

Fran Renko*

UDK 338.9:336.1:338.01(497.5)

Izvorni znanstveni rad

MOGUĆNOST PRIMJENE MODELA “BALANCED SCORECARD” NA PODRUČJU FINANCIJSKIH INSTITUCIJA: PRIMJER IZ HRVATSKE POSLOVNE PRAKSE

Pozitivni rezultati modela Balanced Scorecard ostvareni u razvijenim gospodarstvima potaknuli su autora u istraživanju njegove eventualne moguće primjene na području financija. Model procjenjuje poslovanje polazeći od njegove četiri osnovne razine: financijske, marketinške, interne i organizacijske i služi kao osnova za implementaciju nove tržišno-orijentirane strategije poslovanja.

Uvod

Ekonomsko-političke promjene u međunarodnim gospodarskim sustavima zahtijevaju formiranje takve razvojne strategije koja bi efikasno mogla povećati konkurentsku sposobnost hrvatskog gospodarstva.

Veliki je broj područja na koja bi se valjalo usmjeriti radi poboljšanja stanja u hrvatskom gospodarstvu i radi njegova transformiranja iz stanja stagnacije i nezadovanja u progresivno, razvojno i stimulirajuće gospodarstvo. Jedno od tih područja jesu financijske institucije koje su suočene sa globalnim međunarodnim tržištem koje karakteriziraju turbulentna i agresivna okolina, sve veći broj financijskih inovacija, intenzivirana domaća i strana konkurencija i sve više nefinancijskih organizacija koje preuzimaju financijske poslove. Da bi se uspješno opstalo u takvim uvjetima, primarna je zadaća financijskih institucija, a zatim su važni promjena strategije poslovanja i naglasak na razvitak odnosa s potrošačem i razvijanje novih kvalitetnih proizvoda i usluga.

* F. Renko, magistar znanosti, Hrvatska narodna banka, Zagreb. Članak primljen u uredništvu: 11. 10. 2000.

Kao osnova implementacije jedne nove tržišno usmjerene strategije poslovanja poslužio je model Balanced Scorecard kojeg bi najjednostavnija formulacija glasila - uravnoteženje svih faktora koji čine osnovicu razvitka uspješne organizacije. Model je nastao kao rezultat znanstveno-istraživačkog rada The Nolan Norton Instituta koji je godine 1990. u suradnji s predstavnicima desetak kompanija, bilo proizvodnih i uslužnih, ili teške industrije i industrije visoke tehnologije započeo projekt s radnim naslovom "*Pokazatelji poslovanja organizacije budućnosti.*" Cilj je toga projekta bio definirati originalan i optimalno postavljen model koji bi pomogao kompanijama u razvijanju uspješne organizacije, u poboljšanju postojeće organizacije i u uvođenju nove koncepcije poslovanja - orijentiranosti prema tržištu.

Prijašnji su se sustavi pokazatelja poslovanja zasnivali isključivo na tradicionalnim financijskim pokazateljima, koji više nisu bili dostatni za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka o poslovanju u budućnosti. No, cilj modela "Balanced Scorecard" nije razvitak novog sustava pokazatelja poslovanja, već nadopunjivanje financijskih pokazatelja pokazateljima ključnih varijabli (marketinških, organizacijskih, internih) koje će utjecati na neko buduće poslovanje institucije. On omogućuje razvitak nove strategije poduzeća, povezujući ciljeve postavljene u okviru svake od ključnih varijabli poslovanja u jednu cjelinu, a uz pomoć različitih pokazatelja, definiranih za svaki od tih ciljeva, omogućuje kontrolu provođenja implementacije nove koncepcije poslovanja. Stavljajući naglasak na sve pokazatelje, model pomaže menadžerima da na vrijeme otkriju jesu li ostvarena poboljšanja u jednom području poslovanja eventualno išla na štetu nekog drugog.

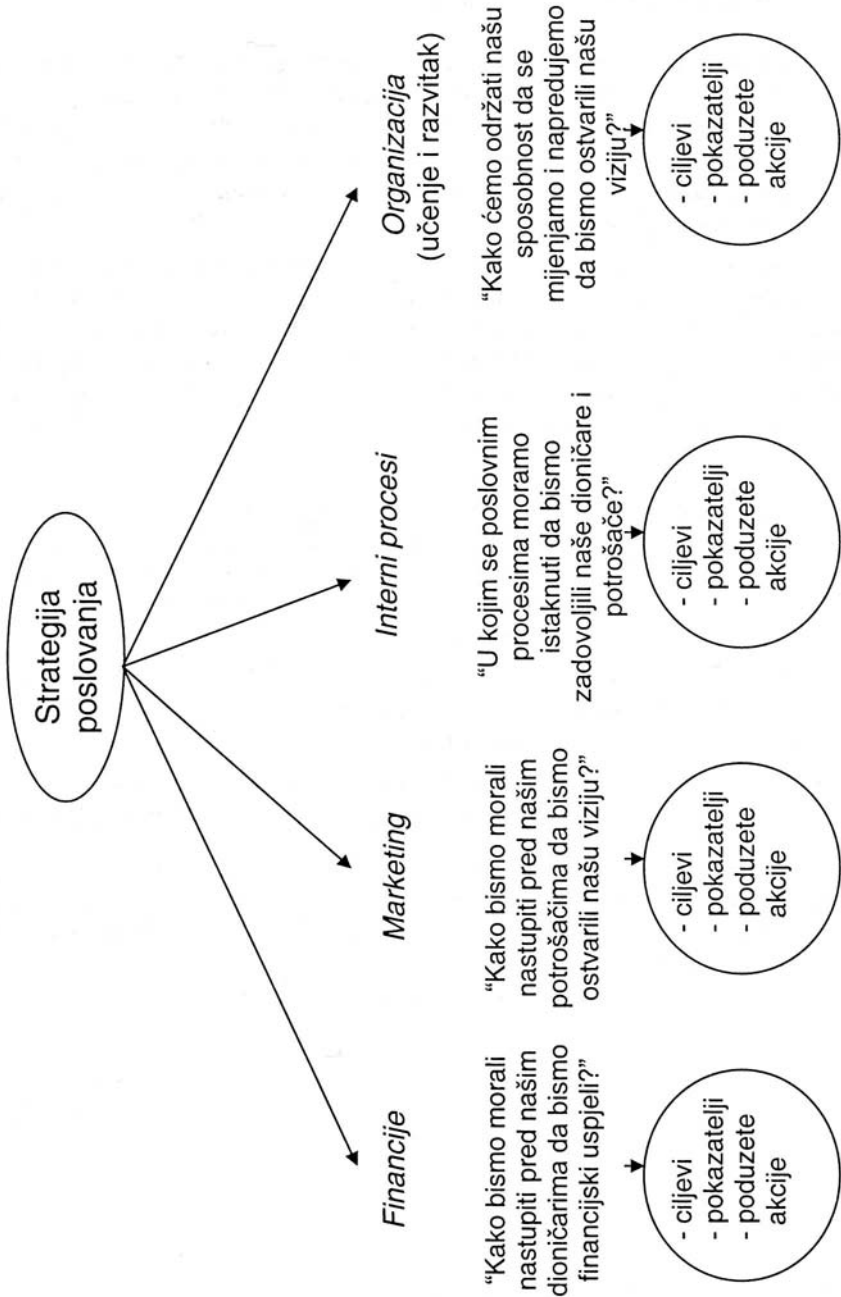
Model pomaže pri pronalaženju odgovora na ova pitanja (Kaplan & Norton, 1992., str. 72): (1) Kako nas vide potrošači? (2) Na što se sve moramo usredotočiti? (3) Jesmo li sposobni za kontinuirano provođenje poboljšanja? (4) Kako nas vide dioničari?

Uporišne točke modela

Model Balanced Scorecard promatra poslovanje organizacije na četiri razine: na financijskoj, marketinškoj, internoj i organizacijskoj. Slika 1. pokazuje kako te četiri komponente formiraju "okosnicu modela". (Kaplan & Norton, 1996., str. 76).

Slika 1.

UPORIŠNE TOČKE MODELA BALANCED SCORECARD



Izvor: Prilagođeno prema: Kaplan & Norton, 1996., str. 76.

Financijska razina poslovanja

Prijašnje sustave pokazatelja efikasnosti odnosno neefikasnosti, poslovanja koji su zasnovani isključivo na tradicionalnim financijskim pokazateljima, model nadopunjuje pokazateljima na tri preostale ključne razine poslovanja (marketinška, organizacijska, interna). Potrebno je naglasiti da je na svakoj pojedinoj razini potrebno postaviti ciljeve i identificirati i predočiti pokazatelje koji predstavljaju uporišne točke njihove realizacije.

Financijske ciljeve potrebno je promatrati po fazama životnog ciklusa poslovne jedinice, a sam razvitak modela Balanced Scorecard mora pratiti kontinuirana "suradnja" između generalnog direktora i direktora financija, jer pojedine poslovne jedinice karakteriziraju potpuno različite faze životnog ciklusa poslovanja, pa sukladno s njima i financijski ciljevi. "Kreatori modela" u svojim su stručnim radovima promatrali samo naredne tri faze životnog ciklusa organizacije (Kaplan & Norton, 1996., str. 48):

- (1) Faza rasta: financijska institucija angažira određena sredstva za razvitak za povećanje ponude novih proizvoda/usluga, za izgradnju operativnih snaga, investiranje u sustave, infrastrukturu i distribucijsku mrežu i za jačanje odnosa s komitentima.
- (2) Faza zadržavanja financijska institucija pokušava održati stečeni udio na postojećeg opsega tržištu, ostvariti određenu stopu rasta i odličan povrat na poslovanja: uloženi kapital.
- (3) Faza zrelosti: financijska institucija nastoji maksimizirati tok novčanih sredstava investicija u odnosu na prije učinjena ulaganja.

U svakoj od te tri faze dominiraju tri grupe financijskih ciljeva koji su ujedno i oslonci poslovne strategije (Kaplan & Norton, 1996., str. 51): (a) Rast prihoda i proširenje asortimana (b) Smanjenje troškova i povećanje proizvodnosti (c) Korištenje imovine i investiranje.

Tablica 1.

MOGUĆI FINANCIJSKI CILJEVI PO FAZAMA ŽIVOTNOG CIKLUSA
 POSLOVNE JEDINICE

	Rast prihoda/ proširenje asortimana	Smanjenje troškova/ povećanje prodizvodnosti	Korištenje imovine/ investiranje
Faza rasta	<ul style="list-style-type: none"> stopa rasta prodaje po segmentima % prihoda od novih proizvoda, usluga, komitenata 	<ul style="list-style-type: none"> prihod/zaposlenik 	<ul style="list-style-type: none"> ulaganja (% od prodaje) istraživanja i razvitak (% od prodaje)
Faza zadržavanja postojećeg opsega poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> udio ciljnih komitenata istovremena prodaja finansijskih usluga i hipotekarnog založnog prava % prihoda od novih primjena postojećih proizvoda/usluga linija profitabilnosti komitenta i proizvoda/usluge 	<ul style="list-style-type: none"> troškovi nasuprot konkurentima stope smanjenja troškova indirektni troškovi (% od prodaje) 	<ul style="list-style-type: none"> omjer obrtnog kapitala (cash-to-cash ciklus) povrat na uloženi kapital stope iskoristivosti sredstava
Faza zrelosti	<ul style="list-style-type: none"> linija profitabilnosti komitenta i proizvoda/usluge % neprofitabilnih komitenata 	<ul style="list-style-type: none"> jedinični troškovi (po jedinici proizvoda, po transakciji) 	<ul style="list-style-type: none"> povrat na investicije proizvodnja

Izvor: Prilagođeno prema: Kaplan & Norton, 1996., str. 52.

Rast prihoda i proširenje asortimana

Pokazatelji koji se odnose na rast prihoda i na proširenje asortimana obuhvaćaju stopu rasta prodaje i tržišnog udjela za ciljna područja, tržišta i komitente.

U fazi rasta naglasak je na ekspanziji postojećih ili na ponudi potpuno novih proizvoda/usluga.

U fazi zadržavanja postojećeg opsega poslovanja porast prihoda jednostavnije je ostvariti pronalaženjem novih područja primjene za postojeće proizvode/usluge nego razvitkom potpuno novih proizvoda/usluga. To se također odnosi i na nove

komitente i tržišta, ali je pritom potrebno uložiti određena sredstva u istraživanje tržišta.

U fazi zrelosti porast prihoda može se ostvariti povećanjem cijena proizvoda/usluga tamo gdje prihodi ne pokrivaju troškove. Profitabilnost po proizvodu/usluzi i komitentu ili postotak neprofitabilnih proizvoda/usluga i komitenata ukazuju na uspješnost ili na neispravnost prijašnjih strategija određivanja cijena.

Smanjenje troškova i povećanje produktivnosti

Poslovne jedinice u fazi rasta neće se orijentirati na smanjenje troškova jer to može znatno umanjiti njihovu fleksibilnost prijeko potrebnu prilikom uvođenja novih proizvoda/usluga na nova tržišta. Zato bi taj cilj trebalo usmjeriti na prihod po zaposlenom, odnosno na praćenje povećanja broja prodanih proizvoda/usluga po svakom komitentu što povećava proizvodnost zaposlenih.

U fazi zadržavanja postojećeg opsega poslovanja većoj će profitabilnosti i omjeru povrata na investicije pridonijeti ostvarivanje konkurentne razine troškova, poboljšanje operativnih marži i praćenje indirektnih troškova. Financijska institucija može kao cilj postaviti i poboljšanje kanala distribucije. Naime, veliki je broj distribucijskih kanala kojima zaposleni mogu obavljati transakcije sa svojim komitentima. Usluge se mogu distribuirati izravnom prodajom i izravnim osobnim kontaktom, preko bankomata, ali i elektronski - telefonom i računalom. Iako neposredan kontakt s komitentom omogućuje bolje razumijevanje njegovih potreba, ipak savjetovanje i sl. preobrazba tog tradicionalnoga koncepta distribucije usluga vodi smanjenju operativnih troškova.

Korištenje imovine i investiranje

Ciljevi kao što su: povrat na uloženi kapital, povrat na investicije i ekonomska dodana vrijednost osiguravaju pokazatelje vezane uz povećanje prihoda, uz smanjenje troškova i uz povećanje iskoristivosti aktive. Jedan od pokazatelja efikasnosti upravljanja obrtnim kapitalom jest "cash-to-cash" ciklus koji predstavlja "vrijeme potrebno da se gotovinska plaćanja dobavljačima proizvoda/usluga konvertiraju u gotovinska primanja od komitenata" (Kaplan & Norton, 1996.(a), str. 58.). Da bi se povećali prihodi i da bi se izbjeglo poslovanje sa 0 ili s negativnim "cash-to-cash" ciklusom, moguće je za cilj fokusirati se na investiranje u aktivnosti u kojima će prije doći do povrata na uloženi kapital.

Investicije unapređenja na tome području vode povećanju proizvodnosti projekata investicija i ubrzavaju sam proces investiranja, i to tako da su prije realizirani očekivani novčani povrti od tih ulaganja.

Marketinška (potrošačka) razina poslovanja

Financijske institucije moraju svoju "pasivnu" ulogu isključivog pružanja usluga zamijeniti aktivnom strategijom usmjerenom na potrošača. Stabilno okružje zamijenjeno je okružjem promjenjive tehnologije, tržišta i ekonomskih i regulatornih uvjeta. Koch (1995., str. 12) navodi promjene na području konkurencije (veliki broj kompanija koje nude iste proizvode/usluge), promjene na području regulacija (deregulacije bankarstva) i promjene u međunarodnim trendovima (internacionalizacija financijskih institucija) kao razloge zbog kojih financijske institucije, ako žele zaštititi svoj tržišni udio i razinu profitabilnosti, moraju ići ususret potrošačima, a ne čekati da oni sami dođu k njima.

Segmentacija tržišta upravo pruža mogućnost odabira segmenata koje financijska institucija namjerava opsluživati i mogućnost identifikacije ciljeva koji su vezani uz potrošače u svakom od ciljnih segmenata, a vezano uz razvitak ponude takvih usluga koje će svojom superiornošću u prilagođenosti željama i potrebama potrošača dominirati pred konkurencijom. Prilikom izbora ciljnih tržišnih segmenata potrebno je pridržavati se ovoga (Tomašević Lišanin, 1996., str. 78 prema: Stanton & Futrell, 1987., str. 40.):

- (1) Ciljno tržište mora biti u skladu sa ciljevima financijske institucije i s njezinim imidžom (banka koja ima obilježje "leadera" s dugom tradicijom i s dobrim ugledom na području veleprodaje bankarskih usluga ne može odjednom uspješno ciljati na specijalizirana tržišta maloprodajnih usluga, zbog već oformljene percepcije potrošača).
- (2) Pri izboru tržišta financijska institucija mora imati na umu veličinu i sastav vlastitih resursa. Različita područja financijske djelatnosti zahtijevaju i različita specijalizirana znanja, a ako određena financijska institucija ne raspolaze takvim znanjima, ne bi se smjela upuštati u pojedina područja poslovanja.
- (3) Financijska bi se institucija morala odlučiti za one segmente koji, ne samo da su dovoljno veliki, nego jamče i dostatan obujam profita (privlačenje potrošača u područje tekućih računa može rezultirati ogromnim brojem računa s malim saldom i s velikim brojem transakcija, administriranje kojima zahtijeva troškove koji se ne mogu pokriti prihodima od pružanja takvih usluga).
- (4) Financijska institucija mora nastojati ciljati na ona tržišta, na kojima su broj i veličina konkurenata mali (ako je određeno tržište već zasićeno konkurentskim ponudama da bi se privukli potrošači mora se uložiti više napora nego u slučaju kada se poslovanje usmjerava na područja nezadovoljenih potreba potrošača).

Nakon identifikacije i orijentacije na ciljne segmente slijedi postavljanje ciljeva i određivanje pokazatelja koji će služiti za ocjenu njihove realizacije. Dvije su grupe pokazatelja (Renko, 2000., str. 113.): (a) pokazatelji kojima se koriste sve organizacije bez obzira na djelatnost kojom se bave, i (b) pokazatelji koji daju odgovor na pitanje: "Što kompanija mora ponuditi potrošačima da bi postigla visok stupanj zadovoljstva potrošača i veći tržišni udio?"

Prema Kaplanu i Nortonu (1996., str. 67-73) u prvu grupu svrstavaju se: pokazatelji tržišnog udjela - veličina tržišnog udjela koji pripada ciljnim potrošačima (broj potrošača, količina prodanih proizvoda/usluga); pokazatelji zadržavanja postojećih potrošača - postotak u kojem financijska institucija zadržava postojeće potrošače u ciljnim segmentima; pokazatelji stjecanja novih potrošača - broj novih potrošača u odabranim segmentima ili ukupna prodaja novim potrošačima; pokazatelji zadovoljstva potrošača - postotak zadovoljstva potrošača; pokazatelji profitabilnosti potrošača - neto profit potrošača ili segmenata.

Drugu grupu pokazatelja čine ovi pokazatelji (Kaplan & Norton, 1996., str. 73): obilježja proizvoda/usluga - utvrđuju se svojstva, kao što su funkcionalnost, cijena i kvaliteta proizvoda/usluga, koja ciljni potrošači preferiraju; odnos s potrošačem - vrijeme potrebno da se proizvod/usluga isporuči potrošaču, mišljenje potrošača o odnosu s kompanijom, razumijevanje potrošača; imidž i reputacija - "sredstva" kojima kompanija pred potrošačima stvara sliku o sebi.

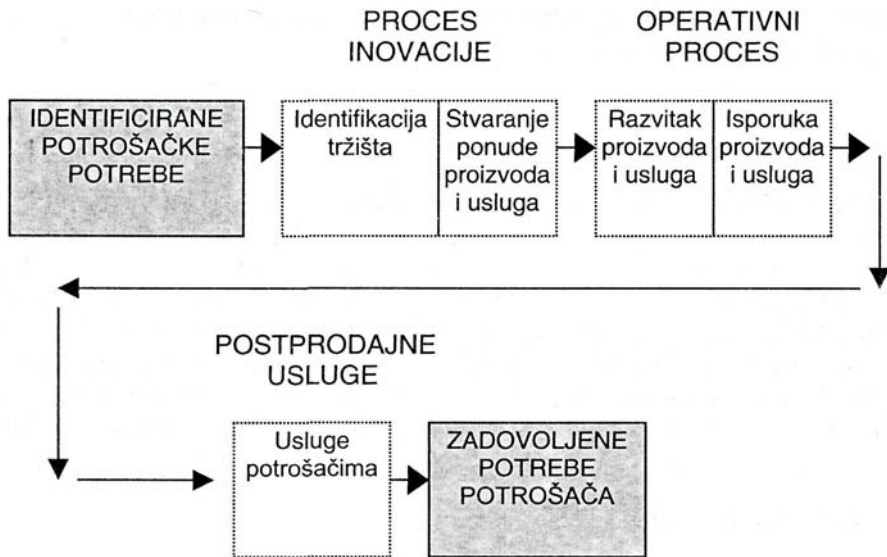
Interna razina poslovanja

Jedno od najsloženijih područja vezanih uz model Balanced Scorecard odnosi se na internu razinu poslovanja. Uobičajeno je da se nakon formuliranja ciljeva i pokazatelja za dvije prethodno navedene razine identificiraju ciljevi i pokazatelji za ovu razinu poslovanja, ali i interni procesi kritični za ostvarenje financijskih i marketinških ciljeva.

Svaka djelatnosti ima jedinstveni splet procesa pri stvaranju vrijednosti za potrošače i pri ostvarivanju željenih financijskih rezultata. Istraživanja The Nolan Norton Institute (Kaplan & Norton, 1996., str. 96) otkrila su da postoji opći model lanca vrijednosti prema kojem financijske institucije mogu sastaviti svoj interni poslovni proces. Kako se vidi na slici 2. među njima se razlikuju tri glavna interna poslovna procesa: (a) proces inovacije, (b) operativni proces, (c) postprodajne usluge.

Slika 2.

INTERNI POSLOVNI PROCESI - MODEL GENERIČKOG LANCA VRIJEDNOSTI



Izvor: Kaplan & Norton, 1996., str. 96.

Proces inovacije

Danas inovacija za veliki broj kompanija ima primarno značenje jer intenzivna globalna konkurencija zahtijeva od finansijskih institucija kontinuirano poboljšanje postojećih proizvoda/usluga i uvođenje novih. Na osnovi istraživanja tržišta i ispitivanja potreba potrošača planira se razvitak novih proizvoda (kao što su: nul-kupon ili zero-kupon obveznice, junk bonds, debt-equity i druge zamjene, prodaja vrijednosnica uz duboki diskont, štednotransakcijski računi) i usluga (kao što su: bankomati, prodajni terminali, drive-in bankarstvo) koji će zadovoljiti njihove želje (prilagođeno prema: Leko, 1998., str. 102).

Proces inovacije sastoji se od dviju faza, a za svaku od njih karakteristični su određeni pokazatelji. Prva je faza istraživanja tržišta, a pokazatelji kojima se koriste jesu: broj novih usluga koje su razvijene u potpunosti, uspjeh u razvitku specifičnih usluga za ciljane potrošače ili istraživanje tržišta postojećih i ciljnih potrošača.

Druga je faza dizajna i razvitka, a pokazatelji su u toj fazi: pokazatelji za osnovna i primijenjena istraživanja (povrat koji ostvaruje istraživanje i razvitak - odnos operativnih profita prije poreza u razdoblju od pet godina i ukupnih troškova

razvitka usluge), pokazatelji koji se koriste prilikom razvitka proizvoda/usluga (postiotak proizvoda/usluga za koje je njihov početni dizajn u potpunosti zadovoljio potrošača, vrijeme potrebno od početka rada na razvitku proizvoda/usluge do trenutka kada je na tržištu generirana dovoljna količina profita, vrijeme pokrivanja ulaganja u razvitak, vrijeme izravnavanja troškova s prihodima od proizvoda/usluge, ukupni profit od novih proizvoda/usluga).

Operativni proces

Taj proces započinje zahtjevom potrošača, a završava isporukom traženog proizvoda/usluge uz naglasak na učinkovitosti, konzistentnosti i pravovremenosti isporuke potrošaču. Tradicionalne financijske pokazatelje vezane uz standardne troškove zamijenili su: pokazatelji troškova - troškovi zadaća, operacija, odjeljenja; pokazatelji kvalitete - opći pokazatelji grešaka u kvaliteti proizvoda/usluga (dugo vrijeme čekanja, netočnost pruženih informacija, neispunjivanje zahtjeva, loš odnos prema klijentu i sl.); pokazatelji vremena - dužina vremena potrebnog od trenutka kada potrošač ispostavi zahtjev do trenutka kada primi željeni proizvod/uslugu.

Postprodajne usluge

Obuhvaćaju garancijsko poslovanje, platni promet, financijsko savjetovanje, posredovanje pri emisiji vrijednosnih papira i dodatne usluge (posredovanje kod hotelskih rezervacija, nabave raznih voznih karata i sl.). Financijske institucije drugima konkuriraju superiornijom postprodajnom uslugom, a svoje poslovanje mogu vrednovati koristeći se pokazateljima kao i za operativne procese.

Organizacijska razina poslovanja

Ciljevi definirani na ovoj razini poslovanja osiguravaju infrastrukturu potrebnu za efikasno realiziranje ciljeva uspostavljenih na prethodne tri razine poslovanja. Sudionici projekta Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996.(a), str. 127) identificirali su tri glavne kategorije koje se odnose na tu razinu poslovanja: (a) sposobnost zaposlenih, (b) sposobnost informacijskih sustava, i (c) motivacije, ovlaštenja i povezanost.

Sposobnost zaposlenih

U prošlosti se zadaća zaposlenih svodila isključivo na fizički rad, a danas je, u vrijeme globalne konkurencije sve naglašenija njihova uloga "izvora" ideja za poboljšanje različitih procesa, jer su upravo oni najbliži potrošačima. Najvažniji pokazatelji vezani uz njihove sposobnosti jesu: zadovoljstvo zaposlenih - preduvjet

za povećanje proizvodnosti, kvalitete i brzine ispunjavanja zahtjeva potrošača, a prati se godišnjim pregledom (po mjesecima) određenog postotka slučajno odabrane skupine zaposlenika; lojalnost zaposlenih - cilj je zadržati zaposlenike u koje financijska institucija ulaže i za koje ima dugoročni interes, a prati se postotak prihoda koji se odnose na ključno osoblje; proizvodnost zaposlenih - pokazatelj je prihod po zaposlenom koji govori koliko rezultata može ostvariti jedan zaposlenik.

Mnoge organizacije moraju organizacijsku strukturu prilagoditi novopostavljenim ciljevima. Njihovi zaposlenici moraju preuzeti nove odgovornosti i veliki je broj onih koji moraju provesti doškoloavanje zaposlenika, zato što zaposlenici svoju ulogu jednostavnog odgovaranja na zahtjeve klijenata moraju transformirati u aktivno sudjelovanje u njihovim zahtjevima i u ponudi proširenog asortimana proizvoda/usluga.

Sposobnost informacijskih sustava

Informacijski su sustavi danas ključni čimbenik organizacijske razine poslovanja, jer u okruženju koje karakteriziraju nagle i radikalne promjene, uspješno posluju samo oni koji raspolažu pravovremenim informacijama o potrošačima i o njihovim trenutačnim potrebama, tržištima i odnosima na tržištu.

Motivacije, ovlaštenja i povezanost

Ako zaposleni nisu motivirani za rad u interesu organizacije ili ako nemaju slobodu donošenja odluka i poduzimanja akcija, oni neće pridonijeti uspješnom poslovanju. Četiri su pokazatelja motivacije zaposlenika (Kaplan & Norton, 1996.(a), str. 136-144): pokazatelj predloženih i ostvarenih prijedloga - broj prijedloga po zaposlenom ukazuje na to koliko se zaposlenici angažiraju u poboljšanju poslovanja; pokazatelj poboljšanja - pokazatelji se ne moraju ograničiti isključivo na smanjene troškove, nego i na poboljšanja kvalitete, u vremenu i sl.; pokazatelji povezanosti ciljeva zaposlenika i organizacije - postotak zaposlenika upoznatih s modelom, postotak zaposlenika, čiji su osobni ciljevi podređeni modelu i onih koji su ostvarili osobne ciljeve, i sl.; pokazatelji uspješnosti timskog rada - broj projekata u kojima je sudjelovalo više od jedne poslovne jedinice, broj timova u kojima članovi imaju zajednički cilj, postotak planova razvijenih timskim radom, i sl.

Proces izgradnje modela Balanced Scorecard

Proces izgradnje modela Balanced Scorecard odvija se u četiri faze (tablica 2.) i obično traje 16 tjedana, a njegov redoslijed zadaća ovisi o raspoloživosti rukovoditelja jer ako oni nemaju slobodnog vremena za intervjuje, seminare i dr., produžava se i vrijeme trajanja procesa, i obratno.

Tablica 2.

PROCES IZGRADNJE MODELA BALANCED SCORECARD

Faza	Tje- dan	Zadaće
I. Definiranje glavnih pokazatelja	1-3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selekcija odgovarajuće organizacijske jedinice (definiranje poslovne jedinice za koju se razvija model) 2. Identifikacija organizacijske jedinice i njezine povezanosti na razini organizacije (provođenjem intervjua s direktorima odjela i sa cijelom organizacijom upoznaje se njihov odnos s izabranom jedinicom)
II. Postizanje suglasnosti o ciljevima	4-7	<ol style="list-style-type: none"> 3. Provođenje prvog kruga intervjua (menadžer koji vodi projekt priprema materijal o modelu, kao i interne dokumente o kompaniji, njezinim ciljevima, konkurenciji i sl., ali provodi sa svakim rukovoditeljem intervjua i traži njihove prijedloge) 4. Sinteza (sastanak ekipe zadužene za provođenje projekta, da bi raspravljali o prijedlozima, razvili listu ciljeva i pokazatelja) 5. Održavanje seminara: prvi krug (sastanak s vrhovnom upravom sa ciljem dobivanja suglasnosti za početak projekta, svakom se sudioniku dostavlja dokumentacija sa glavnim rezultatima sastanka)
III. Odabir i dizajniranje pokazatelja	8-13	<ol style="list-style-type: none"> 6. Sastanci podgrupa (sastavljanje popisa ciljeva s njihovim detaljnim opisom i pokazateljima za svaki od ciljeva, identificiranje ključnih veza između pojedinih pokazatelja unutar modela i izvora prijeko potrebne informacije) 7. Održavanje seminara: drugi krug (menadžeri srednje razine i njima izravno podređeni raspravljaju o ciljevima i pokazateljima, sudionici daju komentare i započinje se s razvitkom plana implementacije)
IV . Stvaranje plana implementacije	14-16	<ol style="list-style-type: none"> 8. Razvijanje plana implementacije (novoformirana ekipa sastavljena od rukovoditelja svake od podgrupa oblikuje ciljeve i razvija plan implementacije modela) 9. Održavanje seminara: treći krug (identificiranje preliminarne akcije za ostvarivanje ciljeva, ostvarivanje konsenzusa o ciljevima i pokazateljima razvijanima na prva dva semina) 10. Finaliziranje plana implementacije (model mora biti integriran u sustav upravljanja)

Slučajevi iz prakse

Primjena u svijetu

U projektu The Nolan Norton Instituta, kako je već navedeno, sudjelovao je određen broj kompanija. Među njima i Metro Bank¹, operativna jedinica banke sa 8000 zaposlenih, 30% udjela u osnovnim depozitima regije i s oko 1 milijardom USD ukupnog prihoda. Godine 1993. banka je primijenila model Balanced Scorecard da bi uvela novu strategiju poslovanja koja bi je transformirala iz financijske institucije koja nudi ograničen broj proizvoda i usluga u financijsku instituciju s ponudom široke palete financijskih proizvoda/usluga namijenjenih odabranim tržišnim segmentima.

Da bi mogla ostvariti proširenje asortimana i željeni rast prihoda od novih proizvoda/usluga, banka je morala identificirati segmente tržišta za koje se ti proizvodi/usluge kreiraju. U prošlosti je ona na tržištu konkurirala, nudeći usluge visoke kvalitete po niskoj cijeni svim komitentima, ali se ona danas ne zadovoljava samo tom ulogom, već joj je cilj privući komitente stručnim financijskim savjetnicima koji bi pružali široki spektar financijskih usluga po prihvatljivim cijenama. Banka je identificirala nekoliko tržišnih segmenata: jedan se segment odnosi na standardne proizvode/usluge po najnižim cijenama, a drugi na sve vrste financijskih proizvoda/usluga po prihvatljivim, ali ne bezuvjetno i najnižim cijenama. Banka se suočila sa dva problema (Kaplan & Norton, 1996., str. 151): (1) pretjerano oslanjanje na samo jedan proizvod (depozite), (2) struktura troškova zbog koje je pružanje usluga po postojećim kamatnim stopama njezinih 80% komitenata činilo neprofitabilnima.

Da bi riješila te probleme banka se okrenula dvjema strategijama: strategiji rasta prihoda, strategiji proizvodnosti.

Proces razvitka modela Balanced Scorecard svaku od te dvije strategije morao je "pretvoriti" u ciljeve i pokazatelje na četiri razine poslovanja. Na financijskoj razini poslovanja postavljeni su ciljevi povećanja izvora prihoda novim proizvodima i uslugama (banka bi se morala fokusirati na svoje postojeće komitente, morala bi identificirati komitente koji bi mogli biti "kandidati" za širi asortiman proizvoda i usluga, pa zatim pristupiti proširivanju postojećeg asortimana proizvoda/usluga). No, vrhovna je uprava banke, nakon analize ciljeva na marketinškoj razini, odlučila promijeniti uvjerenje komitenata kako je banka samo ustanova koja obavlja transakcije tekućih računa i depozita (što bi se nastavilo da je banka pristupila isključivo daljem proširivanju asortimana), i kod njih formirati novo poimanje banke kao financijskog savjetnika.

Da bi ova nova strategija bila uspješna, bilo je potrebno definirati kritične interne procese koji su se odnosili na: razumijevanje segmenata potrošača, razvitak novih proizvoda/usluga i povećanje njihove prodaje. Do tada se proces prodaje

¹ Imena sudionika u projektu nisu vjerodostojna zbog povjerljivosti iznesenih podataka.

ograničivao na pomoć pri otvaranju računa i na osiguravanje odvijanja usluga (samo 10% radnog vremena provodilo se s komitentima), a novi je proces prodaje morao biti razvijen korištenjem dvaju pokazatelja: prosječan broj proizvoda/usluga prodanih kućanstvima i broj sati provedenih s komitentom.

Ciljevi na internoj razini vode do poboljšanja učinkovitosti zaposlenika, odnosno do organizacijske razine na kojoj su identificirane potrebe za: povećanim obučavanjem zaposlenika o proizvodima/uslugama banke, da bi mogli uspješno pružiti informacije savjetodavnog karaktera, boljim pristupom informacijama, - primjenom informacijskog sustava za podršku novom sustavu odnosa s komitentima.

Primarni pokazatelji vezani uz najznačajnije promjene kod zaposlenika obuhvaćaju (Kaplan & Norton, 1996., str. 153): (1) pokazatelj strateške pokrivenosti posla, (2) pokazatelj dostupnosti strateških informacija, (3) pokazatelj povezanosti s osobnim ciljevima.

Sekundarni pokazatelji obuhvaćaju pokazatelje proizvodnosti, prosječnu prodaju po zaposleniku i stavove zaposlenika utvrđene istraživanjem njihova zadovoljstva na radu.

Primjena u Hrvatskoj

Iskustvo financijskih institucija u Hrvatskoj o primjeni modela Balanced Scorecard relativno je ograničeno i svodi se isključivo na teorijsko poznavanje samog pojma i njegovih osnovnih karakteristika. Provođenjem intervjua² s ekspertima u jednoj od najvećih hrvatskih banaka i u banci s najjačom i najrazgranatijom poslovnom mrežom u Hrvatskoj, stečen je uvid u moguću primjenu toga modela u našoj poslovnoj praksi.

Ova je banka univerzalna banka i njezino poslovanje pokriva širok raspon usluga i tržišta - poslovi s građanima, pravnim osobama, izdavanje i trgovina vrijednosnim papirima, razne vrste namjenskih i nenamjenskih kredita, štednja a vista, s oročenjem, rentna štednja, poslovi s devizama, platni promet itd. (Renko, 2000., str. 164). Osnovne su karakteristike poslovanja banke raznolikost i širina usluga koje su na raspolaganju svim njezinim komitentima. To je banka tržišne orijentacije koja pažljivo prati svjetske trendove i poteze konkurencije.

Iako ne primjenjuje model Balanced Scorecard u njegovom formalnom obliku banka ima sve potrebne preduvjete za jednostavno i efikasno stvaranje projekta, jer postavlja ciljeve po svim razinama poslovanja i prati efekte poslovnih strategija i poduzetih akcija. Na financijskoj razini poslovanja prati se profitabilnost svakog pojedinog proizvoda/usluge banke po sektorima i radi se analiza poslovanja banke uz pomoć analize bilance i računa dobiti i gubitka. Tržišni utjecaji prate se odvojeno, po proizvodima/uslugama i sektorima, a te se analize poslije zbirno pri-

²Zbog povjerljivosti iznesenih podataka nije objavljeno ime sudionika i financijske institucije.

kazuju na razini cijele banke. Na taj se način može točno pratiti profitabilnost pojedinog sektora i proizvoda/usluge, njezin utjecaj na ukupan profit banke (može se s lakoćom vidjeti koji su segmenti poslovanja uspješni, a koji nisu, i zašto), i realizacija financijskih ciljeva banke u ostvarivanju dobiti u visini 15% kapitala.

Postavljeni ciljevi na marketinškoj razini jesu: kratkoročni: prodrijeti na tržište u segmentu kartičnog poslovanja s građanima, dugoročni: ponovno postati vodeća banka na hrvatskome tržištu u svim aspektima poslovanja, a osobito u novom, rastućem segmentu elektronskog bankarstva.

Banka je obavila ispitivanje zadovoljstva svojih korisnika pruženim uslugama na uzorku od 10 000 građana. U tom se ispitivanju pokazalo da su uslugama banke najmanje zadovoljni mlađi komitenti (do 35 godina starosti), pa je menadžment banke donio odluku o intenzivnoj modernizaciji i informatizaciji poslovanja i o uvođenju nekih novina u svoj kreditni program namijenjen ponajprije mlađim komitentima. Također je donesena odluka o uvođenju institucije osobnog bankara-osobe koja će primati komitente u svom uredu, posvetiti im pažnju i vrijeme, i osobno brinuti o njihovim ulaganjima, pa bi tako pretežno automatizirane platne transakcije zamijenila jedna kvalitetnija komunikacija s komitentima.

Za takav kvalitetniji odnos prema komitentima potrebno je imati i kvalitetne i obrazovane kadrove. Zbog toga se u banci velika pažnja posvećuje obrazovanju i obučavanju zaposlenih. Svi zaposleni koji žele napredovati i učiti mogu u Hrvatskoj i u inozemstvu dobiti šansu za vrhunsko obrazovanje u skladu s potrebama banke (zahtjevima određenog radnoga mjesta) i osobnim interesima zaposlenog.

Na internoj razini banka veliku pažnju posvećuje nesmetanom odvijanju protoka informacija, tako da službenici svakodnevno dobivaju svježije informacije, da bi ih u svakom trenutku mogli prosljediti svojim komitentima. Današnji automatiziran i kompjutoriziran informacijski sustav banke u budućnosti će se nadopuniti infokioscima, automatiziranim poslovnica i sl. Važno je napomenuti da banka evidentira i informacije o svojim konkurentima, o njihovom tržišnom nastupu i proizvodima/uslugama koje nude, pa na taj način pravovremeno reagira na promjene u okruženju ili čini nadopune i poboljšanja na područjima koja ne zadovoljavaju želje i potrebe tržišta.

Zaključak

Znanstveno-istraživački projekt The Nolan Norton Instituta rezultirao je modelom koji se ne oslanja isključivo na tradicionalne financijske pokazatelje poslovanja zasnovane na prošlim događajima, već ih nadopunjuje pokazateljima ključnih snaga koje će utjecati na poslovanje u budućnosti. Taj pristup karakterizira identificiranje ciljeva i pokazatelja na četiri razine poslovanja: financijskoj, marketinškoj, internoj i organizacijskoj i njihovu uzajamnu povezanost i usklađenost radi implementacije nove strategije poslovanja.

Na financijskoj razini poslovanja postavljaju se dugoročni financijski ciljevi i prate se njihova realizacija i akcije koje je potrebno poduzeti u radu s komitentima, u internom poslovanju i među kadrovima da bi se ostvarilo dugoročno zacrtano poslovanje. Financijske institucije moraju identificirati segmente potrošača i tržišta na kojima namjeravaju konkurirati svojim proizvodima i uslugama i ciljeve koji su vezani uz komitente u ciljnim segmentima, specijalizirati se za određene segmente i za njih razvijati ponudu takvih proizvoda i usluga koji će svojom superiornošću u prilagođenosti željama i potrebama članova svoje ciljne grupe komitenata dominirati pred konkurencijom. Na internom je planu potrebno definirati kompletno interno poslovanje od procesa inovacija, identificirajući trenutne i buduće potrebe komitenata i razvijajući nova rješenja za njihovo zadovoljavanje, pa sve do ponude odgovarajućih postprodajnih usluga. Organizacijsku strukturu, odnosno njezinu osnovu - kadrove, potrebno je tako dizajnirati da u potpunosti omogućuje uspješnu implementaciju nove poslovne strategije.

Iako takav način praćenja uspješnosti poslovanja nije karakterističan za naše financijske institucije, njegovi izvanredni rezultati ostvareni na primjerima svjetskih financijskih institucija (u radu je prikazan slučaj jedne svjetske banke) iniciraju njegovo uključivanje u hrvatski gospodarski sustav, a navedeni primjer hrvatske banke upravo i ukazuje na evidentne perspektive implementacije modela Balanced Scorecard u njegovom formalnom obliku. Model omogućuje povezivanje ciljeva "na duge staze" s akcijama kratkoga vijeka trajanja, a budući da u našim financijskim institucijama postoje i sve potrebne pretpostavke modela, njegovim je formiranjem u hrvatskome gospodarstvu moguće efikasnije reagirati na kontinuirana unapređenja tehnike i tehnologije, na "zahuktalu" globalizaciju i intenzivna konkurentstva kretanja na tržištu.

LITERATURA:

1. *Kaplan, R.S. & Norton, D.P.*: "The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
2. *Kaplan, R.S. & Norton, D.P.*: "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992.
3. *Kaplan, R.S. & Norton, D.P.*: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February 1996.
4. *Koch, T.W.*: "Bank Management", The Dryden Press, SAD, 1995.
5. *Leko, V.*: "Financijske institucije i tržišta", Zagreb, 1998.
6. *Renko, F.*: "Model implementacije tržišnog pristupa u upravljanju financijskim institucijama", (Magistarski rad), Zagreb, 2000.
7. *Stanton, J.W. & Futrell, C.*: "Fundamentals of Marketing", McGraw-Hill, Inc., New York, 1987.
8. *Tomašević Lišanin, M.*: "Ugradnja marketinga u bankarski sustav Hrvatske", (Doktorska disertacija), Zagreb, 1996.

POSSIBLE IMPLEMENTATION OF MODEL "BALANCED SCORECARD"
IN THE FINANCIAL INSTITUTIONS AREA: CASE FROM CROATIAN
BUSINESS PRACTICE

Summary

Positive results of a concept called "Balanced Scorecard" that have been achieved in developed economies induced the author to investigate its possible implementation in the financial institutions area. Functioning as a base for the implementation of new market-orientated business strategy Model measures performance across four basic perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth.