OBLIKOVANJE BSC MODELA ZA MENADŽERSKO IZVJEŠTAVANJE U PODUZEĆU NIRS TRGOVINA D.O.O.

Bukvić, Sanja

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:124:357881

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

OBLIKOVANJE BSC MODELA ZA MENADŽERSKO IZVJEŠTAVANJE U PODUZEĆU NIRS TRGOVINA D.O.O.

Mentor:
Doc.dr.sc. Ivana Dropulić

Student:
Sanja Bukvić
Broj indeksa: 2150930

Split, kolovoz, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačka pitanja 5

1.4. Ciljevi istraživanja 5

1.5. Metode istraživanja 6

1.6. Doprinos istraživanja 8

1.7. Struktura diplomskog rada 8

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE I MJERENJE PERFORMANSI 10

2.1. Povijest i pojam strateškog menadžmenta 10

2.2. Etape u procesu strateškog menadžmenta 11

2.2.1. Analiza okoline 12

2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja 12

2.2.3. Formuliranje strategije 14

2.2.4. Implementacija strategije 15

2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije 16

2.3. Definiranje, mjerenje i upravljanje performansama 17

3. OSNOVE BALANCED SCORECARD MODELA ZA MENDAŽERSKO IZVJEŠTAVANJE 21

3.1. Pojam i razvoj Balanced Scorecard modela 21

3.2. Temeljne perspektive BSC modela 24

3.2.1. Financijska perspektiva 25

3.2.2. Perspektiva kupaca 27

3.2.3. Perspektiva internih poslovnih procesa 29

3.2.4. Perspektiva učenja i razvoja 30

3.3. Prednosti i nedostaci Balanced Scorecard modela 31

3.4. Upotreba BSC modela u Hrvatskoj i svijetu 32

4. OBLIKOVANJE BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU PODUZEĆA NIRS TRGOVINA D.O.O. 38

4.1. Opće informacije o poduzeću Nirs trgovina d.o.o. 38

4.2. Postojeći model izvještavanja u Nirs trgovina d.o.o. 44

4.3. Oblikovanje Balanced Scorecard modela za poduzeće Nirs trgovina d.o.o. 52

5. ZAKLJUČAK **60**
LITERATURA **61**
POPIS SLIKA **63**
POPIS TABLICA **63**
POPIS GRAFIKONA **64**
SAŽETAK **65**
SUMMARY **65**

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Promjene su neizostavni dio života, kako ljudi tako i organizacija. U današnjim promjenjivim uvjetima na tržištu poduzeća su izložena velikoj i snažnoj konkurenciji kojoj se teško oduprijeti. Promjene koje se događaju utječu na to da okruženje postaje dinamično, interaktivno i nepredvidivo. Da bi poduzeće opstalo na tržištu, ono samo na sebi mora raditi, odnosno mora se razvijati, inovirati i učiti. Svako poduzeće bi trebalo posvetiti pažnju strategiji poslovanja koja proizlazi iz misije i vizije poduzeća. Strategija treba biti jasno definirana, sa svojim ciljevima i zadacima koji moraju biti jasno postavljeni i mjerljivi.

Mnoga poduzeća su počela razvijati strateške sisteme za mjerenje performansi koje im omogućavaju da prate performanse u bitnim dijelovima i brzo reagiraju na promjene na tržištu i izazove konkurencije. Mjerenje performansi se može promatrati kao proces kvantificiranja efikasnosti i efektivnosti svrhovitog djelovanja i odlučivanja. Upravljanje performansama se može definirati kao proces koji pomaže organizaciji da formulira, implementira i kontinuirano usklađuje svoju strategiju u cilju što većeg zadovoljavanja interesa dionika.[1] Svaka organizacija mjeri svoje performanse, jer na taj način može dobiti podatke koji su korisni za poboljšavanje ukupnih performansi poduzeća.

U suvremenim uvjetima poslovanja, upotreba tradicionalnih metoda za mjerenje performansi koje su zasnovane isključivo na financijskim pokazateljima, postaje nedovoljna za uspješnu implementaciju strategije poduzeća i projiciranje budućih događaja. Da bi se shvatilo kako poduzeće stvarno posluje, treba uzeti u obzir i nefinancijska mjerila performansi. Stoga je povećana svijest o suvremenim načinima upravljanja dovela do razvoja velikog broja raznih modela koji mjere učinkovitost poslovanja, a u upotrebi je najviše Balanced Scorecard model (hrv. bilanca postignuća ili model uravnoteženih postignuća).[2] Tom modelu će se posvetiti pažnja ovog rada.

[1] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu
[2] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No. 11., str. 21.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet ovog rada je upotreba Balanced Scorecard modela u svrhu menadžerskog izvještavanja. Balanced Scorecard ili bilanca postignuća je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih čimbenika uspješnosti.[3]

Predmet rada je istražiti kakva je trenutna situacija što se tiče performansi u poduzeću Nirs trgovina d.o.o., odnosno kakav je trenutni model izvještavanja menadžera o performansama. Predmet istraživanja je i oblikovanje Balanced Scorecard modela za promatrano poduzeće Nirs trgovina d.o.o. Naglasak je stavljen na četiri perspektive u sklopu samog modela – financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih poslovnih procesa te perspektiva učenja i razvoja.

1.3. Istraživačka pitanja

Empirijskim istraživanjem će se dobiti odgovori na istraživačka pitanja:

- Kakav je trenutni model izvještavanja menadžera u poduzeću Nirs trgovina d.o.o.?
- Može li se Balanced Scorecrd model primjeniti u poduzeću Nirs trgovina d.o.o.?
- Zašto bi poduzeće Nirs trgovina d.o.o. trebalo primjenjivati Balanced Scorecard model?
- Koji su prednosti i nedostaci Balanced Scorecard modela?
- Da li se smatra da Balanced Scorecard model omogućava bolje informacije nego dosadašnji model izvještavanja menadžera?

1.4. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je na temelju prikupljene literature kroz teorijski dio objasniti pojam i ulogu Balanced Scorecard modela, istaknuti njegove prednosti i nedostatke te ukazati na značaj njegove primjene u poduzeću.

[3] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str. 21.

Cilj je analizirati trenutni model izvještavanja menadžera o performansama u poduzeću Nirs trgovina d.o.o. Nakon što se analizira trenutna situacija, cilj će biti oblikovanje Balanced Scorecard modela za promatrano poduzeće. Odabrat će se i definirati glavni pokazatelji pomoću kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive promatranja. Svaka od perspektiva ima svoje ciljeve. Za svaki izvedeni cilj određuje se mjera odnosno pokazatelj kojim se mjeri postignuće cilja. Mjere će se odnositi na ostvarenja u 2015. i 2016. godini. Balanced Scorecard model će se oblikovati na način da se napravi usporedba postignuća u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu.

Cilj je pomoću dobivenih rezultata doći do zaključka je li tvrtka ostvarila bolje ili lošije rezultate u odnosu na prethodnu godinu i u kojim segmentima poslovanja. U ovom modelu za ocjenu postignuća na osnovi svakog pokazatelja služit će se ocjenama od 1 do 10. Ocjena 5 će označavati 100% ispunjenja ciljane norme. Ocjenama od 1 do 4 prikazivat će se podbačaj u ostvarenju ciljeva, a ocjenama od 6 do 10 prebačaj u njihovom ostvarenju.

Svako poduzeće danas ima svoju jasnu viziju, misiju i ciljeve koje želi ostvariti, stoga menadžeri moraju odlučiti o strategijama koje će primjenjivati kako bi ostvarili željene učinke. Strategija i njeno uspješno provođenje dobivaju na sve većoj važnosti i zauzimaju ključnu ulogu u poslovanju poduzeća. Čest uzrok neuspjeha poduzeća nije loša strategija nego njeno loše provođenje. Stoga je jedan od ciljeva istraživanja ukazati na važnost Balanced Scorecard modela kao instrumenta odnosno metodologije za transformiranje strateških organizacijskih ciljeva u pokazatelje performanse. Također, cilj je dati odgovore na postavljena istraživačka pitanja.

1.5. Metode istraživanja

Pri analizi, izučavanju i primjeni pojedinih metoda u znanstveno – istraživačkom radu, potrebno je imati na umu činjenicu da se najefektivniji znanstveni rezultati ne postižu dosljednom primjenom samo jedne metode, već dijalektičkim povezivanjem i odgovarajućom kombinacijom više takvih metoda.[4]

[4] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, 3.izmijenjeno izdanje, EFRI, Rijeka, str. 322.

U diplomskom radu će se koristiti:[5]

- Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- Deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Ova se metoda primjenjuje u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda klasifikacije - sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma. Znanost zapravo počinje klasifikacijom.
- Metoda komparacije - pomaže uočiti sličnosti ili zajednička obilježja dvaju ili više događaja, pojava, objekata.
- Povijesna metoda - bavi se analizom događaja na temelju dokaznog materijala, raznih dokumenata koji su se dogodili u prošlosti.
- Metoda kompilacije - preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Metoda studije slučaja – postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja.
- Intervju – metoda kojom se usmeno postavljaju pitanja i daju odgovori.

Empirijski dio rada će se odnositi na prikupljanje i analizu poslovnih podataka i druge poslovne dokumentacije potrebne za ovaj rad. Za izračun odabranih financijskih pokazatelja koristit će

[5]Metodologija; metode znanstvenih istraživanja raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf [28.04.2017.]

se Microsoft Office Excel. Također, proučit će se stručna i znanstvena literatura koja će se primjeniti u radu te obaviti razgovor sa zaposlenikom tvrtke radi definiranja ciljeva i pokazatelja potrebnih za izradu Balanced Scorecard modela.

1.6. Doprinos istraživanja

Ovo istraživanje će dati bolji uvid u teorijske osnove o Balanced Scorecard modelu, njegovom nastanku, perspektivama na kojima se temelji te prednostima i nedostacima modela. Svih koje zanimaju osnovne informacije i značaj ovog modela odgovor mogu pronaći u ovom istraživanju. Najvažniji doprinos će biti u tome što će se na primjeru promatranog poduzeća Nirs trgovina d.o.o. prikazati novi način mjerenja i upravljanja performansama, odnosno prikazat će se oblikovanje Balanced Scorecard modela u praksi.

U konačnici, menadžeru u poduzeću će se predstaviti izrađeni Balanced Scorecard model. Ovim istraživanjem može se potaknuti poduzeće Nirs trgovina d.o.o. da u budućnosti oblikuje Balanced Scorecard model i pomoću njega izmjeri svoja ukupna postignuća, te na taj način dobije bolju sliku o ukupnom poslovanju.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad podjeljen je u 5 glavnih dijelova. U uvodnom dijelu će biti objašnjen problem i predmet istraživanja, zatim osnovni ciljevi, met ode istraživanja, doprinos istraživanja i na kraju sama struktura diplomskog rada.

Drugi dio odnosi se na strateško upravljanje i mjerenje performansi. Započinje pružanjem teorijskih osnova o strateškom menadžmentu i etapama u procesu strateškog menadžmenta, koje će također biti objašnjene. Drugi dio završava teorijskim okvirom o definiranju, mjerenju i upravljanju performansama.

Treći dio odnosi se na teorijske osnove o Balanced Scorecard modelu. Značajan dio ovog dijela će biti posvećen perspektivama na kojima se model temelji. Ukazat će se na prednosti i nedostatke tog modela. Također, spomenit će se primjena Balanced Scorecard modela u Hrvatskoj i svijetu.

Četvrti dio, „Oblikovanje Balanced Scorecard modela na primjeru poduzeća Nirs trgovina d.o.o.“ započinje osnovnim podacima o poslovnom subjektu. Zatim će se analizirati postojeći model izvještavanja menadžera o rezultatima poslovanja. U konačnici, na temelju dostupnih informacija o poduzeću bit će dizajniran Balanced Scorecard model.

Posljednji dio odnosi se na zaključak u kojem će biti iznesena zaključna razmatranja do kojih se došlo u radu. Rad završava popisom literature koja je proučavana i korištena u radu, zatim popisom slika, tablica i grafikona rada, te sažetkom na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE I MJERENJE PERFORMANSI

2.1. Povijest i pojam strateškog menadžmenta

Strategija kao izraz bila je skovana u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, gdje je deset *strategoi* obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, *strategos* ili general izvodi se iz *stratos* (vojska) i *agein* (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija "umijeće vođenja vojske". Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se 1960-ih promiče i u sferu poslovnog svijeta. [6]

Strategija daje odgovore na pitanja:[7]

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

Menadžment se u prošlosti orijentirao uglavnom na internu okolinu, međutim, kako je okolina u kojoj poduzeća djeluju postajala promjenjiva i sve dinamičnija, morao se uzeti u obzir i utjecaj eksterne okoline. Velika poduzeća su postala svjesna potebe za novim pristupom. To je dovelo do razvoja strateškog menadžmenta. Uz pojam strategije povezan je pojam strateškog menadžmenta, odnosno može se reći da je danas strategija nerazdvojni segment strategijskog menadžmenta. Razlog tome nalazi se u činjenici da izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformira u strategijski plan koji se zatim implementira u praksi, te provede kontrola ostvarivanja odabrane strategije. Strateški menadžment je kontinuiran proces koji permanentno traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza menadžera je da uvijek budu usmjereni na neki od aspekta strateškog menadžmenta. [8]

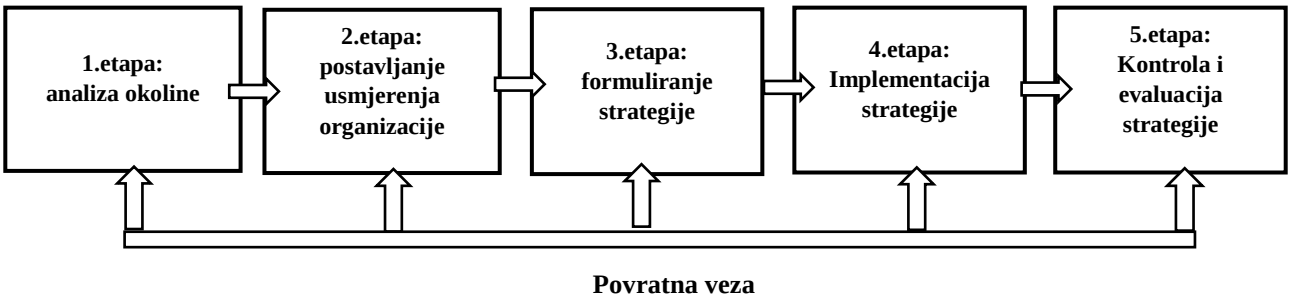
[6] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 3.
[7] Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, str. 167.
[8] Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, str. 168.

2.2. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Strategija nije sve, ali bez strategije - sve je ništa. Strateški menadžment je prethodno definiran i kao proces odnosno serija etapa. Te etape bi se trebale provoditi upravo tim zadanim redosljedom, međutim menadžeri ih ponekad ne provode tako, već ovisno o situaciji u kojoj se nalaze odnosno situaciji koju im nameće nepredvidiva okolina.[9]

Angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline a nastavljaju se na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije. U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi. Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline. Proces strateškog menadžmenta je iterativan odnosno započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Dakle, strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.[10]

Etape u procesu strateškog menadžmenta prikazane su na sljedećoj slici:



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

Iz slike 1 vidi se da su glavne etape strateškog menadžmenta provođenje analize okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje srategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije. O tim etapama će se više reći u nastavku rada.

[9] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.
[10] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.

2.2.1. Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline poduzeća koja obuhvaća sve informacije iz eksterne i interne okoline. Poduzeća su suočena sa sve jačom turbulencijom okoline. Današnja okolina poduzeća neprestano stvara promjene do kojih dolazi neočekivano i iznenada, stoga je bitno kako će poduzeća reagirati. Za analizu okoline poduzeća postoje brojne analize a najpoznatija je SWOT analiza koja otkriva snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Snage i slabosti poduzeća odnose se na internu okolinu a prilike i prijetnje odnose se na eksternu okolinu poduzeća. Snagom smatramo pozitivne sposobnosti poduzeća. Pomoću snaga poduzeće ostvaruje svoje ciljeve i postiže konkurentsku prednost. Slabosti poduzeća su karakteristike koje ograničavaju poduzeće u ostvarivanju svojih ciljeva ili nešto što mu u potpunosti onemogućuje ostvarenje ciljeva. Zbog dinamičnog tržišta na kojem poduzeća djeluju moguće je da ono što je danas snaga, sutra može postati slabost. Bitno je da menadžment stalno prati i analizira procese i događaje uzimajući u obzir koji su trenutačne snage i slabosti poduzeća te koje bi se potencijalne snage i eventualne slabosti mogle pojaviti u budućnosti.[11]

Prilike i prijetnje odnose se na eksternu okolinu poduzeća koja obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje utječu na pojavu "organizacijskog darvinizma" gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i za razvitak poduzeća koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini.[12] Prilike predstavljaju glavnu pogodnu situaciju u okruženju poduzeća, te su one izvor rasta i razvoja poduzeća. Prijetnja je najnepovoljnija situacija u okruženju poduzeća. Međutim, prijetnja za jedno poduzeće može biti prilika za drugo poduzeće. Menadžeri bi trebali biti svjesni potrebe analize okoline.[13]

2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Nakon analize okoline slijedi postavljanje organizacijskog usmjerenja gdje se definiraju vizija, misija i ciljevi poduzeća. Oni se smatraju glavnim indikatorima usmjerenja u kojima se organizacija kreće. Vizija se može najjednostavnije definirati kao jasna predodžba budućih događaja, odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojega su zaposlenici slobodni

[11] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 13.
[12] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 13.
[13] Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Naklada Vitagraf, Rijeka, str. 76.

identificirati i rješavati probleme koji su na putu njezina ostvarenja.[14] Strateška vizija usmjerava organizaciju da ide u određenom pravcu. Jasno izražena strateška vizija prenosi menadžerske aspiracije zaposlenicima i pomaže im da usmjere svoju energiju u zajednički pravac. U današnje vrijeme poduzeća teže definiranju zajedničke vizije poduzeća odnosno vizije koje je nastala kao rezultat spoznaje svih zaposlenika a ne samo menadžmenta ili neke stručne osobe. Smatra se da će s takvom vizijom zaposlenici više težiti njezinom ostvarenju jer je ona na neki način rezultat njihova napora. Naravno, svaka vizija bi trebala biti vjerodostojna, realna, usmjeravajuća i izvediva.[15]

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća. Definiranje misije poduzeća je dinamična poslovna aktivnost kojom poslovodstvo potiče poslovnu napetost u svom poduzeću zbog stalnog unapređenja poslovanja, a to čini putem neprekidnog provjeravanja snaga i slabosti poduzeća uz istodobno kritično sagledavanje ostvarenih rezultata.[16] Misija ili svrha označuje osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Poduzeća na početku svoga postojanja uglavnom imaju jasnu misiju, ali kako se poduzeće mijenja pod utjecajem raznih čimbenika, može doći do toga da misija postane nejasna u novim uvjetima poslovanja. Zato menadžment treba redovito preispitivati prethodno definiranu misiju poduzeća ako želi da poduzeće bude uspješno. Misija se odnosi na sadašnjost, dok vizija predstavlja sliku onoga što poduzeće želi postati u budućnosti. Može se reći da misija predstavlja način na koji će se ostvariti vizija.[17]

Nakon što je utvrđena misija poduzeća, menadžeri trebaju postaviti ciljeve poduzeća. Svako poduzeće mora imati ciljeve kojima teži. To su željeni rezultati koje poduzeće želi ostvariti. Može se reći da oni naglašavaju prioritete svakog poduzeća. Temelj su za organiziranje i raspodjelu aktivnosti koje se trebaju obaviti u poduzeću. Važno je jasno definirati ciljeve kako bi se moglo pratiti da li se i u kojoj mjeri ostvaruju. Moraju biti jasno postavljeni i razumljivi svim razinama menadžmenta i zaposlnicima u poduzeću. S obzirom da poduzeća djeluju u promjenjivoj i turbulentnoj okolini, cljevi bi trebali biti fleksibilni tako da se mogu brzo prilagoditi novim uvjetima. Također, ciljevi bi trebali biti izazovni ali i realni, izvedivi. Ne

[14] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 122.
[15] Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008): Strateški menadžment; u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, str. 18-21.
[16] Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka, str. 36.
[17] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 122.

smiju biti postavljeni previsoko i nedostižno, ali ne smiju biti postavljeni ni prenisko jer bi bili prelagano dostupni. Poduzeće svoju misiju ostvaruje ostvarenjem svojih ciljeva.[18]

2.2.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. Postoje tri tipa strategija: korporacijska, poslovna i funkcijska strategija. Poduzeća te strategije koriste istovremeno.[19]

Korporacijska strategija se odnosi na one faktore koji svojim utjecajem pridnose ostvarenju ciljeva cjelokupnog poduzeća. Ona određuje najvišu razinu misije i ciljeve poduzeća. [20]
Poslovna strategija obično se usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentske pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje poslovna jedinica. Poslovne strategije se mogu pojavljivati u obliku dviju kategorija – konkurentske strategije ili kooperativne srategije.[21]

Osnova zadaća funkcijske strategije je spojiti raznovrsne aktivnosti svake funkcije kako bi se unaprijedile karakteristike poduzeća. Podrazumjeva napore na povećanju efikasnosti raspoloživih izvora, odnosno što učinkovitijem uklapanju svake pojedine funkcije poduzeća u proces ostvarivanja korporativnih ciljeva. Smatra se da funckionalna strategija neposredno utječe na unapređenje uvjeta rasta učinaka. Poduzeća najčešće razvijaju korporacijsku i funkcijsku strategiju, međutim poželjno je razvijati i poslovnu strategiju.[22]

[18] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 124.
[19] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 10.
[20] Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka, str. 55.
[21] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 11.
[22] Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka, str. 56.

2.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je aktivnost koja je usmjerena prema akciji i realizaciji, a čija je namjena oblikovanje rada temeljnih poslovnih aktivnosti. To je vjerojatno najteži i vremenski najzahtjevniji dio procesa upravljanja strategijom. Kako bi strateške planove mogao pretvoriti u akcije i rezultate, menadžer poduzeća mora biti sposoban upravljati organizacijskom promjenom, treba motivirati zaposlenike, razvijati i jačati konkurentske prednosti poduzeća te dostići postavljene ciljeve.[23]

Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije. Zato uspješnom implementacijom strategije menadžment mora imati jasnu ideju o pojedinim različitim pitanjima kao što su:[24]

- Kolike su promjene neophodne u organizaciji kada se implementira nova strategija
- Kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom da bi se osiguralo da strategija bude glatko indirektno implementirana
- Kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske stukture
- Koje različite pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri
- Koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije.

Proces implementacije se odnosi na promjene unutar cjelokupnog poduzeća. Najčešće ga provodi srednja i niža razina menadžmenta uz nadzor vrhovnog menadžmenta. Uspješna poduzeća svoju izvrsnost postižu zahvaljujući uspješno provedenoj implementaciji odabrane strategije poslovanja. Za uspješnu implementaciju potrebno je unaprijed definirati ciljeve poduzeća. Bit procesa implementacije je strateška promjena.[25]

Implementacija strategije uključuje niz aktivnosti koje počivaju na određenim pretpostavkama. To znači da je poduzeće postalo svjesno vlastite sposobnosti uspješnog postizanja ciljeva, alokacijom ograničenih resursa na kritične aktivnosti. U postupku implementacije strategija se pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju

[23] Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008): Strateški menadžment; u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, str. 39.
[24] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinegija, Zagreb, str. 12.
[25] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str, 158.

poslovnih aktivnosti i programa. Uspostavljanje različitih sustava za potporu znači da se uporabom računala postiže veća učinkovitost sustava upravljanja, a zatim i sustava nadziranja. Implementacija ne može biti potpuna bez transparentnog sustava nagrađivanja svih sudionika za postignute rezultate, posebice onih koji se ističu postignućima. Opravdano je očekivanje da implementacija strategije ovisi o menadžerskim sposobnostima, odnosno o vještinama pojedinaca pomoću kojih se utječe na stavove i mišljenje ostalih suradnika.[26]

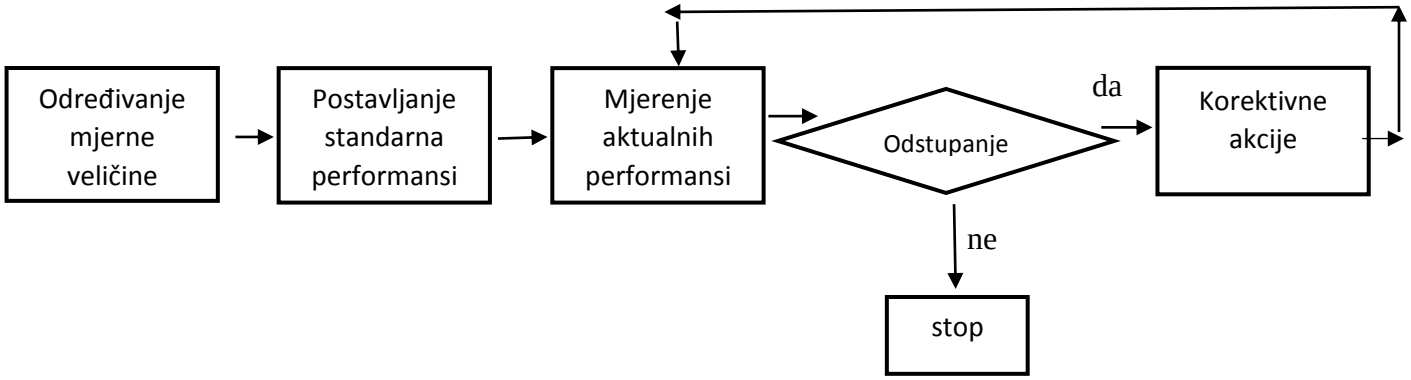
2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije

Završna etapa procesa strateškog menadžmenta je kontrola i evaluacija strategije. Strateška kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. [27]

Ta faza se provodi tako da se nadgledaju performanse poduzeća i uspoređuju se s utvrđenim standardima. Na taj način se mogu utvrditi eventualna odstupanja i razlozi odstupanja. Menadžeri na temelju dobivenih informacija o odstupanjima poduzimaju određene korektivne mjere i rješavaju nastale probleme. U slučaju da nema odstupanja od standarda, nastavljaju se predviđene aktivnosti koje su usmjerene na ostvarenje strategije.[28]

Strateška kontrola se zapravo pojavljulje kao povratna veza koja će utvrditi jesu li sve prethodne etape procesa strateškog menadžmenta izvedene primjereno te da li one funkcioniraju. Iako je to završna etapa procesa strateškog menadžmenta, ona može prepoznati slabosti u prethodnim etapama i potaknuti njihovo otklanjanje.[29] Na sljedećoj slici je prikazan model procesa kontrole.

[26] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str, 158-159.
[27] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 12.
[28] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 240.
[29] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 241.



Slika 2: Model procesa kontrole
Izvor: Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 241.

Dakle, iz slike modela procesa kontrole također proizlazi zaključak da u slučaju kad aktualne performanse odstupaju od standarda menadžment treba poduzeti korektivne mjere kako bi se performanse dovele u okvire standarda, a u slučaju da nema odstupanja, nastavljaju se predviđene aktivnosti usmjerene na ostvarenje strategije.[30]

2.3. Definiranje, mjerenje i upravljanje performansama

Organizacijske performanse se smatraju važnim čimbenikom u strateškom menadžmentu. Prilikom definiranja pojma organizacijske performanse stvaraju se poteškoće zato što se performanse mogu definirati u financijskim terminima ali često se koriste i za opisivanje operativnih aktivnosti te u marketingu. Organizacijske performanse, odnosno, organizacijska učinkovitost definirana je u smislu vrijednosti koju organizacija stvara pomoću svoje proizvodne imovine u usporedbi sa onom vrijednošću koju očekuje vlasnik te imovine.[31]

Mjerenje performansi se može promatrati kao proces kvantificiranja efikasnosti i efektivnosti svrhovitog djelovanja i odlučivanja. Mjerenje performansi treba pružiti podatke koji će biti prikupljeni, analizirani te korišteni za donošenje poslovnih odluka. Dakle, mjerenje performansi je proces praćenja i izvještavanje o tome koliko dobro netko ili nešto radi.[32]

[30] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 241.
[31] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 1.
[32] Drupulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 1.

Postoje 3 razine mjerenja performansi a to su: individualna razina, procesna razina i organizacijska razina. Na individualnoj razini performanse se očituju u ostvarenju nekog radnog učinika ili rezultata koji mogu biti definirani u količinama ili u nekom drugom standardu. Da bi se mogle mjeriti individualne performanse prvo treba definirati poslovni plan te rasporediti određene zadatke na određene zaposlenike. Zaposlenici moraju znati što se od njih očekuje da bi uopće mogli pridonijeti realizaciji. Menadžeri svakog poduzeća bi trebali ohrabrivati i poticati svoje zaposlenike da povećavaju svoje performanse, zadovoljstvo na radu te da razvijaju svoje sposobnosti i vještine u cilju individualnih i organizacijskih koristi. Što je veća motivacija za ostvarenje radnih učinaka to je veća i efikasnost. Stoga bi menadžeri trebali i nagrađivati svoje zaposlenike za ostvarene učinke. Najčešća mjerila performansi na individualnoj razini su ostvarene individualne performanse, fluktuacija te absentizam.[33]

Kod procesne razine cilj je izvršiti određene zadatke, pa se mjerenje performansi na procesnoj razini odnosi na analizu završetka određenih zadataka. Glavni razlozi mjerenja performansi na procesnoj razini su postizanje neometanog izvođenja procesa te otkrivanje područja gdje je potrebno uvesti određena poboljšanja. Kod mjerenja performansi na procesnoj razini potrebno je osigurati informacije o stabilnosti procesa, otkriti eventualne probleme i odrediti prioritete u inicijativama koje se moraju poduzeti.[34]

Podatke je potrebno prikupljati na razini odjela ili timova. Za mjerenje performansi na procesnoj razini najčešće se koriste procesne mape. One ukazuju na vrijeme i resurse koji su potrebni da bi se realizirali određeni zadaci. Procesne mape se koriste da bi se pokušali reducirati troškovi, da se smanji vrijeme realizacije i poveća proizvodnost, te da se eliminiraju one aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost za kupca. Za mjerenje performansi na procesnoj razini još se koriste dijagrami aktivnosti koji prikazuju veze između pojedinih aktivnosti te tehnika analize poslova koja prikazuje detaljan popis radnih zadataka.[35]

Utvrđivanje organizacijskih performansi se odnosi na utvrđivanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Organizacija je uspješna onoliko koliko su uspješni njeni procesi. Zaposlenici, dioničari, kupci, dobavljači, vlada, mediji, znanstvenici i druge skupine ljudi različito gledaju na pojam organizacijske uspješnosti. Upravo zbog toga, preduvjet za uspjeh poduzeća je

[33] Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 59.
[34] Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 59.
[35] Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 59.

zadovoljavanje zahtjeva i potreba niza stakeholdera. Cilj svakog mjerenja performansi, a posebno organizacijskog je njihovo unaprjeđenje. Da bi se organizacijske performanse mogle unaprijediti potrebno je na nivou cijelog poduzeća stvoriti tzv. kulturu visokih performansi koja ima sljedeće karakteristike: [36]

- Veza između strateških ciljeva i ciljeva svakog sektora pa i individualnih ciljeva treba biti jasno određena
- Menadžment mora jasno obrazložiti načine mjerenja odnosno praćenja performansi te definirati zahtjeve za unaprjeđenje performansi
- Vođenje mora biti takvo da očito ukazuje na potrebu za kontinuiranim poboljšanjima
- Menadžment mora biti usredotočen na promoviranje pozitivnih stavova koji će rezultirati u organizacijskoj predanosti i motiviranosti.

U prošlosti se mjerenje perforrmansi odnosilo samo na individualnu razinu, međutim, u suvremenim uvjetima poslovanja se stvorila potreba da se odnosi i na procesnu i organizacijsku razinu. Svako poduzeće treba izabrati sebi adekvatna mjerila, a njihov izbor i karakteristike će ovisiti o ciljevima koje poduzeće želi ostvariti. Mjerila trebaju biti jasno definirana, razumljiva, relevantna, trebaju pružati točne informacije te biti orijentirana na daljnja unapređenja. Istraživanja su pokazala da je sam utjecaj sistema mjerenja performansi nepredvidiv i da se ovakav mehanizam slabo razumije. Bez obzira na dosadašnje akumulirano znanje o efektima mjerenja, istraživači se još uvijek trude objasniti kako točno mjerenje performansi utječe na organizacijske performanse. Stoga, moć mjerenja performansi još uvijek nije u potpunosti otkrivena, odnosno još uvijek postoji "crna kutija" koja razdvaja stvarne efekte mjerenja performansi od mogućih. Otvaranje te "crne kutije" omogućit će istraživačima da rasvijetle proces kroz koji mjerenje performansi utječe na organizacijske performanse te da se na taj način da pravi smisao i vizija mjerenju performansi.[37]

S obzirom da je poduzeće organizacija koja djeluje na tržištu i čije je poslovanje povezano s rizicima, potrebno je da se poduzećem adekvatno upravlja. Upravljanje je nezaobilazan proces kojim se pokreću i usmjeravaju poslovne aktivnosti u cilju ostvarenja postavljenih ciljeva. To je kontinuirani proces svakog poduzeća. Također, tako se i performansama treba upravljati. Upravljanje performansama je u posljednje vrijeme dobilo na značaju, jer su menadžeri u

[36] Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 60.
[37] Tadić, J. (2015): Modeliranje upravljanja performansama organizacije preduzeća u funkciji optimiranja ekonomskog uspjeha, str. 73.

suvremenim uvjetima poslovanja pod stalnim pritiskom poboljšanja performansi u svojim poduzećima. Upravljanje performansama se može definirati kao proces koji pomaže organizaciji da formulira, implementira i kontinuirano usklađuje svoju strategiju u cilju što većeg zadovoljavanja interesa dionika.[38] Upravljanje performansama se koristi za praćenje napretka organizacije u odnosu na svoj strateški plan i specifične strateške ciljeve, odnosno predstavlja korištenje informacija o mjerenju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u svim organizacijskim područjima.[39]

[38] Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 1.
[39] Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, str. 440.

3. OSNOVE BALANCED SCORECARD MODELA ZA MENDAŽERSKO IZVJEŠTAVANJE

3.1. Pojam i razvoj Balanced Scorecard modela

Balanced Scorecard su razvili Robert Kaplan, profesor računovodstva sa Sveučilišta Harvard, i konzultant David Norton, također iz bostonskog područja. 1990. godine Kaplan i Norton vodili su istraživačku studiju desetak društava istražujući nove metode mjerenja učinka. Društva iz studije, zajedno s Kaplanom i Nortonom, bila su uvjerena da oslanjanje na financijske mjere učinaka utječe na njihovu sposobnost stvaranja vrijednosti. Ova je grupa razmatrala određeni broj mogućih rješenja, ali su se na kraju opredijelili za ideju Balanced Scorecarda koji ima mjere učinaka koji obuhvaćaju aktivnosti u cijeloj organizaciju.[40]

Na hrvatskom jeziku, Balanced Scorecard bi značio model uravnoteženih postgnuća ili bilanca postignuća. Dakle, ono što je najviše utjecalo na razvoj takvog modela je činjenica da upotreba tradicionalnih metoda koje su se zasnivale isključivo na financijskim pokazateljima više nije dovoljna za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Stoga se ovim modelom financijski pokazatelji nadopunjuju sa nefinancijskim pokazateljima.[41]

Budući da ja koncepcija ravnoteže ključna, ravnoteža se nastoji uspostaviti posebno u sljedeća tri područja:[42]

1. Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti - financijske pokazatelje uspješnosti (kao što je povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (kao što je, primjerice, povećanje broja kupaca) koji upućuju na to da će se ostvareni rezultati održati u budućnosti.
2. Ravnoteža između internih i eksternih stranaka poduzeća - Balanced Scorecard mora prepoznati suprotne potrebe tih skupina i dovesti ih u ravnotežu ugrađujući ih u strategiju.
3. Ravnoteža između konačnih pokazatelja performanse (lag indicators) i usmjeravajućih pokazatelja performanse (lead indicators) - ravnoteža između konačnih i usmjeravajućih pokazatelja performanse uvijek izaziva dvojbe. U prošlosti je naglasak bio uvijek na

[40] Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Zagreb, Masmedia, str. 32.
[41] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No. 11, str. 21.
[42] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zagreb, str. 321-322.

financijskim pokazateljima koji su konačni pokazatelji. Međutim, u posljednje vrijeme nefinancijski pokazatelji usmjeravajućeg tipa postaju previše dominantnima u odnosu na financijske pokazatelje. U modelu Balanced Scorecard treba uravnotežiti odnos između financijskih i nefinancijskih te konačnih i usmjeravajućih pokazatelja u skladu s realizacijom strategije i ciljevima mjerenja.

Ključne ideje koncepta BSC modela su:[43]

- Samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima
- Uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar 4 područja: financije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj
- BSC osigurava sprovođenje strategije u život, mobilizira sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, te učenje i povratnu vezu.

BSC model se koristi kao strategijski sustav upravljanja:[44]

- Za pojašnjenje i konkretizaciju vizije i strategije
- Za komunikaciju i povezivanje strategijskih ciljeva i mjera
- Za planiranje, utvrđivanje ciljeva i usklađivanje strategijskih inicijativa
- Za poboljšanje strategijske povratne veze i za učenje

BSC model nije samo sustav pokazatelja, već predstavlja puno više. To je sustav upravljanja koji oblikuje cjeloviti proces planiranja, upravljanja i kontrole. Također, dobro je naglasiti da dolazi do usklađivanja ciljeva pojedinih odjela i zaposlenika sa organizacijskom strategijom. U tom kontekstu BSC se smatra središnjim i organizacijskim okvirom za cjeloviti proces menadžmenta.[45]

Za uspješno uvođenje BSC-a od ključnog su značaja sljedeći čimbenici:[46]

- Jednostavnost – prikupljanje podataka i njihova interpretacija moraju biti jasni i jednostavni kako bi pozornost bila usmjerena na rezultate, a ne na postupak primjene.

[43] Balanced Scorecard rapoloživo na: http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/
[44] Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, No. 5, str. 35.
[45] Nørreklit, H. (2000): The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 11, str. 65.
[46] Janković, S. (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11, str. 178.

- Usredotočenost – ograničeni broj mjera kako bi se usredotočila pozornost na ključne aspekte poslovanja.
- Prihvaćenost – menadžment mora prihvatiti BSC i koristiti ga u svom poslovanju kako BSC ne bi postao puka formalna vježba i ostao slovo na papiru.
- Povezanost s naknadama/nagradama – naknade i nagrade motiviraju zaposlenika da postignu ciljeve iz BSC.
- Veza s poslovnim ciljevima – odnosi se na pažljiv izbor mjera koje predstavljaju prioritete poslovanja poduzeća.
- Zahtjevnost – zahtjevni ciljevi stvaraju kod zaposlenika volju za visokim postignućima.

Model bilance postignuća ima tri važne povezane namjere i koristi se kao:[47]

- Sustav mjerenja
- Strateški menadžerski sustav
- Komunikacijsko oruđe

U BSC modelu sustav mjerenja rezultata razvija se u strateški menadžerski sustav. Komunikacija je nužna za provođenje strategije u zadatke menadžera i zaposlenika. Stoga dobro izrađen model jasno definira strateške ciljeve, te se na temelju tih ciljeva izabiru mjerila performansi, ostvaruje se komunikacija u smislu definiranja zadataka menadžera i zaposlenika, te se vodi ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. U konačnici se osigurava realnija procjena ukupnih postignuća poduzeća.[48]

Pored temeljne četiri perspektive modela, moguće je uvesti i neke nove perspektive (sirovinska perspektiva, ekološka perspektiva, energetska perspektiva, perpektiva istraživanja i razvoja, informatička perspektiva i sl.) ukoliko menadžment smatra da je to potrebno, odnosno ako je to u skladu sa strateškim ciljevima koji se trebaju ostvariti. [49] Budući da je svaka strategija jedinstvena, i svaki BSC model trebao bi biti jedinstven i sadržavati nekoliko jednistvenih mjera.[50]

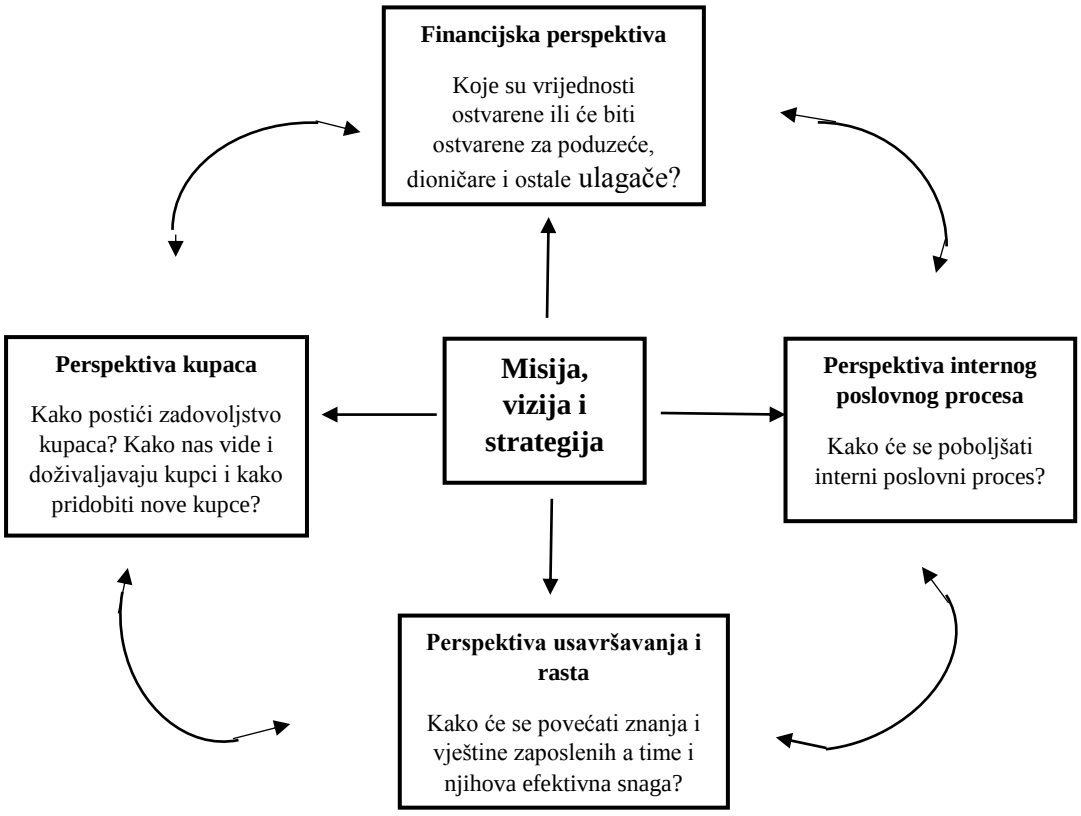
[47] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RriF, No. 11, str. 22.
[48] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RriF, No. 11, str. 22.
[49] Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, HZRiF, Zagreb, str. 601.
[50] Dražić Lutilsky, I., Perčević, H. (2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model, Računovodstvo i financije, Zgreb, No. 6, str. 42.

3.2. Temeljne perspektive BSC modela

Jezgru konkstrukcije modela Balanced Scorecard čini definiranje misije, vizije i strategije poduzeća na temelju kojih se definiraju planovi, zadaci, mjerila i budžeti u četiri sljedeće perspektive:[51]

1. Financijska perspektiva (Financial Perspective)
2. Perspektiva kupaca (Customer Perspective)
3. Perspektiva internoga poslovnog procesa (Internal Process Perspective)
4. Perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih (Learning and Growth Perspective)

Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard i veze između njegovih elemenata prikazane su na sljedećoj slici:



Slika 3: Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard i veze između njegovih elemenata
Izvor: Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zagreb, str. 316.

[51] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zagreb, str. 316.

BSC model namijenjen je za tvrtke svih veličina i djelatnosti. Njegova vrijednost očituje se u primjenjivosti na različitim oblicima organizacija, uključujući i neprofitne organizacije kod kojih nema orijentiranosti prema profitu kod financijskih performansi, već pružanju što kvalitetnije usluge uz što manji trošak.[52]

Prilikom razvijanja i oblikovanja Balanced Scorecard modela treba odabrati i definirati glavne pokazatelje pomoću kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive promatranja.
Mjerenje u svakom mjernom području rezultat je procesa koji počinje određivanjem osnovnih strateških ciljeva na temelju kojih se određuju izvedeni ciljevi. Za svaki izvedeni cilj određuje se mjera odnosno pokazatelj kojim se mjeri postignuće cilja. Nakon toga se određuju ciljna postignuća i poticajne aktivnosti koje trebaju osigurati postizanje cilja. [53] Taj proces se može prikazati na sljedećoj tablici:

Tablica 1: Model postavljanja ciljeva, mjerila i definiranja poticajnih aktivnosti u određenom mjernom području

Mjerno područje				
Osnovni strateški ciljevi	Ciljevi (Objectives)	Mjere (Measures)	Ciljana postignuća (Targets)	Poticajne aktivnosti (Initiatives)
Održavati visoku razinu profitabilnosti	Povećanje profitabilnosti	ROE	ROE = 18%	Povećanje prihoda većim izvozom

Izvor: Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zagreb, str. 317.

3.2.1. Financijska perspektiva

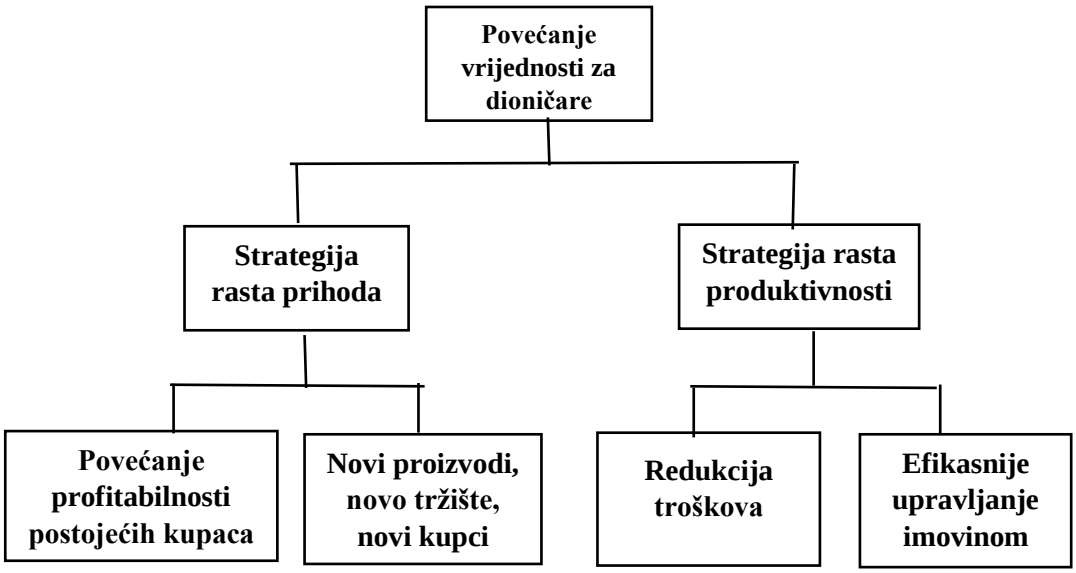
Postignuća iz financijske perspektive koja su mjerena financijskim pokazateljima smatraju se najvažnijim pokazateljima zato što predstavljaju konačni rezultat na koji imaju utjecaj svi ostali čimbenici koji su djelovali u proteklom razdoblju. Financijska perspektiva pokazuje da li strategija poduzeća doprinosti poboljšanju financijskog stanja poduzeća. Odabir financijskih mjera nije jednostavan proces zato što ne postoji jedinstvena mjera koja može oslikati financijski rezultat poslovanja u potpunosti. Financijska perspektiva sa svojim sustavom mjerila i pokazatelja treba pokazati što će motivirati dioničare i ostale ulagače da ulože u poduzeće i da zadrže dionice. Financijske mjere su iznimno bitne komponente BSC modela posebno u profitnim organizacijama. Te mjere govore kako se ostvaruje strategija u financijskom smislu.

[52] Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno-financijske informacije, No. 03, str. 18.
[53] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zagreb, str. 317.

One su ujedno odraz ostvarenja mjera iz ostalih perspektiva koje su se ranije iskazivale kao usmjeravajući (lead) pokazatelji. Klasični pokazatelji "lag", tj. konačni pokazatelji uobičajeno se pojavljuju u financijskoj perspektivi.[54]

Ciljevi financijske perspektive se očituju kroz povećanje vrijednosti za dioničare putem dva pristupa:[55]

- Strategija rasta prihoda – da bi poduzeće povećalo prihode ono može produbiti odnose sa postojećim kupcima tako da im se prodaju dodatni proizvodi ili usluge uz onaj proizvod/uslugu koju su kupci htjeli prvenestveno kupiti. Rast prihoda može se postići i proizvodnjom novih proizvoda, pridobivanjem novih kupaca i osvajanjem novih tržišta.
- Strategija rasta produktivnosti – produktivnost se može ostvariti na dva načina i to redukcijom troškova poslovanja i efikasnijim upravljanjem imovinom poduzeća.



Slika 4: Ciljevi financijske perspektive
Izvor: Atkinson, Kaplan, S. R. , Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 403.

U praksi većina tvrtki bira financijske mjere u tri sljedeća najvažnija područja:[56]

[54] Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zgareb, str. 317.
[55] Atkinson, Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 403.
[56] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No. 11, str. 23-24.

- Rast poslovanja – najčešće se prati i procjenjuje na temelju sljedećih pokazatelja: porast prihoda, odnos prihoda i aktive, prihod po zaposlenom, porast aktive, porast aktive po zaposlenom, prihod on novih proizvoda i usluga i dr.
- Profitabilnost poslovanja – najčešče je u središtu interesa menadžera. Pokazatelji koji se koriste u svrhu mjerenja profitabilnosti su: profitna marža, povrat na investirano (ROE, ROA, ROCE), te profit po zaposlenom.
- Stvaranje vrijednosti – za dioničare je to bitan aspekt procjene uspješnosti. Najčešće se služi sljedećim pokazateljima: ekonomski dodana vrijednost (EVA), tržišna dodana vrijednost (MVA), dividende, cijena dionica.

Neki primjeri financijskih mjera su prikazani u sljedećoj tablici:

Tablica 2: Primjeri financijskih mjera

Povrat na neto imovinu	Povrat od ukupnog kapitala (ROCE)
Bruto marža	Povrat od uloženog kapitala (ROI)
Neto dobit	Ekonomska dodana vrijednost (EVA)
Dobit kao % prodaje	Ukupni trošak
Dobit po zaposlenom	Tržišna vrijednost
Prihod	Cijena dionica
Povrat od vlastitog kapitala (ROE)	Koeficijent obrtaja zaliha
Prosječno vrijeme naplate potraživanja	Kreditni rejting

Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 9.

3.2.2. Perspektiva kupaca

Prilikom oblikovanja strategije treba istražiti tržište te segmente kupaca, kako bi se mogle procjeniti njihove želje i potrebe u odnosu na cijenu, kvalitetu i slično. Pri kupnji proizvoda/usluge svaki kupac ima određena očekivanja od tog proizvoda/usluge. Ako je kupac zadovoljan, on će ponoviti svoju kupnju, a ukoliko je nezadovoljan kupljenim proizvodom/ uslugom vjerojatno je da neće ponoviti svoju kupnju. Uvijek postoji jaz između onoga što bi kupci htjeli i njihove percepcije onoga što su zaista dobili. Zaposlenici moraju biti educirani da u kontaktu s kupcima otklone taj jaz.[57]

[57] Bakotić, D. (2014): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1., str. 375.

Kroz perspektivu kupaca treba procijeniti koja je vrijednost i privlačnost proizvoda i usluga tvrtke za kupce. Temeljem toga se može procijeniti kako će kupci ubuduće prihvaćati proizvode i usluge tvrtke. [58]

Neke od najčešćih mjera perspektive kupaca su:[59]

- 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.
- Lojalnost kupaca – 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.
- Stjecanje kupaca – 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 – ostvaruje se 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.

Još neki primjeri mjera za perspektivu kupaca prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 3: Primjeri mjera za perspektivu kupaca

Zadovoljstvo kupaca	Radno vrijeme prodavaonice
Lojalnost kupaca	Broj sajmova
Tržišni udio	Broj promotivnih oglasa
Žalbe kupaca	Troškovi promocije
Reklamacije	Obujam prodaje

[58] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No.11, str. 24.
[59] Atkinson, Kaplan, S. R. , Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 402-404.

Cijena u odnosu na konkurenciju	Prodaja po kanalu
Izgubljeni kupci	Prosječna veličina kupca
Broj kupaca	Prepoznatljivost brenda
Godišnja prodaja po kupcu	Broj kupaca po zaposleniku

Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 11.

3.2.3. Perspektiva internih poslovnih procesa

Pod internim procesom razumijevaju se aktivnosti tvrtke koje obuhvaćaju proces nabave inputa, izradu proizvoda ili obavljanje usluga i proces isporuke finalnih učinaka. U tom procesu potrebno je planirati aktivnosti kako bi se posao obavio kvalitetno, uz prihvatljive troškove i na vrijeme. Ciljevi i pokazatelji ove perspektive se oblikuju nakon definiranja ciljeva i pokazatelja financijske perspektive i perspektive kupaca. Oni trebaju oslikati kako treba izgledati interni proces i kako ga treba unaprjeđivati da bi zaposlenici, dioničari i kupci bili zadovoljni. [60]

Kao ključni procesi perspektive internih poslovnih procesa identificirani su:[61]

- Operativni procesi – uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje proizvoda i usluga do dostave krajnjem kupcu. U te aktivnosti spada nabava sirovina od dobavljača, proizvodnja proizvoda ili usluga te distribucija gotovog proizvoda ili usluge krajnjem kupcu.
- Procesi upravljanja kupcima – predstavljaju aktivnosti kojima se odnosi sa kupcima 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.

Primjeri mjera za perspektivu internih poslovnih procesa prikazani su u sljedećoj tablici:

[60] Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No.11, str. 24.
[61] Atkinson, Kaplan, S. R. , Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 407.

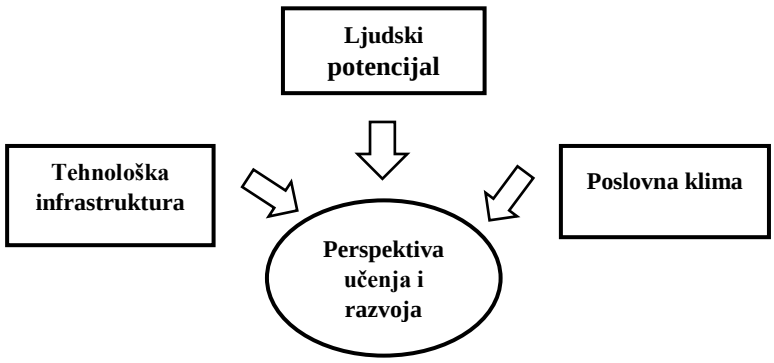
Tablica 4: Primjeri mjera za perspektivu internih poslovnih procesa

Dostava na vrijeme	Iskorištenost prostora
Emisije u okoliš	Planiranje točnosti
Troškovi istraživanja i razvoja	Izvršenost ranih naloga
Prosječno trajanje patenta	Trajanje radnog naloga
Manjak robe na skladištu	Postotak greške u proizvodnji
Stopa iskorištenosti radne snage	Broj zastoja u proizvodnji
Ponovni rad	Vrijeme za plasman novih proizvoda
Zahtjevi po garancijama	Inovativni proces

Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 12.

3.2.4. Perspektiva učenja i razvoja

Perspektiva učenja i razvoja predstavlja tri važna cilja za poduzeće koja su usmjerena na ljudski potencijal, informatičko – tehnološke resurse te poslovnu klimu unutar poduzeća. Perspektiva je prikazana kroz tri cilja za poduzeće na sljedećoj slici:



Slika 5: Ciljevi perspektive učenja i razvoja
Izvor : Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 39, prilagođeno prema Atkinson, Kaplan, S. R. , Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 410.

Temelj uspješnog poslovanja je ljudski potencijal koji predstavlja određenu kombinaciju znanja, vještina i talenta. Osim toga, bitno je i zadovoljstvo zaposlenika jer ono utječe na poslovanje, kvalitetu i produktivnost. Tehnološka infrastruktura u poduzeću prestavlja podršku u povezivanju poslovanja te utječe na uspješnije provođenje strategije. Poslovna klima je također bitna za uspješno ostvarenje ciljeva i povezivanje znanja među zaposlenicima.

Zaposlenici su svjesni zajedničke vizije, misije i strategije poduzeća te je razumiju i svoje ciljeve poistovjećuju sa ciljevima poduzeća.[62]

Primjeri mjera za perspektivu učenja i razvoja prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica 5: Primjeri mjera za perspektivu učenja i razvoja

Kvaliteta radnog okruženja	Racionalizacija odsutnosti s posla
Ocjena unutarnje komunikacije	Stope fluktuacije zaposlenika
Motiviranje zaposlenika, treninzi i produktivnost zaposlenika	Stopa zadržavanja
Zadovoljstvo zaposlenika	Stopa zapošljavanja
Poticanje zdravog stila života i rekreacije tijekom i nakon radnog vremena	Stopa sudjelovanja na školovanjima
Smanjenje broja povreda na poslu	

Izvor: Dropulić, I. (2016): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu, str. 13.

3.3. Prednosti i nedostaci Balanced Scorecard modela

Balanced Scorecard model ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti BSC modela možemo definirati putem sljedećih točaka:[63]

- Povezanost
- Nefinancijski pokazatelji
- Ostvarivanje strategije
- Uporabljivost

BSC povezuje i usklađuje mnoga naizgled odvojena, a zapravo zavisna područja konkurentskog djelovanja. S obzirom na to da su menadžeri prisiljeni promatrati sve značajne pokazatelje istovremeno, oni mogu sprječiti ostvarivanje poboljšanja na jednom području na račun drugih područja. Neka poduzeća već koriste suvremene nefinancijske pokazatelje za prosudbu uspješnosti svojih djelatnosti. BSC zahtijeva da menadžeri odaberu ograničeni broj pokazatelja za svaku od četiri prespektive i da se usredotoče na ključne čimbenike ostvarivanja strategije

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

poduzeća. BSC uklanja jaz između mjerenja kratkoročne uspješnosti (financijski pokazatelji) i dugoročne uspješnosti poduzeća. Cilj BSC je ostvarivanje strategije, a ne nadzor, što je bilo značajno za klasične sustave mjerenja. Oni su proizlazili iz financijskog motrišita, određivali su što trebaju raditi zaposlenici, a zatim bi nadzirali njihovu uspješnost. U suvremenim okolnostima nije moguće precizno propisati kako da zaposlenici ostvare svoje ciljeve, te BSC uključuje zaposlenike u odabir onih postupaka koji će voditi zajedničkom cilju. Stoga je važno da sa BSC metodom budu upoznati svi zaposlenici poduzeća.Posljednja prednost BSC modela je upotrebljivost. Ona se odnosi na korisnike informacija koji mogu biti unutarnji i vanjski.[64]

Menadžeri u poduzećima bi trebali biti svjesni barem triju ograničavajućih čimbenika uravnoteženog mjerenja uspješnosti poslovanja:[65]

- Novost
- Nepotpunost
- Opsežnost

To što je BSC metoda novost se smatra ograničenjem, međutim za mjerenje uspješnosti poslovanja su se već prije u praksi upotrebljavali nefinancijski pokazatelji, stoga bi poduzeća trebala samo dopuniti svoja postojeća mjerenja. Također, kao nedostatak se javlja nepotpunost motrišta tj. poslovanja. BSC obuhvaća mnoga područja poslovanja, te naravno da uvijek postoje ona područja koja su kritičnija i koja bi trebalo detaljnije analizirati. Posljednji nedostatak odnosi se na opsežnost sustava pokazatelja i informacija. Ta opsežnost može dovesti do poteškoća pri uspoređivanju poslovanja poduzeća s drugim poduzećima, odnosno može dovesti do poteškoća u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline.[66]

3.4. Upotreba BSC modela u Hrvatskoj i svijetu

Brojne ekonomske i političke promjene u gospodarskim sustavima u svijetu zahtjevaju formiranje razvojne strategije kojom bi se mogla povećati konkurentska sposobnost hrvatskog gospodarstva. Ulaskom u Europsku Uniju, Hrvatska je postala još više izložena snažnoj

[64] Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced sorecard), RRiF, Zagreb, No. 11, str. 57.
[65] Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced sorecard), RRiF, Zagreb, No. 11, str. 60.
[66] Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced sorecard), RRiF, Zagreb, No. 11, str. 60.

konkurenciji stranih poduzeća. Veliki je broj područja na koja bi se valjalo usmjeriti radi poboljšanja stanja u hrvatskom gospodarstvu i radi njegova transformiranja iz stanja stagnacije i nazadovanja u progresivno, razvojno i stimulirajuće gospodarstvo. Tradicionalni sustavi pokazatelja poslovanja zasnivaju se samo na financijskim pokazateljima, a zanemaruju nefinancijske pokazatelje. Stoga BSC u tom slučaju predstavlja potrebnu opciju za poduzeća u Hrvatskoj koja u suvremenim uvjetima poslovanja žele biti uspješna, žele se razvijati i rasti. Bit BSC metode nije zamjena tih financijskih pokazatelja nefinancijskim, već njihovo nadopunjavanje u cjeloviti sustav. [67]

Da bi se istražila primjena BSC modela u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje koje je uključivalo 400 poduzeća. Cilj je bio istražiti u kojoj mjeri hrvatska poduzeća primjenjuju BSC model i istražiti postoji li potreba za uvođenjem tog modela. Istraživanje je provedeno pomoću anktenih upitnika. Anketni upitnik je sadržavao osnovne podatke o poduzeću, 11 pitanja o mjerenju uspješnosti, strategiji i viziji poduzeća, te 9 pitanja o BSC-u. Ispitanik upitnika je top menadžer ili menadžer srednje razine. Ona poduzeća koja su već primjenila BSC ili su u fazi primjene, dobila su poseban dio anketnog upitnika u kojem su trebali odrediti prednosti i nedostatke modela. Stopa odaziva je 17,5% što je za takav tip ankete prihvatljivo. [68]

Dobivenim podacima iz ankete saznalo se da BSC kao sustav menadžmenta primjenjuje 16 poduzeća, (23%). Sustav ne primjenjuje 49 poduzeća (71%), a ostali ispitanici nisu znali primjenjuje li se sustav (6%). Od poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva njih 38% potpuno je zadovoljno primjenom strategije. Također, među poduzećima koja ne primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva više je onih koja su djelomično zadovoljna trenutačnom primjenom, ali smatraju da se menadžment mora više truditi ili da mora mijenjati strategiju. Poželjno bi bilo da svi zaposlenici znaju kako glase vizija i strategija poduzeća, što je slučaj u 13% poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva, a samo u 6% poduzeća koja ga ne primjenjuju. U većini poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva zaposlenici redovito sudjeluju u određivanju ciljeva (69%), a u poduzećima koja sustav ne primjenjuju (31%) zaposlenici povremeno sudjeluju u određivanju ciljeva.[69]

[67] Renko, F. (2000): Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, str. 1239.
[68] Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57, str. 105.
[69] Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57, str. 112. - 117.

Provedenim istraživanjem došlo se do zaključka da je BSC kao sustav strateškog menadžmenta potreban hrvatskim poduzećima. Menadžeri onih poduzeća koja primjenjuju BSC model prepoznali su njegove prednosti, a nedostaci su svedeni na manju mjeru. Usporedbom poduzeća koja primjenjuju BSC model sa poduzećima koja ga ne primjenjuju, može se zaključiti da je njegovo uvođenje korisno, potrebno i opravdano.[70]

Primjena BSC modela u Ericssonu Nikoli Tesli[71]

Poduzeća se svakodnevno suočavaju s promjenama. Okolina u kojoj djeluju i poslovni proces neprestano se mijenjaju. Da bi držali korak s konkurencijom, poduzeća moraju pratiti te promjene. Promatrajući rad poslovnih jedinica unutar Ericsson Nikola Tesla, primjetilo se da pojedine poslovne jedinice ne idu pravcem kojim bi trebale ići.

Stoga je to isto poslovodstvo 1998. za svoj cilj postavilo:
1. Izraditi proces poslovnog upravljanja
2. Usmjeriti rad svih svojih jedinica ka istome krajnjem cilju. Našoj Viziji!
3. Pratiti ostvarenje kako bismo znali idemo li pravim putem
4. Neprestano se poboljšavati

Kao dio procesa poslovnog upravljanja u Ericssonu Nikoli Tesli d.d. uveden je 1998. Balanced Scorecard kao sastavni dio upravljačkog mehanizma. Da bi poduzeće znalo je li ostvaruje ciljeve, treba ih mjeriti. Mjerenja i izvještavanja u Ericssonu Nikoli Tesli se odvijaju putem ključnih pokazatelja uspješnosti unutar pojedinih perspektiva. Nakon što se definiraju pokazatelji, potrebno ih je objasniti i izraditi specifikaciju za njih.

Pokazatelji uspješnosti svrstavaju se u tri grupe:
• Generički - mogu biti korišteni bilo gdje u kompaniji (zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih i dr.)

[70] Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57, str. 118.
[71] Sve informacije o primjeni BSC modela u Ericssonu Nikoli Tesli raspoložive su na: http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf - Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli

• Strateški - služe za praćenje određenih strateških namjera (pozicija na tržištu, kvaliteta proizvoda i dr.)
• Poslovni - koriste se za specifične poslove (rokovi isporuke).

Unutar Ericsson Nikola Tesla smatra se da financijski pokazatelji nisu dovoljni da bi se vidjelo kako poduzeće posluje. Oni se usmjeravaju prema mjerenju i nefinancijskih pokazatelja. Međusoban utjecaj pokazatelja je jako važan jer iz njega proizlazi i objašnjenje krajnjega rezultata. Za praćenje poslovanja Ericsson Nikola Tesla postoje dva Balanced Scorecard izvještaja, a razlikuju se samo u količini informacija koje pružaju. Detaljniji izvještaj je izrađen kao mjesečni izvještaj za članove izvršnog poslovodstva. Taj izvještaj je i tema tromjesečnih sastanakana kojima poslovodstvo ocjenjuje poslovanje, te sastanaka Nadzornog odbora. Drugi izvještaj je također mjesečni izvještaj i on je otvorenog tipa. Mogu ga vidjeti svi zaposlenici Ericssonovih kompanija a uvid u njega mogu dobiti i oni izvan Ericssona.

Primjena BSC modela u Plivi[72]

Farmaceutska kompanija Pliva razvila je svoju stratešku mapu za vrijeme godišnjeg procesa strateškog planiranja. S obzirom na to da farmaceutske kompanije ovise o nematerijalnoj imovini, poput istraživanja i razvoja te intelektualnog vlasništva, Pliva je željela integrirati ove nefinancijske aspekte poslovanja u svoj sustav upravljanja. Uvela je Balanced Scorecard model, s time da je svojem Balanced Scorecard modelu dodala još jednu perspektivu, a to je inovacija.

2003. godine dobila je priznanje „Balanced Scorecard Hall of Fame“ za korištenje sustava uravnoteženih ciljeva. To priznanje dodjeljuje se tvrtkama koje uspješno primjenjuju BSC model. Poput mnogih znanstvenika, i Plivini rukovodioci cijene BSC pristup jer je utemeljen na uzročnim odnosima te omogućuje preciznu, objektivnu analizu, uključujući i strateško modeliranje i testiranje. Ovo je posebice vrijedno u nefinancijskim mjerama poslovanja, kao što je kapital inovacija i informacija, budući da BSC model otkriva njihove odnose s ostalim aspektima organizacijskih performansi.

[72] Sve informacije o primjeni BSC modela u Plivi raspoložive su na:
www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc - Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard

Primjena BSC modela u Sveučilištu u Varšavi[73]

BSC model je korišten kao okvir razvoja i praćenja strategije na poljskom sveučilištu Warsaw University of Life Sciences. To sveučilište sastoji se od 13 fakulteta s preko 27000 studentata. Poljski sustav visokog obrazovanja suočen je s brzim rastom nakon ekonomske tranzicije – indikator tercijarnog obrazovanja povećao se sa 22% na 70%. Međutim, taj rast nije popratilo povećanje kvalitete nastave. Pored toga, broj studenata se počeo smanjivati te se smatra da će se do 2020. godine broj studenata smanjiti za 35%. Pod tim pritiskom da se promijene, sveučilište postaje prisiljeno koristiti izvedbu mjerenja i strateškog planiranja.

Stoga je osnovan poseban odbor na tom sveučilištu koji je počeo raditi na razvoju strategije i njenoj provedi. 2013. godine usvojena je trenutna verzija strateškog plana. Za navedenu strategiju je korišten BSC model kao okvir. U predloženom modelu napravljene su neke izmjene kako bi se model prilagodio akademskom sustavu. Korišten je Nivenov pristup u kojem je najvažnija perspektiva kupca, a financijska perspektiva je pomaknuta na dno. Misija sveučilišta je postavljena na vrh kao krajnji cilj za uspjeh sveučilišta. Sustav je iznimno jednostavan i visoko primjenjiv u pronalaženju informacija potrebnih za donošenje odluka vezanih uz upravljanje sveučilištem. Javnim sveučilištima potreban je sustav za mjerenje organizacijskih performansi koji je krojen prema njihovim specifičnim ciljevima i karakteristikama. Predloženi pristup je korak ka uvođenju takvog sustava.

Glavne prednosti uvođenja BSC modela na sveučilišta mogu se svesti na sljedeće:

- položaj na međunarodnoj ljestvici – dobro oblikovan BSC model omogućava razumijevanje razloga specifičnog pozicioniranja i poboljšanje kvalitete provođenja
- sustav se može prilagoditi promjenama u okruženju – BSC mjere trebalo bi povremeno provjeravati, kao i provjeravati je li trenutan skup pokazatelja relevantan za mjerenje organizacijskih postignuća
- mjerenje nematerijalne imovine – u području obrazovanja ova komponenta često je „kritična“

Zbog gore navedenog važno je uvjeriti donositelje odluka u akademskim i neakademskim odjelima sveučilišta da su instrumenti poput BSC-a korisni.

[73]M., Paliszkiewicz, J., Klepacki, B. (2015.): The aplication of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university raspoloživo na: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf str. 156-161.

Primjena BSC modela u poduzećima u Finskoj[74]

Istraživanja su pokazala da velik broj poduzeća u Finskoj koriste BSC model te da je popularnost tog modela sve veća. Od ispitanika, njih 31% je izjavilo da već koriste BSC model, a 30% da ga namjeravaju uvesti u svoje poslovanje. Identificirano je 27 organizacija koje su usvojile BSC model, a u istraživanju je odlučilo sudjelovati njih 17 iz različitih područja poslovanja (telekomunikacija, bankarstva, maloprodaje, inžinjeringa, nafte i plina itd.). U svakom poduzeću se nastojalo odrediti osobu koja je najbolje upoznata s razvojem i upotrebom BSC modela u poduzeću. 8 ispitanika je bilo iz područja poslovnog planiranja, 6 osoba je bilo iz područja računovodstva i financija, a 3 osobe su bili izvršni direktori i menadžeri.

Od 17 poduzeća, njih 15 je imalo četiri perspektive u BSC modelu, a 2 poduzeća su dodala i petu perspektivu zaposlenika. Broj mjera u BSC modelu je varirao – najmanje su bile 4 mjere, a najviše 25 mjera. U 15 poduzeća implementacija BSC modela odnosila se na usvajanje novih mjera koje prije nisu bile korištene, a 2 poduzeća nisu usvajala ove mjere. Na pitanje je li BSC model više informacijski sustav ili sredstvo provedbe strategije, 9 ispitanika je odgovorilo da služi za obe svrhe, 6 ispitanika na BSC gleda kao alat za provedu strategije, a 2 ispitanika smatraju BSC čistim informacijskim sustavom. Načini na koje se izvješćuje o BSC modelu se razlikuju među poduzećima. U nekim poduzećima izvješće o radu distribuira se odabranim menadžerima, a u nekim poduzećima izvješća su dostupna zainteresiranima. Najčešća učestalost izvještavanja je jednom mjesečno, a neka poduzeća svoj BSC model sastavljaju 3 ili 4 puta godišnje. U konačnici, svi ispitanici su imali pozitivan stav prema BSC modelu.

[74] Sve informacije o primjeni BSC modela u Finskoj preuzete su iz: Malmi, T.(2001): Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note, Management Accounting Research 12, str. 209-213.

4. OBLIKOVANJE BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU PODUZEĆA NIRS TRGOVINA D.O.O.

4.1. Opće informacije o poduzeću Nirs trgovina d.o.o.[75]

Reorganizacijom Nirs-a d.o.o. 2012. godine Nirs trgovina d.o.o. preuzela je sve trgovačke i ugostiteljske djelatnosti matične firme. Specijalizirani su za opremanje apartmanskih, hotelskih, restoranskih i drugih ugostiteljskih objekata. Direktno ili preko svojih distributera pokrivaju preko 60% HORECA tržišta Hrvatske.

S preko 1000 artikala smatraju se vodećim hrvatskim distributerom. Ističu da redovno prate sve zakonske promjene vezane za ugostiteljsku djelatnost pa su uvijek spremni upozoriti i uputiti svoje kupce kako bi se na vrijeme prilagodili izmjenama. Posebno su ponosni na činjenicu da nastoje maksimalno surađivati s hrvatskim proizvođačima.

Također, u Nirsu ističu da će misiju i viziju svoje budućnosti i dalje temeljiti na svojim počecima, iz dana u dan se izgrađivati, educirati i razvijati u svom području. Nadalje će sudjelovati na svim specijaliziranim europskim sajmovima, ulagati u mlade kadrove i promociju tvrtke. Uz podršku dugogodišnjih partnera, kupaca i dobavljača te zadovoljnih i lojalnih djelatnika, nastojat će zadržati vodeću poziciju na domicilnom tržištu.

Matični broj upisa u sudski registar: 060237350
OIB: 10372897178
Sjedište društva: Dračevac 4D, 21000 Split

Svako poduzeće, pa tako i Nirs trgovina d.o.o. prati svoje rezultate poslovanja da bi poduzeće moglo donijeti strateške i financijske odluke za naredna razdoblja te radi boljeg utvrđivanja tržišne pozicije. U nastavku će se prikazati rezultati poslovanja poduzeća Nirs trgovina d.o.o. koji se odnose na 2015. i 2016. godinu. U sljedećoj tablici prikazana je struktura prihoda u te dvije promatrane godine. Stupac indeksa pokazuje jesu li promatrani pokazatelji iz tekuće godine bolji ili lošiji u odnosu na prethodnu godinu. Ukoliko je indeks manji od 100 znači da su u tekućoj 2016. godini ostvareni lošiji rezultati nego u prethodnoj, a ukoliko je indeks veći od 100 tada su rezultati ostvareni u 2016. godini bolji nego u prethodnoj.

[75]Sve informacije o poduzeću Nirs trgovina d.o.o. preuzete su iz internih podataka poduzeća.

Tablica 6: Struktura prihoda

Pozicija	2015	%	2016	%	Indeks
Poslovni prihodi (AOP 125)	12.833.499	99,86	11.416.951	99,97	88,96
Financijski prihodi (AOP 154)	18.225	0,14	3.980	0,03	21,84
Ukupni prihodi (AOP 177)	12.851.724	100,0	11.420.931	100,0	88,87

Izvor: FINA, Bilješke uz financijske izvještaje Nirs trgovina d.o.o.

Poslovni prihodi u 2015. godini iznose 12.833.499 kn, a u 2016. godini iznose 11.416.951 kn. To pokazuje da su se poslovni prihodi u odnosu na prethodnu promatranu godinu smanjili za 11,04%. Financijski prihodi u 2015. godini iznose 18.225 kn a u 2016. godini 3.980 kn. Može se uočiti pad financijskih prihoda u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu za 78,16%. U konačnici, ukupni prihodi u 2015. godini iznose 12.851.724 kn, a ukupni prihodi u 2016. godini iznose 11.420.931 kn. Prihodi u 2016. godini su se u odnosu na prethodnu 2015. godinu smanjili za 11,13 %. Promjena prihoda u odnosu na prethodnu godinu rezultat je malog pada prihoda od djelatnosti društva.

Sljedeća tablica pokazuje strukturu rashoda poduzeća Nirs trgovina d.o.o.

Tablica 7: Struktura rashoda

Pozicija	2015	%	2016	%	Indeks
Poslovni rashodi (AOP 131)	12.898.176	99,76	11.426.449	99,38	88,59
Financijski rashodi (AOP 165)	30.583	0,24	70.765	0,62	231,39
Ukupni rashodi (AOP 178)	12.928.759	100,0	11.497.214	100,0	88,93

Izvor: FINA, Bilješke uz financijske izvještaje Nirs trgovina d.o.o.

Poslovni rashodi u 2015. godini iznose 12.898.176 kn, a u 2016. godini iznose 11.426.449 kn. Poslovni rashodi u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu smanjili su se za 11,41%. Kod financijskih rashoda uočen je porast u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu i to porast od 131,39%, dakle, financijski rashodi povećali su se sa 30.583 kn na 70.765 kn. U konačnici, ukupni rashodi u 2015. godini iznose 12.928.759 kn, a ukupni rashodi u 2016. godini iznose 11.497.214 kn. Ukupni rashodi u 2016. godini su se u odnosu na prethodnu godinu smanjili za 11,07%.

Poslovni rezultati u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu iskazani su u tablici 8 iz koje je vidljivo da su u obe promatrane godine ukupni rashodi veći od ukupnih prihoda

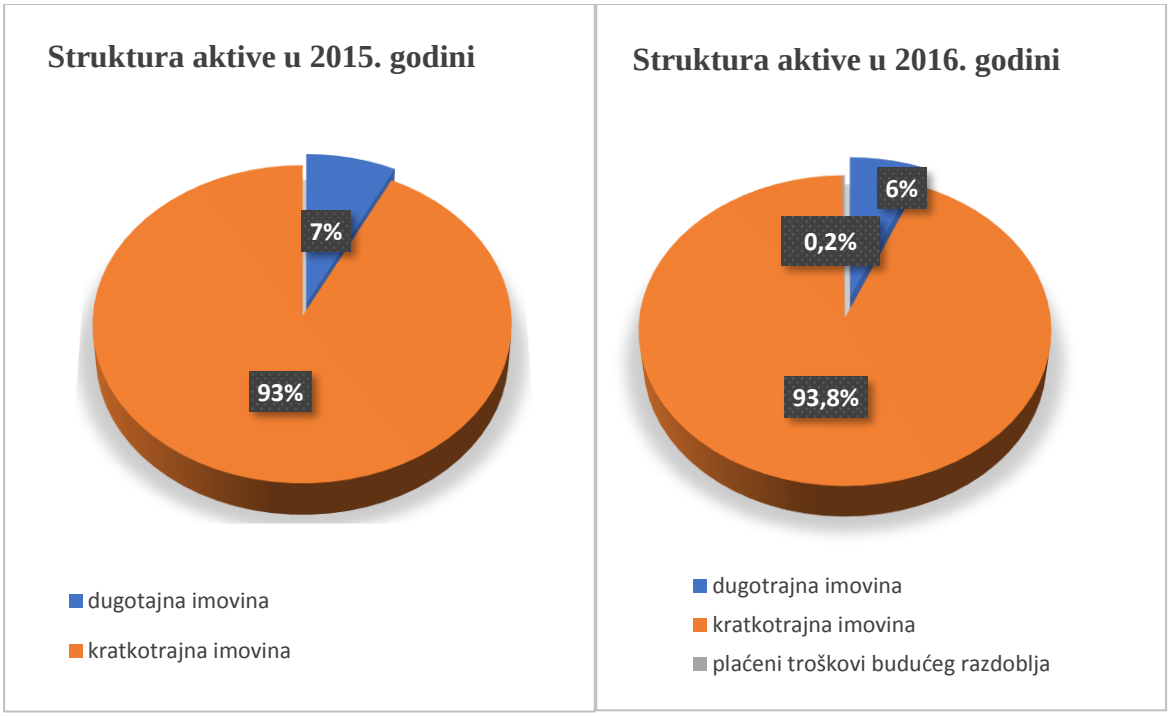
poduzeća. Stoga je lako zaključiti da poduzeće ne ostvaruje dobit već postoji gubitak. U 2015. godini gubitak poduzeća iznosi 77.035 kn, a u 2016. godini iznosi 76.283 kn. U odnosu na prethodnu 2015. godinu gubitak poduzeća je manji za 0,98%.

Tablica 8: Utvrđivanje rezultata

Pozicija	2015	2016	Indeks
Ukupni prihodi (AOP 177)	12.851.724	11.420.931	88,87
Ukupni rashodi (AOP 178)	12.928.759	11.497.214	88,93
Dobit prije oporezivanja	0	0	0
Gubitak prije oporezivanja (AOP 183)	77.035	76.283	99,02

Izvor: FINA, Biješke uz financijske izvještaje Nirs trgovina d.o.o.

Sljedeći grafikon prikazuje aktivu bilance u 2015. i 2016. godini:



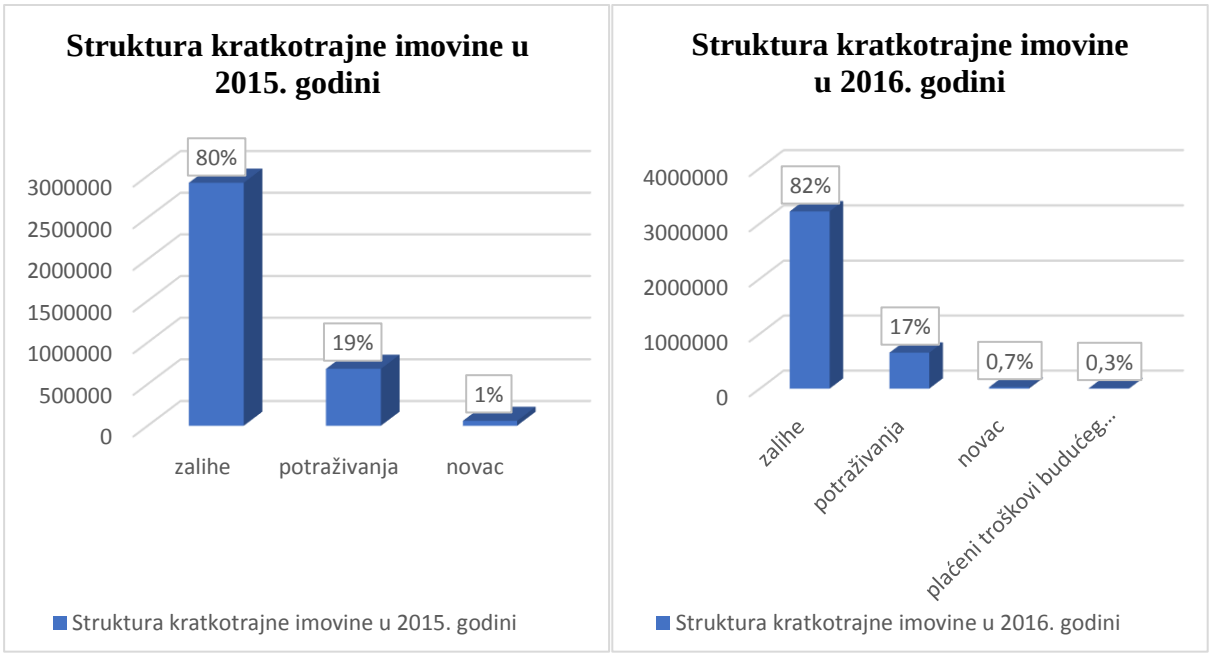
Grafikon 1: Struktura aktive u 2015. i 2016. godini
Izvor: Izrada autora prema podacima sa FINA, Bilanca Nirs trgovina d.o.o.

Ukupna aktiva u 2015. godini iznosila je 3.948.941 kn. Iz grafikona možemo vidjeti da u strukturi aktive u 2015.godini dugotrajna imovina zauzima 7% aktive odnosno 289.397 kn, a kratkotrajna imovina zauzima 93% odnosno 3.659.544 kn. Ukupna aktiva u 2016. godini iznosila je 4.168.537 kn. U strukturi aktive u 2016. godini dugotrajna imovina zauzima 6%

odnosno iznosi 259.575 kn, kratkotrajna imovina 93,8% odnosno 3.899.338 kn, a plaćeni troškovi budućeg razdoblja 0,2% odnosno 9.624 kn.

U odnosu na 2015. godinu, u 2016. godini ukupna aktiva povećala se za 219.596 kn odnosno za 5,56%. Uspoređujući strukturu aktive u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu može se primjetiti da se dugotrajna imovina smanjila za 10% u 2016. godini, a kratkotrajna imovina se povećala za 6,55%. U 2016. godini pojavili su se plaćeni troškovi budućeg razdoblja u iznosu od 9.624 kn, dok u 2015. godini u strukturi aktive nije bilo plaćenih troškova budućeg razdoblja.

Kratkotrajna imovina zauzima najveći dio u strukturi aktive u obe promatrane godine, stoga je njena struktura prikazana sljedećim grafikonom:

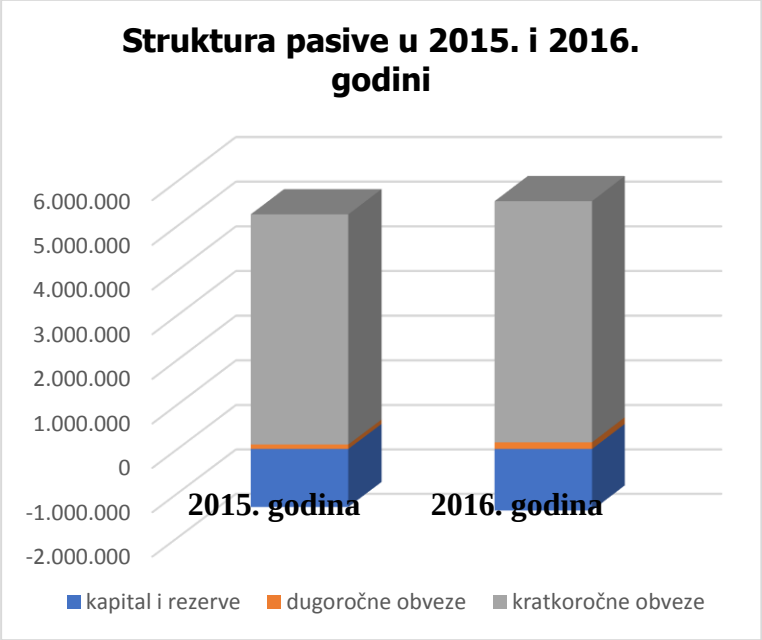


Grafikon 2: Struktura kratkotrajne imovine u 2015. i 2016. godini
Izvor: Izrada autora prema podacima sa FINA, Bilanca Nirs trgovina d.o.o.

Ukupna kratkotrajna imovina u 2015. godini iznosila je 3.659.544 kn, a sastoji se od zaliha koje zauzimaju najveći dio od 80% odnosno iznose 2.916.962 kn, zatim od potraživanja koja zauzimaju 19% i iznose 683.609 kn te od novca koji zauzima samo 1% strukture kratkotrajne imovine s iznosom od 58.973 kn. Ukupna kratkotrajna imovina u 2016. godini iznosi 3.899.338 kn i sastoji se od zaliha koje zauzimaju 82% odnosno iznose 3.219.950 kn, potraživanja koja zauzimaju 17% i iznose 653.518 kn, novca koji zauzima tek 0,7% i iznosi 25.870 kn, te plaćenih troškova budućeg razdoblja sa udjelom 0,3% odnosno iznosom od 9.624 kn.

Uspoređujući strukturu kratkotrajne imovine u 2015. i 2016. godini, može se primjetiti da su se zalihe u 2016. godini u odnosu na prethodnu povećale za otprilike 10%, potraživanja su se smanjila za 4%, struktura novca se smanjila za 56% te su se pojavili plaćeni troškovi budućeg razdoblja u iznosu 9.624 kn koji zauzimaju samo 0,3 % strukture kratkotrajne imovine u 2016. godini.

Sljedeći grafikon prikazuje strukturu pasive u 2015. i 2016. godini:



Grafikon 3: Struktura pasive u 2015. i 2016. godini
Izvor: Izrada autora prema podacima sa FINA, Bilanca Nirs trgovina d.o.o.

Strukturu pasive poduzeća Nirs trgovina d.o.o. čine kapital i rezerve, dugoročne obveze te kratkoročne obveze. U 2015. godini kapital i rezerve su negativne i iznose -1.307.450 kn. Temeljni kapital i rezerve sastoje se od zbroja temeljnog (upisanog) kapitala u iznosu od 20.000 kn, prenesenog gubitka u iznosu 1.250.415 kn te gubitka poslovne godine u iznosu od 77.035 kn. Dugoročne obveze iznose 100.000 kn, a kratkoročne obveze 5.156.391 kn. Ukupna pasiva u 2015. godini iznosila je 3.948.941 kn.

Ukupna pasiva u 2016. godini iznosila je 4.168.537 kn. Također, i u 2016. godini prisutan je negativan iznos kapitala i rezervi te iznosi -1.383.733 kn. Ukupni kapital i rezerve sastoje se od zbroja temeljnog (upisanog) kapitala u iznosu od 20.000 kn, prenesenog gubitka u iznosu od 1.327.450 kn te gubitka poslovne godine u iznosu od 76.283 kn. Dugoročne obveze iznose 149.886 kn, a kratkoročne obveze 5.402.384 kn.

Usporedimo li te podatke sa podacima iz 2015. godine, vidimo da je u 2016. godini došlo do povećanja dugoročnih obveza za 49% odnosno za 49.886 kn te povećanja kratkoročnih obveza za približno 5% odnosno 245,993 kn. Iznos negativnog kapitala se povećao za 5,8% odnosno za 76.283 kn. To sve dovodi do povećanja pasive u 2016. godini za 219.596 kn.

Da bi se saznalo što je uzrok ostvarenog gubitka i tolikog negativnog iznosa kapitala u 2015. i 2016. godini, obavljen je razgovor sa zaposlenikom iz računovodstva poduzeća Nirs trgovina d.o.o. Provedenim razgovorom došlo se do spoznaje da je krajem 2011. godine Credo banka otišla u stečaj te sa sobom povukla i dosta klijenata koji su bili u dužničkom odnosu kod nje. To se dogodilo i poduzeću Nirs d.o.o. kojem je odobren postupak predstečajne nagodbe.

Poduzeće Nirs trgovina d.o.o. osnovano je 2012. godine te je kratko vrijeme bilo neaktivno sa obavljanjem djelatnosti. 2013. godine poduzeće Nirs trgovina d.o.o. prezelo je svu trgovačku robu, zalhe te dio dugotrajne imovine od poduzeća Nirs d.o.o. te je zaposleno osoblje koje je do tada radilo u Nirs d.o.o. Također, Nirs trgovina d.o.o. je ugovorom o cesiji (preuzimanje duga) sa pojedinim dobavljačima firme Nirs d.o.o. preuzela plaćanje duga. S obzirom da je za Nirs trgovina d.o.o. odjednom preuzeto i puno skladište trgovačke robe, osoblje te dio dugotrajne materijalne imovne, zaliha i sitnog inventara, nije ni čudno da je poduzeće odjednom u gubitku. Također, još jedan razlog zašto je poduzeće u gubitku je konstantno ostvarivanje većih rashoda od prihoda od 2013. godine pa nadalje. Na tržištu se pojavila i dodatna konkurencija koja nudi sličan asortiman robe, a i tržište se još nije u potpunosti oporavilo od ekonomske krize koja je na hrvatsko tržište došla kasnije nego u ostalim zemljama.

2013. godine društvo je imalo 642.009 kn gubitka, a 2014. godine 607.981 kn gubitka. To je u biti najveći razlog zašto je kapital poduzeća Nirs trgovina d.o.o. negativan i danas. Posljedice ekonomske krize su nažalost ostavile negativnog traga na financijske rezultate 2013. i 2014. godine. Nadalje, 2015. godine gubitak je iznosio 77.035 kn, a u 2016. godini 76.283 kn što pokazuje da se gubitak iz prethodnih godina znatno smanjio te se očekuje daljnje smanjenje gubitka u sljedećem financijskom razdoblju. Gubici se prenose iz godine u godinu dok ne budu pokriveni iz zadržane dobiti onog dana kada je društvo bude imalo. Dakle, gubici prethodnih godina se kumuliraju godinom za godinom te danas taj preneseni gubitak na dan 31.12.2016. u financijskim izvještajima iznosi ukupno 1.327.450 kn.

4.2. Postojeći model izvještavanja u Nirs trgovina d.o.o.[76]

Računovođa poduzeća Nirs trgovina d.o.o. informira direktoricu i ostale zaposlenike poduzeća o financijskom stanju putem kvartalnih statističkih izvještaja TI-POD. Izvještaj se sastoji od referentne stranice na kojoj se nalazi pregled osnovnih podataka poduzeća te glavni financijski pokazatelji za odabrano tromjesečje. Na drugoj i trećoj stranici izvještaja se nalaze podaci o prihodima i rashodima te podaci o stanju imovine i obveza, kao i neki dodatni podaci na zadnjoj stranici. Tijekom popunjavanja izvještaja ugrađene su posebene matematičke i logičke kontrole koje računovođi pomažu pri izradi izvještaja. Podloga za popunjavanje je bruto bilanca zadanog tromjesečja.

Iako je Državni zavod za statistiku ukinuo obvezu predavanja kvartalnog statističkog izvještaja poduzetnika i financijskih institucija TI-POD prema nadležnim institucijama, poduzeće Nirs trgovina d.o.o. i dalje interno koristi ovu vrstu izvještaja jer menadžeri tako imaju uvid u iznose ostvarenih prihoda, rashoda, materijalnih troškova, troškova plaće, stanje zaliha trgovačke robe, novčanih sredstava i ostalog.

Ovakav izvješaj pomaže direktorici donijeti neke bitne odluke za naredno tromjesečje. Međutim, kako se ovaj izvještaj temelji na povijesnim podacima koji se više ne mogu mijenjati, a i tržišna okolina poslovanja ne mora biti ista kao i prethodno tromjesečje, potrebno je koristiti i druge izvore internog izvještavanja. U nastavku se nalazi primjer popunjenog tromjesečnog izvještaja TI-POD za prvo tromjesečje.[77]

[76] Svi podaci o postojećem modelu izvještavanja u Nirs trgovina d.o.o. dobiveni su putem razgovora sa zaposlenikom poduzeća iz računovodstvenog odjela.
[77] Priložena samo referentna stranica tromjesečnog izvještaja TI-POD zbog tajnosti izvještajnih podataka na stranici 2 i 3.

Fina

Referentna stranica

TI-POD

TROMJESEČNI IZVJEŠTAJ PODUZETNIKA
za razdoblje 1. siječnja do 31. ožujka 2016.

Matični broj	Naziv obveznika
12345678	NIRS TRGOVINA D..O.O.

OIB	Pošt. broj	Mjesto, ulica i kućni broj
10372897178	21000	SPLIT, Dračevac 4d

Šifra djelatnosti	Šifra županije	Šifra općine	Oznaka razdoblja
4644	17	409	2016-03

Kontrolni broj obrasca: 11.548.395,46

Neki financijski pokazatelji iz obrasca:

Opis	AOP oznaka	Isto razdoblje prošle godine	Tekuće razdoblje
Ukupni prihodi	07	2.061.593	1.662.506
Ukupni rashodi	18	1.867.326	1.507.456
Opis	**AOP oznaka**	**Stanje 1.1. tekuće godine**	**Stanje na kraju tekućeg razd.**
Zalihe	21	2.914.338	3.432.816
Potraživanja od kupaca	27	569.576	657.883
Obveze prema dobavljačima	28	4.253.955	4.746.200
Opis	**AOP oznaka**	**Isto razdoblje prošle godine**	**Tekuće razdoblje**
Broj mjeseci poslovanja	29	3	3
Oznaka veličine poduzetnika	30		1
Oznaka vlasništva	31		21
Prosječan broj zaposlenih na temelju sati rada (puni broj)	33	19	21
Vrijednost ostvarenih investicija u dugotrajnu imovinu (AOP 39 + 40 + 41 + 42 + 44 + 45)	38		

Zakonski predstavnik: ROMANA ŠUNDOV ARMSTRONG

Osoba za kontaktiranje:

Telefon	Telefaks	Adresa e-pošte
021453935	021453937	

(potpis voditelja računovodstva)

(potpis zakonskog predstavnika)

M.P.

Evidencijski broj

(popunjava FINA)

Fina

TROMJESEČNI IZVJEŠTAJ PODUZETNIKA
za razdoblje 1. siječnja do 31. ožujka 2016.

Matični broj: 12345678 OIB: 10372897178 Razdoblje: 2016-03

Naziv obveznika: NIRS TRGOVINA D..O.O. Djelatnost: 4644

Poštanski broj: 21000 Općina/grad: SPLIT Županija: 17

Mjesto: SPLIT Općina: 409

Ulica i kbr: Dračevac 4d Verzija Excel datoteke: 4.0.4.

Kontrolni broj: 54,14

Stanje kontrola: **Sve su kontrole zadovoljene**

TI - POD

Djelatnost: Trgovina na veliko porculanom, staklom i sredstvima za čišćenje

(svote u kunama bez lipa)

I. PODACI O PRIHODIMA I RASHODIMA	AOP oznaka	Isto razdoblje prethodne godine	Tekuće razdoblje
Prihodi od prodaje u zemlji	01	0	0
Prihodi od prodaje u inozemstvu	02	0	0
Prihodi na temelju uporabe vlastitih proizvoda, robe i usluga za vlastite potrebe	03	0	0
Prihodi od kompenzacija, subvencija i dotacija	04	0	0
Prihodi od poslovnog najma nekretnina, postrojenja, opreme i sl.	05	0	0
Ostali prihodi	06	0	0
Ukupni prihodi (AOP 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06)	**07**	0	0
Materijalni troškovi	08	0	0
Nabavna vrijednost prodane trgovinske robe	09	0	0
Ostali vanjski troškovi (troškovi usluga)	10	0	0
Troškovi za osoblje (AOP 12 + 13)	11	0	0
a) nadnice i plaće (neto)	12	0	0
b) troškovi poreza, prireza i doprinosa iz plaća i na plaće	13	0	0
Naknade izdataka za zaposlene i naknade za članove uprave	14	0	0
Amortizacija	15	0	0
Ostali troškovi poslovanja (nematerijalni)	16	0	0
Financijski, izvanredni i ostali nenavedeni rashodi	17	0	0
Ukupni rashodi (AOP 08 + 09 + 10 + 11 + 14 + 15 + 16 + 17)	**18**	0	0
Porez na dobit	19	0	0
Ostali porezi koji nisu iskazani u prethodnim pozicijama	20	0	0
II. NEKI PODACI O STANJU IMOVINE I OBVEZA	**AOP oznaka**	**Stanje 1.1. tekuće godine**	**Stanje na kraju tekućeg razdoblja**
Zalihe (AOP 22 + 23 + 24 + 25)	21	0	0
a) sirovine i materijal	22	0	0
b) proizvodnja u tijeku (nedovršena proizvodnja i poluproizvodi)	23	0	0
c) trgovinska roba	24	0	0
d) gotovi proizvodi	25	0	0
Novčana sredstva na računima i u blagajni	26	0	0
Potraživanja od kupaca	27	0	0
Obveze prema dobavljačima	28	0	0

Djelatnost: Trgovina na veliko porculanom, staklom i sredstvima za čišćenje (svote u kunama bez lipa)

III. DODATNI PODACI	AOP oznaka	Isto razdoblje prethodne godine	Tekuće razdoblje
Broj mjeseci poslovanja	29	3	0
Oznaka veličine poduzetnika	30		1
Oznaka vlasništva	31		21
Prosječan broj zaposlenih na temelju stanja krajem tromjesečja (puni broj)	32	19	21
Prosječan broj zaposlenih na temelju sati rada (puni broj)	33	19	21
Obrač. porez na dod. vrijed. u obavljenim isporukama dobara i usluga	34	0	0
Obračunani pretporez u primljenim isporukama dobara i usluga	35	0	0
Obračunane obveze za posebne poreze (trošarine)	36	0	0
Potraživanja za posebne poreze (povrat trošarine)	37	0	0
Vrijednost ostvarenih investicija u dugotrajnu imovinu (AOP 39 + 40 + 41 + 42 + 44 + 45)	38	0	0
a) stambene zgrade	39	0	0
b) ostale građevine i zgrade	40	0	0
c) domaća oprema i njezina montaža (ukupno)	41	0	0
d) uvozna oprema i njezina montaža (ukupno)	42	0	0
- u tome: osobni automobili	43	0	0
e) ostala materijalna dugotrajna imovina	44	0	0
f) nematerijalna dugotrajna imovina	45	0	0

Zakonski predstavnik:	ROMANA ŠUNDOV ARMSTRONG
Osoba za kontaktiranje:	
Telefon za kontakt:	021453935

Slika 6: Tromjesečni izvještaj poduzetnika
Izvor: Interni podaci poduzeća Nirs trgovina d.o.o.

Još jedan način izvještavanja je statistički izvještaj koji se zove Mjesečni izvještaj trgovine na malo – Obrazac TRG-1 kojeg je firma obvezna i službeno predavati Državnom zavodu za statistiku jer su ušli u uzorak odabranih poduzeća za izvještavanje. Ovaj izvještaj direktorici i zaposlenicima Nirs trgovine pokazuje ostvareni promet u trgovini na malo za tekući i prethodni mjesec u ukupnom iznosu, sa zasebnom kolonom za pregled iznosa pdv-a u prometu. Podaci se popunjavaju temeljem dokumenta rekapitulacije izlaznog prometa iz blagajni. Obrazac se službeno dostavlja elektonskim putem na poveznici na Državom zavodu za statistiku koji je potpisan digitalnim potpisom direktora.

Prije službenog slanja izvještaja, računovodstvo pokazuje rezultate direktorici i ostalim zaposlenicima u komercijali veleprodaje i maloprodaje o ostvarenoj prodaji trgovine na malo. Na temelju izvještaja mogu se donijeti odluke o sniženju grupe proizvoda za naredni mjesec te planiranje dodatnog popusta na kasi od npr 10% za gotovinsko plaćanje. Također, ovaj izvještaj može poslužiti i kao odluka direktorice o nagradi zaposlenika (primjerice provizija na ostvareni promet po zaposelniku ili odluka o vođenju zaposlenika na team building).

REPUBLIKA HRVATSKA DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU	10000 Zagreb, Ilica 3 Internetske stranice: http://www.dzs.hr	**Obrazac TRG-1** Istraživanje se provodi na osnovi Zakona o službenoj statistici (NN, br. 103/03.).

MJESEČNI IZVJEŠTAJ TRGOVINE NA MALO

Obveza podnošenja izvještaja temelji se na čl. 38. Zakona o službenoj statistici, NN, br. 103/03. Odbijanje davanja podataka, davanje nepotpunih i netočnih podataka ili nedavanje podataka u propisanom roku povlači kaznene odredbe iz čl. 69. i 70. navedenog Zakona.
Podaci koje dajete u ovom izvještaju koristit će se isključivo za statističke svrhe i neće se objavljivati kao pojedinačni.

Vrsta posla 1501 (4) **Razdoblje** 06 (6) **Godina** 2016 (8) **Redni broj iz Adresara** (ispunjava statistika) (14)

IME (tvrtka) NIRS TRGOVINA D.O.O.

Matični broj 02302691 (22)

Županija SPLITSKO-DALMATINSKA

Grad/općina SPLIT

Ulica i broj DRAČEVAC 4D

Djelatnost NKD-a 2007. 4644

Molimo da ispunite dolje tražene podatke **u tisućama kuna**:

	Ukupno (s PDV-om)	Samo iznos PDV-a
Predizvještajni mjesec		
Promet u trgovini na malo	[redacted] (30)	[redacted]
Promet od ostalih djelatnosti	[redacted] (46)	[redacted] (54)
Izvještajni mjesec		
Promet u trgovini na malo	[redacted] (62)	[redacted] (70)
Promet od ostalih djelatnosti	[redacted]	[redacted] (86)
Zalihe u trgovini na malo	(94)	

Molimo da u ovaj prostor navedete obrazloženje bilo kakve neuobičajene promjene podataka u odnosu na prethodno razdoblje.

Molimo da upišete podatke o osobi s kojom možemo kontaktirati u vezi s ovim izvještajem

Ime i prezime [redacted] Telefon 021/453-953

Elektronička pošta info@nirs.hr Telefaks 021/453-937

Datum 20.7.2016

Izvještaj sastavio

M. P.

Izvještaj odobrio

Okrenite

UPUTE ZA POPUNJAVANJE OBRASCA

Obrazac ispunjavaju svi poslovni subjekti koji su navedeni u adresaru izvještajnih jedinica Državnog zavoda za statistiku, a prema glavnoj djelatnosti razvrstani su u djelatnost trgovine na malo. Takoder su ukljuceni svi poslovni subjekti koji su prema glavnoj djelatnosti razvrstani u druge djelatnosti, ali obavljaju trgovinu na malo. Mala poduzeca i obrtnici izabrani su metodom uzorka.

Promet od trgovine na malo obuhvaca vrijednost svih roba prodanih stanovništvu za osobnu uporabu ili za uporabu u kucanstvu.

Promet od ostalih djelatnosti obuhvaca vrijednost svih ostalih prodanih proizvoda i usluga na tržištu (trgovina na veliko, posredovanje u trgovini na veliko, popravci, ugostiteljstvo i ostale djelatnosti).

PDV obuhvaca porez na dodanu vrijednost koji je obracunan kupcu.

Poslovni subjekti koji su registrirani u djelatnosti u odjeljku 47 Nacionalne klasifikacije djelatnosti - NKD 2007. (NN, br. 58/07.) iskazuju **promet u trgovini na malo i promet od ostalih djelatnosti** (ako ga ostvaruju). Poslovni subjekti koji su registrirani **izvan** djelatnosti odjeljka 47 iskazuju **samo promet u trgovini na malo.**

Obrazac se ispunjava u tri primjerka, od kojih jedan zadržavate za svoje potrebe, a preostala dva dostavljate nadležnome statistickom tijelu.

Podaci dobiveni ovim istraživanjem vrlo su važni za cjelokupno gospodarstvo Republike Hrvatske. Stoga je narocito važno da se držite rokova pri ispunjavanju i slanju ovog obrasca kako bismo na vrijeme mogli objaviti rezultate.

Rok za dostavu ovog izvještaja u nadležno statističko tijelo: 10. u mjesecu

Za sve dodatne informacije možete se konzultirati s uredom državne uprave u svojoj županiji (poslovi statistike) ili izravno s Državnim zavodom za statistiku RH, Odjelom statistike trgovine, na telefon (01) 4806-125, 4806-119, 4806-264. Podatke možete dostaviti i putem elektronicke pošte: trg1@dzs.hr.

Molimo da označite **samo jedan** kvadratić znakom "x" ispred broja skupine proizvoda trgovine na malo od koje poslovni subjekt ostvaruje **najveći promet:**

TRGOVINSKE STRUKE ZA TRGOVINU NA MALO

- ☐ 01 Motorna vozila
- ☐ 03 Dijelovi i pribor za motorna vozila
- ☐ 04 Motocikli i dijelovi
- ☐ 11 Nespecijalizirane prodavaonice pretežno živežnim namirnicama
- ☐ 19 Ostale nespecijalizirane prodavaonice
- ☐ 21 Voće i povrće
- ☐ 22 Meso i mesni proizvodi
- ☐ 23 Ribe, školjke i rakovi
- ☐ 24 Kruh, pecivo, tjestenine i slatkiši
- ☐ 25 Alkoholna i druga pića
- ☐ 26 Duhanski proizvodi
- ☐ 29 Ostale živežne namirnice u specijaliziranim prodavaonicama
- ☐ 30 Motorna goriva i maziva
- ☐ 41 Računala, periferne jedinice i softveri
- ☐ 42 Telekomunikacijska oprema
- ☐ 43 Audio i video oprema
- ☐ 51 Tekstil
- ☐ 52 Željezna roba, boje i staklo
- ☐ 53 Sagovi, prostirači, zidne i podne obloge
- ☐ 54 Električni aparati za kućanstvo
- ☐ 59 Namještaj, oprema za rasvjetu i drugi proizvodi za kućanstvo
- ☐ 61 Knjige
- ☐ 62 Novine, papirnata roba i pisaći pribor
- ☐ 63 Glazbeni i video zapisi
- ☐ 64 Sportska oprema, pribor i oprema za ribolov i kampiranje
- ☐ 65 Igre i igračke
- ☐ 71 Odjevni predmeti
- ☐ 72 Obuća i kožni proizvodi
- ☐ 73 Ljekarne
- ☐ 74 Medicinski i ortopedski proizvodi
- ☐ 75 Kozmetički i toaletni proizvodi
- ☐ 76 Cvijeće, sadnice, sjemenje, gnojivo, kućni ljubimci i hrana za kućne ljubimce
- ☐ 77 Satovi i nakit
- ☐ 78 Ostala trgovina na malo u specijaliziranim prodavaonicama
- ☐ 79 Rabljena roba
- ☐ 81 Trgovina na štandovima i tržnicama hranom, pićima i duhanskim proizvodima
- ☐ 82 Trgovina na štandovima i tržnicama tekstilom, odjećom i obućom
- ☐ 83 Trgovina na štandovima i tržnicama ostalom robom
- ☐ 91 Trgovina poštom, preko kataloga, interneta i televizije
- ☐ 99 Ostala trgovina na malo izvan prodavaonica

Slika 7: Mjesečni izvještaj trgovine na malo
Izvor: Interni podaci poduzeća Nirs trgovina d.o.o.

U Nirs trgovina d.o.o. koristi se još jedan izvještaj koji je stupio na snagu od 2016. godine. To je Obrazac OPZ-STAT-1 odnosno statističko izvješće o dospjelim, a nenaplaćenim potraživanjima. Služi za evidentiranje i izvješćivanje svih nenaplaćenih računa do određenog datuma. Obrazac se dostavlja elektronskim putem Poreznoj upravi putem sustava ePorezna. Obveznici sastavljanja izvješća su porezni obveznici upisani u registar obveznika PDV-a koji na dan sastavljanja izvješća imaju evidentirana dospjela, a nenaplaćena potraživanja po osnovu isporuke dobara i usluga.

Izvještaj pregledava direktorica poduzeća koja sa komercijalom (najviše veleprodajnom) komentira izvještaj te donosi odluke da bi kupce (poduzeća, obrte) trebalo zvati i podsjetiti ih da su trebali platiti preuzetu robu po računima. Izvještaj zaposlenicima daje uvid u to koji izdani računi u firmi nisu naplaćeni o dospijeću te koliko je firma mogla naplatiti na svoj račun (primjerice ako je izdan račun za robu sa odgodom plaćanja 15 dana, a klijent nije podmiro račun narednih 90 dana, on će se nalaziti u tom izvještaju za zvanje naplate).

Također, ovaj izvještaj može biti i pokazatelj koliko firma brine o svojim naplatama potraživanja. Cilj je naravno da je broj dana naplate od kupaca što manji, a ovaj izvještaj može dati uvid u to. Također, direktorica može donijeti odluku za određene pravne osobe koje prema izvještaju nisu uredno podmirivale račune da se obustavi daljnje slanje odnosno isporuka robe dok ne podmiri preostali dug iskazan u izvještaju OPZ-STAT. Primjer tog izvještaja nalazi se na sljedećoj slici.

K.I.S. 4 Wil Meranic - SpR

STATISTIČKO IZVJEŠĆE

O DOSPJELIM, A NENAPLAĆENIM RAČUNIMA NA DAN 30.9.2016 god. KOJI NISU NAPLAĆENI DO 31.10.2016 god.

I. PODACI O POREZNOM OBVEZNIKU/PODNOSITELJU IZVJEŠĆA

1. NAZIV/IME I PREZIME: **NIRS TRGOVINA d.o.o. SPLIT**

2. OIB: **10372897178**

I. ADRESA: DRAČEVAC 4 d, 21000 SPLIT

II. PODACI O DOSPJELIM, A NENAPLAĆENIM RAČUNIMA KOJI SU IZDANI SUKLADNO ODREDBAMA ZAKONA O PDV-U

r.b.	Oznaka poreznog broja	Porezni broj	Naziv / ime i prezime kupca	r.b. računa	Broj izdanog računa	Datum izdanog računa	Valuta plaćanja računa	Broj dana kašnjenja u plaćanju	Iznos računa	Iznos PDV-a	Ukupan iznos računa sa PDV-om	Plaćeni iznos računa	Neplaćeni dio računa
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12(10+11)	13	14(12-13)
							6.8.2015	452	584,82	146,21	731,03	540,00	191,03
							Ukupno:		584,82	146,21	731,03	540,00	191,03
							29.12.2015	307	327,93	81,98	409,91	0,00	409,91
							Ukupno:		327,93	81,98	409,91	0,00	409,91
							6.8.2015	452	1.658,34	414,59	2.072,93	427,50	1.645,43
							Ukupno:		1.658,34	414,59	2.072,93	427,50	1.645,43
							13.7.2015	476	3.017,95	754,49	3.772,44	3.713,37	59,07
							7.8.2015	451	3.187,91	796,98	3.984,89	0,00	3.984,89
							Ukupno:		6.205,86	1.551,47	7.757,33	3.713,37	4.043,96
							23.7.2015	466	1.024,85	256,21	1.281,06	742,71	538,35
							17.10.2015	380	231,26	57,82	289,08	0,00	289,08
							13.11.2015	353	631,49	157,87	789,36	0,00	789,36
							4.12.2015	332	234,08	58,52	292,60	0,00	292,60
							Ukupno:		2.121,68	530,42	2.652,10	742,71	1.909,39
							4.7.2016	119	1.536,30	0,00	1.536,30	0,00	1.536,30
							10.8.2016	82	2.364,51	0,00	2.364,51	0,00	2.364,51
							Ukupno:		3.900,81	0,00	3.900,81	0,00	3.900,81
							26.3.2016	219	1.097,10	274,28	1.371,38	1.167,73	203,65
							Ukupno:		1.097,10	274,28	1.371,38	1.167,73	203,65
							21.2.2016	253	2.515,41	628,85	3.144,26	3.144,24	0,02
							Ukupno:		2.515,41	628,85	3.144,26	3.144,24	0,02
							6.9.2016	55	272,49	34,51	307,00	169,35	137,65
							29.9.2016	32	272,49	34,51	307,00	0,00	307,00
							Ukupno:		544,98	69,02	614,00	169,35	444,65
							6.8.2016	86	1.188,00	297,00	1.485,00	371,99	1.113,01
							Ukupno:		1.188,00	297,00	1.485,00	371,99	1.113,01
							26.8.2016	66	9.178,94	2.294,74	11.473,68	11.473,18	0,50

Slika 8: Statističko izvješće o dospjelim a nenaplaćenim računima
Izvor: Interni podaci poduzeća Nirs trgovina d.o.o.

Postojeći načini izvještavanja u Nirs trgovina d.o.o. zadovoljavaju sadašnjim potrebama za donošenje odluka o daljnjem poslovanju. Međutim, ovim izvještajima se daje uvid najviše u financijske pokazatelje poslovanja, a za poduzeće su bitni i nefinancijski pokazatelji. Stoga će se izradom BSC modela koji obuhvaća financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu internih poslovnih procesa te perspektivu učenja i razvoja, dobiti cjelokupna slika poslovanja poduzeća.

4.3. Oblikovanje Balanced Scorecard modela za poduzeće Nirs trgovina d.o.o.

Za izradu BSC modela na primjeru poduzeća Nirs trgovina d.o.o. prvo će se obaviti razgovor sa zaposlenikom poduzeća da bi se što preciznije definirali glavni pokazatelji pomoću kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive promatranja. Svaka od perspektiva ima svoje ciljeve. Za svaki izvedeni cilj određuje se mjera odnosno pokazatelj kojim se mjeri postignuće cilja. Mjere će se odnositi na ostvarenja u 2015. i 2016. godini odnosno Balanced Scorecard model će se oblikovati na način da se napravi usporedba postignuća u 2016. godini u odnosu na prethodnu 2015. godinu.

Sa zaposlenikom poduzeća Nirs trgovina d.o.o. za svaku od perspektiva BSC modela definirani su sljedeći ciljevi:

Financijska perspektiva:

- Porast prihoda
- Povećanje aktivnosti
- Smanjenje troškova osoblja
- Osvajanje tržišta veleprodaje

Perspektiva kupaca:

- Povećanje zadovoljstva kupaca
- Povećanje obujma poslovanja maloprodaje
- Smanjenje nezadovoljstva isporučenom robom
- Povećanje ulaganja u marketing

Perspektiva internih poslovnih procesa:

- Povećanje obrtaja zaliha
- Smanjenje zastoja u pakiranju robe

Perspektiva učenja i razvoja:

- Zadržavanje postojećih zaposlenika
- Usavršavanje zaposlenika
- Racionalizacija odsutnosti s posla
- Smanjenje ozljeda na radu

U tablici su prikazani ciljeve i mjere za svaku od perspektiva u BSC modelu za poduzeće Nirs trgovina d.o.o.

Tablica 9: Ciljevi i mjere za perspektive BSC modela za Nirs trgovina d.o.o.

Perspektiva	Cilj	Mjera
FINANCIJSKA PERSPEKTIVA	Porast prihoda	Ostvareni prihod
	Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme naplate potraživanja
	Smanjenje troškova osoblja	Trošak zaposlenika
	Osvajanje tržišta veleprodaje	Broj novih klijenata u veleprodaji
PERSPEKTIVA KUPACA	Povećanje zadovoljstva kupaca	Postotak isporuka na vrijeme
	Povećanje obujma poslovanja maloprodaje	Broj izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji
	Smanjenje nezadovoljstva isporučenom robom	Broj žalbi kupca
	Povećanje ulaganja u marketing	Troškovi reklame i propagande
PERSPEKTIVA INTERNIH POSLOVNIH PROCESA	Povećanje obrtaja zaliha	Koeficijent obrtaja zaliha
	Smanjenje zastoja u pakiranju robe	Postotak greške na pakiranju
PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA	Zadržavanje postojećih zaposlenika	Stopa fluktuacije zaposlenika
	Usavršavanje zaposlenika	Broj edukacija
	Racionalizacija odsutnosti s posla	Isplaćene naknade za bolovanje na teret poduzeća
	Smanjenje ozljeda na radu	Broj ozljeda na radu

Izvor: Izrada autora

Dobiveni rezultati će pokazati je li tvrtka napredovala ili nazadovala i u kojim segmentima poslovanja. Za mjerenje i procjenu rezultata u modelu bilance postignuća najčešće se upotrebljavaju ocjene postignuća za svaki pokazatelj. U ovom modelu za ocjenu postignuća na osnovi svakog pokazatelja služit će se ocjenama od 1 do 10, s tim da ocjena 5 znači 100% ispunjenja 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 ostvarenje iznad razine postignuća služi sljedećom tablicom:

Tablica 10: Ocjene za ostvarenje iznad razine 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 postignuća ocjene se dodjeljuju prema sljedećoj tablici:

Tablica 11: Ocjene za ostvarenje ispod razine 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 % ocjene za preciznije određuju se ovako:

Tablica 12: Ocjene u rasponu ostvarenja rezultata od 101% do 110%

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.

U okviru svakog područja ocjenjivanja određuju se inteziteti utjecaja za svaki pokazatelj, s tim da zbroj svih utjecaja iznosi 100%. Na temelju ponderirane ocjene svakog pokazatelja u području ocjenjivanja procjenjuje se prosječno postignuće u području. Za procjenu ukupnog postignuća određuju se inteziteti utjecaja svakog područja ocjenjivanja. Na temelju ponderirane ocjene svakog područja ocjenjivanja procjenjuje se ukupno postignuće u odnosu na kontrolne mjere.

U nastavku rada prikazan je BSC model za poduzeće Nirs trgovina d.o.o.

Tablica 13: Balanced Scorecard za poduzeće Nirs trgovina d.o.o. za 2015. i 2016. godinu

Ciljevi	Mjere	Ostvarenje 2015. god.	Ostvarenje 2016. god.	Razlika %	Ocjena	Utjecaj pokazatelja	Broj bodova	Utjecaj područja	Broj bodova
Porast prihoda	Ostvareni prihod	12.851.724	11.420.931	-11,13%	3,9	30%	1,17		
Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme naplate potraživanja	19	21	-10,53%	4,0	20%	0,80		
Smanjenje troškova osoblja	Trošak zaposlenika	1.795.321	1.827.737	-1,81%	4,8	30%	1,44		
Osvajanje tržišta veleprodaje	Broj novih klijenata u veleprodaji	172	236	+37,21%	8,7	20%	1,74		
Financijska perspektiva						100%	5,15	25%	1,288
Povećanje zadovoljstva kupaca	Postotak isporuka na vrijeme	89%	92%	+3,37%	5,3	30%	1,59		
Povećanje obujma poslovanja maloprodaje	Broj izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji	15.006	13.106	-12,67%	3,7	25%	0,93		
Smanjenje nazadovoljstva isporučenom robom	Broj žalbi kupaca	9	6	+33,33%	8,3	20%	1,66		
Povećanje ulaganja u marketing	Troškovi reklame i propagande	136.659	146.800	+7,42%	5,7	25%	1,43		
Perspektiva kupaca						100%	5,61	25%	1,403
Povećanje obrtaja zaliha	Koeficijent obrtaja zaliha	4,23	3,46	-18,20%	3,2	50%	1,60		
Smanjenje zastoja u pakiranju robe	Postotak grešaka na pakiranju	6%	2%	+66,67%	10,0	50%	5,0		
Perspektiva internih poslovnih procesa						100%	6,60	25%	1,650
Zadržavanje postojećih zaposlenika	Stopa fluktuacije	17%	13,60%	+20%	7,0	30%	2,10		
Usavršavanje zaposlenika	Broj edukacija	3	3	0%	5,0	40%	2,0		
Racionalizacija odsutnosti s posla	Isplaćene naknade za bolovanje na teret poduzeća	9.630,13	41.479,77	-330,73%	1,0	15%	1,50		
Smanjenje ozljeda na radu	Broj ozljeda na radu	1	2	-100%	1,0	15%	1,50		
Perspektiva učenja i razvoja						100%	7,10	25%	1,775
UKUPNO POSTIGNUĆE							24,460	100%	6,116

Izvor: Izrada autora

BSC model započet je financijskom perspektivom. Postavljeni su njeni ciljevi i pokazatelji, utvrđena je njihova razlika, te su dane ocjene i broj bodova za svaku mjeru. Porast prihoda koji se mjerio kao ostvareni prihod u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu smanjio se za 11,13% što je donijelo ocjenu od 3,9. Cilj smanjenje troška osoblja nije ostvaren jer se trošak zaposlenika u 2016. godini u odnosu na prethodnu nije smanjio već povećao za 1.81% što donosi ocjenu od 4,8. Poduzeću je u interesu da je prosječno vrijeme naplate potraživanja što kraće. Međutim, vrijeme naplate potraživanja se povećalo za 2 dana odnosno 10,53% što poduzeću donosi ocjenu od 4,0. U 2016. godini dolazi do povećanja broja novih klijenata u veleprodaji što znači da je ostvaren cilj osvajanja tržišta veleprodaje. Broj novih klijenata se u odnosu na prethodnu godinu povećao za 37,21% što donosi ocjenu od 8,7. Nakon što su pokazateljima pridružene ocjene, svaka ocjena se ponderira sa određenim postotkom i iskazuje se u bodovima. Financijska perspektiva poduzeća Nirs trgovina d.o.o. je ocjenjena sa 5,15 bodova. To se množi s utjecajem područja od 25% te se time dobiva ukupni broj bodova za financijsku perspektivu i iznosi 1,288.

Za perspektivu kupaca jedan od ciljeva je povećanje zadovoljstva kupaca, što se mjerilo postotkom isporuka na vrijeme. U 2015. godini na vrijeme je isporučeno 89% narudžbi, a u 2016. godini 92% narudžbi što ukazuje na porast od 3,37% te donosi ocjenu od 5,3. Sljedeći cilj, povećanje obujma maloprodaje mjeri se brojem izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji. Tu je poduzeće podbacilo jer se broj izlaznih računa u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu smanjio za 12,67% što donosi ocjenu od 3,7. Svakom poduzeću je u interesu da ima što manje nezadovoljnih kupaca isporučenom robom, i to je poduzeće mjerilo brojem žalbi kupaca u godini. U Nirs trgovini d.o.o. je bilo nekoliko žalbi kupaca, uglavnom zbog oštećenog stakla ili keramike od koje je roba napravljena. Broj žalbi se u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu smanjio za 33,33% što donosi ocjenu od 8,3. Da bi poduzeće podsjetilo svoje kupce i privuklo nove potencijalne kupce, ono mora ulagati u marketing. Stoga je poduzeću cilj bio povećati ulaganje u markting i to je poduzeće i ostvarilo. To se vidi iz povećanih troškova reklame i propagande u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu za 7,42% čime je donesena ocjena od 5,7. Perspektiva kupaca ocjenjena je sa 5,61 bodova što se množi s utjecajem područja od 25%. Iz toga proizlazi da je ukupni broj bodova za perspektivu kupaca 1,403.

U perspektivi internih poslovnih procesa za cilj je postavljeno povećanje obrtaja zaliha te su izračunati koeficijenti obrtaja za promatrane godine. Poduzeću je u interesu da je taj koeficijent

što veći. U odnosu prethodnu godinu, koeficijent obrtaja zaliha se smanjio za 18,20% i stoga donosi ocjenu od 3,2. Također, da isporuka robe ne bi kasnila zbog internih pogrešaka, poduzeću je cilj da ima što manji postotak greške na pakiranju. Postotak grešaka na pakiranju u 2016. godini smanjio se za 66,67% što je za poduzeće dobro i donosi mu visoku ocjenu od 10,0. Perspektiva internih poslovnih procesa ocjenjena je sa 6,60 bodova što se množi s utjecajem područja od 25%. Iz toga proizlazi da je ukupan broj bodova za perspektivu internih poslovnih procesa 1,650.

Posljednja perspektiva je perspektiva učenja i razvoja. Poduzeće želi zadržati svoje postojeće zaposlenike i koliko je u tome uspjelo mjeri sa stopom fluktuacije zaposlenika. U odnosu na prethodnu godinu, u 2016. godini stopa fluktuacije se smanjila za 20% čime je poduzeće ostvarilo svoj cilj i postiglo ocjenu 7,0. Broj edukacija na koje je poduzeće poslalo svoje zaposlenike u obe promatrane godine bio je isti (3 edukacije) i to donosi ocjenu 5,0. U interesu svakog poduzeća je i da su njegovi zaposlenici zdravi i što manje odsutni s posla. U odnosu na 2015. godinu kada je bilo ukupno 344 sata bolovanja odnosno isplaćeno 9.630.13 kn na teret poduzeća, u 2016. godini broj odsutnih sati zbog bolovanja se povećao na ukupno 1414 sata, odnosno na teret poduzeća isplaćeno je 41.479.77 kn. Tu je poduzeće podbacilo, jer su se isplaćene naknade za bolovanja na teret poduzeća povećale za 330,73% što poduzeću donosi ocjenu 1,0. Broj ozljeda na radu u 2016. je bio 2, što je 100% više u odnosu na 2015. godinu i to poduzeću donosi ocjenu 1. Ova perspektiva ocjenjena je sa 7,10 bodova što se množi s utjecajem područja od 25%. Ukupan broj bodova koje je poduzeće ostvarilo za ovu perspektivu iznosi 1,775.

Nakon zbrajanja ukupnih ocjena svake perspektive, dolazi se do ukupnog postignuća poduzeća Nirs trgovina d.o.o.

Tablica 14: Mjerenje postignuća 2016. godine u odnosu na 2015. godinu

Perspektiva	Utjecaj područja	Broj bodova
Financijska perspektiva	25%	1,288
Perspektiva kupaca	25%	1,403
Perspektiva internih poslovnih procesa	25%	1,650
Perspektiva učenja i razvoja	25%	1,775
Ukupno postignuće	100%	**6,116**

Izvor: Izrada autora

Ukupni broj bodova iznosi 6,116. Uspoređujući podatke 2016. godine u odnosu na prethodnu 2015. godinu može se zaključiti da je poduzeće Nirs trgovina d.o.o. poboljšalo svoje poslovanje za 11%.

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme poslovanje u uvjetima koji se stalno mijenjaju predstavlja jedan od najvećih izazova s kojima se poduzeća susreću. Upravljanje poduzećem zahtjevan je posao upravo zbog potrebe za brzom pilagodbom novim uvjetima poslovanja. Poduzeća postaju svjesna činjenice da više nije dovoljno mjeriti samo financijske pokazatelje, već se potrebno posvetiti i praćenju i razvoju drugih aspekata poslovanja kao što su kupci, interni procesi te učenje i razvoj zaposlenika. U tu svrhu koristi se BSC model koji nudi novi pristup strateškom upravljanju. On objedinjava četiri perspektive – financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu internih poslovnih procesa te perspektivu učenja i razvoja.

Svrha ovog rada bila je prikazati BSC model u praksi na primjeru poduzeća Nirs trgovina d.o.o. Za početak, analiziran je postojeći model izvještavanja u poduzeću Nirs trgovina d.o.o. te se saznalo da se u svrhu izvještavanja u promatranom poduzeću koriste kvartalni statistički izvještaji TI-POD, mjesečni izvještaj trgovine na malo te obrazac OPZ-STAT-1 odnosno statističko izvješće o dospjelim a nenaplaćenim potraživanjima. Na taj način pruža se uvid uglavnom u financijske pokazatelje. Nakon što je istražen postojeći model, prešlo se na oblikovanje BSC modela za promatrano poduzeće. Za sve četiri perspektive modela postavljeni su ciljevi i pokazatelji koji upućuju na to jesu li ostvareni rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima poduzeća. Nakon izračuna svih pokazatelja te zbrajanjem ukupnih ocjena svake perspektive, dolazi se do ukupnog postignuća poduzeća Nirs trgovina d.o.o. Ukupni broj bodova iznosi 6,116 iz čega proizlazi zaključak da je poduzeće poboljšalo svoje poslovanje za 11% u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu.

U poduzeću Nirs trgovina d.o.o. trebao bi se primjenjivati BSC model jer zaposlenicima i menadžerima daje uvid i u nefinancijske pokazatelje. Ovaj model pruža širu sliku informacija nego postojeći model izvještavanja te može utjecati na donošenje kvalitetnijih odluka direktorice poduzeća i razvitak nove strategije poduzeća. Na taj način, komercijala, računovodstvo i direktorica poduzeća Nirs trgovina d.o.o. mogu zajedničkim snagama provesti najbolju tržišnu strategiju.

LITERATURA

Knjige:

1. Atkinson, Kaplan, S. R. , Matsmura, 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. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
5. Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet
6. Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, HZRiF, Zagreb
7. Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka
8. Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Zagreb, Masmedia
9. Nørreklit, H. (2000): The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 11
10. Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008): Strateški menadžment; u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb
11. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Članci u časopisima:

1. Bakotić, D. (2014): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1.
2. Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu
3. Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11.
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. Janković, S. (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11.
7. Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF,No. 5.

8. Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno-financijske informacije, No. 03.
9. Žager, L. (2006): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Računovodstvo i financije, No. 04.

Izvori s interneta:

1. Balanced Scorecard raspoloživo na http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/
2. Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard raspoloživo na: www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc
3. Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57
4. Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH
5. Malmi, T.: Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note, Management Accounting Research 12, 2001. god., str. 207.
6. Metode znanstvenih istraživanja raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf
7. Pietrzak, M., Paliszkiewicz, J., Klepacki, B. (2015.): The aplication of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university raspoloživo na: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf
8. Primjena koncepta Balanced Scorecard u Ericssonu Nikoli Tesli raspoloživo na: http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf
9. Renko, F. (2000): Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb
10. Tadić, J. (2015): Modeliranje upravljanja performansama organizacije preduzeća u funkciji optimiranja ekonomskog uspjeha
11. www.fina.hr

Materijali s predavanja:

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

Ostali izvori:

1. Interni podaci poduzeća Nirs trgovina d.o.o.

POPIS SLIKA

Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Slika 2: Model procesa kontrole

Slika 3: Temeljna konstrukcija modela Balanced Scorecard i veze između njegovih elemenata

Slika 4: Ciljevi financijske perspektive

Slika 5: Ciljevi perspektive učenja i razvoja

Slika 6: Tromjesečni izvještaj poduzetnika

Slika 7: Mjesečni izvještaj trgovine na malo

Slika 8: Statističko izvješće o dospjelim a nenaplaćenim računima

POPIS TABLICA

Tablica 1: Model postavljanja ciljeva, mjerila i definiranja poticajnih aktivnosti

Tablica 2: Primjeri financijskih mjera

Tablica 3: Primjeri mjera za perspektivu kupaca

Tablica 4: Primjeri mjera za perspektivu internih poslovnih procesa

Tablica 5: Primjeri mjera za perspektivu učenja i razvoja

Tablica 6: Struktura prihoda

Tablica 7: Struktura rashoda

Tablica 8: Utvrđivanje rezultata

Tablica 9: Ciljevi i mjere za perspektive BSC modela za Nirs trgovina d.o.o.

Tablica 10: Ocjene za ostvarenje iznad razine postignuća

Tablica 11: Ocjene za ostvarenje ispod razine postignuća

Tablica 12: Ocjene u rasponu ostvarenja rezultata od 101% do 110%

Tablica 13: Balanced Scorecard za poduzeće Nirs trgovina d.o.o. za 2015. i 2016. godinu

Tablica 14: Mjerenje postignuća 2016. godine u odnosu na 2015. godinu

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura aktive u 2015. i 2016. godini

Grafikon 2: Struktura kratkotrajne imovine u 2015. i 2016. godini

Grafikon 3: Struktura pasive u 2015. i 2016. godini

SAŽETAK

U današnjim uvjetima poslovanja tradicionalni modeli za mjerenje performansi koji su zasnovani isključivo na financijskim pokazateljima, više nisu dovoljni za uspješnu implementaciju strategije poduzeća i projiciranje budućih događaja. Da bi se dobila stvarna slika poslovanja poduzeća, treba uzeti u obzir i nefinancijska mjerila performansi. Brojne promjene u okruženju i povećana svijest o važnosti nefinancijskih pokazatelja doveli su do razvoja velikog broja sustava za mjerenje učinkovitosti poslovanja. Jedan od njih je Balanced Scorecard model. Cilj tog modela nije samo razvitak novog sustava pokazatelja poslovanja, već nadopunjavanje financijskih pokazatelja sa nefinancijskim. Stoga ovaj model objedinjuje četiri perspektive a to su: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih poslovnih procesa te perspektiva učenja i razvoja. Perspektive su međusobno povezane i jedanko važne.

Za poduzeće Nirs trgovina d.o.o. oblikovan je BSC model. Izračunom svih pokazatelja te zbrajanjem ocjena svake perspektive modela, dolazi se do ukupnog postignuća poduzeća Nirs trgovina. Dobiveni broj bodova iznosi 6,116 što znači da je poduzeće poboljšalo svoje poslovanje u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu za 11%. Poduzeće bi trebalo primjenjivati ovaj model jer stavlja naglasak na sve pokazatelje i tako pruža bolji uvid u cjelokupno poslovanje poduzeća nego postojeći model koji se koristi u poduzeću.

Ključne riječi: pokazatelji, BSC model, perspektive

SUMMARY

In today's operating conditions, traditional performance metrics based solely on financial indicators are no longer sufficient for a successful implementation of the company's strategy and for projecting future events. In order to obtain a real picture of business operations, the non-financial performance benchmarks should also be taken into account. Numerous changes in the environment and increased awareness of the importance of nonfinancial indicators have led to the development of a large number of systems for measuring business efficiency. One of them is a Balanced Scorecard model. The goal of this model is not just to develop a new business performance system, the goal is also to complement financial indicators with nonfinancial ones.

Therefore, this model combines four perspectives: financial perspective, customer perspective, perspective of internal business processes, and learning and development perspectives. Perspectives are interrelated and important.

BSC model was formed for company Nirs trgovina d.o.o. By calculating all the indicators and aggregating the ratings of each perspective of model, the overall achievement of the company Nirs trgovina d.o.o. is reached. The number of point is 6,116 which means that the company improved its business in 2016 compared to 2015 by 11%. The company should use this model because it puts an emphasis on all indicators and thus provides a better insight into the entire enterprise business than the existing model used in the company,

Keywords: indicators, BSC model, perspective