

BSC KONCEPT U FORMULACIJI I IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE

BSC CONCEPT IN STRATEGY FORMULATION AND ITS IMPLEMENTATION

dr. sc. SANVILA VUK, vanredni profesor
Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet

MINELA PECO, MA
Autoprevoz – bus doo, Mostar

Sažetak: *Balanced scorecard (BSC) objedinjuje strateški menadžment kao sintezu koja podrazumijeva oblikovanje poslovne strategije i strateško planiranje kao analizu u kojoj se oblikovana poslovna strategija razlaže na niz akcionih i performansnih planova čineći tako stratešku mapu sa nekoliko značajnih perspektiva.*

Strateško planiranje obuhvata perspektive učenja i rasta, klijenata, poslovnih procesa i finansija dok se strateški menadžment odnosi na centralnu perspektivu – perspektivu strateškog integralnog djelovanja. Sve perspektive su podjednako važne i vezane uzročnopsljedičnim vezama. BSC ima zadatak da uravnotežuje aktivnosti strateškog menadžmenta i strateškog planiranja kroz zadovoljavanje interesa svih interesnih grupa te uspostavljanje odgovarajućih ciljeva, mjerila, zadataka i inicijativa. U današnje vrijeme kada je okruženje vrlo dinamično i nepredvidivo, neophodno je da preduzeća posvete pažnju ovom sistematičnom i sveobuhvatnom menadžerskom alatu.

Ključne riječi: *strateški menadžment, strateško planiranje, formulacija strategije, implementacija strategije, balanced scorecard, strateška mapa.*

Abstract: *Balanced scorecard consists of strategic management as a synthesis which shapes the business strategy and strategic planning as a kind business strategy analysis. Through strategic planning business strategy is decomposed into a series of action plans and performance creating in that way strategic map with a few perspectives.*

Strategic planning includes the perspective of learning and growth, customers, business processes and finances while the strategic management

refers to a central perspective - the perspective of integrated strategic action. All perspectives are equally important and they present cause - effect relationship. BSC has the task of balancing the activities of strategic management and strategic planning by satisfying the interests of all stakeholders and establish appropriate goals, benchmarks, targets and initiatives. At the present time when the environment is very dynamic and unpredictable, it is essential that companies pay attention to the systematic and comprehensive managerial tool.

Keywords: *strategic management, strategic planning, strategy formulation, strategy implementation, balanced scorecard, strategy map.*

UVOD

Balanced scorecard (BSC) se smatra univerzalnim alatom za mjerenje uspješnosti preduzeća posebno kada su u pitanju velika preduzeća koja su usmjerena na inostrana i nepoznata tržišta fokusirajući se na upravljanje promjenama. U suštini, BSC predstavlja uslov za dugoročno poslovanje i dugoročni uspjeh preduzeća vodeći računa o svim pojedinačnim aspektima preduzeća jednako kao i o cjelovitom poslovnom procesu unutar organizacije te poznavanje trenutnih i potencijalnih klijenata organizacije, njihovih stavova, mišljenja i želja. Kao rezultat svega navedenog posmatra se finansijska perspektiva. U radu se analizira značaj BSC koncepta u procesu formulisanja i implementacije poslovne strategije naglašavajući važnost svih komponenti BSC koncepta za ostvarivanje pokazatelja uspješnosti. BSC koncept sadrži četiri perspektive: perspektiva učenja i rasta organizacije, perspektiva poslovnih procesa, perspektiva klijenata organizacije te finansijska perspektiva. Uzimajući u obzir navedene perspektive moglo bi se postaviti pitanje da li je moguće uspješno povezati perspektive BSC koncepta u procesu formulacije i implementacije poslovne strategije pa je s tim u vezi postavljena osnovna hipoteza: BSC koncept može poslužiti kao dobar alat u formulisanju i implementaciji poslovnih strategija. Iz osnovne hipoteze izvode se sljedeće pomoćne hipoteze: H1 – Preduzeća neadekvatno koriste BSC koncept u formulisanju i implementaciji poslovnih strategija; H2 – Kod formulisanja poslovnih strategija uvažavaju se samo pojedine perspektive iz BSC koncepta.

Balanced Scorecard koncept

Balanced scorecard sadrži četiri opće perspektive (perspektiva učenja i rasta, perspektiva poslovnih procesa, perspektiva klijenata i finansijska perspektiva) i petu (posebno definiranu) centralnu perspektivu (perspektiva strateškog integralnog djelovanja). Perspektiva učenja i rasta organizacije uključuje obrazovanje zaposlenih u smislu razvoja njihovih performansi i potencijala te

razumijevanja organizacijske kulture. Ova perspektiva se bazira na principu „long life education“ odnosno cjeloživotnog učenja. Posebno se naglašava važnost učenja i treninga svakog zaposlenog u svrhu razvijanja potencijala zaposlenih budući da su u novije vrijeme ljudski resursi ključni organizacijski resurs te u skladu s tim razvijanje principa učeće organizacije. Temeljne karakteristike učeće organizacije¹ su: kontinuirano učenje, generisanje i dijeljenje znanja, kritičko sistematično razmišljanje, kultura učenja, poticanje fleksibilnosti i eksperimentisanja, vrednovanje zaposlenih.

Senge² definira učeću organizaciju kao onu u kojoj ljudi kontinuirano proširuju svoju sposobnost za kreiranje rezultata koje istinski žele, u kojoj se novi i ekspanzivni modeli razmišljanja pojavljuju, u kojoj se forsira kolektivna aspiracija i u kojoj ljudi kontinuirano uče kako da zajedno uče. Perspektiva poslovnih procesa organizacije obuhvata poslovne aktivnosti i procese koji služe za konverziju inputa (ulaznih elemenata) u proizvode/ usluge koji se isporučuju klijentima određene organizacije. Pravilno ustrojenim sistemom mjerenja, u sklopu ove perspektive, može se utvrditi koliko operativno dobro menadžeri vode posao i jesu li proizvodi/ usluge usklađeni sa propisanim specifikacijama kvaliteta i zahtjevima klijenata te da li su u skladu sa vizijom i misijom. Perspektiva klijenata organizacije³ se odnosi na: kvalitet proizvoda, ili/i usluga, cijenu proizvoda ili/i usluga, obogaćivanje proizvoda ili/i usluga, vrijeme dostave/ isporuke, imidž organizacije i percepciju klijenata, odnose sa klijentima (engl. Customer Relationship Management, CRM). Ukoliko klijenti nisu zadovoljni proizvodom ili uslugom oni će vjerovatno pronaći drugog dobavljača koji će zadovoljiti njihove potrebe na kvalitetniji način. Zbog toga se u organizacijama javlja potreba za isticanje važnosti klijenata te fokusiranje organizacije na klijente i zadovoljstvo klijenata kroz uvođenje sistem upravljanja odnosima s klijentima.

Prethodne tri perspektive: perspektiva učenja i rasta, perspektiva poslovnih procesa i perspektiva klijenata trebaju biti usmjerene na uspješnu implementaciju strategije i trebaju za posljedicu imati finansijsku opravdanost u kratkom i dugom roku. Finansijska perspektiva⁴ uključuje sljedeće: internu stopa povrata, ABC koncept za praćenje troškova, povrat na uložena sredstva, profitabilnost organizacije, prihode, troškove i gotovinske tokove, koncept upravljanja organizacijom baziran na vrijednosti. Balanced scorecard podrazumijeva procjene u vezi budućih poslovnih poduhvata pa se finansijska perspektiva ne oslanja isključivo na računovodstvene podatke budući da se ti podaci odnose na protekli period. Također, reduciranje važnosti opipljive aktive dovela je do

1 Stone Raymond J; „Human Resource Management“; John Wiley&Sons Australia; 2002; str.320.

2 Senge Peter M.: Peta disciplina, (prevod), Mozaik knjiga, Zagreb, 2001, str. 20

3 Čizmić E, Trgo A: Savremeni menadžerski koncepti, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010, str.71.

4 Čizmić E, Trgo A: Savremeni menadžerski koncepti, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010, str.71.

relativiziranja značaja finansijskih mjerila poslovnog uspjeha. Preduzećima je danas potrebno nešto što povezuje finansijska i nefinansijska mjerila a to je upravo balanced scorecard.

Primjena BSC koncepta na primjeru preduzeća BH Telecom

U ovom radu je analizirana mogućnost primjene BSC koncepta u preduzeću BH Telecom. U svrhu istraživanja obavljen je strukturirani intervju sa rukovodiocem službe za prodaju i podršku te provedena on-line anketa koju su popunili zaposlenici navedenog preduzeća. Intervju se sastojao od 24 pripremljena pitanja koja su podjeljena u pet grupa prema perspektivama BSC koncepta. Online anketa se sastojala od 16 pitanja koja su imala za cilj utvrditi koliko su zaposleni upoznati s vizijom, misijom, generičkom poslovnom strategijom preduzeća; da li se primjenjuje balanced scorecard koncept i da li ga zaposleni razumiju; osnovne buduće ciljeve svake od perspektiva; usklađenost znanja i vještina zaposlenih sa potrebama preduzeća; motivaciju zaposlenih te odnose s klijentima. Anketu su popunila 32 zaposlenika firme BH Telecom od kojih su 80% muškarci i 20% žene. Osim toga, 56% anketiranih ima obrazovanje na nivou VSS, 13% VS i 31% SSS.

Ispitivanje perspektive strateškog integralnog djelovanja

Vizija i misija preduzeća BH Telecom su istaknute na službenoj internetskoj stranici preduzeća⁵ i samim tim su dostupne svim zainteresiranim osobama.

Misija: Primjenjujući najsavremenija tehnološka i poslovna rješenja, kroz društveno odgovoran i etički pristup, pružamo elektronska komunikacijska rješenja u svrhu poboljšanja kvaliteta života i radnog okruženja korisnika naših usluga.

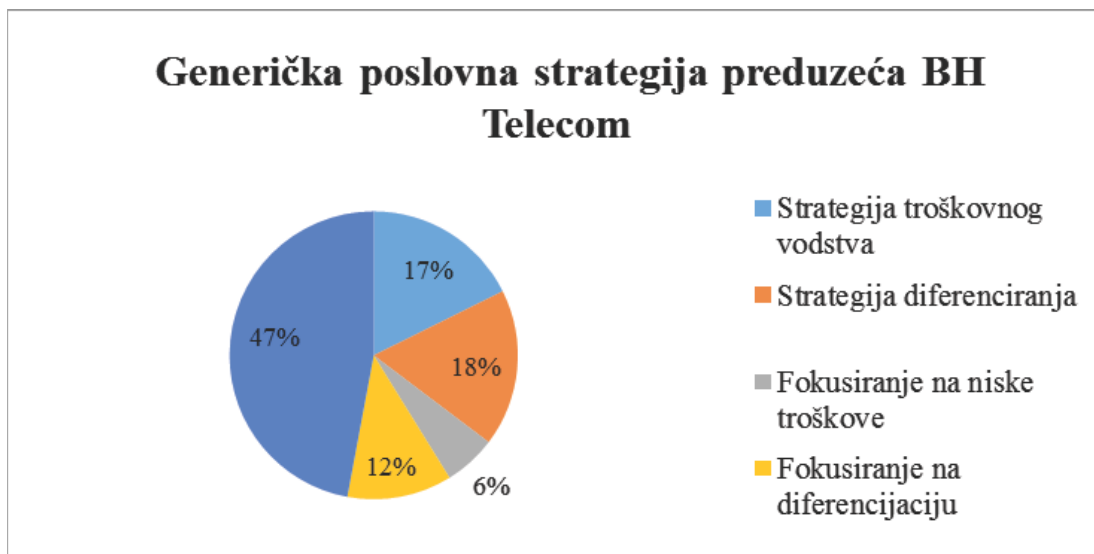
Vizija: Osiguranjem vrhunskog korisničkog iskustva ostati prvi izbor na tržištu digitalnih rješenja i usluga i kontinuirano doprinostiti razvoju savremenog i boljeg društva u Bosni i Hercegovini.

Svi zaposleni su upoznati sa vizijom i misijom što znači da su svjesni bazičnog sistema vrijednosti preduzeća, svrhe biznisa i strateških izazova koji tvore viziju te jasnog određenja biznisa, prostora na kome se djeluje i očekivanja interesnih grupa kao elemenata koji tvore misiju.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti da BH Telecom primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ali i strategiju diferenciranja u zavisnosti od tržišta prema kojem su akcije usmjerene što je i ključ uspjeha u savremenom poslovanju.

⁵ <http://www.bhtelecom.ba/>

Slika 1: Generička poslovna strategija preduzeća BH Telekom

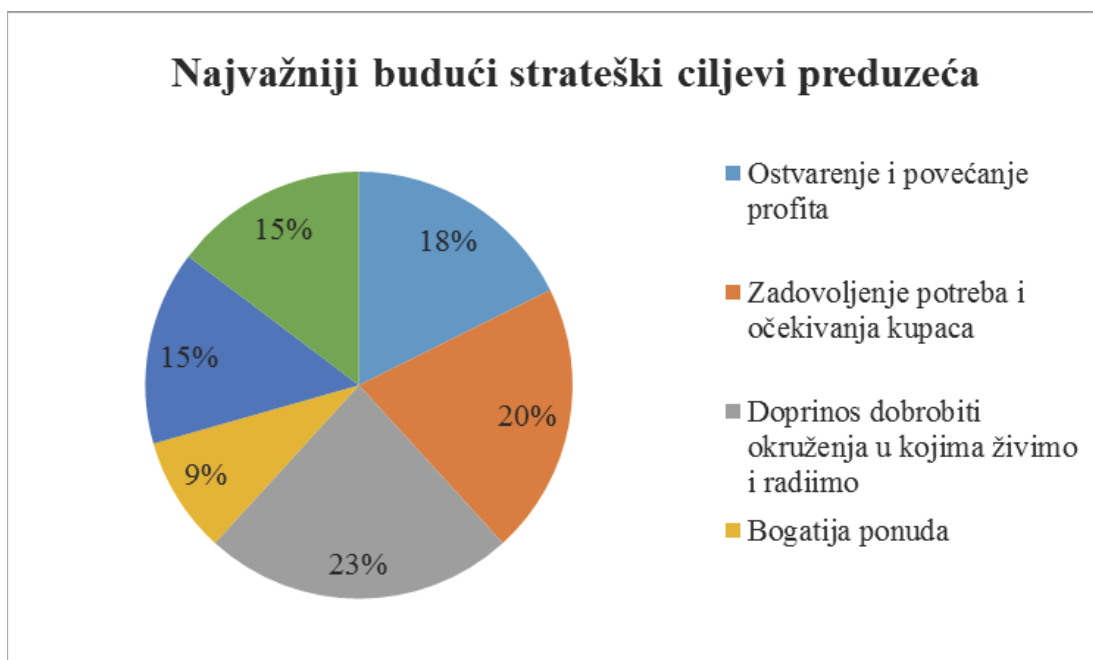


Za razliku od vizije i misije, zaposlenici nisu upoznati s generičkom strategijom preduzeća jer 47% njih tvrdi kako ne zna koja je generička poslovna strategija BH Telecoma, 18% smatra da preduzeće primjenjuje strategiju diferenciranja, 17% strategiju troškovnog vodstva, 12% fokusiranje na diferencijaciju i 6% fokusiranje na niske troškove. Kada je u pitanju primjena BSC koncepta u preduzeću BH Telecom, samo 6% zaposlenih je odgovorilo da je upoznato sa njegovom primjenom u preduzeću, 13% se izjasnilo negativno a čak 81% da nije upoznato s tom činjenicom. U navedenom preduzeću se formalno još uvijek ne koristi BSC koncept što je potvrđeno od strane rukovodioca odjela za prodaju i podršku. Tokom istraživanja se moglo zaključiti da visok udio zaposlenih razumije srž BSC-a. Naime, njih 69% smatra kako su svi aspekti poslovanja podjednako važni i povezani uzročnopsljedičnim vezama tj. sve perspektive BSC-a su podjednako važne, dok 25% zaposlenih akcenat stavlja na pružanje najkvalitetnijih usluga klijentima odnosno perspektivu klijenata te 6% smatra kako je za preduzeće najvažniji razvoj zaposlenih, učenje i razvijanje dodatnih vještina odnosno perspektiva učenja i rasta. Kao najvažnije strateške ciljeve preduzeća zaposleni ističu:

- doprinos dobrobiti okruženja u kojem živimo i radimo 23%;
- zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca 20%;
- ostvarenje i povećanje profita 18%;
- postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju 15%;
- bogatija ponuda 9%;

Osim navedenih ciljeva, zaposlenici su kao najvažnije buduće strateške ciljeve navodili povećanje rentabilnosti, poboljšanje likvidnosti i solventnosti, ostvarenje općeg zadovoljstva zaposlenih te povećanje broja zaposlenih.

Slika 2: Najvažniji budući strateški ciljevi preduzeća



S druge strane, menadžment je buduće strateške ciljeve naveo po sljedećem redosljedu: 1. ostvarenje i povećanje profita; 2. zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca; 3. povećanje rentabilnosti; 4. doprinos dobrobiti okruženja u kojima živimo i radimo; 5. postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju. Na osnovu navedenog se može zaključiti kako preduzeće BH Telecom ima adekvatno formulisanu viziju i misiju s kojom su upoznate sve interesne grupe i koja je dostupna svima. Preduzeće BH Telecom koristi kombinaciju strategije troškovnog vodstva i strategije diferenciranja što je i poželjno za uspješno poslovanje. I zaposleni i menadžment, uprkos tome što se formalno još uvijek ne koristi BSC koncept, razumiju osnovni smisao navedenog koncepta što je od iznimne važnosti za njegovo uvođenje i realizaciju. Zaposlenici su svjesni da bez sinergijskog djelovanja svih perspektiva i svih aspekata poslovanja nema uspjeha. Osim toga, menadžment i zaposleni su usaglašeni po pitanju budućih strateških ciljeva, što je također važna pretpostavka za implementaciju BSC koncepta. Sve navedene činjenice govore o izrazitoj razvijenosti perspektive strateškog integralnog djelovanja kao centralne perspektive BSC-a.

Ispitivanje perspektive učenja i rasta

BSC koncept naglašava važnost ljudskih resursa kao temeljnog izvora konkurentnosti i ostvarivanja uspješnosti poslovanja. Čak 88% zaposlenih smatra kako su ljudski resursi najvrijedniji organizacijski resursi dok 12% zaposlenih naglašava finansijske resurse kao najznačajnije. Materijalne i informacijske

resurse ispitanici nisu navodili kao značajne?!Ovim istraživanjem se nastojalo ustanoviti koliko zaposleni učestvuju u poslovnom odlučivanju, da li su tačno određena specifična znanja i vještine koje zaposleni trebaju posjedovati za obavljanje svog posla, da li svaki zaposleni posjeduje sva potrebna znanja i vještine za obavljanje svog posla; da li preduzeće redovno šalje zaposlene na dodatna usavršavanja svojih znanja i vještina, da li zaposleni brinu o kvaliteti pružanja usluga te da li su zadovoljni poslom koji obavljaju.

Slika 3: Učestvovanje zaposlenih u poslovnom odlučivanju

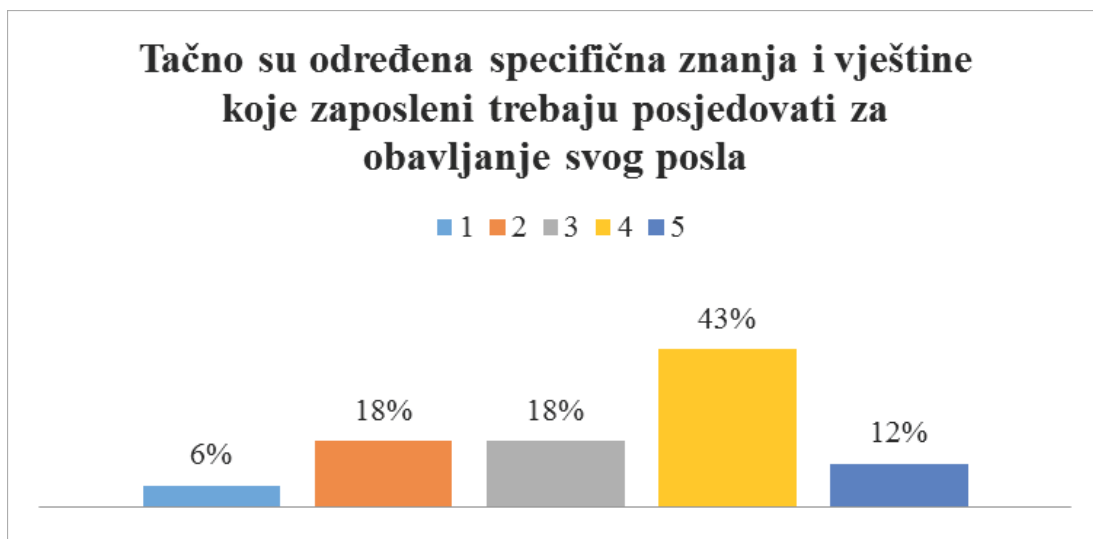


Ispitanici su ocjenjivali odgovarajuće tvrdnje na skali od 1 do 5 pri čemu su ocjene imala sljedeća značenja: 1 – apsolutno se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem niti se ne slažem; 4 – slažem se; 5 – apsolutno se slažem;

Od ukupnog broja ispitanika, 6% je njihovo učestvovanje u poslovnom odlučivanju ocjenilo ocjenom 1, 18% ocjenom 2, 56% ocjenom 3 i 18% ocjenom 4 te je prosječna ocjena navedene tvrdnje 2,82. (Mgmt: ocjena 3)Učestvovanje zaposlenih u poslovnom odlučivanju je na neutralnoj razini ali bi trebalo, u skladu s BSC konceptom, da se poveća jer su zaposleni, pogotovo oni na nižim organizacijskim nivoima, npr. šalterski radnici, u bliskoj saradnji sa klijentima i znaju njihove želje, primjedbe i sugestije, tačnije, najbolje znaju šta bi se u preduzeću trebalo promijeniti kako bi se što adekvatnije zadovoljili zahtjevi klijenata.

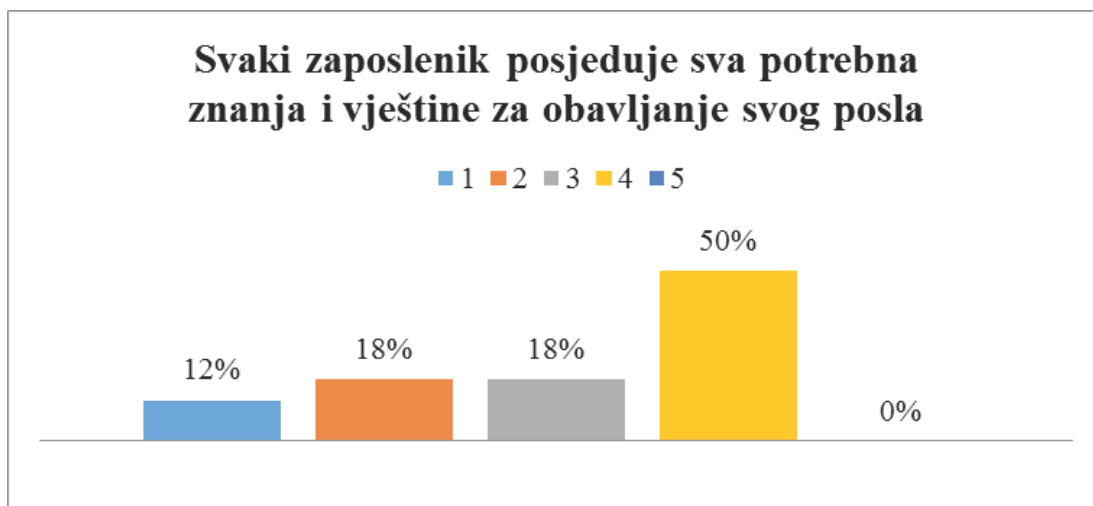
Od ukupnog broja ispitanika, 55% smatra da su specifična znanja i vještine koje zaposleni trebaju posjedovati za obavljanje svog posla jasno određena (43% se slaže, 12% se apsolutno slaže). Prosječna ocjena iznosi 3,28. (Mgmt: ocjena 4)

Slika 4: Tačno su određena specifična znanja i vještine koje zaposleni trebaju posjedovati za obavljanje svog posla



Istraživanje je pokazalo da 50% ispitanika smatra da svaki zaposleni posjeduje sva potrebna znanja i vještine za obavljanje svog posla, 18% zaposlenih daje neutralnu ocjenu, 18% se ne slaže a 12% zaposlenih se apsolutno ne slaže s navedenom činjenicom te je prosječna ocjena 3,02. (Mgmt: ocjena 4)

Slika 5: Svaki zaposleni posjeduje sva potrebna znanja i vještine za obavljanje svog posla

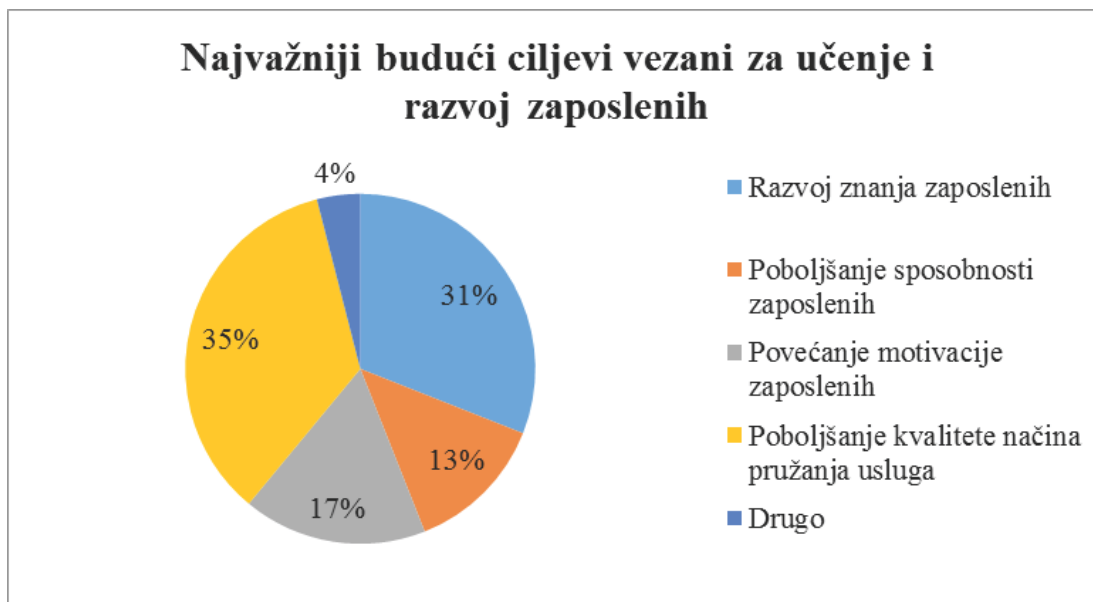


Od ukupnog broja ispitanika, čak 80% je navelo da preduzeće redovno šalje zaposlene na dodatna usavršavanja svojih znanja i vještina (62% se slaže, 18% se apsolutno slaže). Prosječna ocjena iznosi 3,92. (Mgmt: ocjena 4)

Kada se analizira kvalitet pružanja usluga, 55% ispitanika smatra da se zaposleni brinu o kvaliteti pružanja usluga (12% se apsolutno slaže, 43% se

slaže) dok 6% ispitanika tvrdi da zaposleni ne brinu o kvaliteti pružanja usluga?! Kao najvažnije buduće ciljeve vezane za učenje i razvoj zaposleni kao i menadžment ističu poboljšanje kvalitete načina pružanja usluga te razvoj znanja zaposlenih.

Slika 6: Najvažniji budući ciljevi vezani za učenje i razvoj zaposlenih



Kada je u pitanju zadovoljstvo poslom, čak 87% ispitanika je izrazilo zadovoljstvo poslom pa se da zaključiti da je motivacija zaposlenih na visokom nivou. Budući da se ocjene zaposlenika i menadžmenta u velikoj mjeri podudaraju moglo bi se zaključiti da su i zaposleni i menadžment svjesni situacije u preduzeću i zadataka koje se u budućnosti trebaju obaviti te da perspektiva učenja i rasta u preduzeću BH Telecom postoji i da je razvijena u zadovoljavajućoj mjeri. Kao i zaposlenici, menadžment također, naglašava važnost ljudskih resursa kao najvrijednijih organizacijskih resursa što ide u prilog perspektivi učenja i rasta.

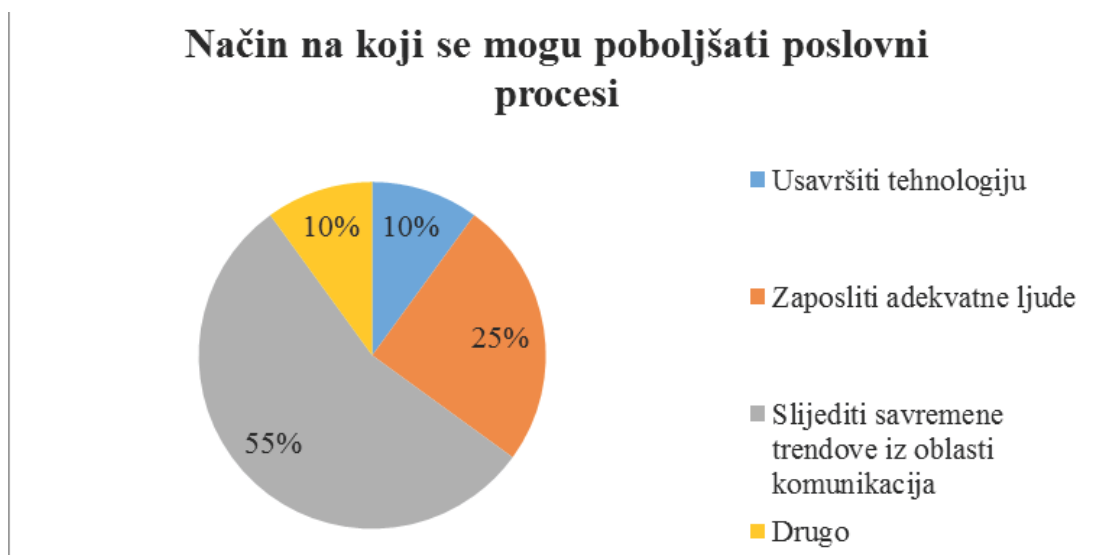
Ispitivanje perspektive poslovnih procesa

Posjedovanjem certifikata ISO 9001:2008 i ISO 27 000 preduzeće BH Telecom dokazuje da brine o kvaliteti poslovnih procesa. Čak 81% zaposlenih smatra da se u preduzeću primjenjuje sistem potpunog upravljanja kvalitetom (engl. Total Quality Management, TQM), 6% smatra da se ne primjenjuje dok 12% nije upoznato s navedenim aspektom poslovanja. Menadžment potvrđuje da se TQM primjenjuje ali ne u potpunosti. Neophodno je razvijati kolektivne napore, odnosno timski rad u preduzeću, kako bi se pružale usluge odgovarajućeg kvaliteta i kako bi klijenti bili u potpunosti zadovoljni. Također, potrebno je identificirati i otkloniti uzroka lošeg kvaliteta. Kupci su poznati

s poslovnim aktivnostima preduzeća na mnoge načine: internet oglašavanjem, slanjem mailova, ličnim kontaktima i sl. Provedeno istraživanje je pokazalo da zaposlenici preduzeća smatraju da je način pružanja usluga na odgovarajućem nivou, kao i međuljudski odnosi u preduzeću, rad kontakt centra, znanja i vještine zaposlenika, društvena odgovornost kompanije te rezultati koji se postižu u svim segmentima. Međutim, kao najveći nedostatak preduzeća u pogledu perspektive poslovnih procesa navode se konstantne primjedbe klijenata na tehničke smetnje koje prekidaju korištenje odgovarajuće usluge što dovodi do zaključka da je perspektiva poslovnih procesa nedovoljno razvijena.

U svrhu poboljšanja poslovnih procesa, zaposleni predlažu da se slijede savremeni trendovi iz oblasti telekomunikacija 55%, da se zaposle adekvatni ljudski resursi 25%, te da se usavrši tehnologija 10%.

Slika 7: Način na koji se mogu poboljšati poslovni procesi



Menadžment ističe da se konstantno radi na usavršavanju tehnologije kako bi se izbjegli bilo kakvi veći problemi po tom pitanju te naglašava da je za poboljšanje poslovnih procesa neophodno slijediti savremene trendove iz oblasti telekomunikacija te razvijati znanja i vještine zaposlenih čime povezuje perspektivu poslovnih procesa sa perspektivo učenja i rasta.

Ispitivanje perspektive klijenata

U preduzeću BH Telecom su uspostavljeni dugoročni odnosi s klijentima i to putem ugovora koji su posebno definisani za preduzeća i za fizička lica. 81% anketiranih tvrdi da je u preduzeću BH Telecom uspostavljen sistem upravljanja odnosima s klijentima (Customer Relationship Management, CRM), 6% tvrdi

da nije uveden dok 12% nije upoznato s navedenim sistemom u preduzeću. Menadžment potvrđuje postojanje CRM sistema kojem je cilj uspostavljanje dugoročnih odnosa s klijentima. Razvijeni su operativni, informacijski, analitički i saradnički aspekti sistema. U sklopu operativnih aspekata CRM sistema podrazumjevaju se osnovni marketinški poslovni procesi: oglašavanje, prodaja, postprodajne usluge te svi marketinški alati vezani za ličnu prodaju, prodajnu promociju, odnose s javnošću i sl. Informacijski aspekti podrazumjevaju prikupljanje potrebnih informacija o ciljnom segmentu klijenata u cilju što boljeg razumjevanja njihovih potreba i stavova. Analitički aspekti se odnose na podršku implementaciji marketinške filozofije kao i na tehnološki softverski okvir za podršku sistemu upravljanja odnosima s klijentima. Saradnički aspekti imaju za cilj kontinuiran razvoj ljudskih resursa unutar organizacije koji trebaju osigurati odgovarajuće kontakte s klijentima putem različitih komunikacijskih kanala koji najbolje odgovaraju ciljnom segmentu klijenata čime se i perspektiva poslovnih procesa povezuje s perspektivom učenja i rasta te se još jednom dokazuje važnost ljudskih resursa. Može se zaključiti da je perspektiva klijenata kao jedna od perspektiva BSC koncepta u preduzeću BH Telecom izrazito razvijena. Menadžment preduzeća smatra da je brigu o kvaliteti pružanja usluga vrlo dobra i da su konstantna nastojanja prema postizanju izvrsnosti. Prema izjavama ispitanika primjedbe klijenata se odnose na brzinu otklanjanja tehničkih smetnji, nesposobnost tehničke službe i pojedinih šalterskih radnika i visinu računa. U cilju poboljšanja odnosa s klijentima anketirani predlažu zapošljavanje mladih ljudi, razvijanje bržeg pristupa rješavanju tehničkih problema, dodatno usavršavanje zaposlenika s naglaskom na šalterske radnike koji su u direktnom kontaktu sa klijentima, uvođenje mjesečnog sistema nagrađivanja klijenata te ukazivanje na sve pozitivne akcije koje provodi BH Telecom kao društveno odgovorna kompanija.

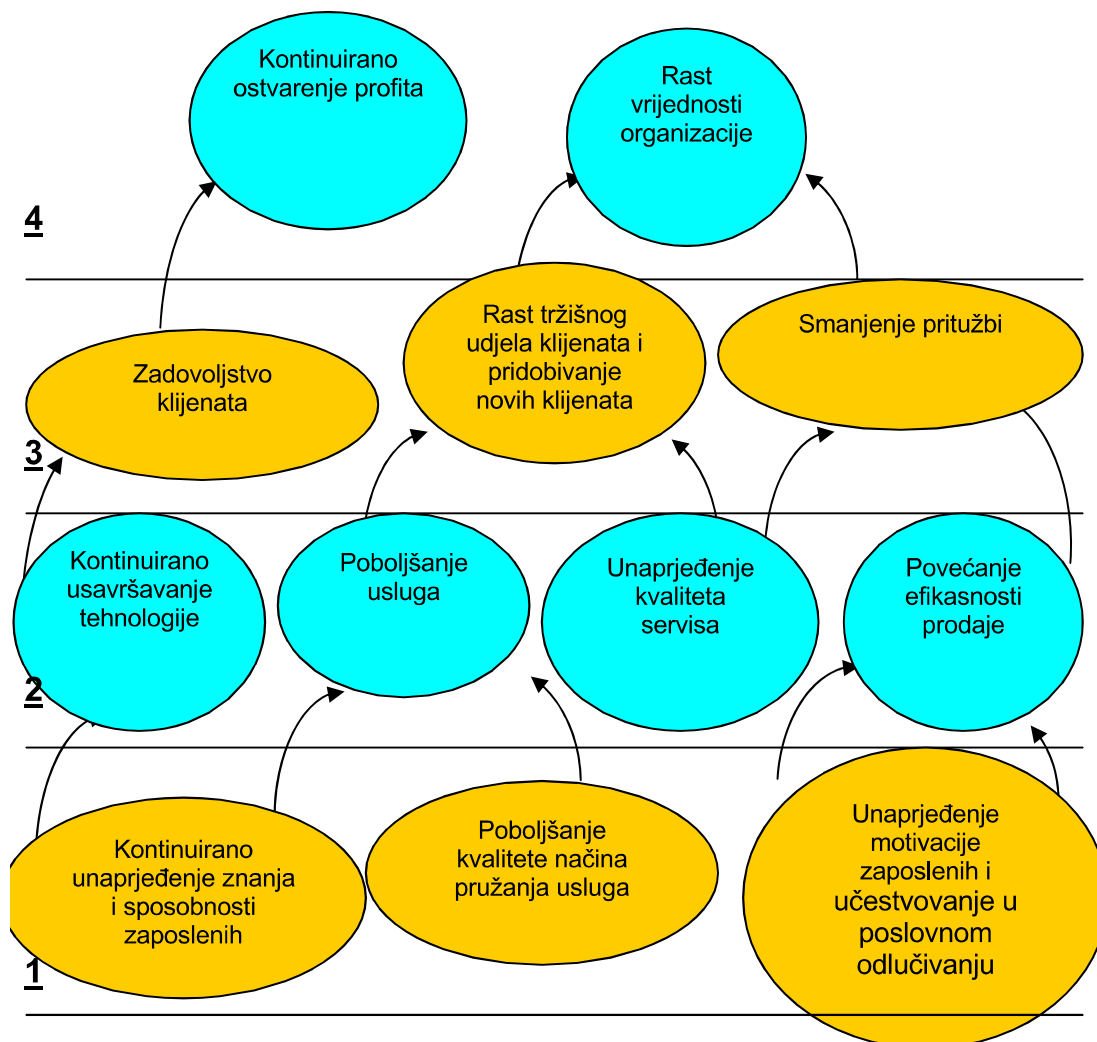
Ispitivanje finansijske perspektive

Preduzeće BH Telecom ne koristi upravljanje troškovima na temelju aktivnosti (engl. Activity Based Costing, ABC) tako da se ne može stvoriti jasna slika o tome koje aktivnosti dodaju a koje ne dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi. Predlaže se uvođenje ovog sistema koji bi svakako poslužio za donošenje boljih poslovnih odluka i uz pomoć kojeg bi se prevazišle slabosti tradicionalnog sistema obračuna troškova (neodgovarajuće informacije, nemogućnost potpunog praćenja troškova i sl.).

Uz pomoć računovodstva aktivnosti mogli bi se riješiti navedeni problemi te bi se mjerila profitabilnost usluga odnosno navedeni sistem bi doveo u vezu troškove i pojedine usluge, došlo bi se do eksternih informacija za strateško upravljanje, stalno bi se gledalo unaprijed, konstantno bi se mjerila uspješnost poslovanja i planiralo bi se prema potrebama pravilnog korištenja resursa. Bitno

je napomenuti da se tradicionalni sistem obračuna troškova mora primjenjivati zbog zakonskih propisa kao i zbog računovodstvenih standarda te bi se ABC sistem, ukoliko bi se uveo, morao voditi paralelno sa tradicionalnim sistemom. Menadžment je kao osnovni budući cilj u sklopu finansijske perspektive naveo kontinuirano ostvarenje profita, akcentirajući činjenicu ostvarenja profita a ne njegovo povećanje jer, prema finansijskim pokazateljima, dolazi do porasta broja korisnika usluga ali i istovremenog smanjenja prihoda. Na temelju provedenog istraživanja moglo bi se zaključiti da BH Telecom ima u odgovarajućoj mjeri razvijene pojedine perspektive. Centralna perspektiva, perspektiva učenja i rasta kao i perspektiva klijenata su razvijene ali je potrebno njihovo konstantno unapređivanje i poboljšavanje. Najveći problem je perspektiva poslovnih procesa odnosno tehničke smetnje na koje klijenti imaju učestale primjedbe. Iako se konstantno radi na unapređivanju tehnologije problemi se javljaju. Potrebno je zamjeniti postojeću tehnologiju novijom tehnologijom uz pomoć koje bi se na brži i jednostavniji način mogle rješavati tehničke poteškoće. Također je potrebno zapošljavanje stručnjaka koji će raditi na rješavanju navedenih problema. Tako se može zaključiti da je potvrđena prva pomoćna hipoteza da preduzeća neadekvatno koriste BSC koncept u formulisanju i implementaciji poslovnih strategija. Za formulisanje poslovne strategije u preduzeću BH Telecom koristi se isključivo centralna perspektiva BSC koncepta. Navedena činjenica je u skladu s BSC principima jer se formulisanje poslovne strategije treba da vrši isključivo u sklopu centralne perspektive – perspektive strateškog integralnog djelovanja. Time je potvrđena druga pomoćna hipoteza da se kod formulisanja poslovnih strategija uvažavaju samo pojedine perspektive iz BSC koncepta. Budući da balanced scorecard obuhvata sve potrebne alate za adekvatnu formulaciju i implementaciju strategije uzimajući u obzir kako interne tako i eksterne faktore poslovanja može se ustanoviti da je potvrđena glavna hipoteza u ovom istraživanju da BSC koncept može poslužiti kao dobar alat u formulisanju i implementaciji poslovnih strategija. Strateška mapa, kao vizuelni iskaz BSC koncepta, jasno prikazuje odnose među perspektivama i njihovu povezanost. Naime, kontinuirano unapređenje znanja i sposobnosti zaposlenih dovodi do kontinuiranog usavršavanja tehnologije što dovodi do zadovoljstva klijenata proizvodima i uslugama koje nudi preduzeće a zadovoljstvo klijenata generiše kontinuirano ostvarenje profita. Isto tako, poboljšanje kvalitete načina pružanja usluga i kontinuirano unapređenje performansi i sposobnosti zaposlenih vodi ka poboljšanju usluga. Poboljšanje usluga zajedno s unapređenjem kvaliteta servisa, koji predstavljaju ciljeve u okviru perspektive poslovnih procesa, vode ka rastu tržišnog udjela klijenata i pridobivanju novih klijenta što između ostalog generiše rast vrijednosti organizacije. Unapređenje motivacije zaposlenih i učestvovanje zaposlenih u poslovnom odlučivanju, kao ciljevi perspektive učenja i rasta, dovode do ostvarenja cilja internih poslovnih procesa - povećanja efikasnosti prodaje.

Slika 8: Strateška mapa preduzeća BH Telecom



Izvor: Autorice

Učestvovanje zaposlenih u poslovnom odlučivanju indirektno utiče na smanjenje pritužbi klijenata. Strateška mapa dokazuje kako je ostvarenje finansijskih ciljeva povezano s ostvarenjem, prvenstveno, ciljeva perspektive učenja i rasta te ciljeva perspektive internih poslovnih procesa i perspektive klijenata. Ovo, također, dokazuje da se isplati ulagati u ljudske resurse i da su oni osnovni izvor konkurentskih prednosti i ključni organizacijski resurs posebno kada se radi o preduzeću koji se bavi pružanjem usluga.

ZAKLJUČAK

Balanced scorecard predstavlja savremeni pristup za upravljanje organizacijama i služi za efektivno donošenje i implementaciju strateških odluka. On posmatra poslovanje kroz skup strateški definisanih perspektiva. Smatra se

osnovnim alatom za uspješnu formulaciju i implementaciju poslovne strategije stavljajući akcenat na ljudske resurse i razvoj njihovih znanja i sposobnosti. Adekvatno formulisane i implementirane: perspektive učenja i rasta, internih poslovnih procesa, klijenata i finansija, mogu da donesu uspjeh svakom preduzeću. Ciljevi, mjerila, zadaci i inicijative u sklopu svake od perspektiva predstavljaju osnovne ključeve uspjeha koji uzročno – posljedičnom povezanošću u okviru strateške mape garantuju ostvarenje uspostavljenih poslovnih strategija. U istraživačkom dijelu rada ispitana je primjena BSC koncepta u formulaciji i implementaciji poslovne strategije na primjeru preduzeća BH Telecom. Utvrđeno je da se BSC formalno ne primjenjuje u BH Telecomu ali su određene perspektive razvijene. Perspektiva učenja i rasta je instalirana u posmatranom preduzeću na način da postoji svjesnost o važnosti ljudskih resursa i ulaganju u razvoj njihovih performansi i potencijala a preduzeće kontinuirano investira u razvoj svojih zaposlenih. U okviru perspektive poslovnih procesa utvrđeno je da preduzeće teži ka potpunom uvođenju sistema potpunog upravljanja kvalitetom – TQM. Najveći nedostatak preduzeća se javlja upravo u perspektivi poslovnih procesa zbog tehničkih smetnji koje onemogućavaju funkcionisanje pojedinih usluga koje preduzeće nudi u svom poslovanju. S aspekta perspektive klijenata, uspostavljeni su dugoročni odnosi s klijentima te je uspostavljen sistem odnosa s klijentima – CRM. U okviru perspektive poslovnih procesa dolazi do određenih problema koji kao posljedicu imaju probleme u finansijskoj perspektivi (prema finansijskim pokazateljima, dolazi do porasta broja klijenata ali i do smanjenja prihoda). Rezultati provedenog istraživanja su potvrdili prvu pomoćnu hipotezu da preduzeća neadekvatno koriste BSC koncept u formulisanju i implementaciji poslovnih strategija kao i drugu pomoćnu hipotezu prema kojoj se pri formulisanju poslovnih strategija uvažavaju samo pojedine perspektive iz BSC koncepta. Na primjeru preduzeća Bh Telecom, može se primijetiti da je neadekvatna primjena BSC koncepta posebno naglašena u okviru perspektive poslovnih procesa i finansijske perspektive te da kod formulisanja poslovne strategije preduzeće koristi centralnu perspektivu. Na temelju provedenog istraživanja se može zaključiti da BSC može poslužiti kao dobar alat u formulisanju i implementaciji poslovnih strategija jer uzima u obzir sve najvažnije faktore uspjeha: učenje i rast, interne poslovne procese i klijente.

LITERATURA

1. Čizmić Elvir; Trgo Adil „Savremeni menadžerski koncepti“; Ekonomski fakultet u Sarajevu; Sarajevo, 2010.
2. Kaplan S; Robert Norton; P. David: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Harvard Business Review; Managing for the long term; July- August 2007)

3. Kaplan S; Robert Norton; P. David; „The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment“, Harvard Business School Press; Boston; Massachusetts; 2001.
4. Peters J.T, Waterman H.R; In Serch of Excellence; Warner Books Edition; 1982.
5. Robbins Stephen P; Coulter Mary; „Menadžment“ (prijevod), Data status, Beograd, 2005.
6. Senge Peter M.: Peta disciplina, (prevod), Mozaik knjiga, Zagreb, 2001
7. Sikavica P; Bahtijarević Šiber F; Pološki Vokić N; „Suvremeni menadžment“; Školska knjiga; Zagreb; 2008.
8. Stone Raymond J; „Human Resource Management“; John Wiley&Sons Australia; 2002;
9. Šehić Dževad „Strateški menadžment“; Slovo, Mostar 2002.
10. Šunje Aziz „Top-menadžer vizionar i strateg“; Tirada, Sarajevo,2002.
11. Vuk Sanvila: Učeca organizacija; Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru; Ekonomski fakultet; Zbornik radova; Mostar, januar-juni 2012.
12. Zelenika Ratko; „Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela“; Ekonomski fakultet u Rijeci; Rijeka, 1998.
13. <http://www.bhtelecom.ba/>