

Primjena Balabced Scorecarda na primjeru Studentskog centra Sveučilišta u Zagrebu

Šabić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:308995>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 148/PE/2017

**PRIMJENA BALANCED SCORECARDA NA
PRIMJERU STUDENTSKOG CENTRA
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

Ivan Šabić

Varaždin, ožujak 2017.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovne ekonomije



DIPLOMSKI RAD br. 148/PE/2017

**PRIMJENA BALANCED SCORECARDA NA
PRIMJERU STUDENTSKOG CENTRA
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

Student

Ivan Šabic, 0441/336D

Mentor

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2017.

Prijava diplomskog rada

studentata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Ivan Šabić	MATIČNI BROJ	0441/336D
NASLOV RADA	PRIMJENA BALABCED SCORECARDA NA PRIMJERNU STUDENTSKOG CENTRA SVEUČILIŠTA U ZAGREBU		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	APPLICATION BALABCED Scorecard ON EXEMPLARY STUDENT CENTER, UNIVERSITY OF ZAGREB		
KOLEGIJ	Uvod u znanstveno-istraživački rad		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik 2. prof. dr. sc. Tanja Kesić, član 3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica 4. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, zamjenski član		

Zadatak diplomskog rada

BROJ	148/PE/2017
OPIS	<p>Balanced Scorecard je model koji prikazuje strategiju organizacije kroz ciljeve učinaka, mjera i inicijativa kroz uravnotežene perspektive. Balanced Scorecard ne gleda samo financijsko stanje organizacije već koristi i podatke o kupcima, internim procesima, zaposlenicima, učenju i rastu.</p> <p>Balanced Scorecard modelom u ovom radu obraditi će se Studentski centar u Zagrebu kako bi se prikazalo trenutno stanje, te nastojale odrediti glavne smjernice za daljnji razvoj.</p> <p>Studentski centar u Zagrebu je ustanova od posebnog značaja za Republiku Hrvatsku, koja se temelji na podizanju studentskog standarda. Studentski centar ima veoma razgranatu i kompleksnu djelatnost, koja se nalazi u prehrani, smještaju i izgradnji izvannastavnog života i standarda studenata. Studentski Centar u Zagrebu, kao najveća ustanova o brizi za studentski standard u Republici Hrvatskoj, mjerilo je i putokaz ostalim sličnim studentskim centrima u državi.</p> <p>Ovaj rad obuhvatiti će faze implementacije Balanced Scorecard modela, te na taj način doprinijeti razvoju i budućem uvođenju ovog modela na preostale studentske centre u Republici Hrvatskoj. Iako preostali studentski centri imaju sličnu viziju poslovanja, do sada nije bilo načina u kojem bi se studentski centri mogli međusobno uspoređivati. Postupnom implementacijom Balanced Scorecard modela, koristiti će se mjere u kojima se preklapaju poslovni procesi studentskih centara u Republici Hrvatskoj.</p>

U VARAŽDINU, DANA

01.03.2017.



A. Hunjet

DIR 01 PE

SAŽETAK

Studentski centar u Zagrebu je u sanaciji od 2013. godine Odlukom Vlade Republike Hrvatske. Ovo je već drugi put kako porezni obveznici, sa stotinama milijuna kuna spašavaju ovu neprofitnu organizaciju, kojoj je potrebno restrukturiranje, koje bi joj trebalo omogućiti da bude samoodrživa.

Kako bi postala samoodrživa u današnjem izrazito konkurentskom poslovnom okruženju, Studentski centar u Zagrebu trebao bi posvetiti dosta vremena i energije zaposlenika na ostvarenje svojih strateških ciljeva. Ti ciljevi su ugrađeni u misiju i viziju poslovanja ove neprofitne organizacije. Vodstvo organizacije treba iskoristiti te ciljeve te edukacijom zaposlenika prikazati gdje žele vidjeti ovu organizaciju prilikom završetka sanacije.

Sustavi koji mjere, prate i bilježe informacije o učinkovitosti poslovanja Studentskog centra su puni nedostataka. Osnovne mjere praćenja poslovanja u Studentskom centru su financijske naravi koje prikazuju povijesne podatke, čime ne mogu usmjeriti kako će se organizacija ponašati u budućnosti.

Balanced Scorecard je model koji prikazuje strategiju organizacije kroz ciljeve učinaka, mjera i inicijativa kroz uravnotežene perspektive. Balanced Scorecard ne gleda samo financijsko stanje organizacije već koristi i podatke o kupcima, internim procesima, zaposlenicima, učenju i rastu.

Balanced Scorecard modelom u ovom radu obraditi će se Studentski centar u Zagrebu kako bi se prikazalo trenutno stanje, te nastojale odrediti glavne smjernice za daljnji razvoj.

Ključne riječi: Balanced Scorecard, BSC perspektive, ciljevi organizacije, konkurencija, mjere, neprofitna organizacija, restrukturiranje, strateška mapa, Studentski centar

ABSTRACT

The Student Centre of University of Zagreb is in the financial recovery since 2013 by the decision of the Croatian Government. This is the second time that taxpayers with hundreds of million kuna saving this non-profit organization, which need restructuring, to enable it to be self-sustaining.

In order to become self-sufficient in today's highly competitive business environment, Student Centre should devote a lot of time and energy of employees to the achievement of its strategic goals. These goals are embedded in the mission and vision of the business of non-profit organizations.

The organization's management should take advantage of these goals and by education of employee's show where they want to see their organization at the end of the financial recovery.

Systems, which measure, monitor and record information about the performance of the business, are full of flaws. Basic measures to monitor operations in the Student Center are of a financial nature which show historical data, which cannot be directed to the organization behavior in the future.

Balanced Scorecard is a model that shows the strategy of the organization through goals effects, measures and initiatives through a balanced perspective.

Balanced Scorecard looks not only the financial condition but also use information about customers, internal processes, employees, learning and growing.

Balanced Scorecard model in this study will elaborate The Student Centre of University of Zagreb to show temporary state and to tend main directions for the future development.

Key words: Balanced Scorecard, BSC perspective, competition, measures, goals of the organization, non-profit organization, restructuring, strategic map, Student Center

Popis korištenih kratica

BSC	Balanced Scorecard
MMC	Multimedijalni centar SC-a
MZO	Ministarstvo znanosti i obrazovanja
SC	Studentski centar u Zagrebu
SD	Studentski dom
SKUC	Studentski kulturni centar u SD „Stjepan Radić“
SN	Studentsko naselje

Sadržaj

SAŽETAK	I
ABSTRACT.....	III
Popis korištenih kratica.....	IV
1. UVOD	1
2. BALANCED SCORECARD MODEL	3
2.1. O Balanced Scorecard-u.....	3
2.2. Misija, vizija, vrijednosti i strategije.....	5
2.3. Razlozi za primjenu Balanced Scorecard metode	8
2.4. Analiza perspektiva.....	9
2.5. Strateška mapa	13
3. STUDENTSKI CENTAR SVEUČILIŠTA U ZAGREBU	15
3.1. Studentski centar u Zagrebu.....	15
3.2. Analiza djelatnosti.....	17
3.2.1. Prehrana	18
3.2.2. Smještaj.....	19
3.2.3. Kultura	21
3.2.4. Student servis	23
3.3. Rezultati poslovanja u razdoblju od 2014. – 2015.....	24
4. IZRADA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU STUDENTSKOG CENTRA	29
4.1. Misija, vizija i strategija poslovanja.....	29
4.2. Ciljevi poslovanja.....	31
4.3. Odabir pokazatelja za sve četiri perspektive	33
4.3.1. Financijska perspektiva.....	34

4.3.2.	Perspektiva kupca - studenata.....	35
4.3.3.	Perspektiva internog procesa	37
4.3.4.	Perspektiva učenja i rasta zaposlenika.....	38
4.4.	Strateška mapa	39
4.5.	Prikaz Balanced Scorecard modela.....	42
4.6.	Prednosti i nedostaci primjene BSC modela.....	45
5.	ZAKLJUČAK.....	47
	POPIS LITERATURE.....	49
	POPIS TABLICA	51
	POPIS PRIKAZA	52
	POPIS SLIKA.....	53
	POPIS GRAFIKONA	54

1. UVOD

U današnjem svijetu kada je konkurencija sve jača, poslovna strategija je važnija nego ikada. Većina organizacija ne da se samo bori sa formom nove strategije, već i politikom njezine implementacije. Samim tim su suvremeni uvjeti poslovanja iz korijena promijenili osnovne pretpostavke kreiranja konkurentske uspješnosti organizacija. Globalni tehnološki, ekonomski, politički, zakonski i socijalni faktori utjecali su na efikasnije promjene u poslovanju, ali i na navike čelnih ljudi organizacije. Današnje okruženje organizacija postaje sve dinamičnije i ne izvjesnije.

Svakodnevne promjene u okruženju i poslovanju organizacija koje su se dogodile zadnjih 30-tak godina, dovele su do velikog broja raznih modela koje mjere učinkovitost poslovanja. Samim time su se uvjeti suvremenog poslovanja promijenili kod kreiranja politike poslovanja prema konkurentskim organizacijama. Sukladno tome tradicionalni modeli mjerenja učinkovitosti nisu više u mogućnosti zadovoljiti potrebe organizacija koje posluju u globalnom svijetu u pogledu mjerenja učinkovitosti te njihove kontrole.

Ovaj rad obrađuje poslovanje organizacije kojoj je glavni cilj pružanje usluga na neprofitnoj osnovi, a to znači da ta organizacija nije osnovana kako bi ostvarivala rezultat, već da ima svrhu shodnu neku drugu misiju. Postoji kako bi poboljšala standard življenja, te samom svojom svrhom treba biti na usluzi društvu u cjelini. Iako neprofitne organizacije bivaju osnivane od strane države, moraju poslovati pozitivno, efikasno i efektivno da bi opstale na tržištu.

Djelovanjem neprofitnih organizacija na tržištu smatra se da ta organizacija nema mogućnost stjecanja i raspoređivanja dobiti svojim članovima ili nekim drugim dionicima, već se sve iskorištava kako bi se unaprijedila organizacija unutar svojih redovitih djelatnosti. Nadalje neprofitna organizacija ne smije poslovati na tržištu kako bi obrtima i trgovačkim društvima sa svojom djelatnošću predstavljala konkurenciju.

Studentski centar u Zagrebu je ustanova od posebnog značaja za Republiku Hrvatsku, koja se temelji na podizanju studentskog standarda. Studentski centar ima veoma razgranatu i kompleksnu djelatnost, koja se nalazi u prehrani, smještaju i

izgradnji izvannastavnog života i standarda studenata. Studentski Centar u Zagrebu, kao najveća ustanova o brizi za studentski standard u Republici Hrvatskoj, mjerilo je i putokaz ostalim sličnim studentskim centrima u državi.

Ovaj rad obuhvatiti će faze implementacije Balanced Scorecard modela, te na taj način doprinijeti razvoju i budućem uvođenju ovog modela na preostale studentske centre u Republici Hrvatskoj. Iako preostali studentski centri imaju sličnu viziju poslovanja, do sada nije bilo načina u kojem bi se studentski centri mogli međusobno uspoređivati. Postupnom implementacijom Balanced Scorecard modela, koristiti će se mjere u kojima se preklapaju poslovni procesi studentskih centara u Republici Hrvatskoj.

2. BALANCED SCORECARD MODEL

Balanced Scorecard je okvir za implementaciju strategije u organizaciji. Riječ je o sustavu povezanih ciljeva, mjera i inicijativa koje zajedno opisuju strategiju organizacije i načine na koje će to realizirati.

2.1. O Balanced Scorecard-u

Otkrivajući slabosti i nejasnoće prijašnjih pristupa menadžmenta, model Balanced Scorecard nudi jasne smjernice što organizacija mora mjeriti da bi se uravnotežila financijska perspektiva. Prvotni cilj je bio stvoriti instrument koji će omogućiti poboljšanje dugoročnog, strateškog planiranja unutar organizacije. Balanced Scorecard je alat menadžmenta, a ne samo sustav mjerenja, koji omogućava organizaciji da razjasni svoju viziju i strategiju. Model se može opisati kao pažljivo odabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije koje se mogu kvantificirati. Mjere koje su odabrane za Scorecard predstavljaju alat koji voditelji organizacija koriste, tj. njime se omogućava povratna veza internih i eksternih procesa, a sve u svrhu kontinuiranog unapređenja strategije i rezultata poslovanja.

Robert Kaplan (*Profesor računovodstva na sveučilištu Harvard*) i David Norton (*Konzultant*) početkom devedesetih godina prošlog stoljeća razvili su novi pristup strateškom menadžmentu koji su nazvali Balanced Scorecard. Naime, oni su 1990. godine provodili studiju na uzorku desetak organizacija u cilju da istraže nove metode mjerenja uspješnosti poslovanja. Poticaj za izradu studije bilo je rastuće uvjerenje da su financijske mjere učinaka nedjelotvorne za modernu organizaciju. (*Niven, 2007*)

Na temelju rasprave i rezultata provedene studije došli su do nove ideje koju su nazvali Balanced Scorecard model. Koncept su poslije detaljnije opisali u članku "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", objavljenom u Harvard Business Review-u.

Naziv „Balanced Scorecard“ ili kraće „Scorecard“, potječe iz svijeta sporta tj. iz boksa. Tijekom boks meča suci na kartonu, tzv. Scorecard-u, zapisuju uspješne udarce boksača. U slučaju da se meč ne riješi Knockout-om, suci donose odluku na

temelju zapisa u Scorecard-u. U tom smislu Scorecard sadrži sve relevantne informacije za donošenje strateške odluke. (Jacobson, 2007)

Balanced Scorecard je alat za strateško planiranje i upravljanje sustavima koji se koristi u poslovanju širom svijeta u profitnim i neprofitnim organizacijama. Ima za cilj uskladiti poslovanje s vizijom i misijom, poboljšati unutarnju i vanjsku komunikaciju, te pratiti izvedbu strateških ciljeva.

Balanced Scorecard je jedan od najnaprednijih i najsvestranijih poslovnih alata koji se trenutno koristi na tržištu. Može se mjeriti učinkovitost najvažnijih čimbenika koji utječu na uspjeh poslovanja. Praćenjem ključnih pokazatelja uspješnosti, može se stvoriti baza izvedaba i mogućnosti korištenja ovog sustava za praćenje učinkovitosti različitih procesa. Balanced Scorecard ne gleda samo financijsku mogućnost organizacije već koristi podatke o kupcima, internim procesima, zaposlenicima, učenju i rastu.



Prikaz 1. Balanced Scorecard

Izvor: Kaplan et al., 1996

Kaplan i Norton opisuju Balanced Scorecard na sljedeći način: “Balanced Scorecard, kao model uravnoteženih ciljeva, zadržava tradicionalne financijske mjere. Financijske mjere govore o prošlim događajima i adekvatne su za organizacije industrijskog doba kojima ulaganja u dugoročne sposobnosti i odnose s kupcima nisu od velike važnosti. Te financijske mjere su ipak neadekvatne za praćenje i vrednovanje puta kojim organizacija informacijskog doba moraju proći kako bi kreirala buduće vrijednosti kroz ulaganje u kupce, dobavljače, zaposlenike, procese i inovacije.” (Kaplan et al., 1996)

Balanced Scorecard je evoluirala od jednostavnog mjerenja učinkovitosti do potpunog strateškog alata i modela upravljanja sustavima. Današnji Balanced Scorecard ne samo da se aktivno koristi, već i stvara komunikaciju među korisnicima, jer oni šalju povratne informacije prema vodstvu organizacije u kojem se smjeru kreće implementacija.

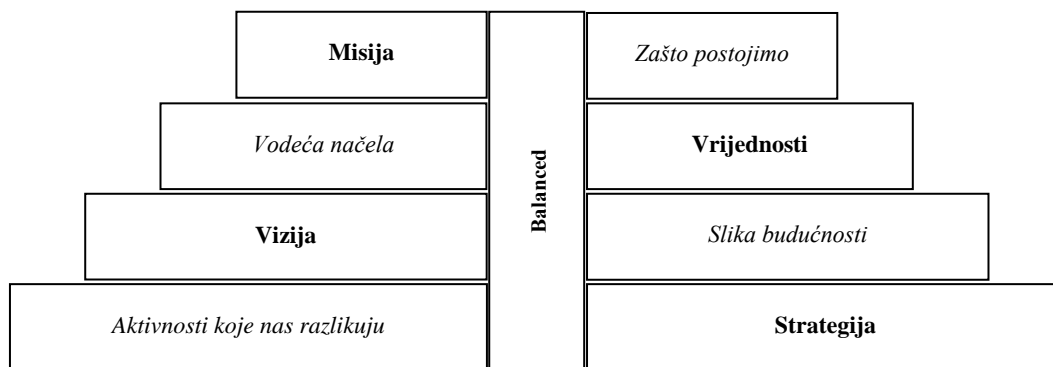
Balanced Scorecard je odabrani skupi mjera izvedenih iz strategije organizacije uz pomoć kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti organizacije te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja čimbenika uspješnosti.

2.2. Misija, vizija, vrijednosti i strategije

Uprava organizacije, odnosno najviši menadžment je odgovoran za izgradnju samog modela u kojem je važno precizno utvrditi misiju i viziju organizacije. Sama vizija predstavlja pravac u kojem se organizacija namjerava razvijati, dok misija definira i određuje viziju sa stajališta poslovnih područja u kojima treba biti konkurentna.

Model Balanced Scorecard-a razvija se za točno određenu namjenu u skladu s prethodno postavljenim konceptom. Kako bi Balanced Scorecard bio uspješan alat, on mora biti usklađen s misijom, vrijednostima, vizijom i strategijom organizacije u koje se uvodi.

Na prikazu 2. je vidljivo kako se mogu definirati inputi potrebni za izradu čvrstog i održivog BSC modela koji će se oduprijeti nepostojanim vremenskim prilikama poslovnog okoliša.



Prikaz 2. BSC provodi misiju, viziju i strategiju

Izvor: Niven, 2007: 97

U pravilu misija se ne mijenja, ali u posebnim slučajevima misija se tijekom vremena može promijeniti kako bi organizacija iskoristila novonastalu tržišnu mogućnost ili kako bi se prilagodila novim tržišnim zahtjevima. Znači, organizacije bi trebale izmijeniti ili revidirati svoju misiju ako ona nema uporište u realnoj situaciji na tržištu ili ako ne osigurava pozitivan smjer za poslovanje organizacije.

Vizija predstavlja prijelaz iz statičkih misija (razlog postojanja) i središnjih vrijednosti (kultura) u dinamičan svijet strategije koju treba provesti kako bi se postiglo željeno buduće stanje. Budući da vizija djeluje kao spona između misije, središnjih vrijednosti i strategije, ona predstavlja najkritičniju komponentu, stoga je potrebno posvetiti posebnu pažnju njezinu formuliranju.

Kvaliteta vrijednosti, a ne kvantiteta, trebala bi biti vodilja odabira temeljnih vrijednosti, pa tako organizacije obično imaju malen broj središnjih vrijednosti koje na pravi način odražavaju njihovu bit. Veliki broj može značiti miješanje vrijednosti i prakse.

Poteškoća s definiranjem strategije je u tome da ona ima različita značenja za različite ljude u organizaciji. Većina se autora slaže da je provođenje strategije puno važnije od formuliranja same definicije strategije. Nakon istraživanja, Kaplan i Norton došli su do zaključka da samo 10 posto organizacija provodi svoju strategiju. Prema njihovu istraživanju, prepreke u provođenju strategije na prikazu broj 3 su: prepreke u viziji, prepreke u ljudima, prepreke u menadžmentu, prepreke u resursima.



Prikaz 3. Prepreke u provođenju strategije

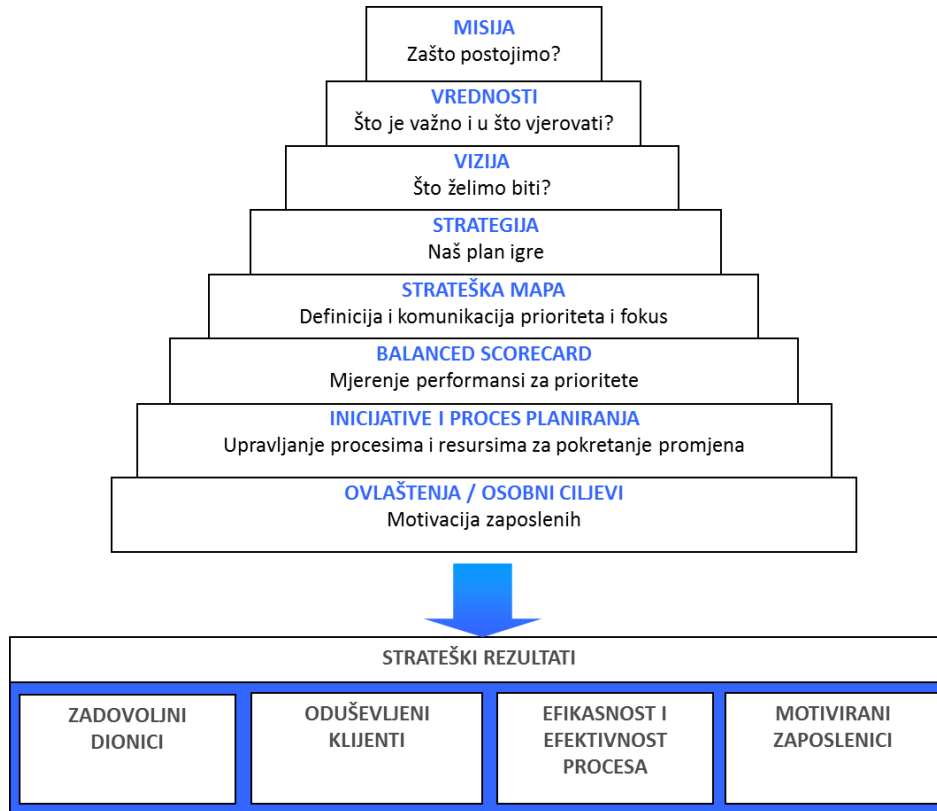
Izvor: Kaplan et al., 1996: 52

Iz ovog prikaza vidljivo je da velika većina organizacija i pojedinaca zanemaruje iznimnu važnost strategije organizacije. Kako bi organizacije izbjegle prepreke u provođenju strategije i kako bi uspjele u bilo kojem poslovnom pothvatu, veliki je naglasak stavljen na postojanje strategije. Kako bi organizacije uspjele u vlastitom poslovnom pothvatu, potrebno je s velikom jasnoćom staviti naglasak na strategiju kako bi je svatko u organizaciji razumio i svakodnevno djelovao u skladu s njom.

Revizija mjera na Balanced Scorecard-ima niže razine pruža izvanrednu mogućnost da se odredi da li zaposlenici u gornjim i donjim dijelovima korporativne hijerarhije doista podupiru vrijednosti koje je organizacija definirala.

2.3. Razlozi za primjenu Balanced Scorecard metode

Balanced Scorecard je okvir za implementaciju strategije u organizaciji. Radi se o sustavu povezanih ciljeva, mjera i inicijativa koje zajedno opisuju strategiju neke organizacije i načine na koje će realizirati implementaciju.



Prikaz 4. Razlozi za primjenu BSC metode

Izvor: Čerović, 2011: 8

Balanced Scorecard osigurava realniju procjenu ukupnog postignuća organizacije jer sagledava organizaciju s četiri uravnotežene perspektive. Riječ je o uravnoteženosti između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, monetarnih i nemonetarnih pokazatelja, između kasnih i ranih indikatora te između internih i eksternih faktora. Ovaj alat omogućava realnu procjenu organizacije i uspostavljanje ravnoteže unutar nje. “Balanced Scorecard je izronio kao dokazani i uspješan alat u našoj potrazi da zabilježimo, opišemo i provedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe neke organizacije te da u procesu omogući organizacijama uspješnu provedbu svojih različitih strategija.” (Niven, 2007)

Model Balanced Scorecard-a, otkako je nastao usvojen je u brojnim organizacijama širom svijeta, kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama. Mnogobrojne organizacije su uočile da sa manjim modifikacijama Balanced Scorecard-a mogu povećati vrijednost organizacije i ispuniti misiju svog postojanja. Naime, ovaj alat u službi je da pomogne u prevladavanju dva osnovna problema, a to su: efikasno mjerenje performansi organizacije te uspješno implementiranje strategije. U prilog ovom modelu ide to što njegova popularnost ne pada, vrlo je popularan alat zbog svoje jednostavnosti i nepogrešive djelotvornosti.

2.4. Analiza perspektiva

Model se može primjenjivati u svim vrstama organizacija kao što su profitne, neprofitne, vladine, nevladine, privatne i javne. Na našim područjima, multinacionalne i inozemne organizacije koja imaju svoja postrojenja uglavnom primjenjuju BSC model, dok nacionalne organizacije sve više shvaćaju prednosti ovog modela. S obzirom na široku primjenu svaka organizacija sastavlja svoje vlastite pokazatelje na osnovu zadanih ciljeva. Dražić Lutilsky et al. (2007) navode kako konačan rezultat koji se mora postići trebao bi, za svaku perspektivu, biti sljedeći:

- Popis ciljeva za perspektivu, popraćen detaljnim opisom svakog cilja,
- Opis pokazatelja za svaki cilj,
- Prikaz kako se svaki pokazatelj može kvantificirati i prikazati,
- Grafički model povezanosti pokazatelja unutar perspektive i povezanosti pokazatelja s pokazateljima ili ciljevima u drugim perspektivama.

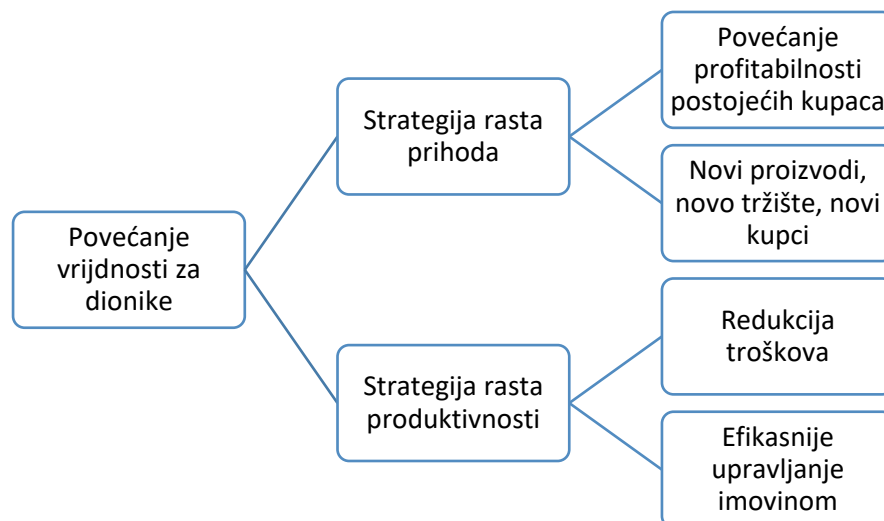
Govoreći o Balanced Scorecard-u govorimo ustvari o određenoj ravnoteži u organizaciji koju želimo postići i uspješno održati kroz vrijeme. Bitno je da se razjasni pravo značenje termina ravnoteže u BSC-u, svrha njenog postojanja i zadaci koje treba ostvariti. Postoje tri područja koja usko povezujemo sa terminom ravnoteža (Niven, 2002):

1. Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspjeha. Balanced Scorecard je prvotno i bio zamišljen kao alat kojim će se riješiti nepovezanost financijskih i nefinancijskih pokazatelja.

2. Ravnoteža između internih i eksternih faktora organizacije. Dionici i kupci predstavljaju vanjske faktore koji su u modelu Balanced Scorecard-a predstavljani pomoću zaposlenika i internih procesa. Naime, Balanced Scorecard prepoznaje važnost uravnoteženja potreba svih onih grupa u svrhu efikasnog implementiranja strategije
3. Ravnoteža između pokazatelja prošlosti i budućnosti. Pokazatelji koji govore o prošlosti objektivni su i dostupni, međutim nedostaje im moć predviđanja. Za razliku od njih pokazatelji budućnosti vođeni su postignućima pokazatelja prošlosti. Oni često uključuju mjerila procesa i aktivnosti. Na primjer, dostava na vrijeme može predstavljati pokazatelj budućnosti za pokazatelj prošlosti kao što je zadovoljstvo kupaca. Scorecard bi trebao biti spoj ove dvije vrste pokazatelja.

Financijska perspektiva

Financijski pokazatelji odražavaju prošle aktivnosti i ne govore mnogo o tome što bi se u sadašnjosti ili budućnosti moglo poduzeti u procesu stvaranja vrijednosti. Iz navedenih razloga, BSC metoda kroz svoje četiri perspektive široko obuhvaća i analizira poslovanje organizacije. Upravo želi ispraviti jednu od najčešćih pogrešaka u poslovnom svijetu. (Džeko, 2016)



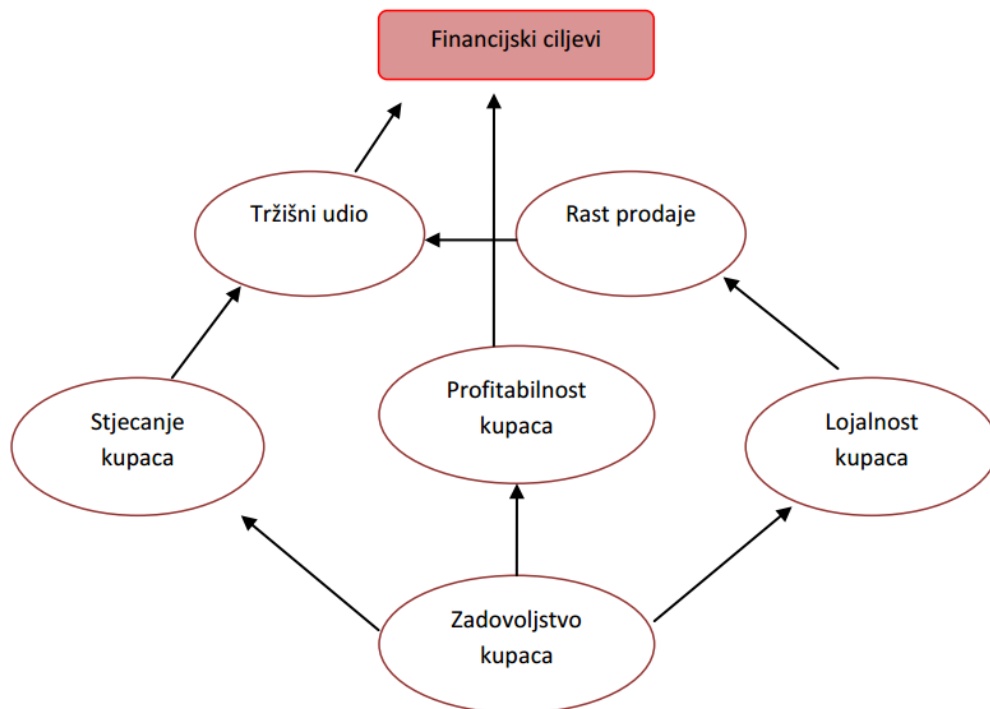
Prikaz 5. Ciljevi financijske perspektive

Izvor: Atkinson et al., 2007: 403

Perspektiva kupaca

U današnjem globaliziranom svijetu, kada se bilo koji proizvod, koji se učestalo koristi može nabaviti u roku nekoliko radnih dana iz bilo kojeg dijela svijeta, prikazuje potrebu ove perspektive. Mjere koje se koriste u ovoj perspektivi moraju usmjeriti pažnju na kupčeve želje i zadovoljstvo proizvodom. Ova perspektiva može polučiti loše rezultate iako financijska slika može izgledati dobro.

Organizacije, osim na pružanje usluga, pozornost moraju usmjeriti i na potrošače, pritom vodeći računa o dinamičnom okruženju kojeg karakteriziraju različite promjene, stoga je potrebno voditi računa o ključnim pokazateljima što je prikazano sljedećim prikazom.



Prikaz 6. Utjecaj kupaca na financijske ciljeve

Izvor: Atkinson et al., 2007: 404

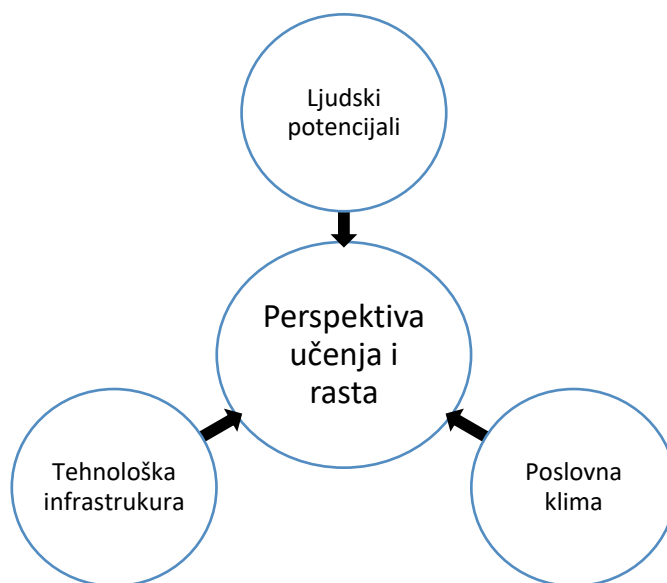
Organizacija mora znati što studenti žele. Treba znati što će studenti tražiti u budućnosti, te analizu treba podijeliti na vrstu kupaca i vrstu proizvoda ili usluga za koji se kupac najviše zanima.

Perspektiva učenja i rasta

Ova perspektiva povezuje edukaciju zaposlenika i razvoj stavova organizacije koji se odnose na osobna i organizacijska poboljšanja.

U rastućoj ekonomiji znanja, zaposlenici su ti koji svojim kontinuiranim učenjem efikasnije rješavaju nadolazeće izazove sa kojima se susreće konkurentna organizacija na tržištu.

Što je veće zadovoljstvo zaposlenika to će njihovi učinci biti bolji, a to može se postići na brojne načine: kvalitetnom radnom okolinom, visokom razinom interne komunikacije, pružanjem prilika za ispunjavanje osobnih ciljeva. Zaposlenici su svjesni zajedničke vizije, misije i strategije organizacije te je u potpunosti razumiju i svoje ciljeve poistovjećuju sa ciljevima organizacije. (Atkinson et al., 2007: 410)



Prikaz 7. Ciljevi perspektive učenja i razvoja

Izvor: Atkinson et al., 2007: 410

Edukacija zaposlenika je naprednije stjecanje znanja od samog skupljanja iskustva. Jer u ovom slučaju zaposlenik i njegov mentor zajedničkim snagama rješavaju izazove, na što utječe i komunikacija preostalih zaposlenika.

Perspektiva internih procesa

Četvrta i posljednja perspektiva Balanced Scorecard-a orijentirana je na osiguravanje

održivog rasta u budućnosti i mjeri strateške potencijale zaposlenika, sposobnost informacijskog sustava i razinu motivacije i ostvarenja ciljeva. Perspektiva učenja i rasta zaposlenika osigurava potrebnu infrastrukturu kako bi se potaknulo ispunjenje ambicioznih zadaća i u ostale tri perspektive. Ona je temelj na kojem leži BSC.

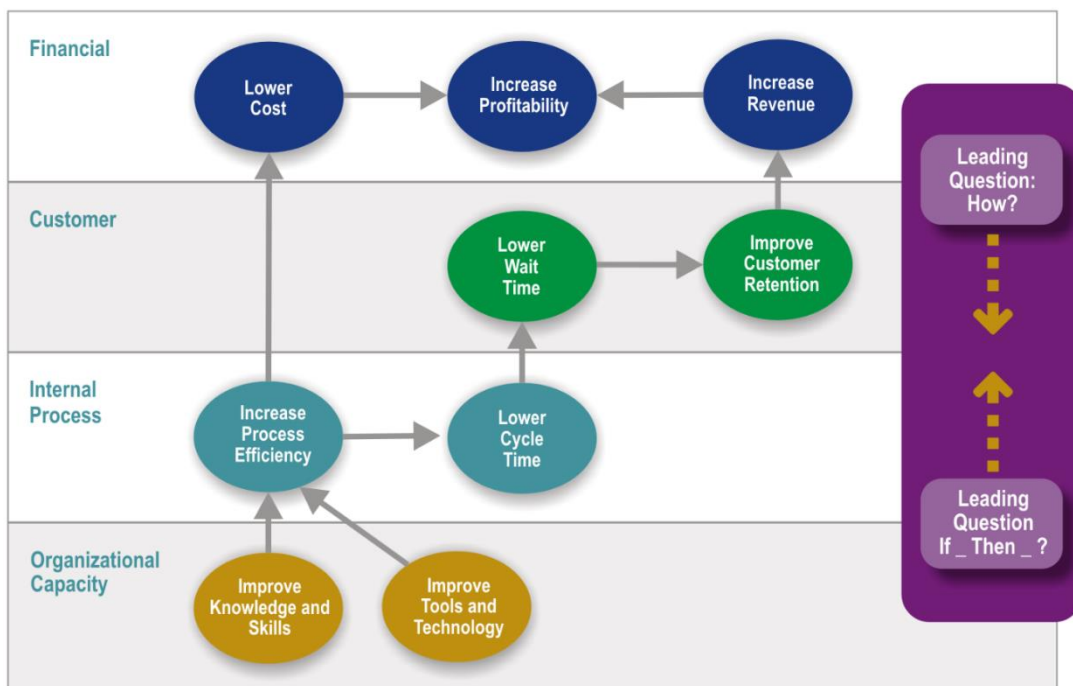
Kao ključni procesi perspektive internih poslovnih procesa identificirani su (*Atkinson et al., 2007: 407*):

- Operativni procesi – uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje proizvoda i usluga do dostave krajnjem kupcu. U te aktivnosti spada nabava sirovina od dobavljača, proizvodnja proizvoda / usluga te distribucija gotovog proizvoda / usluge krajnjem kupcu,
- Procesii upravljanja kupcima – predstavljaju aktivnosti kojima se odnosi sa kupcima još više produbljuju, a obuhvaćaju: odabir kupaca, stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca i povećanje poslovanja s kupcima,
- Procesii inovacije - predstavljaju konstantnu inovativnost i usredotočenost na potrebe kupaca koja ovisi o mogućnosti zaposlenika organizacije da budu inovativni, te nove inovacije pretvore u nove proizvode i usluge,
- Socijalni procesii i procesii regulacije – predstavljaju skup nacionalnih i lokalnih regulativa kojih se organizacija mora pridržavati u svome poslovanju, te aktivnosti na unapređenju zajedničkog dobra zajednice.

Mjere koje se koriste kod ove perspektive moraju biti pažljivo odabrane od strane korisnika koji ih najbolje poznaju, a ujedno i znaju što bi trebalo promijeniti ukoliko poslovni proces smanjuje efikasnost zaposlenika.

2.5. Strateška mapa

Strateška mapa je komunikacijski alat koji se koristi kako bi se prikazala sveukupna vrijednost koja je stvorena za organizaciju. Ona prikazuje logičnu vezu između strateških ciljeva o obliku uzročno posljedičnog lanca. Poboljšanje učinkovitosti u perspektivama učenja i rasta omogućava organizaciji da poboljša svoje perspektive internog procesa, što nadalje omogućava stvaranje željenih rezultata kod financijske perspektive i perspektive kupaca.



Prikaz 8. Strateška mapa

Izvor: The Balanced Scorecard Institute (<https://www.balancedscorecard.org/>, 17.02.2017.)

Klasični Balanced Scorecard sastoji se od četiri perspektive: financijska, perspektiva kupca, internog procesa te učenja i rasta. Strateška mapa osigurava vizualni okvir koji objedinjuje strateške ciljeve organizacije putem navedene četiri perspektive te oslikava uzročno-posljedične odnose između ishoda i perspektiva. Željeni ishodi djelovanja iz perspektive internog procesa povezani su sa željenim ishodima iz perspektiva financijskih procesa i perspektivom klijenta. Slično tome, perspektiva učenja i rasta identificira strateške preduvjete za doseganje rezultata procesa. (Norton, 2006)

Prilikom izrade strateške mape i Balanced Scorecard mjerila suočavamo se sa važnim pitanjem: koliko perspektiva treba odabrati i koje će one biti? Kaplan i Norton govore o četiri spomenute perspektive, ali sugeriraju da te četiri perspektive treba smatrati obrascem, a ne kalupom. Moguće je uvesti i petu perspektivu ili mogu biti samo tri. Odabir ovisi isključivo o tome što je i koliko potrebno da se ispriča strateška priča i stvore konkurentske prednosti. Međutim, ne treba zaboraviti jednu od mnogih privlačnosti prvobitnog sustava Balanced Scorecard-a - njegovu kratkoću. (Niven, 2007: 130)

3. STUDENTSKI CENTAR SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

U Statutu Studentskog centra u Zagrebu navodi se kako je kao neprofitna ustanova osnovana 1957. godine u Zagrebu, čija je osnovna djelatnost briga o studentskom standardu koji se ostvaruje kroz djelatnost studentskog smještaja, studentske prehrane i studentske kulture.

3.1. Studentski centar u Zagrebu

Zakonom o visokim učilištima iz 1993. godine Republika Hrvatska prenijela vlasnička i osnivačka prava nad Studentskim centrom na Sveučilište u Zagrebu.



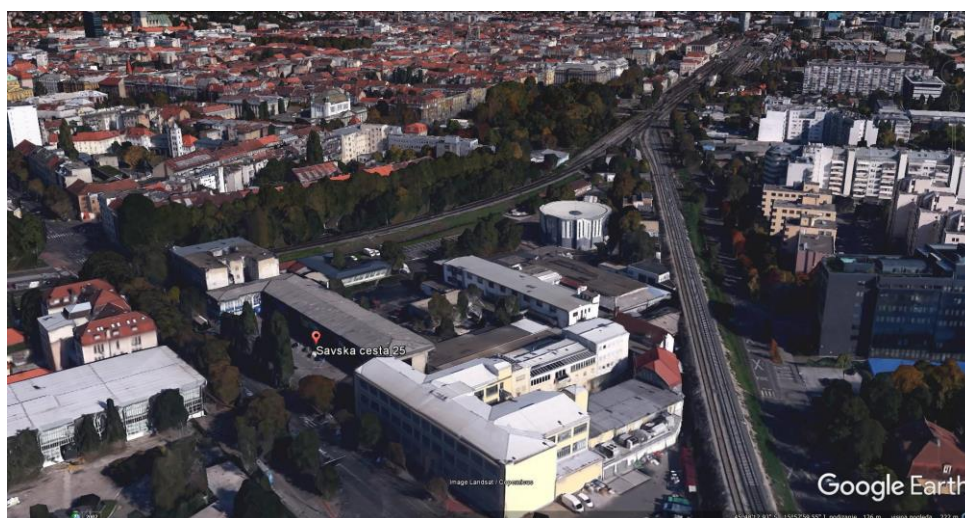
Slika 1. Logo Studentskog centra u Zagrebu

Izvor: Studentski centar u Zagrebu (<http://www.sczg.unizg.hr/>, 10. veljače 2017.)

Prošlost, sadašnjost, a i budućnost Studentskoga centra u Zagrebu (dalje: SC), stožerne ustanove studentskoga standarda, pa i socijalne sigurnosti studenata, neraskidivo je vezana za sveučilišni život u Zagrebu. Ali, ne samo u Zagrebu. Zagreb jest “rodno” i radno mjesto SC-a, ali je njegovo djelovanje mnogo širih okvira i dometa. Naime, SC je ustrojbeno jedinica Sveučilišta u Zagrebu koje je svojim djelovanjem zadovoljavalo intelektualne, znanstvene, kulturne, duhovne i društvene potrebe ne samo Zagreba i Hrvatske, nego i širega područja. Široka djelatnost zacrtana je još u osnivačkom aktu od 1. lipnja 1957. godine. Studenti su dobili prostor bivšega Zagrebačkog velesajma u Savskoj 25. Postao je središnje, najfrekventnije i najstudentskije mjesto studentskih zbivanja na Sveučilištu, u gradu i u Hrvatskoj. Odnosno, zašto ne reći “svetim” prostorom brojnih generacija hrvatskih sveučilištaraca. Adaptacije dobivenih prostora za potrebe SC-a u Savskoj 25

započete su potkraj 1958. godine a završene su uglavnom potkraj 1962. godine. U adaptirane i dograđene prostore za studentske prehrambene potrebe, potrebe studentskoga rada, kulturnog, obrazovnog i zabavnoga sadržaja ušli su studenti i servisi za studentske usluge. *Studentski centar u Zagrebu (2017)* < <http://www.sczg.unizg.hr/povijest/>>, [02.02.2017.]

Na web SC-a stranici navodi se kako je 15. travnja 1959. godine svečano otvoren (restoran, kino) što je ujedno bila velika pobjeda studenata: Klub SC, učionica, Galerija SC, Komorna pozornica (Teatar &TD) stvoreno je od SC-a kultno mjesto ne samo studentskih, nego i širih društvenih sadržaja i značenja.



Slika 2. Panorama Studentskog centra u Zagrebu

Izvor: Google Earth (2017)

Ćorić (2007) ističe kako su danas osnovna obilježja SC-a čvršća i koherentnija povezanost ustrojstvenih jedinica nego prije, funkcionalna i ustrojstvena izgrađenost, kvalificiranost osoblja i kadrovska ekipiranost, informatička povezanost, razonode i naizgled nespojive djelatnosti, disperziranost objekata i poslovanja. Financiranje poslovanja je mješovito: proračunsko (subvencije na prehrani i smještaju) i tržišno-dohodovno, tj. neposredni tržišni i radni uvjeti poslovanja.

Studentski centar nadilazi egzistencijalnu studentsku stvarnost. Studentski domovi, pa i restorani, mjesta su njihova svakidašnjeg življenja, zamjena za roditeljski dom i obitelj, tu se odrasta i sazrijeva. Tu se događa i prva, i prava ljubav, i vjenčanja, pripravlja za stvarni život i profesionalni rad. (*Studentski centar u Zagrebu, 2017*)

3.2. Analiza djelatnosti

Studentski centar u Zagrebu svoje djelatnosti obavlja na sljedećih 15 lokacija:

1. Studentsko naselje „STJEPAN RADIĆ“
2. Studentsko naselje „ANTE STARČEVIĆ“
3. Studentsko naselje „CVJETNO NASELJE“
4. Studentsko naselje „LAŠĆINA“
5. SAVSKA 25 (SREDIŠTE)
6. ZUK „BORONGAJ“
7. Prehrana „EKONOMIJA“
8. Prehrana „FSB“
9. Prehrana „ŠUMARSTVO“
10. Prehrana „MEDICINA“
11. Prehrana „VETERINA“
12. Prehrana „ALU“
13. Prehrana „TEKSTILNI“
14. Prehrana „TVZ“
15. Prehrana „BALTAZAR“

U sklopu studentskih naselja „STJEPAN RADIĆ“, „CVJETNO NASELJE“, „LAŠĆINA“ uz smještaj, obavljaju se djelatnosti iz prehrane i kulture.

U studentskom naselju „ANTE STARČEVIĆ“ nalazi se samo smještaj.

Studentski centar je sveučilišna ustanova od posebnoga društvenog interesa i značenja, ustanova je s vrlo razgranatom i kompleksnom djelatnosti na području izvannastavnoga života i standarda studenata. U Savskoj 25, nalazi se upravna zgrada, sa cijelom administracijom, tri restorana, od toga dvije linije za studente, te jednom brzom linijom, koja je namijenjena ne samo za studente, već i za vanjske korisnike po ekonomskim cijenama.

Na ovoj lokaciji nalaze se i velika kino dvorana sa 1000 sjedećih mjesta, što je ujedno čini i najvećom dvoranom u Republici Hrvatskoj za ovu namjenu. Dvije polukružne dvorane i dvije manje kazališne dvorane na raspolaganju su djelatnosti kulture za izvođenje kazališnog programa. Dvorana MM Centra, nedavno

nadopunjena sa digitalnim projektorom, financiran iz EU fondova, omogućava studentima pregledavanje radnih video materijala u najvećoj kvaliteti prikaza.

3.2.1. Prehrana

Svečanim otvaranjem prostora Studentskog centra u travnju 1959. godine, otvorio se i restoran gdje se počinje sa uslugom studentske prehrane, koji se kasnije dodaje u Statut kao jedna od osnovnih djelatnosti. Studentske menze, odnosno restorani, raspoređeni su na 12 lokacija, s raznovrsnim modelima ponude. Neki od restorana sastoje se od više linija samoposluživanja, kao i dodatnih linija brze prehrane ili picerije. Svaka Poslovna jedinica djeluje kao zasebna tehnološka cjelina te prema planovima jelovnika i prostornim mogućnostima nudi i različite mogućnosti u ostvarivanju prehrane studenata.



Slika 3. Restoran ZUK Borongaj

Izvor: Studentski centar u Zagrebu (2017)

U prosjeku se dnevno proizvede preko 25.000 obroka, odnosno preko osam milijuna obroka godišnje. Posluživanja hrane studentima organizirana su prema modelu „self service“, s obzirom na efikasnost i efektivnost rada (brži protok velikog broja korisnika u najmanjem vremenskom rasponu). U ponudi su obroci (menu ili po izboru) od doručka do večere, ovisno o restoranu.

Primjenom HACCP standarda, koji ujedno predstavlja integrirani sustav kontrole sigurnosti hrane u svim fazama proizvodnje, potvrđuje se kako je Studentski centar

podigao visoko razinu uslugu prehrane. Studenska prehrana subvencionirana je od strane Ministarstva znanosti i obrazovanja (MZO) utvrđenim Pravilnikom o subvencioniranju studentske prehrane (NN 120/13, 8/14).

Prihodi od prehrane ostvaruju se po dvije osnove:

- naplata od studenata – prihodi prikazani na poziciji prihodi od prodaje robe
- subvencije od MZO-a – prihodi prikazani na poziciji prihodi po posebnim propisima.

Stupanjem na snagu novog Pravilnika o pravu na ostvarenje pokriva troškova za subvencioniranu studentsku prehranu i standardizaciji studentske prehrane RH od 1.10.2013. godine cijena kompletnog studentskog menu-a obroka iznosi 22,60 kn, od čega MZO subvencionira 71,24% odnosno 16,10 kn, a student na blagajni restorana SC-a Zagreb plaća 28,76% odnosno 6,50 kn.

U sklopu prehrane nalazi se poslovna jedinica „Ugostiteljstvo i catering“, koja ima 18 caffè barova i tri restorana. Zaposlenici studentske prehrane pored poslova pripreme i posluživanja studentskih obroka rade i na svim lokacijama gdje pružaju ugostiteljske usluge i usluge catering-a.

3.2.2. Smještaj

Zaposlenici djelatnosti studentskog smještaja zaduženi su za funkcioniranje studentskih domova, čime se smatra što kvalitetnija usluga smještaja, te sportsko-rekreativnih sadržaja unutar studentskih naselja.

Djelatnost se odvija u sljedećim organizacijskim jedinicama:

- Poslovnica za Smještaj,
- Poslovnica za sport
- Studentsko naselje „Stjepan Radić“
- Studentsko naselje „Cvjetno naselje“
- Studentsko naselje „Dr. Ante Starčević“
- Studentsko naselje „Laščina“.

Aktivnosti u djelatnosti smještaja podijeljene su u dva razdoblja. Prvo je Akademska godina, koja je pravilnikom određena od 1. listopada do 30. rujna, te ljetno razdoblje

(od 16. srpnja do 31. kolovoza). Tokom ljetnih mjeseci u svrhu iskorištavanja praznih kapaciteta Ministarstvo znanosti i obrazovanja dopustilo je Studentskom centru najam tih prostora turistima, sa ciljem ostvarivanja sredstava koja se ulažu u poboljšanje standarda studenata.

U mjesecu lipnju svake godine MZO raspisuje natječaj za smještaj redovitih studenata u studentske domove i natječaja za subvencioniranje stanarina studentima kod privatnih stanodavaca, čime djelatnost Smještaja započinje pripremu za novu akademsku godinu.

Studentski centar ima smještajni kapacitet od 7556 kreveta, koji su u potpunosti iskoristivi, uzimajući u obzir uz dva nova paviljona u SD "S. Radić" sa 464 novih kreveta.

Cijena stanovanja u studentskim domovima određena je cjenikom gdje su najskuplji apartmani u novoizgrađenim paviljonima studentskog doma „S. Radić“, a najjeftiniji u sklopu studentskog doma „Laščina“.

Zadaća je svih djelatnika da osiguraju stanovanje studenata i drugih gostiju na zdrav, sanitarno ispravan i siguran način. Realizacija plana aktivnosti za pojedine skupine stanara ili korisnika smještaja obuhvaća:

- smještaj stanara korisnika redovnog smještaja (od prve godine studija do apsolviranja i znanstvenih novaka te studenata iz dijaspora)
- smještaj studenata upućenih od strane MZO i Sveučilišta u Zagrebu u okviru međunarodne studentske razmjene
- smještaj studenata iz inozemstva na stručnoj praksi smještenih na zahtjev fakultetskih studentskih organizacija i Studentskoga zbora
- smještaj gostujućih profesora iz zemlje i inozemstva na Sveučilištu u Zagrebu
- smještaj studentskih ekscurzija i sportskih ekipa domaćih i stranih sveučilišta po zahtjevu matičnih fakulteta
- ljetni smještaj studenata
- ljetni turizam.

Studenti kojima nije odobren subvencionirani smještaj od strane MZO-a, sami snose trošak subvencije u iznosu od 200,00 kuna mjesečno. Studenti legalni ilegalci plaćaju

50% cijene smještaja. Studenti koji dolaze na kraći period boravka (do 10 dana), plaćaju cijenu boravka po danu u iznosu od 73 kn/noć. Ovo se odnosi na studente koji dolaze putem međusveučilišne i bilateralne razmjene. (Studentski centar u Zagrebu, Smještaj, 2017)

Poslovnica za sport

Poslovnica za sport, nalazi se u sklopu djelatnosti Smještaja, upravo zbog toga jer se sportsko-rekreacijski sadržaji i programi nalaze unutar studentskih naselja, a od aktivnosti koje provode su:

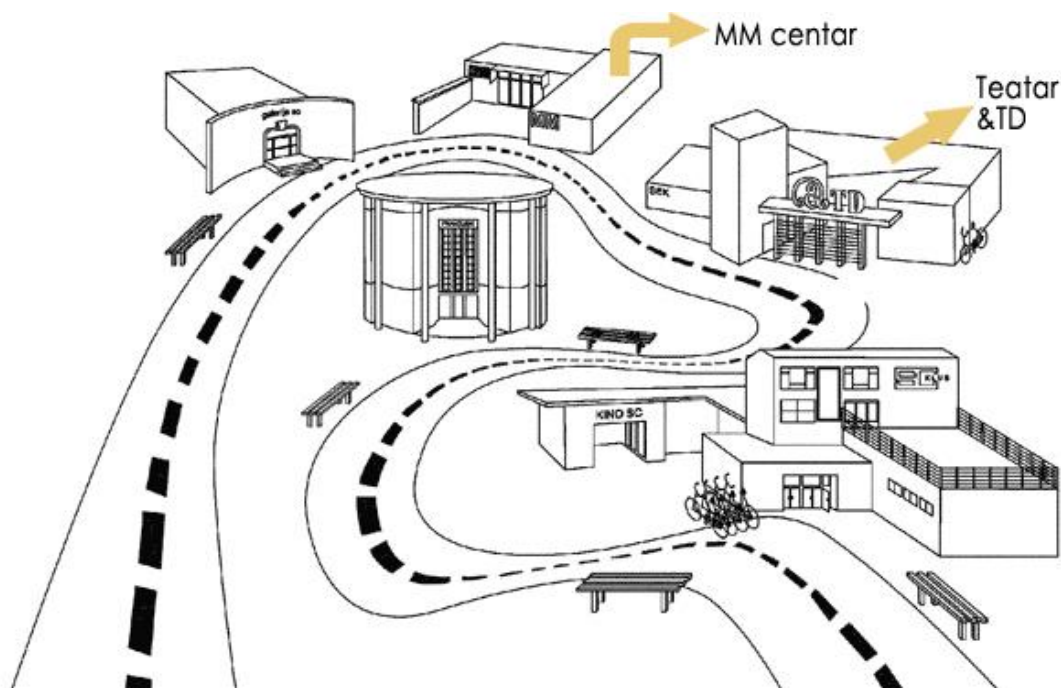
- natjecateljske aktivnosti: malonogometni turnir, košarkaško natjecanje, stolni tenis, odbojka na pijesku, šah
- rekreacijske aktivnosti: fitnes, aerobik, stolni tenis, mali nogomet
- rekreativne aktivnosti za djelatnike SC: mali nogomet, košarka, stolni tenis
- edukacijske aktivnosti: rad sa studentima na edukaciji pravilnog korištenja sprava i vježbanja i fitnesu, organizacija studentskih tribina na temu vježbanja i prehrane.

3.2.3. Kultura

Temeljne smjernice (jedna od) djelatnosti kulture su programsko objedinjavanje infrastrukture te ostvarenje komunikacije sa studentskom populacijom i mogućnost njihovog aktivnog sudjelovanja u predlaganju i provedbi programa. Broj zaposlenih u djelatnosti kulture je 44 osoba. Djelatnost kulture svoje aktivnosti definira temeljem izrađenog programa kulture. Program kulture je okvirni opis svih kulturnih projekata koji će biti organizirani za studente tijekom jedne kalendarske godine. Tijekom godine umjetničke udruge, umjetničke organizacije, umjetnici pojedinci i studenti dopunjavaju godišnji program Prijavama na otvorene natječaje za projekte kulture. (Studentski centar u Zagrebu, Kultura, 2017)

SC je od svojih početaka kreator i organizator kulturne djelatnosti i bio permanentno, kontinuirano i odgovorno na usluzi studentima. Ponuda se sastojala od sadržaja i oblika kulturnog, umjetničkog, zabavnog, obrazovnog, informativnog i duhovnoga karaktera. Kazališna, likovna, glazbena, filmska umjetnost, multimediji, nakladništvo, razni informativni mediji i sadržaji, duhovni sadržaji itd. u lepezi su

ponude studentima, zagrebačkoj mladeži, a i građanstvu. SC je u zasigurno bio najproduktivnija kuća kulturnih sadržaja u Hrvatskoj. Radi se o kulturnom centru, centru multikulturnih i interaktivnih aktivnosti i značaja s kakvim se ni u europskim okvirima ne susreće često. Alternativa, konceptualna, novovalna umjetnost ovdje nađoše svoj dom. Stoga je SC u životu glavnoga grada, nekada republike, a danas hrvatske države, sebi osigurao visoko, možda i vodeće mjesto kao tvorac i organizator kulturnih sadržaja. Kako je kulturno i umjetničko izražavanje u SC-u odavno zaživjelo, neprekinuto i redovito se održava, time je postignuta i institucionalizacija kulturnog i umjetničkog izražavanja. Stvorene su ustanove od kojih su neke odavno priznate i izvan Republike Hrvatske. Riječ je o Teatru &TD, Galeriji SC, Kinu SC, Muzičkom salonu, MM centru, SKUC-u itd. Kulture promjene svoje rodno mjesto imaju u SC-u. Neke od navedenih jedinica postale su, već davno, prepoznatljivim ne samo u nacionalnim okvirima. *Studentski centar u Zagrebu (2017)* < <http://www.sczg.unizg.hr/povijest/>>, [02.02.2017.]



Slika 4. Studentski centar u Zagrebu, Kultura

Izvor: Nu: Write Theatre Festival (2017) <<https://www.nuwritefestival.com/>>, [10.02.2017.]

Iz djelatnosti Kulture naglašavaju kako je kulturna djelatnost SC-a obilježava: suvremenost, liberalizaciju i institucionalizaciju kulture u okviru SC-a, otvorenost,

upitnost, interdisciplinarnost, hrabrost, laboratorij, novum, instalacija novoga, alternativa, granična problematika, profesionalni, paraprofesionalni i amaterski rad.

Studentski centar sa Sveučilištem u Zagrebu, ostalim Studentskim centrima u zemlji inozemstvu, gradom Zagrebom i drugima državnim i gospodarskim organizacijama realizacijom projekata i programa stvara studentsku kulturnu baštinu.

3.2.4. Student servis

Prema Pravilniku o posredovanju pri zapošljavanju redovnih studenata (NN16/96 i NN125/97), regulirano je poslovanje Student servisa, kojemu je glavna djelatnost privremeno i povremeno zapošljavanje studenata. Pravilnik navodi kako se ovom djelatnošću smatra sljedeće:

1. Vođenje očevidnika članova (redovitih studenata) i obavljenih posredovanja;
2. Odgovarajuća obrada tržišta studentskog rada;
3. Obračun i naplata studentske zarade od poslodavca u korist studenta, propisanog doprinosa te naknade za posredovanje;
4. Isplata punog iznosa zarade studentu, bez naknade.

U sklopu Student servisa mogu raditi, odnosno SC može posredovati pri zapošljavanju samo onih studenata koji vjerodostojnom ispravom (indeks, potvrda fakulteta) dokazuje da je redovan student. Student pri registraciji u Student servisu dobiva iskaznicu koja je zapravo isprava o članstvu.

Po Pravilniku naknada koju SC naplaćuje za obavljeni posao iznosi 12%. Naknada se naplaćuje od strane poslodavca te ona, uz odgovarajuće doprinose u visini od 5,5% neto zarade studenta, uvećavaju ukupni trošak pojedinog poslodavca koji zapošljava studente preko Student servisa. SC izdaje fakturu pojedinom poslodavcu na sveukupni iznos troška rada studenta (neto zarada + doprinosi + provizija) od čega se neto zarada po uplati prosljeđuje studentu, doprinosi se uplaćuju u Državni proračun, a provizija se priznaje kao prihod Student servisa.

Student servis, Studentskog centra u Zagrebu, obuhvaća preko 35 tisuća korisnika.

3.3. Rezultati poslovanja u razdoblju od 2014. – 2015.

Studentski centar, kao neprofitna organizacija koja primjenjiva dvostavno neprofitno računovodstvo treba do kraja tekuće godine donijeti financijski plan za sljedeću godinu i to temeljem Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija (NN 121/2014).

SC svoj plan i program izrađuje u skladu s naprijed navedenim polaznim osnovama, planiranim prihodima cijena usluga. Planirani prihodi temelje se na količini prodanih obroka u prehrani, brojem mjesta u studentskim domovima, uvećanim za subvenciju studentske prehrane i smještaja, te temeljem ostvarenja pojedinih troškova iz prethodnog razdoblja.

SC svoje prihode ostvaruje iz svojih djelatnosti:

- od subvencija i drugih oblika potpora koje za studente osigurava nadležno ministarstvo
- od studentskih participacija za prehranu i smještaj koje uplaćuju sami studenti ili se podmiruje iz općinskih, gradskih, županijskih odnosno državnih fondova
- od usluga posredovanja pri povremenom i privremenom zapošljavanju studenata
- od prodaje proizvoda i usluga, iznajmljivanja smještajnog i poslovnog prostora
- iz ostalih izvora u skladu sa zakonom
- od sredstava u skladu s Odlukom o sanaciji Studentskog centra.

Navedeni prihodi iz Uredbe o računovodstvu neprofitnih organizacija kategoriziraju se kao:

- Prihodi od prodaje roba
- Prihodi od prodaje usluga
- Prihodi od članarina (Student servis)
- Prihodi po posebnim propisima (subvencije)
- Prihodi od imovine
- Ostali prihodi.

U nastavku je prikazano poslovanje SC-a kroz dvije promatrane godine u razdoblju od 2014. – 2015. godine. Od izvještaja su prikazani Bilanca i Izvještaj o prihodima i rashodima neprofitnih organizacija za 2014. i 2015. godinu.

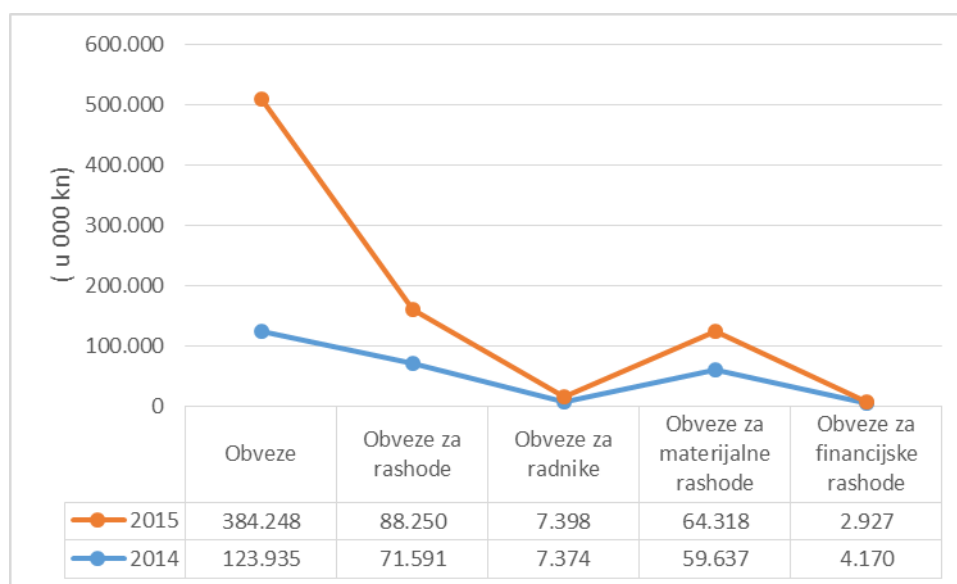
Tablica 1. Bilanca poslovanje Studentskog centra u Zagrebu u razdoblju od 2014. - 2015. godine

(u 000 kn)	2014	2015	APS	REL
IMOVINA	254.423	525.298	270.875	106,5%
Nefinancijska imovina	212.243	473.342	261.098	123,0%
Neproizvedena dugotrajna imovina	3.142	3.146	4	0,1%
Materijalna imovina – prirodna bogatstva	5.425	5.425	0	0,0%
Nematerijalna imovina	1.324	1.335	10	0,8%
Proizvedena dugotrajna imovina	203.011	199.154	-3.857	-1,9%
Građevinski objekti	370.042	370.560	518	0,1%
Postrojenja i oprema	92.269	80.140	-12.129	-13,1%
Prijevozna sredstva	3.048	3.601	553	18,1%
Knjige, umjetnička djela i ostale izložbene vrij.	830	830	0	0,0%
Nematerijalna proizvedena imovina	67	66	-1	-1,0%
Plemeniti metali i ostale pohranjene vrijednosti	2	2	0	0,0%
Plemeniti metali i ostale pohranjene vrijednosti	2	2	0	0,0%
Sitni inventar	479	533	54	11,3%
Nefinancijska imovina u pripremi	161	264.583	264.422	164246,6%
Proizvedena kratkotrajna imovina	5.448	5.923	475	8,7%
Zalihe za obavljanje djelatnosti	4.742	4.619	-123	-2,6%
Roba za daljnju prodaju	706	1.304	598	84,7%
Financijska imovina	42.179	51.956	9.776	23,2%
Novac u banci i blagajni	10.732	28.850	18.118	168,8%
Novac u banci	10.578	28.678	18.100	171,1%
Depoziti, jamčevni polozi i potr. od radnika	2.006	1.168	-838	-41,8%
Potraživanja za više plaćene poreze i doprinose	343	289	-54	-15,7%
Ostala potraživanja	1.648	875	-773	-46,9%
Dionice i udjeli u glavnici	4.475	4.939	465	10,4%
Potraživanja za prihode	24.967	16.998	-7.969	-31,9%
Potraživanja za prihode od imovine	1.460	1.460	0	0,0%
OBVEZE I VLASTITI IZVORI	254.423	525.298	270.875	106,5%
Obveze	123.935	384.248	260.313	210,0%
Obveze za rashode	71.591	88.250	16.659	23,3%
Obveze za radnike	7.374	7.398	24	0,3%
Obveze za materijalne rashode	59.637	64.318	4.681	7,8%
Obveze za financijske rashode	4.170	2.927	-1.243	-29,8%
Ostale obveze	409	13.608	13.199	3226,9%
Odgođeno plaćanje rash. i prih.	52.345	295.998	243.654	465,5%
Vlastiti izvori	130.487	141.049	10.562	8,1%
Manjak prihoda	13.583	0	-13.583	-100,0%

Izvor: Studentski centar u Zagrebu (2017)

Iz prethodne tablice vidljivo je kako se imovina povećala za više od 270 milijuna, što je ujedno i povećanje od 106,5%. Što je rezultat rekonstrukcije 15 zgrada studentskih domova. U studentskom naselju „Stjepan Radić“ obnovljeno je sedam paviljona, dok je u studentskom naselju „Cvjetno naselje“ obnovljeno svih osam paviljona. Projekt je rezultat dodjele bespovratnih sredstava iz Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“, čija su sredstva sufinanciranjem osigurana iz ESI fondova Europske Unije. Glavni cilj projekta je bio ulaganje u razvoj i kvalitetu studentskog smještaja. Kao i bolja energetska učinkovitost studentskih naselja, što će na kraju doprinijeti i manjim troškovima održavanja.

Obveze u poslovanju u 2015. godine paralelno su porasle sukladno obnovi studentskih domova. Nadalje povećanje obveza za materijalne rashode objašnjavaju se tako što je u promatranoj godini došlo do povećanja troška studentskih obroka, a ujedno i uređivanje prostora koji nisu bili obuhvaćeni financiranjem iz Europske unije.



Grafikon 1. Obveze poslovanja u promatranom razdoblju 2014. - 2015.

Izvor: Obradio autor rada

Iz prethodnog grafikona je vidljivo kako su se sve stavke obveza povećale osim obveza za financijske rashode koji su se smanjili za 29,8%.

Ostale obveze u poslovanju koje su nastale povećale su se u promatranom razdoblju za više od 13 milijuna kuna.

Tablica broj 2. prikazuje prihode i rashode neprofitne organizacije vidljivo je kako je došlo do smanjenja prihoda i rashoda u promatranom razdoblju.

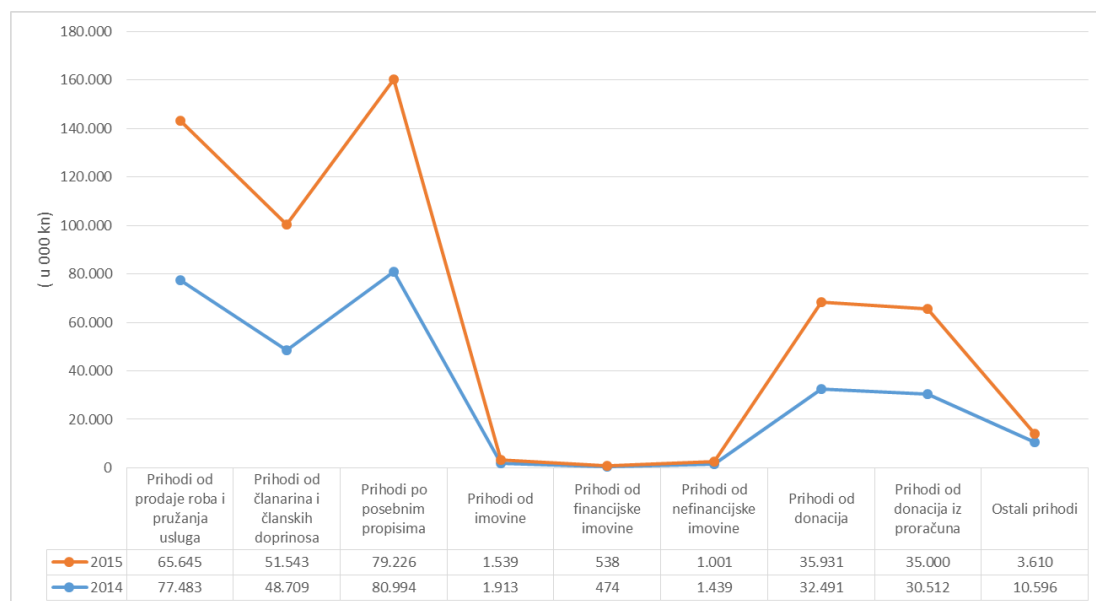
Tablica 2. Prihodi i rashodi poslovanja Studentskog centra u Zagrebu u razdoblju od 2014. - 2015. godine

(u 000 kn)	2014	2015	APS	REL
PRIHODI	252.185	237.495	-14.690	-5,8%
Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga	77.483	65.645	-11.838	-15,3%
Prihodi od članarina i članskih doprinosa	48.709	51.543	2.834	5,8%
Prihodi po posebnim propisima	80.994	79.226	-1.767	-2,2%
Prihodi od imovine	1.913	1.539	-374	-19,5%
Prihodi od financijske imovine	474	538	64	13,5%
Prihodi od nefinancijske imovine	1.439	1.001	-438	-30,4%
Prihodi od donacija	32.491	35.931	3.440	10,6%
Prihodi od donacija iz proračuna	30.512	35.000	4.488	14,7%
Ostali prihodi	10.596	3.610	-6.985	-65,9%
Prihodi od naknade štete i refundacija	348	106	-242	-69,6%
Ostali nespomenuti prihodi	10.235	3.503	-6.732	-65,8%
RASHODI	241.234	221.536	-19.699	-8,2%
Rashodi za radnike	95.008	87.936	-7.072	-7,4%
Materijalni rashodi	119.933	109.215	-10.719	-8,9%
Naknade troškova radnicima	6.746	5.891	-854	-12,7%
Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa	1	0	-1	-100,0%
Rashodi za usluge	29.518	28.987	-531	-1,8%
Rashodi za materijal i energiju	83.190	74.131	-9.059	-10,9%
Ostali nespomenuti materijalni rashodi	479	205	-274	-57,2%
Financijski rashodi	2.531	1.832	-698	-27,6%
Ostali financijski rashodi	2.531	1.832	-698	-27,6%
Donacije	1.400	8.601	7.201	514,2%
Ostali rashodi	18.217	10.978	-7.240	-39,7%
Kazne, penali i naknade štete	167	202	36	21,4%
Ostali nespomenuti rashodi	18.051	10.775	-7.276	-40,3%
UKUPNI RASHODI	241.234	221.536	-19.699	-8,2%
VIŠAK PRIHODA	10.950	15.959	5.009	45,7%
MANJAK PRIHODA	0	0	0	0,0%
Višak prihoda – preneseni	0	0	0	0,0%
Manjak prihoda – preneseni	24.533	13.583	-10.950	-44,6%

Izvor: Studentski centar u Zagrebu (2017)

Prihodi od osnovnih djelatnosti, smještaja i prehrane, u promatranom razdoblju smanjili su se skoro za 12 milijuna kuna, odnosno 15,3%. Dok su se prihodi koje generira student servis povećali za skoro 3 milijuna kuna, odnosno 5,8%. Što je

rezultat povoljnije gospodarske situacije, te poslodavci koji se ne žele vezati za radnike u sve većem broju slučajeva koriste studente, koji su povremeni.



Grafikon 2. Prihodi poslovanja u promatranom razdoblju 2014. - 2015.

Izvor: Obradio autor rada

Padom prihoda na osnovnim djelatnostima, vidljivo je kako je došlo do pada od 2,2% na prihodima po posebnim propisima, a to se odnosi na subvencije. Što je vidljivo i iz prethodnog grafikona

S obzirom da je Studentski centar u sanaciji, vidljivo je kako su se i rashodi smanjivali, što se osjetilo i na smanjenu broja zaposlenika. Rashodi za zaposlene smanjili su se za sedam milijuna kuna odnosno 7,4%. Nastavno na manje prihode u prehrani, vidljivo je kako je došlo do smanjivanja i troška u materijalnim rashodima koji su se smanjili skoro pa 11 milijuna odnosno 12,7%.

4. IZRADA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU STUDENTSKOG CENTRA

Balanced Scorecard nije predložak koji se može primijeniti u cjelini na pojedine organizacije ili čak na neku industriju. Različite tržišne situacije, strategije proizvoda, ali i drugačije konkurentno okruženje zahtijevaju drugačiji BSC. Kako bi se BSC mogao primijeniti kod ostalih studentskih centara u Republici Hrvatskoj koristiti će se one mjere kod kojih dolazi do preklapanja poslovnih procesa.

Da bi krenuli u implementaciju BSC modela potrebno je iz vizije, misije i trenutne strategije izvući osnovne ciljeve na kojima bi temeljili model. Vizija, misija i strategija mogu se definirati kao inputi potrebni za izgradnju Balanced Scorecard-a. Oni su podloga za izgradnju čvrstog i održivog Balanced Scorecard-a koji će se oduprijeti raznim prilikama i neprilikama poslovne okoline.

4.1. Misija, vizija i strategija poslovanja

Misija označava središnju svrhu postojanja organizacije, njezinu vrijednost i doprinos koju ona slijedi u svome radu. Za razliku od strategije i ciljeva, koji se mogu postići vremenom, misija organizacije nikada se ne ispunjava u potpunosti. Ona je vodilja rada organizacije, stalno se slijedi, ali nikad se u potpunosti ne može doseći.

Misija je zapravo kompas pomoću kojeg se organizacija usmjerava do svojega cilja. Ona bi trebala nadahnuti velike promjene u organizaciji i pogurati organizaciju prema naprijed, potičući promjene i pozitivan rast. Misije su dugoročne naravi te bi trebale biti napisane da traju duže razdoblja, desetke godina pa čak i više od stoljeća.

Misija organizacije u pravilu se nikad ne mijenja, isključujući posebne slučajeve kada organizacija mijenja svoju svrhu nastalu novim tržišnim zahtjevima. Znači, organizacije bi trebale izmijeniti ili revidirati svoju misiju ukoliko ona nema uporište u realnoj situaciji na tržištu ili ukoliko ona ne osigurava pozitivan smjer za poslovanje organizacije.

Studentski centar na svojim web stranicama nema definiranu misiju, te će autor za potrebe ovoga rada sami ih definirati po marketinškim pravilima izrade, **čime se one**

neće smatrati službenim, već samo autorove dobre namjere za potrebe izrade diplomskog rada.

„Misija Studentskog centra u Zagrebu, Sveučilišta u Zagrebu je briga o životnom standardu studenata te njihovom lakšem prilagođavanju potrebama tržišta rada u Republici Hrvatskoj za vrijeme studiranja putem kvalitetne pripreme hrane, udobnosti smještaja, kulturnog uzdizanja, fizičkog razvoja kroz sport, te praktičnog rada u sklopu Student servisa.“

Vizija predstavlja izjavu, na temelju misije, koja definira gdje organizacija želi biti u budućnosti. Vizija pruža slikovit opis što organizacija namjerava postati za pet, deset ili više godina. Vizija bi trebala pružiti što konkretniju sliku željenog stanja, slijedeći misiju (svrhu) i vrijednosti.

Vizija je tu da bi uskladila interese svih dionika i opisala budućnost koja će ih dovesti do pozitivnog ishoda. Balanced Scorecard je mehanizam kojeg koristimo kako bismo pratili svoje postignuće ovog uzvišenog cilja. Osnova Balanced Scorecard-a je ravnoteža ili balans, odnosno preciznije korištenje mjerila da bi se dobila ispravna ravnoteža vještina, procesa i zahtjeva klijenata koji vode do naše željene financijske budućnosti koju odražava vizija.

„Vizija Studentskog centra u Zagrebu, Sveučilišta u Zagrebu je biti vodeća ustanova za podizanje studentskog standarda u područjima smještaja, prehrane, kulture, sporta te informatike i poticati na studentsko zapošljavanje u svrhu pripreme studenata za tržište rada.“

Balanced Scorecard je u biti sredstvo koje prevodi viziju u stvarnost. Ukoliko vizija koja je stvorena u organizaciji doista utjelovljuje misiju i vrijednosti onda će Balanced Scorecard pružiti sredstvo da organizacija do te željene budućnosti i dođe.

Balanced Scorecard opisuje strategiju, raščlanjujući je na njezine sastavne dijelove kroz ciljeve i mjere odabrane u svakoj od četiriju perspektiva. Provođenje i razumijevanje strategije organizacije u svrhe, mjere, ciljeve i inicijative u svakoj od četiriju perspektiva idealno je izvedivo pomoću Balanced Scorecard-a. Koristeći

Balanced Scorecard kao okvir za provođenje strategije, organizacije stvaraju novi jezik mjerenja koji služi kao vodič za sve aktivnosti zaposlenika usmjerene prema postizanju navedenog cilja. Balanced Scorecard pruža okvir za organizaciju da prijeđe sa samog odlučivanja o svojoj strategiji na njezino provođenje.

Prvi korak strateškog upravljanja je određivanje strategije, odnosno definiranje misije, ciljeva, strategije i politike organizacije. Drugi korak, primjena strategije, obuhvaća pripremu i donošenje programa, definiranje izvora financiranja i očekivanih troškova i na kraju određivanje procedura. Treći korak, razvoj i kontrola strategije, odnosi se na odvijanje procesa predviđenih u prva dva koraka. Time se zatvara proces strateškog upravljanja, naglašavajući da svaki korak, odnosno njihovi elementi međusobno utječu jedan na drugoga povratnom vezom.

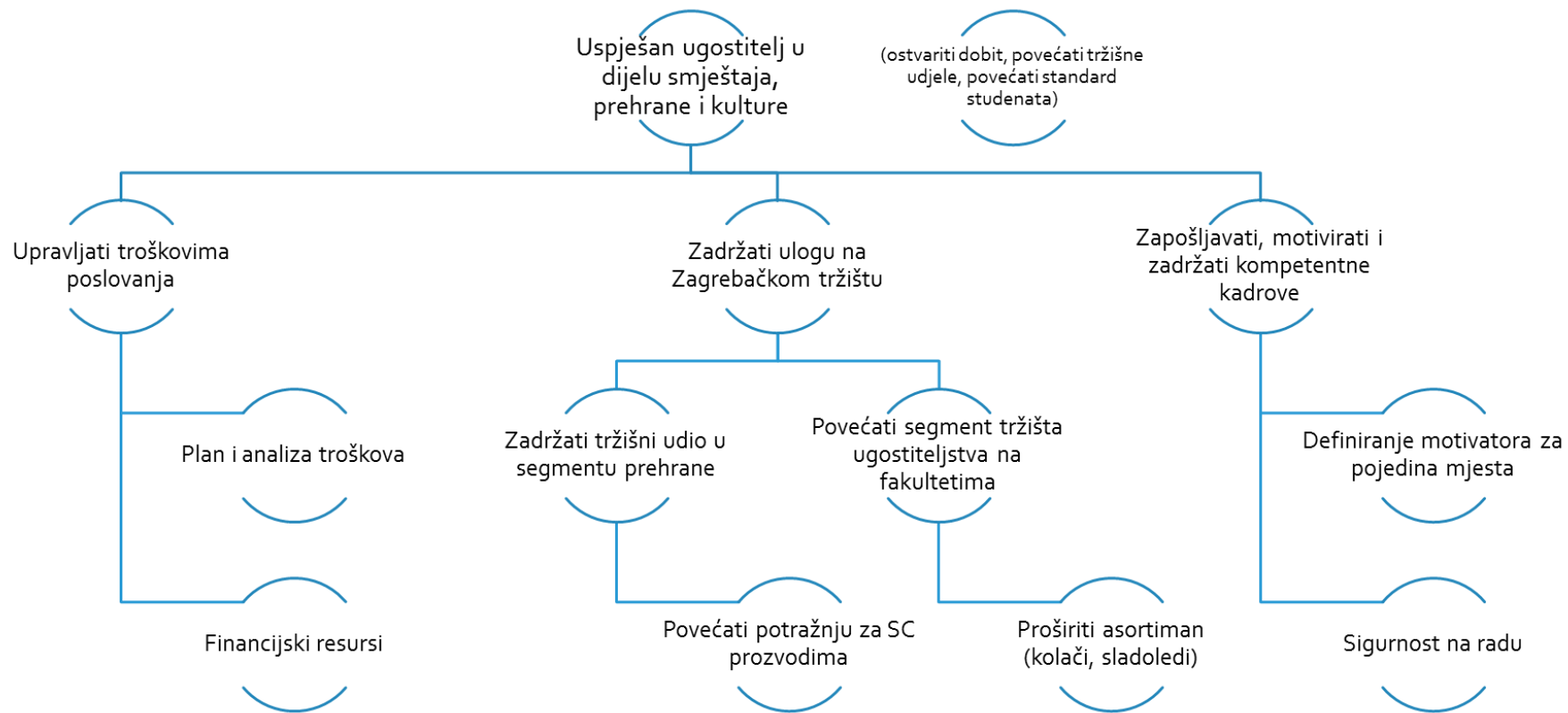
4.2. Ciljevi poslovanja

Buble (2005) navodi kako odrađivanje ciljeva znači izbor budućeg stanja, izbjegavanje lutanja u prostoru i vremenu i racionalno korištenje raspoloživih izvora. Skup ciljeva organizacije je hipoteza njegovog rasta, odnosno ciljevi organizacije sublimiraju željene i očekivane promjene uvjeta i učinaka poslovanja u odnosu na sadašnje stanje.

S obzirom da Studentski centar na svojim web stranicama ne navodi glavne ciljeve poslovanja u knjizi Ćorić (2007) navodi „Osnovna djelatnost mu je briga o izvanškolskom životu i standardu studenta, ali svoju djelatnost proširuje i dodatnim poslovima i uslugama“.

Uvažavajući te smjernice za potrebe izrade rada autor koristi sljedeće ciljeve:

- Podizanje studentskog standarda na području Grada Zagreba
- Uspješan ugostitelj u djelu smještaja, prehrane i kulture
- Zadržati vodeću ulogu za podizanje studentskog standarda na području Grada Zagreba (povećati potražnju za SC proizvodima, proširiti asortiman)
- Zapošljavati, motivirati i zadržati kompetentne kadrove (Definiranje motivatora za pojedina mjesta, sigurnost na radu)
- Upravljanje troškovima poslovanja (Plan i analiza troškova, financijski resursi)

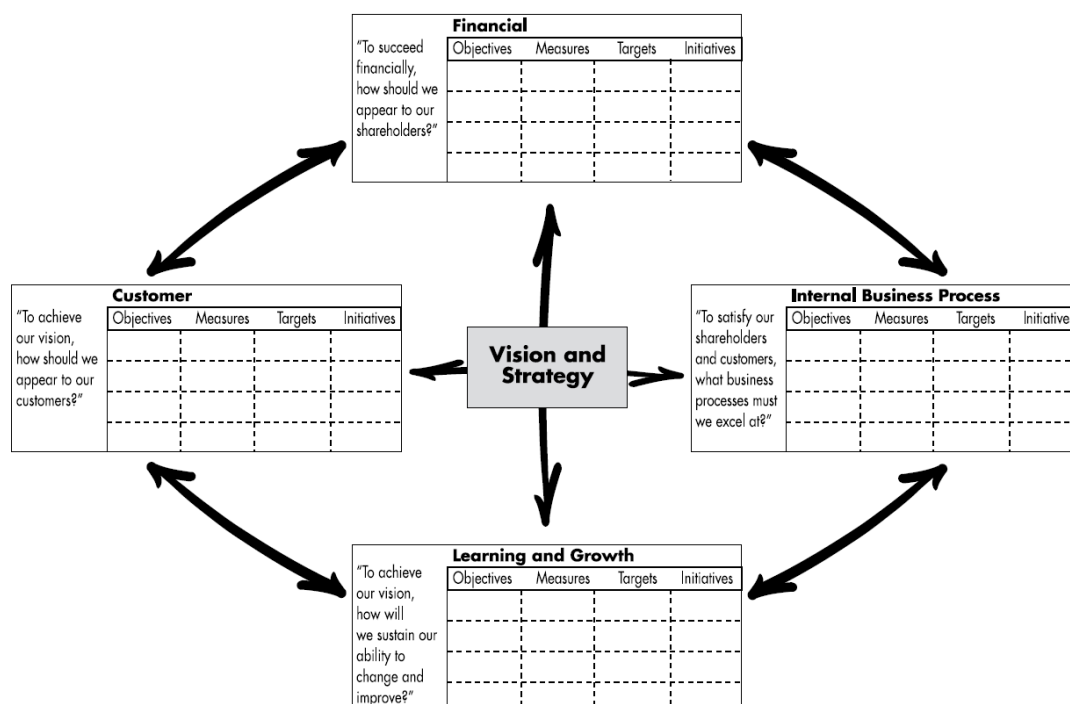


Prikaz 9. Ciljevi poslovanja Studentskog centra u Zagrebu

Izvor: Izradio autor rada

4.3. Odabir pokazatelja za sve četiri perspektive

Set mjera za ove četiri perspektive je dizajniran da pokaže željene poslovne strategije organizacije i da bi uključio performanse u sva područja važna za organizaciju. Upotreba modela bilance postignuća trebala bi unaprijediti donošenje odluka menadžera na način da bi uskladilo mjere performansi sa ciljevima i strategijama. (Lipe et al., 2000: 284)



Prikaz 10. Vizija i strategija kroz perspektive

Izvor: Kaplan et al., 1996

Balanced Scorecard osigurava realniju procjenu ukupnog postignuća organizacije jer sagledava organizaciju sa četiri uravnotežene perspektive. Radi se ustvari o uravnoteženosti između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, monetarnih i nemonetarnih pokazatelja, između kasnih i ranih indikatora te između internih i eksternih faktora. Ovaj alat omogućava realnu procjenu organizacije i uspostavljanje ravnoteže unutar njega. "Balanced Scorecard je izronio kao dokazani i uspješan alat u našoj potrazi da zabilježimo, opišemo i provedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe neke organizacije te da u procesu omogući organizacijama uspješnu provedbu svojih različitih strategija. (Niven, 2007)

4.3.1. Financijska perspektiva

Kako bi se razvila financijska perspektiva, rukovoditelji poslovnih jedinica moraju odrediti odgovarajuće financijske mjere za strategiju organizacije.

Kaplan et al. (1996) navodi kako financijski ciljevi i mjere moraju imati dvojnju ulogu: definirati očekivani financijski učinak koji nastaje provođenjem strategije, te služe kao inputi za ostale perspektive bilance postignuća. Financijski ciljevi značajno se razlikuju ovisno o fazi poslovnog životnog ciklusa. Teorija poslovne strategije predlaže nekoliko različitih strategija koje poslovne jedinice mogu slijediti, od agresivnog rasta tržišnog udjela do konsolidacije, likvidacije i ostalih, te identificiraju faze rasta, održavanja i žetve.

Odabrane mjere za ovu perspektivu su: koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent obrtaja ukupne imovine, koeficijent zaduženosti i ekonomičnost poslovanja „prodaje“. Podaci su se dobili iz javno dostupnih podataka, odnosno financijskih izvještaja Studentskog centra objavljenih na službenim web stranicama.

Tablica 3. Financijska perspektiva

Ciljevi	Ostvareno u	Ostvareno u
	2014	2015
1. FINANCIJSKA PERSPEKTIVA:		
<i>Koeficijent tekuće likvidnosti</i>	1,71	1,23
<i>Koeficijent obrtaja ukupne imovine</i>	0,99	0,45
<i>Koeficijent zaduženosti</i>	0,49	0,73
<i>Ekonomičnost poslovanja</i>	1,05	1,07

Izvor: Izradio autor rada

U tablici broj 3. vidljivo je kako se koeficijent tekuće likvidnosti, koji je ujedno pokazatelj najvišeg stupnja, jer uključuje pokriće i potrebe za kapitalom u roku od godine dana, smanjio u promatranom razdoblju ispod 1,5 što implicira da organizacija možda u kratkom roku ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine, koji iskazuje koliko se puta imovina organizacije okrene u tijeku jedne godine se smanjio za duplo. A to ujedno označava i količinu imovine koja je potrebna za obavljanje redovite razine prodaje.

Koeficijent zaduženosti, prikazuje do koje mjere organizacija koristi zaduživanje kao oblik financiranja. Iz tablice je vidljivo kako se u prvom promatranom razdoblju koeficijent zaduženosti nalazi ispod 50%. U 2015. godini se povećao, a razlog tome je faza obnove studentskih domova.

Da bi izračunali posljednju mjeru iz ove perspektive u odnos su stavljeni ukupni prihodi i rashodi. Iz tablice je vidljivo kako se pokazatelji u obje promatrane godine nalaze iznad 1, što znači da organizacija posluje pozitivno.

4.3.2. Perspektiva kupca - studenata

Perspektiva kupca, u ovom slučaju studenta daje zadovoljstvo studenata proizvodom ili uslugom. Ovaj pokazatelj važan je za buduće korake u poslovanju u pogledu ispunjavanja očekivanja. U ovoj perspektivi organizacija mora imati jasnu strategiju i ciljeve prema studentima i ostalim poslovnim subjektima. Za razliku od financijskih pokazatelja, pokazatelje vrijednosti za kupce u većini slučajeva nije moguće izračunati jednostavnim uvrštavanjem rezultata poslovanja u jednadžbe već se za njih trebaju provoditi određena istraživanja.

Tablica 4. Perspektiva kupaca - studenata

<i>Ciljevi</i>	Ostvareno u	Ostvareno u
	2014	2015
2. PERSPEKTIVA KUPACA / TRŽIŠTA:		
<i>Index zadovoljstva studenta</i>	37,81	41
<i>Lojalnost studenta %</i>	0,09	0,15
<i>Broj studenta po zaposleniku</i>	30	32
<i>Tržišni udio na ZG području</i>	0,09	0,07

Izvor: Izradio autor rada

Odabrane mjere koje se koriste za ovu perspektivu su: indeks zadovoljstva studenta, lojalnost kupaca – studenata predstavlja tendenciju postojećeg kupca da kontinuirano

konzumira proizvode i usluge od Studentskog centra. Podaci su dobiveni iz provedene ankete na studentima koji su korisnici bar jedne od usluga. Broj studenata po zaposleniku, mjera je korištena da se prikaže kvaliteta usluge. Tržišni udio na ZG području - podjela tržišta mjeri udio Studentskog centra na Zagrebačkom području. Do podataka za ova dva pokazatelja došlo se istraživanjem na broju restorana, smještajnih kapaciteta, student servisa, te kulturnih programa za studente na području grada Zagreba.

Indeks zadovoljstva studenata proizvodima i uslugom Studentskog centra u Zagrebu, prikazuje se na bodovnoj skali od 0 do 100, čime veći broj bodova označava veće zadovoljstvo studenata. Ova mjera je stavljena za cilj Studentskog centra zbog težnje da se mjera u budućnosti nalazi iznad 75 bodova, čim bi isticala jaku poziciju kod studenata.

Mjera lojalnosti studenata prikazuje postotni broj studenata koji su se izrazili kako u svakom slučaju biraju samo usluge Studentskog centra koje su ponuđene na tržištu. Vidljivo je kako se u 2015. godini taj broj povećao.

Broj studenata na Sveučilištu u Zagrebu varira iz godine u godinu, ali trenutno se kreće negdje oko 85.000. Ukupan broj studenata koji koriste usluge smještaja unutar jedne godine je 10.500, dok broj studenata koji koriste usluge prehrane je oko 26.000 studenata mjesečno. Prosječan broj zaposlenika u 2014. godine bio je 998, dok je 2015. godine bio 944. Iz tablice je vidljivo kako se za prosječno 31 studenta brine 1 zaposlenik.

Tržišni udio SC-a na području grada Zagreba, u djelatnostima smještaja i prehrane, drastično se smanjio. Upravo zbog toga što je grad Zagreb razvio svoju turističku ponudu, te time privuklo privatnike na otvaranje malih hotela, hostela, te najma svojih apartmana na dnevnoj bazi. Došlo je do povećanja u broju restorana. Svi oni su se nastojali sa svojom ponudom približiti studentima te na taj način postali direktna konkurencija Studentskom centru. U SC-u postoji mogućnost prilagođavanja tržištu, upravo kroz iskorištavanje povremeno slobodnih kapaciteta smještaja za potrebe hostela.

4.3.3. Perspektiva internog procesa

Ciljevi perspektive internih procesa zapravo identificiraju procese kritične za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika te stvara vrijednost za Studentski centar. Pod aktivnostima se smatraju procesi nabave, proizvodnje hrane, pružanje usluga smještaja, kulture, sporta. Upravo u ovoj skupini poslovnih procesa treba tražiti podatke za ovu perspektivu. Podaci koji su potrebni za mjere su: novi proizvodi na tržištu, broj analiziranih proizvoda od strane inspekcije, broj sigurnosnih incidenata, broj odvoza otpada.

Tablica 5. Perspektiva internog procesa

Ciljevi	Ostvareno u	Ostvareno u
	2014	2015
3. PERSPEKTIVA INTERNOG PROCESA:		
<i>Novi proizvodi na tržištu</i>	20	23
<i>Broj analiziranih proizvoda od kontrole</i>	4.569	5.847
<i>Broj sigurnosnih incidenata</i>	22	5
<i>Broj odvoza otpada</i>	13	6

Izvor: Izradio autor rada

Broj novih proizvoda u ponudi studentima odnosi se na proizvode koji se mogu kupiti u studentskoj prehrani, broj predstava koje je djelatnost kulture pripremila za studente, te broj proizvoda koji su stavljeni na police u maloprodaji, uključujući pri tome samoposlugi, kioske i knjižaru.

Zbog zaštite studenata, odjel sanitarno-veterinarske kontrole Studentskog centra provedbom HACCP standarda, koji ujedno predstavlja integrirani sustav kontrole sigurnosti hrane u svim fazama proizvodnje, provjerava proizvode koji se prodaju studentima u prehrani i maloprodaji.

Broj sigurnosnih incidenata, se smanjio u promatranom razdoblju, a sve incidente otkrio je odjel sanitarno-veterinarske kontrole, a odnosili su se na hranu koju su poslali dobavljači.

Iako se u SC-u krenulo sa razdvajanjem otpada, jedino što uredno funkcionira je razdvajanje papira, tonera i elektroničkog otpada. Daljnja edukacija zaposlenika pomoći će u unaprijeđenu ovog poslovnog procesa.

4.3.4. Perspektiva učenja i rasta zaposlenika

U današnjem globaliziranom svijetu u ekonomiji znanja veliki značaj se pridaje usavršavanju vještina i znanja zaposlenih te zadovoljstvu zaposlenih. Ulaganja u rast učinkovitosti zaposlenih otvaraju nove perspektive u poslovanju i povećanju produktivnosti zaposlenih. Kako bi organizacije uopće mogle nešto postići i kako bi osigurale buduće ciljeve one moraju kontinuirano ulagati u ljudski, organizacijski i informatički kapital, stvarajući tako čvrstu infrastrukturu. Ostavljajući ovu perspektivu po strani organizacija se može dovesti do situacije da postane nekonkurentna na tržištu. Perspektiva učenja i razvoja predstavlja važnu kariku u razvoju organizacije jer se povećanjem sposobnosti zaposlenika te njihovim motiviranjem da te sposobnosti koriste za dobrobit organizacije, povećava uspješnost u svim segmentima poslovanja. Do podataka koji će biti korišteni u ovom djelu autor bi dobio podatke iz odjela za ljudske potencijale Studentskog centra u Zagrebu. Mjere koje su se koristile: broj zaposlenih, broj edukacija, broj zaposlenih sa visokom stručnom spremom, te broj stečenih certifikata.

Tablica 6. Perspektiva učenja i rasta zaposlenika

Ciljevi	Ostvareno u	Ostvareno u
	2014	2015
4. PERSPEKTIVA UČENJA I RASTA:		
Broj zaposlenika	998	944
Edukacije zaposlenika	15	10
Broj zaposlenika sa visokom stručnom spremom	29	36
Broj stečenih certifikata	4	3

Izvor: Izradio autor rada

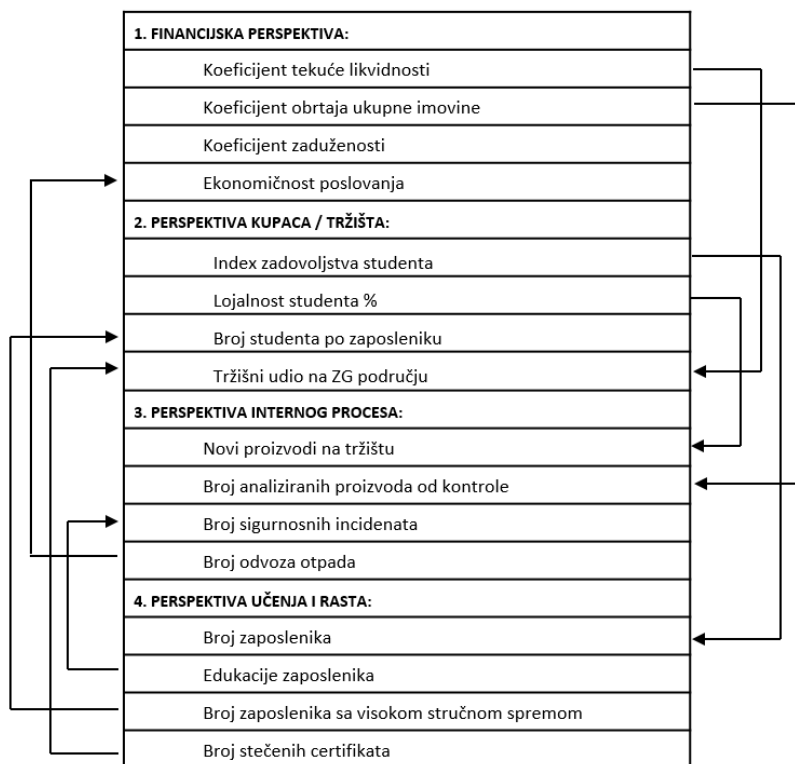
Broj zaposlenika mora se smanjivati, to je zaključak svih revizija koje su zadnjih 15 godina bile u analizi poslovanja Studentskog centra. Premali broj edukacija nastaje

što zbog starosne strukture ljudi što zbog nižeg stupnja obrazovanja. Broj zaposlenika koju su pohađali edukacije bili su sa visokom stručnom spremom. Broj zaposlenih sa SSS se smanji odlaskom u mirovinu, novim zapošljavanjem povećao je se broj sa VSS-om.

Broj dodatno stečenih certifikata dolazi iz odjela nabave i zaštite, a zapravo bi se trebao povećavati u djelatnostima smještaja, prehrane i kulture.

4.4. Strateška mapa

Kako bi se provela postavljena strategija, izrađuje se strateška mapa koja ujedno predstavlja grafički prikaz onoga što se treba napraviti u svakoj od četiri perspektive. Strateške mape sastoje se od ciljeva koje se koriste za praćenje napretka. Strateškom mapom daje se smjernica svima u organizaciji što se mora napraviti kako bi došli do postavljenih ciljeva. Strateška mapa postaje komunikacijski alat za sve zaposlenike te stvara uzročno – posljedični odnos između akcija i reakcija koje zaposlenici drugačije ne bi mogli dobiti.



Prikaz 11. Strateška mapa

Izvor: Izradio autor rada

Prvi korak u izradi strateške mape je prikupljanje informacija iz perspektiva koje su zadane mjerama, kao što je i prikazano u prikazu broj 10.

Spoznajom novih informacija, mogućnosti i promjenama u konkurentskom, tehnološkom, ekonomskom i regulatornom okruženju vodstvo organizacije trebalo bi preispitati dogovorenu strategiju.

U nastavku se nalazi tablica mjera koju je potrebno ažurirati kako bi se nastavila pratiti usvojena strategija.

Tablica 7. Vrijeme ažuriranja mjera *Balanced Scorecard* modela

	Mjere	Periodičnost	Jedinica mj.
Financijska perspektiva	Koeficijent tekuće likvidnosti	Mjesečno	Broj
	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	Mjesečno	Broj
	Koeficijent zaduženosti	Mjesečno	Broj
	Ekonomičnost poslovanja	Mjesečno	Broj
Perspektiva kupca - studenta	Index zadovoljstva studenta	Kvartalno	Indeks
	Lojalnost studenta %	Mjesečno	%
	Broj studenta po zaposleniku	Godišnje	%
	Tržišni udio na ZG području	Kvartalno	%
Perspektiva internog procesa	Novi proizvodi na tržištu	Mjesečno	Broj
	Broj analiziranih proizvoda od kontrole	Mjesečno	Broj
	Broj sigurnosnih incidenata	Mjesečno	Broj
	Broj odvoza otpada	Mjesečno	Broj
Perspektiva učenja i rasta	Broj zaposlenika	Godišnje	%
	Edukacije zaposlenika	Godišnje	%
	Broj zaposlenika sa visokom stručnom spremom	Godišnje	%
	Broj stečenih certifikata	Godišnje	%

Izvor: Izradio autor rada

Izradi modela Balanced Scorecard-a pristupa se sa dosta pažnje, jer treba imati na umu kako je ovaj model „živi“ dokument koji se treba razvijati unutar organizacije, pazeći pritom na sve događaje u vanjskom i unutarnjem okruženju. Projekti u kojima sudjeluje Studentski centar nekada nadilaze lokalni značaj, samim time spadaju u red projekata od regionalnog tj. nacionalnog značaja, stoga trebaju biti planirani za dulji vremenski period.

Moguće je uvesti i petu perspektivu ili mogu biti samo tri. Odabir ovisi isključivo o tome što je i koliko potrebno da se ispriča strateška priča i stvore konkurentske prednosti. Međutim, ne treba zaboraviti jednu od mnogih privlačnosti prvobitnog sustava Balanced Scorecard - njegovu kratkoću. (Niven, 2007)

Iz strateške mape vidljivo je kako su ciljevi financijske perspektive usmjereni na samoodrživost Studentskog centra koji bi trebao, osim podizanja studentskog standarda i brige za izvannastavni život studenata, moći zarađivati na komercijalnim djelatnostima.

Cilj perspektive kupaca - studenata je povećati zadovoljstvo studenata, povećati udio poslovanja na Zagrebačkom području, doslovno vratiti Studentski centar studentima, kroz razne panele, edukacije, konferencije, sportske događaje, kazališne i kino izvedbe.

Perspektiva internih procesa donosi smjernice kako povećati vrijednost organizacije, ne samo financijski, kroz prodaju robe i usluga, već i kroz zaštitu studenata i imovine te kroz brigu o zaštiti okoliša.

Perspektiva učenja i rasta ima za cilj biti pokretač preostalih perspektiva, a to će se postići edukacijom i optimalizacijom zaposlenika u djelatnostima kulture, prehrane i smještaja. Edukacija zaposlenika nije samo potrebna u osnovnim djelatnostima, već i u zajedničkim poslovnima, koji su zaduženi za operativno djelovanje svih djelatnosti.

4.5. Prikaz Balanced Scorecard modela

Balanced Scorecard se nametnuo kao veoma kvalitetan i učinkovit alat koji nastoji pretvoriti, opisati i statistički obraditi nedodirljive vrijednosti u stvarne koje se mogu mjeriti. Sve to je povećalo vrijednost organizacije za vlasnike, zaposlenike i cijelu zajednicu kojoj je na raspolaganju. Sam model ujedno je i najrašireniji alat koji se koristi za mjerenje učinkovitosti i djelatnosti pojedine organizacije.

Nakon što su definirane misija i vizija organizacije te određene smjernice za izradu strategije, vodstvo organizacije krenulo je u određivanje strateških ciljeva koji su kasnije smješteni na stratešku mapu te su po njima razvijene perspektive te mjere za svaku od perspektiva modela. Praćenjem mjera i međusobnom ravnotežom između perspektiva stavlja se veća važnost na provedbu zadanih ciljeva.

U tablici broj 8. prikazano je ocjenjivanje koje je korišteno kako bi se apsolutne promjene mogle prikazati ocjenom. Ta ocjena kasnije je korištena za umnožak sa utjecajem pokazatelja u postotcima kako bi se dobio broj bodova za pojedini pokazatelj.

Tablica 8. Tablica ocjenjivanja mjera u BSC modelu

TABLICA OCJENJIVANJA	
Ostvarenje u %	Ocjena
manje od 60% (ispod -40%)	1
69% - 61% (od -31% do -39%)	1,9 - 1,1
79% - 70% (od -21% do -30%)	2,9 - 2,0
89% - 80% (od -11% do -20%)	3,9 - 3,0
99% - 90% (do -10%)	4,9 - 4,0
100%	5
101% do 110% (do +10%)	5,1 - 6,0
111% do 120% (od +11% do +20%)	6,1 - 7,0
121% do 130% (od +21% do +30%)	7,1 - 8,0
131% do 140% (od +31% do +40%)	8,1 - 9,0
141% do 149% (od +41% do +49%)	9,1 - 9,9
Preko 150% (preko +50%)	10

Izvor: Izradio autor rada

Tablica 9. Balanced Scorecard model na primjenu Studentskog centra u Zagrebu

USPOREDBA OSTVARENIH REZULTATA POSLOVANJA U 2015. GODINU U ODNOSU NA 2014. GODINU								
Ciljevi	Ostvareno u 2014	Ostvareno u 2015	Razlika u %	Ocjena	Utjecaj pokazatelja u %	Broj bodova	Utjecaj područja u %	Broj bodova
1. FINACIJSKA PERSPEKTIVA:								
<i>Koeficijent tekuće likvidnosti</i>	1,71	1,23	-28%	2,8	50%	1,4		
<i>Koeficijent obrtaja ukupne imovine</i>	0,99	0,45	-55%	1	30%	0,3		
<i>Koeficijent zaduženosti</i>	0,49	0,73	49%	9,9	10%	0,99		
<i>Ekonomičnost poslovanja</i>	1,05	1,07	2%	5,2	10%	0,52		
Ukupno financijska perspektiva:					100%	3,21	20%	0,642
2. PERSPEKTIVA KUPACA / TRŽIŠTA:								
<i>Index zadovoljstva studenta</i>	37,81	41	8%	5,8	40%	2,32		
<i>Lojalnost studenta %</i>	0,09	0,15	67%	10	10%	1		
<i>Broj studenta po zaposleniku</i>	30	32	7%	5,7	20%	1,14		
<i>Tržišni udio na ZG području</i>	0,09	0,07	-22%	2,2	30%	0,66		
Ukupno perspektiva kupaca / tržišta:					100%	5,12	30%	1,536
3. PERSPEKTIVA INTERNOG PROCESA:								
<i>Novi proizvodi na tržištu</i>	20	23	15%	6,5	20%	1,3		
<i>Broj analiziranih proizvoda od kontrole</i>	4.569	5.847	28%	7,8	40%	3,12		
<i>Broj sigurnosnih incidenata</i>	22	5	-77%	10	20%	2		
<i>Broj odvoza otpada</i>	13	6	-54%	1	20%	0,2		
Ukupno perspektiva internog procesa:					100%	6,62	25%	1,655
4. PERSPEKTIVA UČENJA I RASTA:								
<i>Broj zaposlenika</i>	998	944	-5%	5,1	40%	2,04		
<i>Edukacije zaposlenika</i>	15	10	-33%	1,3	30%	0,39		
<i>Broj zaposlenika sa visokom stručnom spremom</i>	29	36	24%	7,4	20%	1,48		
<i>Broj stečenih certifikata</i>	4	3	-25%	2,5	10%	0,25		
Ukupno perspektiva učenja i rasta:					100%	4,16	25%	1,04
SVEUKUPNO POSTIGNUĆE:							100%	4,873

Izvor: Izradio autor rada

U tablici broj 8. prikazani su ostvareni rezultati poslovanja u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu. Prednji dio tablice odnosi se na perspektive poslovanja Studentskog centra.

Podaci koji su korišteni dobiveni su primarnim i sekundarnim istraživanjima, na temelju podataka dobivenih od studenata koji su korisnici barem jedne od usluga koje pruža SC, zaposlenika, javno dostupnih podataka te od vodstva organizacije koje se stavilo na raspolaganje pojedine podatke za potrebe izrade ovog rada.

U srednjem dijelu tablice kod stupca „Razlika u %“ prikazana su apsolutna odstupanja 2015. godine u odnosu na 2014. godinu te dalje uneseni su u tablicu ocjenjivanja da bi se dobile ocjene koje su korištene u daljnjem izračunu. U stupcu utjecaj pokazatelja prikazane su važnosti mjera unutar pojedine perspektive.

U nastavku tablice ocjene se množe sa udjelima pokazatelja unutar određene perspektive kako bi se dobili ponderirani bodovi za određenu skupinu pokazatelja odnosno perspektiva.

Stupac „Utjecaj područja u %“ prikazuje važnost pojedine perspektive u modelu. Iako su sve perspektive podjednako važne, na neke se stavljaju prioriteta kako bi kasnije utjecale na druge.

Zbroj bodova dobivenih umnoškom množi se sa postotkom utjecaja pojedinog područja iz perspektiva te tako se dobiva konačni broj bodova. Bodovi se kasnije zbrajaju, a zbroj tih bodova donosi ukupnu ocjenu postignuća.

Zbroj ponderiranih bodova za sva četiri perspektive iznosi 4,873 bodova što odgovara indeksu od 104,87%, odnosno pozitivnom odstupanju od 4,87%.

Ovaj podatak daje nam ukupan rezultat BSC modela iz čega je vidljivo kako su se promatrane mjere dobro prepoznale u radu organizacije. Na njih je posvećeno dosta pažnje prilikom implementacije.

Iako se poslovanje po financijskim izvješćima u promatranom razdoblju smanjilo za 5,8%, učinkovitost poslovanja po zadanim ciljevima povećala se za 4,87%.

4.6. Prednosti i nedostaci primjene BSC modela

Kaplan, R. S. i Norton, D. P. u svojoj knjizi „The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“ objavljenoj 2008. godine u „Harvard Business Press“ magazinu izdvajaju prepreke koje se javljaju prilikom implementacije strategije.

Najčešća prepreka koja se pojavljuje je nejasna vizija organizacije. Između 20%-40% organizacija jasno definiraju svoje ciljeve, a svega 5% zaposlenika razumije strategiju koju je postavilo vodstvo organizacije.

Važnost strategije se povećala dolaskom BSC modela. Sam model nastoji upoznati svakog zaposlenika sa strategijom, te potaknuti ih kako bi sudjelovali u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Sami zaposlenici odbiru akcije i postupke za ostvarivanje zajedničkih ciljeva, jer u današnjem globaliziranom tržišnom natjecanju nije moguće precizno napisati smjernice.

Sljedeća od prepreka su nedostatni ili neodgovarajući resursi. Svega 40% organizacija adekvatno planira budžet koji je potreban za implementaciju strategije.

Neodgovorno vodstvo organizacije jedna je od sljedećih prepreka koje se javljaju. Samo 15% članova najvišeg vodstva organizacije mjesečno utroši svega sat vremena u diskusiji o strateškim smjernicama, te o fazi implementacije u kojoj se organizacija nalazi. Vodstvo organizacije bi trebalo više raditi sa zaposlenicima jer BSC povezuje i usklađuje mnoga, ponekad i odvojena, ali u mnogo slučajeva ovisna područja poslovanja. Upravo da bi vodstvo organizacije imalo jasniji pogled na svoje poslovanje, iz više perspektiva i kako bi na taj način imali mogućnost donošenja još kvalitetnijih odluka, uvodi se BSC model. Kreirajući BSC model kroz stratešku mapu, promatramo postignute rezultate djelovanjem na jednu „kariku“ u lancu i u ostalim područjima.

Prethodne dvije prepreke najveći su uzrok sljedeće prepreke, a to je neusklađenost odjela ljudskih potencijala, zaposlenika te timskog rada. Svega 25% svih motivacijskih mjera povezano je sa trenutnom fazom implementacije. Jedna od važnih prednosti koje se mogu navesti je učinkovitost korisnih informacija koje rezultiraju korištenjem Balanced Scorecard-a. Vanjski korisnici takvih informacija su

dioničari i kupci, dok su unutarnji korisnici sami zaposlenici. Dionici žele doći do informacija jer će im omogućiti učinkovitiji i jednostavniji put za ispunjenje strateških ciljeva, a ujedno ako dođe do kulturoloških, političkih, tehnoloških ili drugih promjena u poslovanju da se brzo usklade.

BSC model naglašava kako je važno uz financijske, koristiti i nefinancijske pokazatelje. Tradicionalni financijski pokazatelji tvore izvještaje o prošlim događajima bez ikakvih smjernica kako bi vodstvo organizacije moglo poboljšati učinak u budućnosti. Upravo zbog toga je potrebno koristiti kombinaciju četiri osnovne perspektive BSC-a.

Povezanost strategije i Balanced Scorecard-a nalazi se u implementaciji, upravo zbog toga što dovodi do pomaka sa donesenih odluka u izvođenje. BSC model kroz svoje ciljeve i pokazatelje opisuje strategiju u svakoj od svoje četiri perspektive. Ciljevima je potrebno dodijeliti aktivnosti, kako bi stvorili jedinstvene i inovativnije vrijednosti i prednosti u odnosu na konkurenciju. Autori knjige svoj pristup temeljili su na okviru koje je zadao Michael Porter. Prema Porteru (1980., 1985.) strategija je izbor skupa aktivnosti, prema kojoj je organizacija usmjerena prema stvaranju održive prednosti na tržištu. Nadalje svaka aktivnost stvara troškove i kreira nove vrijednosti za kupce, a one su temelj za konkurentsku prednost. A sva pitanja bilo strateška ili operativna najbolje se razumiju kada se dovedu na razinu aktivnosti.

5. ZAKLJUČAK

Balanced Scorecard razvijen je kako bi pomogao organizacijama u privatnom sektoru u boljem poslovanju mjereći učinkovitost poslovanja. Usporedno tome neprofitne i javne organizacije još i više trebaju Balanced Scorecard model nego one iz privatnog sektora jer za njih financijska perspektiva, bilo na u kratkom ili dugom roku, nije mjerilo uspjeha. Za njih je mjerilo uspjeha kakav društveni utjecaj imaju na životni standard korisnika, a to su mjere koje su nefinancijske naravi.

Unutar djelatnosti neprofitnih organizacija također je potrebno mjerenje učinkovitosti poslovanja, kako bi imale točnu i pravovremenu informaciju gdje se nalaze u današnjem izrazito konkurentskom okruženju. Ukoliko vodstvo organizacije bude koristilo ovaj alat za upravljanjem učinkovitosti i djelotvornosti uvelike će doprinijeti povećanju vrijednosti ne samo neprofitne organizacije, već i povećanju standarda života za područje radi kojeg su i osnovane.

Provedba ciljeva i strategije poslovanja Studentskog centra u Zagrebu u najvećoj je mjeri u nadležnosti samog SC-a i Sveučilišta u Zagrebu. Kako bi se provedli postavljeni ciljevi potrebna je suradnja i sa državnim sektorom, a tu se najviše misli na Ministarstvo znanosti i obrazovanja.

S obzirom da Studentski centar u Zagrebu okuplja najveći broj studenata u Republici Hrvatskoj, time mu se i nameće standard koji treba održavati kako bi se po njemu mogli ugledati preostali studentski centri u RH, te na taj način povećavati kvalitetu studentskog standarda. U samom Statutu Studentskog centra navodi se kako je to organizacija usmjerenog obrazovanja odnosno studentskoga standarda, u kojoj se organizira: smještaj, prehrana, privremeno i povremeno zapošljavanje studenata te njihove kulturne, sportske i druge djelatnosti. Sve to kroz ciljeve koji su postavljeni u praktičnom dijelu ovog rada na modelu Balanced Scorecard-a, a neki od njih su cjeloživotno obrazovanje svojih zaposlenika, kako bi se stjecanjem dodatnih vještina i kompetencija u radu pridonijelo kvalitetnijem i stabilnijem razvoju organizacije. Međusobnom suradnjom između vodstva organizacije i samih studenata u smislu podizanja kvalitete, inovacija i kreativnosti.

U praktičnom dijelu ovog rada u kojem su prikazani rezultati implementacije Balanced Scorecard metode na primjeru Studentskog centra u Zagrebu, nakon što su

definirane misija, vizija i ciljevi organizacije koja se već nekoliko godina nalazi u problemima, razvijeni su ciljevi koji su prikazani u budućoj strategiji poslovanja.

Kroz BSC model, koji je prikazan kao kontrolna ploča, uvele su se perspektive kroz koje je se implementirala strategija poslovanja. U perspektivama se nalaze mjere koje odgovaraju ciljevima organizacije. Na kraju, pokazalo se kako uvođenjem ove metode može doći do pozitivnog odstupanja poslovanja u budućem razvoju Studentskog centra u Zagrebu.

U Varaždinu, _____

Potpis: _____

POPIS LITERATURE

a) Knjige

1. Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey
2. Buble, M.,(2005) Strateški menadžment, Zagreb
3. Čerović, S (2011): Strategijski menadžment, predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija
4. Ćorić, T. (2007): „Pola stoljeća Studentskog centra u Zagrebu“, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Harvard Business Press,
6. Kaplan, R., Norton, D., (1996) The Balanced Scorecard: Translating strategy into action (1996.)
7. Niven P.R. (2002) : Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Joh Wiley & Sons, Inc. New York
8. Niven, Paul R. (2007): Balanced Scorecard korak po korak, Poslovni, Masmedia, Zagreb
9. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha, 3. dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
10. Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
11. Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press

b) Članci, referati i studije

1. Dražić Lutilsky, I., Peričević H. (2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb, br. 6/2007
2. Jacobson, L. (2007): Balanced Business Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti, Zbornik referata, Upravljanje troškovima - povećanje konkurentnosti i uspješnosti poslovanja, Hrvatski računovođa, Zagreb

3. Kaplan Robert S., Norton David P., (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996)
4. Lipe, M. G., Salterio, S. E.,(2000): The Balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures, the accounting review, Vol. 75, No. 3
5. Vitezić, N. (2004): Mjerenje učinkovitosti javnog sektora primjenom Balanced Scorecard-a modela // XXXIX. simpozij Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika., Zbornik radova, 2004.
6. Vitezić, N. (2004): Uravnoteženo mjerenje uspješnosti poslovanja javnog sektora // Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci; Cleveland : Maxine Goodman Levin College of Urban Affairs, 2004.
7. Džeko, K. (2016): Oblikovanje BSC modela za izvještavanje menadžmenta na primjeru poduzeća „Čistoća d.o.o.“, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu

c) Internet izvori

1. Balanced Scorecard (<http://www.balancedscorecard.org>)
2. Hrčak: (<http://hrcak.srce.hr>)
3. Narodne novine (<https://www.nn.hr>)
4. Nu: Write Theatre Festival (<http://www.nuwritefestival.com>)
5. Poslovna učinkovitost (<http://www.poslovnaucinkovitost.hr>)
6. Studentski centar u Zagrebu (<http://www.sczg.unizg.hr/>)
7. The Balanced Scorecard Institute (<https://www.balancedscorecard.org>)

d) Ostali izvori

1. Kolektivni ugovor SC-a
2. Pravilnik o radu SC-a
3. Pravilnik o uredskom poslovanju SC-a
4. Pravilnik o zaštiti na radu SC-a
5. Statut Studentskog centra u Zagrebu

POPIS TABLICA

Tablica 1. Bilanca poslovanje Studentskog centra u Zagrebu u razdoblju od 2014. - 2015. godine.....	25
Tablica 2. Prihodi i rashodi poslovanja Studentskog centra u Zagrebu u razdoblju od 2014. - 2015. godine	27
Tablica 3. Financijska perspektiva.....	34
Tablica 4. Perspektiva kupaca - studenata	35
Tablica 5. Perspektiva internog procesa	37
Tablica 6. Perspektiva učenja i rasta zaposlenika.....	38
Tablica 7. Vrijeme ažuriranja mjera Balanced Scorecard modela.....	40
Tablica 8. Tablica ocjenjivanja mjera u BSC modelu	42
Tablica 9. Balanced Scorecard model na primjernu Studentskog centra u Zagrebu .	43

POPIS PRIKAZA

Prikaz 1. Balanced Scorecard	4
Prikaz 2. BSC provodi misiju, viziju i strategiju	6
Prikaz 3. Prepreke u provođenju strategije	7
Prikaz 4. Razlozi za primjenu BSC metode.....	8
Prikaz 5. Ciljevi financijske perspektive	10
Prikaz 6. Utjecaj kupaca na financijske ciljeve	11
Prikaz 7. Ciljevi perspektive učenja i razvoja.....	12
Prikaz 8. Strateška mapa	14
Prikaz 9. Ciljevi poslovanja Studentskog centra u Zagrebu	32
Prikaz 10. Vizija i strategija kroz perspektive	33
Prikaz 11. Strateška mapa	39

POPIS SLIKA

Slika 1. Logo Studentskog centra u Zagrebu	15
Slika 2. Panorama Studentskog centra u Zagrebu	16
Slika 3. Restoran ZUK Borongaj.....	18
Slika 4. Studentski centar u Zagrebu, Kultura	22

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Obveze poslovanja u promatranom razdoblju 2014. - 2015.	26
Grafikon 2. Prihodi poslovanja u promatranom razdoblju 2014. - 2015.....	28



IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski 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, Ivan Šabić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Primjena Balanced Scorecarda na primjeru Studentskog centra Sveučilišta u Zagrebu (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Ivan Šabić

(vlastoručni 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, Ivan Šabić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Primjena Balanced Scorecarda na primjeru Studentskog centra Sveučilišta u Zagrebu (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Ivan Šabić

(vlastoručni potpis)