

MODEL BALANCED SCORECARD KONCEPTA U KOMPANIJU

Zoran Stjepanović¹, Veljko Vuković^{1,2}, Darko Stjepanović¹, Živoslav Adamović¹,
Svetožar Bugarin¹

¹Evropski univerzitet, Bijeljinska bb, 76100 Brčko, Bosna i Hercegovina,
stjepanovicz@hotmail.com, darko_s29@hotmail.com, zivoslav.adamovic@gmail.com,
bugarin_svetozar@yahoo.com

²Univerzitet PIM Banja Luka, Tehnički fakultet, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja
Luka, Bosna i Hercegovina, v.velja@gmail.com

Corresponding author: Zoran Stjepanović, European University, Bijeljinska bb, 76100 Brčko, Bosnia & Herzegovina, stjepanovicz@hotmail.com

SAŽETAK

Uloga i značaj primene Balanced Scorecard koncepta u industrijskim preduzećima predstavlja dobru osnovu za izradu modela za merenje i analizu ključnih pokazatelja performansi (KPI's) identifikovanih procesa u preduzeću. Takođe, primena Balanced Scorecard koncepta ukazuje na potrebu njegovog prilagođavanja prirodi i karakteristikama konkretnog slučaja – branši i veličini preduzeća.

Ključne reči: Balanced Scorecard, Industrijsko preduzeće, Ključni pokazatelj performansi.

UVOD

Većina savremenih studija vezana za inženjerski menadžment fokusirana je na primenu postojećih i razvoj novih modela kojima će se postići poslovna izvrsnost. Uspostavljanje sistemskog prilaza, integracija s postojećim prilazima i modelima, te definisanje ključnih elemenata (npr. atributa metrike, područja za poboljšanje, metoda za kontrolu, identifikacija elemenata ključnih za provođenje promena). Kontrola ostvarenja strateških ciljeva vrši se provođenjem interorganizacionih merenja i njihovim poređenjem sa istorijskim podacima iz baze podataka preduzeća (List, et al., 1996). Prema tome veliki broj naučnih istraživanja se bavi problemima uspostavljanja programa merenja procesa u preduzeću. To se odnosi na uspostavljanje procesa merenja, uspostavljanje baze podataka, odabir odgovarajućeg optimalnog skupa indikatora, merenja te primenu različitih statističkih modela analize podataka radi unapređenja performansi.

Početkom devedesetih godina prošlog veka razvijen je nov sistem za merenje performansi poslovanja organizacije pod nazivom Balanced scorecard – BSC (Koncept uravnoteženih pokazatelja poslovanja), koji je u početku bio sredstvo izveštavanja, ali je on i tada uključivao kritičke aspekte poslovanja.

Balanced Scorecard – je novi koncept predstavljen od strane Roberta Kaplana i Davida Nortona krajem prošlog veka kao revolucionarno novi sistem za merenje performansi (Kaplan & Norton, 1999).

Model Nortona i Kaplana – Balanced Scorecard, nastao je kao rezultat istraživanja sistema za merenje performansi koji su se koristili u praksi i potreba savremenih preduzeća, s obzirom na uslove u okruženju i osobnosti poslovanja.

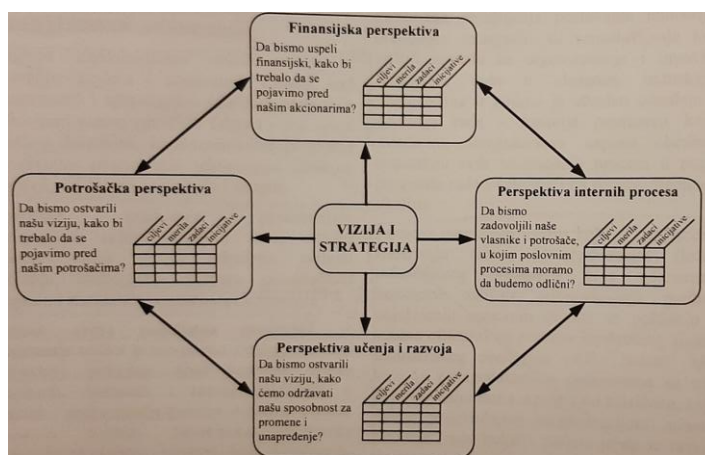
Balanced Scorecard je kao i svi savremeni sistemi merenja uspešnosti poslovanja nezamisliv bez informatičke podrške. Složenost poslovnog okruženja i preduzeća danas je takva da preduzeće za merenje uspešnosti mora koristiti brojne informacije i preraditi ogromne količine podataka, što može ostvariti samo uz pomoć odgovarajuće informatičke podrške. Dobro izgrađen informacioni sistem se pokazao kao jedan od značajnijih faktora uspešne izgradnje i implemetacije BSC (Kaplan & Norton, 2001).

OSNOVNI ELEMENTI BALANCED SCORECARD

Model Balanced Scorecard meri ukupnu uspešnost preduzeća kombinovanjem finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, raspoređenih u okviru četiri perspektive (kako je predloženo u originalnom modelu). Pokazatelji u okviru finansijske perspektive predstavljaju pokazatelje rezultata (*lagging indicators* – zaostajući indikatori), dok pokazatelji ostalih perspektiva daju rane signale (*leading indicators* – vodeći indikatori) i ukazuju na potrebu korektivne akcije. Ukoliko je adekvatno implementiran model, putem ciljeva i njihovih međusobnih odnosa, treba zapravo da prikaže samu strategiju preduzeća (Gajić, 2004).

Ciljevi i njihova merila – merila performansi, prema konceptu Balanced Scorecard, izvode se iz vizije i strategije preduzeća. Ciljevi i njihova merila definišu se iz četiri perspektive:

- finansijske perspektive,
- potrošačke perspektive,
- perspektive internih poslovnih procesa, i
- perspektive učenja i razvoja (Kaplan, & Norton, 2001) (Slika 1).



Slika 1. Model Balanced Scorecard (Kaplan, & Norton., 2001).

Figure 1. Balanced Scorecard Model (Kaplan, & Norton., 2001).

Većina uspešnih preduzeća i pre pojave BSC-a formulisala je ciljeve i merila performanse po različitim osnovama sa osnovnom svrhom tehničke kontrole kratkoročnih operacija (poslovnih odluka). Međutim, ovakvi sistemi merila performansi nisu bili uravnoteženi (balansirani). Balanced Scorecard upravo obezbeđuje ovu ravnotežu po tri osnova:

- ravnoteža između eksternih merila koja se odnose na akcionare i potrošače i internih merila koja se odnose na interne poslovne procese i učenje i razvoj;
- ravnoteža između merila uspeha, kao rezultata prošlih akcija i merila budućih performansi;
- ravnoteža između objektivnih merila uspeha, lakih za kvantifikovanje i subjektivnih i kvalitativnih merila performansi.

Preduzeće treba da u svim utvrđenim perspektivama identifikuje kritične faktore uspeha, a u okviru njih merila preko kojih će nadzirati ostvarenje strateških ciljeva i meriti uspešnost poslovanja, odnosno efikasnost u posmatranom periodu.

Indikatori performansi postaju ključni elementi kojima preduzeće uči na osnovu iskustava prošlosti i uslovljavaju promene koje se uvode radi poboljšanja performansi u budućnosti.

Procesni model složene kompanije

Industrijska preduzeća predstavljaju organizacione celine, koje u datoj okolini ostvaruju svoju misiju određenu svrhom postojanja, strategijom dejstava, pokretačkim polugama i standardima ponašanja u okolini (Zelenović, 1984).

Osnovna svrha postojanja preduzeća je snabdevanje tržišta proizvodima i uslugama, koji obezbeđuju potreban nivo kvaliteta života zaposlenih, opstanak i razvoj preduzeća u vremenu i zadovoljenje potreba društava u kome preduzeće posluje. Uslovi u kojima preduzeće ostvaruje svoju misiju su kompleksni, nestabilni i krajnje neizvesni, što zahteva aktivnu ulogu menadžmenta, koji poseduje znanje, želju i veštine da upravlja funkcionisanjem i razvojem preduzeća.

Jednom uspostavljena organizaciona struktura industrijskog preduzeća ne može biti zadovoljavajuća za duže vreme, a posebno ne trajno. Stalne promene u tržišnom i ukupnom okruženju nameću imperativ menadžmentu da stalno usavršava organizacionu strukturu industrijskog preduzeća kako bi stekao, očuvao i unapređivao njenu poziciju na tržištu, a time doprinosio njenoj poslovnoj uspešnosti.

Prethodna objašnjenja poslovanja industrijskog preduzeća omogućili su uspostavljanje takođe opštih modela za organizovanje i upravljanje procesima rada u složenim industrijskim preduzećima u kojima je utvrđen određen broj područja rada – funkcija preduzeća koje u skladnom, intergrativnom naporu obezbeđuju realizaciju svih neophodnih procesa u pogledu programa rada i veličine i na relaciji preduzeće – okolina.

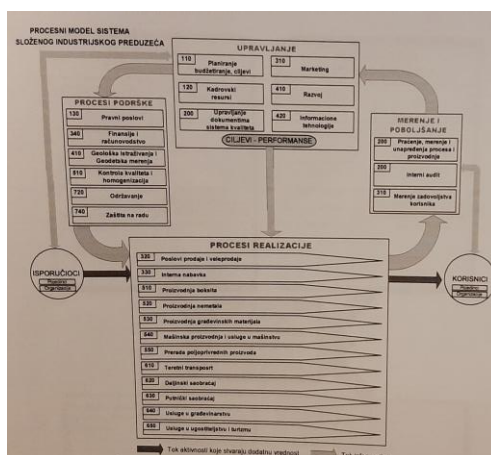
Put da se savladaju ove brze promene jeste da se kreira fleksibilna organizaciona struktura koja se može brzo prilagoditi, često neočekivanim promenama i šansama. Klasilne, krute organizacione strukture su prošlost i njihovo zadržavanje u nekim industrijskim preduzećima označava njihovu nemoć da uvažavanjem promena osiguraju budući razvoj. Takođe, prilagođavanje promenama uslovljava organizaciju da proširuju svoje delatnosti.

Danas, ovako složeno industrijsko preduzeće ima razgranatu organizacionu strukturu, a samim tim i komplikovane međusobne veze između procesa, pa je upravljanje preduzećem složeno.

Svaka funkcionalna aktivnost u primeru složenog industrijskog preduzeća ima svoje posebne radne procese kojima se upravlja tako da se poslovi obavljaju na način koji osigurava stabilne veze, čiji je cilj da se posao u celini efikasno završava. Radi efikasnog upravljanja identifikovani su procesi, koji predstavljaju osnovu za funkcionisanje sistema menadžmenta kvalitetom (QMS-a) u posmatranom preduzeću.

Struktura identifikovanih procesa i njihove međusobne veze su prikazani procesnim modelom na originalnom primeru složenog industrijskog preduzeća (slika 2), koga čine sledeće grupe procesa:

- Prosesi upravljanja
- Prosesi realizacije
- Prosesi podrške
- Prosesi merenja i poboljšanja



Slika 2. Procesni model sistema industrijskog preduzeća.
Figure 2. Process model of an industrial enterprise system.

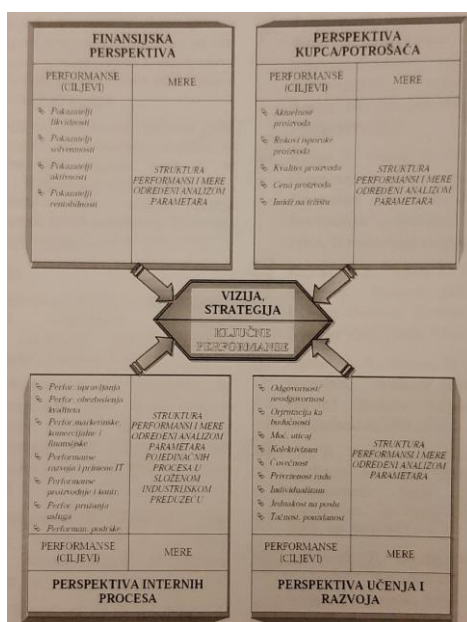
BALANCED SCORECARD KOMPANIJE

Praktične realizacije Balanced Scorecard koncepta, ukazuju na potrebu njegovog prilagođavanja prirodi i karakteristikama konkretnog slučaja (tj. branši i veličini preduzeća) kako je prikzano na slici 3 (Đurić, 2010; Đurić i sar., 2010, str. 890-902).

U praktičnim realizacijama primene Balanced Scorecard koncepta neophodno je identifikovati ključne pokazatelje performansi industrijskog preduzeća u sva četiri navedena područja posmatranja, uz jasno naglašenu potrebu da se merila u tim područjima posmatranja standardizuju do nivoa koji obezbeđuje interne i eksterne potrebe preduzeća – bez „opterećivanja“ pojmovima finansijski, tehnički ili nefinansijski.

FINANSIJSKA PERSPEKTIVA		PERSPEKTIVA KUPCA/POTROŠAČA	
PERFORMANSE (CILJEVI)	MERE	PERFORMANSE (CILJEVI)	MERE
➤ Sposobnost preživljavanja ➤ Sposobnost opstanka ➤ Sposobnost razvoja	➤ Pozitivan novčani tok ➤ Stalni rast prodaje i prihoda ➤ Stalni rast učešća na tržištu, prinosa na investicije (ROI) i dodatne ekonomske vrednosti (EVA)	➤ Aktuelnost proizvoda ➤ Odgovornost u isporuci ➤ Biti prioritetni dobavljač ➤ Biti partner	➤ Učešće novih proizvoda u ukupnoj prodaji ➤ Procenat isporuka na vreme ➤ Učešće u kupčevim ključnim nabavkama ➤ Broj kooperantskih ugovora sa kupcima
PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA		PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA	
PERFORMANSE (CILJEVI)	MERE	PERFORMANSE (CILJEVI)	MERE
➤ Tehnolotika kompetitivnosti ➤ Proizvodna izvrsnost ➤ Razvojna izvrsnost ➤ Razvojna sposobnost	➤ Kapaciteti, karakteristike opreme, modernost ➤ Proizvodni ciklus, cena koštanja, dobit ➤ Vreme od ideje do tržišta ➤ Učešće novih proizvoda u programu	➤ Kompetitivnost zaposlenih ➤ Sposobnost učenja ➤ Privrženost preduzeću ➤ Sposobnost vođenja	➤ Vreme do razvoja nove generacije ➤ Vreme do sazrevanja za procese preduzeća ➤ Procenat odlazaka iz preduzeća ➤ Karakteristike liderstva

Slika 3. Razrada koncepta Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 1999).
Figure 3. Elaboration of the Balanced Scorecard concept (Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 1999).



Slika 4. Koncept Balanced Scorecard prilagođen industrijskom preduzeću (Đurić, 2010).
Figure 4. Balanced Scorecard concept adapted to an industrial enterprise (Đurić, 2010).

Stjepanović, Z. i sar. (2025) Benčmarking kao metod upravljanja u industrijskim kapacitetima željeznica RS. *STED Conference 14(2)*, 155-160.

Prilaz konkretizaciji ključnih performansi procesa za slučaj složenog industrijskog preduzeća, naveden na slici 4 usvojen je imajući u vidu iskustva vodećih svetskih firmi u području primene procesnog prilaza zasnovanog na standardima ISO 9000.

ZAKLJUČCI

Jasne prednosti koje ostvaruju preduzeća koja primenjuju Balanced Scorecard su poboljšano strateško planiranje, poboljšana komunikacija strategije, bolja informisanost, poboljšano izveštavanje o performansama i bolja usklađenost strategije.

Očekuje se da promene u načinu posmatranja različitih segmenata poslovanja kroz Balanced Scorecard bitno utiču na kvalitet organizacije preduzeća i da time doprinesu poslovanju, a pre svega razvoju kompanije i bržem dostizanju strateških ciljeva i vizije preduzeća.

Primena Balanced Scorecarda koncepta u složenom preduzeću imaju značajnu ulogu jer čini osnovu za procenu i ocenu uspešnosti njegove realizacije kao komponenata ciljeva preduzeća u okviru konkurentskih strategija.

DECLARATIONS OF INTEREST STATEMENT

The authors affirm that there are no conflicts of interest to declare in relation to the research presented in this paper.

LITERATURA

- Adamović, Ž., & Ašonja, A. (2011). *Metodologija naučno-istraživačkog rada*. Beograd: Društvo za tehničku dijagnostiku Srbije.
- Adamović, Ž., & Ilić, B. (2013). *Nauka o održavanju tehničkih sistema*. Novi Sad: Srpski akademski centar.
- Đurić, Ž. (2010). *Model obezbeđenja kvaliteta ključnih performansi industrijskog preduzeća*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.
- Đurić, Ž., & Maksimović, R. (2008). Establishing the quality management system in the company with complex activity. In *Proceedings XIV International scientific conference INDUSTRIAL SYSTEMS – IS'08*, October 02-03, pp. 321-330. Novi Sad, Serbia.
- Đurić, Ž., Maksimović, R., & Adamović, Ž. (2010). Key performance indicators in a joint-stock company. *African Journal of Business Management*, 4(6), 890-902.
- Gajić, B. (2004). Integrated corporate performance measurement systems. *Economic Annals*, 44(161), 151-164.
- Kaličanin, Đ. M. (2003). Balanced scorecard i strategijski fokusirana organizacija-okvir za uspešnu operacionalizaciju strategije i njenu implementaciju u informatičkoj eri. *Economic Annals*, 44(158), 169-188.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
- List, B., Bruckner, R. M., & Kapaun, J. (2005). Holistic software process performance measurement from the stakeholders' perspective. In *16th International Workshop on Database and Expert Systems Applications (DEXA'05)* (pp. 941-947). IEEE.
- Norton David, P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Todorović, J., Đurićin, D., & Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.
- Zelenović, D. (1984). *Upravljanje proizvodnim sistemima*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.

MODEL OF THE BALANCED SCORECARD CONCEPT IN THE COMPANY

Zoran Stjepanović¹, Veljko Vuković^{1,2}, Darko Stjepanović¹, Živoslav Adamović¹,
Svetozar Bugarin¹

¹Evropski univerzitet, Bijeljinska bb, 76100 Brčko, Bosna i Hercegovina,
stjepanovicz@hotmail.com, darko_s29@hotmail.com, zivoslav.adamovic@gmail.com,
bugarin_svetozar@yahoo.com

²Univerzitet PIM Banja Luka, Tehnički fakultet, despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja
Luka, Bosna i Hercegovina, v.velja@gmail.com

ABSTRACT

The importance of the application of the Balanced Scorecard Concept in the industrial company, presents a good basis for building a model for measuring and analyzing Key Performance Indicators (KPI's), indentified in the Company. Also, the application of the BSC concepts points out the need for its adjustment to the nature and characteristics of the case, type and size of the Company.

Keywords: benchmarking, competitiveness, efficiency, comparison, parameters and goals.