



Balanced scorecard



KONTROLING
Edukativno - konsultantski centar


BALANCED SCORECARD

Sistem uravnoteženih
izbalansiranih pokazatelja



BSC i korporativno upravljanje

- Menadžerski sastanci usmereni na strategiju
- Kancelarija strateškog upravljanja
- 9 od 10 organizacija ne uspe da sprovede svoju strategiju
- Potreban je sistem merenja koji uravnotežuje istorijsku tačnost i integritet finansijskih brojki sa današnjim pokretačima privrednog uspeha, te koji omogućava organizaciji da se bori protiv nepovoljnih okolnosti prilikom sprovođenja strategije



BSC - alat

- Balans skorkard je uspešan alat u traganju da zabeležimo, opišemo i prevedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrednost za sve zainteresovane grupe neke organizacije, te da u procesu omogući organizacijama uspešno sprovođenje svojih različitih strategija.
- BSC prevodi strategiju organizacije u ciljeve učinka, mere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive: finansije, klijenti, unutrašnji procesi, učenje i rast zaposlenih



NEKE KORISTI OD BSC

- Veća usklađenost zaposlenih s celokupnim ciljevima.
- Poboljšana saradnja između zaposlenih.
- Nepopustljiva usmerenost na strategiju.
- Usklađenost organizacije za okruženjem i sistemom društvene odgovornosti
- Povećani finansijski povraćaji.



IZGRADNJA BSC

- Izgradnja uspešnog tima.
- Stvaranje podrške i entuzijazma za inicijativu promene.
- Efikasno prikupljanje i razmena podataka.
- Treniranje, instruktaža.





B S C

- Rođen iz istraživačke studije 1990. godine Institut Nolan Nolan.
- 1992. Harvard USA profesori Robert Kaplan i David Norton.
- 60% organizacija sa popisa Fortune 1000 je uvelo BSC.
- 96% od 2000 transnacionalnih kompanija je uvelo ili namerava da uvede BSC u poslovanje.



KRITIKE USMERENE NA PREVELIKU UPOTREBU FINANSIJSKIH MERA

- Nisu usklađene sa današnjom poslovnom stvarnošću.
- Vožnja uz pomoć retrovizora.
- Jačaju funkcionalnu razdvojenost u organizaciji.
- Žrtvuje se dugoročno razmišljanje.
- Za mnoge nivoe organizacije finansijske mere nisu relevantne.



Da li finansijske mere?

- DA!
- Balansirana bodovna kartica je baš balansirana.
- Finansijski izveštaji su važan alat da u krajnjoj meri određujemo da li povećanje zadovoljstva klijenata, inovacije i edukacije zaposlenih vode do poboljšanih finansijskih rezultata i stvaranja bogatstva za deoničare.
- Dodatna ekonomska vrednost sugeriše da ako dobit organizacije nije veća od troškova kapitala, ona ne stvara vrednost za svoje akcionare, ni za društvo.



Balanced Scorecard

- Metoda uravnoveženja tačnosti i integriteta naših finansijskih mera s pokretačima budućih finansijskih rezultata organizacije



IZVOR VREDNOSTI ORGANIZACIJA

- Danas 75% izvora vrednosti privrednih društava se ne meri, i o njima se ne izveštava u poslovnim knjigama. (1982- 38%, 1992- 62%).
- Ekonomija koja se zasniva na fizičkoj imovini prelazi na ekonomiju koja se zasniva na intelektualnoj imovini.
- Ljudski kapital (američka privredna društva troše 36% svojih prihoda na ulaganja vezana za ljudski kapital).



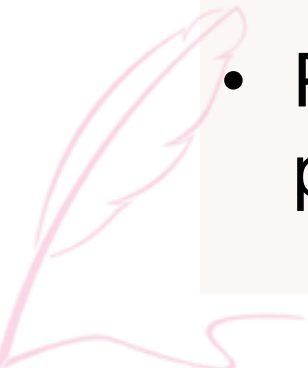
STRATEŠKA PRIČA

- Kvalitet sprovođenja strategije od 35% poboljšava akcionarsku vrednost za 30%.
- 70% neuspeha organizacija nije rezultat loše strategije već nesposobnosti i upornosti da se sprovede.
- Organizacije u USA ostvaruju 63% finansijskog učinka koji njihova strategija obećava.
- 10% organizacija sprovodi svoju strategiju (izuzetno uspešne)




PREPREKE U SPROVOĐENJU STRATEGIJE

- Prepreke u viziji (samo 5% zaposlenih razume strategiju).
- Prepreke u ljudima (samo 25% menadžera povezuje strategiju i stimulanse)
- Prepreke u menadžmentu (85% direktorskih timova manje od jednog sata mesečno razgovara o strategiji).
- Prepreke u resursima (60% organizacija ne povezuje proračune sa strategijom).





B S C

- Harvard Business Review ga je proglasio kao jednu od 75 najuticajnijih ideja 20 i 21 veka.
 - BSC strateški kontni plan u kojem se sagledavaju četiri perspektive: finansijska, potrošačka, interni poslovni procesi, učenje i rast.
- 



PERSPEKTIVE

Perspectus = gledati kroz, videti jasno

Sa Balanced Scorecardom nameravamo da ispitamo strategiju čineći je jasnom kroz prizmu različitih pogleda.

Leonardo da Vinci “sve povezano sa svim drugim”



ŠTA JE JOŠ BSC

- Alat za komunikaciju.
- Sistem merenja.
- Sistem strateškog upravljanja.





CILJ I MERA

- BSC je u stanju da spaja kratkoročne aktivnosti menadžmenta s dugoročnom strategijom kroz veze sa procesima.
- Cilj je sažet iskaz koji obično počinje glagolom šta moramo da napravimo u svakoj od četiri perspektive da ostvarimo svoj strateški plan (Povećati stopu dobiti, poboljšati vreme dostave usluga, premostiti razlike u veštinama).
- Strateške mape se u potpunosti sastoje od ciljeva.
- Praćenje našeg uspeha u postizanju ciljeva spada u domen mera (kvantitativnog sredstva za praćenje napretka)



STRATEŠKA MAPA

- Strateška mapa je grafički prikaz šta treba dobro raditi u svakoj od četiri perspektive da bi uspešno sproveli svoju strategiju.
- Strateška mapa je komunikacioni alat koji svima u organizaciji signalizira šta se mora dogoditi ukoliko žele da pobede nepovoljne okolnosti pri sprovođenju strategije.
- Mapa nas vodi na putovanju. Definišemo kauzalne puteve koji se isprepliću kroz četiri perspektive i koji nas vode do sprovođenja naše strategije.



MERE UČINKA

- Mere za BSC dobijaju se iz ciljeva koji se nalaze u strateškoj mapi.
- Mere učinka nadziru kurs, omogućuju da ostanemo na pravom putu.
- BSC je stvoren za zajedničko razumevanje i prevođenje strategije preduzeća u ciljeve, mere, ciljne vrednosti i inicijative u svakoj od četiri perspektive.





BSC POSLOVNA LOGIKA I ZABAVA

- Pričamo priču o strateškom odredištu uspeha.
- Ključne veze koje treba izraziti su između perspektive internih procesa i perspektive klijenata. To su dva glavna prelaza iz internog na eksterno i iz nematerijalnog u materijalno.
- Klijenti – kupci ukazuju na “šta” se strategija sprovodi, a interni procesi daju odgovor “kako”.





ZAŠTO BSC ?

- Planirajte svoj rad, radite svoj plan i vaš plan će raditi.
- Ako ljudi razumeju zašto? Onda rade na tome!
- Balanced Scorecard je najvažnija inicijativa kojom ćemo se baviti ove godine. Zašto?
- Savršen alat za stvaranje usklađivanja oko nove strategije organizacije za prisnost sa klijentima za dobre odnose sa okruženjem i (Gradom i Prirodom i Republikom), za privlačenje novih investitora, za razvoj ljudskog potencijala.



ZAŠTO BSC ?

- Imamo strategiju i probleme u sprovođenju iste.
- Da stvaramo vrednost od nematerijalne imovine (znanje i inovacije zaposlenih, odnosi sa klijentima i snažna kultura).
- Da iskoristimo sadašnje mesečne izveštaje o učinku.
- Da ocenjujemo svoje mere učinka i da dajemo predloge za nove i nove pokazatelje.
- Većinu vremena menadžerski tim raspravlja o odstupanjima od plana i ostalim operativnim pitanjima.




- Naši zaposleni ne razumeju našu misiju, viziju i strategiju.
- Naši zaposleni ne znaju kako njihove svakodnevne aktivnosti pridonose uspehu preduzeća.
- Odvijaju se brojne inicijative, ali nisu sve strateške prirode.
- Postoji malo odgovornosti da uradimo stvari oko kojih smo se dogovorili kao grupa.
- Među odelenjima se malo saraduje, ostajemo u okviru svojih funkcionalnih područja.
- Zaposleni ne mogu dovoljno da ocene presudne informacije koje treba da pruže klijentima.
- Prioritete nam diktira trenutna potreba, “gašenje požara”.
- Treba da pokažemo rezultate.
- Donosimo korisne odluke za kratkoročni nivo, dugoročno treba stvarati vrednost.



OKRUŽENJE U KOM POSLUJEMO SE MENJA, MORAMO SE I MI MENJATI

- Svaka promena nailazi na otpore (kako će ta promena uticati na moje rutine i procese, šta organizacija očekuje od mene kao rezultat te promene, da li je promena uopšte potrebna?).
- Inicijative ne propadaju zbog tehnologije ili metodologije, svaki put je reč o ljudima.
- Prebaciti moć na ljude koji ne žele da se dogodi promena ravno je katastrofi.



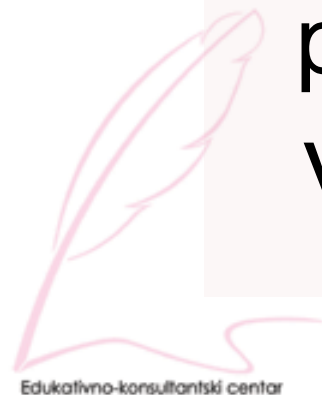


T I M

- Prvi tim od visoko pozicioniranih ljudi koji poseduju znanje, kredibilitet i prava na donošenje odluka (koji će izraditi alat koji će prihvatiti i koristiti svi zaposleni).
- Od 3 do 30, najbolje oko 10 ljudi.
- Predstavnici iz svake poslovne jedinice i neophodnih funkcija podrške (finansije, ljudskih resursa i informatičke tehnologije).
- Vreme traži se ulaganje vremena (domaći zadaci, radionice, pregled izlaznih podataka, rezultati, održavanje veze sa nadređenima i podređenima.
- Dobro je da tim radi “rame uz rame”.



- Direktor je pokrovitelj, daje snažnu podršku.
- Vođa tima ! Osvetljuje put napred nepresušnom energijom i bezupitnom upornošću. Vodi proces logistički, dogovara sastanke, obezbeđuje materijale, prati napredak, nudi stručnost. Vešt komunikator.





FAZE RAZVOJA PLANA **BSC**

- Prikupiti pozadinski materijal (misija, vizija, vrednosti, strategija, konkurentski položaj, kompetencije zaposlenih).
- Edukacija za BSC.
- Izraditi ili potvrditi misiju, vrednosti, viziju i strategiju.
- Izraditi svoju stratešku mapu (tim, prikupiti povratne informacije od zaposlenih).
- Izraditi mere učinka (tim, prikupiti povratne informacije od zaposlenih).
- Utvrditi ciljne vrednosti i odrediti prioritete među inicijativama.



FAZE RAZVOJA PLANA **BSC**

(Trebalo imati cilj za svaku od mera. Podaci iz vaših mera daju samo pola slike. Cilj daje značenje rezultatima mera pružajući tačku za poređenje.)

- Prikupiti podatke za svoj prvi izveštaj o BSC.
- BSC staviti u središte menadžerskih sastanaka i planova o izveštavanju





KOMUNICIRAJTE

- Mnogo verodostojne komunikacije, za naše PUTOVANJE DO OPTIMALNE TOPLINE
- Stalna komunikacija oko uloge BSC kao inicijative za promenu, oko nove filozofije upravljanja koju BSC predstavlja.
- Upoznajte sve: tim, viši menadžment, upravni odbor, sve zaposlene, srednji menadžment, osnivač.
- Na sastancima, prezentacijama, biltenima, radnim ručkovima, videoprezentacijama, elektronskom poštom, SMS porukama, izložbe, takmičenja i td.
- **Pišite svoj rečnik izraza BSC (Glosar izraza).**




MISIJA, VREDNOSTI, VIZIJA I STRATEGIJA - SASTAVNI DELOVI BSC

- MISIJA – zašto postojimo.
- VREDNOSTI – vodeća načela.
- VIZIJA – slika budućnosti.
- STRATEGIJA – aktivnosti koje nas razlikuju.



MISIJA

- Definiše središnu srhu postojanja organizacije. Svoju misiju nikada zaista ne ispunjavate. Ona je zvezda vodilja rada, stalno je pratimo ali je u potpunosti nikada ne dosežemo. ZVEZDA PREMA KOJOJ PLOVIMO. Nadahnjuje promenu. Dugororčne je prirode, stub za sve buduće odluke. Lako je razumljiva i prenosiva.
 - BSC dešifruje našu misiju, svi zaposleni su usklađeni sa misijom.
- 



VREDNOSTI

- Duboka uverenja u okviru organizacije koja se iskazuju kroz svakodnevno ponašanje svih zaposlenih (verujemo u mogućnost rasta i učenja, verujemo da su naše usluge vredne i da smo u stanju da održimo njihov kvalitet predanošću, inovacijama i kreativnošću, verujemo da su promene prilike, a ne pretnje).





VIZIJA

- Izjava koja definiše gde želimo da idemo u budućnosti.
- Šta organizacija namerava da postane.
- Konkretna.
- Motiviše ljude na aktivnosti u pravom pravcu.
- Sažeta, sviđa se svim zainteresovanim grupama, u skladu je sa misijom i vrednostima, proverljiva, izvodljiva, nadahnjujuća.



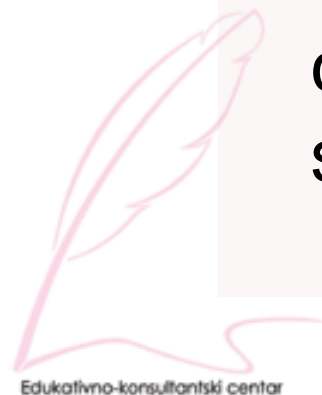
STRATEGIJA

- Načela: aktivnosti koje se razlikuju od suparnika;
usmerenost na glavne snage; pamtljiv slogan; više šta ne raditi nego šta raditi; odabrane aktivnosti moraju pristajati jedna uz drugu; kontinuitet.
(svetski rang, vrhunska usluga, ciljani klijenti).



STRATEŠKE MAPE

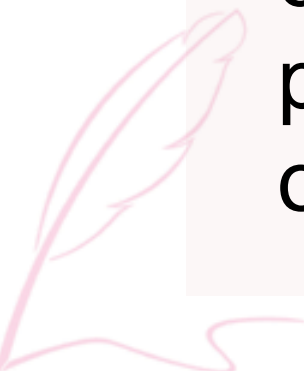
- U većini preduzeća se tapka u strateškom mraku, preklinju se timovi da sprovedu njihovu jedinstvenu strategiju, a ne odvoji se vreme da se objasni šta predstavlja strategija.
- 50-100 stranica teksta, grafikona i tabela?
- Treba nam trunka jasnoće, bit strategije koju će svi zaposleni razumeti i delovati u skladu sa tim znanjem.





STRATEŠKA MAPA

- Snažno sočivo pretvara tupi svet strateških planova u sjajnu usmerenost, prevodeći čak i nedovoljno jasne prazne zbunjujuće reči u kristalno jasne ciljeve - šta se mora učiniti ako preduzeće želi da uspe i da se razlikuje od konkurencije.





- Organizacije sa problemima su razvile slepilo na svoje mane.
- Ne pate zato što ne mogu rešiti svoje probleme, već zato što ih ne vide.
- Strateška mapa dovodi probleme iz mraka na svetlo.





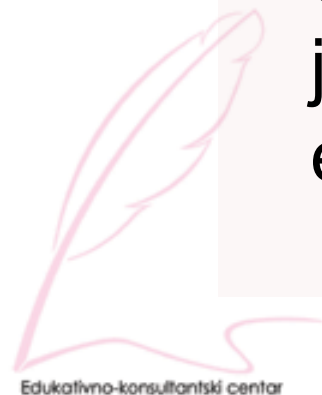
KOLIKO PERSPEKTIVA ?

- Četiri perspektive?
- Može i drugačije. Primer: za inovacije istraživanje i razvoj, spoljno okruženje i životnu sredinu, dobavljače, zajednicu i društvenu odgovornost.
- Odabir perspektiva treba da se zasniva na potrebi da se ispriča priča vaše strategije i stvori konkurentska prednost za vaše preduzeće. Ne treba zaboraviti kratkoću i sažetost ciljeva. Perspektive koje opisuju grupu, ali ne uspeju da se povežu sa ostalim perspektivama ne pripadaju strateškoj mapi i BSC-u.



RAZVIJANJE CILJEVA ZA SVAKU PERSPEKTIVU

- Koliko ciljeva na stratešku mapu? Nema pravila, preporuka oko 15 ciljeva. (vitalnih, kritični pokretači uspeha, laserski zrak usmeren na bitna pitanja).
- Krojenje strateške mape po meri. (Trebalo da odražava ne samo strategiju već i vašu jedinstvenu kulturu, vrednosti, čak i ekcentričnosti.)





ISKAZI O CILJEVIMA

- Napravite iskaze o ciljevima odmah nakon izrade cilja (šta se misli pod ciljem – dve tri rečenice, zašto je važan, kako se povezuje u lancu uzroka i posledice, kako ga postići)





STVARANJE MERA UČINAKA

- Mere učinka koristimo da odredimo da li ispunjavamo svoje ciljeve i da li se krećemo prema uspešnom sprovođenju svoje strategije.
- BSC treba da sadrži mešavinu vodećih pokazatelja i pokazatelja prošlih rezultata.
- Koliko mera? : od 20 do 25 mera



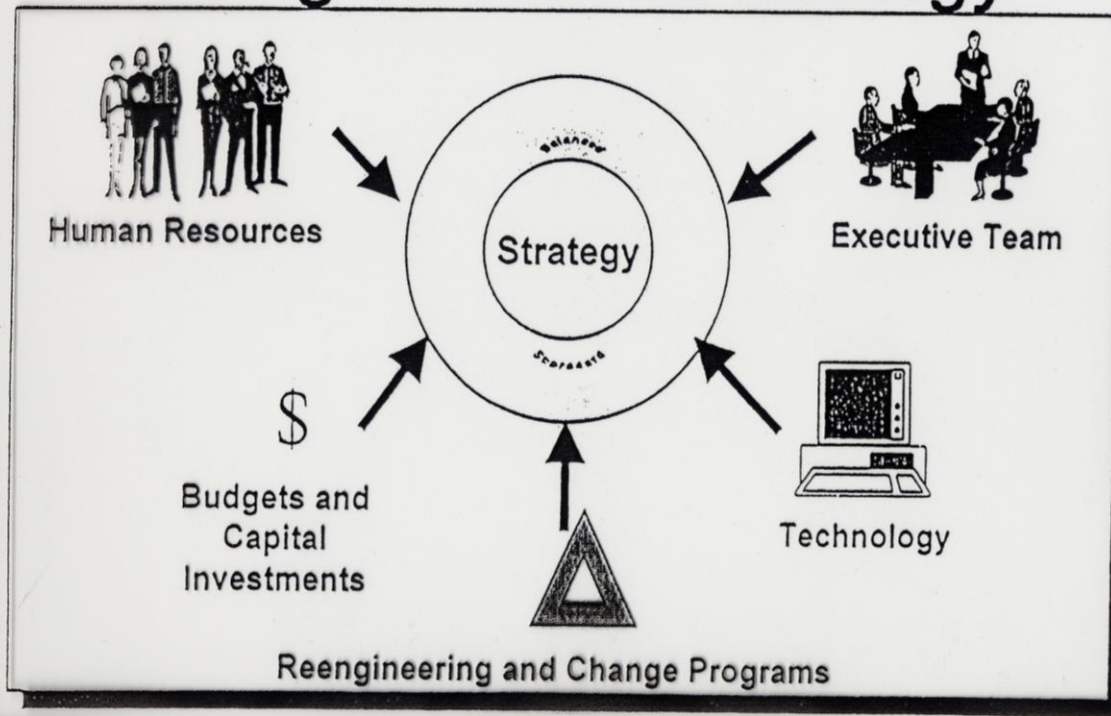
Question:

How can complex organizations achieve results like this in such short periods of time?

Answer:

Alignment!

The Balanced Scorecard process allows an organization to align all of its resources and energies with its strategy





B S C

What is a Balanced Scorecard?

- **A Measurement System?**
- **A Management System?**
- **A Management Philosophy?**

