

# **BALANCED SCORECARD**

## **Korak po korak**

**Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata**

**Drugo izdanje**

**Paul R. Niven**

*Naslov izvornika*  
Balanced Scorecard  
Step-by-Step  
Published by John Wiley & Sons, Inc.  
by Paul R. Niven

*Nakladnici*  
Poslovni dnevnik  
MASMEDIA

*Urednik*  
Slaven Andrašić

*Izvršna urednica*  
Ksenija Gredelj Vargović

*Stručna redakcija*  
Nidžara Osmanagić Bedenik

*Lektura*  
Brigita Baričević

*Izrada kazala*  
Martina Mamić

*Proizvodnja*  
Vjeran Andrašić

*Dizajn omota*  
Adverta d.o.o., Andrija Previšić

*Računalna priprema teksta*  
Lovro Kozole

*Tisak*  
Tiskara A. G. Matoš

Paul R. Niven

# **BALANCED SCORECARD**

## **Korak po korak**

**Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata**

*Prijevod*

Gordana Mlačak i Ljubomir Tot

Poslovni dnevnik

MASMEDIA

Zagreb

ISBN 978-953-157-503-4

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu  
pod brojem 639095

*Kako je ovo drugo izdanje, čini se prikladnim da posvetim knjigu svojim 'drugim roditeljima', majci i ocu moje supruge, Harryju i Pat Ackstein.  
Hvala vam oboma na vašoj ljubavi, velikodušnosti i podršci.*

## O autoru

Paul R. Niven je konzultant za menadžment i istaknuti govornik na temu upravljanja učinkom i balanced scorecarda. Kao praktičar i konzultant, razvio je uspješne sustave upravljanja učinkom za velike i male organizacije diljem svijeta. Njegovi klijenti su društva s popisa Fortune 500, agencije iz javnog sektora sa svih razina te neprofitne organizacije. S autorom se može stupiti u kontakt putem njegovih internetskih stranica na [www.senalosa.com](http://www.senalosa.com).

# Sadržaj

<b>Predgovor</b> .....	11
<b>Zahvale</b> .....	17
<b>Poglavlje 1.</b> Mjerenje rezultata i potreba za balanced scorecardom.....	19
<b>Poglavlje 2.</b> Početak.....	51
<b>Poglavlje 3.</b> Misija, vrijednosti, vizija i strategija.....	95
<b>Poglavlje 4.</b> Strateške mape.....	123
<b>Poglavlje 5.</b> Stvaranje mjera učinka .....	175
<b>Poglavlje 6.</b> Postavljanje ciljeva i određivanje prioriteta među inicijativama.....	215
<b>Poglavlje 7.</b> Kaskadiranje balanced scorecarda pri organizacijskom usklađivanju.....	239
<b>Poglavlje 8.</b> Uporaba balanced scorecarda za stratešku raspodjelu sredstava.....	263
<b>Poglavlje 9.</b> Dodatne veze balanced scorecarda: plaće i upravljanje poduzećem.....	283
<b>Poglavlje 10.</b> Izvještavanje o rezultatima balanced scorecarda....	307
<b>Poglavlje 11.</b> Održavanje balanced scorecarda .....	329
<b>Poglavlje 12.</b> Završne misli o uspješnosti balanced scorecarda....	349
<b>Kazalo</b> .....	361

# Predgovor

Prije četiri godine napisao sam *Balanced scorecard korak po korak* kako bih čitateljima koji uvode ili razmišljaju o uvođenju metodologije *balanced scorecarda*\* u svoju organizaciju dao sustavni vodič za njegovu provedbu. Moje me je iskustvo kao praktičara u velikom kanadskom poduzeću naučilo da ovaj alat omogućava izvanredne rezultate. Međutim, da bi se ti rezultati ostvarili, moraju se svladati brojne zamke koje mogu minirati provedbu ili joj nanijeti značajnu štetu. Uspjeh prvog izdanja, koje je do sada prevedeno na desetke jezika, nevjerojatno me je iznenadio. Mnogobrojni pozivi, elektronička pošta i pisma koje sam dobio od čitatelja koji su na neki način imali koristi od smjernica koje sam ponudio u knjizi bili su vrlo ugodni i pokazali su da uz malo pomoći svaka organizacija može doživjeti golem uspjeh od sustava *balanced scorecarda*.

Drugo izdanje sadrži iste glavne upute za provedbu koje su se nalazile i u prvobitnom izdanju, ali je ažurirano i poboljšano uputama o velikom broju tema koje su još uvijek bile relativno nezrele prilikom prvog tiskanja 2002. Najznačajnija promjena je prošireni prikaz strateških mapa, snažnog komunikacijskih alata koji svim zaposlenicima (i ne samo njima) pokazuje što je presudno u provođenju strategije organizacije. Tekst također daje nove i ažurirane informacije o vezi između *balanced scorecarda* i korporativnog upravljanja, upućuje na presudnu važnost menadžerskih sastanaka usmjerenih na strategiju, kao i na najnoviji trend pod nazivom ured strateškog upravljanja. Pored posve novih dijelova, pronaći ćete najnovija razmišljanja o svim aspektima razvojnog puta *balanced scorecarda*, oblikovana mojim radom kao konzultanta i istraživača.

## Balanced scorecard

Organizacije u današnjem izuzetno konkurentnom okruženju prepunom promjena moraju posvetiti značajno vrijeme, energiju, kao i ljudske i financijske

---

\**Balanced scorecard* (eng.) – balansirana bodovna kartica. Riječ je o mjerama učinka koje se koriste u strateškom menadžmentu kako bi se utvrdile i poboljšale različite unutarnje funkcije i njihovi vanjski rezultati. Mjere i povratne informacije u balansiranoj bodovnoj kartici (*balanced scorecardu*) pomažu u provedbi strategije i ciljeva društva. Pri tome se analiziraju četiri odvojena područja: 1. financije, 2. klijenti, 3. unutarnji procesi i 4. učenje i rast zaposlenika (op. prev.).

resurse mjerenju svojeg učinka u postizanju strateških ciljeva. Većina njih radi upravo to, ali usprkos njihovim značajnim nastojanjima i povezanim troškovima, mnoge od njih su nezadovoljne svojim mjerenjem. Ustvari, u svakom trenutku čak 50 posto organizacija mijenja svoje sustave mjerenja učinka.\*

Iako organizacije sve više zaključuju da je mjerenje bitnije nego ikada, njihovi su sustavi za bilježenje, praćenje i prijenos informacija o učinku prepuni nedostataka. Današnji sustavi na mnoge su načine izuzetno nalik svojim precima u izvještavanju. Iako su se metode modernog poslovanja dramatično preobrazile tijekom proteklih desetljeća, naši su sustavi mjerenja ostali duboko ukopani u prošlosti. U korijenu našeg mjerackog jada leži gotovo isključivo oslanjanje na financijske mjere učinka. Ti su sustavi možda savršeno odgovarali strojolikoj naravi ranih industrijskih aktivnosti koje su se temeljile na materijalnoj imovini, ali oni nisu podesni za mehanizme stvaranja vrijednosti današnjih modernih poslovnih organizacija. Nematerijalna imovina poput znanja zaposlenika, odnosa klijenata i dobavljača te inovativnih kultura ključ je u proizvodnji vrijednosti u današnjoj ekonomiji. Pored toga, važnost različite strategije danas je važnija nego ikada. Bez obzira na to jeste li novoosnovano visokotehnološko društvo ili etablirani proizvodni veteran, djelotvorna provedba strategije je vitalna u eri globalizacije, moći klijenata i brzih promjena. No, otrežnjujuća je činjenica da oko 9 od 10 organizacija ne uspijeva provesti svoju strategiju. Ono što je potrebno jest sustav mjerenja koji uravnotežuje povijesnu točnost i integritet financijskih brojki s današnjim pokretačima gospodarskog uspjeha, te koji time omogućava organizaciji da se bori protiv nepovoljnih okolnosti prilikom provedbe strategije.

Balanced scorecard je izronio kao dokazan i uspješan alat u našoj potrazi da zabilježimo, opišemo i prevedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe neke organizacije, te da u procesu omogućiti organizacijama uspješnu provedbu svojih različitih strategija. Ova naizgled jednostavna metodologija, koju su razvili Robert Kaplan i David Norton, prevodi strategiju neke organizacije u ciljeve učinka, mjere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive: financije, klijenti, unutarnji procesi i učenje i rast zaposlenika. Organizacije diljem zemaljske kugle prihvatile su balanced scorecard i brzo ubrale plodove njegovih zdravorazumskih načela. Koristi od balanced

---

\*Mark L. Frigo, "The State of Strategic Performance Measurement", *IMA 2001 Survey*.

scorecarda obuhvaćaju povećane financijske povrate, veću usklađenost zaposlenika s cjelokupnim ciljevima, poboljšanu suradnju te nepopustljivu usmjerenost na strategiju, da spomenemo samo neke. Međutim, da bi organizacija ubrala te plodove, ona mora posjedovati alate potrebne za izradu uspješnog balanced scorecarda.

## **O ovoj knjizi**

Sredinom 1990-ih radio sam s organizacijom koja je, poput mnogih drugih, upravo trebala proći kroz značajne promjene. Struktura industrije se mijenjala, a činilo se da je konkurencija okretnija nego ikada i da prijeti više nego ikada, dok su klijenti tražili bolju uslugu bez povećanja cijena. Razvijena je nova strategija koja bi, ukoliko je se bude uspješno provelo, pomogla organizaciji da poboljša vještine zaposlenika, razvije nove procese, izgradi lojalnost klijenata i u konačnici dovede do velikog napretka u financijskom učinku. Ali kako je moguće uspješno provesti strategiju? Direktor financija te organizacije istražio je balanced scorecard i odredio da je riječ o pravom alatu u pravo vrijeme. U svojoj funkciji direktora-pokrovitelja za tu inicijativu, angažirao me da vodim tim koji je bio zadužen da razvije novi sustav upravljanja koji će se temeljiti na balanced scorecardu. Dvije se godine kasnije njegova intuicija itekako isplatila. Značajno se povećalo zaposleničko poznavanje strategije, unutarnji su procesi funkcionirali učinkovitije nego ikada, lojalnost klijenata je rasla, a usprkos mnogim nepovoljnim čimbenicima koji su bili izvan kontrole te organizacije, financijski su povrati bili u skladu s ciljevima.

Organizacija koju sam upravo opisao je Nova Scotia Power, Inc. (NSPI), kanadsko elektrodistribucijsko poduzeće. Kao što rezultati pokazuju, njegova provedba balanced scorecarda je bila izuzetno uspješna i našla je svoje mjesto u analizama slučaja i na konferencijama diljem Sjeverne Amerike i izvan nje, dok je samoj organizaciji zaradila mjesto u Dvorani slavnih balanced scorecarda. Koliko god da je ta provedba bila uspješna, ona nije bila bez problema. Naš je tim brzo spoznao da je izgradnja balanced scorecarda daleko više od projekta mjerenja. Umjesto toga, ona dotiče mnogo odvojenih organizacijskih procesa. Izgradnja uspješnog tima, stvaranje podrške i entuzijazma za inicijativu promjene, učinkovito prikupljanje i razmjena podataka, kao i instruiranje te treniranje, samo su neki od uzbudljivih i izazovnih zadataka s kojima smo bili suočeni. U to su vrijeme literatura o balanced scorecardu te dodatne usluge bili u početnom stadiju, a mi smo bili prepu-

šteni sami sebi kada smo se hvatali ukoštac s mnogim problemima koji su nas čekali. Iako su se posljednjih godina literatura o balanced scorecardu i povezani konzultantski proizvodi razmnožili, vrlo se malo njih usredotočuje na široku lepezu organizacijskih aktivnosti koje moraju pratiti pobjedničku kampanju balanced scorecarda. Ova je knjiga napisana kako bi se ispunila praznina koja je postojala između teorije i prakse. Od svojeg prvog izdanja 2002., ona je vodila na tisuće organizacija diljem svijeta kroz njihov put razvoja balanced scorecarda.

Organizacije koje kreću na put razvoja balanced scorecarda moraju biti svjesne – kao i pravilno opremljene alatima za uspješnu plovidbu – mnogih potencijalnih zamki povezanih s inicijativom ove veličine. Na temelju svog iskustva kao konzultanta koji je radio s organizacijama diljem svijeta te ekstenzivnog istraživanja, ove stranice vode čitatelja kroz čitav proces balanced scorecarda korak po korak. Od određivanja glavnih razloga za balanced scorecard, testiranja misije, izgradnje strateške mape, izrade mjera i ciljeva, stavljanja balanced scorecarda u središte menadžerskog sustava do savjeta za održavanje uspjeha, pronaći ćete sve to i više. Pogledajmo sada kako je knjiga organizirana i kako je možete najbolje prilagoditi svojim potrebama.

## **Kako je knjiga organizirana**

Drugo se izdanje *Balanced scorecard korak po korak* sastoji od 12 poglavlja koja obuhvaćaju čitavo iskustvo s balanced scorecardom. Prvo je poglavlje zamišljeno kao upoznavanje s područjem mjerenja učinka i pruža solidne temelje za pozadinske informacije o balanced scorecardu, kao i njegova načela. Ono elaborira raspravu započetu u ovom pregovoru ispitujući kako balanced scorecard rješava tri temeljna pitanja modernog poslovanja: smanjivanje oslanjanja na financijske mjere učinka, rast nematerijalne imovine u stvaranju vrijednosti te poteškoće u provedbi strategije. Drugo poglavlje polaže temelje za rad koji stoji pred nama, ispitujući svrhu razvoja balanced scorecarda, osiguravanja direktorovog pokroviteljstva, stvaranja tima i pripreme plana razvoja. Glavni elementi svakog uspješnog balanced scorecarda – misija, vrijednosti, vizija i strategija – predmet su trećeg poglavlja. Otkrit ćete zašto je svaki od tih elemenata bitan za uspjeh balanced scorecarda.

Nakon što smo čvrsto postavili građevne blokove balanced scorecarda, četvrto poglavlje ispituje svijet strateških mapa, snažnog komunikacijskog alata koji svima u organizaciji pokazuje što je presudno u izvršavanju strategije. Saznat ćete zašto su strateške mape odlučujući sastojak cjelokupnog

uspjeha balanced scorecarda te ćete dobiti brojne savjete o razvoju i moderiranju. Peto poglavlje pruža dubinski pogled na ono što je potrebno za izgradnju mjera koje funkcioniraju kao vjeran prijevod strategije, glavnog stupa uspješnog balanced scorecarda. U šestom je poglavlju prikazana vitalna uloga postavljanja ciljeva i balanced scorecarda, zajedno s pregledom različitih vrsta ciljeva. U ovome se poglavlju također govori o osiguravanju usklađenosti organizacijskih planova i inicijativa s balanced scorecard i strategijom.

Usklađivanje aktivnosti svakoga zaposlenika s cjelokupnim organizacijskim ciljevima predmet je sedmog poglavlja. Ovo 'kaskadiranje' balanced scorecarda je presudno ukoliko organizacija želi uživati u koristima većeg poznavanja ključnih organizacijskih strategija, kao i usmjerenosti na njih od strane zaposlenika. U osmom se poglavlju ispituje uloga balanced scorecarda u procesu izrade proračuna. To poglavlje čitateljima pruža specifične tehnike za usklađivanje potrošnje sa strategijom. Često problematičnim predmetom kompenzacije bavi se deveto poglavlje, gdje ćete također pronaći sveobuhvatni pregled vitalnog planiranja kompenzacija i elemenata plana. Ovo poglavlje također daje pregled kako balanced scorecard može igrati značajnu ulogu u poboljšanju korporativnog upravljanja, što je vitalna tema u postneronovskoj eri.

Često izvještavanje o rezultatima presudno je u dobivanju podrške za balanced scorecard kao djelotvoran upravljački alat. Ali trebaju li organizacije kupiti jedan od mnogih softverskih paketa za upravljanje učinkom ili izgraditi vlastito rješenje za izvještavanje? Deseto poglavlje pokušava dati odgovor na to pitanje te nudi nekoliko alata koji se mogu koristiti prilikom donošenja te odluke. U ovom se poglavlju također objašnjava sastanak usredotočen na strategiju, pružajući sredstvo kojim se osigurava da balanced scorecard oblikuje dnevni red za proces sastanaka menadžmenta. Održavanje balanced scorecarda prikazano je u jedanaestom poglavlju. Ono pažljivo daje pregled poslovnih pravila, procesa i postupaka (uključujući i postupke prikupljanja podataka) potrebnih da se balanced scorecard utjelovi u tkivo organizacijskog života te uvodi novu funkciju u razvoju u modernim organizacijama: ured za strateško upravljanje. Važna uloga organizacijske promjene u osiguravanju uspješnog balanced scorecarda prikazana je u posljednjem poglavlju knjige. U njemu ćete također otkriti 10 najvećih problema prilikom provedbe i primiti upute o korištenju vanjskih konzultanata prilikom izgradnje balanced scorecarda.

Prije gotovo 2500 godina grčki dramatičar Euripid primijetio je važnost ravnoteže u našim životima kada je rekao: *“Najbolja i najsigurnija stvar je držati ravnotežu u životu i priznati velike sile oko nas i u nama. Ukoliko to možete napraviti i živjeti na taj način, tada ste doista mudar čovjek.”* Istinski vjerujem da isto vrijedi i za organizacije.

PAUL R. NIVEN  
San Diego, Kalifornija  
Kolovoz 2006.

# Zahvale

Kada ljudi saznaju da sam napisao nekoliko knjiga, jedno od prvih pitanja koje postavljaju je: “Koliko je vremena potrebno za to?” Budući da sam, pored toga što sam pisac, također i konzultant, obično pribjegavam tipičnom odgovoru “ovisi”, s obzirom da trajanju toga procesa pridonose mnogi čimbenici, uključujući i količinu potrebnog istraživanja, zrelost predmeta, iskustvo s temom i, naravno, druge obveze na koje nailazimo u životu. Usprkos mom neutralnom odgovoru, postoji jedna stvar koju mogu reći gotovo sa sigurnošću: da nije bilo dragocjenih spoznaja, velikodušno odvojenog vremena te duha i strasti drugih ljudi, moja knjiga ne bi mogla biti napisana. Stoga upućujem riječi velike i duboke zahvalnosti sljedećim osobama zbog njihovog neprocjenjivog vodstva, ohrabriranja i predanosti meni i idealima balanced scorecarda.

Počet ću s nekim od mnogobrojnih klijenata čije sam konferencijske sobe i urede koristio kao laboratorij tijekom mnogih godina i čija iskustva i spoznaje predstavljaju temelj na kojima sam izgradio ove stranice. To su: Jay Forbes i Dennis Barnhart iz Alianta; Amy Kosifas iz Unified Port of San Diego; Norio Mitsubayashi i Stan Romanoff iz Brother Industriesa (SAD, Inc.); Marlon Fuentes, Junie Villongco, Jim Mahoney, Bart Johnson, Jake Reyes, Kevin Tirrell i Leo Casco iz Financial Freedom; iz Ingram Microa, Krista Arellano i Jim Annes; Laurie Cason iz Mornarice SAD-a; Ronnie Hepp i Mike Morino iz Recreation Vehicle Dealers Associationa; Allan Kingston i Regina Korossy iz Century Housinga; te dr. Tom Lynch i Vicki Lynn iz Worcester Polytechnic Instituea.

Mnogi su drugi pridonijeli ovoj knjizi, uključujući mog urednika Tima Burgarda iz John Wiley & Sons, Hazel Wiggington i Holly Smith iz H2 Performance Consultinga, Vika Torpunurija iz e2e Analytixa, Chucka Salmonda iz Bearing Pointa, J. P. Kirton iz QPR Softwarea te Joea i Catherine Stenzel, urednike *Journal of Cost Management*.

Naposljetku, kao najvažnije, želim zahvaliti svojoj supruzi Lois. Dok sam pisao ovu knjigu, ona je ponovno preuzela ulogu prvog urednika rukopisa, glavnog navijača te je čitavo vrijeme bila stalan izvor poticaja i ljubavi.

# Poglavlje 1.

## Mjerenje rezultata i potreba za balanced scorecardom

*Kada možete mjeriti ono o čemu govorite i izraziti to u brojevima, onda znate nešto o tome; ali kada to ne možete izmjeriti, kada to ne možete izraziti u brojevima, vaše je znanje oskudno i nezadovoljavajuće...*

William Thompson (lord Kelvin), 1824.-1907.

### **Vodič kroz prvo poglavlje**

Svrha je ovoga poglavlja dati vam pregled mjerenja učinka i sustava balanced scorecarda. Iako ste možda nestrpljivi da se odmah bacite na posao razvoja svojega novog alata za upravljanje učinkom, pozivam vas da provedete neko vrijeme na ovom poglavlju jer ono služi kao temelj za ostatak knjige. Kada počnete razvijati balanced scorecard, vaša će se organizacija oslanjati na vas ne samo u pogledu savjeta o tehničkim dimenzijama ovoga novog sustava, već i u pogledu šire teme mjerenja i upravljanja učinkom. Svoju stručnu vjerodostojnost unutar organizacije možete ojačati tako da o toj temi naučite što je više moguće. To je posebno važno ukoliko je vaša sadašnja funkcija takva da se obično ne bavite projektima ove naravi. Zamislite ovo poglavlje kao uvod u uzbudljiv posao koji leži pred nama.

Balanced scorecard pomaže organizacijama u svladavanju triju glavnih pitanja: djelotvornog mjerenja organizacijskog učinka, povećanja nematerijalne imovine i izazova provedbe strategije. Započet ćemo s analizom mjerenja učinka, a posebno našim oslanjanjem na financijske mjere učinka usprkos njima svojstvenim ograničenjima. Zatim ćemo ispitati povećanje nematerijalne imovine u modernim organizacijama i njezin utjecaj na našu sposobnost da točno mjerimo učinak poduzeća. Poslije toga krećemo na *priču* o strategiji i dajemo pregled određenog broja prepreka uspješnoj provedbi strategije. Nakon što ćemo razjasniti ta pitanja, uvest ćemo balanced scorecard i način na koji ovaj alat može svladati prepreke koje se odnose na financijske mjere, rast nematerijalne imovine i izvršenje strategije.

Naš pregled balanced scorecarda počinje osvrtnom na način i vrijeme kada je balanced scorecard prvobitno osmišljen. Zatim ćemo postaviti pitanje 'što je balanced scorecard?' i detaljno opisati specifičnosti ovog alata kao *komunikacijskog sustava* (s posebnim naglaskom na koncept strateških mapa), *sustava mjerenja* i *sustava strateškog upravljanja*. Ovdje ćemo vam predstaviti teoriju na kojoj se balanced scorecard temelji, kao i četiri perspektive učinka koje se analiziraju korištenjem ovog procesa. Ovo ćemo poglavlje zaključiti pregledom presudnog zadatka povezivanja ciljeva i mjera balanced scorecarda kroz niz uzročno-posljedičnih veza, gdje ćete otkriti kako će uvjerljiva priča o strategiji biti veliki saveznik u vašem provođenju balanced scorecarda. Krenimo!

## Tri temeljna pitanja

Dobrodošli na putovanje kroz mjerenje učinka i balanced scorecard. Tijekom vremena koje ćemo provesti zajedno, istražiti ćemo mnogobrojne aspekte ove teme, a ja se nadam da će to dovesti do preobrazbe i vas i vaše organizacije. Dok pišem ovo drugo izdanje *Balanced scorecard korak po korak*, sâm je koncept s nama već više od 15 godina. Rođen iz istraživačke studije provedene 1990., balanced scorecard je od tada postao vitalan poslovni alat za tisuće organizacija diljem svijeta. Ustvari, nedavne procjene sugeriraju da je golemih 60 posto društava s popisa Fortune 1000 uvelo balanced scorecard<sup>1</sup>. Daljnje dokaze o sveprisutnosti balanced scorecarda pruža Grupa Hackett, koja je 2002. otkrila da je 96 posto od gotovo 2.000 globalnih društava koje je anketirala provelo ovaj alat ili ga namjerava provesti<sup>2</sup>. Prije nego što raspravljamo o naravi balanced scorecarda, ispitajmo njegovo podrijetlo i pokušajmo odrediti zašto je postao tako univerzalno prihvaćena metodologija.

Bilo da je riječ o pječavom klinču koji pun entuzijazma prodaje limunadu sparnoga ljetnog dana, direktoru globalnog konglomerata koji mozga o krućijalnoj odluci, ili preopterećenom menadžeru iz javnog sektora koji pokušava učiniti više s manjim, ono što im je svima zajedničko jest golema želja za uspjehom. Iako su naporan rad i želja i dalje najvažniji, poslovanje se, kao što svi znamo, dramatično promijenilo posljednjih godina, čime je postalo teže nego ikada postići uspjeh. Na sljedećim ćemo stranicama ispitati tri temeljna čimbenika koja utječu na svaku organizaciju, ponekad na dramatične načine: naše oslanjanje na financijske mjere učinka u ocjenjivanju uspjeha, povećanje nematerijalne imovine koja stvara vrijednost, i naposljetku, teškoće u

provođenju strategije. Iako je riječ o odvojenim i različitim čimbenicima, ovaj trio povezuje nadahnjujuća sposobnost balanced scorecarda da ih svlada i do maksimuma iskoristi njihov potencijal. Započnimo našu raspravu pregledom financijskih mjera poslovnog učinka.

## **Financijsko mjerenje i njegova ograničenja**

Otkada postoje poslovne organizacije, tradicionalna je metoda mjerenja bila financijska. Knjigovodstvene evidencije koje se koriste za olakšavanje financijskih transakcija sežu doslovce tisućama godina unazad. Na prijelazu u dva-deseto stoljeće, inovacije u financijskom mjerenju bile su presudne za uspjeh prvih industrijskih divova, poput General Motorsa. To ne bi trebalo biti iznenađujuće budući da se financijska metrika toga doba savršeno nadopunjavala sa strojolikom naravi korporativnih subjekata i filozofijom upravljanja toga doba. Konkurencija se svladavala obujmom i ekonomijom razmjera, dok su financijske mjere pružale standarde uspjeha.

Financijske mjere učinka su evoluirale, a danas uglavnom prevladavaju koncepti poput dodane ekonomske vrijednosti. Dodana ekonomska vrijednost sugerira da ako dobit neke tvrtke nije veća od troškova kapitala, ona ustvari ne stvara vrijednost za svoje dioničare. Kada se ekonomska dodana vrijednost koristi kao leća, moguće je odrediti da usprkos povećanju zarade, tvrtka može uništavati vrijednost za dioničare ako je trošak kapitala povezan s novim investicijama dovoljno visok.

Potrebno je pohvaliti rad financijskih stručnjaka. Međutim, dok krećemo u dvadeset prvo stoljeće, mnogi dovode u pitanje naše gotovo isključivo oslanjanje na financijske mjere učinka. Možda su te mjere bolje služile kao način izvještavanja o upravljanju sredstvima povjerenima menadžmentu na skrb nego kao način da se iscrta budući smjer organizacije. A kao što svi znamo, upravljanje je sve bitnija tema u svjetlu mnogih korporativnih skandala kojima smo nedavno svjedočili, kao i rastu vrijednosti za dioničare i otkazima koji su uslijedili. Pogledajmo neke od kritika usmjerenih prema preobilnoj uporabi financijskih mjera:

- *Nisu usklađene s današnjom poslovnom stvarnošću.* Današnje aktivnosti stvaranja vrijednosti za organizaciju ne mogu se iskazati u materijalnoj, dugotrajnoj imovini tvrtke. Umjesto toga, vrijednost počiva u idejama ljudi na svim položajima u tvrtki, u odnosu između klijenata i dobavljača, u

bazama podataka s ključnim informacijama te kulturama koje su sposobne za inovaciju i kvalitetu. Tradicionalne financijske mjere bile su zamišljene tako da uspoređuju prethodna razdoblja na temelju unutarnjih standarda učinka. Ta je metrika od male pomoći u pružanju ranih naznaka problema ili prilika vezanih uz kupce, kvalitetu ili zaposlenike. U sljedećem ćemo dijelu ovoga poglavlja ispitati povećanje nematerijalne imovine.

- *Vožnja uz pomoć retrovizora.* Financijske mjere pružaju izvrstan pregled prošlih rezultata i događaja u organizaciji. One predstavljaju koherentnu artikulaciju i sažetak aktivnosti tvrtke u prethodnim razdobljima. Međutim, ovaj detaljan financijski pogled nema moć predviđanja budućnosti. Kao što svi znamo, i kao što je iskustvo pokazalo, fantastični financijski rezultati u jednom mjesecu, tromjesečju ili čak godini ni u kojem slučaju nisu pokazatelj budućeg financijskog učinka. Čak i takozvana izvrsna društva – ona koje su se nekada pojavljivala na naslovnica poslovnih časopisa i bila predmetom zavisti njihovih konkurenata – mogu postati žrtvom ovog nesretnog scenarija. Pogledajte samo hvaljena društva s popisa Fortune 500: dvije trećine društava koja su se nalazila na prvobitnom popisu 1954. godine nestala su ili više nisu dovoljno velika da zadrže svoju prisutnost na četrdesetoj obljetnici ovoga popisa.
- *Obično ojačavaju funkcionalnu razdvojenost.* Financijski se izvještaji u organizacijama obično izrađuju prema funkcionalnom području. Izrađuju se izvještaji pojedinih odjela i pretvaraju u brojke za pojedine poslovne jedinice, da bi se na kraju kompilirali kao dio cjelokupne organizacijske slike. Taj pristup nije u skladu s današnjim organizacijama, u kojima je velik dio posla multifunkcionalne naravi. U današnje vrijeme postoje timovi koji se sastoje od mnogo funkcionalnih područja i spajaju se da bi na nekoć nezamislive načine rješavali goruće probleme i stvarali vrijednosti. Bez obzira na industriju ili vrstu organizacije, timski je rad isplivao na površinu kao karakteristika koju u današnjem poslovnom okruženju mora imati uspješno poduzeće. Primjera radi, uzmimo ova tri područja ljudske djelatnosti: kardiokirurgiju, istraživačku analizu Wall Streeta i košarku koju igraju izvanredno plaćene zvijezde NBA lige. Na prvi se pogled čini da nemaju ništa zajedničko. Međutim, studije su otkrile da se uspjeh u sva tri područja značajno poboljšava kroz primjenu timskoga rada. Interakcije kirurga s ostalim medicinskim radnicima (anesteziolozima, medicinskim sestrama i tehničarima) naj snažniji su pokazatelj uspjeha pacijenta na kirurškom stolu. Kada je riječ o 'zvijezdama' s Wall Streeta, uspjeh ne stvara neki ana-

litičar ili pametni izračuni, već timski rad analitičara i tvrtke. Istraživači su otkrili da čak i u NBA ligi pobjeđuju oni timovi u kojima igrači ostaju dulje<sup>4</sup>. Naši tradicionalni sustavi financijskog mjerenja ne mogu izračunati istinsku vrijednost ili trošak tih odnosa.

- *Žrtvuje se dugoročno razmišljanje.* Karakteristika mnogih projekata promjena su oštre mjere rezanja troškova koje mogu imati vrlo pozitivan učinak na kratkoročne financijske izvještaje organizacije. Međutim, ta su nastojanja da se smanje troškovi često usmjerena na dugoročne aktivnosti stvaranja vrijednosti u tvrtki, kao što su istraživanje i razvoj, razvoj suradnika te upravljanje odnosima s klijentima. Takva usmjerenost na kratkoročne dobitke na račun dugoročnog stvaranja vrijednosti može dovesti do toga da se resursi organizacije ne koriste optimalno. Zanimljivo je da sve više dokaza upućuje na to da rezanje troškova kroz intervencije kao što je smanjivanje broja zaposlenika često ne rezultira obećanim financijskim nagradama i ustvari sabotira vrijednost. Profesor Wayne Cascio s University of Colorado Business School dokumentirao je da smanjivanje broja zaposlenika ne samo da šteti radnicima koji su otpušteni, već i uništava dugoročnu vrijednost. On smatra da smanjivanje broja zaposlenika nikada nije poboljšalo dobit ili prinose tržišta dionica<sup>5</sup>.
- *Financijske mjere nisu relevantne za mnoge razine organizacije.* Financijski su izvještaji samom svojom prirodom apstrakcije. 'Apstrakcija' se u ovom kontekstu definira kao prijelaz na drugu razinu, izostavljajući određene karakteristike. Kada prikupljamo financijske izvještaje iz cijele organizacije, radimo upravo to: kompiliramo informacije na sve višim razinama, sve dok nisu gotovo neprepoznatljive i beskorisne u procesu donošenja odluka većine menadžera i zaposlenika. Zaposlenicima na svim razinama organizacije su potrebni podaci o rezultatima na temelju kojih mogu djelovati. Te informacije moraju obilovati relevantnim podacima za njihove svakodnevne aktivnosti.

S obzirom na ograničenja financijskih mjera, trebamo li uopće razmišljati o tome da im sačuvamo mjesto na *balanced scorecardu*? Sa svojom ugrađenom usredotočenošću na kratkoročne rezultate, često na račun aktivnosti stvaranja dugoročne vrijednosti, jesu li one relevantne u današnjem okruženju? Vjerujem da je odgovor potvrđan zbog nekoliko razloga. Kao što ćemo uskoro vidjeti, *balansirana bodovna kartica* je upravo to: *balansirana*. Pretjerana usredotočenost na određeno područje mjerenja često će dovesti do loših cjelokupnih rezultata. Presedani u poslovnom svijetu podupiru ovaj stav. U 1980-ima, fokus je bio na

poboljšanju produktivnosti; u 1990-ima, kvaliteta je postala popularna i naizgled presudna za uspjeh neke organizacije. U skladu s načelom da se ono što se izmjeri i napravi, mnoga su poduzeća svjedočila golemim poboljšanjima produktivnosti i kvalitete. Ono čemu nisu nužno svjedočila bila su odgovarajuća povećanja financijskih rezultata, a neka društva s najboljom kvalitetom u svojoj industriji čak i nisu uspjela ostati u poslu. Financijski će izvještaji ostati važna alatka za organizacije budući da u konačnici određuju da li povećanje zadovoljstva klijenata, kvalitete, inovacije i edukacije zaposlenika vodi do poboljšanih financijskih rezultata i stvaranja bogatstva za dioničare. Ono što je potrebno, i ono što balanced scorecard pruža, jest metoda uravnoteženja točnosti i integriteta naših financijskih mjera s pokretačima budućih financijskih rezultata organizacije.

### **Sve veća važnost nematerijalne imovine**

Što sve može učiniti razlika od nekih 50 godina! Pišući u *Harvard Business Reviewu* 1957. godine, profesor na Harvardu Malcolm P. McNair rekao je sljedeće o organizacijama koje obraćaju pretjeranu pažnju na svoje ljude: *“Preveliki naglasak na ljudske odnose potiče ljude na samosažaljenje, olakšava im da ignoriraju odgovornosti, pronalaze izgovore za neuspjehe i ponašaju se poput djece.”*<sup>6</sup> Možete li zamisliti kako bi poslovni vođe reagirali kada bi netko ovako nešto izjavio danas? Kakva je bila vaša reakcija? Ukoliko ste poput većine, vjerojatno se uopće ne biste složili s pesimističnim pogledom McNaira i umjesto toga biste ubacili trenutačno prevladavajuću ideju da ljudi u nekoj organizaciji – njezin ‘ljudski kapital’ – predstavljaju presudan pokretač u novoj ekonomiji. Urednik *Harvard Business Reviewa* Thomas Stewart nedavno je izrekao bit ove ideje na sažet i snažan način kada je izjavio: *“Najvažnija od sve imovine je ‘meka’ imovina poput vještina, sposobnosti, ekspertize, kultura, lojalnosti i tako dalje. To je imovina znanja – intelektualni kapital – i ona određuje uspjeh ili neuspjeh.”*<sup>7</sup>

U prethodnom smo odjeljku govorili o nekim ograničenjima financijskih mjera. S obzirom na ta ograničenja i sve veću važnost ljudskog kapitala, poslovna i investicijska zajednica stavljaju sve veći naglasak na nefinancijske pokazatelje učinka. Poslovni vođe sada dovode u pitanje svoje gotovo isključivo oslanjanje na financijske podatke s njihovom povijesnom točnošću i integritetom i počinju gledati operativne pokretače budućeg financijskog učinka: zadovoljstvo i lojalnost kupaca, trajnu inovaciju i učenje u organizaciji, da navedemo samo neke. Na investicijskoj strani, Wall Street je jasno dao do znanja da su nefinancijski podaci izuzetno važni u vrednovanju i da njihova važnost sve vrijeme raste. Studija Ernst & Younga iz 1999. je otkrila da je “nefinancij-

ski učinak važan čak i za zrela društva s velikom tržišnom kapitalizacijom”.<sup>8</sup> Jedan od rezultata studije sugerira da nefinancijski pokazatelji u prosjeku čine 35 posto odluke investitora. Istraživači su također otkrili da “što su mjere koje analitičari koriste više nefinancijske, to su točnije njihove prognoze o zaradi”.<sup>9</sup> Ali što je ustvari ‘ljudski kapital’ i zašto je on važan za *balanced scorecard*?

Prije nego što su termini poput ‘ljudskog kapitala’, ‘intelektualnog kapitala’ i ‘nematerijalne imovine’ ušli u poslovni vokabular, postojala je još jedna metafora koja je žarila i palila organizacijama: ‘zaposlenik kao imovina’. Godišnji izvještaji, priopćenja za tisak i poslovna literatura bili su preplavljeni izjavama koje su isticale kako društva polažu veliku vrijednost u svoju ljudsku imovinu. Prepoznajući vrijednost koju pojedinci donose u tvrtku, ova je metafora predstavljala velik napredak u odnosu na filozofiju prema kojoj je ‘zaposlenik predmet troška’ na kojoj se temeljio pokret smanjivanja broja zaposlenika s početka 1990-ih. No, pogledajmo računovodstvenu definiciju imovine: predmet koji je u vlasništvu tvrtke ili koji tvrtka kontrolira te koji proizvodi buduću vrijednost i posjeduje novčanu vrijednost. Odgovaramo li doista mi zaposlenici toj definiciji? Thomas Davenport, autor, konzultant i profesor na koledžu Babson uvjerljivo opisuje ovu novu paradigmu: “*Ljudi posjeduju urođene sposobnosti, ponašanja, osobnu energiju i vrijeme. Ti elementi predstavljaju ljudski kapital – valutu koju ljudi donose i ulažu u svoje poslove. Radnici, a ne organizacije, posjeduju ovaj ljudski kapital... i odlučuju kada, kako i gdje će ga uložiti.*”<sup>10</sup> Pokojni Peter Drucker etiketirao bi te investitore kao ‘radnike znanja’ i sugerirao da oni drže ključ stvaranja vrijednosti u novoj ekonomiji. Po prvi put u poslovnoj povijesti, radnici, a ne organizacija, vlasnici su sredstava proizvodnje – znanja i sposobnosti koje posjeduju – i oni odlučuju kako će ih i kada primijeniti.

## Stvaranje vrijednosti u novoj ekonomiji

Konzultantske organizacije nude izvanredan primjer stvaranja vrijednosti iz nematerijalne, a ne materijalne imovine. Konzultanti se pretjerano ne oslanjaju na materijalnu imovinu. Umjesto toga, oni klijentima pružaju vrijednost time što koriste odnose sa stručnjacima u određenim područjima iz cijele tvrtke i znanje stečeno kroz iskustva s bivšim klijentima kako bi pružili inovativna rješenja. Angažman kod jednog klijenta s kojim sam radio pruža nam takav primjer. Klijent je nailazio na problem prilikom skidanja podataka za svoj novi softver za mjerenje učinka. Izgradnja automatskih podatkovnih sučelja za sof-

tver (izvlačenje podataka izravno iz izvornih sustava diljem njihovih lokacija) iziskivalo bi značajne ljudske i financijske resurse i nije se smatralo održivim rješenjem. Alternativa u vidu ručnog unosa podataka također se smatrala neprihvatljivom jer bi ona administratorima sustava predstavljala aktivnost koja oduzima puno vremena, a ne stvara nikakvu vrijednost. Naš je tim dobio zadatak da pronađe inovativno i ekonomično rješenje. Okupili smo tim stručnjaka iz različitih područja: softverskog programa za scorecard, metodologije balanced scorecarda, aplikacija poput Microsoft Accessa i Microsoft Excela te izvora podataka o klijentima. Novoosnovani tim je mozgao o različitim pristupima koji bi zadovoljili kriterije ekonomičnosti i vrlo ograničenih aktivnosti na ručnom unosu podataka. Na kraju smo odredili da nam je najbolji pristup da izgradimo novi alat za unos podataka u Excelu. Vlasnici podataka bi unosili svoje pojedinačne podatke u tablični kalkulator i elektroničkom ih poštom slali administratoru sustava, koji bi onda te informacije automatski ubacio u softver. Tablični su kalkulatori bili prilagođeni kako bi sadržavali samo one mjere za koje je svaki vlasnik bio odgovoran. Ovo je rješenje osiguravalo da oba kriterija budu zadovoljena. Razvoj i provedba novog sustava stajali bi vrlo malo, a sustav bi eliminirao potrebu da administratori sustava ručno unose podatke. Fizička imovina nije bila ta koja je dovela do inovativnog rješenja za potrebe klijenta, već vješta kombinacija lepeze znanja koje su posjedovali pojedini članovi tima.

Situacija koju smo upravo opisali događa se u organizacijama diljem svijeta u trenutku kada prelazimo iz ekonomije koja se zasniva na fizičkoj imovini na ekonomiju koja je gotovo u potpunosti ovisna o intelektualnoj imovini. I dok je ovaj prijelaz očigledan gotovo svima koji rade u današnjem poslovnom svijetu, o njemu svjedoče i rezultati istraživanja Brookings Instituta. Pogledajte prikaz 1.1 koji ilustrira prijelaz vrijednosti s materijalne na nematerijalnu imovinu. Govoreći u jutarnjem programu National Public Radija, Margaret Blair iz Brookings Instituta sugerira da se vrijednost materijalne imovine nastavlja smanjivati: "Ako samo pogledate fizičku imovinu društava, stvari koje možete mjeriti običnim računovodstvenim tehnikama, sada ona predstavlja manje od jedne četvrtine vrijednosti korporativnog sektora. To možemo izraziti i na drugi način: 75 posto izvora vrijednosti unutar korporacija ne mjeri se niti se o njima izvještava u knjigama."<sup>11</sup> Ako ste kojim slučajem zaposleni u javnom sektoru, možda ste primijetili da Blairova u citatu koristi riječ 'korporacije'. Vjerujte mi, vaše su organizacije u svakom pogledu pogođene jednako kao i vaši korporativni pandani. Izazovi koje predstavlja ovaj prijelaz nisu prošli

neopaženi ni u Washingtonu. David M. Walker, šef kontrolinga Sjedinjenih Država rekao je u veljači 2004. u govoru američkom Senatu da je “upravljanje ljudskim kapitalom sveprisutan izazov u saveznoj vladi. U mnogim je agencijama nedostatak ljudskog kapitala pridonio ozbiljnim problemima i rizicima.”<sup>12</sup> Predsjednik SAD-a George W. Bush u svojem predsjedničkom upravljačkom programu\* ponavlja Walkerove komentare i dodaje: “Moramo imati vladu koja razmišlja drukčije i stoga u javnom sektoru moramo zaposliti talentirane i maštovite ljude.”<sup>13</sup> U još jednoj demonstraciji važnosti nematerijalne imovine, društva odrješuju kesu za intelektualna ulaganja. (Kad bolje razmislim, odrješivanje kese je kao da kažemo da je Drugi svjetski rat bio manji okršaj, s obzirom na činjenicu da američka društva troše vrtoglavih 36 posto svojih prihoda svake godine na ulaganja vezana uz ljudski kapital.<sup>14</sup>)

*Prikaz 1.1 Sve veća vrijednost nematerijalne imovine u organizacijama*



Tranzicija u stvaranju vrijednosti iz fizičke u nematerijalnu imovinu imala je velike implikacije na sustave mjerenja. Financijska mjerenja koja karakteriziraju metodu tabličnih prikaza u bilanci i računu dobiti i gubitka savršeno su odgovarala svijetu kojim je dominirala fizička imovina. Transakcije koje utječu na imovinu, postrojenja i opremu mogle su se evidentirati i odraziti u glavnoj knjizi neke organizacije. Međutim, nova ekonomija koja stavlja veliku važnost na mehanizme stvaranja nematerijalne vrijednosti iziskuje više od naših sustava mjerenja učinka. Današnji sustav mora biti u stanju identificirati, opisati,

\*Predsjednik George W. Bush je obećao da će vladu učiniti više “usmjerenom na građane, tržište i rezultate”. Kako bi svoju administraciju usmjerio prema tim upravljačkim načelima, pokrenuo je Predsjednički upravljački program (*President’s Management Agenda*) koji se primjenjuje na sve agencije i odjele te sadrži pet glavnih područja: ljudski kapital, financijsku odgovornost, konkurentno upravljanje vanjskim dobavljačima, e-vladu i integraciju proračuna i učinka (op. prev.).

pratiti i u potpunosti iskoristiti nematerijalnu imovinu koja pokreće organizacijski uspjeh. Kao što ćemo vidjeti u cijeloj ovoj knjizi, posebno u našoj raspravi o perspektivi učenja i rasta zaposlenika, balanced scorecard pruža snažne i jasne argumente u korist nematerijalne imovine, omogućavajući organizacijama da u potpunosti iskoriste svoj astronomski potencijal.

## Strateška priča

Može li uopće postojati tema u poslovnom okruženju o kojoj se strastvenije diskutiralo i debatiralo od strategije? I dok je vojna strategija s nama već tisućljećima i nastavlja utjecati na naše razmišljanje – svjedoci smo nepresušne popularnosti *Umijeća ratovanja* Sun Tzua – poslovna je strategija relativno novi fenomen, a najveći je razvoj doživjela u dvadesetom stoljeću. Usprkos svojoj kratkoj vladavini, o ovoj se temi raspreda u stotinama knjiga i tisućama znanstvenih članaka, a svaki je od bezbrojnih gurua obgrlio svoju verziju svetoga grala strategije.

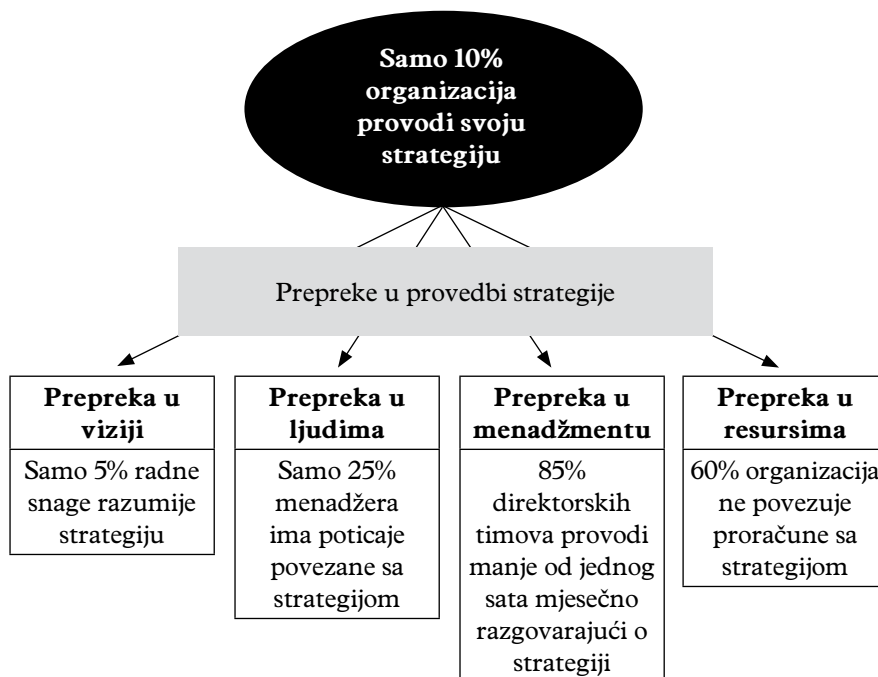
U svakome sam aspektu svoga života nastojao probiti se kroz nered i doći do biti neke ideje, bisera mudrosti ili komadića znanja koji mogu upotrijebiti kako bih djelotvorno usmjerio svoju energiju. Kad bih primijenio isti taj proces na potragu za biti strategije, zasigurno bih se polagano doveo do ludila. Vidite, strategija nije tema koja se može raščlaniti na akademske i praktične dijelove kako bi se otkrila jedna prava metoda ili verzija istine. Svaki čitatelj ove knjige, ako ga se potakne na odgovarajući način, mogao bi bez sumnje proizvesti koherentnu i uvjerljivu definiciju 'strategije'. U konačnici svi mi cijenimo taj duh otkrića i s pravom pozdravljamo našu raznolikost ideja, ali u praksi to čini proučavanje strategije frustrirajućim zadatkom. Srećom za sve nas, jedna stvar oko koje se slažu znalci iz svakoga aspekta strategije jest činjenica da su izvršavanje ili provedba strategije daleko važniji od formuliranja strategije.

Tijekom svoje karijere imao sam priliku biti prisutan na velikom broju strateških radionica i uvijek sam uživao u vatrenim debatama, trenucima spoznaje koji oduzimaju dah svojom jasnoćom i, naravno, sveprisutnim šalicama kave i delikatesnim keksima. Netom skovana strategija koja je nastala na tim često iscrpljujućim seansama je zbog opravdanih razloga dostignuće zbog kojega osjećamo ponos. Međutim, izrada toga dokumenta je daleko od stvarnog života i disanja s tom strategijom iz dana u dan. No, da bismo u današnje vrijeme uspjeli u bilo kojem poslu, moramo činiti upravo to – oživjeti strategiju nepogrešivom jasnoćom potrebnom kako bi svatko u organizaciji djelovao u skladu s njome, svakoga dana bez izuzetka. Pogledajmo istini u oči: moramo je provoditi ne samo zato da napredujemo, već i zato da jednostavno preživimo u poslovnom

svijetu u kojemu je 84 posto ispitanika u jednoj recentnoj anketi izjavilo da se konkurencija u njihovoj industriji značajno povećala u posljednjih pet godina.<sup>15</sup> Što se tiče vođa, vi znate kako je neophodno brzo provesti svoju strategiju. Često citirana studija časopisa *Fortune* iz 1999. otkrila je da 70 posto neuspjeha glavnih direktora nije rezultat loše strategije, već nesposobnosti da je se provede.<sup>16</sup> Ustvარი, jedan tim istraživača nedavno je otkrio da društva u prosjeku ostvaruju samo 63 posto financijskog učinka koji njihova strategija obećava.<sup>17</sup>

Dobra je vijest da je dokazano da provedba strategije značajno poboljšava financijsku situaciju. Jedna studija sugerira da je poboljšanje kvalitete provedbe strategije od 35 posto za prosječnu tvrtku povezano s poboljšanjem dioničarske vrijednosti od 30 posto.<sup>18</sup> Nažalost, mnoge organizacije skreću s puta provedbe strategije, često na dramatičan način. Pa zašto je onda provedba strategije tako neuhvatljiva za tipično poduzeće? Tvorci scorecarda Robert S. Kaplan i David P. Norton vjeruju da odgovor leži u četirima preprekama koje se moraju svladati prije nego se strategija može provesti na djelotvoran način. Te su prepreke predstavljene u prikazu 1.2.

Prikaz 1.2 Prepreke u provedbi strategije



Izvor: Prilagođeno iz materijala koje su izradili Robert S. Kaplan i David P. Norton

### **Prepreke u viziji**

Golema većina zaposlenika ne razumije strategiju organizacije. Ta je situacija bila prihvatljiva na prijelazu u dvadeseto stoljeće, kada se vrijednost dobivala iz najučinkovitije uporabe fizičke imovine, a zaposlenici su i doslovno bili kotačići u velikom industrijskom kotaču. Međutim, u informatičko doba ili doba znanja u kojemu trenutačno postojimo, vrijednost se stvara iz nematerijalne imovine – *know-how*, odnosa i kultura koje postoje unutar organizacije. Većina je društava još uvijek organizirana za industrijsku eru, koristeći zapovjednu orijentaciju koja je neprimjerena današnjem okruženju. Zašto je tome tako kada svi dokazi sugeriraju da je potrebna promjena? Bivši američki senator i sveučilišni profesor S. I. Hayakawa je prije 50 godina uveo koncept poznat kao 'kulturno zaostajanje' u kojemu se nadugačko objašnjava zašto su organizacije tako inertne. Hayakawa tvrdi: *"Kada se ljudi jednom naviknu na institucije, na posljetku dobiju osjećaj da upravo njihova institucija predstavlja pravi i ispravan način rada... kao posljedica toga, socijalne se organizacije obično polako mijenjaju i, što je najvažnije, one obično postoje još dugo nakon što je potreba za njihovim postojanjem nestala, a ponekad i kada nastavak njihovog postojanja postane gnjavaža i opasnost."*<sup>19</sup> Podsjeća li vas to na vaše društvo? Ako vaša struktura sprečava sposobnost zaposlenika da shvate strategiju tvrtke i djeluju u skladu s njome, kako od njih možete očekivati da donose učinkovite odluke koje će dovesti do postizanja vaših ciljeva?

### **Prepreka u ljudima**

U svojoj anketi o programima nagrađivanja i kompenzacijama, Society for Human Resource Management otkrio je da 69 posto društava nudi neki oblik kompenzacija i stimulacija svojim zaposlenicima.<sup>20</sup> Poput većine ljudi, i ja sam zagovornik programa stimulacija zbog usmjerenosti i usklađivanja koje mogu pridonijeti u postizanju obostrano povoljnih ciljeva. Međutim, društva si mogu uzeti slobodu prilikom stvaranja tih programa, a plan često bude neprimjeren. Primjerice, za programe stimulacija uopće nije neuobičajeno da se novčana nagrada povezuje s postizanjem kratkoročnog financijskog cilja, kao što je tromjesečna zarada. U stvari, u našoj kulturi u kojoj je samo bitno ostvarivanje zadanih brojki, ovaj zločesti brat blizanac djelotvornog kompenzacijskog programa često se pojavljuje u uredima uprave diljem zemaljske kugle. Kada je sve usmjereno na postizanje kratkoročnih financijskih ciljeva, pametni će zaposlenici učiniti sve što je potrebno kako bi osigurali postizanje rezultata. To se često događa na račun stvaranja dugoročne vrijednosti za tvrtku. Govore li vam nešto imena Enron ili WorldCom?

### **Prepreka u resursima**

Šezdeset posto organizacija ne povezuje proračune sa strategijom. Taj podatak doista ne bi trebao biti iznenađujući, jer većina organizacija ima odvojene procese za proračun i strateško planiranje. Jedna grupa radi na kovanju strategije koja će tvrtku herojski odvesti u budućnost, dok druga grupa neovisno izrađuje operativni i kapitalni proračun za nadolazeću godinu. Problem u ovom pristupu leži u tome da su ljudski i financijski resursi ponovno povezani s kratkoročnim financijskim ciljevima, a ne dugoročnom strategijom. Prisjećam se dana kada sam radio u okruženju korporativnog računovodstva za veliko društvo. Bio sam smješten na istom katu kao i strateški planeri, ali naša grupa ne samo što nije bila u redovitoj vezi s njima, već smo ih jedva poznavali!

### **Prepreka u menadžmentu**

U tužnom, ali i humorističnom komentaru na moderan organizacijski život, nedavna anketa među američkim službenicima je otkrila da bi 41 posto njih radije pralo svoje kuhinjske podove nego prisustvovala sastanku menadžmenta u svojem društvu.<sup>21</sup> Što se to točno govori na tim sastancima kada bi zaposlenici radije ribali podove nego im prisustvovali? Većina bi ispitanika u anketi, kada bi ih se pritislulo, vjerojatno rekla da su sastanci menadžmenta naprosto dosadni, a u mnogim je slučajevima to bez svake sumnje točno. Sa zatupljujućim tablicama i grafovima, uspavljujućim komentarima i nepostojećim sukobima, većina se sastanaka s punim pravom može klasificirati kao gubitak vremena i, nažalost, golema izgubljena prilika. To zasigurno ne mora biti tako. Kada strategija oblikuje dnevni red za sastanak menadžmenta, u zastarjelu se instituciju može udahnuti novi život, trenutačno mijenjajući dinamiku iz dosadnih i mehaničkih prezentacija u poticajne debate i diskusije o čimbenicima koji tjeraju tvrtku prema naprijed. Ovoj ćemo se zanimljivoj temi vratiti u desetom poglavlju.

Kako vaš direktorski tim provodi svoje vrijeme tijekom mjesečnih ili tromjesečnih pregleda? Ako je tim kao u većini organizacija, članovi vjerojatno provode većinu svojeg vremena analizirajući financijske rezultate i tražeći lijek za 'propuste' do kojih dolazi kada stvarni rezultati ne ispunjavaju proračunska očekivanja. Usmjerenost na strategiju zahtijeva da direktori provode svoje vrijeme zajedno pomičući se onkraj analize propusta prema dubljem razumijevanju temeljnih mehanizama stvaranja ili uništavanja vrijednosti u tvrtki.

## Balanced scorecard

Kao što je prethodna rasprava naznačila, organizacije se suočavaju s mnogim preprekama u razvoju sustava mjerenja učinaka koji doista prate prave stvari. Ono što je potrebno jest sustav koji uravnotežuje povijesnu točnost financijskih brojki s pokretačima budućeg učinka, istodobno usmjeravajući snagu nematerijalne imovine i, naravno, pomažući organizacijama u provođenju različitih strategija. Balanced scorecard je alat koji odgovara na ovaj složeni trolist izazova. U preostalom dijelu ovoga poglavlja započet ćemo naše istraživanje balanced scorecarda govoreći o njegovom podrijetlu, dajući pregled njegovog konceptualnog modela i razmatrajući što razlikuje balanced scorecard od ostalih sustava.

### Podrijetlo balanced scorecarda

Balanced scorecard su razvili Robert Kaplan, profesor računovodstva sa Sveučilišta Harvard, i konzultant David Norton, također iz bostonskog područja. Godine 1990. Kaplan i Norton vodili su istraživačku studiju desetak društava istražujući nove metode mjerenja učinka. Poticaj za studiju bilo je rastuće vjerovanje da su financijske mjere učinka nedjelotvorne za moderno poslovno poduzeće. Društva iz studije, zajedno s Kaplanom i Nortonom, bila su uvjereni da oslanjanje na financijske mjere učinka utječe na njihovu sposobnost stvaranja vrijednosti. Ova je grupa razmatrala određeni broj mogućih rješenja, ali su se na kraju opredijelili za ideju balanced scorecarda koji ima mjere učinka koje obuhvaćaju aktivnosti u cijeloj organizaciji – klijente, unutarnje poslovne procese, aktivnosti zaposlenika i, naravno, dioničare. Kaplan i Norton nazvali su ovaj novi alat balanced scorecardom i kasnije saželi taj koncept u prvom od nekoliko članaka u *Harvard Business Reviewu*, “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”.<sup>22</sup>

Tijekom sljedeće četiri godine, velik je broj organizacija usvojio balanced scorecard i postigao trenutačne rezultate. Kaplan i Norton su otkrili da te organizacije ne koriste balanced scorecard samo kako bi nadopunile financijske mjere pokretačima budućeg učinka, već također prenose svoju strategiju kroz mjere koje su odabrale za svoj balanced scorecard. Kako je scorecard dobivao na važnosti u organizacijama diljem svijeta kao ključan alat u provedbi strategije, Kaplan i Norton saželi su koncept i učenje u svojoj knjizi iz 1996., *The Balanced Scorecard*.

Od toga je vremena preko polovice svih organizacija s popisa Fortune 1000 usvojilo balanced scorecard. Njegov zamah ne jenjava, a velika, mala i sred-