UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA I IMPLEMENTACIJA BSC MODELA U PODUZEĆU GRAĐA D.D.

Soldić, Marijana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:329816

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA I IMPLEMENTACIJA BSC MODELA U PODUZEĆU GRAĐA D.D.

Mentor:

Doc.dr.sc. Ivana Dropulić

Student:

Marijana Soldić

Broj indeksa: 2150662

Split, kolovoz, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačka pitanja 6

1.4. Ciljevi istraživanja 6

1.5. Metode istraživanja 7

1.6. Doprinos istraživanju 8

1.7. Struktura diplomskog rada 8

2. ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI 10

2.1. Teorijske osnove strateškog menadžmenta 10

2.2. Koraci u procesu strateškog menadžmenta 11

2.3. Faze razvoja strateškog menadžmenta u organizaciji 16

2.4. Mjerila performansi 17

2.5. Temeljni financijski pokazatelji 19

3. TEMELJNE ZNAČAJKE I KONSTRUKCIJA BALANCED SCORECARD MODELA 26

3.1. Balanced Scorecard Model 26

3.1.1. Teorijski okvir i razvojne faze BSC-a 27

3.1.2. Osnovni razlozi korištenja BSC modela 29

3.1.3. Definiranje misije, vizije i strategije organizacije za potrebe BSC modela 31

3.2. Četiri temeljne pretpostavke BSC modela 32

3.3. Prednosti i nedostaci BSC modela 40

3.4. Primjena BSC-a u Hrvatskoj 42

3.4.1. Primjer iz prakse: Ericsson Nikola Tesla 43

3.4.2. Primjer iz prakse: Pliva d.o.o. 44

4. IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA GRAĐA D.D. 45

4.1. Opći podaci o poduzeću Građa d.d. 45

4.2. Analiza trenutnog modela izvještavanja 53

4.3. Implementacija BSC modela za poduzeće Građa d.d. 55

5. ZAKLJUČAK 61

LITERATURA **63**
POPIS SLIKA **65**
POPIS TABLICA **65**
POPIS GRAFIKONA **66**
SAŽETAK **67**
SUMMARY **68**

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Prije svega potrebno je definirati pojam performanse, odnosno organizacijske performanse koje su bitna odrednica strateškog menadžmenta i računovodstva u cjelini. Definiranje organizacijskih performansi se u osnovi odnosi na utvrđivanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Performanse se mogu definirati u financijskim terminima (npr. profitabilnost, tržišna vrijednost), za opisivanje operativnih aktivnosti (npr. kvaliteta usluge) te u marketingu (npr. zadovoljstvo kupaca). Svjedoci smo brojnih promjena u današnjem svijetu, kako u poslovanju tako i u ostalim sferama poduzeća, da bi poduzeće bilo uspješno potrebno je kontinuirano mjeriti performanse u svrhu unaprjeđenja poslovanja.

U prošlosti su menadžeri ocjenjivali i pratili uspješnost poslovanja na osnovu tradicionalnih mjerenja organizacijskih performansi koje koriste financijske pokazatelje. Međutim, svakodnevne promjene u tehnologiji i veliki zahtjevi tržišta zahtijevali su od menadžera nove oblike poslovanja, te su menadžeri uvidjeli da im za praćenje uspješnosti i donošenje odluka nisu dovoljni samo financijski pokazatelji, već i oni nefinancijski. Kao posljedica ovih događaja pojavile su se nove metode mjerenja uspješnosti poduzeća u budućem razdoblju. U cilju dugoročnog uspješnog poslovanja nastaje adekvatan model za izvještavanje menadžera. U tu svrhu pojavio se model Balanced Scorecard (BSC) kao alat koji omogućava organizacijama uspješnu provedbu strategije.[1]

Prema Kaplan-u i Norton-u (1990.) koji su ujedno i začetnici i autori modela, Balanced Scorecard model je (hrv. bilanca postignuća ili model uravnoteženih postignuća) sistem mjerenja i upravljanja performansama poduzeća koji se temelji na četiri međusobno povezane i jednako važne perspektive –financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih poslovnih procesa i perspektiva učenja i razvoja.[2] Bitno je napomenuti da osim ove četiri perspektive koje predstavljaju osnovu BSC modela, u praksi se model može sastojati i od većeg broja perspektiva. Tako se primjerice, prema Lončareviću posebno može izdvojiti „kvaliteta“ kao peta perspektiva.[3]

[1] Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF,No. 5.
[2] Niven, P. R. (2002): Balanced Scorecard: Step by Step, John Wiley&Sons Inc., New York.
[3] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu

Sam naziv Balanced Scorecard proizašao je iz potrebe da se usklade financijske i nefinancijske mjere uspješnosti u cilju predviđanja kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih performansi. Za BSC model je bitno da njegovo uvođenje potiče menadžer poduzeća, on je taj koji mora spoznati da je poduzeću nužna promjena kako bi poslovna izvedba bila što bolja. Upravo na temelju te spoznaje utvrđuje se strategija poduzeća. Naposljetku jasno definirana strategija poduzeća omogućava da se odvoje uspješna poduzeća od neuspješnih što omogućuje veći poslovni uspjeh na globalnom tržištu.[4]

1.2. Predmet istraživanja

Nakon definiranja problema istraživanja u radu će biti detaljno objašnjen BSC model – model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije poslovnog subjekta pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti poslovnog subjekta te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih činitelja uspješnosti.[5]

Kao što je već istaknuto osnovna razlika između prijašnjih sustava mjerenja performansi i modela BSC je u tome što ovaj model pored financijskih pokazatelja koristi i nefinancijske koji naglašavaju stvaranje vrijednosti za dugotrajne učinke. U usporedbi s ostalim modelima BSC model stavljajući naglasak na nefinancijske pokazatelje osigurava potpune informacije o samim procesima. Upotrebom modela postiže se motiviranost zaposlenika ali i same uprave.

Glavna ideja BSC modela je ta da model predvodi viziju, misiju i strategiju poduzeća u sustav u skladu s promjenama u okruženju. Međutim u praksi se pokazalo da to nije jednostavan zadatak. Kao najčešći problem javlja se razmišljanje da se uvođenjem modela rješavaju svi problemi. Za uspjeh BSC-a potreban je dobar i kvalitetan menadžment koji unaprijed prepoznaje gdje se mogu dogoditi poteškoće.[6]

U ovom radu predmet istraživanja će biti upravljanje performansama i implementacija BSC modela na primjeru poslovnog subjekta Građa d.d. Rad će se usmjeriti na četiri perspektive - financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu internih poslovnih procesa i

[4] Bakotić, D. (2014): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1. str. 374
[5] Dražić Lutilsky, I., Perčević H.(2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6.
[6] Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11. str. 176 - 177

perspektivu učenja i razvoja. Analizirajući te perspektive odgovoriti će se na postavljena istraživačka pitanja u svrhu ostvarenja dugoročnih ciljeva. Upotrebom dostupne literature u obliku knjiga, znanstvenih članaka te dosadašnjih istraživanja vezanih za tematiku BSC modela, pojasnit će se djelovanje i korisnost modela koja se odnose na teorijski dio, dok će se u praktičnom dijelu obraditi i istražiti upravljanje performansama i poslovanje temeljem BSC metode.

1.3. Istraživačka pitanja

Empirijskim dijelom rada dati će se odgovori na ključna istraživačka pitanja:

- Da li i zašto poduzeće Građa d.d. treba primijeniti BSC model?
- Služi li BSC model za bolje izvještavanje?
- Koji se problemi javljaju uvođenjem BSC modela?
- Pruža li BSC model veći spektar informacija za poduzeće Građa d.d. od trenutnog modela izvještavanja?
- Na koju perspektivu BSC modela je potrebno staviti naglasak u svrhu poboljšanja?

1.4. Ciljevi istraživanja

Definirajući problem, predmet istraživanja te postavljajući istraživačka pitanja na koja će se dati odgovor analizirajući i prikupljajući podatke, definirat ćemo ciljeve istraživanja.

Radi lakšeg razumijevanja zadane teme rad polazi od teorijskog razmatranja modela, analize i primjene na konkretnom poduzeću.

Cilj ovog rada je istražiti i objasniti pojam BSC modela, kao modela koji je sve zastupljeniji za mjerenje poslovne uspješnosti u pojedinoj organizaciji te odrediti koje koristi poduzeće ima primjenjujući model. Osnovna svrha modela je da olakšava postavljanje ciljeva, alocira resurse, osigurava menadžerima informacije o napretku u svrhu uspješnog poslovanja. Stoga je cilj istraživanja prikazati da se primjenom BSC modela osigurava veća transparentnost, odgovornost zaposlenih u ostvarenju strateških ciljeva.

BSC model će se primijeniti na poduzeću Građa d.d. i u tu svrhu mjeriti postignuća u odnosu na prethodno razdoblje. Za potrebe BSC modela odabrat će se i definirati pokazatelji pomoću kojih se mjere performanse na kojima se temelji model. Analizirajući podatke dobiveni rezultati će pokazati je li tvrtka napredovala ili nazadovala i u kojim segmentima poslovanja.

1.5. Metode istraživanja

Zbog različite zahtjevnosti i načina provođenja istraživanja u određenim dijelovima diplomskog rada, koristit će se sukladno tome i različite metode istraživanja kao što su:[7]

- Induktivna metoda - način zaključivanja temeljen na analizi pojedinačnih činjenica kako bi se došlo do zaključaka o općem sudu.
- Deduktivna metoda – kojom se na temelju općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda deskripcije – postupak opisivanja ili očitavanje činjenica, procesa i predmeta.
- Metoda klasifikacije – najjednostavnija metoda sistematske i potpune podjele općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- Metoda sinteze - spaja jednostavne misaone tvorevine u složenije.
- Metoda analize – postupak raščlanjivanja složene misaone tvorevine na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, tuđih opažanja, stavova.
- Komparativna metoda - pomaže uočiti sličnosti ili zajednička obilježja dvaju ili više događaja, pojava, objekata.

Osim navedenih metoda proučavat će se stručna i znanstvena literatura, obrađivat će se podaci prikupljeni istraživanjem te će se donositi zaključci na temelju analiziranih podataka.

[7] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

1.6. Doprinos istraživanju

Istraživanjem ovog rada nastoji se doprinijeti boljem razumijevanju važnosti i značenju BSC modela. Saznat će se temeljne informacije o BSC modelu, njegovu nastanku, nedostacima, prednostima i ključnim idejama koje se zagovaraju u modelu.

Doprinos ovog rada bit će i u saznanju da li je BSC model zapravo bolji od klasičnih modela izvještavanja, da li pruža bolje i točnije informacije za menadžere u poduzeću Građa d.d. Na taj način bi se trebao dati doprinos što boljem prepoznavanju ovog područja, kao onome kojemu je potrebno posvetiti više pozornosti od one koju trenutno ima.

Na temelju prikupljenih podataka i informacija formirat će se odgovori na istraživačka pitanja kako bi se donio zaključak o korisnosti ovog modela. Time će se pokazati koliko je promatrano poduzeće osviješteno, koliku važnost daje kupcima, brizi za okoliš te zaposlenima kao ključnim elementima uspješnog poslovanja.

1.7. Struktura diplomskog rada

Sadržaj diplomskog rada sastojat će se od teorijskog i empirijskog dijela. Kroz teorijski dio rada iznijet će se dosadašnje spoznaje iz područja vezana za BSC model. Empirijski dio rada odnosi se na implementaciju BSC – a na primjeru poslovnog subjekta Građa d.d. Rad je tematski podijeljen na pet dijelova.

U prvom dijelu, uvodu ukratko će biti objašnjen problem i predmet istraživanja, te postavljena istraživačka pitanja. Nadalje bit će utvrđeni ciljevi istraživanja, metode istraživanja koje se primjenjuju pri izradi rada, te doprinos istraživanju i na kraju sam sadržaj diplomskog rada.

Drugi dio rada odnosi se na ulogu strateškog menadžmenta u organizaciji. Također, ovaj dio sadržava faze razvoja strateškog menadžmenta i mjerenje performansi. Na samom kraju ove cjeline bit će definirani temeljni financijski pokazatelji.

Treći dio diplomskog rada objašnjava sam pojam BSC - a odnosno daje teorijski okvir i razvojne faze modela, koji su razlozi korištenja modela. Veći dio ovog dijela rada bit će posvećen perspektivama BSC modela, njihovoj povezanosti kao i prednostima i nedostacima.

Ovo poglavlje pojašnjava pojmove misije, vizije i strategije. Nadalje, spomenut će se i praksa primjene ovog modela u RH.

Četvrti dio rada obuhvaća empirijski dio istraživanja, a odnosi se na upravljanje performansama i implementaciju BSC modela na primjeru poslovnog subjekta Građa d.d., gdje će se na početku definirati opći podaci o poduzeću kao i njihova djelatnost. Prikazat će se trenutni model izvještavanja za potrebe menadžmenta. Četiri perspektive BSC – a bit će prikazane kroz tablicu na temelju dostupnih informacija. Zatim će se analizirati prikupljeni podaci o promatranom poduzeću kojim će se dati odgovore na istraživačka pitanja te će se definirati ukupno postignuće poslovnog subjekta Građa d.d.

Posljednji dio odnosi se na zaključak, u kojem se nalaze zaključna razmatranja te popis literature, slika, tablica i sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI

2.1. Teorijske osnove strateškog menadžmenta

Strategija je pojam koji potječe od riječi strategus iz starogrčkog jezika, a obilježava pojedinca kojega diči visoki vojni čin (danas general).[8]

Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te razvili strateški pristup po kojemu se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima već se treba temeljiti i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.[9]

Strategija daje odgovore na pitanja:[10]

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcijski i operativni dio poduzeća?

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi Strategy and Structure (1963.) definirao strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva". [11]

Strateški menadžment je posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, već se morao respektirati. Okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje.[12]

[8] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb. str. 3
[9] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb. str 106
[10] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb. str. 106
[11] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split. str. 161
[12] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb str. 109

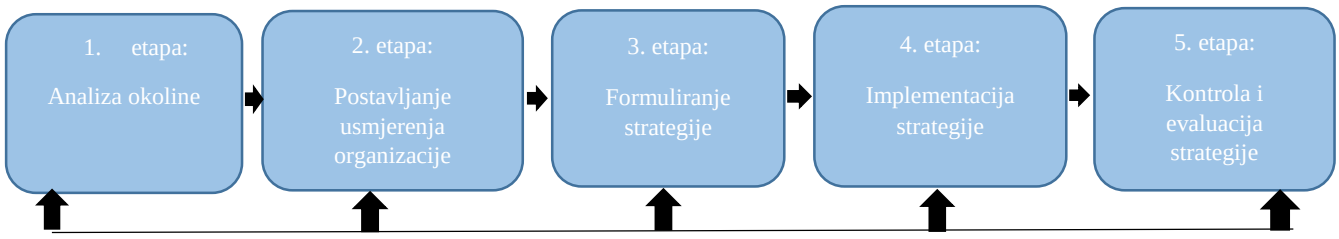
Uz pojam strategije povezan je pojam strateškog menadžmenta, točnije rečeno danas je strategija nerazdvojni segment strateškog menadžmenta. Razlog tome nalazi se u činjenici da izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformira u strateški plan koji se potom implementira u praksi te provede kontrola ostvarenja izabrane strategije. [13]

Moć strategije može se izraziti samo u obavljenom radu, stoga je formuliranje strategije za poduzeće veliki izazov. U ovom procesu ključna je uloga menadžmenta kod definiranja operativnog okvira za provedbu strategije. Tvrtke moraju biti učikovite i sposobne u slučaju promjene strategije, tj. strategija mora biti usklađena s ključnim organizacijskim aktivnostima. Mogućnost promjene organizacije rezultat je njezine sposobnosti da promjeni svoje strateške poteze, usmjeri ih prema akcijama u odgovarajuće mjere za uspješno poslovanje.[14]

2.2. Koraci u procesu strateškog menadžmenta

Buble smatra da je strateški menadžment kontinuirani proces koji permanentno traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku.[15]

Strateški se menadžment sastoji od serija etapa, koje zapravo predstavljaju korake koji bi se trebali primjenjivati u praksi, no njihov se redoslijed često ne poštuje. Razlog tom nepoštivanju jest nepredvidivost okoline. Te su etape prikazane na Slici 1. koja slijedi u nastavku rada.



Slika 1: Etape u procesu razvoja strateškog menadžmenta
Izvor: Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb. str 111

[13] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split str. 162
[14] Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. str. 7- 8
[15] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb. str. 110

Na Slici 1 prikazano je 5 etapa, etape započinju analizom okoline koje se nastavljaju na postavljanje organizacijskih usmjerenja, zatim je potrebno formulirati i implementirati strategiju da bi se uspješno provela kontrola i evaluacija postojeće strategije.

Naposljetku proces strateškog menadžmenta je iterativan – započinje prvom etapom, završava posljednjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Prema tome, strateški se menadžment sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.[16]

Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline koja obuhvaća vrednovanje informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ova etapa se najčešće naziva skeniranje okoline sa svrhom identificiranja strateških faktora. Najjednostavniji način za njeno izvođenje je SWOT analiza. SWOT analizom se identificiraju sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća u njegovoj tržišnoj utakmici. Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i nisu pod utjecajem menadžmenta. Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na koje menadžment može djelovati.[17]

Svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za brzo reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća, kako bi analiza okoline bila uspješna nužno je da u poduzeću bude izgrađen adekvatan informacijski sustav koji će sistemski osigurati sve potrebne informacije o stanju u okolini.[18]

Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Tri su glavna indikatora usmjerenja u kojima se organizacija kreće: vizija, misija i ciljevi organizacije.

Vizija označava predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Daje odgovor na pitanje što poduzeće može ostvariti u budućnosti pa stoga predstavlja usmjeravajuću energiju zaposlenika. Vizija se može definirati kao jasna predodžba budućih događaja, odnosno dugoročno željeni rezultati unutar kojih zaposlenici identificiraju i rješavaju probleme koji stoje

[16] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb str. 110
[17] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb. str. 9
[18] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 15 - 16

na putu njezina ostvarenja. Ona je dakle slika idealne budućnosti poduzeća.[19] Vizija uvijek slijedi misiju (svrhu) i vrijednosti. Vizija predstavlja i najkritičniju komponentu budući da djeluje kao veza između razloga postojanja koju podržava misija, vrijednosti koje predstavlja kultura, kao i strategije koju je potrebno provesti kako bi postigli željeno buduće stanje. Karakteristike uspješne vizije su:[20]

- sažeta,
- sviđa se svim zainteresiranim grupama,
- u skladu s misijom i vrijednostima,
- provjerljiva,
- izvediva,
- nadahnjujuća.

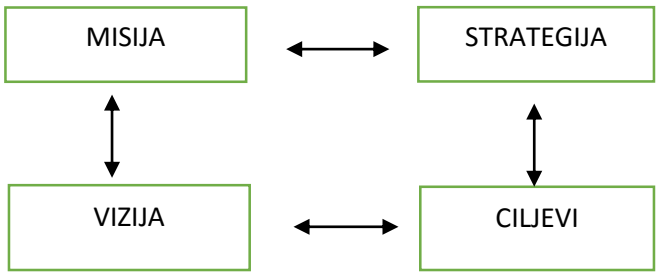
Misija je svrha za koju ili razlog zbog kojega poduzeće postoji. Ona govori što poduzeće osigurava društvu ili proizvod ili uslugu. Misija može biti definirana usko i široko. U praksi se koristi uža definicija koja jasno iskazuje primarni biznis poduzeća. Međutim takav pristup misije može ograničiti polje aktivnosti poduzeća s obzirom na proizvod ili uslugu koja se nudi, tehnologiju koja se koristi i tržište koje se opslužuje.[21] Prema Packard – u (1960) misija pokušava prenijeti doprinos i vrijednost, određujući svrhu koja nas privlači poslu i nadahnjuje da damo sve od sebe. Misija predstavlja vodilju rada, stalno ju je potrebno slijediti, ali je nikada ne možete u potpunosti doseći. Niven navodi neke karakteristike misije, a to su: nadahnjuje promjene, dugoročne je naravi te lako razumljiva i prenosiva. [22]

Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti iskazuje što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Ciljeve je potrebno kvantificirati kako bi se mogli mjeriti tokom ostvarivanja. Ostvarenim ciljevima poduzeće ostvaruje svoju misiju. Postoje različiti termini u kojima se izražavaju ciljevi, prvi je općenitiji (engl. goal) te iskazuje što (npr. porast proizvodnosti), ali ne određuje kada i koliko. Drugi je konkretan (engl. objective) te iskazuje što, koliko i kada(npr. porast proizvodnosti sa sadašnjih 3% na 6%).[23]

[19]Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 10
[20]Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 110
[21] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 10
[22]Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 96 – 98
[23] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 10

Velika povezanost vizije, misije i ciljeva jedna je od osnovnih karakteristika njihovih međusobnih odnosa. Upravo ta povezanost je razlog što pojedini autori promatraju ova tri pojma kao cjelinu koju su nazvali "strateška namjera".[24]

Na Slici 2 vidi se na koji su način su misija, vizija, ciljevi i strategije, usprkos razlikama među njima, istodobno vrlo povezani i utječu jedni na druge.



Slika 2: Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije
Izvor: Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb. str. 85

Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Ova strategija uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.

Strategija podrazumijeva opsežan master plan postavljen tako da ono ostvari svoju misiju, viziju i ciljeve. Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimalizira konkurentske slabosti. Razlikujemo tri tipa strategija: [25]

- korporacijsku,
- poslovnu,
- funkcijsku.

Korporacijska strategija opisuje cjelokupno usmjerenje poduzeća, u smislu općeg stava prema rastu i upravljanje različitim poslovima i proizvodnim linijama. Razlikujemo tri glavne kategorije korporacijske strategije – stabilna, rastuća i digresivna.

[24] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb. str. 86
[25] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 10 - 11

Poslovna strategija usredotočuje se na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda, te nastoji unaprijediti konkurentsku poziciju proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu. Poslovne strategije se mogu pojavljivati u obliku dvi kategorije – konkurentske ili korporativne strategije.

Funkcijska strategija uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica. Njeguje i razvija osebujne kompetencije kako bi osigurala konkurentsku prednost poduzeća i poslovne jedinice.

Da bi poduzeće bilo uspješno mora koristiti ova tri tipa strategija simultano, formira se hijerarhija strategija po organizacijskim razinama pri čemu funkcijske strategije podupiru poslovne strategije, a poslovne strategije podupiru korporacijsku strategiju tako da su one jedna drugoj nadopuna i potpora[26]

Implementacija strategije

Implementacija predstavlja proces pomoću kojeg se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez kvalitetne implementacije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize i formulirati strategiju. Da bi implementacija strategije bila uspješna menadžment mora imati jasnu ideju o pojedinim različitim pitanjima (npr: koje su promjene neophodne u implementiranju nove strategije, koje vještine menadžera su neophodne u svrhu uspješne implementacije strategije...). Implementacija strategije uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahtjeva korištenje operativnog planiranja.[27]

Kontrola i evaluacija strategije

Kontrola i evaluacija strategije usmjerene su na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja. Potrebno je vršiti nadgledanja performansi kako bi se mogla ustanoviti odstupanja utvrditi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih devijacija. Stoga menadžeri na svim razinama koriste ovu fazu u svrhu poduzimanja korektivnih akcija i otklanjaju nastale probleme. Premda je ova faza završna etapa

[26] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 11
[27] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 12

procesa strateškog menadžmenta ona može odrediti slabosti u prethodnim etapama te na taj način utjecati da se one otklone u novom ciklusu strateškog menadžmenta. [28]

Povratna veza je informacijski input za svaku prethodnu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim. Dobivena informacija služi menadžmentu za evaluaciju procesa i poduzimanje korektivnih akcija.[29]

2.3. Faze razvoja strateškog menadžmenta u organizaciji

Razvoj sustava strateškog menadžmenta te njegovo uvođenje u poduzeće zahtjeva vrijeme od nekoliko godina. Razlog tome je kompleksnost strateškog menadžmenta, odnosno taj razvoj mora proći kroz više faza.

Razlikujemo četiri faze:[30]

- Temeljno financijsko planiranje – predstavlja najjednostavniju fazu, interes menadžera je usmjeren k ispunjenju budžetskih ograničenja putem operacijske kontrole i procesa godišnjeg budžetiranja. Naglasak je stavljen na funkcije operacije, financije i marketing. Crpe podatke iz samog poduzeća dok marketinška osigurava podatke iz vanjske okoline. Vremenski horizont je obično jedna godina.
- Planiranje zasnovano na predviđanju – zbog potrebe planiranja na duži rok financijsko planiranje je sve manje u upotrebi. Pozornost je sa ispunjenja budžeta usmjerena na predviđanje budućnosti, stoga se razmatraju projekti s rokom trajanja dužim od jedne godine, koristeći se pritom složenijim analitičkim metodama i tehnikama. Stoga je njihova orijentacija usmjerena na eksterne izvore podataka, a vremensku horizont planiranja obično je od tri do pet godina.
- Eksterno orijentirano planiranje (strateško planiranje) – orijentacija na predviđanje i izradu petogodišnjih prognoza nije dala zadovoljavajuće rezultate, stoga se razvija proces strateškog planiranja od strane vrhovnog menadžmenta. Menadžment nastoji poboljšati adaptabilnost poduzeća u uvjetima promjenjivog tržišta i pojačane konkurencije. Proces planiranja se organizira na svim organizacijskim razinama. Vremenski horizont planiranja obično je tri do pet godina.

[28] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str.12
[29] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str.12
[30] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str.13 – 14

- Strateški menadžment – u ovoj fazi naglasak se stavlja na nižu razinu menadžera, stoga se formiraju grupe za planiranje. Tako formirani timovi razvijaju i integriraju serije strateških planova te na taj način pomažu ostvarenju primarnih ciljeva poduzeća. Više nije orijentacija na perfektno predviđanje budućnosti već na razmatranju vjerojatnih scenarija i izbor strategija. Zbog premještanja strateškog planiranja na sve razine organizacije, razvija se lokalna mreža (LAN) kako bi strateške informacije bile dostupne svima koji sudjeluju u tom procesu. Prijedlozi strategija mogu biti o strane bilo koga u poduzeću ("izviruća strategija"). Na toj se osnovi razvija tzv. interaktivno planiranje koje se odvija između pojedinih razina u organizaciji poduzeća.

2.4. Mjerila performansi

Poznata je Einsteinova izreka "*da se ne može mjeriti sve ono što je bitno, ali nije sve ono bitno što se može mjeriti"*.[31] Mjerenje performansi je postupak u kojemu se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi eventualnog odstupanja. U slučaju mjerenja performansi potrebno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije. S gledišta poduzeća informacije se odnose na tržište, prodaju, proizvodnju, radnu snagu. Obrada informacija obavlja se tako da su one u skladu s postavljenim standardima, kako bi se uočila eventualna odstupanja. Ako su aktualne performanse unutar veličine ostvarenja, proces mjerenja se zaustavlja, u slučaju odstupanja izvan granice tolerancije, nužno je utvrditi njihov predznak. Promatrana odstupanja mogu biti pozitivna i negativna, pa se stoga svako odstupanje od standarda mora proći detaljnu analizu.[32]

Osnovni cilj mjerenja performansi jest dobivanje informacija korisnih za organizaciju u pravcu poboljšanja ukupnih performansi. Organizacije mjere performanse kako bi poboljšale uspjeh organizacija, zadovoljile potrebe korisnika, pomoć u razumijevanju realizacije procesa, osiguranje odlučivanja bazirano na činjenicama a ne na pretpostavkama, prikaz da li je planirano poboljšanje realizirano te identificirale potencijalne probleme. [33]

[31]Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9 str. 79
[32] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 244 – 245
[33]Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, raspoloživo na: http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/072-Q13-125.pdf (30.07)

Stoga je nužno kontinuirano mjeriti performanse u cilju poduzimanja korektivnih akcija, uspoređivanja stvarnih veličina sa planiranim, ili ako je to potrebno, mijenjati strategiju. Vodeće organizacije pokušavaju kreirati sustav upravljanja performansama kako bi viziju pretvorili u jasne mjerljive ciljeve koje određuju uspjeh, mjerile kvalitetu, cijenu, brzinu, motiviranost i vještinu osoblja, te osigurale alat za razumijevanje, upravljanje i unapređivanje poslovnog sustava.[34]

Mjerila performansi predstavljaju one pokazatelje u kojima će se izražavati učikovitost ostvarenja izabrane strategije. Ostvarivanje odabrane strategije provodi se na svim razinama u poduzeću, stoga je neophodno da se i mjerila performansi utvrde za svaku razinu posebno.

U tom će se smislu razlikovati:[35]

- Mjerila korporacijskih performansi - izbor mjerila ovisit će o organizacijskoj jedinici performanse koja će se mjeriti, kao i o ciljevima koji se žele ostvariti. U slučaju mjerenja performansi najčešće se misli na one koje se odnose na korporacijske performanse, pomoću kojih se mjeri uspješnost poduzeća kao cjeline u odnosu prema nekoj zadanoj veličini (ciljnoj veličini). Zainteresirani za očuvanje, uvećanje i povrat uloženog kapitala mogu biti vlasnici odnosno dioničari. Za njih su relevantni sljedeći pokazatelji: stopa povrata uloženog kapitala – ROI, stopa povrata vlasničke glavnice – ROE, dobit po dionici – EPS, dividende po dionici – DPS. Zadaća vrhovnog menadžera je osigurati rast i razvoj poduzeća, stoga su najčešće mjere za mjerenje performansi ROI, ROE, EPS i bogatstvo dioničara. Osim ovih kvantitativnih mjerila performansi, rabe se i tzv. kvalitativna mjerila. Osim vlasnika – dioničara za uspješnost poslovanja poduzeća zainteresirani su i kupci, dobavljači, financijska zajednica, vlada i drugi.
- Mjerila performansi divizijskih jedinica - u okviru performansi divizijskih jedinica formiraju različiti oblici užih centara odgovornosti kao što su: troškovni centri, prihodni centri, profitni centri, te investicijski centri.
- Mjerila performansi funkcijskih jedinica - funkcijske jedinice su dijelovi poduzeća u kojima se obavljaju isti ili slični poslovi, uključuju proizvodnju, nabavu, prodaju, financije i ljudske resurse.
- Mjerila individualnih performansi - mjerenje individualnih performansi usmjereno je na utvrđivanje učinaka koje pojedinci ostvare obavljajući dodijeljene im zadatke, te time

[34] Stoiljković, N. (2001): Balanced Scorecard (BSC) raspoloživo na: http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf (30.07)
[35] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 256

pridonose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća. Razlikujemo tri vrste zadataka: zadaci na obradi materijala, zadaci na obradi informacija, te menadžerski zadaci.

2.5. Temeljni financijski pokazatelji

Temeljni financijski pokazatelji nam služe za detaljnu analizu financijskih izvještaja. Financijske izvještaje je potrebno prilagoditi potrebama korisnika. Pri tome je vrlo značajna uloga analize financijskih izvještaja čija temeljna zadaća je omogućavanje razumijevanja financijskih izvještaja ili preciznije rečeno, razumijevanje poslovanja koje je zapisano u analiziranim financijskim izvještajima.[36] Analiza financijskih pokazatelja usmjerena je na vrijednosne ili novčane podatke ali teži i pogledu u budućnost i naglašavanju onih aspekata poslovanja koji su kritični za preživljavanje, a to su, prije svega, sigurnost i uspješnost (efikasnost) poslovanja. [37]

Prema L. Žager-u horizontalnom analizom nastoji se uočiti tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Temeljem uočavanja tih promjena prosuđuje se kakva je uspješnost i sigurnost poslovanja promatranog poduzeća. Analiza financijskih pokazatelja koja omogućava uspoređivanje podataka kroz dulje vremensko razdoblje da bi se otkrile tendencije i dinamika promjena pojedinih bilančnih pozicija (financijskih podataka) uobičajno se naziva horizontalnom analizom. [38]
Vertikalna analiza omogućava uvid u strukturu financijskih izvještaja i podrazumijeva uspoređivanje financijskih podataka (pozicija financijskih izvještaja) u jednoj godini.[39]

Financijski pokazatelji se s obzirom na vremensku dimenziju dijele na dvije skupine. Jedna skupina pokazatelja razmatra poslovanje poduzeća unutar godine dana, a temelji se na podacima iz izvještaja o dobiti (računa dobiti i gubitka), a druga skupina financijskih pokazatelja odnosi na točno određeni trenutak koji se podudara s trenutkom sastavljanja bilance i govori o financijskom položaju poduzeća u tom trenutku.[40]

[36] Žager, L. (2006): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Računovodstvo i financije. str. 16
[37] Žager, L. (2006): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Računovodstvo i financije. str. 16
[38] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb. str. 224-228
[39] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 230
[40] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 243

Analizom pokazatelja daje se podloga poduzeću za donošenje najboljih odluka koje poduzeću mogu osigurati kratkoročnu ali i dugoročnu financijsku stabilnost poduzeća. Zavisno od toga kakva se odluka želi donijeti, naglašava se važnost pojedinog tipa pokazatelja. Ako se analiza provodi primjerice za bankara koji razmišlja hoće li odobriti kratkoročni kredit poduzeću, tada se naglasak stavlja na postojeću financijsku situaciju i njegovu blisku budućnost poduzeća, tj. naglašava se značenje pokazatelja koji mjere likvidnost. Nasuprot tome, sa stajališta dugoročnih investitora više se naglašava moć za stvaranje prihoda i efikasnost poslovanja nego likvidnost, jer se zna da neprofitabilna poduzeća umanjuju vrijednost imovine i bez obzira na postojeću dobru likvidnost neće moći iz ostvarenog poslovnog rezultata podmiriti obaveze dugoročnim investitorima.[41]

Menadžment poduzeća zainteresiran je za sve aspekte financijske analize jer se mora osigurati i kratkoročna i dugoročna financijska stabilnost poduzeća te odgovarajuće naknade vlasnicima poduzeća (dividende).

Razlikuje se nekoliko skupina financijskih pokazatelja:[42]

1. Pokazatelji likvidnosti (liquidity ratios) – mjere sposobnosti poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze,
2. Pokazatelji zaduženosti (leverage ratios) – mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava,
3. Pokazatelji aktivnosti (activity ratios) – mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse,
4. Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashod,
5. Pokazatelji profitabilnosti (profitability ratios) – mjere povrat uloženog kapitala, što se ponekad smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću,
6. Pokazatelji investiranja (investment ratios) – mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

[41] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 243

[42] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 243 - 244

Ako se zadovoljena dva kriterija, i to kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost), i kriterij uspješnosti, tj. efikasnosti (profitabilnost, tj. rentabilnost) govorimo o dobro upravljanom poslovanju. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti smatraju se pokazateljima sigurnosti poslovanja tj. pokazateljima financijskog položaja poslovanja. Dok su pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja zapravo pokazatelji uspješnosti (efikasnosti) poslovanja.[43]

Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele obveze u kratkom roku. Najčešći eksplicitni pokazatelji likvidnosti su koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Svi navedeni pokazatelji računaju se na temelju podataka iz bilance. [44]

- Koeficijent trenutne likvidnosti = novac / kratkoročne obveze
- Koeficijent ubrzane likvidnosti = novac + potraživanja / kratkoročne obveze
- Koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze
- Koeficijent financijske stabilnosti = dugotrajna imovina / kapital + dugoročne obveze

Značenje dobre likvidnosti je u tome što smanjuje rizik od mogućeg financijskog sloma (bankrota) poduzeća, ovaj pokazatelj upućuje na aktivnosti koje treba poduzimati u poslovanju kako poduzeće ne bi ostalo bez gotovine što bi moglo uzrokovati blokadu računa.[45]

Koeficijent trenutne likvidnosti ukazuje na sposobnost poduzeća za trenutno podmirenje obveza. Učikovitija mjera je koeficijent ubrzane likvidnosti, ističe se kako bi njegova vrijednost trebala biti 1 ili veća od 1, što bi značilo da bi poduzeće koje želi održavati normalnu likvidnost trebalo imati brzo unovčive imovine minimalno toliko koliko ima kratkoročnih obveza. U mjerenju likvidnosti najznačajniji pokazatelji su koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Koeficijent tekuće likvidnosti u pravilu bi trebao biti veći od 2, tj. poduzeće mora imati minimalno dvostruko više kratkoročne imovine nego kratkoročnih obaveza. Da bi se održavala normalna likvidnost , dio kratkotrajne imovine mora biti financiran

[43] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 244
[44] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 248
[45] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str. 130

iz kvalitetnih dugoročnih izvora koji se naziva radni kapital (working capital). Koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od 1, jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća. Ukoliko su spomenuti pokazatelji manji od zadanih granica, poduzeće ne mora biti nelikvidno, već sve ovisi kojom se djelatnošću bavi, kakva je struktura imovine i obveza, kao i aktivnost poduzeća mjerena koeficijentom obrta i trajanjem obrta (obrt ukupne imovine).[46]

Pokazatelji zaduženosti

Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva tri pokazatelja se formiraju na temelju bilance, stoga odražavaju statičku zaduženost. Ti pokazatelji su odraz strukture pasive i govore koliko je imovine financirano iz vlastitoga kapitala (glavnice) i koliko je imovine financirano iz tuđega kapitala (obveza).[47]

- Koeficijent zaduženosti = ukupne obveze / ukupna imovina
- Koeficijent vlastitog financiranja = glavnica / ukupna imovina
- Koeficijent financiranja = ukupne obveze / glavnica
- Pokriće troškova kamata = dobit prije poreza i kamata / kamate
- Faktor zaduženosti = ukupne obveze / zadržana dobit + amortizacija
- Stupanj pokrića 1 = glavnica / dugotrajna imovina
- Stupanj pokrića 2 = (glavnica + dugoročne obveze) / dugotrajna imovina

Također u pokazatelje zaduženosti spada pokriće troškova kamata i faktor zaduženosti koji ukazuju na dinamičku zaduženost jer dug razmatraju s aspekta mogućnosti njegova podmirenja. Utvrđuju se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka i bilance.

[46] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 248 - 249
[47] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 250 – 251

Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti poznati su pod nazivom koeficijenti obrta koji se računaju na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Oni ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Ako je poznat koeficijent obrta tada je moguće izračunati i prosječne dane vezivanja sredstava, tj. prosječno vezivanje obrta. Najčešće se koeficijent obrta izračunava za ukupnu imovinu, kratkotrajnu imovinu i potraživanja. Na temelju koeficijenta obrta potraživanja moguće je utvrditi i prosječno trajanje naplate potraživanja. Svi se navedeni pokazatelji izračunavaju iz bilance i računa dobiti i gubitka.[48]

- Koeficijent obrta ukupne imovine = ukupni prihod / ukupna imovina
- Koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupni prihod / kratkotrajne imovina
- Koeficijent obrta potraživanja = prihodi od prodaje / potraživanja
- Trajanje naplate u danima = broj dana u godini (365) / koeficijent obrtaja potraživanja

Pomoću financijskih mjera aktivnosti najčešće se mjere dvije stvari:[49]

- opseg poslovnih aktivnosti koje stvaraju prihod,
- stupanj korištenja imovine na stvaranju prihoda.

Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, a računaju se na temelju podatka iz računa dobiti i gubitka. Odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda rezultira pokazateljem ukupne ekonomičnosti ili ekonomičnošću ukupnog poslovanja, osim ovih pokazatelja potrebno je bolje sagledati i parcijalne pokazatelje ekonomičnosti. Podrazumijeva se da je bolje da koeficijent ekonomičnosti bude što je moguće veći broj.[50]

- Ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi / ukupni rashodi
- Ekonomičnost poslovanja (prodaje) = prihodi od prodaje / rashodi od prodaje

[48] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 251 – 252
[49] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str. 17
[50] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 252

- Ekonomičnost financiranja = financijski prihodi / financijski rashodi

Pokazatelji profitabilnosti

U kontekstu pokazatelja profitabilnosti razmatraju se pokazatelji marže profita, rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitoga kapitala. Marža profita se računa na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka (izvještaja o dobiti). Ako se usporede neto i bruto marža profita, tada usporedba govori o tome koliko relativno u odnosu na ostvareni ukupni prihod iznosi porezno opterećenje. Ako se marža profita pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine rezultat će biti pokazatelj rentabilnosti (neto ili bruto). Pokazatelji rentabilnosti računaju se na temelju podataka bilance i računa dobiti i gubitka.[51]

- Neto marža profita = (neto dobit + kamate) / ukupni prihod
- Bruto marža profita = (dobit prije poreza + kamate) / ukupni prihod
- Neto rentabilnost imovine = (neto dobit + kamate) / ukupna imovina
- Bruto rentabilnost imovine = (dobit prije poreza + kamate) / ukupna imovina
- Rentabilnost vlastitog kapitala = neto dobit / vlastiti kapital (glavnica)

Profitabilnost se može definirati kao povećanje bogatstva dioničara ili vlasnika poduzeća, što neizravno pridonosi bogatstvu društva u cjelini. Ostvarivanje profita neophodno je za preživljavanje svake tvrtke, pa je to jedna od najvažnijih mjera performanse.[52]

Pokazatelji investiranja

S pomoću pokazatelja investiranja mjeri se uspješnost ulaganja u dionice poduzeća. Iako se u pravilu eksplicitno ne naglašava podrazumijeva se da se radi o običnim dionicama. Osim podataka iz financijskih izvještaja, za izračunavanje ovih pokazatelja potrebni su i podaci dionicama, posebice broju dionica i njihova tržišna vrijednost. Dobit po dionici i dividenda po dionici iskazuju se u novčanim jedinicama, u pravilu je dobit po dionici veća od dividende po dionici jer se dio dobiti zadržava, no moguća je i obrnuta situacija u tom slučaju dividende se

[51] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 253
[52] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str. 31

isplaćuju iz zadržane dobiti. Najznačajniji pokazatelji investiranja su pokazatelji rentabilnosti dionice.[53]

- Dobit po dionici (EPS) = neto dobit / broj dionica
- Dividenda po dionici (DPS) = dio neto dobiti za dividende / broj dionica
- Odnos isplate dividendi (DPR) = dividenda po dionici / dobit po dionici
- Odnos cijene i dobiti po dionici = tržišna cijena dionice / dobit po dionici
- Ukupna rentabilnost dionice = dobit po dionici / tržišna cijena dionice
- Dividenda rentabilnost dionice = dividenda po dionici / tržišna cijena dionice

[53] Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 254

3. TEMELJNE ZNAČAJKE I KONSTRUKCIJA BALANCED SCORECARD MODELA

3.1. Balanced Scorecard Model

Organizacije u današnjem okruženju prepunom promjena moraju posvetiti vrijeme, energiju, ljudske te financijske resurse mjerenju svojeg učinka u postizanju strateških ciljeva. Većina organizacija provodi spomenuta mjerenja, ali usprkos značajnim naporima, mnoge od njih su nezadovoljne svojim postignućima. Sustavi za bilježenje, praćenje, i prijenos informacija o učinku prepuni se nedostataka. U prošlosti sustavi mjerenja isključivo su se oslanjali na financijske pokazatelje, koji su se temeljili na materijalnoj imovini. Nematerijalna imovina poput znanja zaposlenika, odnosa klijenata i dobavljača predstavlja ključ u proizvodnji vrijednosti u današnjoj ekonomiji.[54]

Ovi nedostaci primorali su mnoge organizacije da razvijaju nezavisne sisteme koji će im omogućiti upravljanje na bazi neophodnih informacija. U odgovoru na ovaj problem, organizacije koje unaprijed razmišljaju počele su razvijati strateške sisteme za mjerenje performansi koje im omogućavaju da prate performanse u ključnim trenucima i brzo reagiraju, predviđaju promjene na tržištu, kao i konkurentske izazove.[55]

BSC pojavio se kao dokazan i uspješan alat da prevedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe neke organizacije, te da omogući organizacijama uspješnu provedbu svojih strategija.[56] Strategiju je potrebno provoditi na svim razinama poduzeća kako bi ona bila shvaćena. Upravljanje performansama tvrtke je stoga proces upravljanja izvršenja strategije i time obuhvaća cijeli ciklus od planiranja preko komuniciranja do upravljanja. BSC potiče radikalne, pozitivne i trajne promjene tvrtki, odnosno riječ je o strateškom sustavu upravljanja koji stavlja strategiju u središte procesa upravljanja performansama tvrtke. U današnjem vremenu tzv. "nove ekonomije" strateško planiranje nije više izolirano od proizvodnje, te ima veću ulogu u poslovanju tvrtke.[57]

---

[54] Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 11 - 12

[55] Marković, N., Petković, D., Trbojević, S., Bokonjić. D. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, raspoloživo na: http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/072-Q13-125.pdf/ (30.07.)

[56] Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 12

[57] Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9. str. 80 – 82

Obzirom na sažetost i fokusiranost ovog izvještaja, nije mu uloga zamijeniti tradicionalne izvještaje, već na jednom mjestu na jednostavan način prezentirati trenutačno stanje provođenja strategije.[58]

Bilanca postignuća predstavlja opširan i detaljan prikaz koji za uvođenje zahtjeva dosta vremena, karakterizira ga jednostavnost, razumljivost te transparentnost. Model je namijenjen tvrtkama svih veličina i djelatnosti, a njegova vrijednost se očituje u primjenjivosti na različitim oblicima organizacije. Također, ovaj model koriste neprofitne organizacije kod kojih nema orijentiranosti prema profitu kod financijskih performansi, već pružanju što kvalitetnije usluge uz što manji trošak.[59]

3.1.1. Teorijski okvir i razvojne faze BSC-a

BSC model razvili su početkom 90 – tih godina R. Kaplan i D. Norton. Autori su proveli istraživanje na desetak poduzeća kako bi istražili nove metode mjerenja performansi. Glavni poticaj za istraživanje bilo je vjerovanje da su financijske mjere neučikovite za suvremeno poslovno poduzetništvo. Studijske tvrtke zajedno s autorima smatrale su da oslanjanje na financijske mjere utječe na sposobnost stvaranja vrijednosti. Iz tih razloga 1992. definiraju koncept Balanced Scorecard modela u Harvard Business Review časopisu. Četiri godine nakon objavljuju knjigu „The Balanced Scorecard“ u kojem su definirana osnovna načela poslovanja za uspješno poslovanje organizacije.[60]

Prema Kaplan – u i Norton – u BSC je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti poduzeća te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja najvažnijih čimbenika uspješnosti. [61]

Model se temelji na četiri međusobno povezane perspektive i jednako važne perspektive – financijska perspektiva, perspektiva kupca, perspektiva internih poslovnih procesa i perspektiva učenja i razvoja. Prema Lončareviću može se izdvojiti „kvaliteta“ kao peta perspektiva.[62]

---

[58] Balanced Scorecard: Sustav uravnoteženih ciljeva raspoloživo na: http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1008-balanced-scorecard-sustav-uravnotezenih-ciljeva (30.07.)

[59] Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split, RiF, br.03, str.18.

[60] Niven, P. R. (2002): Balanced Scorecard: Step by Step, John Wiley&Sons Inc., New York. str. 12 – 13

[61] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 21

[62] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu. str. 6

Koncept ravnoteže je ključan u BSC modelu, te se ravnoteža nastoji uspostaviti posebno u tri sljedeća područja:[63]

- Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti. Financijske pokazatelje uspješnosti (npr. povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (npr. povećanje broja kupaca) koji nam pokazuju kako će se ostvareni rezultat održati u budućnosti.
- Ravnoteža između internih i eksternih stranaka tvrtke. Dioničari i kupci predstavljaju eksterne stranke za poduzeće, a zaposlenici interne stranke. Bilanca postignuća mora prepoznati suprotne potrebe tih skupina, dovesti ih u ravnotežu, te ih uspješno ugraditi u strategiju.
- Ravnoteža između "konačnih" i "usmjeravajućih" pokazatelja performanse. Konačni pokazatelji općenito oslikavaju prošle aktivnost (npr. ostvareni prihod, povrat na investirano). Usmjeravajući pokazatelji su oni koji vode prema ostvarenju konačnih pokazatelja (npr. povećanje broja i zadovoljstvo kupaca, povećanje prihoda, isporuke na vrijeme).

Dobro konstruiran BSC model definira jasne strateške ciljeve, temeljem kojih se odabiru mjere uspješnosti , ostvaruje komunikacija i osigurava procjena aktivnosti poslovnog subjekta. Prema Kaplanu BSC model koristi se pri:[64]

- objašnjavanju i dogovaranju strategije,
- komuniciranju strategije u poslovnom subjektu,
- prilagođavanju ciljeva strategiji poslovnog subjekta,
- povezivanju strategijskih ciljeva s dugoročnim ciljevima i definiran proračunom,
- periodičnim i sustavnim preispitivanjem strategije,
- povratnim vezama i učenju o mogućnostima poboljšanja strategije.

Ciljevi imaju odlučujuću ulogu u vođenju strateških promjena i u ostvarivanju vrhunskih rezultata. Da bi naglasili važnost potrebe za promjenom, menadžeri bi trebali postaviti ambiciozne i fleksibilne ciljeve, prihvatljive svakomu razumnom zaposleniku, koji svojim uspjehom mogu promijeniti organizaciju. Menadžment je taj koji mora spoznati neophodnost promjena u cijeloj organizaciji kako bi njezina poslovna izvedba bila bolja. Na temelju te

[63] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu. str. 6
[64] Dražić Lutilsky, I., Perčević H.(2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6. str. - 40

spoznaje utvrđuje se strategija kompanije. Konačno, preporuča se da rad na ostvarenju strateških organizacijskih ciljeva bude kontinuirani proces, a ne jednokratna akcija menadžmenta.[65]

Donositelji odluka moraju shvatiti da opredjeljenje za primjenu BSC modela zahtjeva promjene u poduzeću. Prema Jacobsonu najkritičnija su sljedeća područja:[66]

- otvorenost protoku informacija,
- transparentnost pri internom izvješćivanju o rezultatima,
- spremnost da se što prije uhvati u koštac s problemima.

Pomoću BSC pristupa tvrtke nastoje ostvariti sljedeće svrhe:[67]

- postavljanje mjerljivih strateških ciljeva,
- visoku transparentnost i zajedničko razumijevanje strategije i međusobno zavisnih strateških ciljeva,
- motiviranost i visoku razinu prihvatljivosti i identifikacije zaposlenika s vizijom, misijom, ciljevima i strategijama organizacije,
- usmjerenost na rezultate i učinke,
- bolji odnos s kupcima,
- učinkovita i djelotvorna obrada tržišta,
- strateško upravljanje investicijama,
- razvoj i rast vrijednosti tvrtke.

3.1.2. Osnovni razlozi korištenja BSC modela

Za industrijske tvrtke koje su postojale u prošlosti uobičajne metode mjerenja rezultata temeljile su se na financijskim pokazateljima koje mogu pokazivati dobre kratkoročne rezultate menadžerskih aktivnosti, a koje na dugi rok mogu biti štetne. Npr. snižavanje plaća zaposlenicima kratkoročno će poboljšati račun dobiti i gubitka, ali će dugoročno dovesti do pada motivacije i loših rezultata. Tvrtke se sve više okreću novim pristupima u mjerenju

[65] Norton, P.D., Russell, H.R (2006): Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard raspoloživo na: http:// www. adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc (30.07.)
[66] Jacobson, L. (2006): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 7 str. 39
[67] Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 123

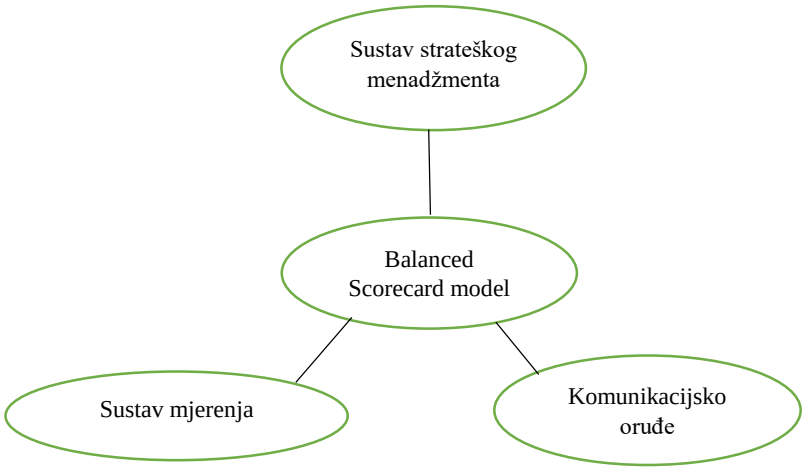
postignuća kako bi poboljšale poslovanje. U današnje vrijeme vrijednosti se ostvaruju na osnovi nedodirljive imovine koja se ne iskazuje računovodstvenoj bilanci a odnosi se na intelektualni kapital. Investiranje u nedodirljivu aktivu ne mora imati utjecaj na financijski rezultat i najčešće se ne pojavljuje u kratkom roku. Upravo zbog toga menadžer poduzeća mora donijeti odluku hoće li investirati u obrazovanje zaposlenika što će u prvoj godini povećati troškove, a smanjiti profit, dok će u slučaju izostanka ulaganja u obrazovanje zaposlenika troškovi biti manji a profit veći. U slučaju ako menadžer odluči ulagati u obrazovanje osigurat će buduće poslovanje tvrtke, ali će rezultati njihova učinka mjeren na klasičan način biti lošiji.[68]

Iz tog razloga BSC model nastoji uspostaviti vezu i ravnotežu između dvaju načina promatranja rezultata kako bi niži financijski rezultat dopunio rezultatom u kojem se ostvaruje strateški cilj.

Zbog toga BSC model ima tri bitne povezane namjene koje se odnose na:[69]

1. sustav mjerenja postignuća,
2. sustav strateškog upravljanja,
3. komunikacijsko oruđe.

Na Slici 3. vidimo da model definira strateške ciljeve na temelju kojih se biraju mjerila performanse, ostvaruje komunikacija između menadžera i zaposlenika, te vodi ostvarenju postavljenih ciljeva i osigurava realnija slika ukupnih postignuća organizacije.



Slika 3: Tri povezane namjene Balanced Scorecard
Izvor: Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str 311

[68] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 21
[69] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str. 310

3.1.3. Definiranje misije, vizije i strategije organizacije za potrebe BSC modela

Ciljevi i pokazatelji BSC – a nisu skup mjerila, već se izvode iz vizije, misije i strategije poduzeća. Pokazatelji odražavaju ravnotežu između eksterno usmjerenih veličina za vlasnike i kupce i internih mjerila za kritične poslovne procese, inovacije, učenje i rast. Uspostavlja se ravnoteža između prošlih i budućih aktivnosti i između objektivnih i subjektivnih činitelja uspjeha.[70]

Vizija predstavlja početak procesa u kojem se javljaju prilike za novi razvoj, inovacije, te usredotočuje na glavna područja djelovanja. Oblikovanje vizije i mobilizacija za njeno ostvarivanje dokazi su da kompanija zna kamo ide, da ima jasno određeno odredište iz kojeg slijedi jasna strategija. [71] Ako organizacija nema snažnu i uvjerljivu viziju koja će voditi aktivnosti zaposlenika, može se dogoditi da radnoj snazi nedostaje pravac u kojem će djelovat i koja ne može ostvarivati profit. Vizija se definira na rok od pet do deset godina.[72]

Misija je pak naša zadaća, ambicija kojom želimo istaknuti – tko smo mi, kakav je naš identitet, kako želimo da nas sredina prihvati, a u poslovnom svijetu – koji je naš posao, naše tržište. Misija se u cjelokupnom poslovnom procesu ističe kao ishodišna točka od koje nema odstupanja, jer nastaje potpuna konfuzija i smanjena učikovitost ili neuspjeh. [73]

Bez vizije se luta, a bez misije nema identiteta, gubi se komunikacija i fokus potrošača.[74] Iz vizije se zaključuje misija, koja sadrži kratki opis zašto tvrtka postoji. Misija je usmjerena prema zaposlenicima tvrtke i okolini, vizija i misija se spuštaju na operativna područja djelovanja, ta područja predstavljaju platformu o mogućim kretanjima u sljedećih nekoliko godina.[75]

Strategija se može definirati kao postavljanje ciljeva koje treba postići i određivanje načina za postizanje tih ciljeva. Strategija treba osigurati ostvarenje misije i vizije tvrtke, a postavljaju se za financijsku perspektivu, perspektivu kupca, perspektivu internog poslovnog procesa i perspektivu učenja i razvoja. Na temelju strategije izrađuju se planovi i budžeti.[76] Svrha

[70] Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF,No. 5. str. 35
[71] Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 121
[72] Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 109
[73] Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 121
[74] Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 121
[75] Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9. str.83
[76] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 23

strategije je da se ciljevi poduzeća ostvare u dugom razdoblju, a to će biti ostvareno samo u slučaju ako se prožima kroz cijelo poduzeće i obuhvaća sve zaposlene.[77]

Proces strateškog planiranja ponavlja se svake godine, vrednujući ciljeve nastale u prethodnoj godini i postavljajući nove ciljeve za sljedeće razdoblje. Tvrtke prilagođavaju koncept BSC modela potrebama, stoga se može izdvojiti strateška mapa kao sredstvo vrednovanja, komuniciranja i mjerenja strateških ciljeva. Strateška mapa je generički prikaz, odnosno opis strategije, a opisuje proces transformacije nematerijalne imovine u opipljive financijske rezultate. Tvrtka koja želi postići uspjeh u komunikaciju će uključiti dioničare i zaposlene. Svrha komunikacije je povezivanje svih zaposlenika čime se osigurava bolje znanje i feedback o strategiji na svim razinama tvrtke.[78]

BSC nije zamišljen kao izolirani upravljački alat, to je alat osmišljen da ponudi vrijedan proizvod. Upravo BSC model dešifrira našu misiju, viziju i strategiju u ciljeve učinaka mjere u svakoj od njegovih četiriju perspektiva. [79]

3.2. Četiri temeljne pretpostavke BSC modela

Jezgru modela BSC čini definiranje misije, vizije i strategije poduzeća na osnovu kojih se utvrđuju planovi, mjerila, zadaci i budžeti u četiri sljedeće perspektive:[80]

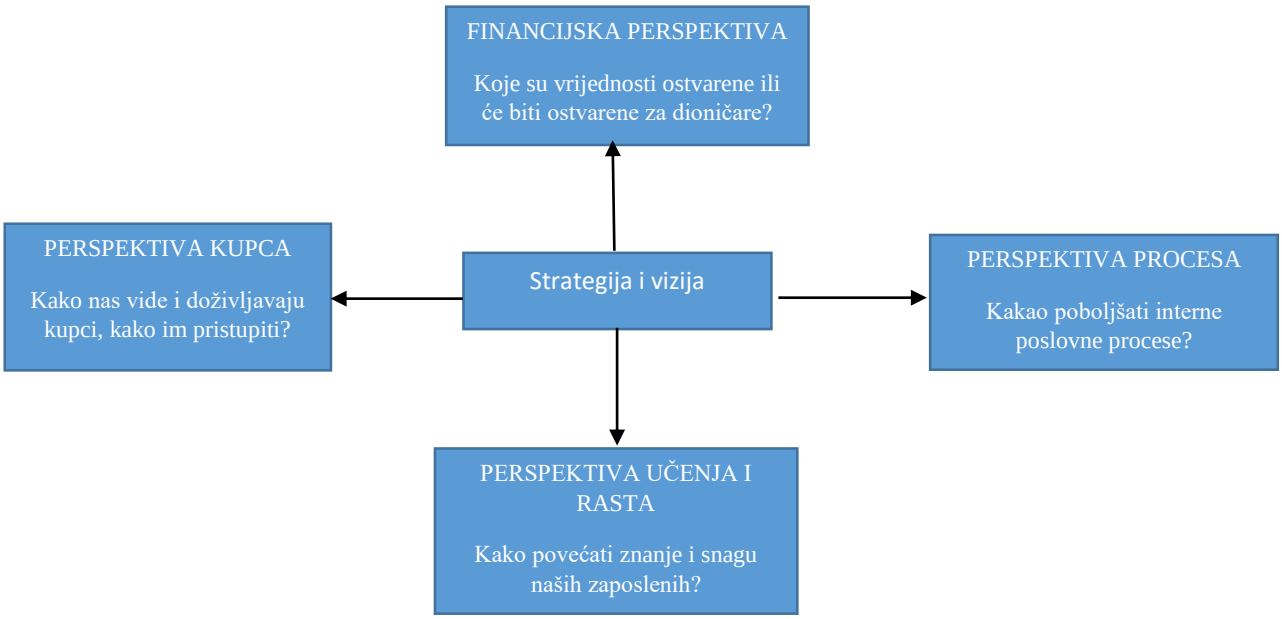
1. financijska perspektiva,
2. perspektiva kupca,
3. perspektiva internog poslovnog procesa,
4. perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih.

Svaki poslovni subjekt bi trebao definirati svoje pokazatelje koji određuju misiju, strategiju i ciljeve poduzeća. Konačni rezultat koji se mora postići trebao bi za svaku perspektivu, biti sljedeći:[81]

- popis ciljeva za perspektivu, popraćen detaljnim opisom svakog cilja,

[77] Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 121
[78] Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9. str. 83 - 84
[79] Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 1001
[80] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str. 316
[81] Dražić Lutilsky, I., Perčević H.(2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6. str. 42

- opis pokazatelja za svaki cilj,
- prikaz kako se svaki pokazatelj može kvantificirati i prikazati,
- grafički model povezanosti pokazatelja unutar perspektive i povezanosti pokazatelja s pokazateljima ili ciljevima u drugim perspektivama.



Slika 4: Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard
Izvor: Dražić Lutilsky, I., Perčević H. (2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6. str 41.

Iz slike 4 vidimo da se od strateškog menadžmenta očekuje da definira organizacijsko usmjerenje, te naglašava važnost vizije i strategije pomoću kojih će doći do ostvarenja ciljeva i implementacije strategije u kratkom, srednjem i dugom roku.[82] Naglasak se stavlja na mjerenje poslovnog uspjeha. Koji se sagledava kroz interne i eksterne utjecaje. Pored temeljne četiri perspektive, moguće je uvesti i nove perspektive, ukoliko menadžment ocjeni potrebnim.

Financijska perspektiva

Financijska perspektiva smatra se najvažnijim pokazateljem, jer prikazuje konačan rezultat na koji imaju utjecaj svi ostali čimbenici koji su djelovali u prošlom razdoblju.[83] Financijska perspektiva ne može se promatrati izolirano, već ih je potrebno usmjeriti prema potrošačima i

[82] Gulin, D.(2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.602.
[83] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 23

financijskim rezultatima. Financijski ciljevi su dugoročni ciljevi organizacije u kojima se nastoji ulaganjem po jednoj jedinici postići superiorni povrat sredstava.[84]

Ključ ove perspektive je u prikazivanju da li je strategija poduzeća pridonosi poboljšanju financijskog stanja poduzeća. Postupak odabira financijskih mjera nije jednostavan iz razloga što ne postoji jedinstvena mjera koja u potpunosti može oslikati financijski rezultat poslovanja.[85]

U praksi većina tvrtki bira financijske mjere u tri područja:[86]

- Rast poslovanja – mjeren financijskim pokazateljem a uključuje: porast prihoda, prihod po zaposlenom, porast aktive, porast aktive po zaposlenom, prihod iz novih proizvoda i usluga. Odabir mjera ovisi o strategiji tvrtke.
- Profitabilnost poslovanja – najviše koristi menadžerima, a koriste se sljedeći pokazatelji: profitna marža (profit kao postotak od prihoda), povrat na investirano (povrat na vlastiti kapital – ROE, povrat na aktivu – ROA, povrat na korišteni kapital – ROCE), profit po zaposlenom.
- Stvaranje vrijednosti – važan za dioničare, a služi se sljedećim pokazateljima: ekonomska dodana vrijednost (EVA), tržišna dodana vrijednost (MVA), dividende, cijena dionice.



Slika 5: Ciljevi financijske perspektive
Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, prilagođeno prema Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsmura, M.E.,Young, M.S.(2007):Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str.403

[84] Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 124
[85] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu. Str. 8
[86] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str 23 - 24

Slika 5 prikazuje da se ciljevi financijske perspektive u svrhu povećanja vrijednosti za dioničare ostvaruju na dva načina, i to:[87]

- Rastom prihoda – koji se postiže na dva načina: prodajom novih proizvoda i usluga na tržištu ili produbljujući odnose s klijentima, povećavajući vrijednost koju nude i stvarajući dodatnu profitabilnost.
- Poboljšavanje produktivnosti – također koristi dvostruki pristup i to: prva opcija je smanjenje tekućih troškova (kadrovske ili administrativne), dok je druga opcija poboljšanje iskoristivosti imovine (just in time) mogućnost veće prodaje s manje zaliha.

Perspektiva kupca

Perspektiva kupca predstavlja ishodište i odredište u određivanju jedinstvene baze podataka za sve strateški orijentirane jedinice. Kao ključni činitelj uspjeha određenog poslovnog sustava naglašava se „strategija maksimiranja zadovoljstva gosta“. Stoga je potrebno osigurati informacije o tržištima, trendovima u grani djelatnosti, strukturi kupaca, i sl. Radi se o procesima koji su orijentirani prema ciljnim kupcima, a povezano je s izborom markentiške strategije, što predstavlja promjene u kulturi ponašanja, suradnja s dobavljačima koji postaju dijelom opskrbnog lanca vrijednosti.[88]

Prema Kaplanu potrošačka perspektiva omogućuje kompanijama da usklade svoja ključna mjerila izvedbe u pogledu kupaca – zadovoljstvo, odanost, zadržavanje, pridobivanje i profitabilnost – s ciljanim klijentima i tržišnim segmentima.[89]

Neke od najčešćih mjera perspektive kupaca su:[90]

- Zadovoljstvo kupaca – Zadovoljstvo kupaca proizvodom ili uslugom je važan pokazatelj za buduće korake u poslovanju u pogledu ispunjavanja očekivanja kupaca. Ako mjerenje zadovoljstva kupaca poduzeću ukazuje na pad zadovoljstva kupaca ili na nezadovoljstvo kupaca to je signal za poduzeće da poduzme korektivne korake na vrijeme kako bi spriječilo gubitak buduće prodaje. Zadovoljstvo kupaca vodi do lojalnosti kupaca.

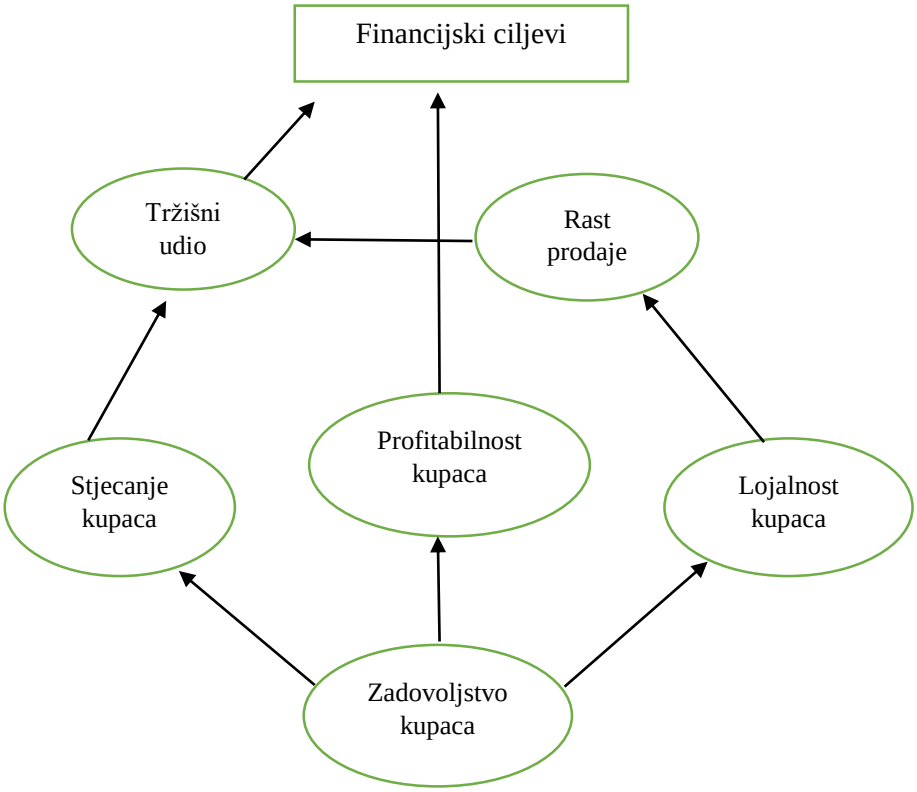
[87] Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 139 - 140
[88] Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, HZRiF, Zagreb. str. 60
[89] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate d.o.o., Zagreb. str. 63
[90] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu. str. 10

- Lojalnost kupaca – Lojalnost kupca predstavlja tendenciju postojećeg kupca da kontinuirano nabavlja proizvode i usluge od poduzeća. Zadržavanje ili lojalnost kupaca ukazuje koliko je uspješna kompanija u zadržavanju svojih kupaca budući da stjecanje novog kupca košta puno više od zadržavanja već postojećeg kupca. Lojalnost kupaca utječe na stjecanje novih kupaca jer je zadovoljan kupac najbolja promidžba za poduzeće.
- Stjecanje kupaca – Stjecanje novih kupaca teži je i zahtjevniji proces od zadržavanja već postojećih. Stjecanjem novih kupaca poduzeće ostvaruje rast prodaje te povećava svoj tržišni udio.
- Profitabilnost kupaca – Zadržavanje ili lojalnost postojećih kupaca utječe na povećanje profitabilnosti kupaca.
- Rast prodaje – Rast prodaje se ostvaruje prodajom dodatnih proizvoda i usluga postojećim kupcima ili pak novim kupcima.
- Podjela tržišta - Podjela tržišta mjeri udio poduzeća na određenom tržištu. Poduzeća mjere podjelu tržišta u terminima novčane prodaje, jedinica proizvoda ili broja kupaca.

Perspektiva kupaca opisuje na koji način poduzeće mora nastupiti pred potencijalnim kupcima, da bi moglo ostvariti postavljenu viziju. Poduzeće bi se moralo orijentirati na one segmente tržišta i kupaca u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Zadovoljni kupci koji u dugom roku ostaju vjerni proizvodima ili uslugama poduzeća jedan su od ključnih čimbenika uspjeha. Za poduzeća koja žele opstati u današnjim uvjetima i postići održivu konkurentsku prednost kupac mora biti u središtu. Samo poduzeća koja mogu brzo i efikasno zadovoljiti želje kupaca i pravodobno reagirati na promijenjene uvjete u smislu razvitka novoga proizvoda ili usluge mogu biti uspješna.[91]

Kod izbora pokazatelja za perspektivu kupaca potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja: Tko su naši ciljni kupci? Kakvu im vrijednost naše poduzeće može ponuditi? Vrlo je važno dati odgovore na ponuđena pitanja jer su u njima glavni uzroci neuspjeha. Naime, često se događa da poduzeća izbjegavaju usko fokusiranje i sve svoje proizvode nude veoma širokim segmentima kupaca. [92]

[91] Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća rasoloživo na; http://hrcak.srce.hr/file/12207 (31.07.)
[92] Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća rasoloživo na; http://hrcak.srce.hr/file/12207 str. 103 (31.07.)



Slika 6: Utjecaj perspektive kupca na financijske ciljeve
Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, prilagođeno prema Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 404.

Perspektiva internog poslovnog procesa

Perspektiva kupaca i financijska perspektiva su usmjerene na zadovoljstvo kupaca i dioničara dok perspektiva internih poslovnih procesa predstavlja način na koji se to ostvaruje. Četvrta perspektiva učenja i razvoja je uzročno – posljedično vezana za perspektivu internih poslovnih procesa budući da su zaposlenici ti koji provode i poboljšavaju interne poslovne procese. [93]

Aktivnosti poslovnog subjekta koje obuhvaćaju nabavu inputa, izradu proizvoda ili obavljanje usluga i proces isporuke finalnih učinaka odnosi se na interne procese. Interni procesi se nastoje unaprijediti skraćivanjem ciklusa izvođenja, uvođenjem efikasnije opreme i sl. Pokazatelji pomoću kojih se procjenjuju postignuća u internim poslovnim procesima su: trajanje proizvodnog ciklusa, postotak iskorištenja kapaciteta, prosječni troškovi po proizvodu, vrijeme

[93] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu. Str. 11

trajanja od narudžbe do isporuke, broj ili postotak proizvoda s greškom, smanjenje škarta u proizvodnji, postotak iskorištenja kapaciteta, obrtaj zaliha i sl.[94]

Kao ključni procesi perspektive internih poslovnih procesa identificirani su:[95]

- Operativni procesi – uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje proizvoda i usluga do dostave krajnjem kupcu. U te aktivnosti spada nabava sirovina od dobavljača, proizvodnja proizvoda/usluga te distribucija gotovog proizvoda/usluge krajnjem kupcu.
- Procesi upravljanja kupcima – predstavljaju aktivnosti kojima se odnosi sa kupcima još više produbljuju, a obuhvaćaju: odabir kupaca, stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca i povećanje poslovanja s kupcima.
- Procesi inovacije - predstavljaju konstantnu inovativnost i usredotočenost na potrebe kupaca koja ovisi o mogućnosti zaposlenika poduzeća da budu inovativni, te nove inovacije pretvore u nove proizvode i usluge.
- Socijalni procesi i procesi regulacije – predstavljaju skup nacionalnih i lokalnih regulativa kojih se poduzeće mora pridržavati u svome poslovanju, te aktivnosti na unapređenju zajedničkog dobra zajednice.

Perspektiva internih procesa ne obuhvaća samo poboljšanje postojećih procesa poslovanja, nego i inovativni proces koji je orijentiran na identifikaciju želja potencijalnih kupaca i na razvijanje novih proizvoda i procesa proizvodnje. Dalje, u ovoj perspektivi posebna je pozornost posvećena procesu proizvodnje u smislu smanjenja troškova proizvodnje i isporuke proizvoda, odnosno obavljanja usluga.[96]

Perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih

Ciljevi i mjere u perspektivi učenja i rasta zaposlenika su pokretači ostalih triju perspektiva. Kada se u okviru ove perspektive definiraju ciljevi i mjere uočava se jaz između trenutne

[94] Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11. str. 43
[95] Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey. Str. 407
[96] Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća rasoloživo na; http://hrcak.srce.hr/file/12207 str. 103 (31.07.)

infrastrukture koja poduzeću stoji na raspolaganju, a koja se sastoji od ljudskih, organizacijskih i informacijskih resursa, i infrastrukture potrebne za osiguranje održivog razvitka.[97]

Ova perspektiva stavlja naglasak na razvijanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih. Ako se žele ostvariti dugoročno dobri financijski rezultati, poduzeća moraju ulagati u svoju infrastrukturu – ljude, sustave i procedure, jer oni čine temelj učenja i razvoja u poduzeću. Perspektiva učenja i rasta usmjerava mjerenja na tri osnovna pokazatelja:[98]

- Zadovoljstvo zaposlenika i njihova motivacija preduvjet su za unaprjeđenje kvalitete, produktivnosti i zadovoljstva kupaca. Kako bi poduzeća osigurala visoku razinu zadovoljstva svojih kupaca, morat će osigurati da njihove kupce uslužuju zadovoljni zaposlenici.
- Zadržavanje zaposlenika predstavlja zadaću poduzeća da zadrži one zaposlene za koje organizacija ima dugoročni interes. Poduzeća dugoročno ulažu u svoje zaposlenike, tako da bi njihov odlazak iz poduzeća značio gubitak intelektualnoga kapitala.
- Produktivnost zaposlenika mjeri se outputom po zaposlenom. Output se može mjeriti fizičkim mjerama (broj proizvoda po zaposlenom, broj prevaljenih kilometara) ili s financijskim mjerama (prihod po zaposlenom, profit po zaposlenom, dodana vrijednost po zaposlenom i sl.).

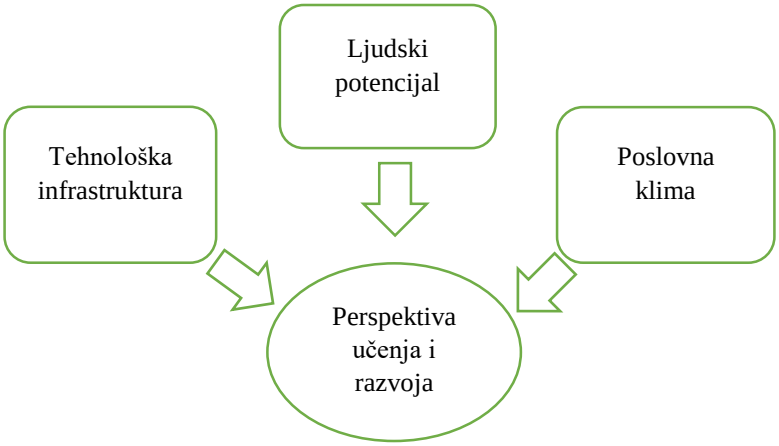
Uspješnost zaposlenih se temelji na znanju i kompetencijama, stoga je potrebno razvijati sustav cjeloživotnog obrazovanja jer znanje uz inovacije predstavlja značajnu konkurentsku prednost sustava. Da bi ova perspektiva bila uspješna glavni menadžer mora motivirati svoje suradnike u svrhu postizanja dugoročnih ciljeva.[99]

Ova perspektiva naglašava važnost investiranja u budućnost, no ne samo uobičajnog ulaganja u opremu, istraživanje i razvoj, nego i ulaganje u ljude, sustave i procese. Naglašavaju se tri kategorije:[100]

- potencijal suradnika,

[97] Bakotić, D. (2014): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1. str. 375
[98] Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa. str. 697
[99] Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, HZRiF, Zagreb. str 618 - 619
[100] Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF,No. 5. str. 38

- potencijal informacijskih sustava,
- motivacija, kompetentnost i usmjerenje na cilj.



Slika 7: Ciljevi perspektive učenja i razvoja
Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, prilagođeno prema Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsmura, M.E., Young, M.S. (2007):Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 410

Iz slike 7 možemo vidjeti da ljudski potencijal čini temelj uspješnog poslovanja, a predstavlja kombinaciju znanja, vještina i talenta. Osim vještina koje zaposlenici posjeduju važno je i zadovoljstvo zaposlenika koje utječe na poslovanje, kvalitetu i produktivnost. Intelektualni faktor je ključan nefinancijski faktor kojeg razvijaju zaposlenici. Informatičko-tehnološka podrška u poduzeću predstavlja glavni faktor u povezivanju poslovanja te uspješnijeg provođenja strategije. Poslovna klima unutar poduzeća pridonosi uspješnom ostvarenju ciljeva.[101]

3.3. Prednosti i nedostaci BSC modela

Kao i svaki model tako i BSC ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost modela je zasigurno mogućnost korištenja u bilo kojoj gospodarskoj grani, no veliki utjecaj konkurencije zahtjeva i različite skupine pokazatelja. Pokazatelji moraju biti prilagođeni viziji tj. svrsi poduzeća, strategiji, tehnologiji i organizacijskoj kulturi. Prednosti modela su sljedeće:[102]

[101] Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsmura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 410
[102] Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11 str. 59 - 60

- Povezanost – BSC povezuje naizgled odvojena, a ovisna područja konkurentskog poslovanja. Menadžeri su dužni razmatrati sve značajne pokazatelje istodobno.
- Nefinancijski pokazatelji – BSC model zahtjeva da menadžeri odaberu ograničeni broj pokazatelja za svako od četiriju područja i da se usredotoče na ključne čimbenike ostvarivanja strategije. BSC uklanja "provaliju" između kratkoročnog mjerenja uspješnosti i mjerenja dugoročne uspješnosti poduzeća.
- Ostvarivanje strategije – bit BSC je strategija a ne nadzor što je bilo karakteristično za klasične sustave mjerenja, odnosno određivali su što trebaju raditi zaposlenici te potom nadzirali njihovu uspješnost. U suvremenom svijetu nije moguće točno odrediti kako da zaposlenici ostvare ciljeve, te BSC uključuje zaposlene u odabir postupaka koji će voditi zajedničkom cilju. Važno je da s modelom BSC budu upoznati svi zaposleni.
- Uporabljivost – BSC pruža informacije za unutarnje i vanjske korisnike. Financijsko motrište i motrište poslovanja s kupcima su vanjska motrišta, jer opisuju gledanje vanjskih osoba (dioničara, kupaca) na poduzeća. Druga dva motrišta prikazuju unutarnje poslovanje poduzeća.

BSC model način je mjerenja uspješnosti poslovanja, koji uklanja slabosti klasičnog modela mjerenja. Unatoč tome, pojavljuju se određena ograničenja. Nedostaci modela su:[103]

- Novost – model nije novina u načinu mjerenja uspješnosti poslovanja. U praksi su se primjenjivali nefinancijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti.
- Nepotpunost – model obuhvaća mnoga područja poslovanja, međutim u BSC modelu motrišta nisu potpuna. Potrebno je više pozornosti posvetiti ostalim značajnim skupinama poput dobavljača koji zaslužuju više pozornosti u određivanju ciljeva nabavne funkcije i praćenja uspješnosti.
- Opsežnost – BSC je opsežan sustav pokazatelja i informacija koji može prouzročiti teškoće u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline, odnosno pri uspoređivanju poslovanja poduzeća s drugima.

[103] Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11 str. 60

3.4. Primjena BSC-a u Hrvatskoj

BSC model je namijenjen tvrtkama svih veličina i djelatnosti, kako bi povezali strateške i operativne ciljeve te stvorili sustav za praćenje temeljen na financijskim i nefinancijskim pokazateljima. Primjenjivanje BSC modela u praksi dalo je dobre rezultate te se pokazalo nužnim i korisnim. Ciljevi uvođenja mogu se klasificirati na sljedeće pokazatelje: uravnoteženo upravljanje, poboljšanja operacionalizacija strategije, poboljšanja transparentnost i priopćavanje ciljeva organizacije.[104] Iskustvo financijskih institucija u Hrvatskoj o primjeni Balanced Scorecard relativno je ograničeno i svodi se isključivo na teorijsko poznavanje pojma i njegovih osnovnih karakteristika. Ulaskom Hrvatske u EU postoje i sve veće potrebe za modelom kako bi gospodarstvo bilo u mogućnosti reagirati na kontinuirana unaprjeđenja tehnologije, porast globalizacije te intenzivna konkurentska kretanja na tržištu.[105]

Prema Lončareviću najčešći problemi i prepreke uvođenja modela su: otpor zaposlenika prema promjenama, nedovoljna posvećenost menadžmenta sustavu BSC, strah od rezultata mjerenja uspješnosti. [106] Ipak mali broj poduzeća koji je uveo sustav bilance postignuća u svoje poslovanje, dovoljan je da pokaže drugima da se isplati. Poduzeća koja koriste model ostvaruju bolje upravljanje poduzećem u cjelini, mogućnost boljeg praćenja i ostvarenja zacrtane strategije i poboljšanje financijskih rezultata.[107]

Istraživanje provedeno na uzorku od 400 poduzeća, pokazalo je da velik broj poduzeća u praksi ne primjenjuje suvremene sustave strateškog upravljanja kao što je sustav uravnoteženih ciljeva. Od promatranih poduzeća BSC sustav menadžmenta primjenjuje 16 poduzeća (23%). Sustav ne primjenjuje 49 poduzeća (71%), a ostali ispitanici nisu znali primjenjuje li se sustav. Od poduzeća koja primjenjuju BSC 38% potpuno je zadovoljno primjenom strategije. Treba naglasiti da je bilancu postignuća nemoguće uspješno provesti bez apsolutne podrške top-menadžmenta.[108] Među prvima koji su započeli koristiti ovu strategiju su hrvatske tvrtke Ericsson Nikola Tesla te Pliva.

---

[104] Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11. str. 176 - 177
[105] Renko, F.: „Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer izhrvatske poslovne prakse“, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2000., Ekonomski pregled 51 str 14 - 16
[106] Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća rasoloživo na; http://hrcak.srce.hr/file/12207 (01.08.)
[107] Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa. str 710
[108] Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća rasoloživo na; http://hrcak.srce.hr/file/12207 (01.08.)

3.4.1. Primjer iz prakse: Ericsson Nikola Tesla[109]

Poslovni procesi i okolina mijenjaju se velikim brzinama: mobilnost, internet, e-poslovanje. Poduzeća u industriji koja ne prate takve promjene u poslovanju ostaju daleko iza svojih konkurenata. Iz toga je razloga, a u cilju zadržavanja jednako uspješnog poslovanja i u budućnosti stvoren je jedinstveni model koji su počele primjenjivati sve razine u poduzeću. Kao dio procesa poslovnog upravljanja u Ericssonu Nikoli Tesli d.d. uveden je 1998. Balanced Scorecard kao sastavni dio upravljačkog mehanizma. To je proces u kojem menadžment preko zaposlenika implementira strategiju poduzeću. Proces poslovnog upravljanja dizajniran je u cilju povećanja fleksibilnosti i upravljanja poduzećem u nestabilnom poslovnome okruženju. On omogućuje da model ide u pravome smjeru, a ujedno u potpunosti respektira dinamiku tržišta i prirodu individualnoga posla. On je kontinuiran i neprekidan proces evolucije.

Pokazatelje uspješnosti svrstavamo u tri grupe:

- Generički - mogu biti korišteni bilo gdje u kompaniji (zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih i dr.),
- Strateški - služe za praćenje određenih strateških namjera (pozicija na tržištu, kvaliteta proizvoda i dr.),
- Poslovni - koriste se za specifične poslove (rokovi isporuke).

Unutar poduzeća su svjesni da nisu samo financijski faktori ti koji stvaraju vrijednost. Tu su i ljudi, odnosi s kupcima i dobavljačima, interni procesi i inovacije. Stoga su i njihova mjerenja usmjerena uglavnom ka praćenju neopipljivih, odnosno skrivenih, faktora.

Ericsson Nikola Tesla svjestan da sve polazi od zaposlenika, oni su korijen poslovanja. Stoga im je želja bila stvoriti sustav koji razumiju svi, a ne samo menadžment, te na taj način omogućiti kontinuiranu komunikaciju između svih razina poduzeća. Kako bi provjerili svoja nagađanja proveli su upitnik o zadovoljstvu zaposlenika (isti se ispunjava jedanput godišnje) na postavljena pitanja dobili su odgovore koji su bili više nego zadovoljavajući. To je omogućilo poduzeću da poboljša svoje financijske rezultate.

[109] Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli raspoloživo na: http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf (02.08.)

3.4.2. Primjer iz prakse: Pliva d.o.o.[110]

Pliva je najveća farmaceutska kompanija u Hrvatskoj i jedna od vodećih u regiji. Kompanija je jedan od vodećih izvoznika: više od 80% proizvoda izvodi se, a najveća tržišta su SAD, Rusija i zemlje EU. Plivino poslovanje se odvija na proizvodnim lokacijama u Zagrebu i Savskom Marofu, a obuhvaća proizvodnju gotovih lijekova i aktivne farmaceutske supstancije. Sa 90 godina uspješnog farmaceutskog poslovanja, Pliva je danas članica Teva grupe, jedne od najvećih farmaceutskih kompanija u svijetu.

Zahvaljujući odobrenjima američke Uprave za hranu i lijekove (FDA), britanske Agencije za lijekove i medicinske proizvode (MHRA) te ostalih relevantnih europskih agencija, svrstana među proizvođače koji ispunjavaju svjetske standarde kvalitete potrebne za globalno tržište. Temeljni principi poslovanja su konkurentska proizvodnja i briga o korisnicima u svim segmentima zdravstvenog sustava. Danas Pliva u Hrvatskoj ima približno 1700 zaposlenih, a velika pozornost je usmjerena na njihovo profesionalno usavršavanje. Moto organizacije je cjeloživotno obrazovanje jer smatraju da su znanje i vještine najveće bogatstvo zaposlenika i kompanije. Svojim zaposlenicima Pliva omogućuje kreativnost, profesionalni razvoj, napredovanje u karijeri te kvalitetan timski rad.

Pliva je, 11. lipnja 2003. godine u Barceloni, dobila priznanje "Balanced Scorecard Hall of Fame" za korištenje sustava uravnoteženih ciljeva. Ovo priznanje dodjeljuje se tvrtkama koje uspješno primjenjuju BSC. Dobiveno priznanje još je jedna nagrada Plivi kao kompaniji koja kontinuirano unaprjeđuje vlastitu strategiju, ciljeve i organizaciju. BSC model omogućio je ovoj kompaniji potpuni, cjelovit pregled poslovanja koji obuhvaćaju financijske podatke te kapacitet znanja. Menadžment kompanije smatra kako ovaj sustav bitno doprinosi komuniciranju korporativne strategije i ciljeva, te ima bitnu ulogu u procesu procjene učinaka kao i percepciji kompanije u očima korisnika.[111]

[110] Pliva Hrvatska d.o.o. raspoloživo na :http://www.iaeste.hr/companyshuttle/pliva.html (02.08.)
[111] Pliva d.o.o. raspoloživo na: http://www.pliva.hr/press-kutak/novosti/clanak/62/PLIVA-usla-u-Kucu-slavnih.html (02.08.)

4. IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA GRAĐA D.D.

4.1. Opći podaci o poduzeću Građa d.d.[112]

Osnovana 1952. godine, tvrtka Građa Solin bavi se prodajom alata, brava, drvene galanterije, elektromaterijala, hidroizolacije, termoizolacije, obloga zidnih, podnih i dr., rasvjetnih tijela, garažnih vrata, bijele tehnike, klima-uređaja, TV, video opreme, građevinskog materijala, keramike, sanitarija i ostalog potrebnog za uređenje interijera. Tada je tvrtka zapošljavala 380 radnika. Građa Solin posjeduje prodajne centre u Solinu, Šibeniku, Zadru, i Opuzenu te u Rijeci. Tvrtka je registrirana u Trgovačkom sudu u Splitu, te se smatra velikim poduzetnikom. Temeljni kapital tvrtke je 5.449.960.00 kn.

Tvrtka ima registrirane djelatnosti poput trgovine na veliko i malo, proizvodnja betonskih proizvoda, posredovanje i zastupanje u prometu robe i usluga u vanjskotrgovačkom prometu, prijevoz robe cestom, poslovanje nekretninama te mjenjački poslovi.

Vizija društva je u skoroj budućnosti postati vodeće trgovačko društvo s građevinskim materijalima, koja u potpunosti ispunjava zahtjeve i očekivanja kupaca.

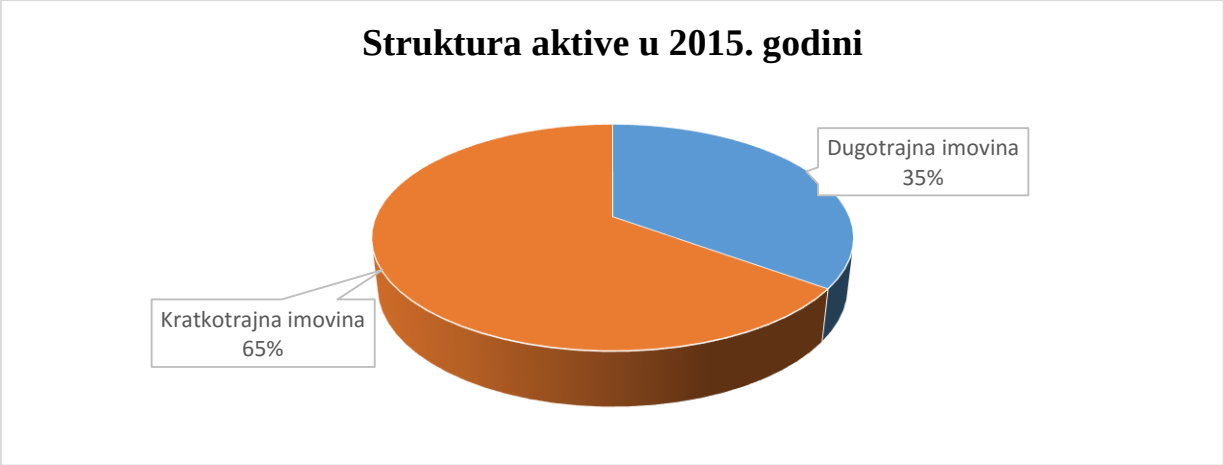
Misija je iskoristiti vlastitu poslovnu i stručnu izvrsnost u svrhu unaprjeđenja poslovanja. Tvrtki je najvažniji kriterij zadovoljstvo partnera, a što će dugoročno i kontinuirano donositi korist i zadovoljstvo svim radnicima i dioničarima društva. Kroz misiju poduzeća, Građa d.d. promovira snagu jer želi poduzeće sa modernom tehnologijom, a sve sa ciljem visokog zadovoljavanja potreba svojih kupaca. Da bi ispunili svoju misiju i ostvarivali svoje vrijednosti, poduzeće radi na pružanju kvalitetnih proizvoda i visoke razine usluge.

Na temelju postavljene vizije i misije poduzeće može planirati svoje akcije i definirati strategiju poduzeća u cilju daljnjeg uspješnog poslovanja. Strategija poduzeća Građa d.d. je kontinuirano razvijati ljudske potencijale, kao najvažniji resurs i ključan faktor konkurentske prednosti na tržištu. Također, poduzeće želi graditi dobre odnose sa poslovnim partnerima koji se temelje na međusobnom povjerenju i dosljednost kod ispunjenja preuzetih obaveza.[113]

[112] Podaci poduzeća Građa d.d. raspoloživi na http://www.poslovni.hr/burze/dionicarima-grae-solin-jos-tisucu-kuna-po-dionici-33427 (03.08.)
[113] Podaci poduzeća Građa d.d. raspoloživi na http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (03.08.)

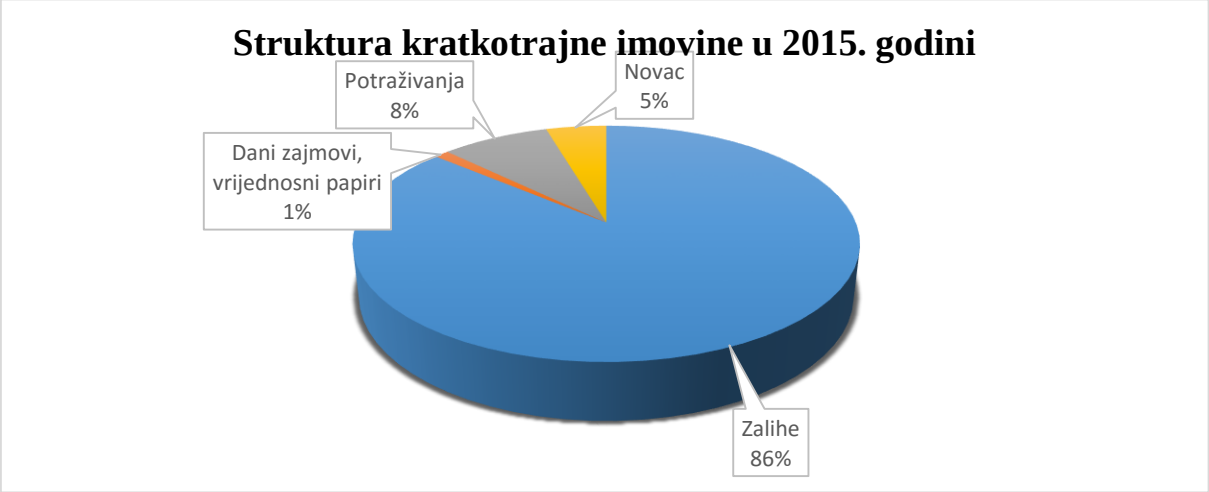
O ovom dijelu rada bit će prikazani podaci vezani uz rezultate poslovanja poduzeća Građa d.d., a odnose se na 2015. i 2016. godinu. Ukupni prihodi poduzeća Građa d.d. u 2015. godini iznosili su 411.464.769,00, dok su u 2016. godini iznosili 420.392.542,00 te se uglavnom odnose na prihod od trgovine na malo. Ukupni rashodi poduzeća u 2015. godini iznose 399.867.945,00, a u 2016. godini 406.044.119,00 kn. Račun dobiti i gubitka prikazuje da je ostvarena dobit u 2015. godini od 9.194.416,00 kn, dok dobit u 2016. godini bilježi rast, a iznosi 11.306.276,00 kn.

Struktura aktive bilance poduzeća Građa d.d. koristeći dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu iznosi 273.576.596,00 kn za 2015. godinu, dok za 2016. godinu iznosi 256.648.188,00.Struktura aktive za 2015. godinu prikazana je sljedećim grafikonom.



Grafikon 1: Struktura aktive u 2015. godini
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d.

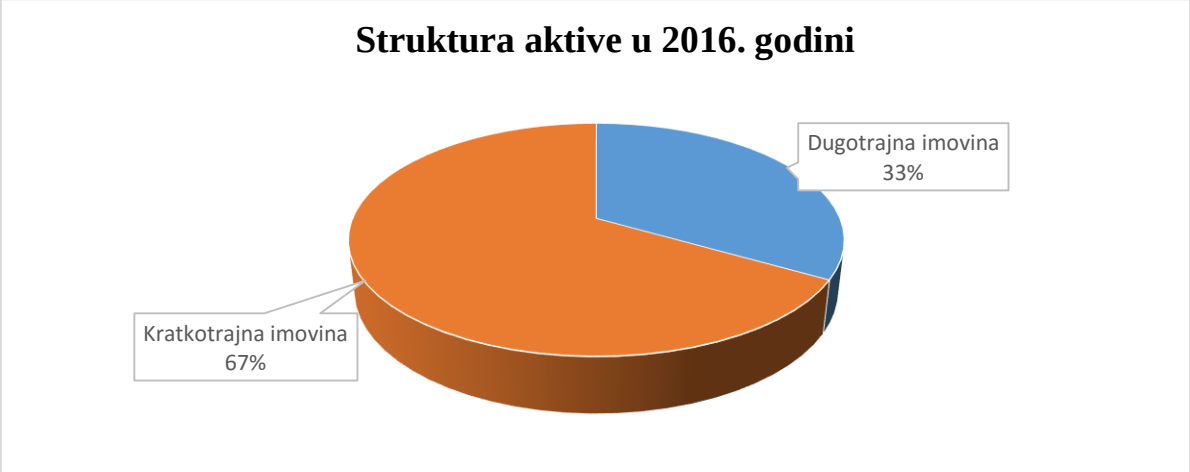
Iz grafikona 1 može se vidjeti da kratkotrajna imovina zauzima 65% ukupne aktive odnosno 177.846.606,00 kn, dok dugotrajna imovina iznosi 35%. tj. 95.729.990,00 kn u 2015. godini. Pojedinačne stavke kratkotrajne imovine za 2015. godinu prikazane su u sljedećim grafikonom.



Grafikon 2: Struktura kratkotrajne imovine u 2015. godini
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d.

Kratkotrajna imovina (obrtna sredstva) u 2015. godini sudjeluje sa 65% u aktivi. Najveći udio u kratkotrajnoj imovini s postotkom od 86% imaju zalihe, u iznosu od 153.239.417,00 kn zatim slijede potraživanja sa 8%, novac čini 5% ukupne kratkotrajne imovine, dani zajmovi imaju mali udio od 1%, dok plaćeni troškovi budućeg razdoblja zauzimaju najmanji dio, iznose 2.781,00 kn.

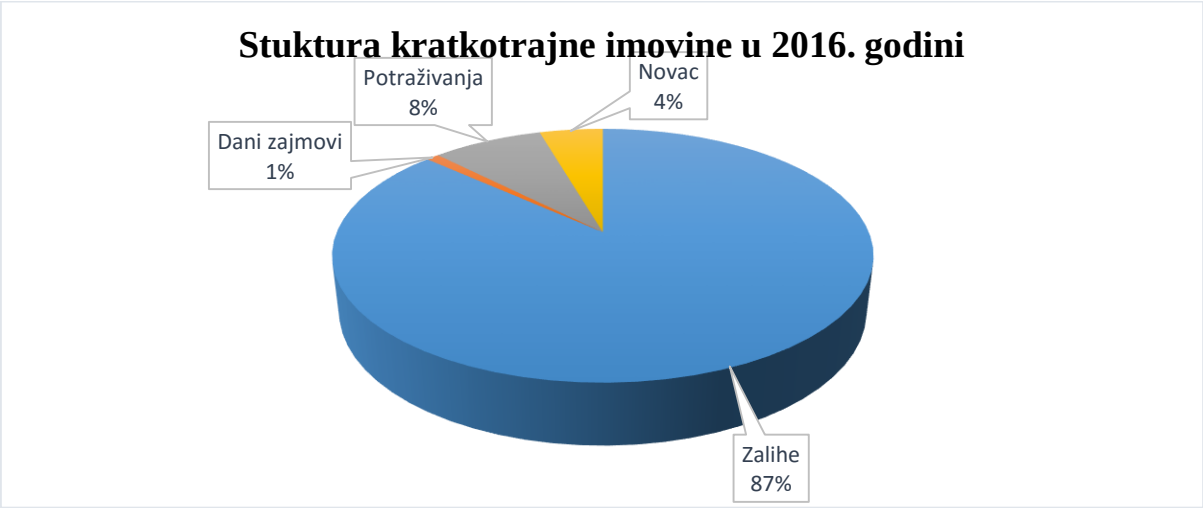
Struktura aktive za 2016. godinu prikazana je sljedećim grafikonom.



Grafikon 3: Struktura aktive u 2016. godini
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d.

Na temelju podataka iz 2016. godine vidimo da se udio kratkotrajne imovine povećao te ona sada iznosi 67%, odnosno 171.236.538,00 kn, a udio dugotrajne imovine se smanjio na 33% i iznosi 85.411.650,00 kn. Struktura aktive u 2016. godini iznosi 256.648.188,00 što je manje u odnosu na 2015. godinu za 6,1 %.

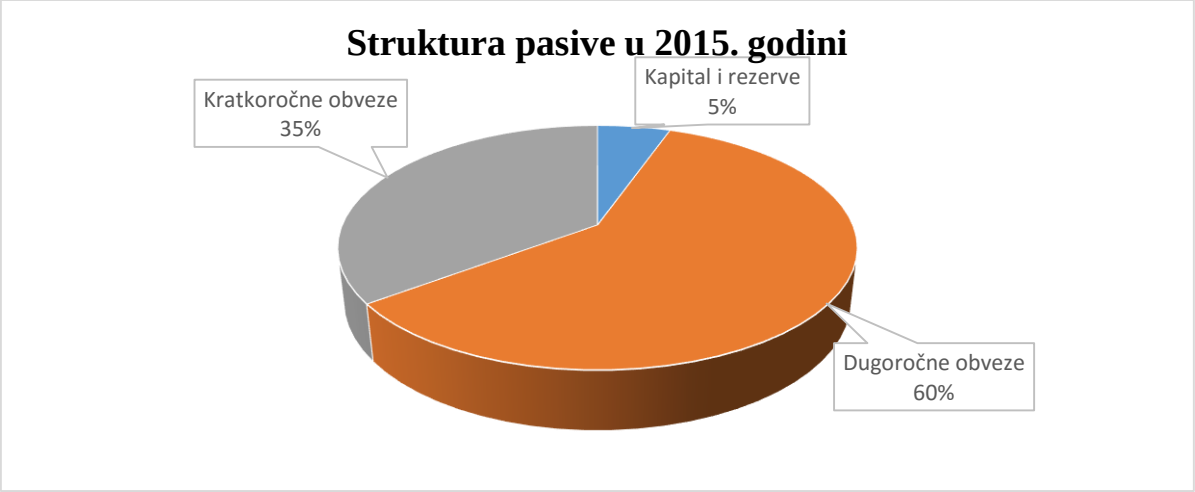
Sljedećim grafikonom prikazane su pojedinačne stavke aktive za 2016. godinu.



Grafikon 4: Struktura kratkotrajne imovine u 2016. godini
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d

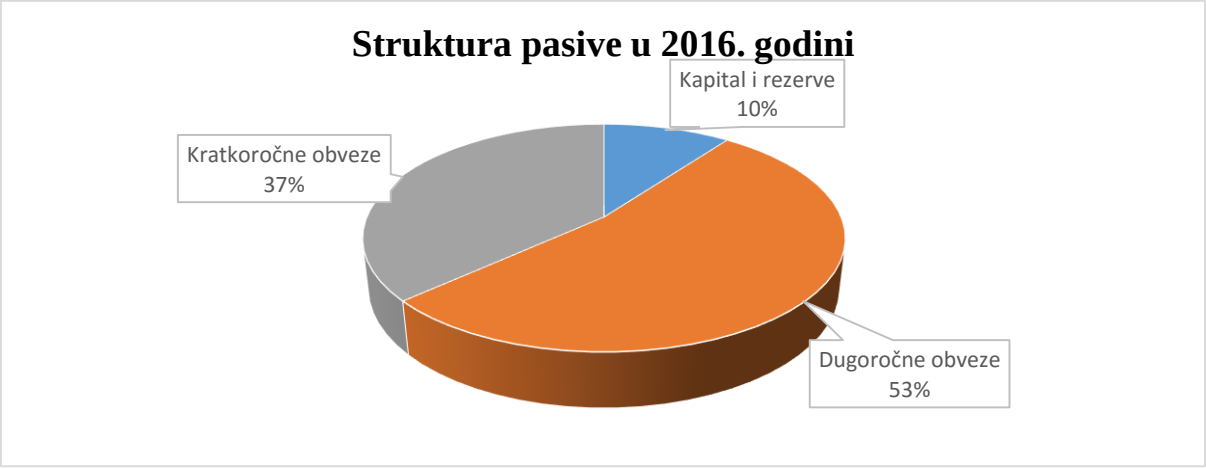
Iz grafikona 4 vidljivo je da se osnovne stavke iz pozicije aktive za 2016. godinu nisu bitnije promijenile, tek je udio zaliha narastao na 87%, te se novac smanjio na 4%, a iznosio je 7.733.995,00 kn, dok je u 2015. godini 8.125.166,00 kn.

Struktura pasive za 2015. i 2016. godinu prikazane su u sljedećim grafikonima:



Grafikon 5: Struktura pasive u 2015. godini
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d.

Iz grafikona vidimo da kapital i rezerve zauzimaju 5% ukupne pasive, odnosno 14.799.513,00 kn, od čega je temeljnog (upisanog) kapitala 5.449.960,00 kn. Kratkoročne obveze iznose 96.216.911,00 kn, od čega najveći dio zauzimaju kamate za zaduženja 38.797.022,00 kn. Najveći dio odnosi se na dugoročne obveze i to 60%, a iznosi 162.560.172,00 kn.



Grafikon 6: Struktura pasive u 2016. godini
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d.

U 2016. godini dolazi do manjih promjena u strukturi pasive. Kapital i rezerve sada čine 10% ukupne pasive, odnosno 26.105.787,00 kn. Kratkoročne obveze su se povećale na 37% u

odnosu na 2015. godinu i iznose 94.251.103,00 kn. Dugoročne obveze iako u manjem postotku o odnosu na godinu prije i dalje čine najveći udio pasive sa 53% u iznosu od 136.508.797,00 kn.

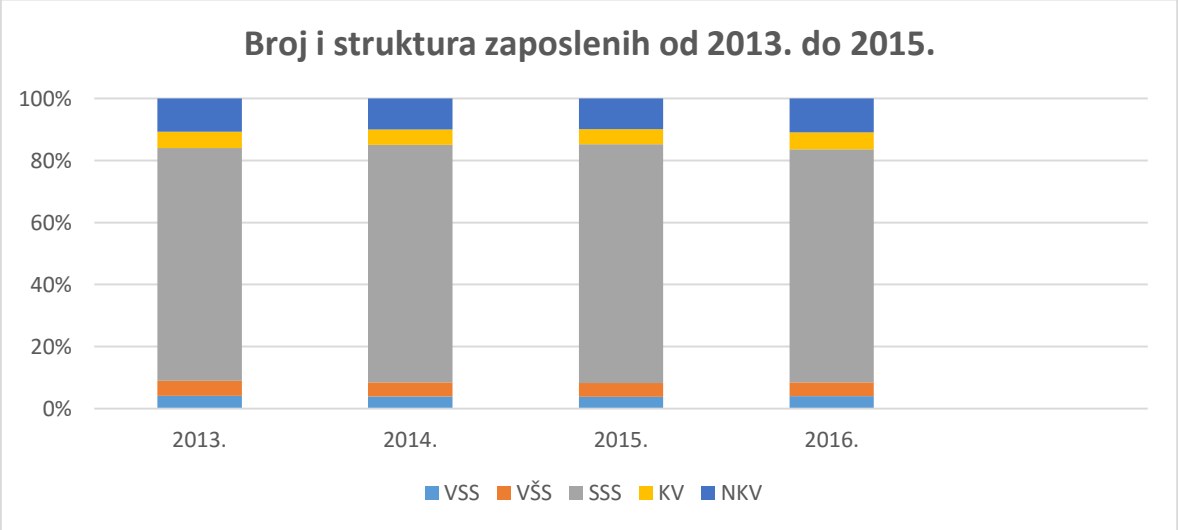
U nastavku rada bit će analiziran broj zaposlenika poduzeća Građa d.d. Prezentirani podaci odnose se na posljednje četiri godine poslovanja, prema broju i kvalifikacijskoj strukturi. Poduzeće Građa d.d. na dan 31.12.2015. godine upošljava 447 radnika, te je broj zaposlenih porastao u odnosu na 2013. godinu kada ih je bio zaposlen 441 radnik. Dok 2016. godina bilježi blagi pad broja zaposlenih i on iznosi 402.

Tablica 1: Broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih

Stručna sprema	2013.		2014.		2015.		2016.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
VSS	17	4	17	4	17	4	16	4
VŠS	20	5	20	5	20	5	18	5
SSS	310	75	338	76	344	76	302	74
KV	22	5	22	5	22	5	22	6
NKV	44	11	44	10	44	10	44	11
Ukupno	413	100	441	100	447	100	402	100

Izvor: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

U nastavku slijedi grafički prikaz strukture i broja zaposlenih u poduzeću Građa d.d.



Grafikon 7: Broj i struktura zaposlenih od 2013. do 2015.
Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Građa d.d.

Analizirajući stručnu spremu zaposlenika, vidimo da prevladavaju radnici sa srednjom stručnom spremom u sve tri godine. Dok se broj radnika u VSS, VŠS, KV i NKV nije znatnije mijenjao u posljednjih nekoliko godina.

Sljedeći dio rada odnosi se na analizu podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka, a predstavlja sustavno određivanje odnosa u okviru internih i eksternih izvješća. Ona obuhvaća praćenje performansi tvrtke radi njihova unaprjeđenja.[114] U nastavku rada biti će prikazani pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti i profitabilnosti.

Tablica 2: Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti	2015.	2016.
Koeficijent tekuće likvidnost	1,848	1,817
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,235	0,225
Koeficijent financijske stabilnosti	0,540	0,525

Izvor: Preuzeto sa http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

Pokazatelji koji su korišteni za ocjenu likvidnosti poduzeća Građa d.d. su: koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, te pokazatelj financijske stabilnosti. Iz tablice 2 može se vidjeti kako je poduzeće ostvarilo negativan trend kretanja pokazatelja likvidnosti, tj. poduzeće je imalo bolje pokazatelje likvidnosti u 2015. godini, odnosno u toj godini poduzeće je bilo sposobnije u podmirenju svojih dospjelih kratkoročnih obveza u odnosu na 2016. godinu.

Analizirajući navede pokazatelje pojedinačno možemo zaključiti da je poduzeće Građa d.d. smanjilo tekuću likvidnost poslovanja u 2016. godini u odnosu na 2015. godini. Na temelju dobivenih brojeva u obje godine nije ostvaren nužan uvjet da koeficijent bude veći od 2, tj. ali poduzeće ima taj pokazatelj veći od 1,80 u obje godine te je sposobno iz kratkotrajne imovine financirati kratkoročne obveze.

Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća da kratkoročne obveze podmiri brzo unovčivom imovinom, kako vidimo iz tablice 2 ovaj koeficijent je ispod 1 te uočavamo negativan trend ovog pokazatelja..

Koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od jedan, iz tablice je vidljivo da je poduzeće u mogućnosti da dugoročne izvore financiranja koristi za financiranje dugotrajne imovine. U

[114] Dropulić, I. (2013): Menadžersko računovodstvo , nastavni materijali, Sveučilište u Splitu. str. 20

2015. godini je vidljiv rast ovog pokazatelja što može ukazati na smanjenje likvidnosti, dok je u 2016. godini bolja vrijednost pokazatelja, te ukazuje na veću financijsku stabilnost.

Tablica 3: Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti	2015.	2016.
Koeficijent zaduženosti	0,95	0,90
Koeficijent vlastitog financiranja	0,05	0,10
Koeficijent financiranja	17,48	8,83

Izvor: Preuzeto sa http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

Ovi pokazatelji prikazuju strukturu kapitala poduzeća Građa d.d. odnosno koliko je imovine financirano iz vlastitog (glavnice) i tuđeg kapitala (obveza). Ako je velik stupanj zaduženosti poduzeće gubi financijsku stabilnost te se može suočiti s bankrotom.

Koeficijent zaduženosti prikazuje koliko je postotak imovine pribavljen zaduživanjem, a poželjna granica ovog pokazatelja bi trebala biti 0,5. Iz tablice vidimo da je poduzeće Građa d.d. u 2015. godini 95% svoje imovine financiralo putem zaduživanja čime je ostvareno negativno kretanje pokazatelja, dok je u 2016. godini ta vrijednost nešto niža iznosi 90%. Poduzeće koristi u 2015. godini tek 5% vlastitih sredstava, a u 2016. godini je vidljiv pozitivan trend vlastitog financiranja i on iznosi 10%.

Zadnji pokazatelj stavlja u omjer dug i glavnicu, pri čemu je poželjan što manja vrijednost pokazatelja. Na temelju dobivenih rezultata vidljiv je negativan trend ovog pokazatelja u 2015.godini, dok u 2016. nešto manji i iznosi 8,83 u 2016. godini.

Tablica 4: Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti	2015.	2016.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,50	1,64
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,31	2,37
Koeficijent obrta potraživanja	27,39	30,04

Izvor: Preuzeto sa http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

U tablici 4 analizirani su podaci poduzeća putem pokazatelja aktivnosti, pri tome su korišteni koeficijenti obrtaja ukupne imovine, obrtaja kratkotrajne imovine te koeficijent obrta potraživanja. Ovi pokazatelji ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu

U 2016. zabilježen je porast obrtaja ukupne imovine, odnosno poduzeće je na jednu uloženu novčanu jedinicu imovine ostvarilo 1,64 novčane jedinice prihoda. Također koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine bilježi rast u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu.

Koeficijent obrta potraživanja, također bilježi pozitivan trend u odnosu na prethodnu godinu. U 2015. godini on je iznosio 27,39, te se u 2016. godini povećao na 30,04 čime je došlo do smanjenja broja dana potrebnih da se naplate potraživanja,odnosno sa 13 dana koliko poduzeću treba da naplati svoja potraživanja u 2015. godini smanjilo se na 11 dana u 2016 godini.

Tablica 5: Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti	2015.	2016.
Neto profita marža	4,00 %	4,61%
Bruto profitna marža	4,23%	4,61%
Rentabilnost imovine(ROA)	6,36%	7,54%
Rentabilnost kapitala(ROE)	62,13%	43,31%
Dobit po dionici	641,09	788,34

Izvor: Preuzeto sa http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

U ovom dijelu rada analizirana je profitabilnost poslovanja poduzeća Građa d.d. za to su korišteni koeficijenti neto profitne marže, bruto profitne marže, rentabilnost imovine, rentabilnost kapitala i dobit po dionici. Kod prva tri pokazatelja vidljiv je pozitivan trend rasta u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu, dok rentabilnost kapitala ima negativan trend u 2016. godini u odnosu na prethodnu. Dobit po dionici je narasla u 2016. godini iznos 788,34 kn.

4.2. Analiza trenutnog modela izvještavanja

U ovom odlomku prikazan je trenutni model izvještavanja za potrebe poduzeća Građa d.d.

Fina

Matični broj | Osobni identifikacijski broj (OIB)

Obrazac TI-POD

Vrsta posla 777

Naziv obveznika:

Broj pošte i mjesto: | Šifra županije:

Ulica i kućni broj: | Šifra grada/općine:

Šifra djelatnosti:

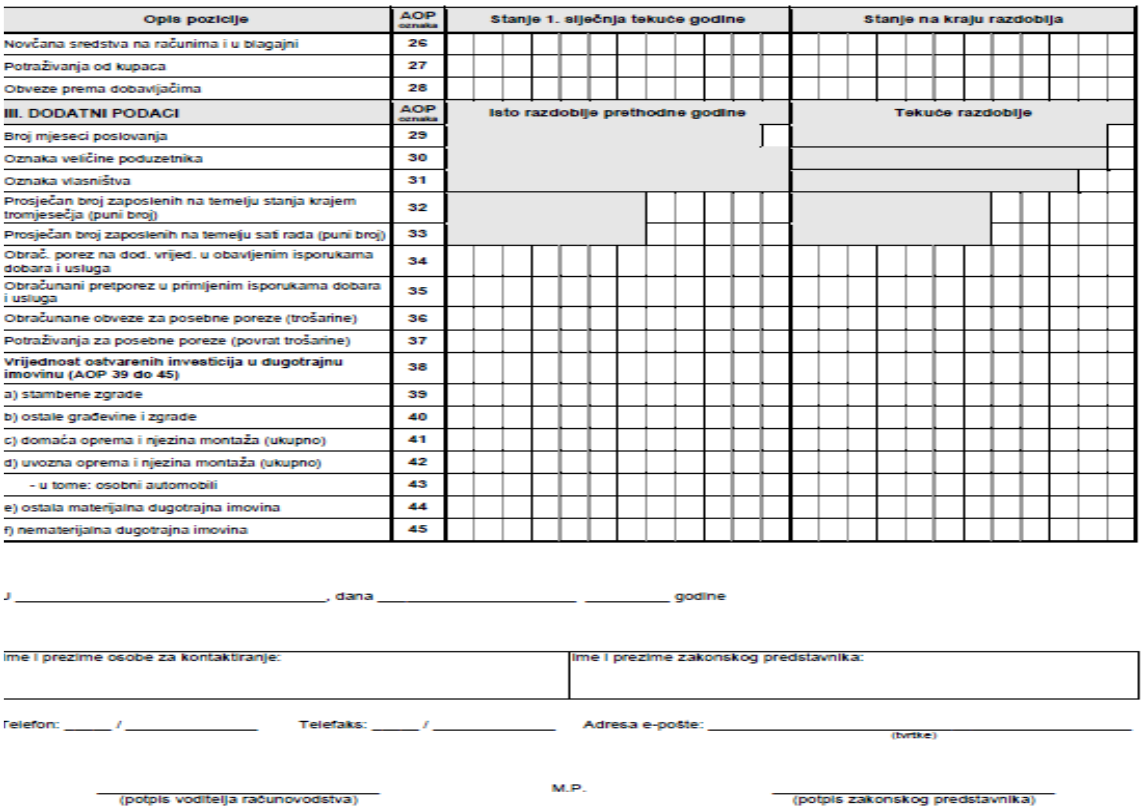
TROMJESEČNI IZVJEŠTAJ PODUZETNIKA

(I. - III., I. - VI., I. - IX.)

Za razdoblje _____ do _____ 20____ godine

Iznosi u kunama, bez lipa

Opis pozicije	AOP oznaka	Isto razdoblje prethodne godine	Tekuće razdoblje
1	2	3	4
I. PODACI O PRIHODIMA I RASHODIMA			
Prihodi od prodaje u zemlji	01		
Prihodi od prodaje u inozemstvu	02		
Prihodi na temelju uporabe vlastitih proizvoda, robe i usluga za vlastite potrebe	03		
Prihodi od kompenzacija, subvencija i dotacija	04		
Prihodi od poslovnog najma nekretnina, postrojenja, opreme i sl.	05		
Ostali prihodi	06		
Ukupni prihodi (AOP 01 do 06)	07		
Materijalni troškovi	08		
Nabavna vrijednost prodane trgovinske robe	09		
Ostali vanjski troškovi (troškovi usluga)	10		
Troškovi za osoblje (AOP 12 + 13)	11		
a) nadnice i plaće (neto)	12		
b) troškovi poreza, prireza i doprinosa iz plaća i na plaće	13		
Naknade izdataka za zaposlene i naknade za članove uprave	14		
Amortizacija	15		
Ostali troškovi poslovanja (nematerijalni)	16		
Financijski, izvanredni i ostali nenavedeni rashodi	17		
Ukupni rashodi (AOP 08 do 11 + 14 do 17)	18		
Porez na dobit	19		
Ostali porezi koji nisu iskazani u prethodnim pozicijama	20		
II. NEKI PODACI O STANJU IMOVINE I OBVEZA	**AOP oznaka**	**Stanje 1. siječnja tekuće godine**	**Stanje na kraju razdoblja**
Zalihe (AOP 22 + 23 + 24 + 25)	21		
a) sirovine i materijal	22		
b) proizvodnja u tijeku (nedovršena proizvodnja i poluproizvodi)	23		
c) trgovinska roba	24		
d) gotovi proizvodi	25		



Opis pozicije	AOP oznaka	Stanje 1. siječnja tekuće godine	Stanje na kraju razdoblja
Novčana sredstva na računima i u blagajni	26		
Potraživanja od kupaca	27		
Obveze prema dobavljačima	28		
III. DODATNI PODACI	**AOP oznaka**	**Isto razdoblje prethodne godine**	**Tekuće razdoblje**
Broj mjeseci poslovanja	29		
Oznaka veličine poduzetnika	30		
Oznaka vlasništva	31		
Prosječan broj zaposlenih na temelju stanja krajem tromjesečja (puni broj)	32		
Prosječan broj zaposlenih na temelju sati rada (puni broj)	33		
Obrač. porez na dod. vrijed. u obavljenim isporukama dobara i usluga	34		
Obračunani pretporez u primljenim isporukama dobara i usluga	35		
Obračunane obveze za posebne poreze (trošarine)	36		
Potraživanja za posebne poreze (povrat trošarine)	37		
Vrijednost ostvarenih investicija u dugotrajnu imovinu (AOP 39 do 45)	38		
a) stambene zgrade	39		
b) ostale građevine i zgrade	40		
c) domaća oprema i njezina montaža (ukupno)	41		
d) uvozna oprema i njezina montaža (ukupno)	42		
- u tome: osobni automobili	43		
e) ostala materijalna dugotrajna imovina	44		
f) nematerijalna dugotrajna imovina	45		

U _____, dana _____ _____ godine

Ime i prezime osobe za kontaktiranje: | Ime i prezime zakonskog predstavnika:

Telefon: _____ / _____ Telefaks: _____ / _____ Adresa e-pošte: _____ (tvrtke)

_____ (potpis voditelja računovodstva)

M.P.

_____ (potpis zakonskog predstavnika)

Slika 8: Tromjesečni izvještaj poduzetnika

Ovaj način izvještavanja prvenstveno pruža uvid u financijske pokazatelje te zanemaruje ostale pokazatelje nužne za poslovanje. Državni zavod za statistiku 2013. godine ukinuo je kvartalno izvještavanje, no poduzeće Građa d.d. ga povremeno koristi za interne potrebe. Financijski pokazatelji su vrlo važni za svako poduzeće no ne udovoljavaju suvremenom konkurentskom okruženju i potrebama poduzeća. Stoga je nužno u sustav uvesti i ostale pokazatelje koji su bitni za poduzeće i utječu na uspješnost poslovanja, a mogu se iskazivati mjerenjem. Tvrtka vodi evidenciju o kupcima, zaposlenicima, internim poslovnim procesima ali ne toliko kvalitetno i detaljno, stoga će se u ovom radu predstaviti alternativni model izvještavanja za potrebe menadžera u kojem će se definirati sve perspektive. BSC je model u kojem će se pored financijske perspektive definirati i perspektive kupca, internog poslovnog procesa, te perspektiva zaposlenika i time dobiti uvid u poslovanje poduzeća Građa d.d.

4.3. Implementacija BSC modela za poduzeće Građa d.d.

Svaka organizacija koja želi uvesti model BSC mora definirati pokazatelje koji najbolje izražavaju značenje strategije. Svaki model bi trebao biti jedinstven i sadržavati nekoliko jedinstvenih mjera. Bitno je da se model definira na pokazateljima koji su pokretači uspješnosti poduzeća kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Uspješnost je neophodno mjeriti s dva aspekta, i to:

- uspješnost u odnosu na prethodno razdoblje,
- uspješnost u odnosu na postavljene strateške ciljeve i ciljana postignuća.

Nakon definiranih ciljeva koji predstavljaju smjernice za provedbu strategije, sljedeći korak predstavlja određivanje mjera učinka za svaku od perspektiva. To će se provesti na način da se odredi nekoliko mjera za svaku pojedinu perspektivu. Mjere se koriste kako bi se odredilo da li poduzeće Građa d.d. ispunjava postavljene ciljeve te hoće li uspješno provesti strategije. Za praćenje i provedbu strategije potrebno je izraditi model mjerenja koji omogućava kvantitativno mjerenje. Nije nužno jednako rasporediti broj mjera po perspektivi, ali njihov utjecaj područja mora iznositi 100%.

BSC model provest će se na temelju poslovnog poduzeća Građa d.d. a sve sa ciljem dobivanja odgovora da li upotreba BSC modela za izvještavanje menadžera dugoročno omogućava kvalitetne informacije, uspješnije poslovanje i bolje upravljanje performansama nego sadašnji model izvještavanja.

U izradi BSC modela veliku pomoć dale su osobe zadužene za ljudske resurse te odjel računovodstva. Zaposlenice su omogućile sve potrebne informacije da bi model bio što kvalitetniji i precizniji na temelju čega se došlo do spoznaje o ciljevima, te definirale sve četiri perspektive BSC metode, odnosno financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internog procesa, te usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih.
Sljedeća tablica prikazuje perspektive BSC modela, ciljeve pojedinih perspektiva te odgovarajuće mjere koje će se koristiti u izradi ovog modela:

Tablica 6: Strateška mapa ciljeva, perspektiva i mjera za izradu BSC modela

Perspektiva	Cilj	Mjera
Financijska perspektiva	Porast prihoda	Ostvareni prihodi u tekućoj godini u odnosu na prethodnu
	Povećanje profitabilnosti	Povrat od vlastitog kapitala (ROE)
	Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme trajanja naplate potraživanja
	Smanjenje troškova	Udio troškova osoblja u ukupnim rashodima
		Prosječni troškovi zaposlenika
Perspektiva kupca	Povećanje broja kupaca	Broj kupaca
	Povećanje zadovoljstva kupaca	Postotak isporuke na vrijeme
	Skraćenje vremena isporuke	Broj dana od narudžbe do isporuke
	Ulaganje u marketing	Prosječno mjesečno ulaganje u oglašavanje
Perspektiva internih procesa	Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u okoliš
	Ciklus proizvodnje	Broj proizvedenih metara palete po radnom tjednu
Perspektiva učenja i razvoja	Smanjenje ozljeda zaposlenika na radu	Kvaliteta radnog okruženja
	Povećanje ulaganja za usavršavanje zaposlenika	Trošak školovanja
	Produktivnost zaposlenika	Postotak odsustva s posla

Izvor: Izrada autora

Za mjerenje i procjenu rezultata u BSC metodi, upotrebljavaju se ocjene postignuća rezultata za svaki pokazatelj. U ovom modelu za ocjenu postignuća na osnovi svakog pokazatelja služit će se ocjenama od 1 do 10, ocjena 5 znači 100% ispunjenja ciljane norme. Ocjene od 1 do 4 znače podbačaj u ostvarenju, a ocjene od 6 do 10 znače prebačaj. Ocjene se dodjeljuju tako da se za ostvarenja iznad razine i ispod razine ciljanog postignuća koristi sljedeća tablica:

Tablica 7: Ocjene za ostvarenje iznad razine ciljanog postignuća

Ostvarenje u %	Ocjena
100%	5
101% - 110% (do + 10%)	5,1 – 6
111% - 120% (od + 11% do + 20%)	6,1 – 7
121% - 130% (od + 21% do + 30%)	7,1 – 8
131% - 140% (od + 31% do + 40%)	8,1 – 9
preko 141% (preko + 41%)	9,1 - 10

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 27

Za ostvarenje ispod razine ciljnog postignuća ocjene se dodjeljuju prema sljedećoj tablici:

Tablica 8: Ocjene za ostvarenje ispod razine ciljanog postignuća

Ostvarenje u %	Ocjena
99% - 90% (do – 10%)	4,9 – 4
89% - 80% (od – 11% do – 20%)	3,9 – 3
79% - 70% (od – 21% do - 30%)	2,9 – 2
ispod 69% (ispod – 31%)	1,9 - 1

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 27

U rasponu između dviju ocjena za svaki postotak rezultata dodaje se ili oduzima 0,1 bod od ocjene. Na primjer, u rasponu ostvarenja rezultata od 100% do 110% određuju se intenziteti utjecaja za svaki pokazatelj što je prikazano u sljedećoj tablici:[115]

Tablica 9: Ocjene za svaki postotak rezultata

Ostvarenje u %	Ocjena
101%	5,1
102%	5,2
103%	5,3
104%	5,4
105%	5,5
106%	5,6
107%	5,7
108%	5,8
109%	5,9
110%	6,0

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 27

[115]Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 27

Tablica 10. Balanced Scorecard za poduzeće Građa d.d. za 2015. i 2016. godinu.

Ciljevi	Mjere	Ostvarenje 2015. godini	Ostvarenje 2016. godini	Razlika u %	Ocjena	Utjecaj pokazatelja	Broj bodova	Utjecaj područja	Broj bodova
Porast prihoda	Ostvareni prihodi u tekućoj godini u odnosu na prethodnu	411.464.769	420.392.542	2,17%	5,2	30%	1,56		
Povećanje profitabilnosti	Povrat od vlastitog kapitala (ROE)	62,13	43,31	-30,30%	2,0	20%	0,4		
Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme trajanja naplate potraživanja	13	11	15,38%	6,5	20%	1,3		
Smanjenje troškova	Udio troškova osoblja u ukupnim rashodima	7,05%	6,73%	4,5%	5,5	15%	0,83		
	Prosječni troškovi zaposlenika	63.060	67.995	-7,83%	4,3	15%	0,65		
Financijska perspektiva							**4,74**	**25%**	**1,19**
Povećanje broja kupaca	Broj kupaca	50.400	63.000	25%	7,5	40%	3		
Povećanje zadovoljstva kupaca	Postotak isporuke na vrijeme	85%	89%	4,7	5,5	30%	1,65		
Skraćenje vremena isporuke	Broj dana od narudžbe do isporuke	10	12	-20%	3,0	10%	0,3		
Ulaganje u marketing	Prosječno mjesečno ulaganje u oglašavanje	140.000	150.000	7,14%	5,7	20%	1,14		
Perspektiva kupca							**6,09**	**25%**	**1,52**
Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u okoliš	500.000	500.000	0	5,0	50%	2,5		
Ciklus proizvodnje	Broj proizvedenih metara greda po radnom tjednu	360	480	33,33%	8,3	50%	4,15		
Perspektiva internih procesa							**6,65**	**25%**	**1,66**
Smanjenje ozljeda zaposlenika na radu	Kvaliteta radnog okruženja	95%	97%	2%	5,2	40%	2,08		
Povećanje ulaganja za usavršavanje zaposlenika	Trošak školovanja	30.000	30.000	0	5,0	35%	1,75		
Produktivnost zaposlenika	Postotak odsustva s posla	24%	27%	-12,5%	3,7	25%	0,93		
Perspektiva učenja i razvoja							**4,76**	**25%**	**1,19**
Ukupna ocjena								**100%**	**5,56**

Izvor : Izrada autora

Prethodno je definiran način na koji će poduzeće Građa d.d. mjeriti i ocjenjivati uspješnost poslovanja, nakon čega je izrađen BSC model. Postavljeni su ciljevi i mjere te se za svaku mjeru pratilo ostvarenje u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu. Nakon toga dane su ocjene i broj bodova za svaku od mjera postavljene perspektive.

Kao prva perspektiva BSC modela navedena je financijska perspektiva. Model započinje perspektivom porasta prihoda, i bilježi porast od 2,17% u tekućoj godini te je prema definiranom rangu dodijeljena ocjena 5,2. Ovaj porast prihoda u 2016. godini omogućuje poduzeću jačanje konkurentskog položaja na tržištu. Povrat od vlastitog kapitala (ROE) stavlja u odnos neto dobit i kapital bilježi pad od 30,30%, te je navedenom pokazatelju dodijeljena ocjena 2.0. Pokazatelj naplate potraživanja se smanjio što u ovom slučaju pokazuje napredak tvrtke u smanjenju broja dana potrebnih da se naplate potraživanja, iznosi 15,38% sukladno tome dodijeljena mu je ocjena 6,5. Udio troškova osoblja u ukupnim rashodima smanjio se za 2016. godinu, iznosi 6,73% te je dodijeljena ocjena 5,5. Zadnji pokazatelj prosječnih troškova po zaposleniku bilježi pad od 7,73%, te je dodijeljena ocjena 4,3.

Druga perspektiva u BSC modelu je perspektiva kupaca. Cilj poduzeća je povećanje broja kupaca, što je i ostvareno u 2016. godinu, te bilježi povećanje od 25%, čime je dodijeljena ocjena 7,5. Zadovoljstvo kupaca je u promatranom razdoblju poraslo jer se povećao postotak isporuke robe na vrijeme na 89%, te je dodijeljena ocjena 5,5. Sljedeća perspektiva odnosi se na skraćenja vremena potrebnog za isporuku naručene robe, ovaj pokazatelj bilježi pad za 20%, te ima ocjenu 3. Ulaganje u marketing bilježi rast za 7,14%, te ima ocjenu 5,7.

Treća perspektiva u BSC modelu je perspektiva internih procesa. Poduzeće znatan dio novca ulaže u zaštitu okoliša, ali se taj iznos nije mijenjao u odnosu na prethodnu godinu, te ima ocjenu 5, dok je broj proizvedenih greda porastao na 480 u jednom tjednu po jednom radniku, čime je dana ocjena 8,3.

Posljednja perspektiva u BSC modelu je perspektiva učenja, rasta i razvoja. Cilj poduzeća je smanjiti broj bolovanja i povećati produktivnost zaposlenih kroz školovanje i dodatno usavršavanje. Građa d.d. želi smanjiti broj ozljeda na radu poboljšanjem kvalitete radnog okruženja. Povećanje kvalitete okruženja dovelo je do smanjenja broja ozljeda za 2% i dodijeljena je ocjena 5,2. Trošak školovanja nije se mijenjao u odnosnu na 2015. godinu, ali u planu je veće ulaganje u obrazovanje. Pokazatelj produktivnosti zaposlenika, bilježi pad od 12,5% , čime je dodijeljena ocjena 3,7.

Tablica 11: Mjerenje postignuća u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu

Perspektive	Utjecaj mjere	Broj bodova
Financijska perspektiva	25%	**1,19**
Perspektiva kupaca	25%	**1,52**
Perspektiva internih procesa	25%	**1,66**
Perspektiva učenja, rasta i razvoja	25%	**1,19**
Ukupno postignuće	**100%**	**5,56**

Izvor: Izrada autora

Zbrajanjem ukupnih ocjena svih perspektiva dolazi se do ukupnog postignuća poslovnog poduzeća Građa d.d., ukupni broj bodova iznosi 5,56. Možemo reći da je tvrtka poboljšala svoje rezultate u 2016. godini za otprilike 6% u odnosu na 2015. godinu, gledano s financijske perspektive najbolje ostvarene ocjene su kod ostvarenih prihoda, vremena potrebnog da se naplate potraživanja, te kod pokazatelja udio troškova osoblja u ukupnim rashodima. Dok pogoršanje bilježe pokazatelji povrata vlastitog kapitala i prosječni troškovi zaposlenika.

Kod perspektive kupaca poboljšanja su vidljiva kod broja kupaca kao ključnog pokazatelja ove perspektive čime se utječe na povećanje prihoda poduzeća, zatim postotak isporuke robe na vrijeme, te kod pokazatelja koji se odnosi na ulaganje u marketing. Podbačaj bilježi pokazatelj koji se odnosi na broj dana potrebnih od narudžbe do isporuke robe.

Na području internih poslovnih procesa potrebno je više sredstava ulagati u zaštitu okoliša, čime se postiže bolji ugled tvrtke, taj se pokazatelj nije mijenjao u 2016. godini, dok je proizvodnja paleta u porastu po jednom zaposlenom čime se poboljšava produktivnost.

U perspektivi učenja i razvoja, potrebno je uložiti dodatna sredstva u školovanje kako bi zaposlenici bili produktivniji u složenijim poslovima, ovaj pokazatelj je ostao isti u 2016. godini u odnosu na prethodnu. Kvaliteta radnog okruženja se poboljšala, a postotak odsustva zaposlenika s posla se pogoršao u 2016. godini.

5. ZAKLJUČAK

Danas se poduzeća susreću s različitim tržišnim izazovima kao i zahtjevnim konkurentskim okruženjem koje traži brzo odlučivanje, kvalitetne ljudske resurse, financijske resurse, ali i jednostavna mjerenja kojima se ostvaruju strateški ciljevi. Upravo ovo poslovno okruženje koje zahtjeva od poduzeća nova znanja i vještine kako bi prebrodili izazove koje im se nameću, odnosno kako bi se prilagodili promjenama u okruženju. Ključ za opstanak poduzeća povezan je s njegovim ciljevima, da bi oni bili ostvareni potrebno je definirati strategiju za svaki cilj pojedinačno. Tradicionalne metode mjerenja uspješnosti nisu više adekvatan sustav za mjerenje, jer se orijentiraju samo na financijske pokazatelje i kratkoročnog su usmjerenja. Stoga je u primjeni novi model mjerenja koji omogućuje sagledavanje poduzeća kao cjeline i provođenje strategije poslovanja.

BSC model pored financijskih pokazatelja koristi i nefinancijske pokazatelje, prije svega se to odnosi na ljudske resurse koji predstavljaju glavno oruđe koje poduzećima pomaže u stvaranju konkurentske prednosti. BSC model je temeljni alat za praćenje procesa u poslovnom subjektu, tj. olakšava postavljanje ciljeva, olakšava menadžerima održavanje ili promjenu strategije te omogućava izvještavanje o napretku u ostvarenju ciljeva.

Za uspješno uvođenje BSC-a od ključnog su značaja jednostavnost prikupljanja podataka, usredotočenost na ključne aspekte poslovanja, prihvaćenost od strane menadžmenta, veza s poslovnim ciljevima, zahtjevnost ciljeva te prilagodba modela promjenama u poslovanju. Model je namijenjen tvrtkama svih veličina i djelatnosti. Njegova vrijednost se očituje u primjenjivosti na različitim oblicima organizacija, uključujući i neprofitne organizacije.

Svrha ovoga rada bila je prikazati kako BSC model funkcionira u praksi na promatranom poduzeću Građa d.d. Prvi dio se odnosio na analizu postojećeg stanja odnosno trenutni model izvještavanja menadžmenta koje koristi Građa d.d. da bi se stvorio preduvjet korištenja BSC modela. Na temelju postojećeg stanja utvrdili su se nedostaci te je predložen alternativni model temeljen na BSC modelu. Nakon definiranja misije, vizije i strategije poduzeća, postavljeni su ciljevi za četiri perspektive. Svakom cilju dodana je odgovarajuća mjera, na osnovu čega je napravljena strateška mapa ciljeva. Nakon izračuna svih pokazatelja te ponderiranja ocjena, dobivena je konačna ocjena performansi. Konačna ocjena dobivena BSC modelom dala je realniju sliku promatranog poduzeća od postojećeg modela izvještavanja, te smo došli do

zaključka da je poduzeće Građa d.d. poboljšalo rezultate u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu za otprilike 6%. Možemo zaključiti da poduzeće Građa d.d. dobro usmjerava svoje poslovanje, ali i dalje je potrebna posvećenost menadžmenta i zaposlenika kako bi se na vrijeme otkrili negativni događaji u poduzeću, te poduzele mjere za njihovo otklanjanje.

Na kraju provedenog istraživanja možemo kazati da poduzeće Građa d.d. treba primijeniti BSC model kako bi poboljšao poslovanje, jer menadžmentu dugoročno pruža kvalitetne informacije o ljudskim resursima, kvaliteti radnog okruženja, te zadovoljstvu kupaca nego sadašnji model izvještavanja. Prema dobivenim ocjenama najviše pozornosti treba usmjeriti na financijsku perspektivu i perspektivu učenja i razvoja jer te perspektive imaju najmanji broj bodova. Upravo implementacija BSC modela u poduzeće, omogućit će efikasnije reagiranje na promjene u okruženju, a time i stabilniji razvoj organizacije u budućnosti.

LITERATURA

Knjige:

1. Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
2. Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb.
3. Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.
4. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
5. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
6. Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, HZRiF, Zagreb.
7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate d.o.o., Zagreb.
8. Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
9. Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb.
10. Niven, P. R. (2002): Balanced Scorecard: Step by Step, John Wiley&Sons Inc., New York.
11. Renko, F.: „Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer izhrvatske poslovne prakse“, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2000., Ekonomski pregled 51
12. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
13. Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb.

Članci u časopisima:

1. Bakotić, D. (2014): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1.
2. Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11.
3. Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9.
4. Dražić Lutilsky, I., Perčević H.(2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6.

5. Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11.
6. Jacobson, L. (2006): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 7.
7. Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11.
8. Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF,No. 5.
9. Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10.
10. Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno-financijske informacije, No. 03.
11. Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa.
12. Žager, L. (2006): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Računovodstvo i financije. No 04.

Materijali s predavanja:

1. Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu.
2. Dropulić, I. (2013): Menadžersko računovodstvo , nastavni materijali, Sveučilište u Splitu.

Izvori s interneta:

1. Balanced Scorecard: Sustav uravnoteženih ciljeva raspoloživo na: http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1008-balanced-scorecard-sustav-uravnotezenih-ciljeva
2. Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća rasoloživo na; http://hrcak.srce.hr/file/12207
3. Marković, N., Petković, D., Trbojević, S., Bokonjić. D. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, raspoloživo na: http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/072-Q13-125.pdf

4. Norton, P.D., Russell, H.R (2006): Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard raspoloživo na: http:// www. adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc//
5. Pliva d.o.o raspoloživo na: http://www.pliva.hr/press-kutak/novosti/clanak/62/PLIVA-usla-u-Kucu-slavnih.html
6. Pliva Hrvatska d.o.o. raspoloživo na :http://www.iaeste.hr/companyshuttle/pliva.html
7. Podaci poduzeća Građa d.d. raspoloživi na http://www.poslovni.hr/burze/dionicarima-grae-solin-jos-tisucu-kuna-po-dionici-33427
8. Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli raspoloživo na: http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf
9. Stoiljković, N. (2001): Balanced Scorecard (BSC) raspoloživo na: http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf
10. www.fina.hr

Ostalo:

- Interni podaci o poduzeću

POPIS SLIKA:

Slika 1: Etape u procesu razvoja strateškog menadžmenta
Slika 2: Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije
Slika 3: Tri povezane namjene Balanced Scorecard
Slika 4: Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard
Slika 5: Ciljevi financijske perspektive
Slika 6: Utjecaj perspektive kupca na financijske ciljeve
Slika 7: Ciljevi perspektive učenja i razvoja
Slika 8: Tromjesečni izvještaj poduzetnika

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih
Tablica 2: Pokazatelji likvidnosti
Tablica 3: Pokazatelji zaduženosti

Tablica 4: Pokazatelji aktivnosti
Tablica 5: Pokazatelji profitabilnosti
Tablica 6: Strateška mapa ciljeva, perspektiva i mjera za izradu BSC modela
Tablica 7: Ocjene za ostvarenje iznad razine ciljanog postignuća
Tablica 8: Ocjene za ostvarenje ispod razine ciljanog postignuća
Tablica 9: Ocjene za svaki postotak rezultata
Tablica 10: Balanced Scorecard za poduzeće Građa d.d. za 2015. i 2016. godinu.
Tablica 11: Mjerenje postignuća u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Struktura aktive u 2015. godini
Grafikon 2: Struktura kratkotrajne imovine u 2015. godini
Grafikon 3: Struktura aktive u 2016. godini
Grafikon 4: Struktura kratkotrajne imovine u 2016. godini
Grafikon 5: Struktura pasive u 2015. godini
Grafikon 6: Struktura pasive u 2016. godini
Grafikon 7: Broj i struktura zaposlenih od 2013. do 2015.

SAŽETAK

Velik broj poduzeća koristi financijske pokazatelje poslovanja, na osnovu kojih donose zaključke, kao rezultat takvog mjerenja javlja se nesklad vizije, misije i strategije s promjenama u okruženju. Upravo iz tog razloga javila se potreba za modelom koji objedinjuje financijsku perspektivu, perspektivu kupca, perspektivu internih poslovnih procesa te perspektivu učenja i rasta. BSC metoda zahtijeva angažiranje cijelog poduzeća, a ne samo uprave. Veoma je važan angažman zaposlenika na svim razinama poduzeća, komunikacija zaposlenika s menadžmentom te razumijevanju postavljenje strategije od strane zaposlenih. Ako poduzeća žele biti uspješna moraju kontinuirano ulagati u obrazovanje da bi postigli konkurentsku prednost.

Na primjeru poduzeća Građa d.d provedena je analiza postojećeg modela izvještavanja, potom izrađen BSC model koji pokazuje poboljšanje za 6% u 2016. godini. Na temelju dobivenih rezultata nužno je da poduzeće uključi BSC model za izvještavanje menadžmenta u svoje poslovanje kako bi se nastavilo uspješno poslovanje.

Ključne riječi: BSC model, strategija, perspektive.

SUMMARY

A large number of companies use financial performance indicators based, on which brings conclusions are made as a result of such measurement, there is a disharmony between vision, mission and strategy with changes in the environment. For that very reason, there was a need for a model that includes the financial perspective, customer's perspective, internal business processes perspective and perspective of learning and growth. The BSC method requires engagement of the whole company, not only of its management. Very important is engagement of employees at all levels of company, communication between employees and management, but also understanding of the strategy. If companies want to be successful, they must continually invest in education to achieve competitive advantage.

The analysis of existing reporting model was made on the enterprise Građa d.d. After analysis, followed the BSC model which shows improvement of 6% in 2016. Based on the results obtained, it is essential that the enterprise incorporate BSC model Management Reporting Model into their business and continue with successful manner.

Key words: BSC model, strategy, perspectives.