

BALANCED SCORECARD



BALANCED SCORECARD



Naslov originala:

Balanced scorecard

Izdavač:

© ICV Internationaler Controller Verein eV
Gauting

Prvo izdanje 2012.

www.controllerverein.com

Izdavač za Srbiju:

MCB Edukacija, Beograd

© MCB 2015. za srpsko izdanje

Ova knjiga se ne sme umnožavati, preštamovati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

Balanced scorecard

Sadržaj

1. Šta je Balanced scorecard (BSC)?	7
2. Zadaci koje treba da obavi BSC	9
2.1 Definisavanje ciljeva	9
2.2 Merenje ostvarenja ciljeva pomoću KPI	12
3. Principi BSC-a	15
3.1 Neprekidan fokus na ciljeve	15
3.2 Balansirano uključivanje svih stejkholdera	17
3.3 Kombinovanje jednostavnih struktura	18
3.4 Transparentnost pomoću KPI	18
3.5 Koncentracija na ključne stvari	19
4. Razlike u praktičnoj primeni BSC-a	21
4.1 Kako je BSC povezan sa strategijom?	21
4.2 Kako su ljudi uključeni u razvijanje i implementaciju strategije?	22
4.3 Kako je BSC integrisan u kompletan biznis i izveštavanje?	22
5. Implementacija BSC-a	25
5.1 BSC u funkcionalno orijentisanim kompanijama	25
5.2 BSC u procesno orijentisanim kompanijama	29
5.3 Implementacija BSC-a u 6 koraka	31
6. Zaključak i preporuke za controllere	37

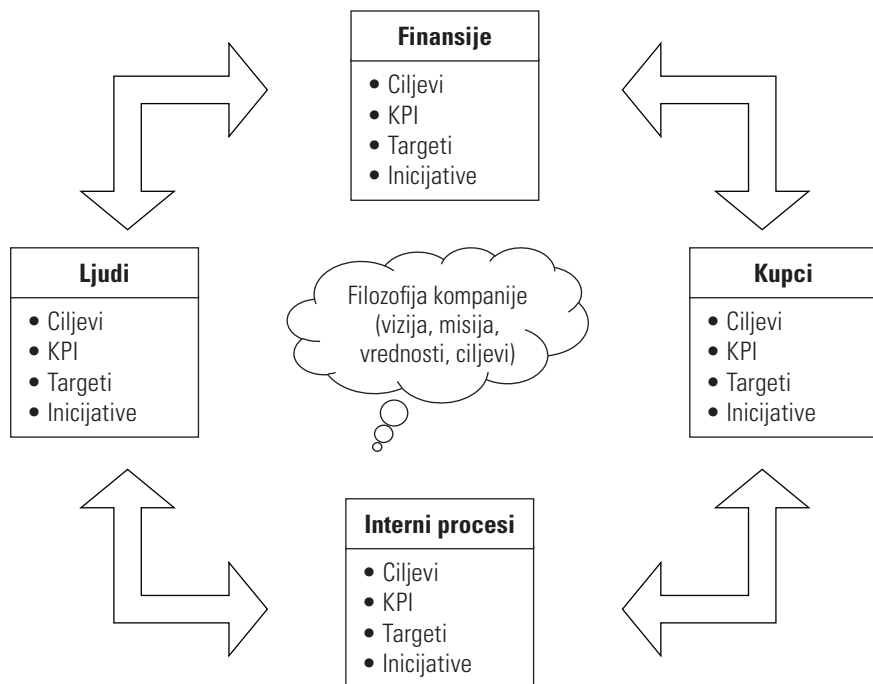
1. Šta je Balanced scorecard (BSC)?

Balanced scorecard (BSC) se pojavio 1992. godine objavljivanjem članka u Harvard Business Review: *Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Autori su bili dva Amerikanca: Robert Kaplan i David Norton. Kaplan je profesor Upravljačkog računovodstva (controllinga) na Harvard Business School, dok je Norton radio kao menadžment konsultant. Godine 1996. izašla je i njihova zajednička knjiga: *The balanced scorecard: translating strategy into action*.

Oni su приметli da dosadašnji način merenja učinka (performansa) u kompanijama nije dobar. Merenje i evaluiranje učinka u kompanijama previše je *jednostrano* i *nejasno*.

- **Jednostrano**, jer prvenstveno posmatramo finansijski učinak, kao što su prodaja, profit i iskorišćenost kapitala (ROI). Ovi pokazatelji govore samo da li smo u prošlosti bili uspešni ili ne. Oni ne govore o izgradnji odnosa s kupcima, o razvoju ljudi u kompaniji, niti o poboljšanju internih poslovnih procesa. Sa druge strane, ova tri nefinansijska pokazatelja (kupci, ljudi, procesi) garantuju dugoročnost, a posredno, i finansijsku stabilnost.
- **Nejasno**, jer smo preplavljeni mnoštvom KPI i ne možemo da razlikujemo šta je važno a šta ne. Zašto ne radimo onako kako se radi u sportu? U sportu se svi bitni podaci prikazuju na jednom mestu, na semaforu (na stadionu) ili na jednoj listi poena (npr. u golfu). Tako možemo na prvi pogled da vidimo gde smo, koji su zadaci završeni a šta ostaje da se uradi.

Tako je rođena ideja o scorecardu. S obzirom na to da su važni ne samo rezultati (ishodi), već i akcije koje dovode do uspeha, svi glavni aspekti jednog poslovanja (koje Kaplan i Norton nazivaju „perspektive“) treba da se prikažu na „uravnotežen“ (balanced) način. To znači da treba da se prikažu kao „uravnotežena lista poena“ tj. „usklađena lista ciljeva“ – balanced scorecard.



Slika 1: **Balanced scorecard prema Kaplanu i Nortonu, sa četiri perspektive**

Ova osnovna forma prati četiri perspektive:

- finansije
- kupce
- interne procese i
- ljude.

U okviru perspektiva posmatraju se:

- ciljevi
- KPI
- targeti i
- inicijative.

BSC je postao poznat široj javnosti i u zemljama nemačkog govornog područja. Ponekad se izraz „perspektiva” zamenjuje izrazom „oblast za razvoj” (development areas).

2. Zadaci koje treba da obavi BSC

Osnovna svrha BSC-a je da pretvori strategiju u akciju. Na taj način BSC treba da prevaziđe ozbiljnu slabost mnogih drugih koncepata, a to je činjenica da strateški ciljevi često nisu ugrađeni u svakodnevni operativni život zaposlenih. Često se dešava da kompanija ima strategiju, ali da ta strategija nije povezana sa operativnim akcijama zaposlenih.

2.1 Definisanje ciljeva

Osnovna prednost BSC-a je da ciljevima daje jasnu strukturu. To podrazumeva „stratešku matricu” koja pomaže u odabiru strateški najopravdanijih akcija iz niza raznovrsnih mogućih akcija.

Sve počinje od filozofije kompanije. Ona opisuje svrhu (misiju) i ciljnu orijentaciju (cilj) za jasno definisan period (strateški horizont). Misija i glavni cilj čine „krov” pod koji želimo da smestimo sve svoje aktivnosti. Izjava o misiji i glavni cilj treba da nam pomognu da odgovorimo na pitanje: „Zašto smo i kakva smo vrsta kompanije?” U tom smislu koristimo izjavu o misiji da pokažemo kakvu bi sliku o nama trebalo da imaju prvenstveno kupci:

- Šta bi moglo da podstiče kupce na kupovinu naših proizvoda i usluga i u budućnosti?
- Ko će u budućnosti biti naši kupci?
- Kakve koristi imaju kupci u pogledu proizvoda i usluga koje nudimo?

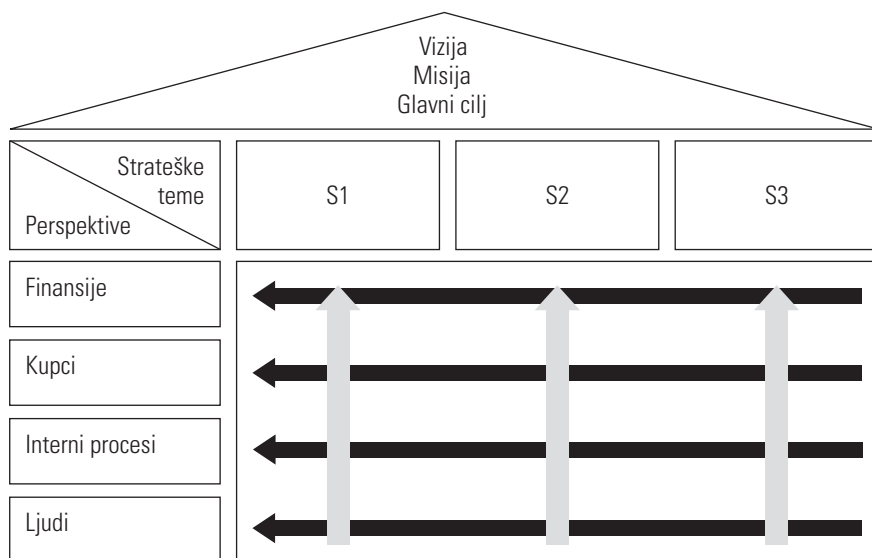
Glavnim ciljem želimo da stavimo do znanja ljudima u kompaniji šta smatramo da je presudan potencijal za našu održivost u bliskoj budućnosti.

Korišćenjem četiri perspektive opisujemo najvažnije potencijale koje treba razvijati kako bi se uobličila naša budućnost. U tom smislu ne treba da imamo šematski pristup, već da uzmemo u obzir specifične uslove svoje kompanije i poslovanja. To započinje već u fazi utvrđivanja perspektiva.

Na primer: Ko kupuje „proizvod” farmaceutske kompanije?

- Veleprodaja?
- Maloprodaja (apoteka-farmaceut)?
- Maloprodaja (dom zdravlja-lekar)
- Pacijent?
- Fond za zdravstveno osiguranje?

Ovde može biti od koristi da se definišu pet različitih vrsta kupaca kako bi se valjano izrazili strateški ciljevi. To važi i za broj perspektiva. U praksi nalazimo primere kako sa tri, tako i sa šest ili sedam perspektiva. Na primer, naftne kompanije često koriste perspektivu Zdravlje, Bezbednost i Ekologija (HSE Health, Safety, Environment). Fudbalski klubovi imaju važnu perspektivu: navijači. Navijači su tipičan primer stejkholdera; oni mogu, ali i ne moraju, da budu u okviru četiri perspektive. Ali, navijači su izuzetno važni za ciljeve bilo kog fudbalskog kluba. Uvek se radi o upotrebljivosti praktične akcije, a ne o „izvršavanju” formalnog dijagrama!



Slika 2: **Matrica strateških opcija**

Korišćenjem strateških tema definišemo najvažnije zadatke koje hoćemo da savladamo u narednim godinama. To može biti npr. razvijanje nove oblasti poslovanja, reorganizovanje sektora prodaje ili restrukturiranje celokupne kompanije. U tom smislu, ne treba da uključimo previše strateških tema kako se ne bismo izgubili.

Matrica strateških opcija (slika 2) nam pruža „strateški koordinatni sistem” koji možemo da upotrebimo za traženje pogodnih ciljeva i akcija za sva značajnija polja razvoja. Zatim, te strateški usmerene akcije moramo pretvoriti u odgovarajuće strukture kako bismo mogli da delotvorno organizujemo rad. Isprobali smo i testirali strukture koje su nam bile na raspolaganju za tu svrhu, na primer, projekte. Stoga su priprema projekata i controlling projekata tesno povezani s dizajniranjem BSC-a.

U isto vreme taj „strateški koordinatni sistem” nam omogućava da proverimo da li su postojeće inicijative, projekti ili nove ideje ciljno orijentisani ili ne. Ukoliko neku inicijativu ne možemo da integrišemo u koordinatni sistem, onda moramo da odlučimo da li ćemo je izostaviti, uključiti kao „luksuz”, ili redizajnirati matricu. Bez hrabrosti za donošenje odluka neće nam koristiti ni najbolji koordinatni sistem.

U vezi s formulisanjem strateškog sistema ciljeva treba uzeti u obzir još jednu stvar: BSC se ne nalazi u vakuumu. On ne može da transformiše strateške ciljeve u akcije bez obraćanja pažnje na ograničenja ili stepen slobode koji limitira naše akcije. Top menadžment kompanije koja posluje na globalnom nivou razviće drugačije ciljeve od lokalne kompanije srednje veličine kojom upravlja jedan vlasnik. Globalna kompanija će za saglasnost morati da pita različita tela (nadzorne i upravne odbore, skupštine akcionara) ili institucije (banke, državne organe), dok je lokalna kompanija u privatnom vlasništvu ponekad mnogo brža. To analogno važi i za ciljeve strateških poslovnih jedinica ili sektora u okviru većih kompanija.

Nadam se da ste do ovog trenutka jasno razumeli šta znači koncept BSC. Osnovna ideja koju su razvili Kaplan i Norton sastojala se od pretvaranja **strategije u konkretne akcije**. Sa druge strane, naziv BSC se često u praksi koristi za prevazilaženje pojedinačnih operativnih problema ili za kreiranje velikih projekata. Naš stav je da ti zadaci treba da budu striktno razdvojeni od upotrebe reči BSC, jer bi njihovo mešanje bilo kontraproduktivno.

2.2 Merenje ostvarenja ciljeva pomoću KPI

Dizajniranje matrice strateških opcija za akcije orijentisane prema strateškim ciljevima samo je jedan od aspekata kojim se bavi BSC. Drugi aspekt se sastoji od primene odgovarajućih KPI kako bi se moglo meriti ostvarenje ciljeva. KPI je Key Performance Indicators, odnosno indikator za merenje. KPI je kao toplomer kada merite temperaturu; on vam ne kaže da li ste bolesni, već vam daje indikaciju. Na primer, ako imate cilj da pobedite u Formuli 1, jedan od KPI može biti „prosečna brzina”. Ovaj KPI pomaže ostvarenju cilja i povezan je sa strategijom („voziti najbrže”). Sa druge strane, KPI „prosečna potrošnja goriva” vam ne pomaže u ostvarivanju cilja. Zamislite Hamiltona, šampiona Formule 1, koji prolazi kroz cilj i kaže „Hej, ja imam odličan KPI u smislu potrošnje goriva. Najmanje sam potrošio goriva... Ali sam i stigao poslednji na cilj!”. KPI mora biti u službi ostvarenja osnovnog cilja.

KPI se razlikuju u odnosu na strategiju kompanije. Takođe, postoje i specifični KPI po delatnostima:

Bankarstvo	Nafta	Maloprodaja	Telekomunikacija
<ul style="list-style-type: none"> • NPL (Non Performing loans) • Customer retention (zadržavanje kupca) • Customer penetration (udeo kod kupca) 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPEX • Iskorišćenost kapaciteta • Veličina dokazanih rezervi 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo kupaca • Prodaja po m² • Prosečna veličina korpe 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPEX% • ARPU (Average Revenue Per User) • Churn rate (% odlaska kupaca)

Ne možete upravljati onim što se ne može izmeriti!

U tom pogledu postoje dve referentne tačke:

1. KPI treba da služi kao vodič za ponašanje zaposlenih

Menadžeri se bave konkretnim akcijama. Oni žele da od trenutnog stanja dođu do željenog ciljanog stanja. Konkretna akcija zahteva konkretne KPI. Ovde ne pomažu opšti KPI, kao što je „ROCE od 12,8%”. Prvo, zato što ih većina menadžera i zaposlenih ne razume. Drugo, zato što takav KPI ne govori ništa o potrebnim akcijama za njegovo ostvarenje.

U tom smislu, potrebni su KPI koji su direktno povezani s određenim akcijama (aktivnostima) kako bi se usmeravale akcije ljudi koji su uključeni u procese proizvodnje, prodaje, nabavke, HR i sl. Ovdje KPI pretežno podržavaju komunikaciju o delotvornoj organizaciji zajedničkog rada.

2. Izveštaji o KPI treba da su fokusirani na ishode (outcome) konkretnih akcija

Nije dovoljno koristiti samo KPI, u izolovanosti i nezavisno od bilo čega drugog. U današnjem radu mnoge resurse koristimo zajedno s drugima. To mogu da budu sirovine, novac ili vreme koje posvećujemo određenim zadacima. Odluke o raspodeli tih resursa, posebno ukoliko su oskudni, donose ljudi koji nisu direktno uključeni u procese: top menadžment, nadzorni odbori, bankari ili analitičari.

Zbog činjenice da te osobe nisu uključene u procese, njihova odgovornost je usmerena na *raspodelu* resursa a ne na njihovu *potrošnju*. Stoga su im potrebni što jasniji izveštaji, kako bi mogli da steknu sliku o pravcu i ishodima akcija i da donesu odluke. U tom smislu BSC zahteva KPI vezane za upotrebu i iskorišćenje resursa, kao i poređenje (benchmarking) s drugim poslovnim jedinicama. Konkretno akcije nisu glavni fokus ovog dokumenta.

Delotvornost KPI u velikoj meri zavisi od toga koliko su uspešni po oba navedena aspekta. Kada objedinimo oba aspekta, dobijamo univerzalni alat za oblikovanje budućnosti kompanije.

