

UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PROMENAMA POMOĆU BALANCED SCORECARD-A

MANAGING CORPORATE CHANGES WITH THE BALANCED SCORECARD *

mr Ivan Đokić¹⁾

Rezime: *Balanced Scorecard je koristan alat za bolju integraciju zahteva korisnika u osnovni sistem upravljanja kompanijom. Po definiciji BSC omogućava opšti uvid u strategije, ciljeve, aktivnosti korporativnog upravljanja promenama. Tradicionalni alati pomoću kojih se vrši upravljanje kompanijom usredsređuju se prvenstveno na finansijske rezultate. Međutim, za uspešno upravljanje kompanijom i definisanje njene buduće strategije, neophodno je rukovoditi čitavim sistemom alati upravljanja kako bi se na najbolji način definisali i odredili relevantni pokazatelji poslovnog uspeha kompanije. BSC analizira očekivana buduća dostignuća kompanije i integriše ih zajedno sa finansijskom uspešnosti iste.*

Gljučne reči: *Balanced Scorecard, Rukovođenje promenama, Održivi Razvoj*

Abstract: *Balanced Scorecard is useful tool to better integrate customer demands into the core management system of corporation. The definition of a BSC allows general insights into the strategies, goals, actions for managing the corporate changes. Traditional management tools focus primarily on financial results. However, for successful corporate business management and defining its future performance, it is necessary to manage with a whole system of managing tools in order to determine and define relevant indicators of business success. The BSC analyses the expected future corporate contribution and integrate it together with financial performance.*

Key words: *Balanced Scorecard, Managing the changes, Sustainability*

1. UVOD

Razni instrumenti za upravljanje korporativnim promenama su generisani. U praksi, sistemi za upravljanje korporativnim promenama često ukazuju na normativne i strateške nedostatke kao i nedostatak angažmana na nivou upravljanja kompanijom a u vezi sa poboljšanjem efikasnosti iste. Ovakve analize mogu dovesti do činjenice, da su mere koje se preduzimaju radi održivog razvoja kompanije, često sprovedene na prilično nesistematičan način.

Iz operativne tačke gledišta, prirodno je da je posebno teško kvantifikovati probleme u integraciji aspekata kvaliteta u kontrolni sistemi kompanije. Ali ono što je posebno zabrinjavajuće je činjenica da kompanije često i nemaju odgovarajući kontrolni sistemi kojim bi bile u mogućnosti da provere i sprovede promene uz pomoć bilo kojeg alata upravljanja.

Kompanije često žele da budu vrlo efikasne u pogledu da sve, za njih, relevantne aspekte

kvaliteta integrišu uz pomoć jednog sistema upravljanja. Pa razmišljajući na taj način i uzimajući u obzir probleme sa kojima se pri tome suočavaju kompanije, Balanced Scorecard (BSC) se izdvaja kao posebno odgovarajući alat za upravljanje korporativnim promenama. Međutim, kako u teoriji tako i u praksi BSC (kao mogući integrišući koncept) se često koristio za određivanje ekonomskih vrijednosti (npr. trošak efikasnosti, poboljšanje ugled, itd.) i to na prilično instrumentalisan način od strane rukovodstva.

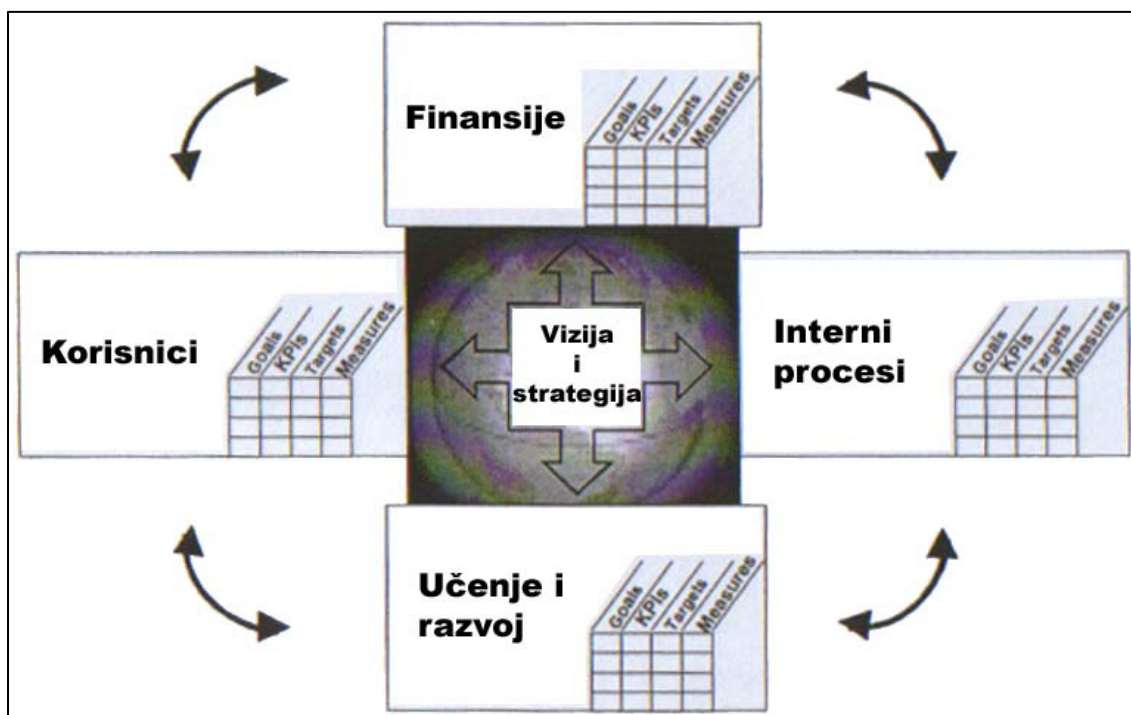
1. BALANCED SCORECARD

The BSC može biti shvaćen kao sistem upravljanja, koji je konstruisan u skladu sa logikom planiraj – načini – proveri - uradi. Kaplan i Norton (1997), osnivači BSC-a, odredili su Balanced Scorecard kao alatku uz pomoć koje se organizuje upravljanje zahtevima korisnika usluga, definiše strategija i aktivnosti koje je neophodno sprovesti kako bi se tim zahtevima izašlo u susret. Balanced Scorecard se sastoji od

1) mr Ivan Đokić, Grupa Zastava Vozila a.d., Kragujevac, mail: ivan.djokic@nadlanu.com

četiri perspektive (Slika 1). Svaka perspektiva sastoji od relevantnih ciljeva, pokazatelja i mera za postizanje istih.

Balanced Scorecard obezbeđuje fokusiranje na postizanje strateških ciljeva u budućnosti (vodeći indikatori), ali prikazuje i rezultate istih .



Slika 1 – Metodologija BSC

- Iz finansijske perspektive od najveće važnosti su ciljevi koji su veoma slični klasičnom sistemu upravljanja i računovodstva. Važno poboljšanje ovog koncepta je fokusiranje na tzv. usmeravanje ka vrednostima koji su bitni za buduću profitabilnost kompanije.
- Korisnička perspektiva ima za cilj identifikovanje relevantnih segmenata kako korisnika tako i tržišta koji će doprineti ostvarivanju finansijskih ciljeva. Ako sagledamo kompanije koje se rukovode prema tržištu, ova perspektiva omogućava da se interni procesi, usluge i proizvodi dovedu u liniju sa potrebama sadašnjih i budućih tržišta.
- Unutar perspektive internih procesa, kompanija treba da utvrdi i strukturise procese koje vode ka ispunjavanju zahteva kupaca.
- Ljudski resursi su strateški faktor uspeha, stoga je perspektiva za učenje i razvoj ta koja treba da odredi zaposlene i da ih organizuje za uspešno sprovođenje promena.

Sve to u cilju prikaza delotvornosti i efikasnosti mera u prošlosti. Strategije se postavljaju na osnovu hipoteze uzroka i posledica, relevantni ciljevi i njeni pokazatelji trebaju biti međusobno tesno povezani, tako otkrivajući sistematsku arhitekturu odnosa uzroka i učinka. Time, ne samo da se dobijaju relevantni odnosi iz jedne perspektive već i između samih perspektiva. Npr. ciljevi učenja i razvoja, mogu poslužiti za postizanje ciljeva neke druge perspektive (npr. kupci, finansije).

Treba naglasiti činjenicu da je BSC alatka za stavljanje strategije u akciju, samim tim vizija i strategija kompanije su preduslov i moraju biti definisani i propisani unapred. Ukratko, BSC je alat koji je stvoren u svrhu povezivanja strateških ciljeva u četiri dimenzije kako bi krajnji rezultat dao pozitivnu finansijsku liniju. Dakle, on ima za cilj unapređenje procesa preduzeća i ekonomsku efikasnost. The BSC polazi od finansijskih i nefinansijskih aspekata i predstavlja strukturirani instrument upravljanja koji osigurava visoki potencijal u pogledu upravljanja korporativnim promenama.

2. RUKOVOĐENJE PROMENAMA POMOĆU BALANCED SCORECARD

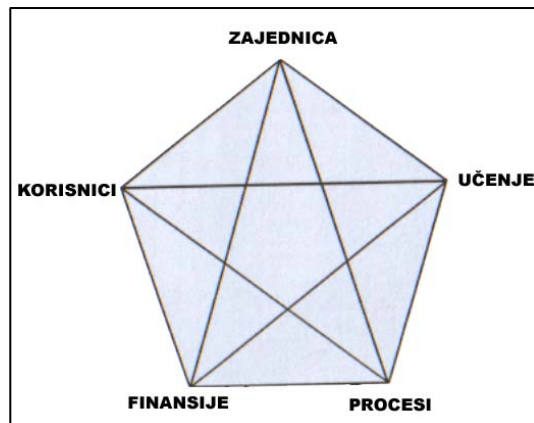
Balanced Scorecard (BSC) pomaže u determinisanju važnih strateških ciljeva kompanije. Takođe nudi referentni okvir za razumevanje kakvi problemi mogu nastati prilikom pokušaja postizanja željenih ciljeva kompanije. Osim toga, sve direkcije kompanije koje učestvuju u implementaciji promena mogu steći dragoceno iskustvo u vidu korišćenja kako BSC-a tako i drugih menadžerskih alata. Stoga je uspostavljanje BSC-a već vrlo vredan trening. Kao moguće posledice, direktori, menadžeri, kao i ostali zaposleni iz kontrolnog odeljenja se mogu uveriti u strateške važnosti korporativnih promena. Tako se stvaraju velike šanse za menadžere da sa većim razumevanjem i što kvalitetnije integrišu promene na korporativnom nivou.

Ipak, ima dosta izazova s kojima se menadžeri susreću pri uspostavljanju BSC-a. Takvi izazovi mogu nastati iz tradicionalnog koncepta rada i razmišljanja, kao i normativnog i strateškog nivoa organizacije. Ti izazovi su najčešće u vezi sa ekonomskim i reduktivnim merama. BSC može biti korišćen i u ekonomske svrhe, jer svaki cilj bi trebao biti vezan za stvaranje vrednosti u finansijskoj perspektivi. Može se, takođe, pokazati i reduktivnim alatim jer samo dvadeset ciljeva unutar četiri perspektive se odabiraju kao relevantni a ne-finansijski aspekti se i dalje teško kvantifikuju u korporativnoj praksi. Na kraju se mora naglasiti, da je preduslov za implementaciju bilo kakvih promena u kompaniji neophodno definisati viziju, misiju i poslovnu strategiju kompanije kako bi se postigle željene promene u kompaniji.

Ekonomski aspekt je takođe proizašao iz finansijske perspektive modela. Aktivnosti koje nastaju kao rezultat arhitekture BSC-a (slika 2) a koje proističu iz predmetne perspektive (kao što su trening i razvoj zaposlenih, upravljanje, itd.) bivaju ocenjivane prema njihovom doprinosu profitabilnosti kompanije. Ove ocene profitabilnosti mogu biti validne ili se mogu tumačiti samo na kratkotrajnoj osnovi (isplata investicija u roku od 3 do 5 godina), tako da mnogi aspekti koji su relevantni u procesu održvog razvoja mogu ostati nerazmotreni u korporativnoj praksi. Dakle, na slici 2 se može videti model ciklične strukture BSC-a gde se sve relevantne perspektive posmatraju sa istom važnošću.

BSC bi se trebao posmatrati kao prilično integrativni element principa poslovanja. Povezanost perspektiva BSC-a i činjenica da su interakcije među njima veoma izražene samo

potvrđuje gornju tvrdnju. Osim toga, ovakav model upravljanja uključuje sve aspekte poslovanja kompanije i zahteva da krug BSC-a bude otvoren u pogledu dalje integracije nekih novih aspekata poslovanja.



Slika2 – Model ciklične strukture BSC

Još jedan aspekt koji izlazi iz koncepta u BSC je da je broj ciljeva u okviru BSC treba da bude ograničen, kako bi se fokusirali na najvažnije strateške ciljeve. Dakle, menadžeri moraju biti svesni činjenice da u ovom standardnom pristupu BSC-a samo ograničen broj ciljeva može biti posmatran. Samim tim BSC može biti korišćen u reduktivnom smislu od strane kompanije. Na kraju, još jedna konceptualna prednost BSC-a ogleda se u pogledu integracije kvalitativnih aspekata u srž upravljanja kompanije.

Posmatrano sa strateškog nivoa, BSC ne daje bilo kakve preporuke što se tiče definicije prikladne poslovne strategije. Samim tim dolazimo do činjenice da adekvatan pristup menadžera kompanije (uključenost, misija / vizija, principi, lični opredjeljenje i sl) mora biti uspostavljen unapred. BSC služi za primenu strategije a ne za njeno definisanje. Definicija pomenutih pristupa se generiše od strane top-menadžmenta i dobija se kao predlog da popuni prazninu u strateškoj organizaciji kompanije. Poslednje, ali ne manje važno, BSC je veoma korisna alatka kako bi se skenirale i klasificirale različite mere preduzete unutar kompanije. Ovo može biti posebno relevantno u multinacionalnim kompanijama sa različitim društvenim aktivnostima u oblasti zaštite životne sredine ili na različitim nivoima strateških ili geografskim lokacijama. Kao mogući rezultat priliko razvrstavanja postojećih akcija i projekata u toku implementacije, menadžeri mogu pronalaziti neka druga izričita određenja održivog razvoja u svojoj kompaniji.

Izvorno je BSC je zamišljen kao operativni instrument za upravljanje i merenje. To povećava

internu transparentnost dajući menadžerima mogućnost da mere uspešnost implementacije promena, kao i da ocenjuju pojedine direkcije ili zaposlene u njima. Ovo može da prouzrokuje povećanje pritiska na zaposlene. U etički kontekst, treba izbegavati neopravdane kontrole kako bi se smanjila tenzija među zaposlenima. Da bi se to izbeglo, neophodno je pridržavati se etičkih kodeksa ponašanja koji bi u kombinaciji sa pravilnom komunikacijom na nivou menadžer – radnik mogao rešiti moguće probleme. Drugi važan aspekt sa nivoa zaposlenih koji može proisteći iz samog koncepta BSC-a je da će zaposleni biti kontinuirano motivisani pri ovoj implementaciji kako bi se maksimalno trudili da ispune čak najviše ciljeve. Dokazano je da pravilno opredjeljenje top-menadžmenta, kao i korporativna kultura unutar kompanije su neophodni kako bi se obezbedilo da se BSC koristi samo za prikazivanje potencijala mogućeg poboljšanja. Međutim, ideja o stavljanju pritiska na zaposlene kako bi se postigla maksimalna produktivnost je vrlo neproduktivna.

3. ZAKLJUČAK

Balanced Scorecard je instrument koji osigurava visoki potencijal za upravljanje korporativnim promenama. Služi da se bolje odrede nematerijalne vrednosti i da se iste integrišu u sistem kako bi kompanija u budućnosti mogla da računa na uspeh uključujući sve svoje resurse. BSC je trenutno alat koji menadžeri kompanija mogu koristiti kao mogući odgovarajući konceptualni okvir za korporativno održivi razvoj. Zbog svoje otvorenosti, BSC predstavlja adekvatan referentni okvir za integraciju etičkih pitanja na operativnom nivou preduzeća. Na strateškom nivou upravljanja kompanijom, menadžeri moraju pokazati posvećenost i prilagoditi poslovanje kako bi kroz BSC implementirali ne samo poslovne već i etičke i moralne vrednosti (npr. viziju / misiju i poslovne principe) a samim tim i sprovođenje korporativnih promena radi održivog razvoja bić mnogo lakše. Za podršku ovakvim promenama mora se izgraditi kolektivna svest kako bi svi zaposleni u kompaniji stekli potreban Know-how kroz učenje i razvoj (jedna od perspektiva BSC-a).

Revizije i izveštavanje podrazumeva kontrolu i feedback sistema koje može biti izuzetno korisno i samim tim bi se institucionalisala "double-loop-learning" na putu korporativnih promena. Osnovna pretpostavka ovog rada je da pojam održivosti razvoja podrazumeva proces radije nego konačni ishod. Izveštavanja omogućavaju da se prikupe

povratne informacije od svih relevantnih faktora u i van kompanije i time ga čini transparentnijim.

Postoji mnogo pitanja i izazova pri rešavanju aspekata korporativnih promena koji će se i u buduće istraživati. Još uvek nije jasno kako da se najtačnije definiše pojam održivog razvoja na korporativnom nivou.

LITERATURA

- [1] Bieker T.: "Managing corporate sustainability with the balanced scorecard", oikos PhD summer academy, St. Gallen, 2002
- [2] Hockerts K.: "Corporate Sustainability Management", Proceedings of Greening Industry, Network Conference, Bangkok, 2001
- [3] www.ulb.ac.be/ceese/meta/sustvl.html