

Doc. dr. sci. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet u Sarajevu-Katedra za menadžment i organizaciju

Mr. sci. Izet Pehlić, Islamski pedagoški fakultet u Zenici-Katedra za socijalnu pedagogiju

PRIMJENE PRINCIPA UPRAVLJANJA ZNANJEM I BALANCED SCORECARD KONCEPTA KAO KATALIZATOR USPJEŠNOSTI ORGANIZACIJE

Sažetak

Jedan novi strateški sistem menadžmenta, ako je adekvatno implementiran, može promijeniti cijelu organizaciju tako da ona postane znatno efektivnija i efikasnija, a većina autora i praktičara strateškog menadžmenta smatra da je implementacija organizacijske strategije znatno teža nego njena formulacija. U današnjem dinamičnom i visoko konkurentnom okruženju organizacije moraju usmjeriti značajno vrijeme, ali i ljudske i finansijske resurse, u mjerenje njihovih performansi da bi uspješno ostvarile zacrtane strateške ciljeve. To znači, da organizacije trebaju implementirati odgovarajući strateški upravljački mjerni system, koji je pogodan za sagledavanje svih aspekata vrijednosti, kako onih opipljivih tako i neopipljivih, generiranih na osnovu zadovoljstva zaposlenih, inovativnog potencijala organizacije i izgrađenih veza sa kupcima i dobavljačima. Činjenice pokazuju da je značaj poslovne strategije jedne organizacije mnogo veći u današnjim uvjetima, nego što je to bio ikada ranije. Balanced scorecard koncept pojavljuje se kao dokazan i efektivan alat, koji može ispuniti zahtjeve organizacija za uspješno obuhvatanje, opisivanje i prevođenje neopipljivih resursa u stvarnu vrijednost, ali i osiguranja uspješnog implementiranja različitih vrsta strategija, koje će im pomoći da bolje funkcioniraju u savremenom

globalnom ekonomskom svijetu. Važno je istaknuti, da je balanced scorecard koncept, uz određene specifične i odgovarajuće korekcije, postao široko primjenjiv u organizacijama javnog sektora i organizacijama neprofitnog karaktera unutar razvijenih ekonomija. Prema tome, poslovna i organizacijska praksa, koja je široko rasprostranjena unutar organizacija razvijenih ekonomija, treba biti primijenjena i unutar domaćih organizacija, jer će to osigurati brže ispunjavanje preduvjeta i standarda za pristupanje Evropskoj Uniji.

Ključne riječi: *balanced scorecard koncept, strateška mapa, upravljanje znanjem, principi učeća organizacije, mjerljiva vrijednost za organizaciju*

UVOD

Historijski kontekst razvoja balanced scorecard koncepta

Balanced scorecard koncept razvili su Robert Kaplan i David Norton krajem 20. stoljeća, a on predstavlja novi sistematski pristup strateškom menadžmentu. Zapravo, razvili su novi strateški menadžerski sistem i nazvali ga balanced scorecard koncept. Budući da su prepoznate neke od slabosti i nejasnoća ranijih menadžerskih pristupa, kao i sve kompleksniji zahtjevi koje nameće savremeno poslovno okruženje, balanced scorecard koncept pruža jasne smjernice o tome šta organizacije trebaju mjeriti i pratiti da bi pravilno izrazile svoje strateške ciljeve, i razjasnile perspektivu uspješnosti poslovanja. Ovaj strateški menadžerski koncept razvijen je, dakle, kao rezultat praktične potrebe menadžera u kontekstu novonastalih upravljačkih zahtjeva, koji su generirani razvojem postindustrijskog društva i informacionih tehnologija. Zatim, kao rezultat navedenoga, pojavila se intenzivna kritika tradicionalne, finansijske, upravljačke kontrole, usmjerena na činjenice njezine preusko usmjerene pažnje na finansijske indikatore i mjere u organizacijama, uz zanemarivanje ostalih kvalitativnih indikatora, koji generiraju najveći dio vrijednosti svake organizacije u savremenim uvjetima. Izvori i osnove najvažnijih kritika nalazili su se u konstataciji, da novonastali uvjeti u okruženju nisu jednaki uvjetima u kojima je nastala tradicionalna upravljačka kontrola i na njenim principima izgrađeni menadžerski

upravljački alati. Jedan duži period dvadesetog stoljeća, kada je postojalo poslovanje orijentirano na proizvodnju ili eventualno na proizvod, tradicionalni upravljački i kontrolni sistemi postojali su u okruženju zrelih proizvoda i stabilnih tehnologija. Vrijedi tvrdnja da se tradicionalna računovodstvena upravljačka kontrola prestala razvijati još od 1925. godine.¹ U to vrijeme, u upotrebi su bile skoro sve računovodstvene procedure koje postoje i danas. Uloga upravljačkog računovodstvenog sistema temeljila se na osiguravanju efikasnosti kompanije, čiji je rezultat predominantno fokusiranje menadžmenta na kontrolu troškova, tako da su organizacije poklanjale značajno manje pažnje elementima koji generiraju vrijednost za klijente. Model je kreiran i korišten za izvršavanje i kontrolu poslovanja koje se temelji na proizvodnji.

Misija kompanije dogovarana je na nivou upravnog odbora, zatim je prevedena u strateški plan tijekom procesa strateškog planiranja i, nakon toga, konačno je distribuirana prema organizacijskoj hijerarhijskoj vertikali, ka operativnim menadžerima, kao što se može vidjeti na slici br. 1.² Operativni su menadžeri na osnovu tih smjernica pripremali vlastite budžete, na temelju kojih su pratili i kontrolirali rad ostalih izvršilaca u svojim odjelima. Jednom kada se plan i budžet prihvatio, bilo je jednostavno potrebno brinuti o realizaciji zacrtanog plana. Da bi se spriječila moguća iznenađenja, konstantno su se pripremali i prosljeđivali finansijski izvještaji nadređenom nivou menadžmenta. Ukoliko bi izvještaj pokazao da realizacija odstupa od planirane, nadređeni menadžer je, u vidu uputstava i preporuka prema definiranoj organizacijskoj hijerarhiji, prosljeđivao nove korektivne smjernice.

¹ Šire: Niven, R., Paul, *Balanced Scorecard-Step by Step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002. str. 3.

² SAP White Paper, *Beyond Budgeting*, SAP, 2001. str. 5.



Slika br. 1.: Klasični sistem mjerenja performansi i kontrole poslovanja organizacije

U navedenom vremenskom periodu, u većini slučajeva, inicijative za promjene su pokretane od strane računovodstvenog odjela kompanije ili finansijske funkcije, bez obzira što je postojao tradicionalni problem navedenih funkcija vezan za snažne barijere prema drugim funkcijama u organizaciji, i interni fokus njihovog djelovanja. Ciljevi novih upravljačkih alata i instrumenata dolazili su u sukob sa tradicionalnim alatima za upravljanje, odnosno njihov međusobni odnos nije bio jasan, jer su poticali konstantan napredak poslovanja kroz realizaciju ideja i prijedloga koji su dolazili iz same organizacije. Implementacija strategije kompanije bazirana je na kontroli procesa od strane zaposlenih preko kojih se ispunjavaju potrebe klijenata. Ova logika nije bila u skladu sa kratkoročnim razmišljanjem, koje rezultira usmjeravanjem pažnje isključivo na finansijske indikatore. Novo strateško usmjerenje uvodi potrebu za informacijama neophodnim za uspješno planiranje, donošenje poslovnih odluka, nadziranje unapređenja i kontrolu u kontekstu specifičnih zahtjeva klijenata. Iz navedenog razloga, upravljački sistem svake organizacije, u savremenim uvjetima poslovanja, mora uzeti u obzir i vanjske faktore, te mora biti unaprijeđen na način, da uključi strateške informacije na bazi kojih će se moći predvidjeti, da li će ili neće kompanija i njeno poslovanje biti efektivni i efikasni u vremenu koje dolazi.

Poslovno okruženje, u kojem današnje kompanije obavljaju svoje poslovanje, postavlja nove i različite zahtjeve prema strateškim upravljačkim i kontrolnim sistemima, koji se koriste u vođenju organizacija. Tokom proteklih desetak godina, tradicionalna upravljačka kontrola bila je izložena jakim i stalnim kritikama kako slijedi.³

Nedovoljna pažnja se poklanjala promjenama u poslovnom okruženju. Tradicionalni sistemi, zasnovani na finansijskoj kontroli, ne uzimaju u obzir perspektivu klijenata i konkurenata, što su glavni aspekti top-menadžerskog opserviranja, te stoga nisu u stanju dati pravovremene, upozoravajuće signale o promjenama u industriji, ili tržištu na kojem kompanija posluje.

Neadekvatno razmatranje potreba današnjih organizacija i implementacije njihovih strategija. Oslanjanje isključivo na monetarne, odnosno finansijske indikatore, vodi kompaniju ka zanemarivanju manje direktnih, nefinansijskih indikatora poput kvaliteta proizvoda, zadovoljstva klijenata, vremena dostave, prilagodljivosti proizvodnje, vremena razvoja novog proizvoda i performansi, i potencijala zaposlenih, a čiji efekti se pojavljuju sa određenim vremenskim zaostatom.

Podređena pozicija upravljačkog sistema u odnosu na finansijsko računovodstvo koje dominira organizacijom. Interesne skupine kompanije žele stalno izvještavanje o poslovanju kompanije, kako bi povrat na vlastita uložena sredstva mogli usporediti sa ostalim, alternativnim, mogućnostima za investiranje njihovog kapitala. Finansijski indikatori, samostalno, ne osiguravaju objektivan i kvalitetan pogled na integralnu dugoročnu uspješnost poslovanja kompanije.

Kratkoročno razmišljanje i suboptimizacija poslovanja. Finansijska kontrola obeshrabruje dugoročno promišljanje o poslovanju. Takva situacija, naprimjer, može dovesti do smanjenja ulaganja u razvoj novih proizvoda, redukciju sredstava namijenjenih osposobljavanju zaposlenih, razvodnjavanju inicijativa za nagrađivanje i motivaciju, ili otkazivanja investicijskih planova.

³ Olve, N., Roy, J., Wetter, M., Performance Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Wiley, New York, The Swedish approach to the BSC, English edition, 1999. str. 14.

Nedovoljno informacija za donošenje poslovnih odluka. Informacije o troškovima, prihodima i profitabilnosti poslovanja čine osnovu za donošenje odluka unutar kompanije. Tradicionalni finansijski indikatori prikazuju rezultate proteklih aktivnosti. Informacije ovakve vrste mogu dovesti do akcija koje dugoročno nisu u skladu sa strateškim opredjeljenjem i stvarnim potrebama kompanije.

Neadekvatne informacije za alociranje troškova i kontrolu investicija. Tradicionalno, kontrola troškova ne analizira zašto je neki trošak nastao, nego samo ukazuje na iznos i mjesto nastanka troška. Troškove je potrebno dodijeliti na način koji je različit od tradicionalnog sistema, služeći se ABC⁴ metodom obračuna troškova na bazi aktivnosti.

Nedostatak preglednih i jasnih informacija zaposlenima. Tradicionalni indikatori ne daju dovoljno smislenu i argumentiranu informaciju za veliki dio zaposlenih u kompaniji. Značajan dio zaposlenih nema povratnu informaciju o svom konkretnom učinku, odnosno, o tome kako njihove individualne aktivnosti utiču na uspjeh organizacije kao cjeline.

Prikazivanje pogrešnih informacija. Kratkoročni pogled na poslovanje potiče manipulaciju finansijskim mjerama, tako da finansijski indikatori mogu biti pogrešni i neadekvatni za analizu, i nisu u stanju poslužiti, kao kvalitetna podloga, u donošenju poslovnih odluka.

Rješenje za navedena ograničenja ranijih koncepata, koji su bili bazirani isključivo na finansijskim indikatorima, uvodi se balanced scorecard koncept prve generacije. Od njegova uvođenja 90-tih godina prošlog stoljeća, u početnoj nedovoljno razvijenoj formi pa sve do danas, koncept je teorijski i praktično verificiran sa različitim aspektima posmatranja. Kada je balanced scorecard koncept početno razvijen, njegovi autori su ga pozicionirali samo kao «alat za mjerenje poslovnih performansi»⁵. Nazvan je balanced scorecard koncept i viđen je, kao

⁴ Activity Based Costing (ABC) je koncept razvijen za procjenu i kalkuliranje troškova. U okviru ovog koncepta se svaki posao, zadatak ili projekt dijeli na diskretne, kvantitativno definirane aktivnosti unutar poslovne organizacije, odnosno organizacijske jedinice., Šire: Bradley, Garry, Mozjerin, Con, An Introduction to Activity Based Costing and Activity Based Budgeting, Operation Focused Management, University Melbourne, 2002. str. 2.

⁵ Morisawa, Toru, Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, NRI Papers, 2002. str. 4-5.

metoda za prepoznavanje i korektno mjerenje poslovnih performansi organizacije, ali se u veoma kratkom vremenskom periodu razvio u multiperspektivan i sveobuhvatan koncept strateškog menadžmenta, primjeren savremenim uvjetima poslovanja koje je nametnulo postindustrijsko društvo.

Definiranje balanced scorecard koncepta

Vremenom, kroz razvoj menadžerskih koncepata za upravljanje kompanijama i drugim organizacijskim oblicima, pojavili su se različiti pristupi sagledavanja uspješnosti organizacijskog poslovanja. Svaki od koncepata, koje su razvijali različiti autori, zasnivali su se na određenim aspektima opservacije upravljanja organizacijama i praćenja njihovog poslovanja, koji su često bili partikularnog karaktera. Iz navedenih razloga, koji su ukazivali na nepostojanje sveobuhvatnog pristupa za sagledavanje uspješnosti poslovanja organizacija, i zbog velikih promjena u svim segmentima poslovanja kompanija, koje se mogu sagledati kroz trendove globalizacije, internacionalizacije, informatizacije i jačanja konkurencije, javila se potreba za kreiranjem jednog cjelovitog sistemskog pristupa za strateško upravljanje različitim vrstama organizacije. Takav novi strateški prilaz upravljanju osigurava upravo balanced scorecard koncept sa njegovim perspektivama koje, sistemskim pristupom, fleksibilno objedinjuju sagledavanje poslovanja kompanije prema svim važnijim kriterijima, uz prepoznavanje smjerova za unapređenje funkcioniranja svake organizacije u strateškom smislu. Većina uspješnih organizacija su, i prije pojave balanced scorecard koncepta, iznalazile načine za formuliranje ciljeva i mjerila performansi prema različitim osnovama, ali sa osnovnom svrhom tehničke kontrole kratkoročnih operacija i operativnog poslovnog odlučivanja. Međutim, ovakvi sistemi mjerila performansi nisu bili uravnoteženi onako kako je to potrebno definirati danas. Generički model balanced scorecard koncept, koji je predstavljen na slici br. 2.⁶, osigurava uravnoteženu platformu za provođenje strategije kroz operativne aktivnosti unutar organizacije, kroz četiri generičke perspektive, čiji se broj i sadržaj,

⁶ Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998. str. 9.

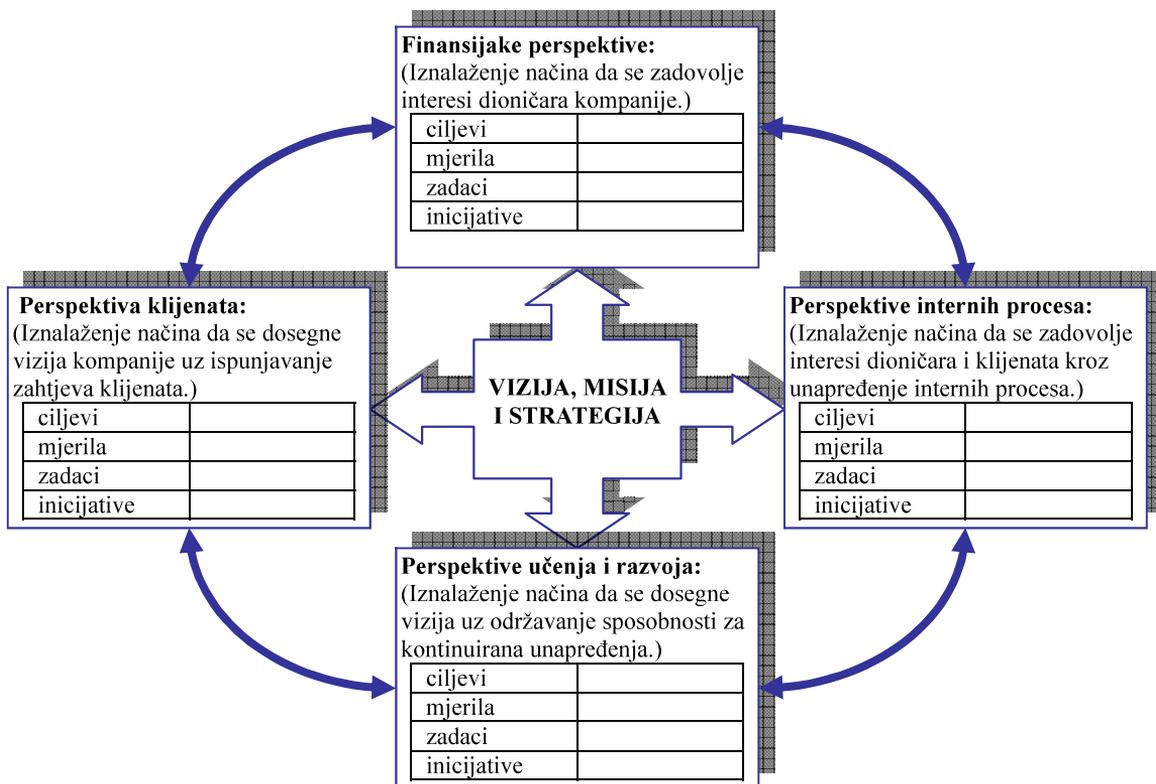
prema specifičnim potrebama i zahtjevima pojedinih organizacija, mogu redefinirati i fleksibilno prilagoditi.

Ovaj koncept danas predstavlja jedan novi cjelovit koncept strateškog menadžmenta, a ne samo sistem mjerenja. On osigurava organizacijama razjašnjenje svoje vizije i strategije, kao i prijevod u konkretne akcije.⁷ Zatim, pruža povratne informacije za dva ključna aspekta poslovanja organizacije vezana, kako za interne poslovne procese, tako i za proizvode navedenih procesa, sa ciljem da se kontinuirano unapređuju strateške performanse i rezultati poslovanja. Dalje, on predstavlja pristup strateškom menadžmentu zasnovanom na analizi vizije i redefiniranju poslovne strategije organizacije, kroz ustrojavanje sistema uzročno-posljedičnih mjerila vezanih za strategiju i usmjerenih na doseganje definirane vizije.⁸ Prema definiciji Instituta za balanced scorecard (The Balanced Scorecard Institute), balanced scorecard koncept predstavlja sistem strateškog menadžmenta, koji se može primijeniti u svakoj vrsti organizacije bilo koje veličine. On služi za sinhroniziranje vizije i misije organizacije sa zahtjevima klijenata, i za usmjeravanje svakodnevnih aktivnosti organizacije na implementiranje i redefiniranje strategije putem kontrole i razvoja operativne efikasnosti, i izgradnje kapaciteta organizacije za efektivnu komunikaciju sa svim zaposlenicima.⁹

⁷ Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001. str. 72.

⁸ Šire: Strauss, Judy, El-Ansary, Adel, Frost, Raymond, E-MARKETING, 4-th Edition, Pearson Education, Inc., 2006. str. XV i 37.

⁹ Rohm, Howard, Halbach, Larry, White Paper, Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems, Balanced Scorecard Institute, august. 2005. str. 2.

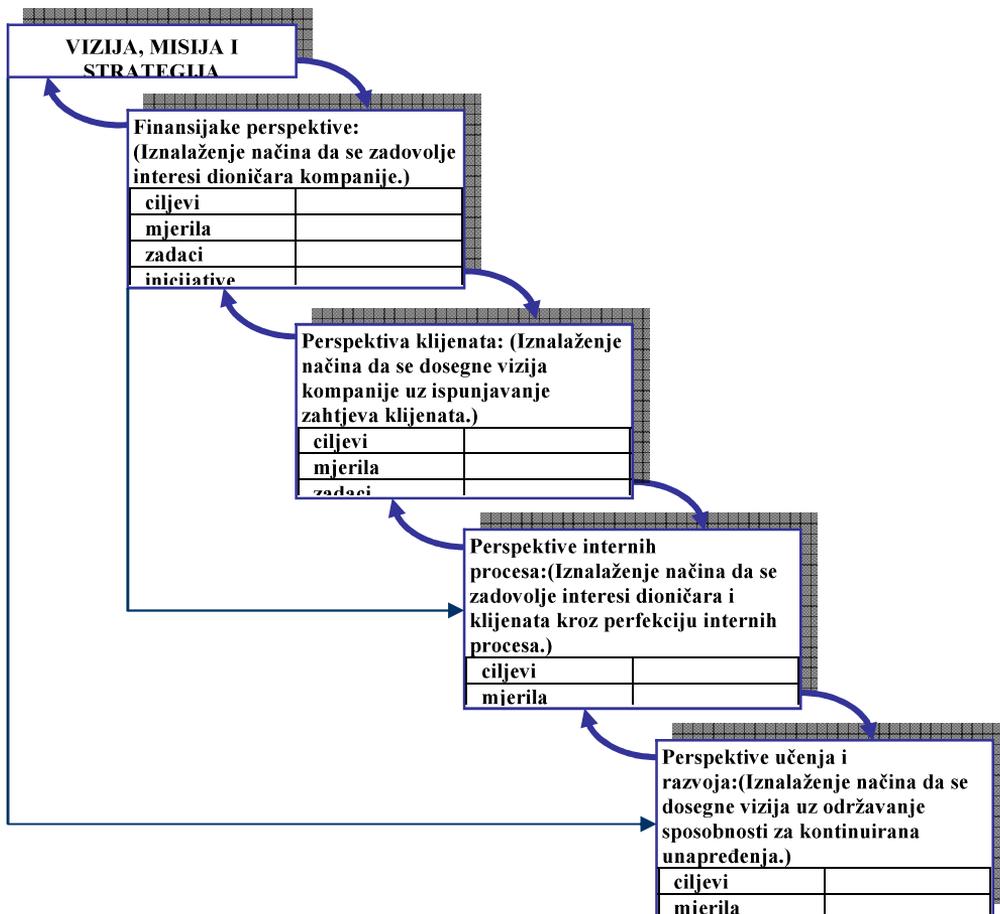


Slika br. 2.: Glavne perspektive balanced scorecard koncepta

Ako se balanced scorecard koncept posmatra na bazi uzročno-posljedičnih odnosa, svaka organizacija treba početi od definiranja misije organizacije i formuliranja njene strategije, uz definiranje uzročno-posljedičnih veza i kaskadnih, odnosno hijerarhijskih odnosa između perspektiva, ciljeva, inicijativa i mjera balanced scorecard koncepta. Na samom početku potrebno je naglasiti, da se ova hijerarhija uspostavlja prema vremenskom principu pojavljivanja finansijskih efekata aktivnosti u organizaciji koje pripadaju pojedinim perspektivama. Kaskadna hijerarhijska formacija nema nikakve veze sa pitanjem važnosti pojedine perspektive u balanced scorecard konceptu, u strateškom smislu opserviranja navedenih perspektiva, što često može ukazivati na sasvim suprotno rangiranje perspektiva prema važnosti, vezano za navedeni kaskadni hijerarhijski ustroj. Pored navedene vremenske dimenzije ustroja kaskadnog prikaza balanced scorecard koncepta, treba uzeti u obzir i pretpostavku ortogonalnosti, prema kojoj aktivnosti iz niže

perspektive mogu direktno djelovati samo na prvu višu perspektivu u hijerarhiji, dok na ostale perspektive djeluju posredno, o čemu će biti više riječi naknadno kod definiranja istraživačkog modela. Navedeni kaskadni pristup predstavljen je na slici br. 3.¹⁰

Ovdje se kroz jednostavan prikaz vidi sistemski način funkcioniranja balanced scorecard koncepta sa dvostrukom povratnom spregom.



Slika br. 3.: Kaskadni odnos između glavnih perspektiva balanced scorecard koncepta i strategije

Iz slike se jasno vidi da strateški balanced scorecard koncept podrazumijeva uzročno-posljedični odnos između pojedinih perspektiva,

¹⁰ Kaplan, S., Robert, Norton, P., David, The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001. str. 77.

odnosno njihovih elemenata, na način da se finansijska perspektiva nalazi na vrhu ovog kaskadnog prikaza kao posljedični indikator. Sistem funkcionira tako, da potreban uvjet za dobro funkcioniranje organizacije predstavlja dosezanje pravilno definirane misije organizacije kroz uspješnu implementaciju strategije. Iz tog razloga postoji direktna povratna sprega između pozicije koja označava viziju, misiju i poslovnu strategiju, na način da se eventualno pogrešno definiranje poslovne misije u organizaciji redefinira unutar perspektive učenja, rasta i razvoja organizacije. Ako je misija pravilno definirana, tada je ispunjen potreban uvjet uspješnog funkcioniranja organizacije, odnosno poslovanja kompanije, ali se za dosezanje definirane misije treba uspješno implementirati formulirana strategija, kao dovoljan uvjet za uspješno funkcioniranje organizacije. Iz navedenog razloga se na slici br. 3. pojavljuje i druga povratna sprega koja predstavlja direktan odnos između finansijske perspektive i perspektive internih procesa, kroz čiju se pravilnu realizaciju uspješno implementira formulirana strategija, tako da navedeni kaskadni model balanced scorecard koncepta, u poslovnom smislu, generira identičan rezultat i predstavlja, također, opći model balanced scorecard koncepta prikazan na nešto drugačiji način.

Konačno, potrebno je razumjeti da je, bez obzira na dva ranije spomenuta različita načina prezentiranja balanced scorecard koncepta, funkcioniranje ovog koncepta definirano na identičan način, u smislu uspostavljanja uzročno-posljedičnih veza i ravnoteže između pojedinih aktivnosti, ciljeva i performansi koncepta. Uzročno-posljedične veze, koje se javljaju u okviru koncepta, predstavljaju njegovu suštinu i one su ključni predmet konkretnog istraživanja, dok se ravnoteža aktivnosti i mjerila općenito treba uspostaviti prema slijedećim glavnim osnovama:¹¹

1. ravnoteža između eksterno usmjerenih mjerila koja se odnose na dioničare i klijente, i interno usmjerenih mjerila koja se odnose na interne poslovne procese i učenje i razvoj,

¹¹ Niven, R., Paul, Balanced Scorecard-Step by Step, (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002. str. 22.

2. ravnoteža između mjerila uspjeha, kao rezultata prošlih akcija i mjerila budućih performansi, kao rezultate sadašnjih i budućih aktivnosti i odluka,

3. ravnoteža između objektivnih mjerila uspjeha, lakih za kvantificiranje i subjektivnih i kvalitativnih mjerila performansi koje je veoma teško kvantificirati i mjeriti,

4. ravnoteža između finansijskih i nefinansijskih mjerila, kao i ravnoteža između mjerenja performansi i potencijala opipljivih i neopipljivih resursa u organizaciji.

Osnovni sadržaj elementarnih perspektiva balanced scorecard koncepta

Teorijski okvir balanced scorecard koncepta prezentiran je kroz četiri generalne perspektive, dok peta perspektiva može biti posebno definirana kao zavisna varijabla, i iskorištena za izvođenje zaključaka i davanje preporuka, tako da se ista neće posebno objašnjavati. Osnovne perspektive, kao teorijska osnova balanced scorecard menadžerskog koncepta, mogu se predstaviti na način kako slijedi:¹²

1. Perspektiva učenja i rasta organizacije;
2. Perspektiva poslovnih procesa organizacije;
3. Perspektiva klijenata organizacije;
4. Finansijska perspektiva organizacije i
5. Perspektiva implementacije strategije.

Svaka od navedenih kategorija će se, radi lakšeg razumijevanja, dalje razložiti na određen broj lakše mjerljivih elementa koji tvore svaku od navedenih perspektiva, kako slijedi.

¹² Šire: Kaplan, R., S., Norton, D., P., Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, MA., 400 pages of private sector strategy maps, 28 pages of government and not-for-profit strategy maps, 2004. str. 8. i Leopoldi, Rick, White Paper, Developing and Using Balanced Scorecard-A Practical Approach, RL Consulting, august. 2004. str. 3.

Perspektiva učenja i rasta organizacije: Perspektiva učenja i rasta organizacije uključuje treninge zaposlenih i edukaciju ljudskih resursa, u smislu razvoja njihovih performansi i potencijala i razumijevanja organizacijske kulture. Navedene aktivnosti su u direktnoj vezi, kako sa individualnim, tako i organizacijskim sistemom vrijednosti i konceptom poslovnog razvoja. U organizacijama baziranim na inovativnim idejama, pa i u cijelim nacionalnim ekonomijama, kreativni ljudski resursi predstavljaju ključni resurs organizacije. U današnjem ambijentu turbulentnih tehnoloških promjena veoma je važno, da ljudski resursi budu unutar kontinuiranog procesa učenja i razvoja po principu «long life education». Vodeći indikatori koji se u okviru perspektive učenja i rasta trebaju mjeriti vezani su za pitanja motivacije ljudskih resursa, učešće ljudskih resursa u procesu poslovnog odlučivanja, kao i odliv ili priliv humanog kapitala u organizaciji, uz periodično mjerenje potencijala i performansi svakog čovjeka kroz koncept «360 stepeni¹³». Tradicionalni makroekonomski modeli uzimali su u obzir tri faktora rasta i razvoja, a to su zemlja, rad i kapital, uključujući u ovu posljednju i tehnologiju, kao tokom vremena akumulirano znanje. Moderni modeli direktno uključuju ljudske potencijale kao ključni faktor ekonomskog rasta i razvoja. Navedeni modeli uključuju indikatore, koji faktički predstavljaju kvote ekstra vrijednosti organizacije, odnosno njen intelektualni kapital.

Perspektiva internih poslovnih procesa organizacije: Perspektiva internih poslovnih procesa organizacije, kao jedna od perspektiva balanced scorecard koncepta, obuhvata sve operativne poslovne aktivnosti i interne poslovne procese, koji služe za konverziju ulaznih elemenata organizacijskog sistema u proizvode i usluge, a koji se isporučuju klijentima određene organizacije. Pravilno ustrojen sistem mjerenja i kontrole operativnih aktivnosti i funkcioniranja internih procesa, koje obuhvata perspektiva poslovnih procesa organizacije,

¹³ Moderne organizacije koriste koncept 360 stepeni za mjerenje performansi zaposlenih. Prema ovom konceptu evaluaciju performansi svakog zaposlenog vrši veći broj osoba (nadređeni, podređeni, suradnici, klijenti, dobavljači). Ovaj koncept često uključuje i samoevaluaciju zaposlenih tako da se na ovaj način može dobiti objektivnija slika vezana za performanse svakog zaposlenog u organizaciji. Šire: Greenberg, Jerald, Baron, A., Robert, Behavior in Organizations, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003. str. 66.

omogućava rukovodiocima da znaju koliko dobro operativno vode svoj posao, i jesu li njihovi proizvodi i/ili usluge u skladu sa unaprijed definiranim internim specifikacijama kvaliteta i zahtjevima klijenata, odnosno misijom organizacije. Prema tome, može se vidjeti da indikatori performansi, koje uključuje perspektiva poslovnih procesa organizacije, moraju biti pažljivo dizajnirani od strane osoba koje u potpunosti poznaju konkretne operativne aktivnosti i poslovne procese, i koji su kompatibilni sa jedinstvenom misijom organizacije. To znači da ova perspektiva nije nešto što može biti razvijeno od strane eksternih konsultanata, jer je ona autentična za svaku pojedinu organizaciju, njene poslovne procese i aktivnosti.¹⁴

Perspektiva klijenata organizacije: Savremena menadžerska filozofija je pokazala da postoji rastući trend važnosti fokusiranja organizacija na klijente, i zadovoljstvo klijenata u bilo kojoj vrsti organizacije. Mjerenje zadovoljstva klijenata trebalo bi se kontinuirano razvijati putem iterativnog analiziranja svih dodatnih zahtjeva ciljnih klijenata. U skladu s tim, potrebno je kontinuirano pratiti kvalitet svih poslovnih procesa organizacije putem kojih se generiraju novi proizvodi ili usluge. Proizvodi ili usluge trebaju biti kreirani prema preferencijama ciljnih segmenata klijenata. Da bi organizacije dosegle svoju viziju, one trebaju iznaći načine kako da se pojavljuju pred svojim klijentima kroz smjerove, kriterije, mjere, ciljeve i inicijative, bazirane na upravljanju odnosima sa klijentima (CRM Customer Relationship Management), koji čini glavne sadržajne elemente perspektive klijenata organizacije, kao veoma važne perspektive balanced scorecard koncepta. U kontekstu primjene CRM koncepta, promjene se moraju dešavati na svim nivoima organizacije, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacijski menadžment i tako dalje.¹⁵ Dakle, svi se aspekti poslovanja moraju uobličiti u skladu sa principima CRM koncepta kao određene vrste poslovne filozofije.

¹⁴ Šire: Arveson, Paul, The Main Fact about The Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Institute, White Paper, 2007. str. 3.,

<http://www.strategy2act.com/solutions/balanced-scorecard-software.htm>

¹⁵ Šire: Osarenkhoe, Aihie, Bennani, Az-Eddine, An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy, Business Process Management Journal, 2007. str. 145.

Finansijska perspektiva organizacije: Kao posljednja perspektiva balanced scorecard koncepta, pojavljuje se finansijska perspektiva organizacije u kontekstu spoznaje da svaka aktivnost koja se provodi u organizaciji, u okviru ranije navedene i obrazložene tri perspektive, treba biti usmjerena na uspješniju implementaciju strategije, i za posljedicu imati finansijsku (ekonomsku) opravdanost u kratkom i dugom roku. U stvarnosti, međutim, postoji više procesiranja i manipuliranja finansijskim podacima nego što je to potrebno. Informacijski tehnolozi, posebno poslovni informacijski menadžeri (CIO Chief Information Officers), postali su svjesni da računovodstveni podaci nisu podaci koje trebaju njihovi korporacijski menadžeri, što u velikoj mjeri objašnjava zašto se dešavaju izmjene na navedenom polju. Ali oni nisu došli do pravog zaključka koji ukazuje da ono što je potrebno menadžerima nije više podataka, više tehnologije, ili veća brzina obrade, nego se stvarna strateška potreba menadžera ogleda u definiranju informacija i informacijskih zahtjeva menadžera.¹⁶

U mnogo organizacija menadžeri su, u posljednjih pet godina, počeli postavljati jedno te isto logično pitanje: «kakav informacijski koncept, odnosno kakav informacijski zahtjev trebamo postaviti da bismo obavljali naše zadatke?» Danas menadžeri počinju oblikovati nove informacijske zahtjeve od strane tradicionalnih dostavljača podataka, finansija i računovodstva, finansijera i računovođa, a sve u cilju poboljšanja poslovnih odluka. To dovodi do potrebe za uvođenjem dodatnih podataka vezanih za finansijske perspektive, kao što su pretpostavke postojanja rizika poslovanja i «cost benefit» analize, vezane za navedene kategorije parametara, uz korištenje VBM¹⁷ i EVA koncepta, ako to zahtijevaju uspostavljene uzročno-posljedične veze. Iznalaženje načina za postizanje balansa, u načinu prikazivanja informacija i prezentiranju izvještaja njihovim dioničarima i drugim interesnim skupinama kroz primjenu balanced scorecard koncepta, predstavlja osnovne zahtjeve, koji se postavljaju pred finansijsku

¹⁶ Šire: Drucker, F., Peter, The Next Information Revolution, The Financial Times-The Information Management, april. 1999. str. 3-10.

¹⁷ VBM koncept općenito obuhvata četiri skupine finansijskih performansi mjera počevši od gotovinskog toka, povrata na uložena sredstva dioničara, obračun profita i povrat na uloženi kapital prije kamata i poreza. Šire: Weaver, C., Samuel, Weston, J., F., A Unifying Theory of Value Based Management, Anderson Graduate School of Management, november. 2002. str. 3.

perspektivu, u smislu praćenja pojedinih indikatora poslovanja organizacije.

Strateška mapa: grafičko predstavljanje balanced scorecard koncepta

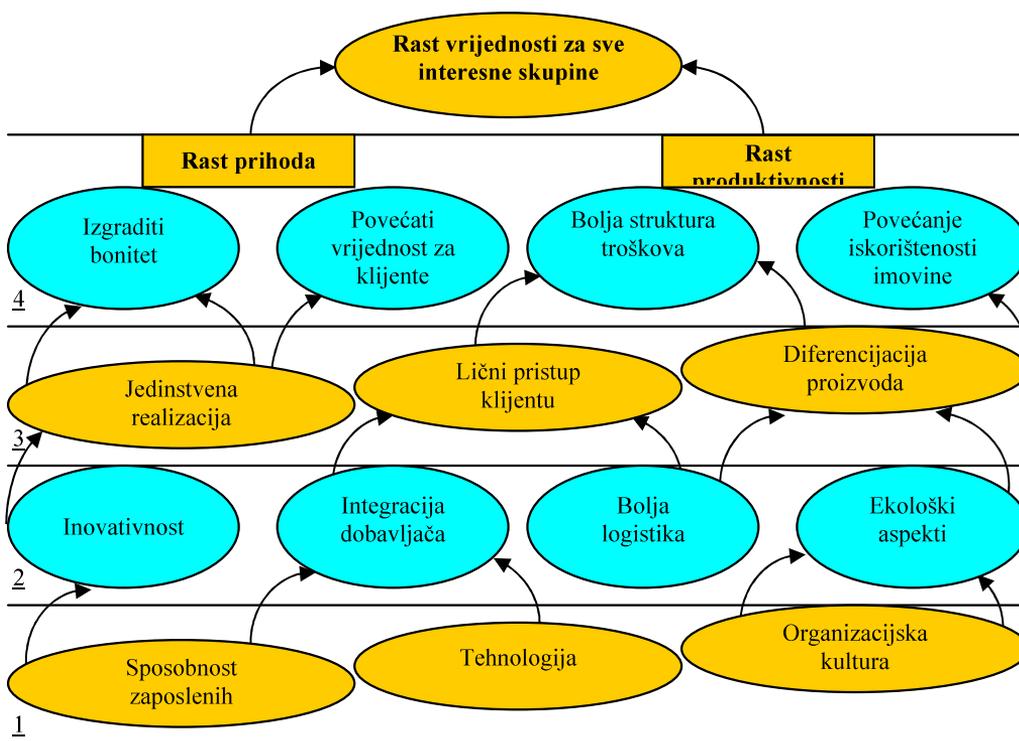
Strateška mapa predstavlja dijagram koji je definiran sa dvije dimenzije, a to su operacije, odnosno aktivnosti organizacije, s jedne strane i vizija, misija i strategija organizacije, predstavljena kroz perspektive balanced scorecard koncepta. Strateška mapa pokazuje finansijske ciljeve kao konačne, i strateške ciljeve, kao ključne pozicije koje se žele dosegnuti, gdje su četiri perspektive povezane jedna s drugom putem strelica koje indiciraju njihovu uzročno-posljedičnu povezanost, kao sastavni dio načina promišljanja koji promovira balanced scorecard koncept. Postoji stara kineska poslovice koja kaže, da jedna slika vrijedi kao hiljadu riječi, pa se tako i kod balanced scorecard koncepta može primijeniti navedena logika, kroz korištenje grafičkog izraza za prezentiranje strateških pravaca organizacije putem ovog koncepta.¹⁸ Za njegovo grafičko predstavljanje razvijen je grafički alat koji se naziva strateška mapa. Ona predstavlja generičku stratešku arhitekturu i posjeduje niz potrebnih karakteristika koje potpomažu implementaciju strategije svake organizacije, koja koristi ovaj alat.¹⁹ Kod procesa strateškog planiranja, jednom kada je definirano i uspostavljeno strateško opredjeljenje organizacije, naredni korak je uspostavljanje slaganja i kauzalnosti za istu grupu njegovih sastavnih elemenata, vezanih za najvažnije strateške aktivnosti i rezultate, odnosno strateške ciljeve, koji su neophodni za realizaciju strateškog opredjeljenja organizacije.

Vizija predstavlja osnovu za formuliranje poslovne strategije koja se najefikasnije implementira kroz korištenje balanced scorecard koncepta. Jasni ciljevi i njihova mjerila osnova su za identificiranje strateških inicijativa, koje se koncizno obuhvataju u biznis planovima svake organizacije. Strateške inicijative realiziraju se putem akcija

¹⁸ Šire: Niven, R., Paul, *Balanced Scorecard Diagnostics-Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005. str. 64.

¹⁹ Kaplan, S., Norton, P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001. str. 69.

zaposlenih, koji i svoje personalne ciljeve formuliraju na osnovu strateških inicijativa, definiranih strateškom mapom kroz akciono i performansno planiranje. Na ovaj način osigurava se prevođenje misije u konkretne željene ishode, odnosno u zadovoljne vlasnike, oduševljene potrošače, efektivne procese, motiviranu i obučenu radnu snagu, što u krajnjoj liniji rezultira dobrim poslovnim rezultatom. Formulirana strategija predstavlja samo jedan korak u kontinuitetu funkcioniranja kompanije, što znači da strategija nije izolirani menadžerski proces, i da je podložna promjenama tijekom vremena, a zbog promjena koje se dešavaju u okruženju. Strateška mapa predstavlja logičnu i sveobuhvatnu arhitekturu za opis strategije bilo koje vrste organizacije, dok je u potpunosti iskoristiva i za definiranje ciljeva svakog pojedinca. Ona opisuje kritične elemente strategije i njihove međusobne veze. Primjer generičke strateške mape se može vidjeti na slici br. 4.²⁰



Slika br. 4.: Uopšteni način predstavljanja strateške mape

²⁰ Morisawa, Toru, Kurosaki, Hiroshi, Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems, NRI Papers, 2003. str. 16.

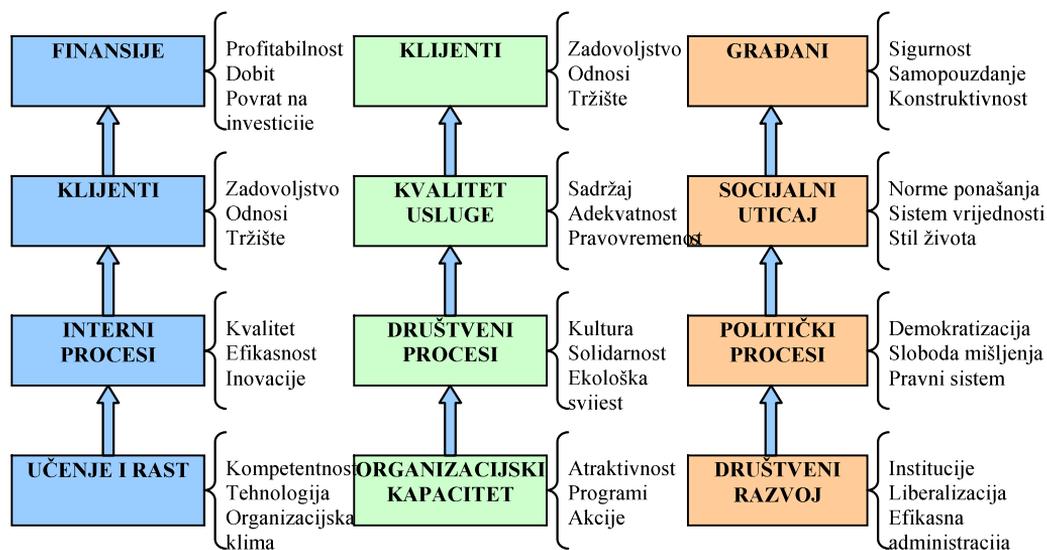
Strateška mapa predstavlja grafički prikaz kritičnih ciljeva kroz jednostavne i razumljive elemente i aktivnosti. Strateška mapa predstavlja dragocjen i koristan komunikacioni alat unutar organizacije, koji daje signale svim interesnim grupama vezanim za određenu organizaciju. U balanced scorecard koncept je dobro uključiti i dobavljače i klijente organizacije, tako da se obuhvati cijeli lanac dodane vrijednosti, i isti koordinira tako da vrijednost svih aspekata vrijednosnog lanaca kontinuirano raste. Putem ovog alata, organizacija na jednostavan, razumljiv i koherentan način, predstavlja ono što želi ostvariti u budućem periodu. Razvoj strateške mape odvija se timskim radom, i ne odvaja se od operativnih svakodnevnih zahtjeva posla na licu mjesta. Njezin razvoj obuhvata sagledavanje stvarnog posla svakog pojedinca, i načina odvijanja svakog procesa, a ne treba se odvijati kroz konferencijske urede i teorijska izlaganja. Korištenjem strateške mape mogu se izdvojiti njezine osnovne funkcije i karakteristike kako slijedi:²¹

- ◆ strateška mapa predstavlja vizuelni izraz strategije kreirane kroz organizacijski balanced scorecard,
- ◆ strateška mapa ima funkciju komunikacije strategije na sve interesne skupine na veoma jednostavan način,
- ◆ strateška mapa ima funkciju dinamičkog prikaza aktivnosti za ostvarenje strateških ciljeva kroz uspostavljene uzročno-posljedične veze,
- ◆ strateška mapa organizacije jasno pokazuje ulogu i značaj svakog organizacijskog dijela i svakog zaposlenog u realizaciji poslovne strategije,
- ◆ strateška mapa organizacije ima funkciju putokaza za definiranje strateških mapa nižih organizacijskih jedinica i svakog zaposlenog.

Strateška mapa uključuje dva bitna elementa, odnosno karakteristike koje su kompatibilne sa formatom grafičkog prikazivanja

²¹ Ridelberg, Sabina, Svensson, Sandra, Balanced Scorecard as a Communications Tool, Göteborg University, School of Economics and Commercial Law, 2006. str. 12.

strategije prema principima balanced scorecard koncepta.²² Prvo, strateška mapa obuhvata veze i tokove u serijama strateških ciljeva usmjerenih prema ultimativnom cilju, u kontekstu ostvarenja finansijskih performansi koje su jasno iskazane. Znači, finansijski ciljevi predstavljaju vodeće, ili naknadne indikatore uspješnosti organizacije u kontekstu strateške mape. Drugo, stratešku mapu čine grupe inicijativa koje su veoma široko postavljene i zajednički povezane, tako da formiraju jasan strateški tok, koji je, zbog velike obimnosti, dijelom isključen iz strateške mape usljed procesa sortiranja i konsolidacije. Ranije navedeni odnosi mogu se vidjeti na primjerima osnovnih perspektiva balanced scorecard koncepta, kao i aktivnosti, ciljeva i mjera vezanih za navedene perspektive kod profitnih, neprofitnih i javnih organizacija, na slici br. 5.²³



Slika br. 5.: Uzročno-posljedične veze između perspektiva balanced scorecard koncepta u profitnim, neprofitnim i javnim organizacijama

²² Kaplan, R., S., Norton, D., P., Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston, MA. 400 pages of private sector strategy maps, 28 pages of government and not-for-profit strategy maps, 2004. str. 45.

²³ Prilagođeno: Robert, S., Kaplan, David, P., Norton, Strategy Maps-Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. str. 398-437.

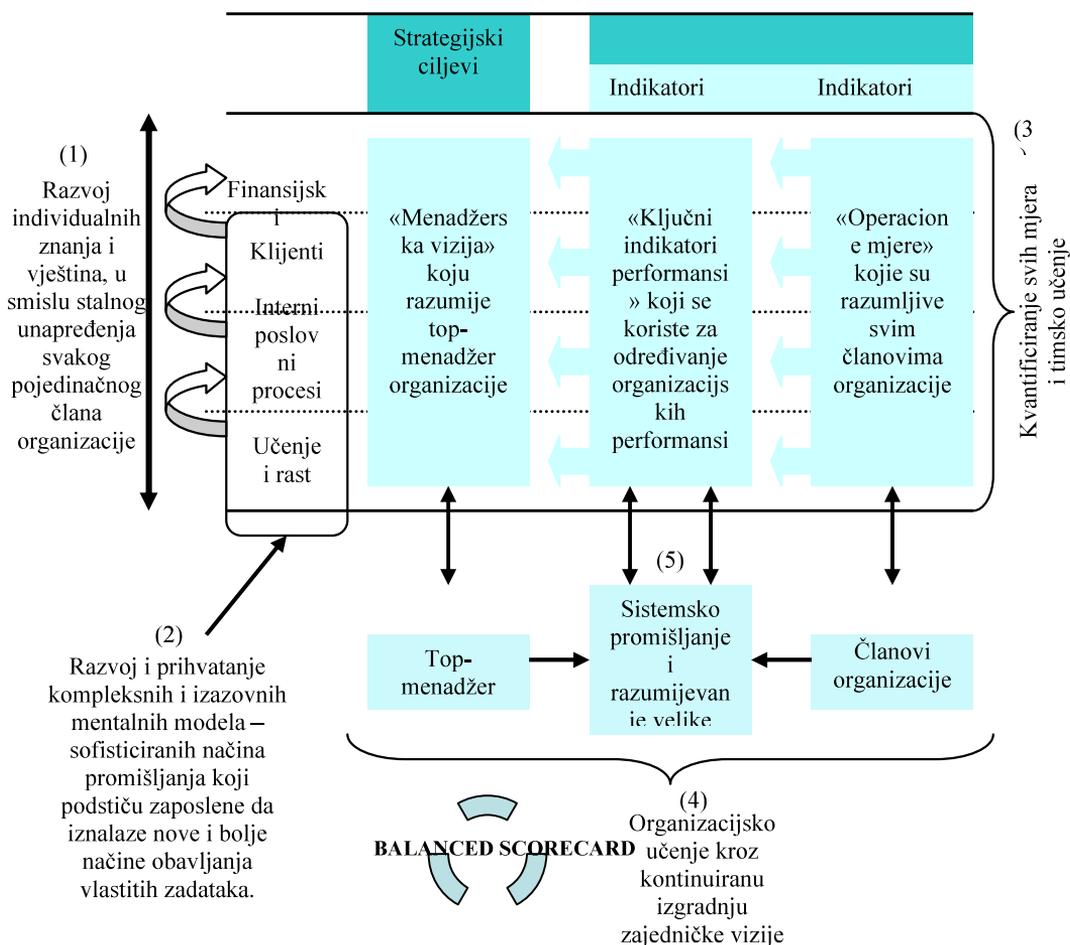
Balanced scorecard koncept i principi upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem gradi se na idejama upravljanja ljudskim resursima, i daje jasan pregled ljudskog kapitala organizacije svojim klijentima, dok uporedo razvija alate i tehnike za korištenje znanja i koristi principe organizacijskog učenja.²⁴ Suština koncepta organizacijskog učenja polazi od toga, da organizacija koja uči iznad svega vrednuje kontinuirano individualno i kolektivno učenje, gdje je upravo spremnost i sposobnost za učenje temeljni izvor organizacijske konkurentske prednosti.²⁵ Na odgovarajući način koncipirana, takva organizacija predstavlja mjesto gdje ljudi kontinuirano unapređuju svoju kapacitativnost, a da bi ostvarili rezultate koje istinski žele, gdje se novi i zahtjevniji načini promišljanja podstiču, i gdje se kolektivne aspiracije slobodno ostvaruju, odnosno gdje ljudi zajedno kontinuirano uče kako da uče. Drugim riječima, posredstvom koncepta organizacijskog učenja, svi zaposleni se podstiču i uvode u proces strateškog promišljanja, čime se stvaraju i najbolje pretpostavke za kontinuiranu organizacijsku adaptivnost. To se jasno vidi na slici 6.²⁶

²⁴ Šire: Minbaeva, Dana, Role of HRM Practices in the Process of Organizational Knowledge Transfer, Copenhagen F, Denmark, 2000. str. 5-7.

²⁵ Tvorac koncepta učeće organizacije je američki teoretičar Peter M. Senge (Senge M. Peter., 1990).

²⁶ Prilagođeno: Robert, S., Kaplan, David, P., Norton, Strategy Maps-Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston. Massachusetts. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. str. 226.



Slika br. 6.: Principi učeće organizacije i balanced scorecard koncept

Da bi organizacija stvorila potrebne preduvjete za pravovremeno reagiranje na promjene unutar širokog seta nezavisnih poslovno strateških varijabli, i da stalno unapređuje vlastiti način strateškog promišljanja, neophodno je da organizacijski top-menadžment, unutar organizacije, stvori i podstiče koncept organizacije koja podstiče učenje (learning organization), odnosno koncept organizacijskog učenja. Praktična operacionalizacija takve organizacije može se provesti kroz četiri faze. I to:

1. kreiranje znanja kroz prikupljanje i interpretaciju informacija,
2. diseminacija (širenje) znanja,

3. pohranjivanje znanja, pri čemu organizacijsku memoriju čine pisani dokumenti i ustaljeni oblici, i norme ponašanja, simboli, organizacijska kultura, poslovna politika i strategija,

4. korištenje znanja za modifikaciju individualnog ponašanja i rutina u organizaciji.²⁷

U srcu organizacijskog učenja je kreativnost, individualna i grupna. Kreativnost koja je u funkciji unapređenja sposobnosti zaposlenih da razumiju korporacijski kontekst i da, stalno promišljajući kreativno, zajedno sa organizacijskim top-menadžmentom, preispituju i unapređuju projektiranu poslovnu strategiju, a navedeni procesi su kompatibilni sa principima balanced scorecard koncepta.

Balanced scorecard koncept, kroz aplikaciju principa upravljanja znanjem, postaje sve važniji razvojni faktor svake kompanije, a elementi njegove perspective, razvoja i rasta, imaju pozitivan utjecaj koji se ogleda kroz slijedeće činjenice potvrđene u praksi:²⁸ stvaranje velike količine znanja dostupnog svim članovima organizacije, prepoznavanje tržišnih šansi i razvoj novih proizvoda i usluga, skraćivanje vremenskog perioda za razvoj novih proizvoda, upravljanje informacijama i podsticanje aktivnosti za razvoj inovacija u organizaciji, podrška razvoju ekspertnih sistema u organizaciji za olakšavanje rada, korištenje efekata koji proizlaze iz sistema umrežavanja, u smislu kvaliteta dostupnog znanja, brže usvajanje novih znanja i nove poslovne prakse, razvoj organizacijskog učenja, efektivnije upravljanje intelektualnim kapitalom povećava fleksibilnost organizacije i njezinu spremnost na organizacijske promjene. I konačno, upravljanje znanjem, kao i svaki drugi sistem, ima svoju vrijednost. Kombinacija postojećeg znanja sa novim idejama i ljudima koji ga koriste, daje mogućnost novog pogleda na stvari kroz generiranje novih ideja.

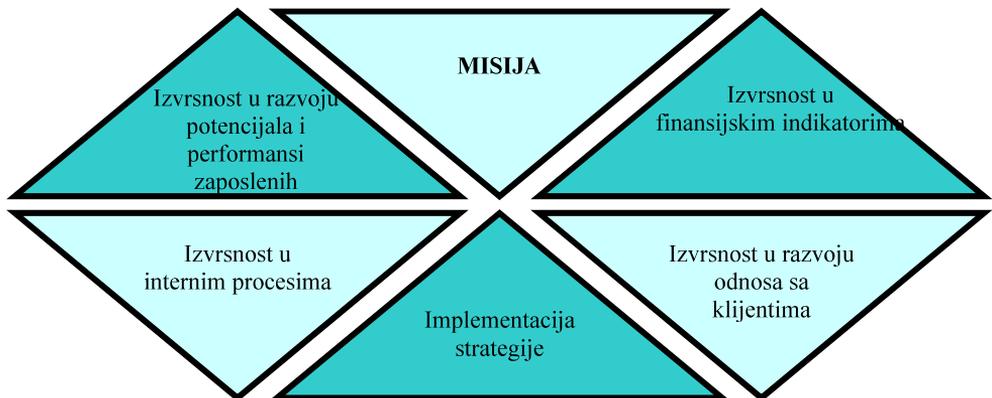
²⁷ DiBella, Nevis, *The Learning Organization*, Gould, 1995. str. 479.

²⁸ Prilagodeno: Kaplan, R., S., Norton, D., P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, MA. 400 pages of private sector strategy maps, 28 pages of government and not-for-profit strategy maps, 2004. str. 308-309.

Povezanost ključnih indikatora uspjeha, mjerljive vrijednosti za organizaciju i balanced scorecard koncepta

Ključni indikatori uspjeha (KIU), odnosno Key Success Indicators (KSI), predstavljaju one faktore za koje se podrazumijeva da su precizno definirani za ocjenjivanje efekata poslovanja organizacije. U svrhu olakšavanja i kontrole dostizanja kritičnih indikatora uspjeha, neophodno je utvrditi koji i kakvi su informacijski sistemi potrebni za praćenje i evaluaciju istih. Razlika između prosječne kompanije, i kompanije koja ima za cilj postizanje izvrsnosti, putem korištenja balanced scorecard koncepta je način implementacije faza razvoja koncepta, način uspostavljanja mjernog sistema i spremnosti same organizacije na strateške promjene. Ovo su faze u kojima unapređenje poslovne prakse balanced scorecard koncepta ima najveći utjecaj na kreiranje višeg nivoa izvrsnosti u organizaciji.

Slijedeća slika (Slika br. 7.²⁹) pokazuje šest područja u kojima uspješne kompanije jesu izvrsne u svom poslovanju, što ih svakako razlikuje od drugih, i samim tim čini njihovu konkurentsku prednost održivom.



Slika br. 7.: Šest komponenti izvrsnosti u okviru balanced scorecard koncepta

²⁹ Harold, Kerzner, Advanced Project Management, Best Practices on Implementation, Second edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004. str. 16.

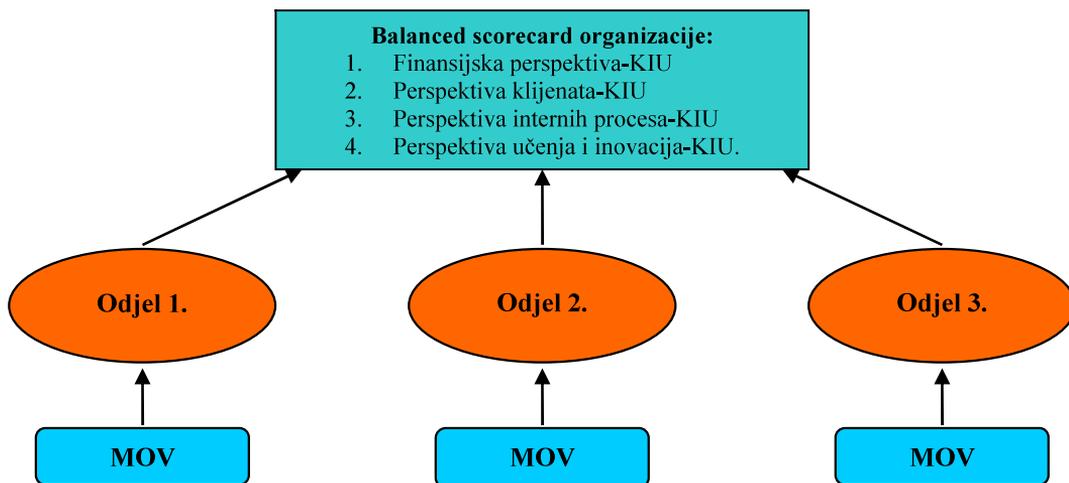
Izvršnost korištenjem balanced scorecard koncepta postiže se kroz pravilno upravljanje sa šest navedenih kategorija u kontekstu efektivnosti i efikasnosti organizacije. Ako se postavi pitanje, šta je uspješna organizacija, odgovor se može definirati kroz specificiranje određenih općih kriterija, koje opet definiraju poslovnu uspješnost organizacije, njezinog operativnog i strateškog aspekta. Uspješna organizacija treba ispunjavati slijedeće uvjete:³⁰

- ◆ Posao je izvršen na vrijeme.
- ◆ Posao je izvršen u okviru predviđenog budžeta.
- ◆ Organizacija je obezbijedila mjerljivu i svrsishodnu vrijednost za organizaciju, kao cjelinu Measurable Organizational Value (MOV).
- ◆ Organizacija je obezbijedila istovremeno postojanje internog i eksternog marketinškog osnova.

Prva dva zahtjeva predstavljaju potreban uvjet za uspješnost organizacije, a vezani su prije svega za operativno performanski aspekt poslovanja i za efikasnost realizacije posla. Druga dva zahtjeva predstavljaju dovoljan uvjet za uspješnost organizacije, a vezani su za strateške aspekte poslovanja, i za pravilno primijenjen menadžment ljudskim resursima, u projektnoj i u organizaciji u kojoj se projekt realizira, i marketinšku opravdanost konkretnog projekta za organizaciju kao cjelinu. Iz navedenog se jednostavno može zaključiti, da uspješna organizacija, sa menadžersko poslovnog aspekta, mora u isto vrijeme biti i efikasna (voditi računa o operativno performanskim aspektima) i efektivna (gdje se vodi računa o misiji i strategiji organizacije kao cjeline), sa stavljanjem akcenta na ovaj posljednji institut menadžmenta, kao opće znanosti. Drugačije rečeno, može se zaključiti da uspješna organizacija mora ispunjavati uvjete efikasnosti u kontekstu izvršavanja posla na vrijeme, i u okviru predviđenih troškova, ali isto tako, organizacija mora ispunjavati i uvjet efektivnosti, kao najvažniji uvjet, u smislu definiranja mjerljive vrijednosti za organizaciju, ali i za klijente

³⁰ Harold, Kerzner, In Search of Excellence in Project Management, New York: John Wiley & Sons Inc., 1998. str. 14.

koje data organizacija opslužuje, jer uvođenje balanced scorecard koncepta nije samo sebi svrha. Ono mora imati za cilj pomjeranje organizacije u kojoj i za koju se provodi, u jednu višu tržišno poslovnu dimenziju, ili nivo efektivnosti i efikasnosti, što je osnovni uvjet za njegovu vlastitu svrsishodnost. Odnos između balanced scorecard koncepta (BSC) i koncepta mjerljive vrijednosti (MOV) za organizaciju, može se vidjeti iz slike br. 8.³¹



Slika br. 8.: Balanced scorecard koncept i koncept mjerljive vrijednosti za organizaciju

Ovdje je važno spomenuti još jedan koncept vezan za uspješnost organizacije prema balanced scorecard konceptu, a koji se prezentira putem akronima CSI (Critical Success Indicators-CSI), odnosno kritične indikatore uspješnosti organizacije. Top-menadžer i tim balanced scorecard koncepta moraju biti sposobni da prepoznaju kritične indikatore uspjeha za svaku organizaciju. CSI, ustvari, predstavljaju najvažnije subciljeve kompanije, poslovne jedinice, ili pojedinca predstavljene putem strateške mape. Konačno, svi bosanskohercegovački menadžeri trebaju razumjeti navedene koncepte i definirati mjerljivu vrijednost organizacije koju vode, definirati ključne faktore i indikatore uspjeha, i inkorporirati ih u balanced scorecard koncept putem instituta

³¹ Marchewka, T., Jack, Information Technology Project Management (Providing Measurable Organization Value), Copyright by John Wiley & Sons, Inc., 2003. str. 52.

strateške mape. Koristeći navedene koncepte, domaće organizacije mogu na jednostavan način primijeniti principe strateški fokusirane organizacije, što će zasigurno dovesti do unapređenja njihovog poslovanja, kako je i dokazano u istraživanju koje je prezentirano u ovom radu.

ZAKLJUČAK

Ako se sagleda stvarno stanje u privredi BiH, teško se može previdjeti činjenica da postoje mnoga ograničenja vezana za primjenu principa upravljanja znanjem i balanced scorecard koncepta u domaćim organizacijama. No, bez obzira na to, treba gledati u budućnost i razumjeti, da primjena «balanced scorecard» koncepta bilo kom tipu organizacije postaje «conditio sine qua non», odnosno uvjet bez koga se ne može ostvariti poslovni uspjeh. Mogućnost primjene ovog koncepta u bosanskohercegovačkim organizacijama veoma je široka, ali treba znati da uvođenje jednog ovako sofisticiranog okvira strateškog menadžmenta zahtijeva velike investicije. Znači, problem mogućnosti primjene nije u pitanju kvaliteta «balanced scorecard» koncepta i prednosti koje donosi ovaj koncept u organizaciju, nego sposobnosti domaćih organizacija da ga primijene u vlastitom poslovanju. Ako se radi o velikim organizacijama koje su finansijski stabilne, najčešće postoji ograničenje u strukturi zaposlenih i njihovoj spremnosti da prihvate ovaj koncept, koji nikome, u bilo kojoj organizaciji, ne dozvoljava spavanje, nego se mjeri uspješnost, kako cijele organizacije, tako i svakog pojedinca unutar nje. S druge strane, organizacije koje nemaju ni finansijski, niti kvalitetan humani capital, nemaju ni mogućnost uvođenja «balanced scorecard» koncepta, jer njegovo uvođenje zahtijeva posebne preduvjete i posvećenost menadžmenta.

Na osnovu detaljno sagledane situacije u Bosni i Hercegovini, može se zaključiti da domaće organizacije trebaju uložiti dodatne napore i sredstva u razvoj ljudskih resursa, i primjenu principa upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim resursima u svim vrstama organizacija. Navedene aktivnosti mogu dovesti do razvoja bosanskohercegovačkih kompanija, u smislu jačanja njihovih ključnih kompetencija i njihove konkurentnosti u regionalnim okvirima. Bosanskohercegovački menadžeri trebaju redizajnirati sisteme mjerenja performansi organizacija

koje vode, definirati dodatne indikatore poslovanja koji su nefinansijskog karaktera. To podrazumijeva i uvođenje mjera nefinansijskog karaktera vezanih za broj novih ideja u organizaciji, intenzitet sticanja i širenja novih znanja zaposlenih, i praktičnu primjenu novostečenih znanja u organizaciji, kao i povezati sistem kompenziranja zaposlenih sa navedenim aktivnostima i inicijativama zaposlenih. Dalje, bosanskohercegovački menadžeri trebaju dodatno poticati participaciju zaposlenih u procesu poslovnog odlučivanja, kao i aktivnosti vezane za preuzimanje dobre poslovne prakse iz drugih organizacija. Ovladati konceptima za kontrolu internih poslovnih procesa i u potpunosti ih primijeniti u sistemima upravljanja domaćim organizacijama u cilju efikasnijeg poslovanja, uz što viši nivo isporučene vrijednosti za ciljne klijente. Primjena navedenih koncepata može osigurati bolju poslovnu poziciju domaćih organizacija na njihovom ciljnom tržištu. Bosanskohercegovački menadžeri trebaju voditi računa o troškovnim aspektima poslovanja, kroz kontrolu zaliha i optimiziranje poslovnih kapaciteta, što daje razumne polazne pretpostavke za dalje usavršavanje internih poslovnih procesa domaćih organizacija.

Konačno, najveća šansa za uvođenje principa balanced scorecard koncepta i koncepta upravljanja znanjem, nalazi se u srednjim i malim kompanijama koje imaju kvalitetne gotovinske tokove, i relativno mlade i fleksibilne zaposlene spremne da uče. Kroz istraživački proces, koji je proveden u bosanskohercegovačkim organizacijama različitih tipova i veličine, i analizu dobivenih podataka, jednostavno se može prepoznati da su organizacije, koje imaju navedene karakteristike, najbliže standardima koje promoviraju navedeni koncepti u svom praktičnom poslovanju, iako ga sistematično ne provode. To znači da ovakve kompanije predstavljaju osnovno područje u kome bi se balanced scorecard koncept i upravljanje znanjem mogli jednostavno uvesti. Pored ovih organizacija, balanced scorecard koncept i principi upravljanja znanjem mogli bi naći svoju realnu primjenu i u okviru nekih vladinih agencija i privatiziranih kompanija, koje su tržišno usmjerene u svom poslovanju. Sve navedene kategorije kompanija mogu polučiti koristi iz spoznaja do kojih se došlo kroz različite vrste istraživanja, u smislu praktičnog vodiča za uvođenje «balanced scorecard» koncepta i principa upravljanja znanjem, i u smislu razumijevanja logike njegovog funkcioniranja.

LITERATURA

1. Andersen, Henrik, Balanced scorecard implementation in SMEs, reflection in literature and practice, Copenhagen, Danmark, may, 2003.
2. Antony, Jiju, Six Sigma for Service Processes, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, 2006.
3. Arveson, Paul, The Main Fact about The Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Institute, White Paper, 2007.
4. Arveson, P. (2003): 'A Balanced Scorecard for City & Country Services', Balanced Scorecard Institute, http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSC_for_City-County03.pdf [Accessed 12. 11. 2007]
5. Aung, May, and Heeler, Roger, Core Competencies of Service Firms, A Framework for Strategic Decisions in International Markets, Journal of Marketing Management, 2001.
6. Bryant, L., Jones, D.A., Widener, S.K. (2004), "Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures", Journal of Management Accounting Research, Vol. 16 pp. 107-31
7. Carmona, S. and Grönlund, A. (2003): 'Measures vs. Actions: The Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement', International Journals of Operations & Production Management, Vol. 23, No 12, pp. 1475-1496
8. Holmes, J.S., Gutiérrez de Pineres, Kiel L. D. (2006): 'Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?', Intl Journal of Public Administration, No 29, pp. 1125-1145
9. Johnsen Å. (2001): 'Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications', Managerial Auditing Journal, No 16/6, pp. 319-330
10. Kaplan, S. R. and Norton, P. D. (2001): 'The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The

New Business Environment', Harvard Business School Press,
Boston, Massachusetts

11. Modell, S. (2004): 'Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note', *Financial Accountability & Management*, 20 (1), pp. 39-55
12. Niven, P. (2007): *Balanced scorecard: korak ko korak*, Second Edition, Zagreb: MASMEDIA
13. Niven, P. (2003): 'Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies', John Wiley & Sons, Inc.
14. Phillips, J. K. (2004): 'An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment', *Transportation Journal* 2004, pp. 26-55
15. Rautiainen, A. (2005): 'Balanced Scorecard Usage in Finish Municipalities', School of Business and Economics, University of Jyväskylä, Ph.D. Thesis Research Proposal, November 2005
16. Toru Morisawa (2002): 'Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach', *NRI Papers*, No. 45
17. Behara, S., Ravi, Fontenot, F., Gwen, Gresham Alicia, *Customer Satisfaction Measurement and Analyzing Using Six Sigma*, 2006.
18. Bill, Lovell, Dr Zoe Radnor, *A Pragmatic Assessment of the Balanced Scorecard, An Evaluation for use in a NHS Multi-Agency Setting in the UK*, 2002.

خلاصة البحث:

يتمكّن نظام إستراتيجي جديد في الإدارة من تغيير المنظّمة كلّها فتصبح أكثر نجاحا بشرط تنفيذ هذه المناسبة ب. يعتقد معظم المؤلّفين و المحرّبين في الإدارة الاستراتيجية أنّ تنفيذ استراتيجية المنظمة أصعب من تعريفها. يجب على المنظّمات في المجتمع المعاصر المتحرّك المزاحم أن تركز الوقت المعين و القوات البشرية المالية إلى تقديري فوائدها لأجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطّطة تحقيقا ناجحا، فعليها أن تنفّذ النظام التقديري الإداري الاستراتيجي المناسب لتحليل جميع جوانب القيم المادية أو غير المادية التي تقوم على أساس رضا الموظفين، قدرات المنظّمة الإبداعية و العلاقات مع المشترين و المزودين. تشير الحقائق أنّ الدور الاسـتراتيجيـة العمليـة للمنظّمة أعظم بكثير في العصر الحديث مما كان من قبل. تظهر المسوّدة " *Balanced scorecard* " آلة مؤثّرة يمكنها أن تجيب لتطلب المنظّمات بالاشتغال الناجح على القوّات غير المادية و تصويرها و تحويلها إلى القيم الحقيقية. يمكنها أن تساعد أيضا في تنفيذ استراتيجيات المختلفة الأنواع المساعدة في عملها الناجح في العالم الاقتصادي المعاصر العام. إنه جدير بالذكر أنّ هذه المسوّدة قد أصبح استعمالها بعد التفضيلات المعينة منتشرا في المنظّمات الاجتماعية التي لا تحصل على ربح داخل الاقتصادات المتقدّمة. إذاً يجب على التطبيق العملي التنظيمي المنتشر داخل المنظّمات المتقدّمة الاقتصادات أن يجد استعماله في المنظمات الدولية لأنه سيؤدّي إلى تحقيق الشروط و المقاييس الهامة في عملية الإقبال على الاتحاد الأوروبي.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND BALANCED SCORECARD CONCEPT PRINCIPLES APPLICATION AS AN ACCELERANT OF ORGANIZATIONAL EFFICACY

Summary

A new strategic management system, if it's adequately implemented, can change an entire organization in a way to become more effective and efficient, and the most of strategic management authors and practicers agree that implementation of an organizational strategy is more difficult than its formulation. In today's dynamic, highly competitive environment, organizations have to devote significant time, as well as human and financial resources to measuring their performance in order to

achieve their strategic goals. Therefore, organizations must implement an appropriate strategic management and performance measurement system, which is suitable for capturing the value of tangible and intangible assets such as employee satisfaction, organization innovation potential, and customer and supplier relationships. The facts show that the significance of strategy is more important today than it has ever been. The balanced scorecard has emerged as a proven and effective tool in organization's request to capture, describe, and translate intangible assets into real value and allow organization to implement differentiating strategies successfully, which will help them for better functioning in contemporary global economic world. It is very important fact that balanced scorecard concept, making some specific and appropriate correction, became widely applicable in public sector organizations and in non-profit organizations within developed economies. Thus, the business and organizational practice, which is widely used in developed economies organizations, should be implementing in domestic organizations, because it will admit to faster eligibility conditions and standards of access to European Union by the domestic business organizations and government institutions.

Key words: *Balanced Scorecard Concept, Strategic map, Knowledge Management, Learning organization principles, Measurable Organizational Value*