

# Primjena Balanced Scorecard metodologije u zdravstvenoj ustanovi

---

Keškić, Irena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:105484>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ KORPORATIVNE  
FINANCIJE**

**Irena Keškić**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD  
PRIMJENA BALANCED SCORECARD METODOLOGIJE  
U ZDRAVSTVENOJ USTANOVI**

**Zagreb, 2018.**

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINACIJSKI MENADŽMENT U ZAGREBU**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ KORPORATIVNE FINACIJE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**  
**PRIMJENA BALANCED SCORECARD**  
**METODOLOGIJE U ZDRAVSTVENOJ USTANOVI**

Ime i prezime studenta: Irena Keškić

Matični broj studenta : 18/14-I-SDS

Mentor: dr. sc. Ivica Voloder, predavač

Zagreb, 2018.

## **ZAHVALA**

**Zahvaljujem se poštovanom profesoru i mentoru dr. sc. Ivici Voloderu na pomoći pri odabiru teme za ovaj stručni diplomski rad, strpljenu, te sugestijama koje su mi bile od velike pomoći pri pisanju rada.**

## **NASLOV: Balanced scorecard**

**SAŽETAK:** Ovaj rad bavi se detaljnim opisom metode Balanced Scorecard koja se koristi svakodnevno sve više u poduzećima te organizacijama koje se trude napredovati i proširiti krug partnera te pridobiti što je moguće više potencijalnih kupaca. Sve strukture organizacije su povezane, ali svaki dio te iste organizacije radi na svoj način te primjenjuje metode napretka na način koji je najbolji za njih. To dokazuju mjere i perspektive koje se sastoje od četiri dijela. Detaljnije o njima te o samoj metodi nalazi se u nastavku ovog rada.

**KLJUČNE RIJEČI:** Balanced Scorecard, metode, mjere, prepreke, razvoj, rast, perspektive, organizacija

**TITLE: Balanced Scorecard**

**CONCLUSION:** This paper deals with detailed description of the Balanced Scorecard method that is used more and more daily in companies and organizations that are trying to progress and expand the circle of partners and gain as many potential buyers as possible. All organization structures are linked, but every part of that organization works in their own way and applies the methods of progress in the best way for them. This proves the measures and perspectives that consist of four parts. More details about them and about the method are given below.

**KEY WORDS:** Balanced Scorecard, methods, measures, obstacles, development, growth, prospects, organizations

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	7
1.1. Predmet i cilj rada .....	7
1.2. Opis strukture rada .....	8
2. POJAM BALANCED SCORECARD .....	9
2.1. Upravljanje performansama .....	9
2.2. POVIJEST BALANCED SCORECARDA .....	11
2.3. Razlozi za primjenu BSC metode .....	14
2.4. Proces uvođenja balanced scorecard .....	15
2.5. Postavljanje misije, vizije, vrijednosti i strategije .....	17
2.6. Prepreke u Balanced Scorecardu .....	18
2.7. Izrada strateške mape .....	21
3. PERSPEKTIVE BSC-A .....	22
3.1. Prednosti i nedostaci primjene Balanced Scorecard strategije .....	28
3.2. Mjere učinka BSC-a .....	29
3.3. Izbor mjera BSC-a .....	29
3.4. Kaskadiranje BSC-a pri organizacijskom usklađivanju .....	32
3.5. Održavanje BSC-a .....	34
3.6. Razvijanje motivacije kroz sustave nagrađivanja .....	35
4. PRIMJENA BSC-A U POLIKLINICI ŠLAJ ANIĆ .....	36
4.1. Opći podaci o poliklinici Šlaj Anić .....	36
4.2. Organizacijska struktura tvrtke .....	37
4.3. Ljudski potencijali i znanje .....	37
4.4. SWOT ANALIZA – snaga → slabosti → prilike → prijetnje .....	38
4.5. Misija i vizija .....	43
4.6. Strateški ciljevi .....	43
4.7. Marketing strategija .....	43
4.8. Izvještavanje u Poliklinici Šlaj-Anić .....	47
4.9. Oblikovanje Balanced Scorecard modela u Poliklinici Šlaj-Anić .....	57
5. ZAKLJUČAK .....	60
6. LITERATURA .....	63
7. POPIS SLIKA .....	65
8. POPIS TABLICA .....	65

## **1. UVOD**

Svako poduzeće ima za primarni cilj biti najbolji na tržištu. To znači da moraju konkurirati ostalima te svojom inovativnošću, trudom, cijenama i kvalitetom pokazati da su najbolji kako bi ostvarili dugotrajne odnose s klijentima. Također kako bi što bolji bili ispred javnosti, moraju imati kvalitetne odnose u organizaciji. Moraju posložiti prioritete, ciljeve i zaduženja. Također, uz sve dolazi pomno razrađen financijski plan koji je usmjeren na prihode, rashode, primitke i izdatke.

Globalizacija, razvitak čitavog svijeta dovodi stare, neprilagođene metode u pitanje jer se organizacije koje se vode starim načinima ne mogu uklopiti u vrijeme i ne mogu biti u koraku s njim, te dolazi do problema u cijeloj organizaciji. Tu nastupa BSC metoda koja u sebi sadrži sve elemente objedinjene u jednu cjelinu za pripremanje dobre taktike za vođenje organizacije prema vrhuncu. Kaplan i Norton su još 90.-ih godina prošlog stoljeća stvorili BSC metodu koja je bila zamišljena kao sredstvo koja će pomoći organizaciji da bude u koraku sa vremenom, razvitkom tehnologije te trendovima te u kojem se nalazi.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je pridonijeti Balanced Scorecard kroz teoriju i primjere te detaljnije objasniti njenu funkciju te dati prijedlog modeliranja BSC metode za zdravstvene ustanove. Prikazuju se koraci koji se moraju slijediti kako bi se metoda što bolje i kvalitetnije uklopila u strukturu i način poslovanja organiziranja. Cilj je upoznati ovu još uvijek mladu metodu poslovanja što više približiti s javnošću kako bi se nastavila razvijati kako je na početku bilo zamišljeno.

Kroz rad se razrađuju ključne ideje koncepta BSC-a, a to su:

- a) samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje organizacijom
- b) uravnotežena organizacija mora uključiti četiri područja: financije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj
- c) BSC osigurava provođenje strategije organizacije u život



## 1.2. Opis strukture rada

Rad se sastoji od 8 poglavlja.

U prvom poglavlju opisan je predmet, cilj i struktura rada.

Nakon toga u drugom poglavlju objašnjen je pojam Balanced Scorecarda, opisana je povijest, Balanced Scorecard metodologije, razlozi za primjenu metode, proces uvođenja postavljanje misije, vizije, vrijednosti i strategije. Također, navedene su i prepreke koje se pojavljuju u metodi.

U trećem poglavlju objašnjene su četiri perspektive Balanced Scorecarda: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva procesa, učenja i rasta. Navedene su prednosti i nedostaci primjene Balanced Scorecard strategije, mjere učinka izbor mjera. Objašnjen je pojam kaskadiranja i razvijanje motivacije kroz sustave nagrađivanja.

U četvrtom poglavlju prezentirali smo BSC metodologiju u zdravstvenoj ustanovi, koja može pomoći svima onima koji pokušavaju implementirati BSC u svojoj zdravstvenoj ustanovi bez obzira da li je ona u privatnom ili državnom vlasništvu.

U prvom dijelu četvrtog poglavlja opisana je organizacijska struktura tvrtke, opći podaci Poliklinike Šljaj Anić. Nakon toga navedena je misija i vizija Poliklinike, koji su strateški ciljevi i koja se marketing strategija provodi u Poliklinici Šljaj Anić. U zadnjem dijelu četvrtog poglavlja detaljno je opisano izvještavanje u Poliklinici Šljaj-Anić, odnosno oblikovanje Balanced Scorecard metodologije za zdravstvenu ustanovu.

U petom poglavlju donesen je zaključak rada.

Šesto poglavlje sastoji se od literature koju smo koristili u radu.

U sedmom i osmom poglavlju navedeni su popisi slika i tablica.

## **2. POJAM BALANCED SCORECARD**

Balanced Scorecard<sup>1</sup> je sustav upravljanja strategijom koji organizacije svih vrsta širom svijeta intenzivno koriste kako bi uskladili svoju viziju i strategiju s poslovnim aktivnostima, poboljšali unutrašnje i vanjske komunikacije te pratili učinak organizacije u odnosu na strateške ciljeve. Odnosno, Balanced Scorecard je sustav povezanih i uravnoteženih ciljeva, mjera, pokazatelja i strateških projekata na svim razinama poduzeća, od vrha do pojedinaca u organizaciji, koji pomaže u realizaciji vizije i strategije poduzeća. Jedan je od najpopularnijih instrumenata kontrolinga, djelomično zahvaljujući brojnim primjerima poboljšanja rezultata poslovanja nakon njegove implementacije, ali djelomično i zahvaljujući njegovoj vrlo uspješnoj promociji u svijetu.

Smatra se kako ono predstavlja 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.

Različiti su prijevodi pojma Balanced Scorecard-a, od kojih su neki bilanca postignuća, sustav uravnoteženih ciljeva, ili uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti. Sistem uravnoteženih pokazatelja ili Balanced Scorecard je alat za strateško upravljanje performansama – polu standardizirani strukturirani izvještaj, podržan metodama dizajna i alatima za automatizaciju, kojega rukovodioci mogu koristiti za praćenje kako osoblje pod njihovim rukovođenjem izvršava aktivnosti, te nadzirati posljedice koje proizlaze iz tih radnji.

BSC pruža okvir za transformaciju vizije i strategije u mjerljive poslovne ciljeve kao i za mjerenje performansama.

### **2.1. Upravljanje performansama**

Vodeće organizacije kreiraju sustav upravljanja performansama

- pretvaranje vizije u mjerljive ciljeve
- osiguravanje alata za razumijevanje, upravljanje i unaprjeđenje poslovnog sustava
- iz konzervativnih tvrtki se pretvaraju u moderne inovativne

---

<sup>1</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). The Strategy Focused Organization. Boston, Harvard Business School Press

Sastavnice BSC metode su komunikacijski alat, sustav mjerenja i sustav strateškog upravljanja, tj. on predstavlja komunikacijski alat, sustav mjerenja te sustav strateškog upravljanja. To znači da dobro konstruiran model bilance postignuća definira jasno strateške ciljeve na temelju kojih se izabiru mjerila uspješnosti, ostvaruje komunikaciju u smislu definiranja zadataka menadžera i zaposlenika, vodi u ostvarivanje postavljenih ciljeva i konačno osigurava realniju procjenu ukupnih postignuća tvrtke. Na temelju prethodnog se može zaključiti kako postoji jaka veza unutar navedene tri sastavnice koje, kada zajedno djeluju, čine jednu od najučinkovitijih metoda upravljanja.

Balanced Scorecard ujedno je i strukturiran pristup koji značajno olakšava postavljanje ciljeva; pomaže u alociranju i definiranju važnosti resursa; osigurava menadžerima održavanje ili promjenu strategije ostvarenja postavljenih ciljeva; omogućava izvještavanje o napretku u ostvarenju istih. BSC u svojoj strukturi polazi od osnovnog principa koji glasi: Što možeš mjeriti s tim samo možeš i upravljati. Ako nešto ne možeš mjeriti, onda nemaš niti kontrolu nad njim, a ako nešto ne možeš kontrolirati tada sigurno ne možeš njime niti upravljati.

Kod BSC-a možemo govoriti o 4 perspektive kako bih što lakše i temeljitije odgovorili na pitanja te jasno i učinkovito postigli ciljeve koje metoda Balanced Scorecard-a postavlja, a to su:

#### 1. Financijska perspektiva

- Kako izgledamo ulagačima i drugim uključenim stranama? Promatra se tradicionalna financijska metrika na koju su ljudi navikli. Uključuju profitabilnost, rast prihoda, kontrolu troškova i sl.

#### 2. Perspektiva kupaca

- Kako nas kupci vide? Predstavlja sposobnost organizacije da osigura kvalitetne proizvode i usluge, efikasnu isporuku i zadovoljstvo kupaca.

#### 3. Perspektiva procesa

- Koje temeljne procese moramo unaprijediti? Oni rezultiraju djelotvornošću organizacije. Naglašavaju proizvodnost, ciklus obrtaja i troškove.

#### 4. Perspektiva učenja i razvoja

- Možemo li održati sposobnost stvaranja vrijednosti, neprekidne promjene i unapređivanja sustava? Ovdje se promatra sposobnost osoblja, kvaliteta informacijskog sustava, efekti organizacijske ravnoteže i sposobnost postizavanja postavljenih ciljeva. Procesi će rezultirati zadovoljstvom kupaca samo ako je osoblje osposobljeno, motivirano i informirano. Da bi zadovoljilo stalno mijenjajuće potrebe kupaca, osoblje treba prihvatiti posve drugačije odgovornosti, nova znanja i naučiti nove vještine.

Perspektive se primjenjuju u profitnim i neprofitnim organizacijama na različite načine što se vidi iz tablice 1.

**Tablica 1:** Perspektive koje se primjenjuju u profitnim i neprofitnim organizacijama

PERSPEKTIVA	VRSTE ORGANIZACIJA	
	PROFITNE	NEPROFITNE
FINANCIJE	Profit	Kontrola budžeta
KUPAC	Zadovoljenje potreba	Izvršenje obveza
INTERNI PROCESI	Sposobnost stvaranja vrijednost	Sposobnost stvaranja izlaza
UČENJE I RAZVOJ	Posjedovanje znanja	Posjedovanje znanja

Izvor: Niven, P. R. (2007)., Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Zagreb, Poslovni dnevnik. Masmedia

## 2.2. POVIJEST BALANCED SCORECARDA

Pojam Balanced Scorecard razvio se početkom 90-ih godina prošloga stoljeća kada su Robert S. Kaplan i David P. Norton istraživali nove metode mjerenja učinka na desetak društava pod pokroviteljstvom KPMG-a. Na tu su ideju došli jer postojeće financijske mjere učinaka nisu bile primjenjive u modernom načinu poslovanja te nisu bile u koraku s vremenom. Metoda

BSC-a prvi put je uvedena 1992. godine u časopisu Harvard Business Review<sup>2</sup>. Taj časopis je prozvan poslovnom "Biblijom" kompanijama širom svijeta.

Poneki aspekti poslovanja su bili zanemarivani, stoga su nastojali ukazati na područja na koja organizacije moraju usmjeriti svoju pažnju i unutar kojih moraju postaviti pokazatelje uspješnosti.

Kaplan i Norton smatraju da postoje četiri perspektive BSC modela:

1. financijske perspektiva
2. perspektiva kupaca
3. perspektiva internih procesa
4. perspektiva učenja i razvoja

Mnoga su poduzeća počela i u svom poslovanju primjenjivati tu strategiju nakon njihove objave istraživanja koja su iznijeli u članku u "Harvard Business Review" pod nazivom "Mjerenje performansi u organizaciji budućnosti".

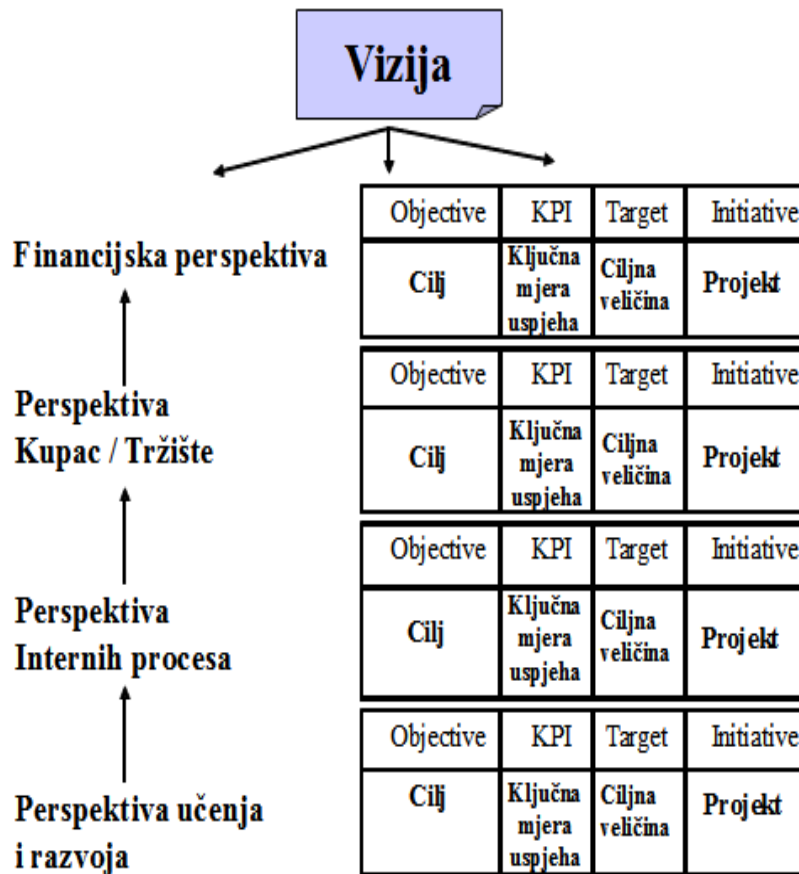
Uočivši da se strategija počela sve više primjenjivati, Kaplan i Norton su odlučili sročiti knjigu pod nazivom The Balanced Scorecard, koju su izdali 1996. godine, no nisu stali na tome već su i dalje nastavili proučavati navedeni model te pisati članke i izdavati knjige vezane za taj model načina organiziranja poslovanja. Tijekom slijedećih godina, velik je broj organizacija usvojio Balanced Scorecard i postigao trenutačne rezultate. Kaplan i Norton su otkrili da te organizacije ne koriste balanced scorecard samo kako bi nadopunile financijske mjere pokretačima budućeg učinka, već također prenose svoju strategiju kroz mjere koje su odabrale za svoj Balanced Scorecard. Kako je scorecard dobivao na važnosti u organizacijama diljem svijeta kao ključan alat u provedbi strategije, Kaplan i Norton saželi su koncept i učenje u svojoj knjizi. Od tog je vremena preko polovice svih organizacija s popisa Fortune 100 usvojilo Balanced Scorecard.

---

<sup>2</sup> Norton, P.D., Russell, H.R. (2006): Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard Raspoloživo na: URL: [http://www.adanalic.com.ba/index\\_files/strategBSC.doc](http://www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc) pristupljeno 01.09.2018.g.

# Balance Scorecard

## Osnovna struktura BSC-a - podijeljen u 4 perspektive



**Slika 1:** Osnovna struktura BSC-a podijeljen u četiri perspektive

**Izvor:** BSC Summit, Zagreb 24.10.2006

Naziv “Balanced Scorecard” ili kraće “Scorecard” potječe iz svijeta sporta, tj. iz boksa. Tijekom boksačkog meča suci na kartonu, tzv. Scorecardu, zapisuju uspješne udarce boksača. U slučaju da se meč ne riješi knock outom, suci donose odluku na temelju zapisa o scorecard. U tome smislu scorecard sadrži sve relevantne informacije za donošenje strateške odluke (Jacobson, 2007).

### 2.3. Razlozi za primjenu BSC metode

Kao i s bilo kojim poslovnim alatom ili sustavom koji se koristi u organizaciji, prije primjene treba se zapitati treba li poduzeću zaista BSC. Kako bi se točno znalo treba li ili ne, potrebno je odgovoriti na dva pitanja.

1. Radimo li prave stvari?
2. Radimo li ih na pravi način?

Prvi korak u poslovanju je testiranje okoline to jest identifikacija strana koje su uključene u rad organizacije bilo to direktno ili indirektno.

**Tablica 2:** Rizici, doprinosi, potrebe i želje svih uključenih strana

Uključene strane	Potrebe i želje	Doprinosi	Rizici
<b>Investitori</b>	Financije	Kapital	Gubitak novca
<b>Dobavljači</b>	Plaćanje na vrijeme	Kvaliteta Povoljna cijena Brza isporuka	Gubitak novca
<b>Zaposleni</b>	Plaća Stalan posao Poštivanje Poželjno radno vrijeme	Lojalnost Želja za radom Sigurnost Trud	Loša atmosfera Otkaz Nonšalantnost pri obavljanju posla
<b>Banke</b>	Plaćanje na vrijeme	Kapital	Gubitak novca
<b>Kupci</b>	Povoljne cijene Kvaliteta	Prihod	Gubitak prihoda

**Izvor:** Hammer, M. (2010). Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje  
Zagreb: Biblioteka: Gospodarska misao

Osim njih tu si u distributeri, poslovni partneri, javnost i tako dalje.

Današnja globalizacija i povezivanje svijeta Internetom i računalima bez kojih je danas nemoguće voditi poslovanje te dinamični način života dovodi do skraćivanja životnog ciklusa proizvoda. Stoga je poduzeće primorano prilagođavati se kupcima odnosno okolini, te se odlučuje na metodu BSC-a koja može pomoći u povećanju poslovanja.

Kako se poduzeća moraju prilagođavati novonastalim promjenama, taj trend moraju slijediti i financijske institucije, odnosno banke. Osim što moraju pratiti promjene, također moraju biti uz korak konkurenciji, a pri tome ne smiju prekršiti nadzorne i regulativne mjere koje daje središnja banka. Kao alat u strateškom planiranju, isto kao i poduzeća, koriste Balanced Scorecard, te se tako, osim samo na financijske pokazatelje, usmjeravaju i na preostale tri perspektive koju čine kupci, unutarnji procesi te učenje i rast zaposlenika, pri čemu se svakoj od promatrane perspektive dodjeljuju ciljevi i mjere za postizanje istih.

## **2.4. Proces uvođenja balanced scorecard**

Faze procesa uvođenja BSC-a su:

### **1. Definiranje misije i vizije i strategije:**

Balanced Scorecard osigurava menadžerima potreban instrumentarij u kojim mogu upravljati da bi ostvarili postavljene ciljeve. Ciljevi trebaju biti definirani i objavljeni da bi osigurali smjer poslovanja. Vizija i misija trebaju dati osnovu za uspostavu metrike performansi.<sup>3</sup>

### **2. Uspostavljanje metrike performansi.**

S ovom fazom je vizija organizacije direktno povezana. Metrika mora biti jasna i precizna. Plan performansi definira metriku, aktivnosti i ciljeve. On predstavlja konkretizaciju strategijskog plana i plana performansi.

### **3. Tranzicija sa mjerenja performansi na upravljanje performansama**

Da bi se ostvarilo prelazak sa mjerenje na upravljanje, dvije su bitne komponente:

---

<sup>3</sup> Belak, V.(2010.): Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama, nastavni materijali, EFZG,. Str. 239

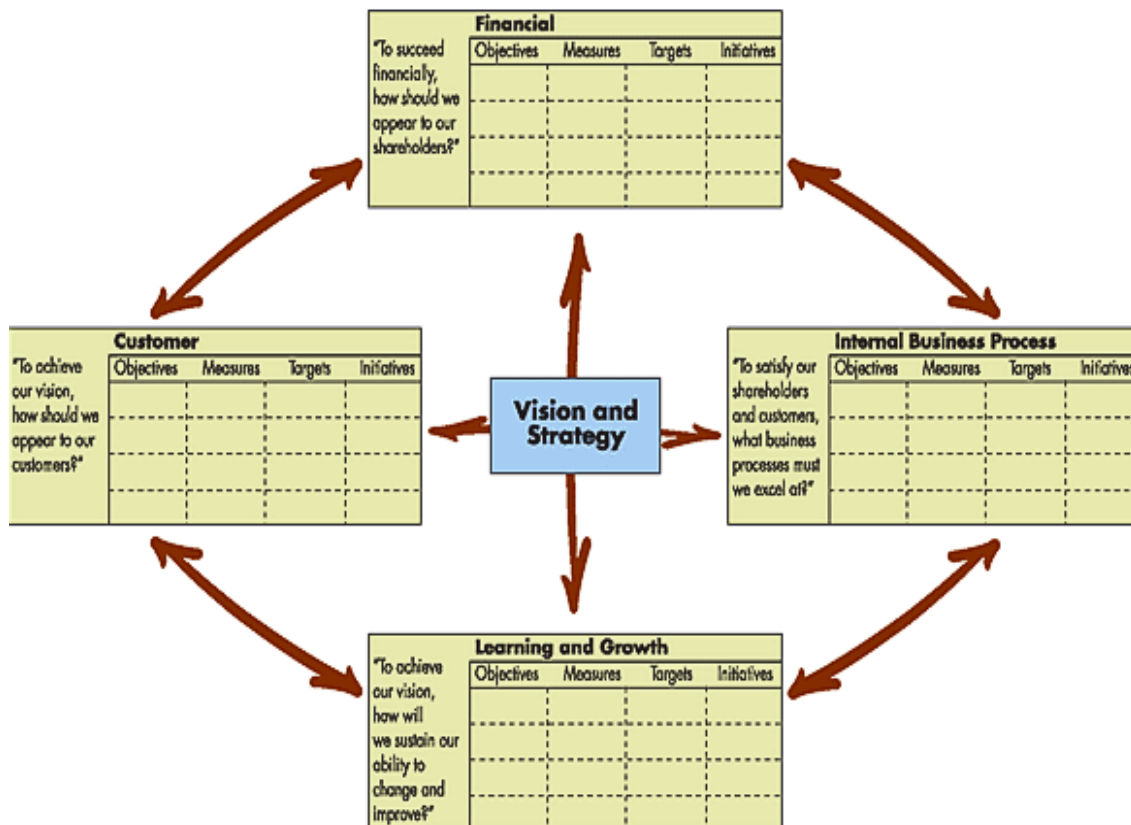


a) Organizacijske postavke: uključenost top menadžmenta u dizajn i primjenu mjerenja performansi, otvorena i djelotvorna komunikacija s osobljem i kupcima, kompenzacije i nagrade povezane s mjerenjem

b) Sposobnost korištenja rezultata mjerenja u smislu promjena u organizaciji: Inteligentan mehanizam za donošenje odluka: rezultati daju ažurne informacije, korisni izvori su korišteni te je analiza primjene i promišljena, a moguće koristi su samo dijagnoza, upravljane razlikama, benchmarking, prepoznavanje propusta i upravljanje rizicima

4. Kontinuirano unaprjeđenje stečenog iskustva pri upravljanju performansama je evolucijski proces, a stečeno iskustvo je značajan faktor.

### Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



**Slika 2:** Uravnotežena tablica omogućuje stvaranje okvira u kojem se strategija prevodi u operative.

**Izvor:** Robert S. Kaplan i David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (siječanj-veljača 1996), str. 76.

## 2.5. Postavljanje misije, vizije, vrijednosti i strategije

Razvojem elemenata Balanced Scorecarda najprije treba odrediti misiju, viziju i strategiju organizacije. Misija se definira kao središnja svrha organizacije, tj. zašto organizacija uopće postoji. Prilikom korištenja izraza „razlog postojanja organizacije“ ne misli se na financijski aspekt već na određenu vrijednost i doprinos koji organizaciju vodi kroz rad i koji ona slijedi u svom radu, ali koji se nikada u potpunosti ne dostiže<sup>4</sup>. Misija bi trebala nadahnuti promjene u organizaciji i tjerati je naprijed, utječući na pozitivne promjene i rast. Tijekom cijelog životnog vijeka organizacije misija se ne mijenja. Iz tog razloga bi trebala biti napisana da traje duži period, desetljeće ili možda čak i stoljeće. U iznimnim situacijama misija se može promijeniti.

Kvalitetna misija trebala bi imati sljedeće karakteristike:

- usmjerena je na ograničen broj poslovnih ciljeva,
- obuhvaća glavne vrijednosti i načela koje organizacija želi promovirati i prema kojima se ona postavlja,
- definira glavni okvir konkurentskog okruženja.

Pravilno definiranje misije od iznimnog je značaja za Balanced Scorecard, jer je on alat koji je zamišljen kao sredstvo kojim se ocjenjuje cjelokupan uspjeh organizacije kroz provođenje misije, vrijednosti, vizije i strategije u mjere učinka.

Vizija daje odgovor na pitanje gdje organizacija želi biti u budućnosti, odnosno što želi postići u budućnosti. Vizija se određuje na temelju prethodno definirane misije poduzeća. Ona bi trebala odražavati što jasniju sliku željenog stanja, slijedeći misiju i vrijednosti.

Prilikom provođenja promjena u poduzeću vizija ima tri važne svrhe:

1. vizija pojednostavljuje stotine detaljnih odluka,
2. motivira ljude da poduzimaju aktivnosti u pravom smjeru
3. sve aktivnosti unutar organizacije su koordinirane na osnovu vizije.

---

<sup>4</sup> Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: korak po korak maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 96.

Za razliku od misije vizija je promjenjiva. Vizija mora uskladiti interese svih grupa i opisati budućnost koja će biti pozitivna za sve uključene. Kod definiranja strategije javlja se problem, jer strategija ima različito značenje za različite ljude u organizaciji. Za neke od njih strategija predstavlja planove na visokoj razini, koje smišlja menadžment kako bi vodio organizaciju u budućnost, dok ista za druge predstavlja specifične i detaljne aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se ostvarila željena budućnost. Unatoč različitom definiranju strategije njena najvažnija načela su slijedeća:

- razlikovne aktivnosti
- strategija treba predstavljati potragu za jedinstvenim i vrijednim položajem na tržištu, - kompromisi; da bi bila uspješna, strategija mora biti sklona kompromisu u konkurentnosti,
- pristajanje; odabrane aktivnosti moraju pristajati jedna uz drugu ako se želi ostvariti održiv uspjeh,
- kontinuitet

Vrijednosti su bezvremenska načela koja vode neku organizaciju. Ona predstavljaju duboka uvjerenja unutar organizacije i iskazuju se kroz svakodnevno ponašanje svih zaposlenika. Svaka organizacija mora odrediti središnje vrijednosti koje čine njezinu bit. Neke od mogućih mjera mogu uključivati „tajnog kupca“ ili tehnike povremenog promatranja kako bi se utvrdilo ponašaju li se zaposlenici u skladu s vrijednostima organizacije.

## **2.6. Prepreke u Balanced Scorecardu**

BSC je metoda koja izrazito poboljšava financijsku situaciju, ali svejedno je provedba neuhvatljiva za tipično poduzeće. Tvorci Scorecarda vjeruju da se problem nalazi u četiri prepreke koje se moraju svladati prije nego što se strategija može provesti<sup>5</sup>:

1. Prepreke u viziji
2. Prepreke u ljudima
3. Prepreke u resursima
4. Prepreke u menadžmentu

---

<sup>5</sup> Niven, P. R. (2007). Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka I održavanje rezultata. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia

## 1. Prepreke u viziji

Počevši od prepreka u viziji, kao što je i rečeno, kada je ona postavljena krivo, to dovodi do velikih problema, a događa se to da zaposlenici ne razumiju strategiju. Kao rješenje problema pojavljuje se Balanced Scorecard koji od direktorskog tima zahtijeva da točno definiraju što smatraju pod pojmom vizije, a za to je potrebno izraditi stratešku mapu u koju će zaposlenici imati uvid i tako znati gdje usmjeriti svoju energiju o čemu će više biti u nastavku rada. Menadžeri su ti koji bi trebali motivirati zaposlenike da dugoročno pridonose boljitku organizacije. Izgradnja Balanced Scorecard-a pruža izvrsnu priliku da se kritički ispita bezbroj trenutačnih inicijativa koje se odvijaju u organizaciji. Nakon njegovog razvitka, potrebno je ocijeniti sve inicijative i odrediti koje su primjerene za ispunjavanje strategije, te odbaciti one koje troše vrijedne i nedostatne resurse. Upotrebom Balanced Scorecard-a sprječava se nastanak sukoba, ne razgovaranje o strategiji te se organizacija usmjerava na izvršenje strategije.

## 2. Prepreke u ljudima

Prepreka u ljudima koji nisu dovoljno motivirani da bi bili orijentirani na postizanje dugoročnih vrijednosti za organizaciju, već su usmjereni na kratkoročne financijske ciljeve. Niven (2007) smatra da je rješenje ovog problema u kaskadiranju<sup>6</sup> Balanced Scorecarda, što bi značilo njegovo provođenje na svim razinama u organizaciji, kao i davanje prilike svim zaposlenicima da pokažu kako njihove svakodnevne aktivnosti pridonose strategiji društva. O kaskadiranju će više riječi biti dalje u radu. Samo je bitno napomenuti da su menadžeri ti koji bi trebali motivirati zaposlenike da dugoročno pridonose boljitku organizacije.

## 3. Prepreke u resursima

Prepreke u resursima gdje 60% organizacija ne povezuje proračune sa strategijom, što upućuje ponovno na usmjerenost postizanja kratkoročnih financijskih ciljeva. Izgradnja Balanced Scorecard-a pruža izvrsnu priliku da se kritički ispita bezbroj trenutačnih inicijativa koje se odvijaju u organizaciji. Nakon njegovog razvitka, potrebno je ocijeniti sve inicijative i odrediti koje su primjerene za ispunjavanje strategije, te odbaciti one koje troše vrijedne i

---

<sup>6</sup> Kaskadiranje je kreiranje strategija, ciljeva i BSC mjera na različitim nivoima poduzeća od menadžmenta do pojedinca.

nedostatne resurse. Pri tome se ukazuje na važnost uštede resursa te se svima u organizaciji prikazuju najvažniji čimbenici uspjeha i koraci poduzeti kako bi se oni i postigli.

#### 4. Prepreke u menadžmentu

85% direktorskih timova provodi manje od jednog sata mjesečno razgovarajući o strategiji. Postoji uvrijeđeno mišljenje kako su sastanci naporni i smatraju se gubitkom vremena što zapravo ne mora biti tako. Primjenom Balanced Scorecard-a pruža se uvid u perspektive, a Niven (2007) smatra da, ako se koristila strateška mapa treba početi s perspektivom Financije i prolaziti po ostalim perspektivama pritom preispitivati hipoteze, ili također početi od perspektive financije te sagledavati učinke svakog cilja, kroz perspektivu učenje i rast zaposlenika. Upotrebom Balanced Scorecard-a sprječava se nastanak sukoba, ne razgovaranje o strategiji te se organizacija usmjerava na izvršenje strategije.

#### 4. Izvori informacija za ciljeve

Nakon definirane vizije i strategije moguće je postaviti ciljeve, stoga vizija i strategija moraju biti jasno postavljene kako bi se planirali ostvarivi ciljevi. Primjenom Balanced Scorecarda, ciljevi daju smisao rezultatima koji se dobiju mjerenjem te su pokazatelji uspješnosti obavljanja posla. Moraju biti realistični i motivirajući za zaposlenike.

Zaposlenici: najbliži su akciji te u najboljem položaju da pruže informacije o tome što je potrebno kako bi se premašila očekivanja zainteresiranih grupa, nadalje navodi korištenje podataka iz prošlosti u predviđanju budućih, no pri tome bi bilo poželjno da organizacija posluje relativno stabilno.

Intervju s direktorima: ocjenjivanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji kroz SWOT analizu, a također upućuje na važnost uzimanja u obzir povratnih informacija od klijenata i drugih zainteresiranih grupa što upućuje na predanost poslu.

Kretanja i osnovne linije: to znači da analiza kretanja pomoći donošenje osnovne projekcije ukoliko postoje podaci iz prošlosti te korištenje za predviđanje buduće razine učinka pod uvjetima koji su slični onima iz prošlosti.

Povratne informacije od klijenata: klijenti mogu imati različite standarde za koje očekuju da će ih se proizvođači pridržavati. Uključivanje klijenata u proces određivanja ciljeva također

pokazuje predanost za rad sa svima koji su uključeni u poduzeće kako bi se proizveli korisni rezultati.

Industrijski prosjeci: korisno je biti povezan sa različitim strukovnim udrugama koje mogu imati vrijedne informacije u pogledu učinka u industriji u kojoj se poduzeće nalazi u određenim mjerama.

Benchmarking: Pregledavanje organizacija koje su najbolje u klasi i nastojanje da se oponašaju njihovi rezultati je djelotvorno, te je vrlo važno postići istu razinu uspjeha kao i najbolja poduzeća u industriji. Postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti. Potrebno je naći takvo poduzeće s kojim se može – i vrijedi – usporediti te izvesti zaključke i poruke iz spoznaja o iskustvima drugih.

## **2.7. Izrada strateške mape**

Za izradu strateške mape potrebno je opskrbiti se informacijama koje će biti potrebne su dobro definirane misija, vizija i vrijednosti. Stratešku mapu možemo definirati kao grafički prikaz na jednoj stranici onoga što morate dobro napraviti u svakoj od četiriju perspektiva kako biste uspješno proveli svoju strategiju.

Ciljevi moraju biti jasni i prikazani jezikom shvatljivim svima i uravnoteženi. S obzirom da samo mala količina radne snage razumije strategiju, izradom strateške mape se olakšava to razumijevanje. Da bi se izradila strateška mapa potrebno je odabrati perspektive koje trebaju tvoriti ono čime će se osigurati konkurentna prednost u odnosu na ostale, te se ona ne bi trebala sastojati od mnoštva ciljeva, pošto se oni kasnije isprepliću kroz perspektive.

Strateška mapa upozorava na probleme u poslovanju ako oni postoje. Izvori informacija koji se mogu uzeti u obzir su: godišnji izvještaji misija, vrijednosti, vizija, strateški plan, projektni planovi, studije konzultanata, izvještaji o učincima, podaci o konkurenciji, organizacijska povijest, izvještaji analitičara, stručni časopisi i novinski članci, izvještaja o Benchmarkingu.

### 3. PERSPEKTIVE BSC-a

- Financijska perspektiva

Tri su grupe financijskih ciljeva, a one se odnose na povećanje prihoda, smanjivanje troškova te na bolje korištenje postojeće imovine što je vidljivo na prikazu.

**Tablica 3:** Tri grupe financijskih ciljeva

TEMA	PORAST I MIX PRIHODA	SNIŽENJE TROŠKOVA	KORIŠTENJE IMOVINE
<b>PORAST</b>	Porast prihoda	Prihod	Istraživanje i razvoj u % od prihoda
<b>ZRELOST</b>	Rentabilnost kupaca	Troškovi poslovne cjeline vs troškovi konkurencije	Pokazatelj radnog kapitala
<b>ŽETVA</b>	Rentabilnost i % nerentabilnosti kupaca	Jedinični troškovi	amortizacija

**Izvor:** Osmanagić Bedenik, N. (2002). BSC – Uravnotežena karta ciljeva, Računovodstvo, revizija i financije, 12(5)., str. 36.

Financijski izvještaji pomažu menadžerima da promijene ili usklade svoju strategiju temeljem rezultata prethodnih strateških odluka. Pogled na postignuća tvrtke iz financijske perspektive, pokazuje kako i u kojoj mjeri strategija i njezina primjena pridonosi poboljšanju financijskog stanja poduzeća. Financijska perspektiva pokazuje pridonosi li strategija poduzeća poboljšanju financijskog stanja poduzeća, a rezultat je uspješnosti realizacije svih ostalih perspektiva. Dakle, primjenom BSC modela menadžeri stvaraju vezu između financijskih ciljeva i strategije poduzeća. Ovo motrište često se smatra najvažnijim jer odražava konačni rezultat svih prošlih aktivnosti.

U praksi većina poduzeća bira financijske mjere u tri sljedeća najvažnija područja:

1. Rast poslovanja mjeren financijskim pokazateljima:

porast prihoda, prodajni i tržišni udio, produktivnost, odnos prihoda i aktive, prihod po zaposlenom, porast aktive, prihod iz novih proizvoda i usluga. Ovisno o definiranoj strategiji, poduzeća će odabrati pojedine mjere i dati će različit značaj istima.

2. Profitabilnost poslovanja je najčešće u interesu menadžmenta, a mjeri se sljedećim pokazateljima:

Profitna marža (profit kao postotak od prihoda), ROE (povrat na vlastiti kapital), ROA (povrat na aktivu), ROCE (povrat na korišteni kapital), profit po zaposlenom.<sup>7</sup> Koliko god izgledalo da je profitabilnost lako izmjeriti, to u svakom slučaju nije jednostavno. Ako se upotrebljava nekoliko mjera istodobno, pojavljuje se problem donošenja konačne ocjene profitabilnosti.

3. Stvaranje vrijednosti je važan aspekt procjene uspješnosti za dioničare, a za procjenu koriste se pokazatelji poput:

Ekonomska dodana vrijednost (EVA), tržišna dodana vrijednost (MVA), dividende, cijena dionice. Pretjeranim naglašavanjem kratkotrajnih financijsko ekonomskih rezultata i učinaka, menadžment često zapostavlja razvoj proizvoda, poboljšanja procesa, razvoj zaposlenika, informacijske tehnologije, razvoj kupaca i marketinga. Financijski pokazatelji odražavaju prošle aktivnosti i ne govore mnogo o tome što bi se u sadašnjosti ili budućnosti moglo poduzeti u procesu stvaranja vrijednosti. Iz navedenih razloga, BSC metoda kroz svoje četiri perspektive široko obuhvaća i analizira poslovanje organizacije. Upravo želi ispraviti jednu od najčešćih pogrešaka u poslovnom svijetu. Menadžeri uglavnom razmišljaju o kratkoročnim povratima od ulaganja, maksimiziranju vrijednosti za dioničare i na taj način brzo i lako steći novac. Ali upravo to ih odvraća od izrade dugoročnih investicija kako bi poboljšale zdravlje organizacije. Zbog toga, BSC stavlja naglasak na investicije i poboljšanja u opremu, ljude i procese koji donose dugoročno dobro poduzeću.

---

<sup>7</sup> Belak, V.(2016). Osnove menadžmenta, nastavni materijali, EFZG, str. 125



- Perspektiva kupaca

Ključni se pokazatelji perspektive kupaca, odnose se na zadovoljstvo postojećih, te pridobivanje novih kupaca i njihovu vjernost, tržišni udio te na rentabilnost kupaca. Nadalje, vjernost kupaca je mjera koja odražava trajne odnose poslovne cjeline prema svojim kupcima, dok se pridobivanje novih kupaca može objasniti kao mjera uspješnosti osvajanja novih kupaca. Ovome je potrebno posvetiti pozornost jer se zadovoljni kupci odlučuju na ponovnu kupnju određenog proizvoda ili usluge na istom mjestu.

#### Temeljna metrika kupaca

##### 1) Tržišni udio

- % tržišnog udjela
- % pokrivenosti ukupnih potreba pojedinih kupaca

##### 2) Zadržavanje kupaca

- Broj grešaka/ povećanje prodaje postojećim kupcima
- Frekvencija narudžbi / posjeta /ugovora
- Pridobivanje kupaca / broj novih kupaca, ili ukupna prodaja novim kupcima
- % realizacije prodaje po upitu novog kupca
- Prosječni troškovi za pridobiti novog kupca / prosječan prihod od narudžbe kupca

##### 3) Zadovoljstvo kupaca

- Broj pritužbi / Broj zadovoljnih klijenata

##### 4) Profitabilnost kupaca

- Ukupni profit po kupcu / Ukupni troškovi po kupcu ili po transakciji

#### Metrika vrijednosti koja se nudi kupcu

##### 1) Funkcionalnost

- Ukupno zadovoljstvo sa proizvodom / uslugom
- Broj karakteristika koje nadmašuju konkurente

##### 2) Kvaliteta

- Broj grešaka u izradi
- % reklamacija u garantnom roku / % reklamacija općenito
- Broj revizija

##### 3) Cijena

- Kupčevo viđenje vrijednosti naspram cijene
- Razlika u cijeni / profitabilnost za kupca

#### 4) Vrijeme

- % isporuka na vrijeme / ukupno vrijeme interakcije sa kupcem
- Prosječno vrijeme čekanja / % zadovoljnih korisnika brzinom isporuke

#### 5) Raspoloživost

- postotak ključnih stavaka bez stanja na skladištu, postotak neisporučenih stavki zbog neraspoloživosti

Za razliku od finansijskih pokazatelja, do kojih dolazimo uvrštavanjem rezultata poslovanja u jednadžbe, određivanje vrijednosti za kupce zahtijeva istraživanja putem anketa i upitnika na određenom uzorku. Na taj način poduzeće dobiva korisne informacije o broju vjernih, ali i novih kupaca, žalbi korisnika te usporedive informacije s konkurencijom o kojoj uvijek mora voditi računa. Poduzeće mora, svakako, znati što kupci žele tj. što oni zahtijevaju u pogledu kvalitete, cijene i isporuke. Osim toga, treba znati što će kupci tražiti u budućnosti.

Također je važno širiti se na tržištu kako bi dobili dodatne klijente, te konkurirati na tržištu. Ukratko, potrebno je dati odgovore na slijedeće:

1. Tko je kupac?
2. Koje su njegove potrebe?
3. Kako ih možemo zadovoljiti?

To su pitanja čiji se odgovori kriju iza svih mogućih informacija koje dolaze s tržišta. Potrebno je pronaći kvalitetne i pouzdane izvore, definirati prave pokazatelje, prepoznati procese kritične za odnose s kupcem i neprestano raditi na njima. Kupac uvijek treba biti u središtu.

- Perspektiva procesa

Osobito je važno promatrati procese s obzirom na njihove troškove, vrijeme i kvalitetu te s obzirom na sadašnjost (postojeći poslovni procesi) i budućnost (inovacije u poslovnim procesima) te se stoga kod Balanced Scorecard-a preporučuje definiranje potpunog lanca stvaranja vrijednosti i to od inovacija, preko operativnog procesa pa sve do servisa za kupce.

Nakon definiranja ciljeva i pokazatelja, potrebno je identificirati procese što je složen zadatak jer ih treba usuglasiti s ciljevima i pokazateljima iz prethodnih perspektiva, odnosno iz finansijske i perspektive kupaca. Smatra se da je osobito važno promatrati procese s obzirom na njihove troškove, vrijeme i kvalitetu te s obzirom na sadašnjost (postojeći poslovni procesi) i budućnost (inovacije u poslovnim procesima).

- Perspektiva učenja i rasta

Posljednja perspektiva, perspektiva učenja i rasta te, iako često zna biti zanemarena, ona je ta koja pokreće prethodne perspektive.<sup>8</sup> Balanced Scorecard naglašava važnost investiranja u infrastrukturu te se u tom pogledu naglašavaju tri kategorije koje čine potencijal suradnika, potencijal informacijskih sustava, te motivacija, kompetentnost i usmjerenje na cilj. Kako bi se došlo do rezultata, uz već napomenute kategorije, potrebno je odrediti ključne veličine. Perspektiva učenja i rasta ili perspektiva potencijala razvija ciljeve i mjere za napredak organizacije. BSC naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal kao osnovu svakog poduzeća. Zapošljavanje, razvoj i edukacija zaposlenika, motivacija, nagrađivanje samo su neki od aspekata koji se prate preko posebno definiranih pokazatelja. Ova dimenzija zapravo opisuje do koje mjere je organizacija usmjerena prema budućim ciljevima i na koji način utječe na zaposlenike i njihov angažman. Ulaganja u rast učinkovitosti zaposlenih otvaraju nove perspektive u poslovanju.

Kako je već navedeno BSC naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal, pri čemu se mjerenje usmjerava na tri glavne kategorije:

- potencijal i sposobnosti zaposlenika - zadovoljstvo zaposlenika (intervju i ankete), fluktuacija osoblja, formalne kvalifikacije, dopunska kontinuirana usavršavanja te produktivnost zaposlenih
- potencijal informacijskih sustava - osiguranje raspoloživosti informacija za rad zaposlenika, informacije o kupcima za vrijeme interakcije s njima
- motivacija (usklađenost individualnih i organizacijskih ciljeva koji su jasno postavljeni) - broj primljenih sugestija, broj implementiranih sugestija, broj nagrada i priznanja. Međutim, mjerenje u području usavršavanja i rasta učinkovite snage zaposlenih nije jednostavno.

Ova perspektiva je najviše zanemarena u poduzeću. No, činjenica je da je razvoj poduzeća nemoguć bez kvalitetnih zaposlenika. Može se reći da je ova perspektiva u funkciji ostvarivanja prethodna tri motrišta. U suvremenim uvjetima poslovanja, u kojim je od bitnog značenja stalna poboljšanja procesa i odnosa prema klijentima, ulaganja u razvoj zaposlenih treba smatrati dugoročnim ulaganjima, a ne troškom.

Kao izvor informacija vezanih uz zaposlenike, njihovu starosnu, kvalifikacijsku strukturu, zadovoljstvu, mogu poslužiti evidencije odjela za ljudske resurse, izvještaji benchmarkinga te konzultantske studije.<sup>9</sup>

- Uzajamna povezanost perspektivi

Dobro izgrađena uravnotežena karta ciljeva skladan spoj kratkoročnih rezultata i dugoročnih uzroka cjelovite poslovne strategije, a da je strategija poduzeća spoj hipoteza o uzrocima i posljedicama koje se protežu kroz sve četiri perspektive Balanced Scorecard-a što dokazuje slijedeće:

**Slika 3:** Uzajamna povezanost perspektivi



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004). BSC- model mjerenja ukupnog postignuća. Suvremeno poduzetništvo str. 8.

Uspješnost, efikasnost i profitabilnost ukupnog poslovanja se očituje iz financijske perspektive. Uzroci ovog mjerila mogu biti u proširenju prodaje kod postojećih kupaca, tj. rezultat većeg zadovoljstva kupaca i njihova vrijednost. Stoga se u perspektivi kupaca uzima u obzir njihova vrijednost, budući da vjerojatno bitno utječe na rentabilnost ukupnog ulaganja. Vjerojatnost kupaca se opet postiže analizom njihovih želja i točnom isporukom. Budući da se poduzeća konstantno prilagođavanju promjenama okoline i društva dolazimo na perspektivu inovativnosti, učenja i razvoja i stvarni je temelj vertikalne uzročno-posljedične veze između četiri perspektive Balanced Scorecard-a. Možemo zaključiti kako su sve četiri perspektive povezane te jedna bez druge ne bih ispunile najviše i najbolje ciljeve poslovanja.

<sup>9</sup> *Benchmarking* je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti.

### **3.1. Prednosti i nedostaci primjene Balanced Scorecard strategije**

BSC metoda, kao i ostale metode, ima prednosti i nedostatke u svojoj primjeni. Ipak, naglasak se stavlja na prednosti, budući da su impresivni poslovni rezultati učinili ovaj koncept najpriznatijim strateškim alatom u svijetu. Prema navedenom, BSC uklanja jaz između mjerenja kratkoročne i dugoročne uspješnosti poduzeća.

Prednosti Balanced Scorecard-a definiraju se putem sljedećih točaka, a to su: povezanost, nefinancijski pokazatelji, ostvarivanje strategije te uporabljivost.

Pod pojmom povezanosti zaključuje kako Balanced Scorecard povezuje i usklađuje brojna naizgled odvojena, a zapravo ovisna područja konkurentnog poslovanja, što tjera menadžere na razmatranje svih pokazatelja istodobno. Nadalje, proučavani model zahtjeva da menadžeri odaberu ograničeni broj pokazatelja za svako od četiriju motrišta te da se usredotoče na ključne čimbenike ostvarivanja strategije poduzeća, odnosno on uklanja jaz između financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Nefinancijski pokazatelji stoga predstavljaju prikaz trenutnog i budućeg uspjeha tj. dugoročne orijentacije i uspješnosti.

Isto tako, Balanced Scorecard za cilj ima ostvarivanje strategije, a ne nadzor što postiže uključivanjem djelatnika u odabir onih postupaka koji će voditi zajedničkom cilju. Posljednja, ali ne i manje važna prednost jest uporabljivost koja se odnosi na korisnike informacija koje pruža Balanced Scorecard, a koji mogu biti unutarnji i vanjski. Kod ove prednosti se prije svega misli na korisne informacije koje rezultiraju primjenom ovog koncepta. Gledanje vanjskih osoba (dioničara, kupaca) na poduzeće opisuje financijsko motrište te motrište poslovanja s kupcima, dok preostala dva motrišta prikazuju unutarnje poslovanje poduzeća. Sve zainteresirane strane žele doći do informacija koje će im omogućiti brzo i efikasno usmjerenje ka zacrtanim strateškim ciljevima te usklađivanje odabrane strategije s eventualnim promjenama.

Osim prednosti, pojavljuju se i nedostaci. Prvim nedostatkom se smatra činjenica da je Balanced Scorecard relativno novi pojam, no i prije njega su se primjenjivali nefinancijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti pa je na poduzećima da samo dopune postojeća mjerenja.

Isto tako nedostatkom smatra nepotpunost jer Balanced Scorecard obuhvaća brojna značajna područja, odnosno motrišta, poslovanja, no ističe kako ona nisu potpuna. U konačnici u ograničenja ubraja i opsežnost sustava pokazatelja i informacija što može dovesti do

poteškoća prilikom ocjenjivanja uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline te prilikom usporedbe poslovanja s onim drugih poduzeća, te zbunjivanjem zaposlenika. Kod zaposlenika se često javlja otpor prema promjenama i novinama zbog loše vertikalne komunikacije unutar samog poduzeća i zbog neupućenosti u njihove zadaće.

Iskustva poduzeća koja primjenjuju balanced scorecard su uglavnom pozitivna. BSC viziju i strategiju pretvara u konkretne akcije te potiče na poboljšanja. Kod poduzeća koja su primijenila BSC sustav uočeno je znatno povećanje uspješnosti poslovanja.

### **3.2. Mjere učinka BSC-a**

Mjere učinaka za BSC dobivaju se iz strateških mapa. Strateška mapa pokazuje u kojem smjeru treba ići, a mjerenja su potrebna za određivanje napretka. Mjere učinka služe za praćenje napretka, kontrolu, nadzor kvalitete te sustav ispravka u slučaju pogreške.

### **3.3. Izbor mjera BSC-a**

Nakon definiranja mogućih mjera, potrebno je odabrati nekoliko mjera koje točno i vjerodostojno provode ciljeve navedene u strateškoj mapi, prikazujući bit strategije. Mjere učinka predstavljaju središnji dio BSC-a i usmjeravaju cijelu organizaciju. Kod određivanja mjera važno je da izabrane mjere provode ciljeve i opisuju strategiju na razumljiv način svakom korisniku BSC-a.

Mjere za perspektivu učenja i rasta

U današnje vrijeme poseban značaj daje se usavršavanju znanja i vještina zaposlenih, njihovoj motivaciji i zadovoljstvu, kako u razvijenim, tako i u manje razvijenim ekonomijama. Ulaganja u rast efikasne snage zaposlenih otvaraju nove perspektive u poslovanju te povećavaju produktivnost zaposlenih. No, mjerenje u području usavršavanja i rasta efikasnosti zaposlenih, složeno je i otežano jer obuhvaća mjerenje intelektualnog kapitala.

Mjere za perspektivu internih procesa

Interni proces predstavlja aktivnosti poduzeća koje obuhvaćaju proces nabave, proizvodnje te proces isporuke proizvoda i usluga (outputa). U tom procesu potrebno je planirati aktivnosti kako bi se posao obavio kvalitetno uz prihvatljive troškove i na vrijeme.<sup>10</sup>

Ovaj proces treba biti organiziran prema strateškim ciljevima finalnog učinka. Interni proces može se unaprijediti poduzimanjem neke od sljedećih mjera: otklanjanjem uskih grla, kraćim trajanjem internog ciklusa, uvođenjem suvremene tehnike i tehnologije itd. Najprije je potrebno odrediti ključne aktivnosti u procesu te ih usporediti sa strateškim ciljevima, a potom se biraju pokazatelji koji će odražavati realizaciju tih aktivnosti u skladu sa zadanim strateškim ciljevima.

#### Mjere za perspektivu kupaca

Kroz perspektivu kupaca potrebno je procijeniti što kupci vrednuju kod proizvoda i usluga te što im je privlačno kod istih. U procesu oblikovanja strategije važno je istražiti tržište te definirati segmente tržišta i kupaca, kao i njihove želje u odnosu na cijenu proizvoda, kvalitetu, funkcionalnost i sl.

Identifikacija ponude za ciljne segmente ključna je za određivanje ciljeva i pokazatelja za perspektivu kupaca. Sljedeća tablica prikazuje mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi kupaca.

#### Primjer mjera za klijente

- 
- zadovoljstvo kupaca - vrijeme odgovora po klijentu
  - lojalnost kupaca - ukupna cijena za klijenta
  - tržišni udio - stope stjecanja klijenata
  - žalbe kupaca - godišnja prodaja po klijentu
  - stopa vraćanja - broj klijenata i stopa odgovora

#### Mjere za financijsku perspektivu

Financijska perspektiva mjerena financijskim pokazateljima je najvažnija jer predstavlja konačan rezultat na koji imaju utjecaj svi ostali faktori koji su djelovali u ranijim razdobljima. Kod izbora financijskih mjera javlja se problem budući da, nema jedne mjere koja u

---

<sup>10</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultat poslovanja, RRIF, br. 11, str. 55

potpunosti odražava financijski rezultat. Zbog navedenog se često koristi više mjera istovremeno, ali to dovodi do problema određivanja utjecaja svake mjere posebno. U tablici koja slijedi prikazane su neke od mogućih mjera u financijskoj perspektivi.

**Tablica 4:** Popis često korištenih financijskih mjera

<b>CILJ</b>	<b>MJERENJE</b>	<b>PRISTUP</b>
<b>Rast i razvoj</b>	Rast prihoda, rast doprinos pokriva, dobiti, rast prinosa na uloženi kapital	Potrebno je utvrditi što treba rasti?
<b>Dobit</b>	Bilanca, RDG, interni izvještaji	Oblikovati vrste rezultata koji održavaju ostvarenje određenog specifičnog cilja
<b>Promet (realizacija)</b>	Promet se uobičajeno mjeri sa određenog ciljanog tržišta, od određenog proizvoda, po određenom kupcu	Povećanje prometa i kontribucijske marže sagledati s pozicija doprinosa pojedine aktivnosti ukupnoj uspješnosti sustava
<b>Snižavanje troškova</b>	Najčešće je izraženo kao opće mjerilo-snižiti ukupne troškove za određeni %	Poželjno je koristiti instrumentarij ABC metode i TC metode
<b>Usmjeravan je novčanog toka</b>	Pozitivan novčani tok pokazuje financijsku snagu sustava, a mjeri se primjenom pokazatelja likvidnosti i solventnosti	Sustavno sagledati odnos dobiti i novčanog toka
<b>Rentabilnost</b>	Mjeri se visina ostvarenog prinosa na uloženi kapital u odnosu na visinu kamata koje nosi tekuća štednja	Ovisno o vrsti investicijskog ulaganja i stanja na financijskom tržištu izabrati pokazatelje
<b>Dodana ekonomska vrijednost</b>	Mjeri se kao razlika ostvarenog rezultata i troškova kapitala	Primjena ABC metode i obračuna troškova kapitala za sustav kao cjelinu
<b>Vrijednost za dioničare</b>	Mjeri se sposobnost sustava za ostvarenje novčanog toka u budućnosti	Pomaže burzovnim stručnjacima u pozicioniranju sustava na tržištu kapitala

Izvor: Izrada autora prema Gulinu, Upravljačko računovodstvo, autori: Damir Gulin, Sandra Janković i dr. Izdavač: 2011., Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika



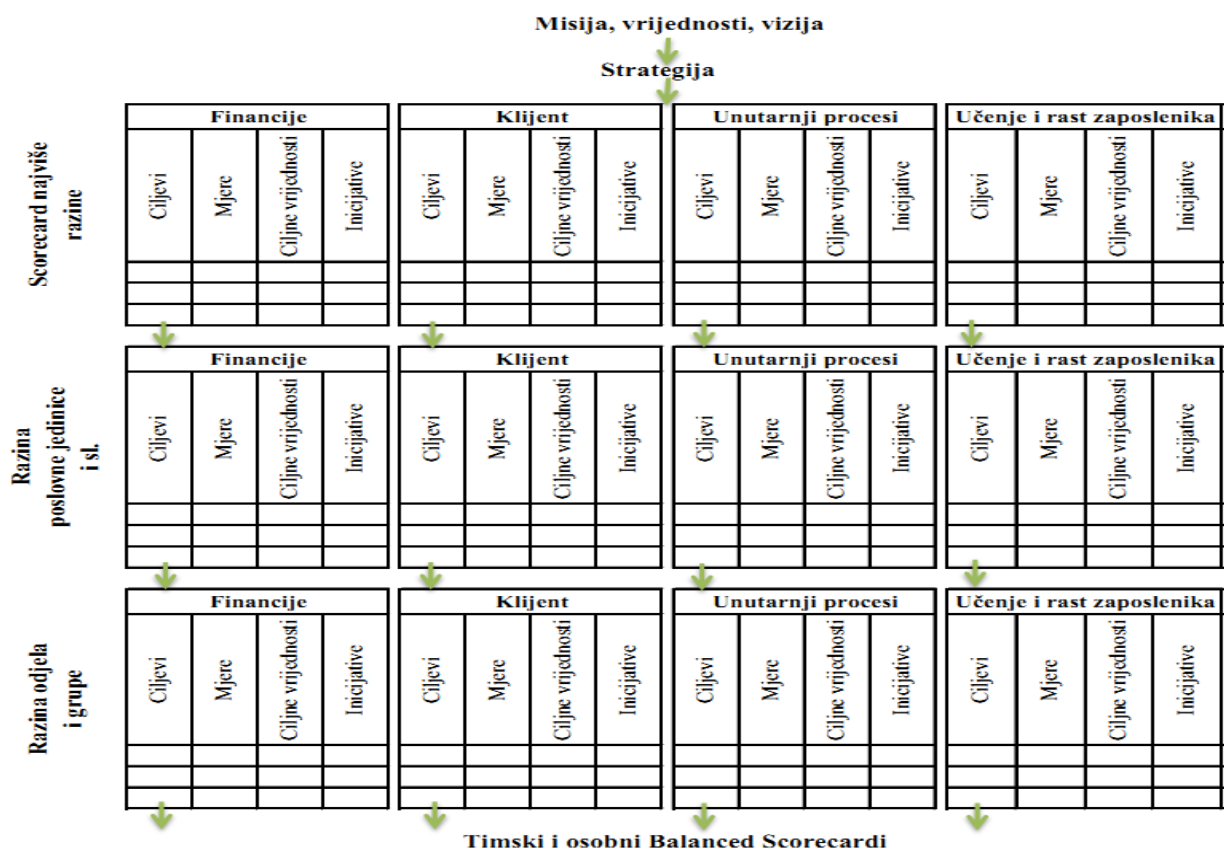
### 3.4. Kaskadiranje BSC-a pri organizacijskom usklađivanju

Što je "kaskadni" BSC?

Kaskadni Scorecard se odnosi na proces izrade BSC-a na svakoj razini organizacije. Ti se scorecardi usklađuju sa scorecardom najviše razine društva pomoću identificiranja strateških ciljeva i mjera koje odjeli na nižim razinama koriste radi praćenja svojega razvoja dok pridonose svakodnevnim ciljevima.

Kaskadni proces

Pokazuje kaskadni proces koji tipično slijede sve organizacije. Organizacije koje provode kaskadni proces do ove razine izvući će maksimalnu korist iz ove metode ako osiguraju da svi zaposlenici, bez obzira na funkciju, izrade ciljeve i mjere usklađene sa sveukupnim organizacijskim ciljevima.



**Slika 4:** Prikaz timskog i osobnog Balanced scorecarda

**Izvor:** Niven, P. R. (2007). Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata. Zagreb: Masmedia, pp. 34.

Nova Scotia Power Inc., kanadsko poduzeće, započelo je svoj projekt Balanced Scorecarda tako što je najprije kreiralo korporativni scorecard visoke razine. Da bi osiguralo sudjelovanje svih zaposlenika u ispunjenu strategije, društvo je slijedno provelo kaskadu Balanced Scorecarda na sve razine organizacije. Kreirano je više od sto Scorecarda, od direktorskog u sjedištu korporacije do pogona. Slika 5. daje primjer tih kaskadnih aktivnosti. U primjeru se vidi kako je poslovna jedinica odabrala ciljeve i mjere zasnovane na korporativnom balanced scorecardu. Prikazane ciljne vrijednosti služe samo za ilustraciju.

Primjer: Kaskada BSC-a u Nova Scotia Poweru

<b>KORPORATIVNI SCORECARD</b>		
<b>PERSPEKTIVA</b>	<b>CILJ</b>	<b>MJERA</b>
Klijent	Pojačanje lojalnosti klijenata	Rangiranje lojalnosti klijenata
<b>SCORECARD SLUŽBE ZA KLIJENTE I MARKETING</b>		
<b>PERSPEKTIVA</b>	<b>CILJ</b>	<b>MJERA</b>
Unutarnji procesi	Pojačanje lojalnosti klijenata	Redizajnirani procesi u odnosima s klijentima
<b>SCORECARD ODSJEKA INFORMATIKE SLUŽBE ZA KLIJENTE I MARKETING</b>		
<b>PERSPEKTIVA</b>	<b>CILJ</b>	<b>MJERA</b>
Unutarnji procesi	Učinkovita informatička podrška korisnicima	Zahtjevi za uslugom

### 3.5. Održavanje BSC-a

Da bi BSC postao dio svakodnevnog života u organizaciji on mora zahtijevati određena poslovna pravila, procese i procedure da bi osigurao glatko odvijanje poslovanja, pogotovo u ranim fazama.

- Strateško planiranje dugog doseg – planiranje na načelu stupanja naprijed
- godišnja izrada scorecarda – BSC je zamišljen kao fleksibilan i dinamičan alat koji se konstantno prilagođava promjenama u organizaciji stoga ga barem jednom godišnje treba podesiti na trenutna događanja
- datumi izvještavanja – široko objavljivanje datuma je kritično stoga točni datumi podataka će znatno olakšati u donošenju odluka
- terminologija – usredotočenost na pitanja terminologije u ranim fazama
- uloge i odgovornost – određivanje tko je odgovoran za što i koje su njegove dužnosti
- pragovi učinaka – organizacija uspoređuje stvarni učinak s prethodno utvrđenim benchmarkom kod korištenja BCS-a
- mjerenje ciljeva, mjera i ciljnih vrijednosti – pri promjenama događaju se demotivacije stoga se mora jasno odrediti cilj i mjera kojom se organizacija služi
- vremenska dimenzija za veze scorecarda s procesom upravljanja – za prve godine uvođenja scorecarda poželjno je provesti kaskadu i povezati ga s proračunom i s plaćama

Za održavanje BSC-a vrlo je važno često skupljanje novih podataka koji će pomoći u poboljšanju te metode.

### **3.6. Razvijanje motivacije kroz sustave nagrađivanja**

Motivacija se zaposlenika odražava na uspješnost poslovanja. Osnivači Kaplan i Norton ukazuju na to kako postoje četiri pokazatelja motivacije zaposlenika, a to su pokazatelji predloženih i ostvarenih prijedloga, pokazatelji poboljšanja, pokazatelji povezanosti ciljeva zaposlenika i organizacije, te pokazatelji uspješnosti timskoga rada.

Zaposlenike je moguće motivirati putem nagrađivanja. Unutarnje nagrade mogu proizvesti ispunjenost i osjećaj ponosa. Vanjska motivacija djeluje neko vrijeme, no dugoročna je održivost vrlo ograničena jer ne uspijeva zadovoljiti osnovne ljudske potrebe pri čemu navodi ispunjenje i smisao. Poduzeća, pa i financijske institucije, se podvrgavaju različitim programima ne bi li motivirali svoje djelatnike.

Djelatnici su izrazito motivirani kada je riječ o stimuliranju plaća, što se pozitivno odražava na prihvaćanje Balanced Scorecard-a. Povezivanje Balanced Scorecard-a sa sustavom plaća se čini jasnim što se vrednuje i koji su ishodi neophodni da bi se dobile nagrade za uspješnost. Tim se povezivanjem povećava unutarnja motivacija zaposlenika, dok se uključivanjem zaposlenika u proces izrade Balanced Scorecard-a povećava vanjska motivacija zaposlenika, a isto se tako može iskoristiti i kaskadiranje ne bi se izvršila poveznica s plaćama.

Osim sustava stimuliranja plaća, brojni upotrebljavaju sustave zasnovane na znanju i vještinama radnika što razlikuje današnje od prijašnjih načina poslovanja. Tako, primjerice ako se djelatnik odluči na usavršavanje i usvajanje novih znanja, njegovo će zalaganje biti nagrađeno. Osim novčanih nagrada, djelatnike je moguće motivirati nenovčanim nagradama pri čemu se misli na nešto što je moguće opisati, a pri tome se cilja na jednu od karakteristika ljudi, a ta je da dobijemo nešto što već ne posjedujemo.

## 4. PRIMJENA BSC-A U POLIKLINICI ŠLAJ ANIĆ

### 4.1. Opći podaci o poliklinici Šlaj Anić

Poliklinika Šlaj-Anić<sup>11</sup> za ortodonciju, dentalnu patologiju, endodonciju, parodontologiju, oralnu kirurgiju, dentalnu protetiku s dentalnim laboratorijem, dermatologiju i venerologiju nalazi se na adresi Štoosova 26 u Zagrebu.

Pravni oblik poliklinike je ustanova.

Djelatnosti za koje je zdravstvena ustanova registrirana su<sup>12</sup>:

- djelatnost zdravstvene zaštite u uvjetima polikliničko konzilijarnog rada, uz odgovarajuću dijagnostiku i medicinsku rehabilitaciju bez bolničkog liječenja i to za djelatnosti: ortodoncije, dentalne patologije, endodoncije i parodontologije i
- oralne kirurgije
- djelatnost dentalnog laboratorija
- djelatnost specijalističko konzilijarne zdravstvene zaštite, dijagnostike i medicinske rehabilitacije, osim bolničkog liječenja iz područja dentalne protetike te dermatologije i venerologije

Poliklinika Šlaj – Anić djeluje još od 2002. godine, a 2009. godine je uslijedilo preseljenje na novu tj. sadašnju adresu. Opremljena je stomatološkom opremom njemačke tvrtke KaVo, najpoznatijeg svjetskog proizvođača opreme za dentalnu medicinu i ostalih renomiranih svjetskih proizvođača opreme za stomatologiju i dentalni laboratorij. Snaga poliklinike su vrhunski stručnjaci i interdisciplinarna suradnja.

Danas Poliklinika Šlaj-Anić osim potpune usluge dentalne medicine pruža i usluge digitalnog dentalnog rendgena te zubotehničkog laboratorija, a najnovija djelatnost u sklopu poliklinike je i dermatovenerologija.

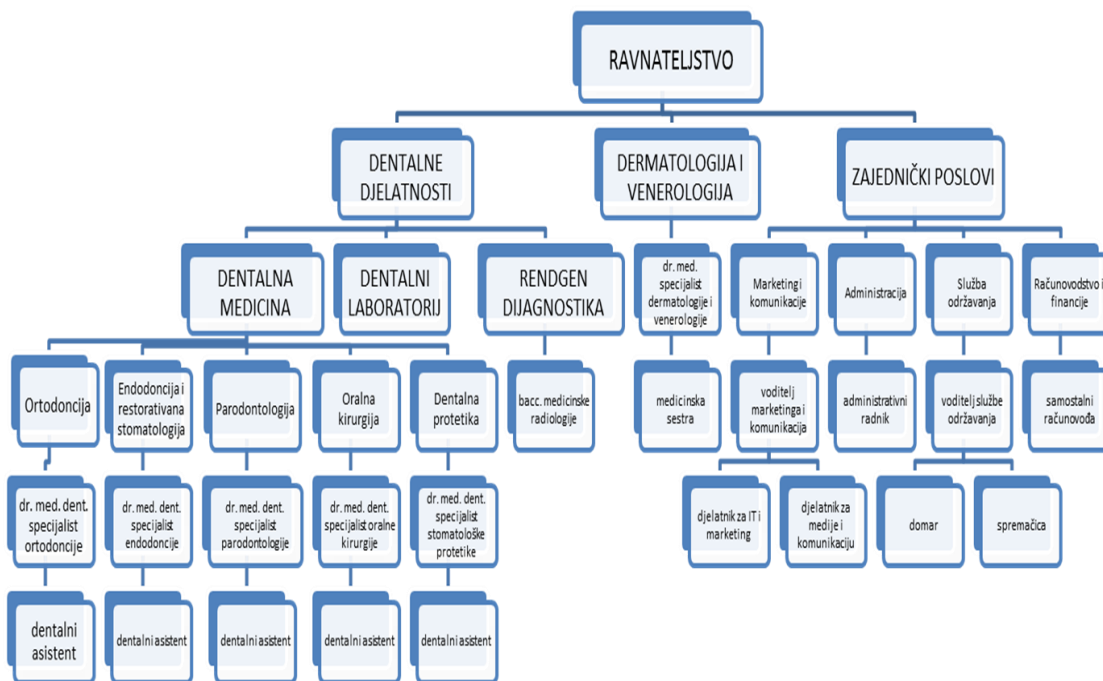
---

<sup>11</sup> Podaci o Poliklinici Šlaj-Anić prikupljeni su na temelju razgovora sa zaposlenicima, iz interne dokumentacije poliklinike te iz javno dostupnih izvora: web stranica Poliklinike [www.slaj-anic.com](http://www.slaj-anic.com), (Poslovna Hrvatska <http://www.poslovnahrvatska.hr/home.aspx?search=76393630985>,

<sup>12</sup> Sudski registar trgovačkog suda [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080427388](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080427388))

## 4.2. Organizacijska struktura tvrtke

Sustavom organiziranja, tvrtka je funkcionalne organizacijske strukture. Na čelu svakog odjela se nalazi odgovorna osoba koja nadzire rad te direktno komunicira i podnosi preliminarna izvješća ravnateljici poliklinike. Shodno karakteristikama funkcionalne organizacijske strukture, indikativan je visok stupanj specijalizacije i podjele rada koji direktno teže prema smanjenju troškova, efikasnosti rada, ali i sinergijskog djelovanja unutar i među odjelima. Poliklinika kontinuirano usavršava i educira svoje djelatnike u zemlji i inozemstvu. Djelatnici se usavršavaju u struci i novim metodama i tehnikama, ali isto tako i u području informacijskih tehnologija, zaštiti okoliša i zaštiti na radu. Rezultat ulaganja u zaposlenike je povećanje kvalitete usluge, praćenje novih metoda i zadržavanje konkurentnosti na ovom zahtjevnom području.



**Slika 5:** Organizacijska struktura Poliklinike Šljaj-Anić

Izvor: rad autora prema internoj dokumentaciji Poliklinike Šljaj-Anić

### 4.3. SWOT ANALIZA – snaga → slabosti → prilike → prijetnje

SWOT (S - Strengths → snaga, W - Weaknesses → slabosti, O - Opportunities → prilike, T - Threats → prijetnje) analiza je metoda prepoznavanja i utvrđivanja ključnih čimbenika razvojnih potencijala i razvojnih ograničenja te osnova za stvaranje vizije i definiranje smjernica razvoja Poliklinike Šljaj-Anić. Na taj način može se utvrditi gdje se trenutno Poliklinika nalazi, koje su joj glavne prednosti i slabosti, te koje su prilike i prijetnje do postizanja planiranih ciljeva u budućnosti.

Poliklinika Šljaj-Anić prilikom izrade SWOT analize koristila se statističkim podacima iz internih baza podataka te su u definiranju iste sudjelovali i zaposlenici Poliklinike putem anonimnih anketa.

Rezultati analize prikazani su u sljedećoj tablici:

**Tablica 5:** Rezultati Swot analize Poliklinike Šljaj-Anić

<p><b>Snage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vrhunski stručnjaci</li><li>• Vrhunska opremljenost</li><li>• Multidisciplinarni pristup</li><li>• Povoljna lokacija</li><li>• Povoljna pozicija na tržištu</li></ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatan sustav upravljanja kvalitetom</li><li>• Usmjerenost na domaće tržište</li><li>• Trend odlazaka zaposlenika na rad u inozemstvo</li></ul>
<p><b>Prilike/mogućnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Povećanje inozemnog tržišnog udjela(dentalni turizam)</li><li>• Povećanje konkurentnosti uvođenjem novih tehnologija korištenjem sredstava iz EU fondova</li></ul>	<p><b>Prijetnje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Slabljenje platežne moći stanovništva</li><li>• Konkurencija u zemlji i regiji</li></ul>

Izvor: Poliklinika Šljaj-Anić

## **Snage**

### **Ljudski resursi – vrhunski stručnjaci**

Najveća vrijednost ustanove su vrhunski liječnici iz različitih područja dentalne medicine i dermatologije koji su ujedno i vodeći sveučilišni profesori i docenti s domaćom i međunarodnom reputacijom u nastavi, poslijediplomskoj i stručnoj edukaciji, znanstvenom i kliničkom radu. Doktori dentalne medicine u zaposleni u poliklinici članovi su prestižnih domaćih i međunarodnih udruga . U ljudske potencijale kontinuirano se ulaže putem internih edukacija, stručnog osposobljavanja, specijalizacija, doktorskih studija, MBA, financiranja višeg i visokog obrazovanja te stručnih usavršavanjima za rad na novoj opremi i novim dentalnim tehnikama. Osim toga, svi zaposlenici prisustvuju brojnim domaćim i inozemnim kongresima i seminarima.

### **Opremljenost**

Politika poliklinike je praćenje najnovijih tehnologija i uređaja iz područja dentalne medicine, te držanje koraka sa svjetskim trendovima. Zbog toga Poliklinika Šljaj–Anić investira u nove tehnologije i opremu, te je po implementaciji novih tehnologija i uređaja jedna od najbolje opremljenih poliklinika u Republici Hrvatskoj.

Primjena novih tehnologija i uređaja direktno doprinosi povećanju kvalitete, uštedama u vremenu rada i vremenu pacijentima te rastu broja pacijenata, a time i ukupnog prihoda tvrtke.

Za rad poliklinike jedan od bitnih čimbenika i prostor u kojemu se pružaju usluge poliklinike. Poslovni prostor je dizajniran i uređen da pruži ugodnu atmosferu prije, tijekom i poslije terapije.

### **Multidisciplinarni pristup**

Svakom korisniku usluga Poliklinike pristupa se individualno, ali prilikom pružanja usluge pristupa se multidisciplinarno, što omogućava vrhunsku uslugu u vremenu i resursima prilagođenom korisniku. U pružanju usluga jednom pacijentu sudjeluje cijeli tim sukladno dijagnozi.



## **Povoljna lokacija**

Poliklinika Šljaj-Anić smještena je u blizini Kvaternikovog trga, u Štoosovoj 26, te je izuzetno dobro prometno povezana (tramvaji, gradski autobus) s bližom i širom okolinom grada. Mikrolokacija ustanove prilagođena je za pristup osobama s invaliditetom, kao i unutrašnjost poliklinike gdje ne postoje prepreke za kretanje invalidnih osoba u prizemlju, dok je pristup katu omogućen dizalom.

## **Povoljna tržišna pozicija**

U djelatnosti 82.63 postoji 320 poslovnih subjekata<sup>13</sup> (koji predaju godišnja financijska izvješća). Unutar djelatnosti obzirom na veličinu postoji: 293 mikro, 26 malih i jedno srednje veliko poduzeće. Prema ukupnom prihodu Poliklinika Šljaj-Anić nalazi se 2017. godine na 9. mjestu i na 4. mjestu po EBIT-u. Udjel poliklinike u ukupnom prihodu ostvarenom 2017. iznosio je 4,73% u top 10, odnosno 2,06 % u ukupnim prihodima ostvarenim u glavnoj djelatnosti.

## **Slabosti**

### **Nedostatan sustav upravljanja kvalitetom**

Kako bi se održala jednaka kvaliteta usluga potrebno je provesti postupak standardizacije radnih i poslovnih procesa. Standardizacijom će se stvoriti preduvjet za međunarodno certificiranje koje će novom korisniku garantirati da će dobiti vrhunsku stručnu uslugu sukladno međunarodnim standardima u svrhu poboljšanog pristupa tržištima i povećanja konkurentnosti.

Uporaba priznatih normi i znakova kvalitete zajedno s povećanjem pouzdanih tehnoloških rješenja doprinosi povećanju povjerenju kupaca, uvođenjem kojih je olakšan pristup inozemnim tržištima te povećan izvoz i konkurentnost.

### **Trend odlazaka zaposlenika na rad u inozemstvo**

Hrvatska kao država, posebice nakon pristupa EU, suočena je s velikim odljevom visoko obrazovanih mladih ljudi a isto tako i stručnog kadra srednje stručne spreme, svih profila, a pogotovo zdravstvenog osoblja. Trendovi na državnoj razini utječu i na fluktuaciju djelatnika

---

<sup>13</sup> Poslovna Hrvatska, Bonitetno izvješće 2017.

u Poliklinici. Na Zavodu za zapošljavanje nema dostupnog medicinskog osoblja ili se na Zavodu zadržava vrlo kratko prije pronalaska zaposlenja u struci u Hrvatskoj ili inozemstvu.

Da bi Poliklinika osigurala dovoljan broj stručnog kadra te zadovoljila i profesionalne ambicije djelatnika za napredovanjem u struci, kontinuirano se ulaže u novu tehnologiju i edukaciju. Poliklinika osim stručnih tečajeva, usavršavanja i sudjelovanja na konferencijama i seminarima, ulaže u obrazovanje svojih djelatnika ulaganjem u više i visoke škole, magisterije, doktorate i specijalizacije. Na ovaj način Poliklinika želi osigurati dosljednost u kvaliteti te pružiti zaposlenicima dugoročno prihvatljivo mjesto za profesionalni razvoj.

### **Usmjerenost na domaće tržište**

Poliklinika Šljaj – Anić do sada nije usmjeravala marketinške aktivnosti prema zapadnim susjednim zemljama u svrhu dentalnog turizma. Pružanje kvalitetne usluge zahtijeva vrijeme i više posjeta s vremenskim razmacima koji su nekada potrebni za cijeljenje i pripremu. Zbog kratkih rokova koji su vezani za dentalni turizam nije se željelo smanjiti razina kvalitete. Uvođenjem novih tehnologija trajanje mnogih zahvata se skraćuje čime će se moći izaći u susret pacijentima iz inozemstva.

### **Prilike**

#### **Povećanje inozemnog tržišnog udjela (dentalni turizam)**

Iz analize cijena usluga emitivnih tržišta vidljivo je da postoji potencijal za širenje poslovanja i privlačenje stranih pacijenata iz susjednih i ostalih zemalja. Cijene dentalnih usluga u poliklinici niže su od cijena ciljanog inozemnog tržišta do 60%

#### **Povećanje konkurentnosti uvođenjem novih tehnologija korištenjem sredstava iz EU fondova**

Stalne inovacije u tehnologiji pružaju nam priliku da kontinuirano unaprjeđujemo kvalitetu i brzinu naše usluge. Poliklinika Šljaj–Anić želi se uspostaviti kao najmodernija i najkvalitetnija zdravstvena poliklinika u Zagrebu i šire. Kao novoj pristupnici Europskoj Uniji, Hrvatskoj su na raspolaganju sredstva iz EU fondova. Poliklinika je prepoznala priliku za uvođenje novih tehnologija korištenjem tih sredstava.

## **Prijetnje**

### **Slabljenje platežne moći stanovništva u zemlji**

Poliklinika Šlaj–Anić od svoga osnutka teži prema vrhunskoj usluzi i kvaliteti. Kao posljedica toga cijene nekih zahvata i terapija su nepristupačne pacijentima s nižim primanjima.

Ukoliko se platežna moć stanovništva bude smanjila postoji opasnost da se dio pacijenata okrene ordinacijama s nižim cijenama. U tom slučaju pacijenti bi se mogli odlučiti za djelomična i manje funkcionalna rješenja koja mogu ostvariti u okviru osnovnog zdravstvenog osiguranja.

### **Konkurencija u zemlji i regiji**

Tržište zdravstvenih djelatnosti, u kojoj poliklinika Šlaj–Anić djeluje, u posljednjih je deset godina u Hrvatskoj doživjelo veliki rast. Samo u Zagrebu trenutno posluje više od petnaest stomatoloških poliklinika s više od jedne ordinacije, ne računajući brojne manje stomatološke ordinacije. Na području Kvarnera i jadranske obale djeluju poliklinike koje su se usmjerile prvenstveno na dentalni turizam. Ove ustanove ostvaruju velike dobitke te privlače pacijente iz inozemstva.

Konkurencija u obliku stomatoloških ustanova u susjednim zemljama, koje su sa svojim cijenama niže u prosjeku 60% od hrvatskog (a time i poliklinike) odvlači dio domaćeg tržišta. Pacijenti iz Hrvatske u potrazi za nižim cijenama odlaze u Srbiju i BiH koje su nam konkurencija i za privlačenje korisnika iz Zapadnih zemalja.

#### **4.5. Misija i vizija**

Misija Poliklinike Šljaj-Anić je zadovoljan pacijent kojemu se na jednom mjestu može pružiti vrhunska usluga u ugodnom ambijentu. Cilj je pružati kompleksne dentalne usluge, koristeći najsuvremenije dijagnostičke uređaje, samostalno izrađivati i ugrađivati visokokvalitetne dentalne nadomjeske, te kao dodatnu uslugu, pružati vrhunski dermatološki tretman. Tretmani se provode bez neugode i boli i vraćaju široki osmijeh na lice pacijenata.

Vizija je postati vodeća poliklinika na području stomatologije. Kao dio vizije, u budućnosti želi postati najmodernije opremljena poliklinika u zemlji koja svakog pacijenta upoznaje kao osobu, prilagodi se njegovim potrebama, i takvim individualnom pristupu pruža vrhunsku uslugu, odnosno zdravlje i savršen osmijeh koji će pacijenta pratiti kroz život.

Poliklinika Šljaj-Anić svoju viziju i misiju temelji na vrhunskoj opremljenosti i najboljim liječnicima iz različitih područja dentalne medicine i dermatologije. Misija se ostvaruje uvođenjem novih dijagnostičkih i terapijskih postupaka i opreme, te kontinuiranom edukacijom zaposlenika.

#### **4.6. Strateški ciljevi**

Strateški cilj Poliklinike Šljaj-Anić je povećanje konkurentnosti, jačanje tržišne pozicije i proširenje tržišta implementacijom opreme visoke tehnologije.

Dugoročni cilj Poliklinike je učvrstiti poziciju vrhunske poliklinike, povećati broj korisnika iz inozemstva, biti među 3 vodeće poliklinike u zemlji, povećati broj zaposlenih i prihode.

Dugoročni cilj je, također, da svojim znanjem i aktivnim pristupom pacijentima doprinesemo ostvarivanju ciljeva zacrtanih u Strateškom planu promicanja i zaštite oralnog zdravlja RH.

#### **4.7. Marketing strategija**

Strategija poliklinike Šljaj-Anić je Strategija diferencijacije. To je strategija razlikovanja, nastojanja da se bude drugačiji od drugih na način da se i dalje provodi kontinuirano usavršavanje kadra, zapošljavaju vrhunski renomirani stručnjaci, da se kontinuirano ulaže u nove tehnologije u svrhu zadovoljstva pacijenata. Kvaliteta usluge i primjena visoke tehnologiju u pružanja usluga daje poliklinici prednost pred konkurencijom i čini ju prepoznatljivom i prihvatljivom za korisnika usluge.

Potrebno je nastaviti pratiti trendove na tržištu po pitanju tehnologije, gdje svakodnevno svjedočimo primjeni novih i sve sofisticiranijih tehnologija i tehnoloških dostignuća u dentalnoj medicini, koja su naročito u posljednja dva desetljeća, doživjela veliki napredak. S napretkom dentalne tehnologije primjenjuju se najnovije generacije materijala i dentalnih implantata, vrhunska tehnika te pomagala koja omogućuju precizan i funkcionalan rad visokih estetskih kriterija. Iz analize postojećih korisnika usluga može se zaključiti da je dosadašnje tržište s više od 80% grad Zagreb. Cilj poliklinike je proširiti tržište na ostatak Hrvatske i inozemstvo.

Kao ciljane emitivna geografska tržišta Poliklinika Šljaj-Anić se orijentira na sljedeće tri grupe emitivnih tržišta:

- 1. Republika Hrvatska, posebice grad Zagreb i okolica**
- 2. Vodeća emitivna tržišta (Slovenija, Austrija i Italija)**
- 3. Sklona emitivna tržišta (međunarodni pacijenti)**

U nadolazećem razdoblju, osim zadržavanja postojećeg tržišta, planiramo širenje na vodeća emitivna tržišta Sloveniju, Austriju i Italiju. Marketinškim aktivnostima planira se ostvariti rast prodaje usluga i stvoriti preduvjeti za razvoj dentalnog turizma koje Poliklinika Šljaj-Anić planira osnažiti kroz budući period.

Prema dobnoj strukturi ciljano tržište je stanovništvo od 20-64 godine. Radno aktivno stanovništvo je interesantno kao ciljane skupina zbog platežne moći i zbog toga što su ljudi te dobi najviše svjesni važnosti oralnog zdravlja i njegovog utjecaja na opće zdravlje, zbog intenzivnog socijalnog kontakta ujedno im važna estetika i lijep izgled.

Ova skupina je najzastupljenija među postojećim korisnicima usluga poliklinike, skoro od 80%.

**Tablica 6: Pregled planiranih marketing aktivnosti i učinaka**

AKTIVNOST	CILJANA SKUPINA	NAČIN MJERENJA POKAZATELJA USPJEŠNOSTI	OČEKIVANI REZULTATI
Web stranica na talijanskom i njemačkom jeziku	potencijalni pacijenti iz inozemstva	analiza posjećenosti inozemnih web stranica, geografska analiza novih pacijenata	povećani broj novih pacijenata sa ciljanih tržišta
Newsletter na slovenskom i engleskom jeziku	postojeći korisnici usluga	analiza broja otvorenih i prosljeđenih newslettera	
Kutak za djecu	djeca do 10 godina	analiza broja pacijenata prema dobi	povećani broj novih pacijenata do 10 godina
Radionice za doktore dentalne medicine	doktori dentalne medicine	broj izvršenih novih usluga	povećani broj preporuka odnosno pacijenata koji dolaze preporukom svog doktora dentalne medicine na specijalističke zahvate i povećan broj izvršenih usluga visoke tehnologije
Pismo zahvale na povjerenju	doktori dentalne medicine koji šalju pacijente na specijalističke zahvate	broj izvršenih specijalističkih usluga korisnicima koje su poslali njihovi doktori	
Kreiranje upitnika o zadovoljstvu pacijenata	postojeći korisnici usluga	analiza upitnika	poboljšana komunikacija s korisnicima i uvedena poboljšanja u poslovanju
Formuliranje pravila poliklinike - uredske politike	djelatnici poliklinike	Napisana pravila poliklinike i uvedena redovita razmjena važnih informacija sa zaposlenicima putem e-maila	povećan broj pacijenata koji su došli na preporuku motiviranih, zadovoljni djelatnika
Standardizacija i certificiranje	postojeći i budući korisnici usluga iz zemlje i inozemstva	Provedena standardizacija i uveden sustav upravljanja kvalitetom	povećano povjerenje novih pacijenata poliklinike

Rezultati koji se planiraju postići su:

- Porast broja korisnika usluga od 400 osoba godišnje. Od 400 novih pacijenata godišnje plan je da će se zadržati oko 80% dolazaka pacijenata preko preporuke, a ostatak preko interneta, s tendencijom povećanja udjela dolazaka putem interneta koji će biti rezultat marketinških aktivnosti. Postojeći korisnici redovito se obavještavaju o prigodnim akcijama i novih tehnologijama i postupcima koji se provode u poliklinici putem newslettera.

- Web stranica poliklinike bit će prevedena na talijanski i njemački jezik od čega se očekuje povećanje dolazaka inozemnih pacijenata
- Povećanje broja korisnika usluga planira se kroz povećanje posjećenosti web stranice za 50% godišnje odnosno 24.000 pojedinačnih posjetitelja web stranice više. Više posjetitelja web stranice privući će se putem optimizacije i dodatnih marketinških alata (Google AdWords i newsletter).
- Povećanje prihoda poliklinike kao rezultat novih ulaganja i marketinških aktivnosti

Marketinške aktivnosti temelje se na razvijanju vidljivosti među potencijalnim korisnicima, a za promociju će se i dalje koristiti prvenstveno internet radi ograničenja u oglašavanju putem medija (tisak, radio, TV) koja su propisana pravilnikom HKDM (Hrvatske komore dentalne medicine). Poliklinika koristi internet marketing kao moderni način promocije svojih usluga čime privlači veliki broj budućih pacijenata, odnosno korisnika usluga. Internet marketing veže kreativne i tehničke aspekte interneta, uključujući dizajn, razvoj, reklamiranje i na kraju samu prodaju svojih usluga. Naglasak se stavlja na usmjeravanje pozornosti prema postojećim pacijentima i prepoznavanju novih. Internet marketing, kroz primjenu modernih tehnologija omogućava interaktivnost s budućim klijentima. Mogućnost direktne komunikacije poliklinike i pacijenata stvara realniju sliku o potrebama, zahtjevima i potražnji, o promjenama nekih navika i bržoj reakciji u smislu ponude novih usluga. Ponuda usluga se prilagođava određenim potrebama pacijenata. Glavne karakteristike koje poliklinika ima korištenjem internet marketinga je:

- interaktivnost
- jednostavnost
- fleksibilnost
- mjerljivost
- ekonomičnost
- dinamičnost

Da bi se izgradila prepoznatljivost - brand poliklinici među korisnicima dentalnih usluga poliklinika je kreirala svoj vizualni identitet koji se promovira postojećim marketinškim kanalima.

Postojeće internetske marketinške aktivnosti, koje se već provode, u nadolazećem će se razdoblju proširiti i poboljšati, a nove aktivnosti koje su se počele provoditi sredinom 2018. provodit će se kontinuirano, a ovisno o analizi rezultata na polugodišnjoj i godišnjoj razini vršit će se promjene i prilagodbe.

Uspješna implementacija strategije marketinga zahtijeva određena umijeća, sposobnosti i vještine za različita područja zaposlenih ljudi u poduzeću. Za marketing aktivnosti u Poliklinici Šljaj-Anić odgovoran je tročlani tim poliklinike u sastavu: voditeljice marketinga i komunikacija, djelatnika za IT i marketing i djelatnika za medije i komunikaciju.

#### **4.8. Izvještavanje u Poliklinici Šljaj-Anić**

Izvještavanje koje se primjenjuje u Poliklinici čine godišnja financijska izvješća koje Poliklinika dostavlja FINI<sup>14</sup> (GFI-POD: Bilanca, Račun dobiti i gubitka, Dodatni podaci). Poliklinika nije obveznik javne objave financijskih izvješća.

U Poliklinici Šljaj-Anić se osim financijski pokazatelja prate i podaci o zaposlenicima, dobavljačima i internim procesima. Financijske pokazatelje je najlakše obuhvatiti i usporediti, no i ostali pokazatelji su jako bitni za razvoj i rast poduzeća, a ne mogu se izračunati, nego se oni moraju prikupiti primjerice putem anketa ili raznih usporedbi.

Poliklinika u budućnosti želi isprobati nove modele izvještavanja pa i BSC model kako bi unaprijedila svoj rad, tako i ostvarila rast na zadovoljstvo svih svojih kupaca, djelatnika, vlasnika i dobavljača. U nastavku rada prikazani su rezultati poslovanja poduzeća od osnivanja do danas, a detaljniji prikaz kasnije u radu odnosi se na 6 godina i to od 2012. do 2017.godine.

U slijedećoj tablici prikazano je kretanje prihoda i broja zaposlenih od 2002. godine do danas te pregled značajnih poslovnih događaja koji su obilježili pojedino razdoblje.

---

<sup>14</sup> Registar godišnjih financijskih izvještaja <<http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> > 27.7.2016



**Tablica 7:** Kretanje prihoda i broja zaposlenih od 2002.-2017.

Godina	Prihod u HRK	Broj zaposlenih	Značajniji poslovni događaji
2002	725.913	2	Osnivanje Stomatološke poliklinike Šljaj-Anić za ortodontciju, dentalnu patologiju, endodontciju, parodontologiju i oralnu kirurgiju na adresi Škrčeva 14. Poslovni prostor 70 m <sup>2</sup>
2003	2.067.972	3	
2004	2.956.697	4	
2005	3.711.294	5	
2006	4.723.751	6	
2007	5.775.102	7	
2008	6.967.255	10	
2009	7.970.070	16	Zbog kontinuiranog povećavanja obima posla i broja zaposlenih, Poliklinika je preseljena na sadašnju adresu, Štoosova 26 u Zagrebu. U zakupu ima prostor od ukupno 400m <sup>2</sup> u prizemlju i sutereu u kojem se nalazi šest ordinacija, operacijska sala, rendgen.
2010	11.711.261	20	
2011	10.524.360	22	Proširenje djelatnosti, nova djelatnost dentalni laboratorij. Naziv Poliklinike je promijenjen u Poliklinika Šljaj-Anić za ortodontciju, dentalnu patologiju, endodontciju, parodontologiju i oralnu kirurgiju s dentalnim laboratorijem.
2012	10.999.477	24	
2013	11.951.300	24	
2014	13.110.103	29	Proširenje djelatnosti – Poliklinika je dodatno registrirana za djelatnosti dentalne protetike i dermatologije i venerologije. Novi puni naziv je Poliklinika Šljaj-Anić za ortodontciju, dentalnu patologiju, endodontciju, parodontologiju, oralnu kirurgiju, dentalnu protetiku s dentalnim laboratorijem, dermatologiju i venerologiju. U zakup je uzeto dodatnih 170m <sup>2</sup> poslovnog prostor na 1. katu poslovne zgrade na istoj adresi i uređeno tri dermatološke ordinacije, tri ordinacije dentalne medicine, čekaonica, sanitarne prostorije i 2 ureda za potrebe djelatnika.
2015	14.772.008	34	U zakup je uzeto dodatnih 170m <sup>2</sup> poslovnog prostor na 2. katu poslovne zgrade na istoj adresi i dentalni laboratorij s modernom CAD/CAM opremom, sanitarne prostorije i 2 ureda za potrebe djelatnika.
2016	16.023.943	34	Eu projekti: Projekt proširenja kapaciteta uvođenjem 3D tehnologija,
2017	17.130.699	40	Povećanje konkurentnosti dentalnog laboratorija implementacijom 3D printera
2018	17.625.187	43	

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

U slijedećoj tablici i grafikonu prikazan je skraćeni prikaz računa dobiti i gubitka za posljednjih 6 godina. Prihodi i rashodi su u stalnom porastu i povećavaju se proporcionalno. Poliklinika je u svim godinama ostvarivala dobit koja je u također u stalnom porastu.

**Tablica 8:** Račun dobiti i gubitka 2012.g.-2017.g.

RAČUN DOBITI I GUBITKA		2012	2013	2014	2015	2016	2017
A	POSLOVNI PRIHODI	10.994.781	11.915.416	12.965.986	14.733.207	16.023.943	17.130.699
1	Prihodi od prodaje u zemlji	10.885.080	11.841.631	12.821.372	14.475.223	15.664.588	16.615.907
2	Ostali poslovni prihodi	109.701	73.785	144.614	257.984	359.355	514.792
B	POSLOVNI RASHODI	8.179.155	7.738.947	8.673.358	10.166.409	11.589.580	12.383.659
1	Materijalni troškovi	4.540.495	3.946.754	4.237.042	4.952.519	5.522.839	5.679.686
2	Troškovi osoblja (plaće)	1.897.022	2.564.060	2.891.680	3.163.044	3.712.933	4.304.831
3	Amortizacija	1.163.692	650.223	900.241	1.042.885	1.308.972	1.285.286
4	Ostali troškovi	505.946	560.418	535.855	773.977	824.584	769.258
5	Rezerviranja			83.721	107.894	119.472	136.409
6	Vrijednosna usklađenja				22.989	59.254	168.775
7	Ostali poslovni rashodi	72.000	17.492	24.819	103.101	41.526	39.414
C	FINANCIJSKI PRIHODI	4.696	35.889	144.117	38.801	36.466	27.524
D	FINANCIJSKI RASHODI	21.095	34.921	76.331	45.140	15.011	17.004
	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>10.999.477</b>	<b>11.951.305</b>	<b>13.110.103</b>	<b>14.772.008</b>	<b>16.060.409</b>	<b>17.158.223</b>
	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>8.200.250</b>	<b>7.773.868</b>	<b>8.749.689</b>	<b>10.211.549</b>	<b>11.604.591</b>	<b>12.400.663</b>
	BRUTO DOBIT	2.799.227	4.177.437	4.360.414	4.560.459	4.455.818	4.757.560
	POREZ NA DOBIT	560.030	834.374	870.292	880.792	865.770	850.065
G	NETO DOBIT	2.239.197	3.343.063	3.490.122	3.679.667	3.590.048	3.907.495

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

U slijedećoj tablici prikazana je struktura poslovnih sredstava i izvora sredstava Poliklinike Šljaj Anić.

**Tablica 9: Bilanca - Poslovna sredstva (aktiva) i izvori sredstava (pasiva)**

OPIS		31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
<b>A</b>	<b>DUGORAJNA IMOVINA</b>	<b>1.192.671</b>	<b>1.661.993</b>	<b>2.562.092</b>	<b>3.264.110</b>	<b>2.747.180</b>	<b>1.816.860</b>
<b>I</b>	<b>NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	205.573	385.063	599.377	669.761	435.561	192.594
1	Koncesije, patenti, licence, softver i ostala prava	0	0	1.449		19.933	14.238
2	Ostala nematerijalna imovina	205.573	385.063	597.928	669.761	415.628	178.356
<b>II</b>	<b>MATERIJALNA IMOVINA</b>	987.098	1.276.930	1.962.715	2.464.669	2.141.918	1.455.093
1	Oprema	187.828	142.008	183.273	104.790	145.952	184.972
2	Alati, pogonski inventar I transportna oprema	799.270	1.134.922	1.606.722	2.059.979	1.798.166	1.072.321
3	Ostala materijalna imovina	0	0	172.720	299.900	197.800	197.800
<b>III</b>	<b>FINANCIJSKA IMOVINA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	129.680	169.701	169.173
<b>B</b>	<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>3.400.302</b>	<b>4.721.518</b>	<b>4.119.272</b>	<b>4.244.937</b>	<b>3.034.378</b>	<b>3.787.624</b>
<b>I</b>	<b>ZALIHE</b>	0	0	0	0	109.940	333.036
<b>II</b>	<b>POTRAŽIVANJA</b>	389.304	1.573.505	881.377	1.255.715	887.984	640.430
1	Potraživanja od povezanih poduzetnika	0	0	171.487	205.787	230.973	255.401
2	Potraživanja od kupaca	255.144	531.919	696.353	553.595	593.947	357.224
3	Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika		1.000.000	7.043			4.020
4	Potraživanja od države i drugih institucija	114.574	199	6.494		56.720	3.016
5	Ostala potraživanja	19.586	41.387		496.333	6.344	20.769
<b>III</b>	<b>FINANCIJSKA IMOVINA</b>	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
1	Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
<b>IV</b>	<b>NOVAC UBANCI I BLAGAJNI</b>	2.520.998	2.658.013	2.747.895	2.499.222	1.546.454	2.324.158
<b>C</b>	<b>AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA</b>	0	0	168.131	291.406	297.514	446.061
<b>D</b>	<b>UKUPNA IMOVINA - AKTIVA</b>	<b>4.592.973</b>	<b>6.383.511</b>	<b>6.849.495</b>	<b>7.800.453</b>	<b>6.079.072</b>	<b>6.050.545</b>
<b>A</b>	<b>KAPITAL I REZERVE</b>	3.151.979	4.255.565	4.139.422	6.071.652	4.239.348	4.556.795
<b>I</b>	<b>TEMELJNI UPISANI KAPITAL</b>	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<b>II</b>	<b>REZERVE IZ DOBITI</b>	629.300	629.300	629.300	629.300	629.300	629.300
<b>III</b>	<b>ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>	263.482	263.202	0	1.742.685	0	0
<b>IV</b>	<b>DOBIT POSLOVNE GODINE</b>	2.239.197	3.343.063	3.490.122	3.679.667	3.590.048	3.907.495
<b>C</b>	<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	0	391.167	818.711	431.955	23.015	0
1	Obveze prema bankama i drugim financ. institucijama	0	391.167	818.711	431.955	23.015	0
<b>D</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>	1.440.994	1.736.779	1.787.866	1.165.483	1.567.779	1.123.734
1	Obveze za zajmove, depozite i sl.	800.000	800.000	800.000	60.103	37.931	13.296
2	Obveze za predujmove	71.173	194.900	435.213	648.673	1.040.146	351.133
3	Obveze prema dobavljačima	311.694	177.856	148.517	75.049	166.672	342.876
4	Obveze prema zaposlenicima	176.581	152.136	149.470	188.583	206.262	255.465
5	Obveze za poreze, doprinose i sl.	81.546	411.887	254.666	193.075	116.768	160.964
<b>E</b>	<b>PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA</b>			103.496	131.363	248.930	370.016
<b>D</b>	<b>UKUPNO IZVORI IMOVINE - PASIVA</b>	<b>4.592.973</b>	<b>6.383.511</b>	<b>6.849.495</b>	<b>7.800.453</b>	<b>6.079.072</b>	<b>6.050.545</b>

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

Poslovna sredstva odnosno aktiva dijeli se na dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu. Analiza putem pokazatelja je postupak utvrđivanja veza između različitih pozicija bilance, računa dobiti i gubitka te izvještaja o novčanom toku. Ovom analizom se dobivaju podaci potrebni za donošenje različitih racionalnih odluka. Pokazatelji nam mogu pomoći pri razumijevanju financijskog stanja u poduzeću, ali nikako ne bi smjeli prihvatiti norme pokazatelja kao definitivni dokaz uspješnosti poslovanja. Pokazatelji kao apsolutne vrijednosti ne mogu nam puno pomoći. Postoje brojna istraživanja iz prakse koja su pokazala da vrijednosti pokazatelja ovise o djelatnosti, ali i okruženju u kojem poduzeće djeluje.

U slijedećim tablicama prikazani su pokazatelji likvidnost, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti. Svi pokazatelji su u granicama preporučenih vrijednosti za uspješno poslovanje i vrlo visoko unutar razreda poduzetnika iste veličine i svih poduzetnika. Pokazatelji nam mogu pomoći pri razumijevanju financijskog stanja u poduzeću, ali nikako ne bi smjeli prihvatiti norme pokazatelja kao definitivni dokaz uspješnosti poslovanja. Pokazatelji kao apsolutne vrijednosti ne mogu nam puno pomoći. Postoje brojna istraživanja iz prakse koja su pokazala da vrijednosti pokazatelja ovise o djelatnosti, ali i okruženju u kojem poduzeće djeluje.

### **Pokazatelji likvidnosti**

Pokazatelji likvidnosti nam mogu dati dobru sliku o uspješnosti poduzeća u usporedbi sa konkurencijom ili pokazati nam smjer odnosno trend kretanja likvidnosti kroz određeni period. Koeficijent trenutne likvidnosti (cash ratio) pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom, tj. novčanim sredstvima.

Smatra se da ovaj koeficijent ne bi trebao biti manji od 0,10. Ovaj pokazatelj izuzima zalihe iz izračuna i stoga je precizniji kao mjerilo likvidnosti. Za ocjenu se uzimaju sredstva iz kojih se može očekivati relativno sigurna gotovina. Ako je pokazatelj visok, znači da je potrebno unaprijediti upravljanje gotovinom radi smanjenja (viška) gotovine, pooštriti kreditnu politiku ili smanjiti kratkotrajnu u korist dugotrajne imovine.

**Tablica 10:** Financijski pokazatelji likvidnosti od 2012. do 2017. god. u Poliklinici Šljaj-Anić

r. br	POKAZATELJI LIKVIDNOSTI		2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
1.	Koeficijent trenutne likvidnosti (>0.1)	<u>novac</u>	2.520.998	2.658.013	2.747.895	2.499.222	1.546.454	2.324.158
		kratkoročne obveze	1.440.994	1.736.779	1.787.866	1.165.483	1.567.779	1.123.734
			<b>1,75</b>	<b>1,53</b>	<b>1,54</b>	<b>2,14</b>	<b>0,99</b>	<b>2,07</b>
2.	Koeficijent ubrzane likvidnosti (>1)	<u>novac+potraživanja</u>	2.910.302	4.231.518	3.629.272	3.754.937	2.802.169	3.212.142
		kratkoročne obveze	1.440.994	1.736.779	1.787.866	1.165.483	1.567.779	1.123.734
			<b>2,02</b>	<b>2,44</b>	<b>2,03</b>	<b>3,22</b>	<b>1,79</b>	<b>2,86</b>
3.	Koeficijent tekuće likvidnosti (>2)	<u>kratkotrajna imovina-zalihe</u>	3.400.302	4.721.518	4.119.272	4.244.937	2.924.438	3.454.588
		kratkoročne obveze	1.440.994	1.736.779	1.787.866	1.165.483	1.567.779	1.123.734
			<b>2,36</b>	<b>2,72</b>	<b>2,30</b>	<b>3,64</b>	<b>1,87</b>	<b>3,07</b>
4.	Koeficijent financijske stabilnosti (<1)	<u>dugotrajna imovina</u>	1.192.671	1.661.993	2.562.092	3.264.110	2.747.180	1.816.860
		kapital+dugoročne obveze	3.151.979	4.646.732	4.958.133	6.503.607	4.262.363	4.556.795
			<b>0,38</b>	<b>0,36</b>	<b>0,52</b>	<b>0,50</b>	<b>0,64</b>	<b>0,40</b>
5.	Radni kapital	<u>kratkotrajna imovina</u>	3.400.302	4.721.518	4.119.272	4.244.937	3.034.378	3.787.624
		kratkoročne obveze	1.440.994	1.736.779	1.787.866	1.165.483	1.567.779	1.123.734
			<b>2,36</b>	<b>2,72</b>	<b>2,30</b>	<b>3,64</b>	<b>1,94</b>	<b>3,37</b>

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

U promatranim godinama koeficijent trenutne likvidnosti se kreće od 0,99 do 2,07 što je daleko iznad preporučene visine i možemo zaključiti da je trenutna likvidnost odlična.

Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća da iz tekuće aktive podmiri tekuće obveze. Cilj je utvrditi raspolaže li poduzeće sa dovoljno likvidnih sredstava kako bi u kratkom roku mogao podmiriti svoje tekuće obveze. Trebao bi biti 2 ili više što bi značilo da poduzeće ima više novca, potraživanja i zaliha nego što su kratkoročne obveze koje dolaze na naplatu. Možemo zaključiti da poliklinika ima sposobnost podmirivanja tekućih obveza.

Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća da iz brze aktive podmiri tekuće obveze za gotovinom, odnosno je li poduzeće u stanju zadovoljiti hitne potrebe za gotovinom. Kontrolna vrijednost je 1, a izračunati pokazatelji su puno veći po čemu možemo zaključiti da je likvidnost je vrlo dobra. Radni kapital je stabilan.

## Pokazatelji zaduženosti

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliki je udio vanjskih izvora financiranja u financiranju imovine poduzeća. Veći stupanj zaduženosti sugerira veću zaduženost poduzeća, dok eventualna vrijednost iznad 1 sugerira kako je kapital poduzeća negativan. Gornja granica prihvatljive zaduženosti smatra se 0,7, a preporuča se da koeficijent zaduženosti bude treba biti manji 0,5. Kod Poliklinike Šljaj-Anić u cijelom promatranom razdoblju manji je od 0,3 iz čega možemo zaključiti da je zaduženost niska.

Faktor zaduženosti ukazuje na dinamički aspekt zaduženosti jer razmatra mogućnost podmirenja obveza, odnosno pokazuje koliko bi godina trebalo uz postojeće uvjete poslovanja i ostvarivanja dobiti da poduzeće podmiri svoje ukupne obveze. Promatrano s aspekta sigurnosti poslovanja poduzeća podrazumijeva se da manji faktor zaduženosti znači veću sigurnost i obrnuto. Što je stupanj vlastitog financiranja veći (preporuča se barem više od 50%) to su vjerovnici sigurniji i rizik poslovanja s poduzećem je manji. Koeficijent vlastitog financiranja Poliklinike Šljaj-Anić kreće se od 60 do 81%.

**Tablica 11:** Financijski pokazatelji zaduženosti od 2012. do 2017. god. u Poliklinici Šljaj-Anić

r. br	POKAZATELJI ZADUŽENOSTI		2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
1.	Koeficijent zaduženosti	<u>ukupne obveze</u>	1.369.721	1.733.046	2.606.577	1.597.438	1.590.794	1.123.734
		ukupna imovina	4.592.973	6.373.511	6.681.364	7.509.047	5.781.558	5.604.484
			<b>0,30</b>	<b>0,27</b>	<b>0,39</b>	<b>0,21</b>	<b>0,28</b>	<b>0,20</b>
2.	Koeficijent vlastitog financiranja	<u>kapital</u>	3.151.979	4.255.565	4.139.422	6.071.652	4.239.348	4.556.795
		ukupna imovina	4.592.973	6.774.678	6.681.364	7.509.047	5.781.558	5.604.484
			<b>0,69</b>	<b>0,63</b>	<b>0,62</b>	<b>0,81</b>	<b>0,73</b>	<b>0,81</b>
4.	Faktor zaduženosti	<u>ukupne obveze</u>	1.369.721	1.733.046	2.606.577	1.597.438	1.590.794	1.123.734
		zadržana dobit+amortizacija	1.427.174	913.425	900.241	2.785.570	1.308.972	1.285.286
			<b>0,96</b>	<b>1,90</b>	<b>2,90</b>	<b>0,57</b>	<b>1,22</b>	<b>0,87</b>
5.	Stupanj pokrića 2	<u>kapital+dugoročne obveze</u>	3.151.979	4.646.732	5.927.288	6.071.652	4.239.348	4.556.795
		dugotrajna imovina	1.192.671	1.661.993	2.562.092	3.264.110	2.747.180	1.816.860
			<b>2,64</b>	<b>2,80</b>	<b>2,31</b>	<b>1,86</b>	<b>1,54</b>	<b>2,51</b>
6.	Stupanj pokrića 1	<u>kapital</u>	3.151.979	4.255.565	4.139.422	6.071.652	4.239.348	4.556.795
		dugotrajna imovina	1.192.671	1.661.993	2.562.092	3.264.110	2.747.180	1.816.860
			<b>2,64</b>	<b>2,56</b>	<b>1,62</b>	<b>1,86</b>	<b>1,54</b>	<b>2,51</b>

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

## Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti poslovanja mjere koliko efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse.

Pokazatelji aktivnosti poznati su još pod nazivom koeficijenti obrtaja. Koeficijent obrtaja ukazuje na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu.

Prilikom izračunavanja stanja, obično se u obzir uzima zbroj knjigovodstvenog stanja na početku i na kraju godine i dijeli s 2.  $[(\text{prethodna godina} + \text{tekuća godina})/2]$  Osim toga, ako je poznat koeficijent obrtaja tada je moguće i izračunati i prosječne dane vezivanja sredstva tj. prosječno trajanje obrta.

**Tablica 12:** Financijski pokazatelji aktivnosti od 2012. do 2017. god. u Poliklinici Šljaj-Anić

r. br	POKAZATELJI AKTIVNOSTI		2012.	2013.	2014.	2015	2016	2017
1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	ukupni prihodi	10.999.477	11.951.305	13.110.103	14.772.008	16.060.409	17.158.223
		ukupna imovina	4.592.973	6.373.511	6.681.364	7.509.047	5.781.558	5.604.484
			<b>2,39</b>	<b>1,88</b>	<b>1,96</b>	<b>1,97</b>	<b>2,78</b>	<b>3,06</b>
2.	Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine	ukupni prihodi	10.999.477	11.951.305	13.110.103	14.772.008	16.060.409	17.158.223
		dugotrajna imovina	1.192.671	1.661.993	2.562.092	3.264.110	2.747.180	1.816.860
			<b>9,22</b>	<b>7,19</b>	<b>5,12</b>	<b>4,53</b>	<b>5,85</b>	<b>9,44</b>
2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	ukupni prihodi	10.999.477	11.951.305	13.110.103	14.772.008	16.060.409	17.158.223
		kratkotrajna imovina	3.400.302	4.721.518	4.119.272	4.244.937	3.034.378	3.787.624
			<b>3,23</b>	<b>2,53</b>	<b>3,18</b>	<b>3,48</b>	<b>5,29</b>	<b>4,53</b>
4.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	prodaja	10.885.080	11.841.631	12.821.372	14.475.223	15.664.588	16.615.907
		potraživanja	389.304	1.573.505	881.377	1.255.715	887.984	640.430
			<b>27,96</b>	<b>7,53</b>	<b>14,55</b>	<b>11,53</b>	<b>17,64</b>	<b>25,94</b>
5.	Trajanje naplate potraživanja	365	365	365	365	365	365	365
		koef.obrt.potr aživanja	27,96	7,53	14,55	11,53	17,64	25,94
			<b>13,05</b>	<b>48,50</b>	<b>25,09</b>	<b>31,66</b>	<b>20,69</b>	<b>14,07</b>

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

S aspekta uspješnosti i sigurnosti bolje je da je koeficijent obrta što veći broj, odnosno da je vrijeme vezivanja što kraće. Koeficijent obrta ukupne imovine stavlja u odnos financijske učinke te imovine (prihode) s njezinom ukupnom vrijednošću. Upućuje na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Što je taj koeficijent veći, to je veća brzina cirkulacije (tj. broja dana vezivanja imovine manji).

Pokazatelj obrta potraživanja pokazuje koliko novčanih jedinica prodaje se može ostvariti s jednom jedinicom uloženom u potraživanja. Porast prosječnog vremena naplate potraživanja (pad pokazatelja obrtaja potraživanja) može značiti da poduzeće ima problema s naplatom potraživanja ili da su potraživanja sumnjive kvalitete. Razdoblje naplate korisno je usporediti s uvjetima kreditne politike poduzeća. Primjerice, ukoliko je poduzeće odobrilo kupcima odgodu plaćanja do 30 dana, a ako je prosječno vrijeme naplate potraživanja iznosilo 45 dana, onda ono ukazuje da naplata potraživanja od kupaca kasni. Da su kreditni uvjeti bili 60 dana, to bi značilo da se naplata izvrši prije roka. Dani naplate potraživanja u promatranom razdoblju su varirali od 13-48 dana. U 2017.godini iznose 14 dana što znači da je prosječno vrijeme naplate potraživanja 14 dana.

### **Pokazatelji profitabilnosti**

Pokazatelji profitabilnosti izražavaju snagu zarade poduzeća, odnosno pokazuju ukupni efekt likvidnosti, upravljanja imovinom i dugom na mogućnost ostvarenja profita. Pokazatelji profitabilnosti se mogu podijeliti u dvije temeljne skupine:

1) Pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema prodaji

- Bruto marža profita
- Neto marža profita

2) Pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema ulaganjima.

- Rentabilnost imovine
- Rentabilnost kapitala

Bruto marža profita stavlja u odnos dobit prije oporezivanja (bruto dobit) uvećanu za kamate s prihodima od prodaje poduzeća. Ona označuje udio bruto dobiti uvećanu za kamate s ukupnom prodajom poduzeća, te se može izraziti i postotno. Što je ona veća, poduzeće je uspješnije u ostvarivanju zarade.

Neto profitna marža predstavlja omjer neto dobiti i ukupnih prihoda, odnosno mjeri koliki je udio od ukupno realiziranih prihoda ostao vlasnicima poduzeća na raspolaganju nakon oporezivanja bruto dobiti. Veća vrijednost ovog pokazatelja sugerira veću razliku između ostvarenih prihoda i rashoda u korist prihoda. Negativna neto profitna marža sugerira kako je poduzeće ostvarilo neto gubitak, tj. ostvareni rashodi bili su veći od prihoda.

Razlika između bruto i neto marže, profit je upravo u poreznom opterećenju u odnosu prema prihodima od prodaje. Neto profitna marža je najprecizniji pokazatelj konačnih učinaka realiziranih poslova i pokazuje koliki postotak prihoda ostaje u vidu dobiti kojom se može slobodno raspolagati.



**Tablica 13:** Pokazatelji profitabilnosti od 2012. do 2017. god. u Poliklinici Šljaj-Anić

r. br	POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	
1.	Neto profitna marža	<u>neto dobit</u>	2.239.197	3.343.063	3.490.122	3.679.667	3.590.048	3.907.495
		ukupni prihodi	10.999.477	11.951.305	13.110.103	14.772.008	16.060.409	17.158.223
			<b>0,20</b>	<b>0,28</b>	<b>0,27</b>	<b>0,25</b>	<b>0,22</b>	<b>0,23</b>
2.	Bruto profitna marža	<u>bruto dobit</u>	2.799.227	4.177.437	4.360.414	4.560.459	4.455.818	4.757.560
		ukupni prihod	10.999.477	11.951.305	13.110.103	14.772.008	16.060.409	17.158.223
			<b>0,25</b>	<b>0,35</b>	<b>0,33</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>	<b>0,28</b>
3.	Neto stopa povrata imovine - rentabilnost imovine	<u>neto dobit</u>	2.239.197	3.343.063	3.490.122	3.679.667	3.590.048	3.907.495
		ukupna imovina	4.592.973	6.373.511	6.681.364	4.456.781	4.409.173	4.378.952
			<b>0,49</b>	<b>0,52</b>	<b>0,52</b>	<b>0,83</b>	<b>0,81</b>	<b>0,89</b>
4.	Bruto stopa povrata imovine - rentabilnost imovine	<u>bruto dobit</u>	2.799.227	4.177.437	4.360.414	4.560.459	4.455.818	4.757.560
		ukupna imovina	4.592.973	6.373.511	6.681.364	4.456.781	4.409.173	4.378.952
			<b>0,61</b>	<b>0,66</b>	<b>0,65</b>	<b>1,02</b>	<b>1,01</b>	<b>1,09</b>
5.	Stopa povrata vlastitog kapitala - rentabilnost vlastitog kapitala	<u>neto dobit</u>	2.239.197	3.343.063	3.490.122	3.679.667	3.590.048	3.907.495
		kapital	3.151.979	4.255.565	4.139.422	6.071.652	4.239.348	4.556.795
			<b>0,71</b>	<b>0,79</b>	<b>0,84</b>	<b>0,61</b>	<b>0,85</b>	<b>0,86</b>

Izvor: Interna dokumentacija Poliklinike Šljaj-Anić

Neto profitna marža Poliklinike Šljaj-Anić kreće se u promatranom razdoblju od 0,20-0,28. Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu (ROA) pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit. Pokazuje koliko je poduzeće ukupno zaradilo na svaku novčanu jedinicu imovine. Pokazatelj povrata na ukupni kapital (ROA) pokazuje snagu zarade u odnosu na ulaganje dioničara. ROA (ili stopa povrata na aktivu) je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Jednostavnije rečeno pokazuje kako neko poduzeće zarađuje novac. ROA se može koristiti i za procjenu uspješnosti novih projekata pri čemu će projekt biti profitabilan ukoliko je ROA veća od iznosa kamatnih stopa za kredite. ROA pokazuje kako je poliklinika na jednu kunu ukupne imovine u promatranom periodu zaradi od 0,61-0,86kn. Na temelju usporedbe pokazatelja profitabilnosti kapitala i profitabilnosti imovine s kamatnim stopama na tržištu (koje odražavaju cijenu korištenja tuđeg kapitala), moguće je zaključiti isplati li se više poduzeću koristiti se vlastitim ili tuđim kapitalom. Da su, primjerice, stope profitabilnosti vlastitog kapitala vrlo visoke, pa čak i više od stope profitabilnosti imovine, poduzeću bi se isplatilo koristiti tuđim kapitalom, i obrnuto. Poslovanje Poliklinike Šljaj-Anić stabilno i profitabilno što je važan preduvjet za financiranje budućih projekata

#### 4.9. Oblikovanje Balanced Scorecard modela u Poliklinici Šlaj-Anić

Balanced Scorecard model bazira se na misiji, viziji i strategiji poduzeća na temelju kojih se definiraju planovi, ciljevi i pokazatelji za četiri perspektive: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internog poslovanja, perspektiva učenja i razvoja.

Prilikom izgradnje BSC modela potrebno je odabrati pokazatelje pomoću kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive što se naziva izgradnja strateške mape ciljeva poduzeća. U nastavku će se izraditi BSC model za izvještavanje Poliklinike Šlaj-Anić, a s ciljem prihvaćanja, odnosno odbacivanja, hipoteze omogućava li korištenje BSC modela veću raznolikost i raspon informacija u odnosu na postojeći model izvještavanja menadžmenta. Za buduća razdoblja će se postaviti ciljane veličine koje se nakon protoka razdoblja ocjenjuju kolika je uspješnost postizanja ciljeva.

Kako su postavljeni vizija, misija i strategija temelj poslovanja te kroz razgovore s odgovornim osobama, došlo se do zaključka koji su ciljevi u postavljenim perspektivama.

Na slijedećoj slici vidljivi su ciljevi raspoređeni po perspektivama.

**Tablica 14:** Ciljevi BSC-a raspoređeni po perspektivama

<b>FINANCIJSKA PERSPEKTIVA</b>	<b>PERSPEKTIVA KORISNIKA USLUGA</b>	<b>PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA</b>	<b>PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA</b>
Rast i razvoj	Povećanje broja korisnika usluga	Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u obrazovanje
Snižavanje troškova u odnosu na rast prihoda	Povećanje ulaganja u promidžbu	Povećanje produktivnosti	Povećanje neto plaća po zaposleniku
		Ulaganja u kvalitetu usluga	

Izvor: Poliklinika Šlaj-Anić

Nakon definiranja ciljeva koje Poliklinika želi postići, izrađuje se strateška mapa u kojoj se za svaku perspektivu i cilj definiraju mjere. Analizom rezultata može se doći do zaključaka ispunjava li poliklinika postavljene ciljeve. Većina ciljeva iz jedne perspektive utječe na ciljeve iz neke druge perspektive.

Za utvrđivanje konačnih postignuća potrebno je izraditi model procjene postignuća, odnosno BSC da bi se moglo izmjeriti postignuće u odnosu na prethodno zadano razdoblje i zaključiti je li poduzeće napredovalo ili ne te u kojim perspektivama.

**Tablica 15:** Strateška mapa Poliklinike Šljaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Financijsku perspektivu

 <b>FINANCIJSKA PERSPEKTIVA</b>	CILJ	MJERA	PROJEKT	VRIJEDNOSTI ZA 2017.g.	KPI-CILJANE VRIJEDNOSTI ZA 2018.g.
	Rast i razvoj	Rast ukupnih prihodi	Kombinacijom mjera svih perspektiva nastoji se postići rast ukupnih prihoda, ali i snižavanje troškova u odnosu na prihode, odnosno povećanje povrata na vlastiti kapital.	17.158.223	18.530.881
Snižavanje troškova u odnosu na rast prihoda	Povećanje povrata na vlastiti kapital		0,86	0,93	


Izvor: Rad autora na temelju podataka poliklinike

**Tablica 16:** Strateška mapa Poliklinike Šljaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Perspektivu korisnika usluga

 <b>PERSPEKTIVA KORISNIKA USLUGA</b>	CILJ	MJERA	PROJEKT	VRIJEDNOSTI ZA 2017.g.	KPI-CILJANE VRIJEDNOSTI ZA 2018.g.
	Povećanje broja korisnika usluga		Povećati broj korisnika	Promotivnim aktivnostima informira se postojeće i buduće korisnike o uslugama koje poliklinika pruža, povećava se dostupnost usluga i	3,9
Povećati tržišni udio			2,06		2,31
Povećanje ulaganja u promidžbu	Povećanje ulaganje u promociju		10,965		60.500


Izvor: Rad autora na temelju podataka poliklinike

**Tablica 17:** Strateška mapa Poliklinike Šlaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Perspektivu internih procesa

 <b>PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA</b>	<b>CILJ</b>	<b>MJERA</b>	<b>PROJEKT</b>	<b>VRIJEDNOSTI ZA 2017.g.</b>	<b>KPI-CILJANE VRIJEDNOSTI ZA 2018.g.</b>
	Zaštita okoliša	Smanjenje količine otpada i troškova prikupljanja otpada	Ulaganjem u novu tehnologiju i digitalizacijom poslovnih procesa smanjiti će se količina otpada, ubrzati će se poslovni procesi čime će se povećati prihodi po radnom satu.	23,87	21,483
	Povećanje produktivnosti	Prihod od prodaje usluga/radni sati za izvršenje usluga		251	276
	Ulaganja u kvalitetu usluga	Ulaganje u novu tehnologiju		458,395	504,235

Izvor: Rad autora na temelju podataka poliklinike

**Tablica 18:** Strateška mapa Poliklinike Šlaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Perspektivu učenja i razvoja

 <b>PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA</b>	<b>CILJ</b>	<b>MJERA</b>	<b>PROJEKT</b>	<b>VRIJEDNOSTI ZA 2017.g.</b>	<b>KPI-CILJANE VRIJEDNOSTI ZA 2018.g.</b>
	Povećanje zadovoljstva zaposlenika	Povećati ulaganje u obrazovanje zaposlenika	Ulaganjem u obrazovanje povećava se produktivnost zaposlenika, ali i njihovo zadovoljstvo i ostvarivanje privatnih profesionalnih ciljeva.	110,731	121,804
		Povećanje plaća zaposlenika (prosječna neto plaća)	Povećanjem primanja zaposlenika raste njihova motiviranost.	5,587	6,146

Izvor: Rad autora na temelju podataka poliklinike

## **Financijska perspektiva**

Izrada modela Balanced Scorecarda započela je sa financijskom perspektivom i njenim odgovarajućim ciljevima i pokazateljima. Prvi cilj u financijskoj perspektivi je **porast prihoda** kojemu je dodijeljena mjera koja prati iznos ukupnih prihoda u promatranim godinama. Drugi cilj je  **smanjenje troškova** u odnosu na rast prihoda uz zadanu mjeru povećanja povrata na vlastiti kapital. Ciljane vrijednosti pokazatelja su za 8% veće u odnosu na prethodno razdoblje. Ukupni prihod bi trebao porasti na 18.530.881 kn, a povrat na vlastiti kapital bi trebao biti 0,93.

## **Perspektiva kupaca**

Druga perspektiva u modelu BSC je perspektiva kupaca. Cilj je povećanje broja kupaca i tržišnog udjela koji se želi postići putem jačeg ciljanog internet marketinga prema emitivnim tržištima (Slovenija, Italija, Austrija). Ciljane vrijednosti pokazatelja broj korisnika i tržišni udio su za 10% veće u odnosu na prethodno razdoblje. Broj korisnika usluga Poliklinike Šljaj-Anić u 2017. godini bio je 3900 korisnika, a ciljani broj korisnika je 4.290. Tržišni udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu je u 2017. g. iznosio 2,06% i Poliklinika se nalazila na 9. mjestu s obzirom na ukupne prihode. Ciljana veličina pokazatelja je 2,27%. Posljednji cilj ove perspektive je **povećanje ulaganja u promidžbu**. Da bi ostvarili ciljane vrijednosti povećanja broja kupaca i povećanje tržišnog udjela potrebno je veće ulaganje u promidžbu tako da je ciljana veličina ovog pokazatelja za 50% veća u odnosu na prethodno razdoblje. Za 2018. godinu ciljana vrijednost je 60.500,00 kn.

## **Perspektiva internog procesa**

Perspektiva internog procesa ima tri glavna cilja. Prvi cilj je **povećanje ulaganja u zaštitu okoliša** i određen je pokazateljem smanjenje troškova odlaganja otpada. Troškovi prikupljanja otpada su u 2017.g. iznosili 23.870 kn, a za 2018.g. ciljana vrijednost je 21.483 kn. Sljedeći cilj je **povećanje produktivnosti** koji se za potrebe ove analize mjeri kao ukupni prihod od prodaje usluga u odnosu na broj radnih sati za izvršenje usluga. Prihod od prodaje po radnom satu je u 2017. godini iznosio je 251 kn. Ciljana vrijednost za 2018.g. je 276 kn. **Ulaganje u kvalitetu usluga** je posljednji cilj u perspektivi internih procesa i promatra se ulaganje u novu tehnologiju. Digitalizacija poslovnih procesa direktno utječe na smanjenje potrošnog materijala, a time količine otpada i na produktivnost zaposlenika. Ulaganje u novu tehnologiju

je u 2017.g. iznosilo 458.395 kn. Poduzeće bi trebalo povećati ulaganje u novu tehnologiju<sup>15</sup> i na taj način povećati produktivnost. Ciljane vrijednosti pokazatelja perspektive internog procesa su za 10% veće u odnosu na prethodno razdoblje.

### **Perspektiva učenja i razvoja**

Perspektiva učenja i razvoja je posljednja perspektiva u modelu BSC. Glavni cilj perspektive učenja i razvoja je povećanje zadovoljstva zaposlenika. Za ovu perspektive zadan je cilj ulaganje u obrazovanje i povećanje neto primanja zaposlenika. U 2017. godini troškovi obrazovanja iznosili su 110.731 kn, a prosječna neto plaća bila je 5.587 kn. Da bi se zadovoljile ciljne vrijednosti za 2018.g. obrazovanje bi trebalo uložiti 121.804 kn te bi se prosječna neto plaća trebala iznositi 6.146 kn u 2018.g. Zaključak je da bi poliklinika trebala više ulagati u obrazovanje svojih zaposlenika i povećati primanja čime bi se povećala i njihova produktivnost i zadovoljstvo na radnom mjestu.<sup>16</sup> Ciljne vrijednosti pokazatelja su za 10% veće u odnosu na prethodno razdoblje. Zadovoljni zaposlenici su motivirani i pokretač su dobrog poslovanja.

---

<sup>15</sup> Iz trenutnih podataka tekuće godine zaključujemo da je postignut i premašen KPI za ulaganje u novu tehnologiju u 2018. godini koji do kraja listopada iznosi 1.803.413 kn što je u odnosu na 2017. godinu povećanje od 393%.

<sup>16</sup> Iz trenutnih podataka tekuće godine zaključujemo da je postignuta ciljana vrijednost za ulaganje u obrazovanje u 2018. godini koja do kraja listopada iznosi 206.608 kn što je u odnosu na 2017. godinu povećanje za 87%.

## 5. ZAKLJUČAK

Zaključujemo da je Balanced Scorecard metoda, metoda koja predstavlja pomno osmišljen plan unaprjeđenja i vođenja organizacije. Organizacije koje su je koristile uvjerile su se u njezino stvarno djelovanje, dobru organiziranost te uvažavanje svakog aspekta poslovanja. Balanced Scorecard jedan je od najpopularnijih instrumenata kontrolinga, djelomično zahvaljujući brojnim primjerima poboljšanja rezultata poslovanja nakon njegove implementacije, ali djelomično i zahvaljujući njegovoj vrlo uspješnoj promociji u svijetu. U središtu više nije financijska informacija jer je ona vezana za prošlost i kao takva nepromjenjiva. Top menadžeri imaju veliku odgovornost zato što ne stvaraju dugoročne ciljeve koji će im pomoći u izgradnji organizacije nego gledaju samo kratkoročne i jednostavne strategije koje im donose brzu i laku zaradu, stoga najčešće griješe. Za uspješno poslovanje i donošenje poslovnih odluka nije dovoljno samo pratiti financijski rezultat, već je potrebno pratiti i druge aspekte poslovanja. Pruža novi pristup strateškom upravljanju. Omogućuje i osigurava stvaranje podloge za uspješno poslovanje u budućnosti. U ovom radu prikazane su sve četiri perspektive BSC-a. Analizom rezultata koji smo dobili primjenom Balance Scorecarda u Poliklinici Šljaj-Anić može se doći do zaključka da bi se kretanje pokazatelja trebalo pratiti u višegodišnjem razdoblju. Dugogodišnja primjena BSC metode znači isto tako kako se za svaku godinu postavljaju nove inicijative, KPI-evi, sve u skladu mogućnosti i potreba, a obzirom kako na promjenu internih, tako i eksternih okolnosti unutar neko poduzeće posluje.aj način dobila bi se realna slika o kretanju pokazatelja, te bi se rezultati analize mogli koristiti za donošenje odluka i postavljanje ciljeva u budućnosti. Korištenje BSC modela za dugoročno izvještavanje menadžera omogućava veću raznolikost i raspon informacija u odnosu na postojeći model izvještavanja. Razlog tome je što se u tradicionalnim modelima izvještavanja koriste samo financijski pokazatelji poslovanja, dok se u modelu BSC koriste i nefinancijski, odnosno kvalitativni pokazatelji izvještavanja. Modelom BSC dobiva širi spektar informacija o poslovanju i postignućima u odnosu na zadane ciljeve ili u odnosu na prethodno vremensko razdoblje. Za Polikliniku Šljaj-Anić napravljen je BSC model i zadane su ciljane veličine pokazatelja za 2018. Godinu. Ukoliko Poliklinika prihvati implementaciju modela u svoje poslovanje, ocijeniti će se rezultati 2018. godine i analizirati postignuće u odnosu na zadane ciljeve. Model je postavljen na način da se može primijeniti i u ostalim zdravstvenim ustanovama, te dugogodišnjom primjenom on izuzetno dobro prilagođava poduzeće budućim tržišnim izazovima.

## 6. LITERATURA

1. Niven, P. R. (2007). Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia
2. Hammer, M. (2010). Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje  
3. Zagreb: Biblioteka: Gospodarska misao
4. Belak, V. (2002). Bilanca postignuća (Balanced scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja. Računovodstvo, revizija i financije. 12(11). pp. 20-29
5. Belak, V. (2007). Financijski i nefinancijski pokazatelji u procesu povećanja poslovne izvrsnosti. Računovodstvo, revizija i financije. 17(9). pp. 78-84
6. Osmanagić Bedenik, N. (2004). Balanced scorecard – model mjerenja ukupnog postignuća. Suvremeno poduzetništvo. 11(5),pp. 3-12
7. Osmanagić Bedenik, N. (2002). Balanced scorecard – uravnotežena karta ciljeva. Računovodstvo, revizija i financije. 12(5). pp. 34-39

### Internetske stranice:

1. <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/>
2. <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1008-balanced-scorecard-sustav-uravnotezenih-ciljeva>
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](https://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)
4. <https://sudreg.pravosudje.hr/>
5. [www.slaj-anic.com](http://www.slaj-anic.com)
6. <http://www.poslovnahrvatska.hr/home.aspx?search=76393630985>



Izvori:

<sup>1</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). The Strategy Focused Organization. Boston, Harvard Business School Press

<sup>2</sup> Norton, P.D., Russell, H.R. (2006): Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard  
Raspoloživo na: URL: [http://www.adanalic.com.ba/index\\_files/strategBSC.doc](http://www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc) pristupljeno 01.09.2018.g.

<sup>3</sup> Belak, V.(2010.): Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama, nastavni materijali, EFZG,. Str. 239

<sup>4</sup> Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: korak po korak maksimiziranje učinaka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 96.

<sup>5</sup> Niven, P. R. (2007). Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka I održavanje rezultata. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia

<sup>6</sup> Kaskadiranje je kreiranje strategija, ciljeva i BSC mjera na različitim nivoima poduzeća od menadžmenta do pojedinca.

<sup>7</sup> Belak, V.(2016). Osnove menadžmenta, nastavni materijali, EFZG, str. 125

<sup>8</sup> Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF, Zagreb str. 317.

<sup>9</sup> *Benchmarking* je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti.

<sup>10</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultat poslovanja, RRIF, br. 11, str. 55

<sup>11</sup> Podaci o Poliklinici Šljaj-Anić prikupljeni su na temelju razgovora sa zaposlenicima, iz interne dokumentacije poliklinike te iz javno dostupnih izvora: web stranica Poliklinike [www.slaj-anic.com](http://www.slaj-anic.com), (Poslovna Hrvatska <http://www.poslovnahrvatska.hr/home.aspx?search=76393630985>,

<sup>12</sup> Sudskiregistar trgovačkog suda  
[https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080427388](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080427388))

<sup>13</sup> Poslovna Hrvatska, Bonitetno izvješće 2017.

<sup>14</sup> Registar godišnjih financijskih izvještaja  
<<http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> > 27.7.2016

<sup>15</sup> Iz trenutnih podataka tekuće godine zaključujemo da je postignut i premašen KPI za ulaganje u novu tehnologiju u 2018. godini koji do kraja listopada iznosi 1.803.413 kn što je u odnosu na 2017. godinu povećanje od 393%.

## 7. POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Osnovna struktura BSC-a podijeljen u četiri perspektive	13
<b>Slika 2:</b> Uravnotežena tablica omogućuje stvaranje okvira u kojem se strategija prevodi u operative	16
<b>Slika 3:</b> Uzajamna povezanost perspektivi	27
<b>Slika 4:</b> Prikaz timskog i osobnog Balanced scorecard	32
<b>Slika 5:</b> Organizacijska struktura Poliklinike Šljaj-Anić	37

## 8. POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Perspektive koje se primjenjuju u profitnim i neprofitnim organizacijama	11
<b>Tablica 2:</b> Rizici, doprinosi, potrebe i želje svih uključenih strana	14
<b>Tablica 3:</b> Tri grupe financijskih ciljeva	22
<b>Tablica 4:</b> Popis često korištenih financijskih mjera	31
<b>Tablica 5:</b> Rezultati Swot analize Poliklinike Šljaj-Anić	38
<b>Tablica 6:</b> Pregled planiranih marketing aktivnosti i učinaka	45
<b>Tablica 7:</b> Kretanje prihoda i broja zaposlenih od 2002.-2017.	48
<b>Tablica 8:</b> Račun dobiti i gubitka 2012.g.-2017.g.	49
<b>Tablica 9:</b> Bilanca - Poslovna sredstva (aktiva) i izvori sredstava (pasiva)	50
<b>Tablica 10:</b> Financijski pokazatelji likvidnosti od 2012. do 2017. god. u Poliklinici Šljaj-Anić	52
<b>Tablica 11:</b> Financijski pokazatelji zaduženosti od 2012 do 2017 god. u Poliklinici Šljaj-Anić	53
<b>Tablica 12:</b> Financijski pokazatelji aktivnosti od 2012 do 2017 god. u Poliklinici Šljaj-Anić	54
<b>Tablica 13:</b> Financijski pokazatelji profitabilnosti od 2012 do 2017 god. u Poliklinici Šljaj-Anić	56
<b>Tablica 14:</b> Ciljevi BSC-a raspoređeni po perspektivama	57
<b>Tablica 15:</b> Strateška mapa Poliklinike Šljaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Financijsku perspektivu	58
<b>Tablica 16:</b> Strateška mapa Poliklinike Šljaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Perspektivu korisnika usluga	58
<b>Tablica 17:</b> Strateška mapa Poliklinike Šljaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Perspektivu internih procesa	59
<b>Tablica 18:</b> Strateška mapa Poliklinike Šljaj-Anić i ciljne vrijednosti za 2018. godinu za Perspektivu učenja i razvoja	59