorecard dobivaju se iz ciljeva koji se nalaze u strateškoj mapi. Svaka organizacije ima svoju strategiju koja se razjašnjava putem strateške mape. Prateće mjere učinka zahtijevaju odgovornost i fokus, u suprotnom njezinu vrijednost bit će ništava. Upravo mjere učinka predstavljaju snažno sredstvo nadzora i sukladno tome povezanost između mjera učinaka i jasne i uvjerljive strateške mape je nužna radi stvaranja sigurne kontekstualne vrijednosti. Strateške mape govore o strateškom odredištu, dok s druge strane mjere učinka nadziru kurs te nam upućuju na to ostajemo li mi na pravom putu. (Niven, 2006., str. 40.)

Model Balanced Scorecarda kao sustav mjerenja performansi uz prijašnje sustave mjerenja koji su koristili financijske i nefinancijske pokazatelje posebno pridaje važnost i uvodi mjere kao nadogradnju prijašnjih sustava mjerenja kako bi se procijenili budući rezultati aktivnosti. Mjere performansi u BSC modelu nazivaju se pokazatelji „lag“. Često se nazivaju i „konačni pokazatelji“ jer općenito prikazuju konačne rezultate aktivnosti. Kako se u pokazatelje „lag“ svrstavaju uobičajeno financijski pokazatelji, i nefinancijske mjere mogu biti pokazatelji „lag“. Za razliku od „laga“, BSC uvodi i pokazatelje „lead“ zvane „usmjeravajući“ pokazatelji. „lead“ pokazatelji pokazuju kako poduzeće obavlja svoje poslove i koje aktivnosti su poduzete da bi se u budućnosti ostvarili željeni rezultati. (Belak, 2014., str: 311.)

Na temelju postojanja korelacije „lag“ i „lead“ pokazatelja procjenjuje se zadano postignuće koje će utjecati na poboljšanje „konačnih“ pokazatelja u budućnosti. (Belak, 2014., str. 311-312.)

Na slici br. 4 prikazana je tipologija „lag“ i „lead“ pokazatelja.



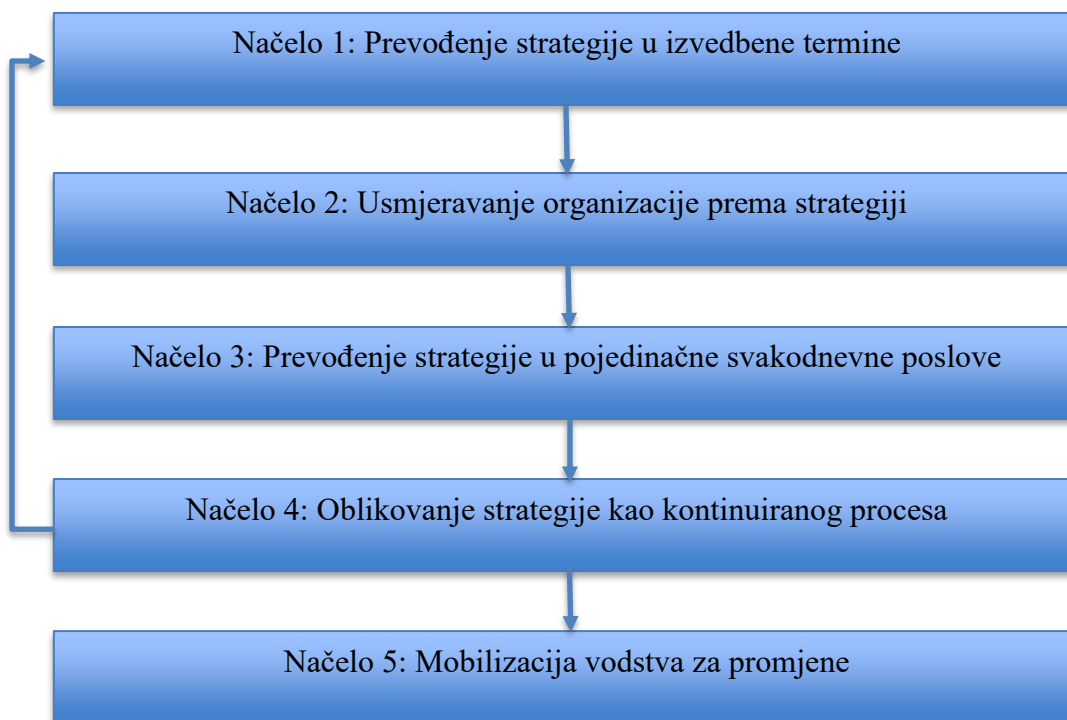
Slika 4. Konstruiranje pokazatelja performansi u modelu BSC

Izvor: Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb, 2002., str. 312

II. Model Balanced scorecard-a (BSC) kao sustav strateškog upravljanja

Na temelju brojnih primjena BSC-a u organizacijama uočilo se da osim što je prvobitna namjena bila uravnotežiti financijske brojke, Balanced Scorecard pokazao se i kao presudan alat u usklađivanju kratkoročnih aktivnosti sa strategijom. Korištenjem Balanced Scorecard alata na ovakav način, olakšavaju se mnoga pitanja djelotvorne provedbe strategije. (Niven, 2006., str. 40.)

Kaplan i Norton su u svom modelu Balanced Scorecarda istaknuli pet načela koje trebaju koristiti strateške organizacije koje su prikazane na slici 5.



Slika 5. Pet temeljnih načela za strukturiranje BSC-a kao sustava strateškog upravljanja

Izvor: Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb, 2002., str. 313

III. Model Balanced Scorecard (BSC) kao komunikacijski alat

Kaplan i Norton u samim počecima Balanced Scorecard tretirali su kao tehnologiju za kroćenje snage financijskog mjerenja, no ubrzo se dogodila promjena i sam sustav evoluirao je i postao sposoban spojiti kratkoročne aktivnosti vodstva s dugoročnom strategijom. Balanced Scorecard imao je poprilično puno evolucijskih skokova, međutim najveći od svih bio je skok u sustavu mjerenja na sredstvo prenošenja strategije s dolaskom strateške mape. Prevođenje strategije u akciju postiže se stvaranjem mjera učinka koje predstavlja jednu od najvećih problema svih poduzeća. Naime, problem u strategiji poduzeća stvara dobar dio dvosmislenih izraza te oni koji

se nisu ranije suočili sa tom situacijom imat će poteškoće kako bi se dobro provela bit strategije. (Niven, 2004., str. 37.)

Kako bi se strategija uspješno provela, važno je da sa njenom biti budu upoznati svi menadžeri organizacijskih jedinica i funkcija. Individualni ciljevi uglavnom su različiti, no nekad mogu biti i sukobljeni, stoga kroz model BSC-a, ti se ciljevi usklađuju u međusobnom odnosu i s višim razinama. (Belak, 2014., str. 315.)

2.3. Strateške mape

Strateška mapa može se definirati kao grafički prikaz stvari koje je nužno napraviti u svakoj od četiriju perspektiva prikazane na jednoj stranici kako bi se uspješno provela strategija. (Niven, 2004., str. 125.)

Osnovni model BSC-a tokom svoje ere konstantno se nadograđivao putem svojih stvaratelja Nortona i Kaplana. BSC kao sustav uravnoteženih ciljeva poluga je koja omogućuje razumijevanje strategije unutar tvrtke uz praćenje ostvarenih ciljeva u odnosu na postavljene ciljeve. Svrha svakog poduzeća jest da se strategija provede iz riječi u djelo, no kako bi se to ostvarilo potrebno je strategiju prvo definirati pa potom povući poteze koji će pružiti tu mogućnost. Metodologija koja pomaže u prvom koraku definiranja strategije koriste se strateške mape. (<http://www.skladistenje.com/wpcontent/uploads/2013/06/BSC.pdf> 20.05.2019.g.)

Strateške mape su okvir koji predstavlja razumljivu i logičku arhitekturu za opisivanje strategije. To je dijagram koji pokazuje kako zapravo organizacija stvara svoju vrijednost povezujući strateške ciljeve kroz uzročno-posljedičnu vezu između četiri temeljne perspektive BSC-a (financijska, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektiva učenja i rasta).

Tokom kreiranja mape potrebno je dobiti odgovore na pitanja vezana uz svaku perspektivu. Kako bi uopće započeli sa radom strateške mape potrebno je pronaći polazište, a to je upravo sama vizija strategije. Viši rukovoditelji angažirani su za razvijanje strateških mapa i njihovih izvješća koja čine osnovu za taktičke i operativne razine planova i projekte. Izrada strateške mape nemoguća je bez prikupljanja: misije, godišnjeg izvješća, vizije za budućnost, korporativne i organizacijske vrijednosti, načela vođenja, projektnih planova i inicijative, konzultantske studije, mišljenja i izvješća, konkurentske podatke i analize i povijest poduzeća. (Hanabarger, Buchman, 2007., str. 38.)

Koraci u izradi strateške mape su:

- prikupiti i analizirati potrebne informacije;
- razviti poslovne strategije;
- razviti ciljeve i njihovu namjenu za svaku perspektivu BSC-a;
- uvjeriti se kako su definirane sve interakcije i povezanosti između četiri perspektive.
(Hanabarger, Buchman, 2007., str. 40.)

Važnost dobro postavljenog BSC-a i strateške mape očituje se na manjem broju mjerila i ciljeva sadržanih i povezanih u odabranim perspektivama. Ukoliko je strateška mapa solidno postavljena, ona može izvrsno pomoći zaposlenicima jer će pružiti jasan pogled o tome što je zaista od strateške važnosti za organizaciju. Manje mjerila i manje ciljeva pružit će i osigurati jednostavnost, jasnoću i uvjerljivost prikazanih ciljeva. Strateška mapa ne bi trebala prelaziti 15 ciljeva ako je prvi put izrađena za poduzeće te će na taj način omogućiti da se iz velikog broja potencijalnih ciljeva usmjeri na izbor presudnih. Taj načinu uvelike će pomoći u ograničavanju mjera učinaka kojima će se pratiti uspjeh organizacije.

3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE

3.1. Pojam strategije

Strategija kao pojam izučavanja javlja se u knjizi Umijeće ratovanja autora Sun Tzua napisane oko 500 godine prije Krista. Strategija je izvorno vojna koncepcija, što pokazuje i njezina etimologija. To je složena riječ nastala od starogrčkih pojmova stratos (vojska) i -agein (voditi). U doslovnom značenju riječ strategija znači „zapovijedanje vojskom“ i tokom dugog niza godina se upotrebljavao isključivo u vojnoj terminologiji.

Različiti pisci pojam strategija tretiraju različitim znanjem. Neki smatraju da strategiju predstavljaju planovi na visokoj razini, neki tvrde kako je ona jednaka najboljoj praksi. Drugi tvrde kako strategija počiva na specifičnim i detaljnim aktivnostima koje poduzimamo. (Niven, 2004., str. 115.)

Strategija predstavlja način na koji se trebaju koristiti resursi sa ciljem iskorištenja prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća prvi stvaranju željenih učinaka te je stoga svugdje prisutna, široko rasprostranjena i nezaobilazna. (Buble, 2006., str. 106.)

Vrhovni menadžment sa svoje perspektive nalaže kako je strategija pronalaženje odgovora na tri pitanja:

1. „Tko će biti naši ciljni kupci?“;
2. „Koje proizvode i usluge trebamo nuditi?“;
3. „Kako bismo trebali proizvode i usluge nuditi ciljnim kupcima na efikasan i inovativan način?“.

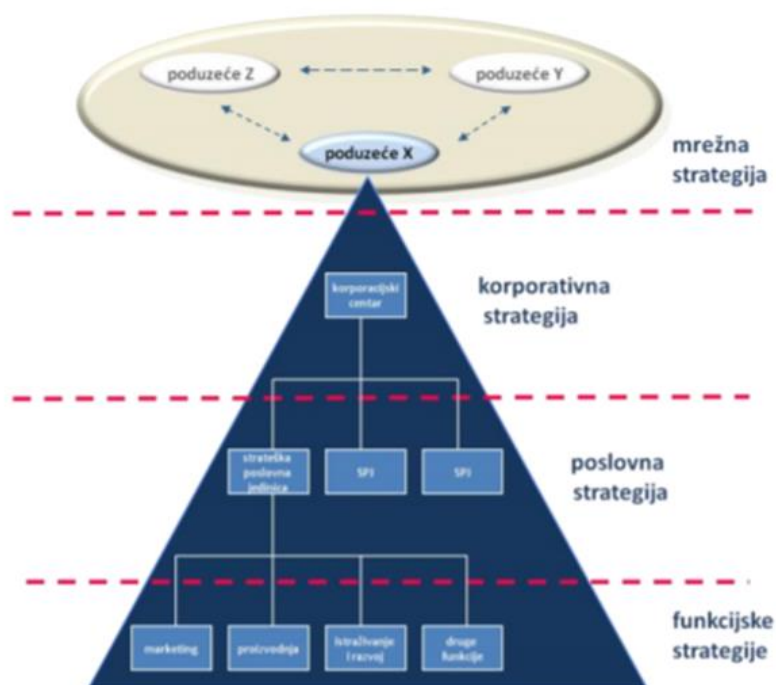
Tržišno razmišljajući, važno je imati na umu radimo li prave stvari i radimo li ih na pravi način. Egzistencija vlastitog poslovanja zavisi od vrijednosti koju možemo ponuditi klijentima, vlasnicima, zaposlenima, dobavljačima, itd. i sposobnosti stvaranja te vrijednosti kratkoročno ili dugoročno. Za usklađenje interesa svih strana i definiranje mehanizma održavanja strategije potrebno je postavljanje prave strategije. Primjena strategije česti podrazumijeva razne kompromise kao i pojedinačna i povremena neoptimalna rješenja zbog ambijenta organizacije koji je vrlo dinamičan, no poduzimanje korektivne radnje odnosno akcije može se ostvariti kontinuiranim mjerenjem performansi. (<http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/> 20.05.2019.)

Strategija ima različito značenje za različite ljude u organizaciji stoga to predstavlja problem kod definiranja strategije.. Za neke od ljudi u organizaciji strategija predstavlja planove na visokoj

razini koje smišlja menadžment kako bi vodio organizaciju u budućnost, dok ista za druge predstavlja detaljne i specifične aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se ostvarila planirajuća budućnost. Unatoč različitom definiranju strategije njena najvažnija načela su sljedeća:

- pristajanje – odabrane aktivnosti moraju pristajati jedna uz drugu ako se želi ostvariti održiv uspjeh;
- razlikovne aktivnosti – strategija treba predstavljati potragu za jedinstvenim i vrijednim položajem na tržištu;
- kompromisi – da bi bila uspješna, strategija mora biti sklona kompromisu u konkurentnosti;
- različiti misaoni procesi – strategija ne predstavlja samo detaljnu analizu složenih podataka, već i široko poznavanje društva, industrije, tržišta itd.;
- kontinuitet – strategije ne bi trebale biti neprestano ponovno osmišljavane, već bi se promjene koje imaju tendenciju da dovedu do novih prilika (npr. nove tehnologije) trebale asimilirati u postojeću strategiju.

Zadatak poduzeća jest da upravlja svojim poslovnim jedinicama i proizvodima na način da oni budu kompetitivni i da pridonose korporativnim ciljevima, stoga strategiju je moguće formulirati na tri razine prikazane na slici 5.



Slika 6. Tri razine strategije

Izvor: Tipurić, D.: Uvod u strateški menadžment, nastavni materijali iz kolegija Strateški menadžment EFZG, 2014.

3.1.1. Strategija na korporativnoj razini

Strategija na korporativnoj razini bavi se selekcijom poslovanja gdje se tvrtka natječe sa svojom konkurencijom, zajedno s razvojem i koordinacijom portfolia² poslovanja.

Područje interesa strategije na korporativnoj razini su:

- domet – definira probleme koji su korporativna odgovornost. To može uključivati identifikaciju ukupnih ciljeva korporacije, tipove poslovanja u kojim korporacija sudjeluje i način na koji će poslovanje biti upravljano i integrirano.
- kompetitivni kontakt – definira gdje će u korporaciji kompetitivnost biti lokalizirana. Primjer osiguranja: sredinom 1990-ih Aetna kao korporacija bila je jasno identificirana svojim komercijalnim osiguranjima te osiguranjima vlasništva. Textron nije bio poznat po tome. Za Textron je natjecanje u poslovima osiguranja bilo specifično, samo na poslovnom nivou. Za to je bila zadužena njegova podružnica, Paul Revere.
- upravljanje aktivnostima i poslovnim međuodnosima – korporativna strategija teži razvoju sinergije pomoću dijeljenja i koordinacije osoblja i drugih resursa na razini poslovnih jedinica. Investira financijska sredstva u poslovne jedinice, te ih koristi da pomogne ostale poslovne aktivnosti. Igor Ansoff je predstavio koncept sinergije korporativne strategije.
- praksa upravljanja – korporacije odlučuju kako će se upravljati poslovnim jedinicama; direktnim korporativnim intervencijama (centralizacija) ili putem više ili manje autonomnih uprava (decentralizacija) koje se oslanjaju na sustav uvjeravanja i nagrada. (<http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%E2%80%93-prvi-dio/> 21.05.2019.)

3.1.2. Strategija na razini poslovnog odjela

Na razini poslovnog odjela javljaju se više problemi vezani uz razvoj i održavanje kompetitivne prednosti proizvoda i usluga, a manje strateški problemi vezani za koordinacije operativnih jedinica.

Formuliranje strategije na toj razini bavi se:

- pozicioniranjem poslovanja u odnosu na konkurenciju;
- prihvaćanje i predviđanje promjena u potražnji i tehnologiji te optimiziranje strategije u skladu s time;

² Portfolio predstavlja skup svih reprezentativnih i najboljih kvalifikacija koje se vežu za nekog pojedinca, udruženje, poduzeće ili kompaniju.

- utjecaj na konkurenciju putem strateških akcija, poput vertikalne integracije i kroz političke akcije poput lobiranja³. (<http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%E2%80%93-drugi-dio/> 21.05.2019.)

3.1.3. Funkcionalna razina strategije

Funkcionalna razina strategije predstavlja razinu operativnih divizija i odjela. Strateška pitanja vezana za funkcionalnu razinu strategije vezana su uz poslovne procese i lanac vrijednosti. Funkcionalna razina strategije u marketingu, financijama, operacijama, ljudskim resursima i odjelu za istraživanje i razvoj uključuju razvoj i koordinaciju resursa koji će omogućiti efikasnu implementaciju strategiju na razini poslovnih jedinica. (<http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%E2%80%93-drugi-dio/> 21.05.2019.)

3.2. Pojam strateškog upravljanja

Strateško upravljanje definira se kao skup dugoročnih ciljeva koji će se realizirati kritičkim i operativnim upravljanjem kroz poslovne politike poduzeća. Kroz strateško upravljanje donose se i provode strateške odluke koje će u budućnosti dovesti organizaciju iz postojećeg u željeni položaj. Odluke se odnose na:

- djelatnosti (napuštanje postojećih ili ulazak u nove djelatnosti u istom ili različitom lancu stvaranja vrijednosti);
- tržišta (ulazak na nova tržišta ili fokusiranje na postojeća)Izvore sredstava (mogu biti unutarnji ili vanjski);
- proizvode (poboljšanje ili napuštanje postojeći proizvoda i razvoj novih);
- konkurentske prednosti (rezultiraju sa izvrsnošću proizvoda ili niskim troškovima);
- način rasta (spajanja ili strateški savezi, organski način rasta, preuzimanja);
- dinamiku rasta (razlikujemo agresivnu i konzervativnu). (Izvor: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/stratesko-upravljanje.html> 22.05.2019.)

Strateško upravljanje je proces kojim organizacija određuje vlastitu svrhu, ciljeve i željeni nivo performanse; načine kojima planira ostvariti navedene ciljeve u određenim vremenskim rokovima i u promjenjivom okruženju; implementaciju tih aktivnosti i procjenu uspjeha u navedenim aktivnostima, te analizu rezultata tih aktivnosti.

³ Lobiranje (eng. lobbying) označava način zastupanja interesu politici, u izvršnoj i zakonodavnoj vlasti te utjecaj kroz osobne kontakte na javno mnijenje preko medija.

Proces strateškog upravljanja niz je povezanih i ponavljajućih strateških aktivnosti koje organizacije koriste kako bi ojačale svoju tržišnu poziciju i poboljšale svoje financijske rezultate. Proces strateškog upravljanja uključuje faze planiranja, implementiranja i vrednovanja strategije uz pomoć kojih se strategija stvara, prilagođuje i provodi skupa sa ljudima, procesima, tehnologijama, inicijativama i budućim rezultatima.

Proces strateškog upravljanja prikazan je na slici br. 7.



Slika 7. Faze strateškog upravljanja

Izvor: <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/proces-strateskog-upravljanja.html> (18.05.2019.)

Proces strateškog upravljanja obuhvaća:

- razvoj vizije i misije;
- postavljanje ciljeva;
- kreiranje strategija;
- implementiranje strategije;
- evaluacija performanse i korekcije.

Kontekst strateškog upravljanja očituje se u svim tipovima organizacija:

- mala poduzeća;
- multinacionalne kompanije;
- neprofitne organizacije (npr. muzeji, kazališta, crkve, zaklade, udruge...);
- javni sektor.

Organizacije vrlo često i nerijetko donose odlično napisane strategije koje obećavaju iznenađujuće rezultate – povećanje tržišnog udjela, rast profitabilnost, poboljšanje učinkovito i sl. No rijetkost kod takvih organizacije očituje se u provedbi strategije u djelo, odnosno uspješno provesti nužne potrebe na svim razinama organizacije. Oko 10% organizacija uspijeva uspješno provesti svoju strategiju sa osiguranjem održive kompetitivne prednosti. Uzrok neuspjeha

provođenja pronalazi se u nepostojanju discipliniranog i sveobuhvatnog sustava za upravljanje implementacijom strategije. Razlika između organizacija koje rastu i onih koje stagniraju nije kvaliteta njihovih strategija, nego njihova sposobnost za izvršavanje odabrane strategije. (<http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/proces-strateskog-upravljanja.html> 18.05.2019.)

Razlike između strateških odluka odnose se na:

- veličinu – mogu se odnositi na cijelu organizaciju ili na njen dio;
- vremenska skala – varira od srednjeg do dugog roka;
- obveza – odluke i angažirani resursi, koji se ne mogu jednostavno i jeftino preokrenuti.

(http://www.efos.unios.hr/strateskoupravljanje/wpcontent/uploads/sites/126/2014/02/P1_Proces-strateskog-upravljanja_PS_2013_14.pdf 26.05.2019.)

3.3. Misija i vizija

Proces strateškog upravljanja započinje utvrđivanjem vizije i misije. Iako se ta dva pojma često isprepleću, među njima postoji velika razlika. (Buble, M. (2005): Strateški menadžment, str. 85.)

Misija predstavlja najvažniji element strateškog upravljanja jer je njezina uloga objašnjavanje uloge poduzeća u cjelokupnom gospodarstvu kao i društvu te definira samu svrhu poduzeća, odnosno po čemu se poduzeće razlikuje od svojih bliskih konkurenata. (Buble, 2005., str. 90.)

Misija se definira kao središnja svrha organizacije - zašto ona postoji, te kako ispituje razlog postojanja organizacije koji nadilazi povećanje bogatstva dioničara i održava motivacije zaposlenika prilikom obavljanja posla u društvu. (Niven, 2004., str. 96.)

Najvažniji razlozi za definiranje misije su:

- vodič je sustavu strateškog upravljanja;
- određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne potrebe kao i odjelne potrebe ;
- definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti unutar poduzeća;
- promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama izgrađujući zajedničke vrijednosti i jaku organizacijsku kulturu;
- daje smjernicu stilovima vođenja. (Buble, 2005., str. 91.)

Ukoliko naše poduzeće trenutačno ne koristi misiju, postoje atributi pomoću kojih uspoređujemo našu misiju sa karakteristikama uspješnih misija kako bismo procijenili njezinu djelotvornost.

Neki od atributa su:

- nadahnjuje promjenu – misija bi trebala nadahnuti promjenu unutar organizaciju. Ona nikada ne može biti u potpunosti ostvarena, ali bi trebala progoniti organizaciju prema naprijed uz poticanje promjena i pozitivan rast.
- dugoročne je naravi – svaka misija trebala bi biti napisana tako da traje 100 ili više godina za razliku od strategija i planova koji se zasigurno mijenjaju tokom razvoja poduzeća, stoga misija treba ostati temelj organizacije i služiti kao stup za sve buduće odluke.
- lako razumljiva i prenosiva – misija treba biti napisana jednostavnim jezikom kako bi ju lako razumijevali svi čitatelji. Upravo pamtljiva i zanimljiva misije doseže do ljudi na instinktivnoj razini zajedno sa motiviranjem za služenje organizacijskoj svrsi. (Niven, 2004., str. 97 - 98.)

Uspješna misija danas predstavlja kompas pomoću kojeg se vodi organizacija. Misija bi trebala nadahnuti promjene u organizaciji i gurati ju naprijed, utječući na pozitivne promjene i rast. Tijekom cijelog životnog vijeka organizacije misija se ne mijenja. Misija se piše kako bi trajala

jedan duži period, desetljeće ili možda čak i stoljeće. U iznimnim situacijama misija se može promijeniti, kako bi organizacija iskoristila novonastalu tržišnu situaciju ili kako bi se prilagodila novim zahtjevima na tržištu. (Buble, (2005): str. 93.)

Pravilno definiranje misije od iznimnog je značaja za Balanced Scorecard, jer je on alat koji je zamišljen kao sredstvo kojim se ocjenjuje cjelokupan uspjeh organizacije kroz provođenje misije, vrijednosti, vizije i strategije u mjere učinka.

Vizija poduzeća odnosi se na željenu sliku stanja organizacija u budućnosti, odnosno što organizacija namjerava postati u konačnici - za 5, 10, 15 godina. Potrebno je da ona sadržava što je moguće konkretniju sliku budućnosti kako bi organizaciji dala zajednički mentalni okvir. Vizija uvijek slijedi misiju (svrhu) i vrijednosti. (Niven, 2004., str. 108.)

Prilikom provođenja promjena u poduzeću, vizija unutar poduzeća postavlja tri važne svrhe:

1. vizija pojednostavljuje stotine detaljnih odluka;
2. motivira ljude kako bi poduzeli aktivnosti u pravom smjeru;
3. sve aktivnosti koje se provode unutar organizacije koordinirane su na osnovu vizije.

Vizija se sastoji od dvije osnovne komponente, a to su:

- temeljna ideologija;
- vizionarska budućnost.

Temeljna ideologija govori nam o tome zašto poduzeće uopće postoji, koje su njegove značajke i ima li dosljedan autentični identitet. Sastoji se od temeljne svrhe kao višeg ideala postojanja poduzeća i sustava osnovnih načela u organizaciji. Može se reći kako se vizija usko povezuje sa sustavom vrijednosti poduzeća jer pomažu u izgradnji odnosa između poduzeća i postojećih subjekata s kojim posluje, stvara podršku zaposlenika te povećava lojalnost. (Buble, 2005., str. 86.)

Vizionarska budućnost je druga komponenta vizije koja mora biti motivirajuća i izazovna jer poduzeće prema njoj usmjerava svoju cjelokupnu poslovnu aktivnost u budućem razdoblju. (Buble, 2005., str. 86.)

Snažna i uvjerljiva vizija koja će voditi aktivnosti svih zaposlenika i koja će predstavljati vezu između postojanja koji odražava misija, vrijednosti koje predstavlja kultura, kao i strategije koju je potrebno provesti kako bi se postiglo željeno buduće stanje predstavlja najkritičniju komponentu poduzeća.

Neke od karakteristika uspješnih vizija su:

- najjednostavnije vizije često ostavljaju najsnažnije i najuvjerljivije utjecaje jer privlače pažnju;
- vizija treba biti dopadljiva svim zainteresiranim grupama (zaposlenicima, klijentima, zajednicama...);
- u skladu s misijom i vrijednostima (grafički prikaz budućeg stanja koji će dovesti do ostvarenja misije);
- za razliku od misije i vrijednosti vizija je promjenjiva, donosi se za određeno vremensko razdoblje;
- potrebno je da bude izvediva i realna za što nam je potrebno razumijevanje poduzeća, tržišta te konkurenata;
- dovesti viziju u stanje u kojem vizija neće samo predstavljati grafički prikaz budućeg stanja, nego će i nadahnuti tim i probuditi strast svih zaposlenika za postizanje zadanog cilja. (Niven, 2004., str. 110.)

Svrha vizije je uskladiti interese svih grupa i opisati budućnost koja će biti pozitivna za sve uključene sudionike te na taj način postići osnovu BSC-a, tj. ravnotežu koja će se postići između zahtjeva klijenata, procesa i vještina te voditi ka željenoj financijskoj budućnosti. (Pilav, 2009., str. 6.)

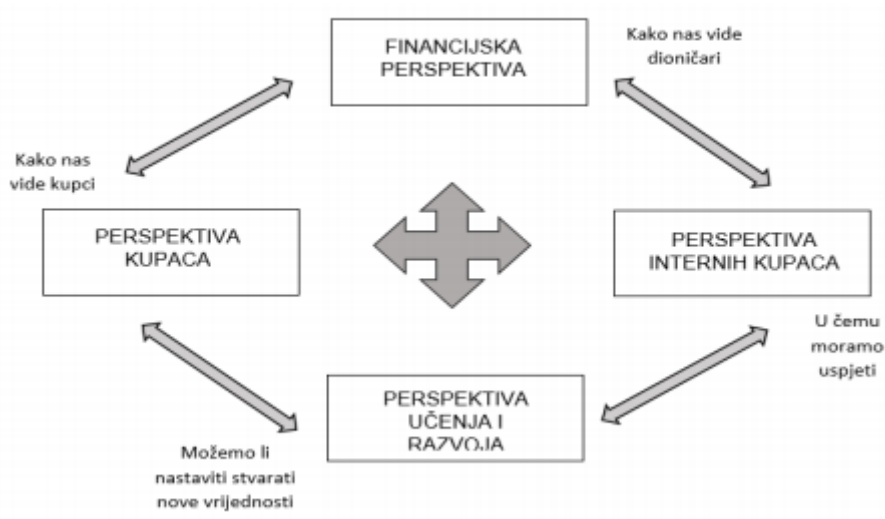
4. PERSPEKTIVE BSC MODELA

Bit metodologije uravnoteženih ciljeva - BSC-a zasniva se na tome da se strateški ciljevi na razini sustava spuštaju na niže razine sustava, odjele, timove ili pojedince unutar sustava. Ciljevi se prikazuju kao mjerljive kategorije i zbog toga se fokusiraju na ključne segmente poslovanja. Važno je voditi računa o njihovoj objektivnosti, kao i preciznosti i izazovnosti kod zaposlenika. Srž metodologije ne zasniva se zamjenom financijskih pokazatelja s nefinancijskim, nego njihovo nadopunjavanje i postizanja integracije u cijeli sustav. (Bojanić, Kondić, Buntak, 2018., str. 50.)

Jezgru klasičnog modela Balanced Scorecarda čini definiranje misije, vizije i strategije poduzeća na temelju kojih se definiraju planovi, zadaci, mjerila i budžeti u četiri perspektive:

1. financijska perspektiva (Financial Perspective);
2. perspektiva kupaca (Customer Perspective);
3. perspektiva internoga poslovnog procesa (Internal Process Perspective);
4. perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih (Learning and Growth perspective). (Belak, 2014., str. 316.)

Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard i veze između elemenata prikazane su na slici 8.



Slika 8. Četiri perspektive metodologije uravnoteženih ciljeva

Izvor: Bojanić, Kondić, Buntak, Alati i metode uspješnog menedžera, 2018., str. 50.

Prilikom razvijanja i oblikovanja modela Balanced Scorecard nužno je odabrati i definirati glavne pokazatelje uz pomoć kojih će se mjeriti performanse u sve četiri perspektive promatranja. Treba pažljivo odabrati pokazatelje i mjere koje opisuju strategiju, a to su:

1. financijski pokazatelji;
2. pokazatelji vrijednosti za kupce;
3. pokazatelji kvaliteta i kvantiteta internog procesa;
4. pokazatelji usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih. (Belak, 2014., str. 316 - 317.)

Pitanje koje je potrebno uvijek uzeti u obzir prilikom izrade strateške mape i Balanced Scorecarda jest koliko je potrebno i koje ćemo perspektive odabrati. Nije nužno da četiri temeljne perspektive budu konačne jer one predstavljaju obrazac, a ne kalup. Stoga je potrebno razviti dodatne perspektive kao što su: inovacije, istraživanje i razvoj, dobavljači, okoliš, vodstvo, zajednica. Četiri perspektive dovoljno su široke da obuhvate većinu sastavnih dijelova, no odabir perspektiva za stratešku mapu i Balanced Scorecard treba se temeljiti na onome što je potrebno da ispriča priču strategije i stvori konkurentu prednost za organizaciju. (Niven, 2004., str. 128 - 129.)

Prema Lončareviću osim 4 temeljnih perspektiva koje predstavljaju fleksibilnu i nadogradivu osnovu Balanced Scorecarda, izdvaja se „kvaliteta“ kao peta perspektiva, ovisno da li ona u poduzeću predstavlja značajniju komponentu koja će se tada posebno pratiti specifičnim pokazateljima i ciljevima. (Lončarević, 2006., str. 100.)

4.1. Financijska perspektiva

Pogled na postignuća tvrtke iz financijske perspektive mjeren financijskim pokazateljima često se smatra najvažnijim jer znači konačni rezultat na koji imaju utjecaj svi ostali čimbenici koji su djelovali u prošlom razdoblju. Ukoliko dolazi do pretjeranog naglašavanja kratkotrajnih, financijsko - ekonomskih rezultata može dovesti menadžment na visoko kratkoročno investiranje i zanemarivanje stvaranja dugoročne vrijednosti, osobito kad su u pitanju nematerijalne i intelektualne vrijednosti koje su veoma važne za budući razvoj. Rezultat kratkoročnog investiranja održava se u računu dobiti i gubitka, čak i onda kad su odavno potrošeni potencijali budućeg uspjeha. Financijski pokazatelji daju nam sliku samo jedne strane prošlih aktivnosti i oni ne govore mnogo o budućim procesima stvaranja vrijednosti. Tokom raznih faza životnog vijeka financijski pokazatelji postaju različiti u poslovnoj cjelini. (Osmangić – Bedenik, 2002., str. 35.)

Slika 9. prikazuje pregled stratejskih tema i faze životnog vijeka:

Tema/strategija	Porast i mix prihoda	Snizenje troškova/porast proizvodnosti	Korištenje imovine
Porast	Porast prihoda % prinosa novih proizvoda, usluga, kupaca	Prihod/zaposlenom	Investicije u % od prometa Istraživanje i razvoj u % od prometa
Zrelost	Udjel ciljnih kupaca % prihoda novih rashoda Rentabilnost kupaca i proizvodnih linija	Troškovi posl. cjeline vs. troškovi konkurencije Stope snizjenja troškova Indirektni troškovi	Pokazatelji radnog kapitala ROCE za pojedine kategorije imovine Stopa korištenja opreme
Žetva	Rentabilnost kupaca i proizvodnih linija % nerentabilnih kupaca	Jedinični troškovi (za output, za transakciju)	Amortizacija

Slika 9. Pregled stratejskih tema i faze životnog vijeka poduzeća

Izvor: Osmangić – Bedenik, N.: Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, br. 5, 2002., str. 35

Financijsku perspektivu grade ciljevi i mjere koje predstavljaju krajnju mjeru uspješnosti za poduzeće u svrhu maksimizacije profita. Bit ove perspektive se očituje u tome da li strategija poduzeća pridonosi poboljšanju financijskog stanja poduzeća. (Pervan, Soče, 2009., str. 8 - 9.)

Financijska perspektiva predstavlja ključni čimbenik uspjeha prema kojem se moraju mjeriti sve poduzete mjere i provedene aktivnosti. Svaka planirana mjera dugoročno mora rezultirati pozitivnim efektom u financijskoj perspektivi. Mjerenje financijskih učinaka pokazuje koliko određena strategija, odnosno njezina primjena, pridonosi poboljšanju krajnjih rezultata. Svi teoretičari ovoga područja slažu u tome da financijska perspektiva mora odgovoriti na pitanje: „Kako nas vide dioničari?“ (Lončarević, 2006., str. 101.)

Ni jedan sustav uravnoteženih ciljeva ne može biti primijenjen u cijelosti bez uključivanja financijske perspektive. Upravo financijski pokazatelj nalaze se na vrhu velikoga broja strateških mapa što objašnjava činjenicu da učinci u nefinancijskim perspektivama moraju rezultirati, odnosno, na kraju se ipak mjere financijskim učinkom. Problem se javlja u slučaju nepovezivanja financijskih pokazatelja s individualnim učinkom zaposlenika i u tom slučaju sustav teško može zaživjeti. (Lončarević, 2006., str. 101 - 102.)

Ova perspektiva nam služi kao orijentacija za zadaće i mjerila u ostalim perspektivama, a njezini ciljevi prikazani su na slici ispod:



Slika 10. Ciljevi financijske perspektive

Izvor: Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S.: Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007., str. 403

Slika prikazuje da se ciljevi financijske perspektive očituju kroz povećanje vrijednosti za dioničare putem dva pristupa:

- rastom prihoda – većinom se postiže na dva načina, poboljšanjem odnosa i ujedno profitabilnosti postojećih kupaca te prodajom novonastalih proizvoda na tržištu, time povećavajući vrijednost koja se nudi.
- rastom produktivnosti – ostvaruje se putem smanjenja troškova poslovanja i upravljanjem imovinom na pravi način. (Niven, 2010., str. 139 - 140.)

Financijska perspektiva sa svojim mjerilima i pokazateljima treba pokazati što će motivirati dioničare kao i ostale ulagače da ulože u poduzeće i zadrže dionice. Kao komponenta BSC-a, financijske mjere iznimno su bitne jer one govore i pokazuju kako se ostvaruje strategija u financijskom smislu unutar poduzeća. (Belak, 2014., str. 317.)

4.2. Perspektiva kupaca

Perspektiva kupaca obuhvaća definiranje ciljeva na području kupaca te odgovarajućih zadataka usmjerenih na postizanje ciljeva kao i način na koji će se pratiti ostvarenje uspješnosti realizacije. U perspektivi kupaca radi se o procesima, orijentiranim kupcima i tržištu koji uključuju

marketinške aktivnosti usmjerene prema održavanju branda, zadržavanju postojeći i pridobivanju novih korisnika pri prodaji novih usluga. (Gulin, 2011., str. 607.)

Perspektiva kupaca ključna je perspektiva jer svako poduzeće prihod ostvaruje prodajom proizvoda i usluga kupcima. Poduzeće naglasak stavlja na identifikaciju segmenata kupaca i tržišta u kojem ono konkurrira. Istodobno uz pomoć tih segmenata poduzeće ostvaruje odnosno stvara izvor postizanja financijsko - ekonomskih ciljeva. Perspektiva kupaca omogućuje poduzeću pridruživanje osnovnih pokazatelja ciljnim kupcima i tržišnim segmentima kao što su: zadovoljstvo kupaca, očuvanje, njihova vjernost, pridobivanje novih i rentabilnih kupaca. Ukoliko poslovna cjelina ima na umu stvaranje dobrih dugoročnih financijskih učinaka, ono mora stvarati za kupce vrijedne proizvode i usluge.

Prilikom biranja mjera i pokazatelja u perspektivi kupaca traže se odgovori na četiri ključna pitanja, a to su:

1. „Koja je ciljna skupina kupaca?“;
2. „Koje su naše sposobnosti za usluživanje kupaca?“;
3. „Kako unaprijediti naše sposobnosti za usluživanje kupaca?“;
4. „Što treba učiniti kako bi kupci bili zadovoljni?“. (Belak, 2014., str. 318.)

Takav pristup može rezultirati preopćenitim proizvodom što stvara mogućnost da proizvod u potpunosti ne zadovoljava ni jedan segment tržišta. Stoga poduzeća u oblikovanju svoje strategije trebaju analizirati preferencije potrošača i čimbenike koji su im presudni za odabir određenog ponuđača poput cijene, kvalitete, imidža, funkcionalnosti, branda i sl. Poduzeća se često odlučuju usmjeriti na jednu od sljedećih skupina čimbenika: vodstvo u proizvodu, operativnu izvrsnost ili prisnost s klijentima. One usredotočene na operativnu izvrsnost to postižu nižim cijenama, praktičnošću, ali i uslugama bez dodataka (pomoćnih usluga). Neki od ciljeva za postizanje operativne izvrsnosti bili bi: osigurati najniže cijene, osigurati raspoloživost proizvoda, minimizirati nedostatak robe na skladištu, ukloniti greške u uslugama, osigurati rast u odabranim tržištima. (Sekso, 2011., str. 3.)

Kao najčešće mjere za odabir perspektive kupaca izdvajaju se:

- zadovoljstvo kupaca - ostvaruje se proizvodom ili uslugom i predstavlja bitan pokazatelj za daljnje korake. Ako prilikom mjerenja zadovoljstvo kupaca ukazuje na pad ili na nezadovoljstvo, to je znak poduzeće poduzme korektivne korake ukoliko želi spriječiti gubitak buduće prodaje.

- lojalnost kupaca - označava nastojanje postojećeg kupca da kontinuirano nabavlja proizvode ili usluge od istog poduzeća. Također utječe na stjecanje novih kupaca jer zadovoljan kupac predstavlja najbolju promidžbu za poduzeće.
- stjecanje kupaca - predstavlja jedan od najsloženijih procesa. Stjecanjem novih kupaca poduzeće ostvaruje rast prodaje i povećava svoj tržišni udio.
- profitabilnost kupaca - lojalnost ili zadržavanje kupaca utječe na povećanje profitabilnosti kupaca
- rast prodaje - ostvaruje se prodajom dodatnih proizvoda i usluga postojećim ili novim kupcima
- podjela tržišta - mjeri udio poduzeća na postojećem tržištu. Poduzeća mjere podjelu tržišta na određenom području u terminima novčane prodaje, jedinica proizvoda ili broja kupaca. (Atkinson, Kaplan, Matsumura, Young, 2007., str. 402 - 404.)

Svako poduzeće odabrati će neke od gore navedenih pokazatelja bez obzira na djelatnost i proizvod jer najbolje održavaju mišljenje kupaca o tvrtki. Mjere za odabir perspektiva kupaca predstavljaju temelj razvoja logističkih, operativnih, marketinških i proizvodnih te uslužnih procesa poduzeća.

Prilikom oblikovanja odgovarajuće strategije potrebno je segmentirati tržište analizirajući postojeće želje i potrebe kupaca s obzirom na cijenu, funkcionalnost, kvalitetu, imidž i uslugu. Upravo ti čimbenici izravno utječu na zadovoljstvo kupaca. Ukoliko su kupci zadovoljni, oni ostaju u dugom roku vjerni proizvodima ili uslugama poduzeća što predstavlja jedan od ključnih čimbenika uspjeha.

4.3. Perspektiva internih procesa

Pod internim procesom organizacije podrazumijevaju se sve aktivnosti koje obuhvaćaju proces nabave inputa, izradu proizvoda ili obavljanje usluga i procesa isporuke krajnjih učinaka. Unutar tog procesa potrebno je planirati aktivnosti kako bi se posao mogao obaviti kvalitetno uz prihvatljive troškove i na vrijeme. (Belak, 2002., str. 318.)

Ciljevi i mjere u perspektivi internog procesa trebaju nam dati sliku kako treba izgledati cjelokupni interni proces te na koji način ga unaprjeđivati da bi zaposlenici, dioničari (vlasnici) i kupci bili zadovoljni. Ovo područje podupire ostvarenje dviju perspektiva, perspektive kupaca i financijske perspektive. Cilj perspektive internog procesa je identificirati ključne procese koji će omogućiti kontinuirano dodavati vrijednost kupcima, zaposlenicima i dioničarima. Ključna koncepcija ove perspektive je stalno unaprjeđenje internog procesa. Ukoliko se pokaže da postojeći interni proces više ne odgovara nastalim promjenama u okruženju i da više ne može udovoljit zahtjevima kupaca, potrebno je oblikovati novi interni proces sukladno potrebama organizacije. (Belak, 2014., str. 318.)

Kod Balanced Scorecarda preporučuje se definirati cjelokupni lanac stvaranja vrijednosti: od inovacija - identifikacije postojećih i budućih želja kupaca i razvoja novih rješenja za njihove želje, preko poslovnog procesa - ponude postojećih proizvoda i usluga postojećim kupcima, do servisa za kupce - ponude takvih usluga da one nakon kupnje donose korist kupcu.

Kao ključni procesi u sklopu perspektive internih procesa identificirani su:

- operativni procesi - uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje dobara i usluga sve do dostave krajnjem kupcu, kao npr. nabava sirovina od dobavljača, proizvodnja proizvoda te distribucija gotovog proizvoda krajnjem kupcu ili potrošaču.
- procesi upravljanja kupcima - spadaju aktivnosti kojima se odnosi sa kupcima još više produbljuju, a to su: odabir kupaca, stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca i povećanje poslovanja s kupcima.
- procesi inovacije - predstavljaju nepromjenjivu inovativnost i usredotočenost na potrebe i želje kupaca koje ovisi o mogućnosti zaposlenika da budu inovativni, te na taj način nove inovacije pretvore u proizvode i usluge.
- socijalni procesi i procesi regulacije - označavaju skup nacionalnih i lokalnih regulativa kojih se poduzeće mora pridržavati u svom poslovanju i voditi računa o unaprjeđenju dobra zajednice. (Atkinson, Kaplan, Matsmura, Young, 2007., str. 407.)

Nakon određivanja ključnih aktivnosti u internim procesima, biraju se pokazatelji koji govore o realizaciji tih aktivnosti u skladu sa zadanim strateškim ciljevima. Ovi pokazatelji odražavaju

važnost koja se pridaje efektivnom inovacijskom procesu. Mjere koje se mogu koristiti za ovu perspektivu su:

- potrebno vrijeme za lansiranje na tržište;
- vrijeme odgovora na narudžbe kupaca;
- vrijeme trajanja od narudžbe do isporuke;
- uvođenje novih proizvoda u usporedbi s konkurencijom;
- uvođenje novih proizvoda u odnosu na plan;
- vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje ili obavljanja usluga;
- broj proizvoda s greškom;
- vrijeme uklanjanja pogrešaka;
- postotak iskorištenja kapaciteta;
- obrtaj zaliha;
- prosječni troškovi po proizvodu;
- pravovremenost isporuka. (Belak, 2002., str. 24.)

Veza između procesa i klijenata je od velike važnosti jer ovdje signalizirano dva velika prijelaza: iz unutarnjeg (proces, zaposlenici, klima) na vanjsko (klijenti), iz nematerijalnog (vještine i znanje itd.) na materijalno (ishodi s kupcima i financijske nagrade). Ishodi s kupcima signaliziraju „što“ strateške provedbe, dok unutarnji procesi daju odgovor na „kako“.) (Niven, 2010., str. 153.)

4.4. Perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih

Posljednja perspektiva jest perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih, odnosno perspektiva učenja i razvoja koja je vrlo često zanemarena naspram ostalih perspektiva, no upravo ona je ta koja pokreće prethodno proučavanje perspektiva te joj je potrebno pridati posebnu važnost. BSC naglašava izrazitu važnost ulaganja u ljudski potencijal, pri čemu mjerenje usmjerava na kategoriju potencijala zaposlenika, motivacije i usmjeravanja na ciljeve. (Gulin, 2011., str. 616.)

Ova dimenzija zapravo opisuje do koje mjere je poduzeće usmjereno prema budućim ciljevima kao i na koji način sama organizacija utječe na zaposlenike i njihov angažman. Upravo ulaganja u rast učinkovitosti zaposlenih rezultira otvaranjem novih perspektiva u poslovanju. Menadžeri su osobe koje moraju vršiti stalno osiguranje učenja i stjecanja novih vještina svih zaposlenih u organizaciji.



Slika 11. Ciljevi perspektive učenja i razvoja

Izvor: Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S.: Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007., str. 410

Kako je već navedeno, Balanced Scorecard važnost ulaganja u ljudski potencijal putem mjerenja usmjerava na tri glavne kategorije:

1. kapacitet zaposlenika;
2. informacijski sustav;
3. sukladnost pojedinačnih i organizacijskih ciljeva. (Belak, 2002., str. 24.)

1. Kapacitet zaposlenika

Nastoji se izmjeriti na brojne načine, među kojima se najviše ističu:

- zadovoljstvo zaposlenih i motivacija – značajnost se očituje u unapređenju produktivnosti, zadovoljstva i kvalitete kupaca. Zadovoljstvo zaposlenih i motivacija zaposlenika nastoji se mjeriti pomoću intervjua i anketa te ciljanim promatranjem rada zaposlenih. Na taj način utvrđuje se indeks zadovoljstva zaposlenih i motivacijski indeks.
- formalne kvalifikacije – najlakše se procjenjuju jer postoji vjerodostojna dokumentacija za njih. mjerenje se obavlja tako da se utvrde formalne kvalifikacije po grupama i usporede s potrebnim formalnim kvalifikacijama koje se traže za određene poslove uz praćenje napredovanja u postizanju zahtijevanih kvalifikacija.
- dopunska kontinuirana usavršavanja – poduzeće nastoji uvoditi stalna usavršavanja različitih vrsta. Nakon planiranja određenog broja sati usavršavanja godišnje za odabrane struke, vrši se praćenje i mjerenje.
- produktivnost zaposlenih – mjeri se outputom po zaposlenom. Output se može mjeriti fizičkim ili financijskim mjerama.
- informacijski sustavi za održavanje kapaciteta zaposlenih.

2. Informacijski sustav

Nastoji se osigurati raspoloživost informacija nužnih za stručni svih zaposlenika unutar organizacije. Zadaća organizacije jest da u ovom segmentu pruži i osigura informacije o struci, željama kupaca, internom procesu i financijskim rezultatima njihovog rada.

3. Slaganje individualnih i organizacijskih ciljeva

Smatra se da ova kategorija može bitno utjecati na motivaciju zaposlenih u tvrtki. Ciljevi tvrtke moraju biti jasno postavljeni i poznati zaposlenicima kako bi se oni mogli odrediti prema tim ciljevima i poduprijeti njihovo ostvarenje. Upravo radi toga često se ispituje slaganje zaposlenih s ciljevima tvrtke i nižih ustrojstvenih jedinica.

Budući da je riječ o intelektualnom kapitalu i nedodirljivoj aktivi, mjerenje u području usavršavanja i rasta učinkovite snage zaposlenih nije jednostavno te većinom predstavlja problem. Mjere koje se najčešće upotrebljavaju su:

- motivacijski indeks;
- kvalifikacijski indeks;
- indeks zadovoljstva zaposlenih;
- broj sati dopunskog usavršavanja;
- postotak zaposlenih s visokom naobrazbom;
- sudjelovanje zaposlenih u profesionalnim udrugama;
- količina proizvodnje po zaposlenom;
- prihod po zaposlenom;
- dodana vrijednost po zaposlenom;
- profit po zaposlenom;
- podizanje osobnih ciljeva. (Belak, 2002., str. 26.)

U današnje vrijeme zaposlenima karijera više nije prioritet u odnosu na osobno zadovoljstvo. U tom smislu valja imati na umu i posebno posvetiti pozornost da poduzeće obrati pozornost sustavu motivacije i povećavanja zadovoljstva zaposlenika. Bez takvog pristupa poslovni uspjeh poduzeća dolazi u pitanje. Zaposlenici jednostavno žele sve manje raditi i istodobno imati što više slobodnoga vremena. Navedena je činjenica empirijski dokazana, te ako uzmemo u obzir da se značajan dio konkurentskih prednosti mnogih poduzeća zasniva na zaposlenicima, osobita važnost ove perspektive postaje posve jasna i nedvojbeno. (Lončarević, 2006., str. 104.)

5. FAKTORI USPJEHA BSC-A

Unutar svake perspektive Balanced Scorecarda postoje brojni načini na koje pokazatelji nastoje „pokrivati“ važne čimbenike uspjeha. Funkcija svih tih pokazatelja i njihova svrha vrlo često jest da budu uključeni u usporedbu kroz postotke, učestalost i rangiranje. Neki od pokazatelja u Balanced Scorecardu su:

1. brojevi;
 2. projektni semafor;
 3. ocjena od strane unutrašnjih klijenata;
 4. ocjena od pretpostavljenog ili uprave i sl.
-
1. Brojevi služe kao pokazatelji objektivno mjerljivih postignuća. Ovaj pokazatelj utvrđuje unutrašnja ili vanjska organizacijska jedinica (npr. nadzorno tijelo, poduzeće za istraživanje tržišta) kojoj je svrha dokumentiranje postignutih rezultata (tržišni udio, financijski rezultat, proizvedena količina).
 2. Projektni semafor kao pokazatelj označava u kojem stanju se nalazi projekt. Može se manifestirati kroz tri vrijednosti:
 - crvena - projektni plan nije ostvari, stoga je potrebno izvršiti određene promjene unutar njega;
 - žuta - projektni plan se može ostvariti, ali uz poduzimanje posebni vrsta mjera;
 - zelena - projekt je u doglednom vremenu u planu.
 3. Ocjene od strane unutrašnjih klijenata najčešće se prikazuju kao rezultat provedene ankete između organizacijskih jedinica organizacije koje razmjenjuju proizvode ili usluge (npr. pravna služba, pravni savjeti, ugovori) i iskazuju se kao postotak mogućeg postignuća ili prema ljestvici ocjena.
 4. Ocjene od pretpostavljenog ili uprave predstavljaju ocjenu postignuća organizacijske jedinice na osnovu unaprijed definiranih kriterija. Utvrđuje ih i dokumentira neposredno postavljeni. (Pilav, 2009., str. 16.)

5.1. Ključni faktori uspjeha BSC-a

Kako bi se Balanced Scorecard kao sustav uravnoteženih ciljeva uspješno implementirao, potrebno je da zadovolji određene kriterije kroz neke od ključnih faktora koji su navedeni u nastavku rada.

1. Definiranje strategije i njezino prihvaćanje na svim razinama

Top management od presudne je važnosti glede mjerenja performansi i unapređenja procesa. Zadužen je za organizaciju čestih formalnih i neformalnih sastanaka sa menadžerima i zaposlenima kako bi pokazali podršku implementaciji.

2. Ukidanje organizacijskih barijera

Organizaciju i performanse tvrtke treba promatrati kroz procese, a ne odjele, lokacije ili poslovne funkcije.

3. Osiguranje fleksibilnosti BSC modela u smislu usklađivanja sa stalnim poslovnim promjenama

Transformacija strategije u korisnu poslovnu metriku predstavlja kontinuirani, složeni i dinamički proces. Kako se pokazatelji mogu različito tumačiti, što stvara povezanost na poslovnu i vremensku dimenziju uspostavljena bi se metrika trebala moći jednostavno mijenjati i/ili nadopunjavati.

4. Dostupnost ulaznih podataka

Mnoge organizacije već posjeduju određene kvantitativne podatke koji mogu biti korisni za uspostavu mjerenja performansi - najčešće su to financijski, kadrovski i drugi administrativni podaci. Kvalitetnije organizacije započinju 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 što rezultira uštedi vremena, smanjenju mogućnosti pojave grešaka i izbjegavanju troška 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.

5. 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 kako bi isti uvidjeli na koji se način pojedine aktivnosti odražavaju na performanse cjelokupnog sustava.

6. Usklađenost sa pojedinačnim potrebama

Različite upravljačke razine, odjeli i pojedinci imaju i različita područja djelovanja i interesa. BSC sustav treba posjedovati mehanizam kojim se svi višedimenzionalni elementi poslovnog sustava usklađuju.

7. Uspostava sustava nagrađivanja vezanog za unapređenje performansi

Osim pojedinačnog, organizacijama je potreban i timski sustav nagrađivanja kako bi ohrabrio integrirane, horizontalne timove na unapređenje performansi.

8. Trening osoblja

Trening osoblja kao ključan faktor uspjeha BSC-a osigurava sposobnost osoblja da poboljšava procese rada unutar organizacije.

9. 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. Samim time može doći do konflikta u smislu korištenja podataka na svim organizacijskim razinama, ali dobro planiranim sustavom selektivnog pristupa problem može biti riješen.

10. Brzo uvođenje

Jedan od najvećih potencijalnih problema smatra se spora implementacija BSC sustava. Najveći dio vremena izgubi se na definiranju pokazatelja i prikupljanju relevantnih podataka. Brzina, ažuriranost i preciznost dobivenih rezultata (posebice u ranoj fazi korištenja) presudno utječu na povjerenje i spremnost menadžmenta i osoblja na prihvaćanje BSC sustava.

11. Analiza

Nakon što je BSC sustav uspostavljen, njegova snaga tek počinje dolaziti do izražaja. Početna faza nakon uspostavljanja BSC-a je usporedba postignutih rezultata organizacije naspram planiranih. Analizom rezultata često se mogu dobiti iznenađujući rezultati. Neke od važnijih analitičkih tehnika su:

- Analiza trenda - daje mogućnost uspoređivanja tekućih podataka sa povijesnim, kako bi se utvrdile fluktuacije, sezonalnost ili neka druga pravila ponašanja.
- Benchmarking - uspoređivanjem rezultata sa drugim odjelima, poslovnim jedinicama i projektima osigurava se bolje razumijevanje sadržaja podataka.
- Analiza odstupanja – utvrđivanjem odstupanja stvarnih od željenih veličina, i to ne samo na razini prosjeka, već na razini pojedinačnih slučajeva ili prepoznavanja ekstrema.

12. Ostalo

Važno je svima objasniti razloge za unapređenja. Samim time potrebno je postaviti realna očekivanja, obuhvatiti cjelokupnu organizaciju te raditi na promjeni organizacijske kulture i na kraju institucionalizirati proces. (<http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc>, 01.06.2019.)

5.2. Prednosti i nedostaci BSC-a

Bez sumnje, Balanced Scorecard model na temelju svojih poslovnih rezultata pored sebe stavlja brojne uspješne rezultate stoga se smatra jednom od najuspješnijih metoda koja se koristi za vođenje poslovanja. Njezine prednosti su:

- povezanost;
- kombinacija financijskih i nefinancijskih pokazatelja;
- ostvarivanje strategije;
- upotrebljivost. (Hočevar, 2007., str. 59.)

BSC povezuje i usklađuje brojna odvojena, ali zapravo ovisna područja u poslovanju. Osnovna potreba za uvođenjem BSC sustava u organizaciju ogleda se kroz mogućnost menadžera da sagledavaju svoje poslovanje jasnije, štoviše iz više perspektiva, te da na taj način imaju mogućnost donošenja kvalitetnijih strateških odluka. Usmjerava se na kreiranje strateške mape jer prilikom djelovanja na jednu „kariku“ u lancu postižu se rezultati i u ostalim područjima odnosno karikama lanca.

Važnost kombinacije financijskih i nefinancijskih pokazatelja očituje se u tome da neka poduzeća nisu odlučili koji su pokazatelji ključni za procjenu uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline. BSC zahtijeva da menadžeri odaberu ograničeni broj pokazatelja za svaku od četiri perspektive te da se uz ključne faktore usredotoče na ostvarivanje strategije poduzeća. Nefinancijski pokazatelji predstavljaju prikaz trenutnog i budućeg uspjeha odnosno dugoročne orijentacije i uspješnosti. BSC kao metoda uklanja jaz između mjerenja kratkoročne i dugoročne uspješnosti poduzeća.

Bit BSC metode je strategija, a ne nadzor, što je bilo značajno za klasične sisteme mjerenja prema tome važnost strategije unutar poduzeća nikad nije bila veća. Klasični sistemi mjerenja proizlazili su iz financijskih perspektiva, određivali su što trebaju raditi zaposlenici, a zatim bi nadzirali njihovu uspješnost. U suvremenim okolnostima nije moguće precizno propisati kako da

zaposlenici ostvare svoje ciljeve, stoga BSC uključuje zaposlenike u odabir onih postupaka koji će voditi zajedničkom cilju. Važno je da svi zaposlenici unutar organizacije budu upoznati sa Balanced Scorecardom.

Kao posljednja prednost BSC-a navodi se upotrebljivost kod koje se prije svega misli na korisne informacije koje rezultiraju primjenom ovog koncepta. Postoje dvije vrste korisnika informacija, a to su unutarnji i vanjski. Vanjski korisnici informacija su dioničari i kupci, dok su zaposlenici unutarnji korisnici. Važnost posljednje prednosti BSC-a očituje se u tome da sve zainteresirane strane žele doći do informacija koje će ih odvesti na pravi put te omogućiti brzo i efikasno usmjeravanje prema zacrtanim strateškim ciljevima i usklađivanje odabrane strategije s eventualnim promjenama.

Model BSC uz brojne prednosti kao i svaki drugi model posjeduje svoja ograničenja kojih svaka organizacija treba biti svjesna. Kao nedostaci modela BSC navode se:

- novost;
- nepotpunost;
- opsežnost.

Kod zaposlenika unutar organizacije često dolazi do pojave otpora prema promjenama, odnosno novinama, a razlog tome što loša vertikalna komunikacija rezultira neupućenošću zaposlenika što se od njih zapravo očekuje.

Nepotpunost kao drugi ograničavajući faktor BSC modela javlja zbog toga što uvijek postoji mogućnost bolje i iscrpnije analize poslovanja. Unutar organizacije postoje također još nekih područja koja se smatraju kritičnim za poslovanje te zahtijevaju detaljniju analizu.

Budući da se radi o kompleksnom modelu, misleći pri tome na osnovne perspektive te izračune brojnih pokazatelja, može doći također do poteškoća prilikom ocjenjivanju uspješnosti poslovanja kao cjeline.

Brojna iskustva poduzeća koja primjenjuju Balanced Scorecard uglavnom su pozitivna. Na jednom mjestu, s jednim alatom i usporedivom metrikom nastoji se obuhvatiti vizija, strategija, financijska uspješnost, položaj na tržištu, interne sposobnosti i mogućnosti učenja i rasta. Većina poduzeća koja primjenjuju ovaj sustav složila se s činjenicom da je uvođenje modela moguće, potrebno i opravdano. (Hočevar, 2007., str. 59.)

6. PLANIRANJE I CILJEVI

Planiranje definira određene akcije koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije u određenom definiranom vremenskom razdoblju. Kvalitetno planiranje odvija se na više razine menadžmenta i uvelike pridonosi organizacijskom uspjehu. Svakoj razini menadžmenta odgovara poseban tip menadžerskog poslovanja.

Planiranje karakterizira hijerarhija koja se sastoji od tri razine koje se međusobno podudaraju s razinama menadžmenta. Na razini vrhovnog menadžmenta podudara se strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a na menadžmentu prve razine operativno planiranje.

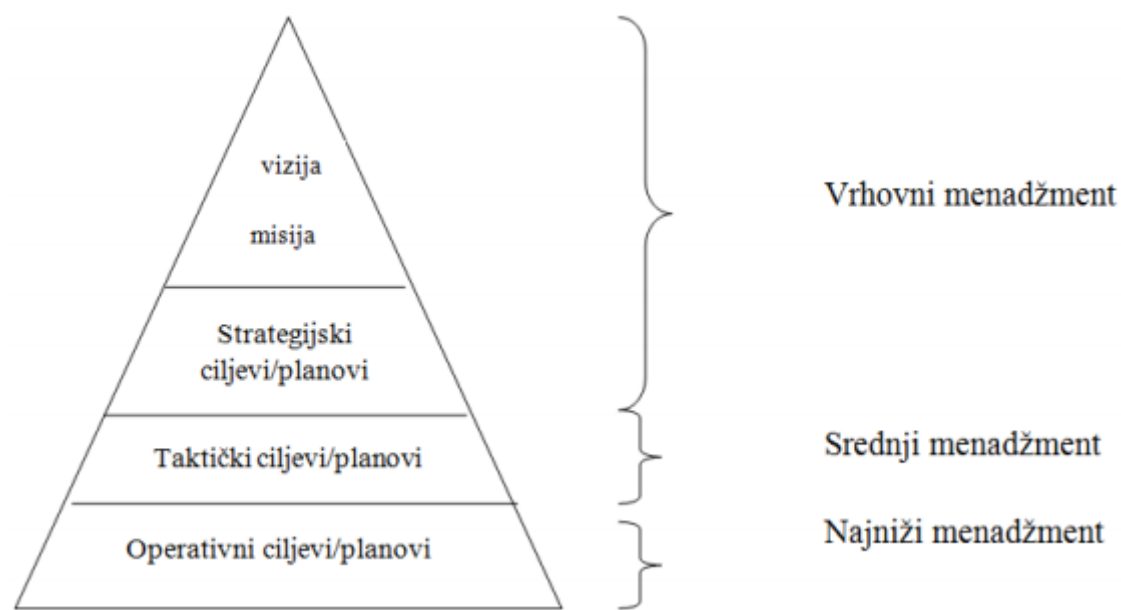
Planiranje počinje od vrha organizacije i kreće se u smjeru prema dolje. Temeljni strateški plan poduzeća donose šefovi i njihovi pomoćnici, tj. menadžeri koji se nalaze na najvišim pozicijama - vrhovni menadžment. Strateški plan poduzeća obuhvaća misiju, viziju, ciljeve i strategije. Ciljevi koji su doneseni na razini vrhovnog menadžmenta mogu se nazvati dugoročnima jer se odnose na opstanak poduzeća. Svrha strateškog djela odnosno vrhovnog menadžmenta odnosi se na maksimalno iskorištenje prednosti koje ima poduzeće u odnosu na konkurenciju koja ga okružuje. Strateško je planiranje važan alat, koji se prvenstveno odnosi na: organizaciju kao cjelinu, viziju, misiju, ciljeve, budućnost, implementaciju strategije i razvoj.

Za taktičko planiranje zaduženi su menadžeri srednje razine jer su oni najbolji u upravljanju aktivnostima kao i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija.

Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je prvenstveno na rutinske zadatke kao što su: proizvodni tokovi, planiranje isporuke, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima. (Buble, 2006., str. 119.)

Zadaca operativnog planiranja je napraviti projekciju budućih aktivnosti koje će poduzeće dovesti "u bolju kondiciju" nego što ju ima danas. Kako bi se to postiglo, nužno je isplanirati poslove i postupke koji će nastojati unaprijediti poslovanje i samim time pridonijeti boljoj profitabilnosti. Početak planiranja je uvijek – prodaja. Pri tome prihodi od prodaje trebaju biti razrađeni po prodajnim kanalima, proizvodima, tržištima i po kupcima. Za ovakav pristup važno je i potrebno je imati jasnu koncepciju segmentacije područja tržišta na kojem organizacija želi konkurirati. Segmentacija se smatra jednim od najboljih načina kojim poduzeće može postići konkurentsku prednost.

Svaka od navedenih razina planiranja je vitalna za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe uspješno funkcionirati bez sprege s ostale dvije razine.



Slika 12. Razine i važnost ciljeva

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki- Vokić, N.: Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008.

Ciljevi se izražavaju kao željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenskom razdoblju, a izravno se odnose na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, ili drukčije rečeno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh.

Ciljevi direktno proizlaze iz plana misije poduzeća, stoga se mogu objasniti i kao njegova osobna specifikacija. Unutar poduzeća govori se o sustavu ciljeva koji se sastoji od hijerarhije i mreže ciljeva. Hijerarhiju ciljeva čini redoslijed po rangui, od temeljne svrhe i/ili misije pa do osobnih ciljeva zaposlenika. Ostvarenje cilja jedne organizacijske jedinice istovremeno je i posljedica, ali i mogućnost ostvarenja nekog drugog cilja, tako se stvara riječ je o isprepletenoj mreži ciljeva u poduzeću.

Ciljevi moraju biti jasno postavljeni, a zaposlene i ciljane interesne skupine važno je upoznati s njima, kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna. Ključno je da ciljevi koji se “danas planiraju za budućnost” budu potpuno razumljivi, kako bi mogli biti vodilja u odlučivanju i

vodilja za ocjenjivanje izvođenja. Oni svojim postojanjem određuju smjer i predstavljaju određene točke, ali istovremeno omogućavaju i provođenje kontrole. Postavljaju se, dakle, na način da određene točke budu mjerljive i vremenski određene kao i da zaposleni i ciljne interesne skupine budu s njima upoznati.

6.1. Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije

Brojni teoretičari u prošlosti bavili su se pitanjem ima li poduzeće jedan ili više ciljeva. Unatoč brojnim razmatranjima ustanovili su i došli do saznanja kako bi u svakoj organizaciji trebalo prevladavati shvaćanje o dva temeljna cilja, a to su: opstanak i razvoj.

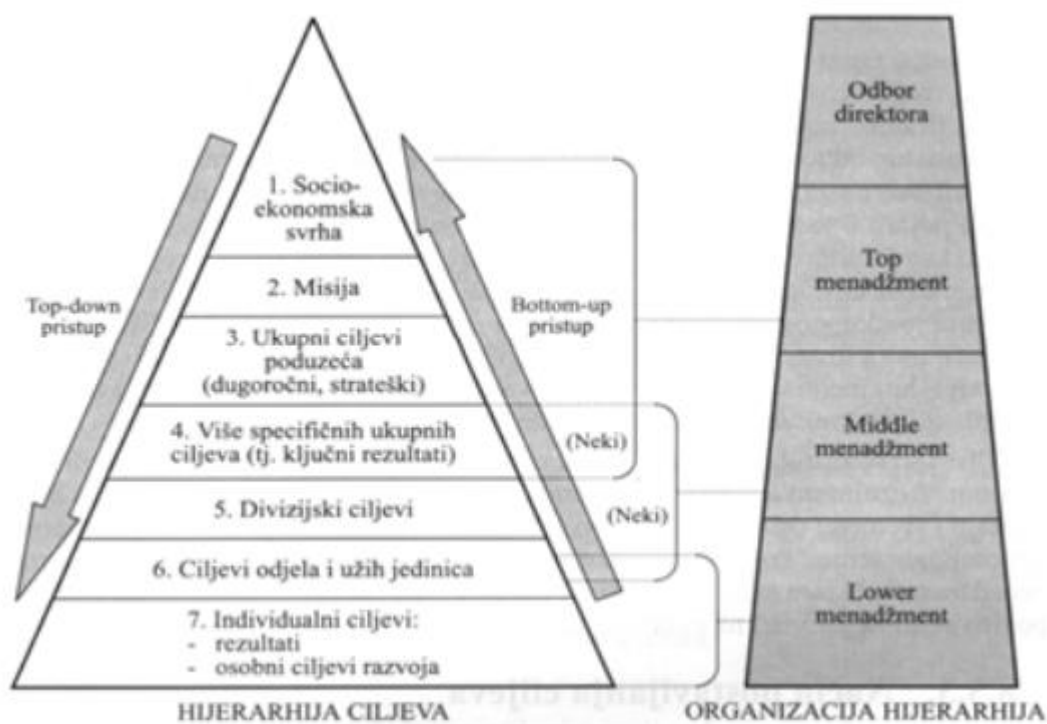
Opstanak kao cilj proizlazi iz samog postojanja poduzeća, dok se razvojem omogućava kontinuitet djelovanja poduzeća. Oba temeljna cilja jednako su važni, međutim u određenim prilikama nužno je posvetiti veću pažnju ostvarivanju jednog od dva temeljna cilja jer ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarivanju drugog. (Čičin-Šain; Vizija, misija i ciljevi, predavanje iz Menadžmenta)

Važan problem javlja se kod definiranja ciljeva te tom problemu važno je pristupiti sa tzv. procesnog aspekta u kojem se očituju procesi:

- proces djelovanja okoline na ciljeve poduzeća;
- proces formuliranja i ostvarivanja ciljeva.

Uspješnost ostvarivanja ciljeva poduzeća proporcionalna je uspješnosti njegovih odnosa s okolinom. Proces formuliranja i proces ostvarivanja ciljeva nisu isti. Način formuliranja ciljeva može biti u rasponu od autokratskog do potpuno demokratskog, dok ostvarivanje ciljeva uvijek sadrži neku vrstu hijerarhijske strukture. Hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u poduzeću. Manifestira se u činjenici da postoje vrhovni i derivirani ciljevi, ciljevi poduzeća, organizacijskih jedinica i pojedinaca. (Čičin-Šain; Vizija, misija i ciljevi, predavanje iz Menadžmenta)

Povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u poduzeću prikazano je na slici 13.



Slika 13. Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije

Izvor: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf
(15.06.2019.)

Iz misije se izvode najprije strategijski ciljevi te pri tome treba pozornost menadžmenta usmjeriti na:

- stanje tržišta;
- inovacije;
- proizvodnost;
- fizičke i financijske resurse;
- profitabilnost;
- performanse i razvoj menadžera;
- performanse i stavove radnika;
- javnu odgovornost.

Taktički ciljevi proizlaze iz strateških ciljevi, a u širem smislu podrazumijevaju rezultate koje namjeravaju ostvariti određeni pojedini sektori. Taktički ciljevi predstavljaju temelj za definiranje operativnih ciljeva putem kojih se definiraju određeni specifični rezultati koje treba ponajprije ostvariti odjeli, kao i radne grupe i pojedinci. Operativni ciljevi po svojoj naravi su izrazito precizni i mjerljivi, a izražavaju se u kvantitativnim veličinama. Jedna od glavnih osobina ciljeva jest da se oni rijetko mogu promatrati kao autonomni ciljevi. Teorija i praksa menadžmenta prepoznale su dva temeljna pristupa ka postavljanju ciljeva, a to su:

- top - down pristup;
- bottom - up pristup. (Čičin-Šain; Vizija, misija i ciljevi, predavanje iz Menadžmenta)

Prema top - down pristupu viša razina menadžmenta određuje ciljeve nižoj razini i tako sve do izvršitelja pojedinih zadataka. Prednosti ovog pristupa su u jedinstvu i usklađenosti ciljeva, dok je nedostatak nedovoljna motiviranost podređenih.

Prema bottom - up pristupu ciljevi se određuju obrnutim smjerom, a nadređeni trebaju samo uskladiti utvrđene ciljeve. Prednost ovog pristupa je u velikoj motiviranosti zaposlenih da se ciljevi ostvare, dok nedostatak čini česta konfliktnost među ciljevima. (Čičin-Šain; Vizija, misija i ciljevi, predavanje iz Menadžmenta)

Praksa je pokazala da nema čistih pristupa, odnosno točno određenog pristupa u postavljanju ciljeva, već se uvijek primjenjuje određena kombinacija spomenutih pristupa na temelju situacije određene organizacije. Na postavljanje ciljeva uvijek najčešće utječu određene interne i eksterne interesne grupe. U skupu internih grupa spadaju menadžeri i zaposlenici, dok s druge strane eksterne interesne grupe čine konkurenti, kupci, dioničari, vlada... Utjecaj tih grupa ogleda se u njihovim traženjima i pritiscima koji ograničavaju menadžere u postavljanju ciljeva. (Čičin-Šain; Vizija, misija i ciljevi, predavanje iz Menadžmenta)

6.2. Dekomponiranje ciljeva

Temeljan zadatak procesa planiranja je povezivanje ciljeva (planova) svih razina u organizaciji. Svaka organizacija u pravilu ima veći broj ciljeva koje je potrebno zajedno promatrati i međusobno povezati. Povezivanje ciljeva vertikalno (po organizacijskim razinama) i horizontalno (unutar svake razine – povezivanje različitih organizacijskih jedinica) složen je menadžerski zadatak koji može biti izvor brojnih sukoba unutar organizacije. Najčešći sukobi ili dileme prisutne između potencijalnih ciljeva su sljedeći:

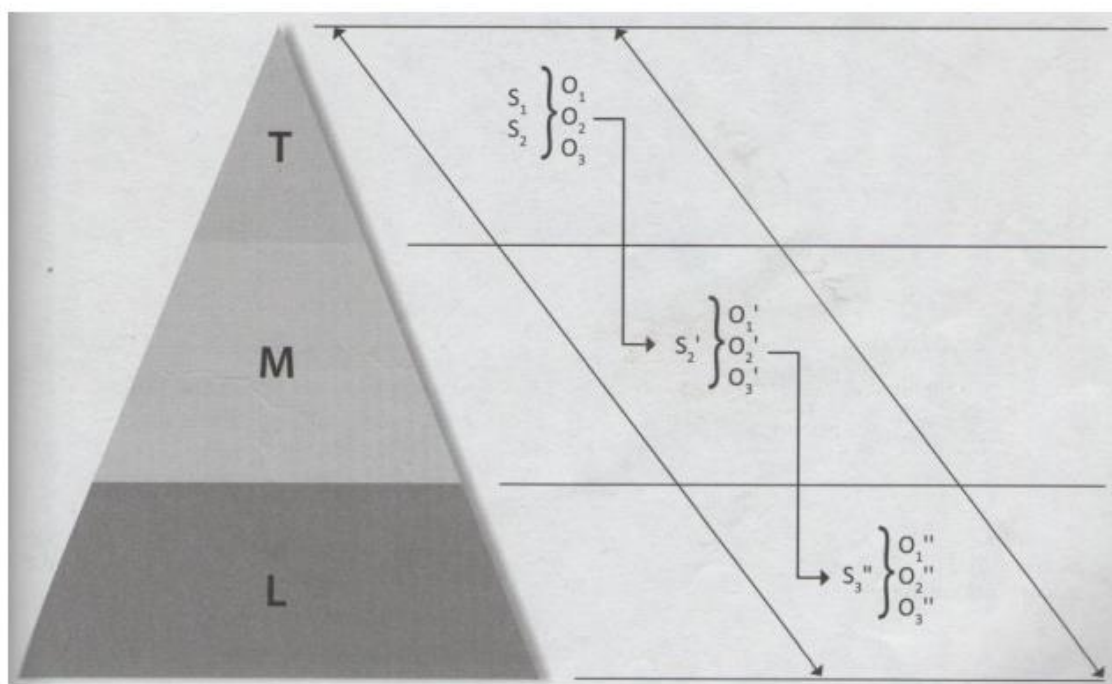
- „Povećati kvalitetu proizvoda ili smanjiti troškove proizvodnje?“;
- „Intenzivno ulagati u razvoj novih proizvoda i procesa ili povećati profit u kratkom roku?“;
- „Odlučiti se za profitne ili neprofitne ciljeve?“;
- „Preferirati rast ili stabilnost?“;
- „Dati prednost razvoju s velikim ili malim rizikom?“;
- „Povećati asortiman proizvoda ili smanjiti prodajnu cijenu?“. (Hernaus, Aleksić, 2006., str. 5 - 6.)

Kako bi se navedeni ciljevi nastojali što lakše uskladiti, važno je razumjeti njihove različite dimenzije. Tako je ciljeve moguće podijeliti s obzirom na:

1. vremensku dimenziju - kratkoročni, srednjoročni i dugoročni;
2. hijerarhijsku razinu – strateški, taktički i operativni;
3. područje za koje su postavljeni – funkcijski, divizijski, procesni i projektni.

(Hernaus, Aleksić, 2006., str. 6.)

Posebice su snažno povezana prva dva navedena kriterija gdje su kratkoročni ciljevi vrlo često i operativne prirode, srednjoročni se poistovjećuju s taktičkim ciljevima, dok su strateški ciljevi najčešće i najdalekosežniji. Iz tog razloga metodom dekomponiranja ciljeva može se osigurati povezanost svakog operativnog cilja s njemu pripadajućim strateškim i taktičkim kroz tzv. dijagonalu ciljeva. (Buntak, Drozdek, Sesar, 2013., str. 83.)



Slika 14. Dekomponiranje ciljeva (prevođenje strateških planova u operativne planove)

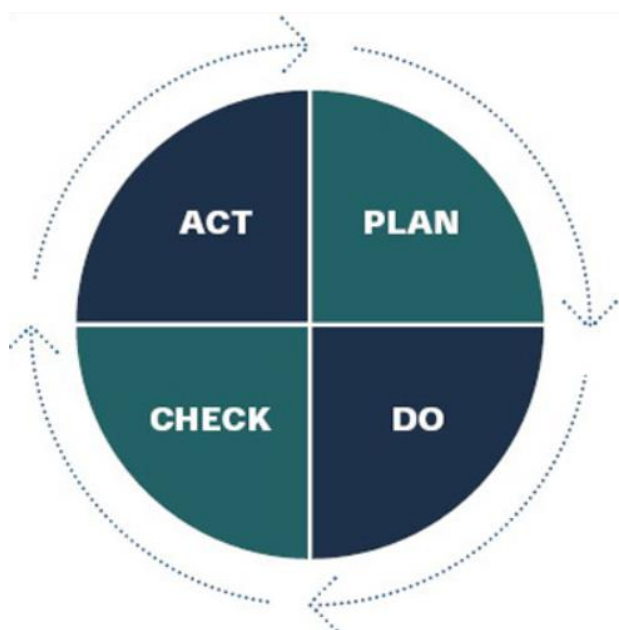
Izvor: Krešimir Buntak, Ivana Drozdek, Vesna Sesar: Poslovno upravljanje, praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013, str. 83.

6.3. Metodološki pristup - PDCA

Povezivanje različitih razina ciljeva unutar poduzeća na svim razinama u organizaciji može se jasno prikazati putem PDCA (Demingov) kruga.

Demingov krug se temelji na primijenjenom procesnom pristupu i činjenici da se s identificiranim poslovnim procesima poduzimaju sljedeće radnje:

- P (eng. plan) – postupak planiranja i uspostavljanje ciljeva i procesa nužnih za ostvarivanje rezultata u skladu sa zahtjevima kupca i politikom organizacije.
- D (eng. do) – primjena tih procesa.
- C (eng. check) – obuhvaća nadziranje i mjerenje procesa s obzirom na postavljenu politiku, ciljeve i zahtjeve .
- A (eng.act) – poduzimanje radnji za daljnje poboljšavanje procesa. (<https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug> 01.07.2019.)



Slika 15. PDCA krug

Izvor: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug>
(01.07.2019.)

Kroz tablicu 1. može se jasno prikazati povezivanje različitih razina ciljeva na strategijskoj i operativnoj razini PDCA kruga.

Tablica 1. Povezivanje različitih razina ciljeva

		P		D	C		A
PLAN STRATEŠKI CILJ	KVANTIFIKACIJA STRATEŠKOG CILJA	OPERATIVNI CILJEVI	KVANTIFIKACIJA OPERATIVNOG CILJA	STRATEGIJA	REZULTAT	ODSTUPANJE	AKCIJA

Izvor: Izradio autor

Kroz radnju planiranja izvršava se definiranje, planiranje i kvantifikacija strateškoga cilja i planiranje i kvantifikacija operativnih ciljeva.

Kroz radnju provedbe izvršava se primjena procesa odnosno probno provođenje plana kroz strategiju.

Kroz radnju proučavanja/provjere radi se usporedba postavljene politike ciljeva poduzeća i dobivenih rezultata te se uočava odstupanje odnosno i izvršava se procjena plana je li on djelotvoran.

Kroz radnju djelovanja/poboljšavanja izvršava se akcija odnosno poduzimanje radnji kako bismo poboljšali organizaciju.

7. ZAKLJUČAK

Samim početkom 21. stoljeća poduzeća se unutar svoga poslovanja susreću i nalaze u uvjetima koji se svakodnevno neprestano mijenjaju i na taj način poduzećima postavljaju izazove u poslovanju. Promjene koje se događaju vezane su za samo okruženje unutar kojeg poduzeće posluje, a jednako tako i za aspekte današnjeg života. Potreba za brzinom i fleksibilnom prilagodbom novonastalim uvjetima stvara poduzećima zahtjevan posao. Kako bi današnje organizacije u kompleksnom okruženju ispravno donosile kvalitetne poslovne odluke potrebno je uz financijski rezultat pratiti i razvoj drugih aspekata poslovanja kao što su kupci, zaposlenici i interni procesi. U prošlosti mjerenje uspješnosti poduzeća uglavnom se promatralo kroz financijske pokazatelje, dok su nefinancijski pokazatelji bili većinom zanemareni. Tradicionalna financijska mjerenja veoma teško prepoznaju strateške ciljeve koji nedovoljno daju prikaz slike rezultata poslovnim jedinicama poduzeća. Kako bi poduzeće ostvarilo i zadržalo svoj poslovni uspjeh i izvrsnost, ne bi trebao gledati samo sadašnje rezultate poslovanja, već bi morao nastojati predvidjeti i uspjeh u budućnosti uz pomoć postavljanja ciljeva i strategije koje treba slijediti u svom poslovanju. Upravo Balanced Scorecard je metoda koja pruža i nudi sasvim novi pristup strateškom upravljanju i omogućuje poduzećima ostvarivanje strategije te povezivanje četiri temeljne perspektive (financijska perspektiva, perspektiva učenja i rasta, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa).

Pojam Balanced Scorecard uveli su Robert D. Kaplan i David P. Norton i isticali su kako jasno definirana strategija poduzeća i mogućnost njezina ostvarenja, razdvaja uspješne tvrtke od neuspješnih te utrostručuje šanse za poslovni uspjeh u novoj, globalnoj ekonomiji. S druge strane BSC jest sustav koji naglašava danas sve značajnije nematerijalne imovine poduzeća i na taj način nastoji omogućiti kako jednostavan tako i brz pregleda strateških ciljeva organizacije. Samim time nastoji se u organizaciji ostvari što veća razine komunikacije na svim hijerarhijskim razinama kako bi svaki zaposlenik u svakom trenutku znao što i kada se od njega očekuje.

BSC je u svijetu veoma poznat i koristan model kojega su tokom proteklih godina pokušale primijeniti brojne kompanije, uspješno ili neuspješno. Brojna poduzeća diljem svijeta nastoje pokušati primijeniti BSC, no za samo uvođenje potrebno je sa menadžerske strane sagledati stvarne potrebe i realne mogućnosti kompanije. Upravo menadžment pruža kvalitetan kadar na svim razinama poslovanja što stvara bitan faktor dobro projektiranog i provedenog sustava. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju stvorilo je i potaknulo sve veći značaj primjene ovog modela, ponajviše radi stvaranja sve veće i jače konkurencije na prisutnom tržištu. Brojna poduzeća kako u Hrvatskoj tako i diljem svijeta i dalje nisu upoznati sa modelom Balanced

Scorecarda, no u usporedbi sa proteklim godinama potaknula se svijest o potrebi integracije nefinancijskih perspektiva u sustav mjerenja uspješnosti poslovanja.

Domagoj Jug

U Varaždinu, 15. srpnja 2019.



IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Domagoj Jug pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom Primjena metodologije uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard) u poslovanju te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Domagoj Jug

Domagoj Jug
(vlasoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Domagoj Jug neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom završnog rada pod naslovom Primjena metodologije uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard) u poslovanju čiji sam autor.

Student/ica:

Domagoj Jug

Domagoj Jug
(vlasoručni potpis)

LITERATURA

KNJIGE:

1. Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S.: Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.
2. Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, 2014.
3. Bojanić, B., Kondić, Ž., Buntak, K.: Alati i metode uspješnog menedžera, Varaždin, Sveučilište Sjever, 2018.
4. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
5. Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Buntak, K., Drozdek, I., Sesar, V.: Poslovno upravljanje, praktikum, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
7. Gulin, D.: Upravljačko računovodstvo, HZRI F, Zagreb, 2011.
8. Hanabarger, C. Buchman, P.: Balanced Scorecard for dummies, Wiley publishing Inc., 2007.
9. Hernaus, T., Aleksić, A.: Organizacija, Unutarnji čimbenici organizacije (poglavlje III.), Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.
10. Niven, P.R.: Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, 2010.
11. Niven, Paul R.: Balanced scorecard: Korak po korak: maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, 2006.
12. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki- Vokić, N.: Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008.

ČLANCI U ČASOPISIMA:

1. Belak, V.: Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultat poslovanja, RRIF, br. 11., 2002.
2. Hočevan, M.: Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRIF, Zagreb, Br. 11., 2007.
3. Jacobson, L.: Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti, RRiF, Zagreb, 2007.

4. Lončarević, M.: Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006.
5. Osmanagić-Bedenik, N.: Balanced Scorecard – uravnotežena karta ciljeva, RRiF, Vol. 12, No. 05., 2002.
6. Pervan, I., Soče, I.: Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno-financijske informacije, No. 03., 2010.
7. Pilav, M.: Maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata pomoću metode Balanced Scorecard, Specijalistički rad, Panevropski univerzitet "Apeiron", Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka, 2009.

IZVORI S INTERNETA:

1. https://www.researchgate.net/publication/308889421_razvoj_koncepta_balanced_scorecard_kao_sistema_strateskog_menadzmenta_development_of_the_concept_of_balanced_scorecard_as_strategic_management_system (17.05.2019.)
2. <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/stratesko-upravljanje.html> (22.05.2019.)
3. <http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/proces-strateskog-upravljanja.html> (18.05.2019.)
4. http://www.efos.unios.hr/strateskoupravljanje/wpcontent/uploads/sites/126/2014/02/P1_Proces-strateskog-upravljanja_PS_2013_14.pdf (26.05.2019.)
5. <http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%E2%80%93-prvi-dio/> (21.05.2019)
6. <http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%E2%80%93-drugi-dio/> (21.05.2019.)
7. <http://www.skladistenje.com/wpcontent/uploads/2013/06/BSC.pdf> (20.05.2019.)
8. <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/> (17.05.2019)

MATERIJALI S PREDAVANJA:

1. D. Čičin - Šain: Vizija, misija i ciljevi, predavanja iz menadžmenta, 2019.
2. Dropulić, I.: Menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, 2015.
3. Tipurić, D.: Uvod u strateški menadžment, nastavni materijali iz kolegija Strateški menadžment EFZG, 2014.

POPIS SLIKA

Slika 1. Polazišta i rezultati primjene BSC metode u organizaciji.....	14
Slika 2. Razvojne faze BSC metode.....	15
Slika 3. Tri povezane namjene modela Balanced scorecard	17
Slika 4. Konstruiranje pokazatelja performansi u modelu BSC.....	19
Slika 5. Pet temeljnih načela za strukturiranje BSC-a kao sustava strateškog upravljanja.....	20
Slika 6. Tri razine strategije	24
Slika 7. Faze strateškog upravljanja	27
Slika 8. Četiri perspektive metodologije uravnoteženih ciljeva.....	32
Slika 9. Pregled stratejskih tema i faze životnog vijeka poduzeća	34
Slika 10. Ciljevi financijske perspektive.....	35
Slika 11. Ciljevi perspektive učenja i razvoja	40
Slika 12. Razine i važnost ciljeva.....	49
Slika 13. Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije	51
Slika 14. Dekomponiranje ciljeva (prevođenje strateških planova u operativne planove)	53
Slika 15. PDCA krug.....	54

POPIS TABLICA

Tablica 1. Povezivanje različitih razina ciljeva.....	55
-------------------------------------------------------	----