

Dr.sc. Admir Čavalić¹
Nina Terzić, MA²
Sabina Čavalić, dipl.oec.³

MJERENJE POSLOVNIH PERFORMANSI: BALANCED SCORECARD⁴

MEASURING BUSINESS PERFORMANCE: THE BALANCED SCORECARD

SAŽETAK

U kontekstu potrebe za korporativnom društvenom odgovornošću, održivim poslovanjem, odnosno balansom između ostvarivanja različitih, nekada suprotstavljenih ciljeva, za preduzeće je od značaja da uspostavi određeni sistem mjerenja performansi. Ovaj sistem će održavati poslovne, kao i druge uspjehe preduzeća. Balanced Scorecard kao savremeni pristup mjerenja poslovnih performansi omogućava praćenje finansijskih, ali i nefinansijskih ciljeva performansi. Na ovaj način se nastoje balansirati isti. U okviru rada će se predstaviti pojam poslovnih performansi i načini mjerenja istih. Upotrebom metoda kompilacije, analize i sinteze ostvaren je opšti cilj rada, a koji se odnosi na predstavljanje Balanced Scorecard za mjerenje poslovnih performansi preduzeća, sa naglaskom na društveno odgovorno poslovanje.

KLJUČNE RIJEČI: poslovne performanse, Balanced Scorecard, korporativna društvena odgovornost

ABSTRACT

In the context of the need for corporate social responsibility, sustainable business practices, and balancing various sometimes conflicting objectives, a company must establish a performance measurement system. This system will maintain the company's business and other successes. The Balanced Scorecard, as a modern approach to measuring business performance, enables the monitoring of both financial and non-financial performance objectives. This approach seeks to balance these aspects. This paper will present the concept of business performance and methods for measuring it. Through the use of compilation, analysis, and synthesis methods, the general goal of this paper has been achieved, which is to present the Balanced Scorecard for measuring business performance with an emphasis on socially responsible business practices.

KEYWORDS: business performance, Balanced Scorecard, corporate social responsibility

¹ Dr.sc. Admir Čavalić, Zastupnik u Zastupničkom domu Parlamenta FBiH, Predavač na „Internacionalna poslovno – informaciona akademija Tuzla" iz uže naučne oblasti Tržišne komunikacije, admir.cavalić@parlamentfbih.gov.ba

² Nina Terzić, magistrica umjetnosti, Predavač na „Internacionalna poslovno – informaciona akademija Tuzla" iz uže naučne oblasti Tržišne komunikacije, terzicnina@gmail.com

³ Sabina Čavalić, dipl.oec., Asistent na „Internacionalna poslovno – informaciona akademija Tuzla" iz uže naučne oblasti Tržišne komunikacije, sabina_cavalić@yahoo.com

⁴ Urednički kolegij časopisa je recenzirao i kategorizirao rad kao NAUČNI- PREGLEDNI RAD

UVOD

Preduzeća se osnivaju prvenstveno sa ciljem ostvarivanja profita i to kroz zadovoljenje potreba potrošača na tržištu. Na taj način se povećava finansijsko blagostanje vlasnika kapitala. Ostvarivanje ovih ili drugih ciljeva odnosno određenih rezultata predstavlja poslovnu performansu datog preduzeća. Shodno navedenom, potrebno je raspolagati adekvatnim mjerama za ocjenu finansijskih i drugih performansi. Pritom, u kontekstu teorija o korporativnoj društvenoj odgovornosti i strateškoj filantropiji, pored finansijskih preduzeća treba da prate i ispunjenja nefinansijskih performansi. Razumijevajući da finansijske i nefinansijske performanse u kratkom roku mogu biti međusobno suprotstavljene, potrebno je dugoročno održavati balans između navedenih. Navedeno predstavlja okvirni cilj i metod djelovanja svakog od postojećih preduzeća. Međutim, u okviru datog okvira postoji bezbroj različitih ciljeva koji se nastoje uskladiti u funkciju osnovnog ciljeva – profita, odnosno “preživljavanja”, kako to navodi Taleb (2010). U nastavku će se predstaviti koncept poslovnih performansi, sa naglaskom na Balanced Scorecard kao metod mjerenja istih.

1. POSLOVNE PERFORMANSE PREDUZEĆA

Pod pojmom performansi podrazumijeva se ostvarenje rezultata u različitim oblastima i aspektima poslovanja na osnovu odgovarajućih poduzetih aktivnosti u određenom vremenskom periodu. Shodno navedenom, moguće je identificirati brojne performanse za različite oblasti, ali i funkcije u okviru preduzeća (performanse preduzeća kao cjeline, određene poslovne jedinice ili organizacijske funkcije). Također, u predstavljenoj definiciji performansi evidentna je vremenska dimenzija ostvarivanja navedenih. Potrebno je naglasiti da se pojam performansi ne odnosi samo na rezultate procesa tj. performanse, već i na osobenosti ulaganja, inputa (ulaznih faktora poslovanja) koji su potrebni da bi se outputi ostvarili i na karakteristikama samih procesa konverzije inputa u outpute. Dakle, pri razmatranju pojma performansi, istraživači se fokusiraju kako na outpute, tako i na inpute, procese koji prethodne realizaciji istih. U literaturi postoje različite definicije pojma poslovnih performansi.

Porter (1986) navodi da performanse preduzeća zavise od njegove sposobnosti da stvara vrijednost za svoje klijente. Vrijednost je u fokusu ostvarivanja poslovnih performansi, tako da je je uspješno ono preduzeće koje stvara vrijednost i suprotno tome, neuspješno ono preduzeće koje nije u mogućnosti da stvori novu vrijednost. Dodatno, preduzeće koje ostvaruje performanse je ono koje stvara vrijednost za svoje dioničare. Nije dovoljno da preduzeće profitira, već i da stvara vrijednost (Radu i Ţaicu, 2009). Performanse se mogu definisati i kao stanje konkurentnosti ekonomskog entiteta, ostvarenog odgovarajućim stepenom efikasnosti i produktivnosti koji osigurava održivo prisustvo na tržištu (Niculescu i Lavalette, 1999). Navedena definicija performansi stavlja naglasak na očuvanje postojeće tržišne pozicije preduzeća, odnosno opstanak na tržištu. Internacionalni standardi finansijskog izvještavanja ne daju definiciju performansi, ali navode da se profit često koristi kao mjera performansi ili kao referenca za ostale indikatore kao što je profitabilnost investicija ili profit po dionici (Achim i Borlea, 2008). Prihodi i troškovi su u direktnoj relaciji s mjerama profitne strukture. Performanse preduzeća najčešće su definisane sa stanovišta stepena ostvarenja ciljeva preduzeća.

Definisanjem ciljeva, kao dijela upravljačkog procesa preduzeća, praktično se određuju željena stanja preduzeća, koja je teže dostići u određenom vremenskom periodu (kraćem ili dužem). Postavljeni ciljevi izražavaju određene aspiracije i očekivanja preduzeća u budućem vremenskom periodu, na osnovu analize razvoja sopstvenih mogućnosti i uslova u okruženju (Pešalj, 2016). Ciljevi performansi se mogu različito posmatrati s vremenskog okvira na osnovu koga razlikujemo kratkoročne i dugoročne ciljeve performansi.

Kratkoročni ciljevi performansi odnose se na period do godinu dana. Dugoročni ciljevi performansi uključuju sposobnost preduzeća da uvodi i primjenjuje inovacije i da se prilagođava promjenama u konkurentskom okruženju, u periodu od nekoliko godina. Pored navedenih postoje i finansijski i nefinansijski ciljevi performansi. Finansijski ciljevi performansi podrazumijevaju maksimiranje profita, novčane tokove i prinos na anagažovani kapital. Nefinansijski ciljevi performansi uključuju maksimizaciju zadovoljstva kupaca, snižavanje stope defektnih proizvoda, stimulaciju motivacije zaposlenih. Performanse se mogu i definisati kao pojam spram drugih koncepata (Pešalj, 2016): Performanse podrazumijevaju dostizanje strateških ciljeva; Performanse su nestabilni balans između efikasnosti i efektivnosti; Performanse podrazumijevaju ekonomski koncept stvaranja bogatstva i vrijednosti u organizaciji. Dakle, ostvarujući performanse preduzeće nastoji dostići odgovarajuće, strateške ciljeve, koji su zacrtani strateškim dokumentima preduzeća. Pritom se nastoji ostvariti balans između principa efikasnosti i efektivnosti, s ciljem stvaranja bogatstva i vrijednosti u organizaciji, što ultimativno vodi maksimiziranju profita. Upravo je navedeno cilj svakog od preduzeća.

2. MJERENJE POSLOVNIH PERFORMANSI

Nakon definisanja pojma performansi potrebno je detaljnije prikazati sam proces mjerenja u kome je svakako izuzetno bitan izbor pokazatelja performansi i postavljanje ciljeva performanse. Sistemi mjerenja performansi i kontrole, kao cjelina, mogu se definisati kao formalne, na informacijama zasnovane procedure koje menadžeri koriste da održe ili unaprijede osobenosti organizacionih aktivnosti (aktivnosti u preduzeću). Poslovne performanse su obično posmatraju i kao percipirane finansijske performanse, percipirane nefinansijske performanse i realne finansijske performanse dobivene na osnovu izračuna iz finansijskih izvještaja uzorkovanih preduzeća (Letica, 2014). Zbog toga tj. dostupnosti datih informacija, ne iznenađuje da najviše istraživanim performansama su upravo finansijske performanse (Strukan, Nikolić i Sefić, 2017). Percipirane finansijske performanse se mjere ispitivanjem relevantnih interesnih grupa unutar preduzeća, obično zaposlenika koji se bave finansijama.

Percipirane nefinansijske performanse podrazumijevaju ispitivanje, ali zaposlenika koji rade u nekim drugim sektorima preduzeća – poput marketinga, proizvodnje i slično. Finansijske performanse na bazi izvještaja su rezultat analiza dostupnih finansijskih izvještaja određenog preduzeća. Ovi finansijski izvještaji mogu biti javno dostupni ili pak dostavljeni od strane menadžmenta datog preduzeća. Da bi se postigli ciljevi performansi menadžeri moraju dizajnirati odgovarajuće pokazatelje za praćenje stepena ostvarenja željenih rezultata. Prema tome, mjerenje performansi podrazumijeva kvalitativno ili kvantitativno izražavanje određenih rezultata putem izabranih pokazatelja (Simons, 2000). Za uspješno mjerenje performansi potrebno je odabrati odgovarajuće pokazatelje koji bi trebali proizilaziti iz planiranih strategija preduzeća, koje su kreirane tako da odgovaraju konkurentskom okruženju u kome preduzeće posluje, internim

mogućnostima preduzeća i vrsti biznisa kojim se preduzeće bavi. Pokazatelj je kvantitativna vrijednost koja se može rangirati na određenoj skali i koristiti za poređenje (Simons, 2000). Rezultati koji se mjere mogu se iskazati kvalitativno i kvantitativno pa tako imamo kvalitativne i kvantitativne pokazatelje. Pored navedenih, postoje još finansijski i nefinansijski pokazatelji. Finansijski pokazatelji (prihod i profit) su pretežno zasnovani na računovodstvenom sistemu preduzeća i obično se mogu utvrditi na osnovu finansijskih izvještaja preduzeća. Nefinansijski pokazatelji su kvantitativni podaci do kojih se dolazi van formalnog računovodstvenog sistema.

Mjerenje performansi podrazumijeva donošenje sljedećih odluka i poduzimanje sljedećih aktivnosti (Balaban i Trninić, 2000): Određivanje šta će se mjeriti (i utvrđivanje ključnih indikatora performansi); Identifikovanje izvora podataka o performansama; Prikupljanje podataka o performansama; Preciziranje načina mjerenja. Prva aktivnost podrazumijeva da se jasno identificira šta će biti predmetom mjerenja. Nekada je ovo najteži korak jer isprva nije tako jasno šta je potrebno mjeriti, a kako bi se adekvatno odgovorilo na poslovne probleme i izazove sa kojima se susreće preduzeće. Nakon toga je potrebno utvrditi koji su ključni indikatori performansi koje se planiraju mjeriti. Indikatori treba da odražavaju datu performansu na najbolji mogući način i da pritom budu mjerljivi. Posljedično slijedi korak identificiranja izvora podataka o performansama.

Uglavnom je riječ o primarnim izvorima podataka – unutar samog preduzeća, ili pak kroz komparaciju s drugima i slično. Nakon što se prikupe podaci o performansama, potrebno je precizirati načine mjerenja i na bazi toga izvršiti mjerenje, te onda donijeti odluke. Nekada greška pri preciziranju načina mjerenja može narušiti integritet čitavog istraživanja performansi i potrebno je posebno pažnju obratiti na ovu aktivnost. Značaj mjerenja poslovnih performansi u različitim industrijama se u posljednjim decenijama opisuje kao svojevrsna revolucija (Bassioni, Price i Hassan, 2004). Donosioci odluka nastoje imati što više korisnih informacija, što se upravo obezbjeđuje ovim mjerenjem. Verweire navodi da današnji donosioci odluka djeluju u povećanoj neizvjesnosti, što vodi nesigurnosti i nemogućnosti predikcije pri donošenju odluka – pogrešna odluka može značiti katastrofu (Verweire i Van den Berghe, 2004). Mjerenjem performansi daje se odgovor na brojna i različita, ali naizgled jednostavna pitanja, kao što su (Bakotić, 2012): Koji je nivo postojećih performansi? Kako su se performanse mijenjale protekom vremena? Jesu li se performanse kretale u okviru definiranih granica? Što izaziva probleme u ostvarenju određene razine performansi i gdje se nalaze ti problemi? Poznavajući nivo prošlih i tekućih performansi, kakve performanse je moguće predvidjeti za budućnost? Odgovori na ova pitanja pokazuju stanje performansi u okviru određenog preduzeća odnosno istim je moguće utvrditi vjerodostojnu metriku poslovnih performansi. Istraživanja pokazuju da organizacije koje koriste uravnotežene sisteme mjerenja performansi kao osnovu za upravljanje imaju bolje rezultate od onih koje to ne čine (Lingle i Schiemann, 1996).

Da bi se ova korist ostvarila, potrebno je da organizacije implementiraju učinkovit sistem mjerenja performansi koji omogućuje donošenje informiranih odluka i poduzimanje radnji jer kvantificira učinkovitost i djelotvornost prošlih radnji kroz prikupljanje, uspoređivanje, sortiranje, analizu, tumačenje i širenje odgovarajućih podataka (Neely, 1998). Ova je definicija važna jer ukazuje na to da sistem mjerenja performansi ima nekoliko sastavnih dijelova (Kennerley i Neely, 2002): Pojedinačne mjere koje kvantificiraju učinkovitost i djelotvornost djelovanja; Skup mjera koje se kombiniraju za procjenu performansi organizacije kao cjeline; Prateća infrastruktura koja omogućuje prikupljanje, uspoređivanje, sortiranje, analizu, tumačenje

i diseminaciju podataka. Mjerenje performansi je pojam koji obuhvata mjerenje realizacije bilo da je riječ o količini proizvoda ili pak nekoj drugoj vrsti ostvarenja, a također i mjerenje procesnih parametara koji utječu na ukupno ostvarenje performansi (Harbour, 1997). To je proces kvantificiranja aktivnosti, odnosno proces kvantificiranja efektivnosti i efikasnosti (Neely, Gregory i Platts, 1995). Pritom se mjerenje performansi isključivo posmatra kao multidimenzionalni konstrukt (Garg, Joubert i Pellissier, 2004) Ne može se svesti na jednodimenzionalan pristup, već mora biti rezultat integracije različitih pokazatelja, oblasti, faktora i slično. Marr i Schiuma (2003) su identificirali različite pristupe mjerenja performansi i to kroz analizu 301 naučnog članak iz ove oblasti. Izdvajaju se sljedeći pristupi shodno Marr i Schiuma (2003): Finansijsko i računovodstveno mjerenje; Mjerenje integrisanih performansi; Balansirano mjerenje; Okvir procjene. Finansijsko i računovodstveno mjerenje podrazumijeva praćenje ključnih finansijskih podataka unutar preduzeća. Uglavnom se svodi na praćenje finansijskih izvještaja koji nude egzaktnu podatke u vezi poslovnih performansi, prije svega onih koji su finansijske prirode. Ovaj tip mjerenja je veoma prisutan u poslovnoj praksi. Još u 70-im i 80-im godinama prošlog stoljeća brojni autori su počeli isticati opće nezadovoljstvo tradicionalnim pokazateljima organizacijskih performansi koja predstavljaju isključivo finansijske pokazatelje organizacijskih performansi naglašavajući njihove nedostatke.

U 80-im i 90-im godinama ovo nezadovoljstvo je rezultiralo razvojem balansiranih ili multidimenzionalnih pokazatelja performansi koja uzimaju u obzir i nefinansijski, eksterni i budućnosti-orijentirani pokazatelji performansi (Bakotić, 2014). Balansirano mjerenje nastoji uzeti nekoliko dimenzija procjene performansi tj. kreirati određeni balans, prije svega finansijskih i nefinansijskih indikatora. Balanced ScoreCard je jedan od primjera balansiranog mjerenja. Okvir procjene predstavlja alat koji se koristi od strane menadžmenta rezultata. Riječ je o modelu koji daje pregled u vezi: očekivanih ciljeva, svrhe i rezultati; indikatora, vrste ciljeva, linije razvoja i meta, izvora verifikacije, načina skupljanja podataka, frekvencije skupljanja istih, kao i opšte odgovornosti za navedeno. Neki od savremenih načina odnosno modela mjerenja performansi su: Balanced Scorecard, Prizma performansi, EFQM-ov model organizacijske izvrsnosti, Troškovi kvalitete, Troškovi aktivnosti, Model makroprocesa preduzeća, Tehnika strateškog mjerenja i izvještavanja, Matrica za mjerenje performansi, Model kauzalnosti rezultata i njegovih determinanti (Bakotić, 2014). Na bazi istraživanja Marr i Schiuma (2003), Balanced Scorecard je najviše uticajan i dominantni koncept kada je riječ o mjerenju performansi.

3. BALANCED SCORECARD KAO SAVREMENI PRISTUP MJERENJU PERFORMANSI PREDUZEĆA

Jedan od savremenih pristupa pri mjerenju poslovnih performansi je Balanced Scorecard koji je razvijen početkom devedesetih godina prošlog stoljeća od strane Kaplana i Nortona (1992) odnosno, shodno određenim autorima i par godina ranije u okviru poslovnih praksi (Schneiderman, 2006). Kasnije će različiti autori dopunjavati sadržaj osnovnog modela. U okviru menadžmenta, Balanced Scorecard se odnosi na alat strateškog menadžmenta, u formi polustrukturiranog izvještaja, koji se može koristiti od strane menadžera u svrhu praćenja izvršenja aktivnosti od strane zaposlenih koji su pod njihovom kontrolom. Također, koristi se za kontrolu i monitoring efekata ovih aktivnosti. Kada je riječ o mjerenju poslovnih performansi, najjednostavnija definicija Balanced Scorecard je da je to fokusirani set finansijskih i

nefinansijskih pokazatelja (indikatora). Pritom se dati finansijski i nefinansijski pokazatelji otkrivaju i prenose svim zaposlenicima tj. članovima organizacije, na svakom od organizacijskih nivoa. Čitav koncept Balanced Scorecard je nastao na uvjerenju da postojeći finansijsko-računovodstveni pokazatelji performansi (Pešalj, 2006) ne daju pravu sliku uspješnosti i potencijala uspješnosti datog preduzeća.

Naime, postoji niz drugih pokazatelja performansi koji su vjerodostojni u procjeni uspješnosti preduzeća shodno različitoj ročnosti (kratki, srednji ili dugi rok) ili pak fazi životnog ciklusa preduzeća (osnivanje, rast, žetva). Naravno, svaki od nefinansijskih pokazatelja ultimativno vodi ka ispunjavanju finansijskih performansi, što se u prethodnom dijelu rada navelo kao ključni pokazatelj poslovnih performansi. Pored Balanced Scorecard, krajem prošlog stoljeća, se razvijao niz različitih mjernih sistema koji su uključivali i nefinansijske pokazatelje. Međutim ovaj koncept se pokazao uspješnim, ne samo u smislu strateškog djelovanja preduzeća, već prostog mjerenja uspješnosti. Tako zdravlje preduzeća nije uslovljeno samo finansijskim pokazateljima, već i drugim nizom faktora poput društvene odgovornosti, reputacije, inovacije, morala zaposlenih, produktivnosti itd. Moguće je identificirati dva bazna koncepta na kojima se temelji Balanced Scorecard. Prvi koncept podrazumijeva da ono što se mjeri u preduzeću je ono što preduzeće zaista dobija. Balanced Scorecard nadopunjavanja ranije finansijske mjere, poput povrata na ulaganje, zarade po dionicama i slično.

Balanced Scorecard se može posmatrati i kao sistem mjerenja performansi, strateški sistem upravljanja i komunikacijski alat koji proizilazi iz vizije i strategije te odražava najvažnije aspekte organizacije, kratkoročne i dugoročne rezultate, finansijske i nefinansijske mjere, objektivne i subjektivne mjere, zaostajuće i vodeće pokazatelje, te vanjske i unutrašnje perspektive čitave izvedbe (Huang, 2007). Kada je riječ o mjeranim pokazateljima Balanced Scorecard, bitno je navesti da je jedna dimenzija pokazatelja finansijska, dok su ostale tri nefinansijske prirode. Date dimenzije su (Lukić, 2018):

- Finansijske performanse. Mjere profitabilnosti i tržišne vrijednosti, pored drugih, kao indikatori koji će zadovoljiti zahtjeve vlasnika i dioničara;
- Zadovoljstvo potrošača. Mjerenje kvaliteta, servisa i nižih troškova, pored ostalog, kao indikatori koji će zadovoljiti potrošače preduzeća;
- Interni poslovni procesi. Mjere efikasnosti i efektivnosti s kojim preduzeća stvaraju proizvode i usluge;
- Inovacija i učenje. Mjere sposobnosti preduzeća da razvije i koristi ljudske resurse u cilju zadovoljenja svojih sadašnjih i budućih strateških ciljeva.

Prva dimenzija je finansijska dimenzija. U okviru ove dimenzije ciljevi su najčešće usmjereni na profitabilnost (mjerenu prinosom na angažovani kapital - ROCE ili dodanom ekonomskom vrijednošću - EVA) ili na rast prodaje i generisanje gotovine, u zavisnosti od potreba određene faze životnog ciklusa datog preduzeća. Ova dimenzija je direktni rezultat tri ostale dimenzije performansi preduzeća. Prema tome Balanced Scorecard obezbjeđuje korisnost upotrebe finansijskih rezultata i pokazatelja kao ključnih i krajnjih, bez opasnosti od isključivog, kratkoročnog oslanjanja samo na njih. Potrošačka dimenzija Balanced Scorecard podrazumijeva identifikovanje segmenata tržišta i potrošača, u okviru kojih preduzeća žele da konkurišu i utvrđivanje pokazatelja uspješnosti za ove segmente.

Ključni pokazatelji uključuju: zadovoljstvo potrošača, zadržavanje potrošača, sticanje novih potrošača, profitabilnost pojedinih segmenata potrošača i učešće na ciljnom segmentu. U ove pokazatelje bi trebalo uključiti i specifične pokazatelje vezane za vrijednost koju preduzeće nudi svojim potrošačima (engl. Value proposition), kao što su npr. kvalitet, vrijeme i tačnost isporuke, koju preduzeće pruža potrošačima na određenom ciljnom segmentu (Pešalj, 2006). Treća dimenzija u okviru Balanced Scorecard je dimenzija internih poslovnih procesa koja podrazumijeva identifikovanje ključnih internih procesa koje preduzeće treba da usavrši da bi bilo u mogućnosti da isporuči vrijednost koja će zadržati postojeće i privući nove potrošače i zadovoljiti očekivanja dioničara u pogledu finansijskih rezultata. U okviru ove dimenzije pažnja se posvećuje samo onim internim poslovnim procesima koji su kritični za obezbjeđenje zadovoljstva potrošača i željenih finansijskih rezultata. Ključna karakteristika internih poslovnih procesa je nastojanje da se identifikuju i razviju novi ključni procesi, a ne samo nastojanje da se usavrše postojeći procesi.

Također, u okviru ove dimenzije nastoji se povećati zadovoljstvo potrošača stalnim inovacijama proizvoda i procesa, a ne samo isporuka postojećih proizvoda postojećim kupcima (Pešalj, 2006). Dimenzija učenja i rasta trebala bi da identifikuje infrastrukturu koja je potrebna za obezbjeđenje dugoročnog rasta i razvoja preduzeća. Postoje tri osnovna elementa u okviru ove infrastrukture (Pešalj, 2006): ljudi, sistemi i organizacione procedure, kao izvori organizacionog učenja i rasta. Postavljeni ciljevi u pogledu finansijskih rezultata, potrošača i internih poslovnih procesa ukazuju na jaz koji postoji između postojećih sposobnosti zaposlenih, sistema i procedura i onih koji su potrebni da bi se ostvarile superiorne performanse. U tom smislu, potrebno je investiranje u obrazovanje i usavršavanje zaposlenih, informacione sisteme i tehnologiju i usaglašavanje organizacionih procedura.

Na osnovu navedenih perspektiva Balanced Scorecard sistema, može se zaključiti da je njegova osnovna prednost, pored brojnih sistema mjerenja poslovnih performansi u savremenom poslovnom okruženju, u uspostavljanju sistema uzročno-posljedičnih veza između ciljeva, pokazatelja i procesa. Razumijevanje sistema uzročno-posljedičnih odnosa je u funkciji implementacije strategije kreiranja mehanizma koji vodi stvaranju vrijednosti u dugom vremenskom periodu. Pored toga, istraživanja pokazuju da postoje razlike u performansi između preduzeća odnosno divizija preduzeća koja koriste Balanced Scorecard i oni koji ne koriste ovaj strateški instrument (Andy, 2008). Uprkos širokoj upotrebi, mnogi autori su uočili nedostatke Balanced Scorecard. Neki od datih nedostataka, shodno Simeunović (2015) koja je radila klasifikaciju nedostataka su:

- Ne identifikuje jasno koje su promenljive, kako se one mogu mjeriti i međusobno povezati, pa se ne može smatrati modelom mjerenja (Kanji, 2002);
- Previše je jednostavna (Gomes, Yasin i Lisboa, 2004);
- Ne obezbjeđuje kompletan sistem za mjerenje performansi, već alat za viši menadžment da prate performanse u odnosu na strateške i operacione ciljeve (Sinclair i Zairi, 1995);
- Ne pomaže menadžerima da formulišu strategiju koja adekvatno razmatra eksterne interesne grupe i održivi razvoj (Parisi, 2010);
- Ne izražava interese svih interesnih grupa (Striteska i Spickova, 2012);
- Ne identifikuje jednoznačno uzročne veze koje se predlažu između ove 4 perspektive (Kanji, 2002);

- Ne predstavlja osnovu za mjerenje performansi poslovnih procesa, već je to okvir za korporativni sistem mjerenja performansi. Lista usaglašenih ciljeva posmatra poslovne procese samo kroz veličinu njihovog uticaja na zadovoljstvo kupaca i postizanje finansijskih ciljeva organizacije (Kueng, 2006);
- Fokusira se na preduzeća ili organizacione jedinice poput strateških poslovnih jedinica, ali nema detaljan i sveobuhvatan pristup mjerenju performansi poslovnih procesa (List i Machaczek, 2004; Harmon, 2007);
- Ne razmatra brojne karakteristike kao što su dimenzija konkurentnosti (Neely, Gregory i Platts, 1995), perspektive ljudskih resursa i zadovoljstva zaposlenih, performanse dobavljača, kvalitet proizvoda/usluga i razmatranja okruženja/zajednice (Maisel, 1992; Ewing i Lundahl, 1996; Brown, 1996; Lingle i Schiemann, 1996);
- Fokusira se prvenstveno na mjerenje performansi odozgo na dole i ne pominje eksplicitno konkurenciju ili tehnološki razvoj, čineći model statičnim (Kanji, 2002);
- Nije pogodna za benčmarking (odnosno za poređenje s drugima) (Striteska i Spickova, 2012).

Uprkos navedenim nedostacima, Balanced Scorecard je najcitiraniji i najviše korišten model za mjerenje performansi (Van Looy i Shafagatova, 2016). Kako navodi Kaplan (2010), Balanced Scorecard je uvedena kako bi se uspostavila nedostajuća komponenta, tzv. "most" između različitih, nerijetko u konfliktu, teorijskih rješenja u svrhu unaprijeđenja kvaliteta. Cilj je bio stvoriti robustan sistem mjerenja s ključnim indikatorima i finansijskom metrikom, kao i s nizom drugih metrika u svrhu mjerenja progressa preduzeća. Postizanje ove ravnoteže može se posmatrati kroz četiri različite perspektive, koje imaju vlastite pokazatelje i ciljeve i međusobno su povezane s glavnim strategijom (Stević i Petrović, 2016; Horngren et al., 2003).

Posebna uloga Balanced Scorecard se odnosi pri mjerenju uticaja korporativne društvene odgovornosti na poslovne performanse. Balanced Scorecard ima svojevrstu medijatorsku ulogu u navedenom (Asiaei, Bontis, 2019). Pritom se koristi tzv. održivi Balanced Scorecard (Kang et al., 2015) tj. model koji kombinira sve četiri perspektive kako bi se fokusiralo na okolišne, društvene i etičke izazove (Küçükbay, Sürücü, 2019). Cilj je kroz primjenu odgovarajućih alata, u ovom slučaju mjerenja, utjecati na povećanje svijesti o značaju održivosti (Talbot, Raineri, Daou, 2020). Model mjerenja ovog tipa je primjenjiv za društveno odgovorno poslovanje jer u kratkom roku nužno ne mora značiti da će biti neke finansijske koristi za preduzeće, dok dugoročno je moguće očekivati povećanje performansi.

ZAKLJUČAK

U okviru rada je prikazan Balanced Scorecard kao savremeni metod mjerenja performansi preduzeća. Kao što je navedeno, ovaj pristup se bazira na uspostavljanju izvjesnog balansa između finansijskih, kao i nefinansijskih performansi. Navedeno je bitno posebno razumijevajući činjenicu da nekada indikator finansijskih performansi, naročito u kratkom roku, ne daju pravu sliku o opštem uspjehu preduzeća. Potrebno je posmatrati i druge indikatore nefinansijske prirode, a koji se shodno Balanced Scorecard modelu mogu odnositi na zadovoljstvo potrošača, interne poslovne procese, te inovacije i učenje. Ovaj metod mjerenja posjeduje niz prednosti, ali i dosta nedostaka. Jednostavnost metoda je jedan od identiciranih nedostaka. Možda je to i razlog zašto se Balanced Scorecard u značajnoj mjeri koristi u današnjem poslovnom svijetu. Nekada

jednostavniji modeli mjerenja nude bolji prikaz poslovanja i ukupnog poslovnog rezultata preduzeća. Na kraju, bitno je navesti da je Balanced Scorecard primjenjiv za mjerenje rezultata društveno odgovornog poslovanja. Ovo je rezultat činjenice da ovaj model mjerenja prati i nefinansijske performanse, te da posljedično ima dugoročnu perspektivu, a što je svojstveno rezultatima društveno odgovornog poslovanja.

LITERATURA:

1. Achim, M.V., Borlea, S. (2008) Business performances: between profitability, return and growth. *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration*, 2(38), 1-12.
2. Andy, N. (2008) Does the balance scorecard work: an empirical investigation, *Cranfield Management Research Paper Series*, Cranfield University School of Management, 1/08
3. Asiaei K., Bontis N., (2019), Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility, *Knowledge and Process Management* 26(9)
4. Bakotić, D. (2012) Organizacijske razine mjerenja performansi. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 3(1), 57-61.
5. Balaban, N., Trninić, M., (2000) *Upravljanje procesima i performansama poslovanaj preduzeća*, u Grozdanović D., *Efikasnost transproacije preduzeća*, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Niš
6. Bassioni, H. A., Price, A. D. F., Hassan, T. M. (2005) Building a conceptual framework for measuring business performance in construction: an empirical evaluation. *Construction management and economics*, 23(5), 495-507.
7. Ewing, P., Lundahl, L. (1996) The balanced scorecards at ABB Sweden–the EVITA project. *In The International Workshop on Cost Management*, 27-29.
8. Garg, A. K., Joubert, R. J. O., Pellissier, R. (2004) Measuring business performance: A case study. *Southern African Business Review*, 8(1), 7-21.
9. Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V. (2004) A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511 - 530.
10. Harbour, J. L. (1999) The Basics of Performance Measurement. *Journal for Healthcare Quality*, 21(2), 37.
11. Harmon, P. (2007) *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. 2nd edition*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
12. Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G. (2003) *Cost Accounting a Managerial Emphasis*. New Jersey: Prentice Hall.
13. Huang, Y. (2007) *Private Kindergarten Scorecard*, Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
14. Kang J., Chiang C., Huangthanapan K., Downing S, (2015), Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 48, 2015, Pages 124-134,
15. Kanji, G. K. (2002). Performance Measurement System. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728.

16. Kaplan R.S., (2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, SSRN Electronic Journal 3:1253-1269.
17. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Havard Business Review*, 70-79.
18. Kennerley, M., Neely, A. (2002) Performance measurement frameworks: a review. *Business performance measurement: Theory and practice*, 2(3), 145-155.
19. Küçükbay, F., & Sürücü, E. (2019). Corporate sustainability performance measurement based on a new multicriteria sorting method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 664–680. <https://doi.org/10.1002/csr.1711>
20. Kueng, P. (2000) Process Performance Measurement System –a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
21. Letica, M. (2014) *Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse preduzeća*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
22. Lingle, J. H., Schiemann, W. A. (1996) From balanced scorecard to strategy gauge: is measurement worth it?. *Management Review*, 85(3), 56–62.
23. List, B., Machaczek, K. (2004) Towards a corporate performance measurement system. In *Proceedings of the 2004 ACM symposium on Applied computing*, 1344-1350.
24. Lukić, K. (2020) *Balanced Scorecard poslovni okvir za mjerenje organizacijskih performansi*, Pula: University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković".
25. Maisel, L. S. (1992) Performance measurement: the balanced scorecard approach. *Journal of Cost Management*, 5(2), 47-52.
26. Marr, B., Schiuma, G. (2003) Business performance measurement – Past, present and future, *Management Decision*, 41(8), 689-687.
27. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995) Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 80-116.
28. Neely, A., Hii, J. (1998) Innovation and business performance: a literature review. *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 0-65.
29. Niculescu, M., Lavalette, G. (1999) *Strategii de creștere*, Bukureșt: Editura Economică.
30. Parisi, C. (2010) Using qualitative system dynamics to enhance the performance measurement of sustainability. U: P. Taticchi (ur.), *Business performance measurement and management - new contexts, themes and challenges* (str. 115- 130). Berlin: Springer-Verlag.
31. Pešalj, B. (2016) *Merenje performansi preduzeća – tradicionalni i savremeni sistemi i primena*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
32. Porter, M. (1986) Changing patterns of international competition, *Thunderbird international Business Review*, 28(2)
33. Radu, F., Țaicu, M. (2009) *Considerații privind conceptul și indicatorii performanței economico- financiare*, Bukureșt: Supliment of Theoretical and applied economics.
34. Schneiderman, A. M. (2006) *Analog Devices: 1986-1992, The First Balanced Scorecard*. Dostupno na: <https://web.archive.org/web/20131225101701/http://www.schneiderman.com/Concep>

- ts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS. htm [5. august 2024.]
35. Simeunović, B. (2015) *Razvoj modela za merenje performansi procesa*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.
 36. Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
 37. Sinclair, D., Zairi, M. (1995) Effective process management through performance measurement: part I – Applications of total quality-based performance measurement. *Business Process Management Journal*, 1(1), 75-88.
 38. Stević, S., Petrović, T. (2016) Mogućnost implementacije balanced scorecarda u zdravstvenim neprofitnim organizacijama, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, 10(10), 49-58
 39. Striteska, M., Spickova, M. (2012) Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012.
 40. Strukan, E., Nikolić, M., Sefić, S. (2017). *Utjecaj transformacijskog liderstva na poslovne performanse*. *Tehnički vjesnik*, 24(2)
 41. Talbot, D., Raineri, N., & Daou, A. (2020). Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.2033>
 42. Taleb, N. N. (2010) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable Fragility*. New York: Random House.
 43. Van Looy, A., Shafagatova, A. (2016) Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus* 5, 1797
 44. Verweire, K., Van den Berghe L. (2004) *Integrated performance management: New hype or new paradigm?* U: Verweire K, Van den Berghe (ur.), *Integrated performance management*, London: Sage.