

Balanced Scorecard - primjena u proizvodno/prodajnom sektoru na primjeru poduzeća u Republici Hrvatskoj

Vudrag-Tomasović, Romeo

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

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:198:591112>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-19**



Repository / Repozitorij:

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



RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ ZA KORPORATIVNE FINACIJE

Romeo Vudrag-Tomasović

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD
BALANCED SCORECARD – PRIMJENA U PROIZVODNO /
PRODAJNOM SEKTORU NA PRIMJERU PODUZEĆA U REPUBLICI
HRVATSKOJ

Zagreb, 2020

RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ ZA KORPORATIVNE FINACIJE

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**BALANCED SCORECARD – PRIMJENA U PROIZVODNO /
PRODAJNOM SEKTORU NA PRIMJERU PODUZEĆA U REPUBLICI
HRVATSKOJ**

Ime i prezime studenta: Romeo Vudrag-Tomasović

Matični broj studenta: 73/16-I-SDS

Mentor: dr.sc. Ivica Voloder, viši predavač

Zagreb, 2020

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja.....	2
1.2. Predmet istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Istraživačka pitanja.....	4
1.5. Metode istraživanja	7
2. MODEL BALANCED SCORECARD	8
2.1. Osnovne Balanced Scorecard modela	8
2.2. Razvoj Balanced Scorecard modela	13
2.3. Uloga Balanced Scorecard u strateškom upravljanju	14
2.4. Definiranje misije, vizije i ciljeva društva.....	17
2.5. Ciljevi društva	19
2.6. Definiranje strategije	20
2.7. Strateško planiranje	21
2.8. Sinergija ERP sustava, KPI i Balanced Scorecard	23
2.9. Pristup „Četiri perspektive“	24
3. PERSPEKTIVE BALANCED SCORECARD-a NA PRIMJERU IZ PRAKSE.....	25
3.1. Financijska perspektiva	26
3.2. Perspektiva kupaca	28
3.3. Interni procesi.....	40
3.4. Organizacijske sposobnosti	41
4. POVEZANOST KLJUČNIH ODJELA DRUŠTVA	43
4.1. Odjel nabave.....	43
4.2. Odjel logistike	45
4.3. Odjel marketinga i prodaje	45
4.4. Odjel financija i kontrolinga	48
4.5. Uprava društva	49
5. ZAKLJUČAK	50
6. LITERATURA.....	53
7. POPIS SLIKA I GRAFOVA.....	56
8. POPIS TABLICA.....	56

NASLOV: Balanced Scorecard – primjena u proizvodno / prodajnom sektoru na primjeru poduzeća u Republici Hrvatskoj

SAŽETAK

Područje korporativnog upravljanja obuhvaća korporativni pravni okvir i praksu donošenja odluka u nadzornim odborima i upravama korporacija, razne aspekte financija, zakone, kompenzacijske sustave i sustave kontrole. Razvoj dobre prakse korporativnog upravljanja uvjet je za tvrtke koje žele prosperirati na tržištima.

Tvrtke se u današnje vrijeme susreću s mnogim preprekama prilikom razvoja sustava mjerenja uspješnosti njihova poslovanja. Kako bi im se ovaj proces olakšao potreban je sustav koji postavlja ravnotežu između financijskih pokazatelja i pokretača budućih učinaka, usmjeravajući pritom snagu nematerijalne imovine i pomažući im u provođenju različitih strategija.

Balanced Scorecard je alat koji se razvio kao odgovor na postavljenje zahtjeva, a čini kombinaciju komunikacijskog alata, sustava mjerenja i sustava strateškog upravljanja. Predstavlja pomno izabran skup mjera dobivenih iz strategije neke tvrtke koje se mogu kvantificirati i kao takve pridonijeti daljnjem razvoju i unapređenju.

Temelji se na četiri osnovne perspektive koje su međusobno povezane i imaju podjednaku važnost. Ova metoda zahtijeva angažman cijele tvrtke u ostvarivanju postavljenih ciljeva, a ne samo uprave. One koje već primjenjuju ovakve perspektive navode brojne koristi kao što su bolje upravljanje tvrtkom u cijelosti, mogućnost boljeg praćenja i ostvarenja strategije, postizanje boljih financijskih rezultata i sl.

Kroz ovaj rad nastoji se što detaljnije prezentirati važnost *Balanced Scorecard* te njegova primjena u praksi uz navedene prednosti i nedostatke istoga.

Cilj rada je prikazati *Balanced Scorecard* kao alat koji definitivno može unaprijediti poslovanje hrvatskih poduzetnika primjenjujući praksu multinacionalnih kompanija kao primjer uspješnog implementiranja i upravljanja poslovnim procesima.

KLJUČNE RIJEČI: korporativno upravljanje, *Balanced Scorecard*, uspješnost poslovanja, strategije poslovanja, mjerenje učinaka, primjena *Balanced Scorecard*-a, perspektive *Balanced Scorecard*-a

TITLE: Balanced Scorecard – application in the manufacturing/sales sector on the example of a company in the Republic of Croatia

SUMMARY

The area of corporate governance encompasses the corporate legal framework and decision-making practice in supervisory boards and corporate governance, various aspects of finance, laws, compensation systems and control systems. The development of good corporate governance is a prerequisite for companies that want to prosper in the markets.

Today, companies face many obstacles in developing a system for measuring the performance of their business. In order to facilitate this process, there is a need for a system that sets the balance between the financial indicators and the drivers of future impacts, by guiding the power of intangible assets and assisting them in implementing different strategies.

The *Balanced Scorecard* is a tool developed in response to request setup, and is a combination of communication tools, metering systems, and strategic management systems. It represents a carefully selected set of measures taken from a company's strategy that can be quantified and contributing to further development and improvement as such.

It is based on four basic perspectives that are interrelated and of equal importance. This method requires the involvement of the whole enterprise in achieving the goals set, not just the administration. One company that already applies such perspectives cites numerous benefits such as better management of the company as a whole, better monitoring and implementation of the strategy, achievement of better financial results, etc.

This research strives to present the importance of *Balanced Scorecard* and its usage in practice, with the stated advantages and disadvantages.

The aim of the research is to present *Balanced Scorecard* as a tool that can improve overall business of Croatian entrepreneurs by applying the practice of multinational companies as an example of successful implementation and management of business processes.

KEY WORDS: corporate governance, Balanced Scorecard , business performance, business strategy, performance measurement, Balanced Scorecard implementation, Balanced Scorecard perspective

1. UVOD

Tema ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada je „Balanced Scorecard – primjena u proizvodno/prodajnom sektoru na primjeru poduzeća u Republici Hrvatskoj“. Promjenjiva poslovanja od tvrtki zahtijevaju razvijanje razvojne strategije koja će omogućiti prilagodbu trenutnoj situaciji na tržištu i povećanje konkurentske prednosti. *Balanced Scorecard* se pokazala jako učinkovita kao metoda unapređenja poslovanja. *Balanced Scorecard* se može definirati kao pažljivo izabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije koje se mogu kvantificirati. Ovaj pristup korištenja nefinancijskih pokazatelja nastao je devedesetih godina prošlog stoljeća kao rezultat znanstveno – istraživačkog rada Roberta Kaplana i Davida Nortona. Ovakav model predstavlja pristup za mjerenje performansi tvrtke kojim se nastoji osigurati uspješna implementacija usvojene strategije putem povezivanja strateških, operativnih i financijskih ciljeva, a u svrhu ostvarivanja kvalitetnijeg i likvidnijeg poslovanja. Svrha ovog diplomskog rada je istražiti i objasniti pojam *Balanced Scorecard*, mjere učinaka nakon primjene *Balanced Scorecard*-a u pojedinoj organizaciji, ukazati na prednosti i nedostatke primjene ovog modela, te kroz konkretne primjere iz prakse, prikazati postignute rezultate nakon uvođenja i primjene *Balanced Scorecard*-a. Koristit će se podaci na primjeru za etablirane multinacionalne kompanije koja posluje kao lider na hrvatskom tržištu. Tema je razrađena od sažetka, uvoda, kroz nekoliko poglavlja, počevši od osnovnih informacija, do primjene modela u praksi kroz određene primjere uspješnog modela poslovanja na primjeru multinacionalne kompanije što bi trebalo prikazati kao model za unaprijeđenije poslovanja hrvatskih poduzeća.

Na kraju rada iznesen je zaključak navedene metode poslovanja kao unapređenja poslovanja uz prednosti i nedostatke te popis korištenih knjiga, web stranica uz popis korištenih slika, tablica i grafikona.

1.1. Problem istraživanja

Uzimajući u obzir izrazitu dinamiku tržišta, posebno u današnje vrijeme gdje je sve bazirano na IT infrastrukturi i cloud tehnologijama, te gdje najmanje ne prilagođavanje trendovima industrije može značiti usporavanje cijelog poduzeća. Društva se orijentiraju na globalna tržišta, koriste se razni načini i modeli kako bi se postiglo efektivnije i efikasnije poslovanje, no to ponekad rezultira nejasnim i ne konzistentnim informacijama.

Kako bi se otklonile moguće neizvjesnosti i što preciznije odredio najprihvatljiviji put, odnosno način za ostvarenje postavljenih ciljeva, proizlazi potreba za integraciju sustava praćenja poslovanja na dnevnoj bazi u svrhu prepoznavanja, a posljedično i otklanjanja potencijalnih problema.

U poslovanju se pojavljuju individualizirani modeli, no izuzetno je bitno držati se strukovnih pravila te načela i standarda kako bi se ti rezultati što točnije i objektivnije interpretirali te umanjio faktor subjektivnosti koji ima izrazito velik utjecaj u određenim modelima. Ovim činjenicama otkriva se problem istraživanja.

Problem istraživanja je objasniti i prikazati kakav utjecaj ima primjena *Balanced Scorecard* u proizvodno/prodajnom sektoru te pokazati primjer dobre prakse i ukazati na prepreke s kojima se susreću mnoge tvrtke u proizvodno prodajnom sektoru u Republici Hrvatskoj.

1.2. Predmet istraživanja

U svrhu što preciznijeg vrednovanja, u radu će biti analizirani rezultati dobiveni ispitivanjem potrošača prema nekoliko skupina, baziranih na ulaznim podacima definiranim kroz strategiju proizvodno/prodajnog društva u Republici Hrvatskoj. Promatrano vremensko razdoblje je jedna poslovna godina.

Rezultati će biti potkrijepljeni teorijskim okvirima na temelju koji će biti prezentirane njihove prednosti odnosno nedostaci. Obzirom na kompleksnost samog *Balanced Scorecard a*, uz analizu rezultata, potrebno je detaljno analizirati ulazne podatke, strukturu profitabilnosti proizvoda, dostupnost istih te poslovnu okolinu u kojoj društvo posluje.

Balanced Scorecard biti će prikazan teorijskim osnovama uzimajući u obzir ograničenja u pristupu informacijama. Ove činjenice dovode do predmeta istraživanja.

Predmet ovog istraživanja je određivanje utjecaja primjene *Balanced Scorecard* modela na temelju postavljenih poslovnih ciljeva na primjeru proizvodno/prodajnog poduzeća.

U svrhu prikaza izravnog utjecaja upravljanja proizvodima (*category management*), u ovom radu, predmet istraživanja temeljit će se na jednom distributivnom mjestu – hladnjaku – te organizaciji istoga sukladno profitabilnosti proizvoda koji se u njemu nalaze.

1.3. Ciljevi istraživanja

Provedbom empirijskog istraživanja, dobiveni rezultati bit će analizirani i komparirani. Nakon komparacije rezultata, modeli će biti ponderirani na temelju odstupanja od planiranih rezultata i realiziranih rezultata promatranog razdoblja.

Konačna analiza i interpretacija dobivenih rezultata bit će ključna za prihvaćanje odnosno odbacivanje hipoteze. Uz interpretaciju *Balanced Scorecard* alata i analizu utjecaja upravljanja proizvodima, prikazati će se važnost alata u strateškim odlukama društva, efikasnosti i efektivnosti u smislu dostupnost informacija top menadžmentu.

Navedenim činjenicama, dolazimo do primarnog cilja istraživanja – odrediti važnost primjene *Balanced Scorecard* a u proizvodno/prodajnom sektoru u svrhu upravljanja kategorijama proizvoda te analizirati utjecaj tržišne izvedbe (*execution*) na poslovanje društva. Ciljevi istraživanja nastoje odgovoriti na sljedeće pretpostavke:

Kroz rad se nastoje se pojasniti i prikazati na primjeru iz prakse ključne ideje koncepta *Balanced Scorecard*:

- a) za uspješno upravljanje nisu dovoljni samo financijski pokazatelji poslovanja
- b) uspješna organizacija nastoji upravljati procesima kroz četiri poslovna područja: financije, kupci, interni poslovni procesi te učenje i razvoj
- c) primjena i poslovanje u skladu sa *Balanced Scorecard* modelom, osigurava kvalitetno ostvarenje strateških ciljeva

1.4. Istraživačka pitanja

Kroz ovaj rad nastoji se odgovoriti na nekoliko temeljnih istraživačkih pitanja u svrhu prikazivanja važnosti *Balanced Scorecard* alata.

- 1) Na kojim temeljnim pretpostavkama se temelji struktura *Balanced Scorecard* modela, odnosno alata?
- 2) U kojoj mjeri *Balanced Scorecard* alat poboljšava performanse poslovanja društva, odnosno na koji način može odrediti strategiju društva?
- 3) Može li *Balanced Scorecard* bit glavni upravljački model na svim upravljačkim razinama proizvodno/prodajnog poduzeća?

- 4) Koji sekundarni poslovni procesi i koji dionici poslovnog sustava izravno utječu na ostvarenje kratkoročnih, odnosno dugoročnih ciljeva poslovanja?
- 5) U kojoj mjeri alat opisuje odnos planiranih i ostvarenih ciljeva?
- 6) Koje su ključne prednosti navedenog modela?

Na navedena pitanja, nastoji se odgovoriti kroz konstataciju da implementiranjem *Balanced Scorecard* alata i interpretiranjem rezultata dobivenih primjenom *Balanced Scorecard* alata, je moguće odrediti izravni utjecaj *Balanced Scorecard-a* na poslovne rezultate društva.

S obzirom da uspješnost poslovanja ovisi o velikom broju čimbenika, razvilo se mnogo metoda u svrhu upravljanja poslovnim subjektom- svaka metoda ima drugačije polazište i temelje na različitim čimbenicima koji su bitni za ostvarivanje planiranih rezultata, dok *Balanced Scorecard* daje realni uvid u organizaciju poslovanja s naglaskom na obuhvaćanje internih i eksternih strategija, procedura i politika pojedinog društva. Ovaj rad temelji se na primjeru iz prakse – multinacionalno proizvodno/prodajno poduzeće koje je lider na hrvatskom tržištu. U nastavku pregled modela i perspektiva:

Slika 1: Pregled modela i perspektiva na primjeru proizvodno/prodajnog poduzeća

Financijska perspektiva			
Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Povećanja prihoda (Increase Revenue)	Povećanje prihoda po jedinici mjere (eura po litri)	5% u odnosu na prethodnu godinu	Implementacija poskupljenja ključnih pakiranja
Povećanje profitabilnost (Increase Profitability)	Povećanje tržišnog udjela profitabilnih pakiranja	3% u odnosu na prethodnu godinu	Ulaganja u marketing sa fokusom na ekstra profitabilna pakiranja
Smanjenje operativnih troškova (Decrease Operating Costs)	Outsourcing distribucije	Smanjenje ukupnih operativnih troškova za 4%	Pozivni tender za sva distributivna poduzeća koja posluju na tržištu
Kupci			
Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Poboljšati razumljivost ponude (Improve Clarity Of Offering)	Indeks udjela tržišta	povećanje 2%	Ulaganje u nove prodajne kanale i unaprijeđenje tržišne izvedbe
Poboljšati percepciju tržišta (Improve Market Perception)	Društveno odgovorno poslovanje	Nagrada zaštite okoliša	Ambalaža recikliranih proizvoda
Poboljšanje zadovoljstva kupaca (Improve Customer Satisfaction)	Indeks zadovoljstva kupaca	više od 90%	Radionica sa ključnim kupcima i poboljšanje procesa upravljanja proizvodima
Interni procesi			
Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Povećanje izbora ponuda (Improve Offering Selection)	Diverzifikacija portfolia proizvoda	Uvođenje novih kategorija	Distribucija jakih alkoholnih pića
Poboljšanje informacijskih usluga (Improve Information Services)	Kanali komunikacije	Uvođenje novih kanala komunikacije	Komunikacija putem socijalnih mreža
Optimizacija količine zaliha (Improve Stock Reliability)	Optimizacija troška skladištenja	Smanjenje troška zaliha više od 5%	Uvođenje SAP-a i planiranje prodaje na tjednoj bazi - Forecast prodaje
Poboljšanje kontrole troškova (Improve Cost Control)	Unaprijeđenje procesa distribucije	Smanjenje troškova 5%	Uvođenje operativnog programa za optimizaciju dostavnih ruta
Organizacijske sposobnosti			
Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Poboljšanje znanja i sposobnosti (Improve Knowledge and Skills)	Individualni razvoj zaposlenika	Razvojni plan za svakog zaposlenika	Interne i eksterne edukacije zaposlenika
Poboljšanje IT infrastrukture (Improve Technology)	Nadogradnja računalnog sustava	Zamjena 50% informatičke opreme	Nabava adekvatne informatičke opreme
Poboljšanje lanca opskrbe (Improve Supply Chain)	Digitalizacija procesa	Uvođenje SAP-a	Implementacija SAP-a kroz godinu dana

Izvor: Autor prema Intrafocus. <https://www.intrafocus.com/Balanced-scorecard/> (pristupljeno 11.10.2019.)

1.5. Metode istraživanja

Pri prikupljanju podataka za potrebe teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno sekundarna istraživanja. Izvori podataka su znanstvene i stručne inozemne i domaće publikacije te Internet. Prilikom izrade ovog diplomskog rada odabrane su statistička metoda, metoda sinteze, metoda apstrakcije i metoda kompilacije.

Spajanjem prikupljenih pojedinačnih materijala u jednu cjelinu izvedeni su zaključci o Sustavu uravnoteženih ciljeva što karakterizira metodu sinteze. Metodom apstrakcije izdvojene su bitne od nebitnih informacija i podataka neophodnih za nastanak diplomskog rada. Metodom kompilacije uzeta su u obzir dosadašnja istraživanja i znanstvene teorije te je sustavom navođenja literature korištenjem fusnota citirano sve ono što je preuzeto od drugih.

Za ostvarivanje ciljeva empirijskog dijela rada obavljen je intervju sa zaposlenikom korporacije na menadžerskoj funkciji. Temeljem informacija dobivenih na intervju napravljena je i provedena anketa na operativnoj razini.

2. MODEL BALANCED SCORECARD

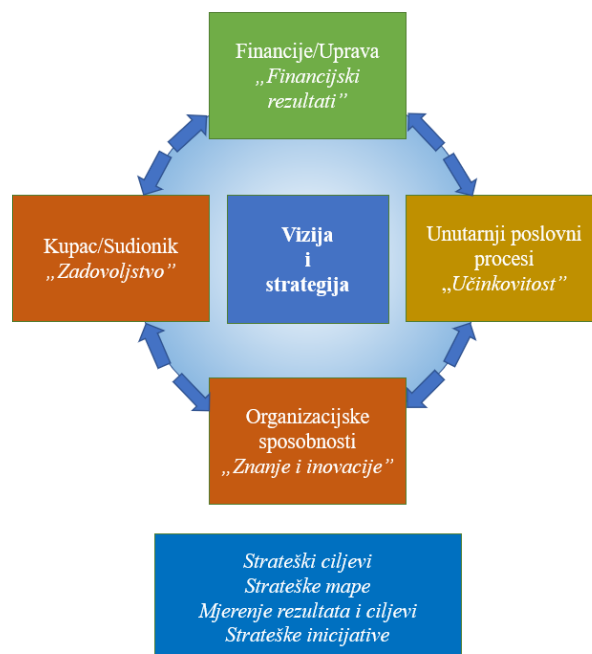
2.1. Osnovne Balanced Scorecard modela

Otkrivajući slabosti i nejasnoće prijašnjih pristupa menadžmenta, model *Balanced Scorecard* nudi jasne smjernice što organizacija mora mjeriti da bi se uravnotežila financijska perspektiva. Prvotni cilj je bio stvoriti instrument koji će omogućiti poboljšanje dugoročnog, strateškog planiranja unutar organizacije.¹ *Balanced Scorecard* je alat menadžmenta, a ne samo sustav mjerenja, koji omogućava organizaciji da razjasni svoju viziju i strategiju. Model se može opisati kao pažljivo odabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije koje se mogu kvantificirati. Mjere koje su odabrane za *Balanced Scorecard* predstavljaju alat koji voditelji organizacija koriste, tj. njime se omogućava povratna veza internih i eksternih procesa, a sve u svrhu kontinuiranog unapređenja strategije i rezultata poslovanja. Robert Kaplan (Profesor računovodstva na sveučilištu Harvard) i David Norton (Konzultant) početkom devedesetih godina prošlog stoljeća razvili su novi pristup strateškom menadžmentu koji su nazvali *Balanced Scorecard*.

Naime, oni su 1990. godine provodili studiju na uzorku desetak organizacija u cilju da istraže nove metode mjerenja uspješnosti poslovanja. Poticaj za izradu studije bilo je rastuće uvjerenje da su financijske mjere učinaka nedjelotvorne za modernu organizaciju. *Balanced Scorecard* je alat za strateško planiranje i upravljanje sustavima koji se koristi svugdje u svijetu. Ima za cilj uskladiti poslovanje s vizijom i misijom, poboljšati unutarnju i vanjsku komunikaciju, te pratiti izvedbu strateških ciljeva. *Balanced Scorecard* je jedan od najnaprednijih i najsvestranijih poslovnih alata koji se primjenjuje na tržištu. Može se mjeriti učinkovitost najvažnijih čimbenika koji utječu na uspjeh poslovanja, a praćenjem ključnih pokazatelja uspješnosti, može se stvoriti baza izvedaba i mogućnosti korištenja ovog sustava za praćenje učinkovitosti. *Balanced Scorecard* ne gleda samo financijsku mogućnost organizacije već koristi podatke o kupcima, internim procesima, zaposlenicima, učenju i rastu.

¹ Niven, R. P. (2007) *Balanced scorecard korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*. Zagreb: Poslovni dnevnik, Masmedia, str. 31.

Slika 2: Balanced Scorecard



Izvor: Leap Product Management. <https://www.growbyleaps.com/single-post/2017/03/07/Balanced-Scorecard-for-Product-Managers-Part-One> (pristupljeno 11.10.2019.)

Kaplan i Norton opisuju *Balanced Scorecard* kao model uravnoteženih ciljeva, ali zadržava tradicionalne financijske mjere. Financijske mjere govore o prošlim događajima i adekvatne su za organizacije industrijskog doba kojima ulaganja u dugoročne sposobnosti i odnose s kupcima nisu od velike važnosti, a nisu adekvatne za praćenje i vrednovanje puta kojim organizacija informacijskog doba mora proći kako bi kreirala buduće vrijednosti kroz ulaganja. *Balanced Scorecard* je evoluirala do potpunog strateškog alata i modela upravljanja sustavima, a to je odabrani skup mjera izvedenih iz strategije organizacije uz pomoć kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti organizacije uz mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja čimbenika uspješnosti. Uprava organizacije je odgovorna za izgradnju modela u kojem je važno precizno utvrditi misiju i viziju organizacije. Vizija predstavlja pravac u kojem se organizacija namjerava razvijati, a misija definira i određuje viziju sa stajališta poslovnih područja u kojima treba biti konkurentna. Model *Balanced Scorecard-a* razvija se za točno određenu namjenu u skladu s prethodno postavljenim konceptom, a da bi bio uspješan alat, mora biti usklađen s misijom,

vrijednostima, vizijom i strategijom organizacije tvrtke u koje se uvodi. U pravilu misija se ne mijenja, ali u posebnim slučajevima misija se tijekom vremena može promijeniti kako bi organizacija iskoristila novonastalu tržišnu mogućnost ili kako bi se prilagodila novim tržišnim zahtjevima. Znači, organizacije bi trebale izmijeniti ili revidirati svoju misiju ako ona nema uporište u realnoj situaciji na tržištu ili ako ne osigurava pozitivan smjer za poslovanje organizacije. Vizija predstavlja prijelaz iz statičkih misija (razlog postojanja) i središnjih vrijednosti (kultura) u dinamičan svijet strategije koju treba provesti kako bi se postiglo željeno buduće stanje. Budući da vizija djeluje kao spona između misije, središnjih vrijednosti i strategije, ona predstavlja najkritičniju komponentu, stoga je potrebno posvetiti posebnu pažnju njezinu formuliranju. Poteškoća s definiranjem strategije je u tome da ona ima različita značenja za različite ljude u organizaciji. Provođenje strategije puno važnije od formuliranja same definicije strategije. Nakon istraživanja, Kaplan i Norton došli su do zaključka da samo 10% organizacija provodi svoju strategiju. Kako bi organizacije uspjele u vlastitom poslovnom pothvatu, potrebno je s velikom jasnoćom staviti naglasak na strategiju kako bi je svatko u organizaciji razumio i svakodnevno djelovao u skladu s njom. Revizija pruža izvanrednu mogućnost da se odredi da li zaposlenici u gornjim i donjim dijelovima korporativne hijerarhije doista podupiru vrijednosti koje je organizacija definirala.

Balanced Scorecard osigurava realniju procjenu ukupnog postignuća organizacije jer sagledava organizaciju s četiri uravnotežene perspektive. Riječ je o uravnoteženosti između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, monetarnih i nemonetarnih pokazatelja, između kasnih i ranih indikatora te između internih i eksternih faktora. Ovaj alat omogućava realnu procjenu organizacije i uspostavljanje ravnoteže unutar nje. „*Balanced Scorecard* je izronio kao dokazani i uspješan alat u našoj potrazi da zabilježimo, opišemo i provedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe neke organizacije te da u procesu omogućiti organizacijama uspješnu provedbu svojih različitih strategija.”²

Model *Balanced Scorecard-a*, otkako je nastao usvojen je u brojnim organizacijama širom svijeta, kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama. Mnogobrojne organizacije su uočile da sa manjim modifikacijama *Balanced Scorecard-a* mogu povećati vrijednost organizacije i ispuniti misiju svog postojanja. Ovaj alat u službi je da pomogne u prevladavanju dva osnovna problema, a to su: efikasno mjerenje performansi organizacije te

² Niven, R. P., str. 31.

uspješno implementiranje strategije. U prilog ovom modelu ide to što njegova popularnost ne pada, vrlo je popularan alat zbog svoje jednostavnosti i nepogrešive djelotvornosti. Model se može primjenjivati u svim vrstama organizacija kao što su profitne, neprofitne, vladine, nevladine, privatne i javne.

Na našim područjima, multinacionalne i inozemne organizacije koja imaju svoja postrojenja uglavnom primjenjuju *Balanced Scorecard* model, dok nacionalne organizacije sve više shvaćaju prednosti ovog modela. S obzirom na široku primjenu svaka organizacija sastavlja svoje vlastite pokazatelje na osnovu zadanih ciljeva. Dražić Lutilsky navodi:

- Popis ciljeva za perspektivu, popraćen detaljnim opisom svakog cilja,
- Opis pokazatelja za svaki cilj,
- Prikaz kako se svaki pokazatelj može kvantificirati i prikazati,
- Grafički model povezanosti pokazatelja unutar perspektive i povezanosti
- pokazatelja s pokazateljima ili ciljevima u drugim perspektivama.³

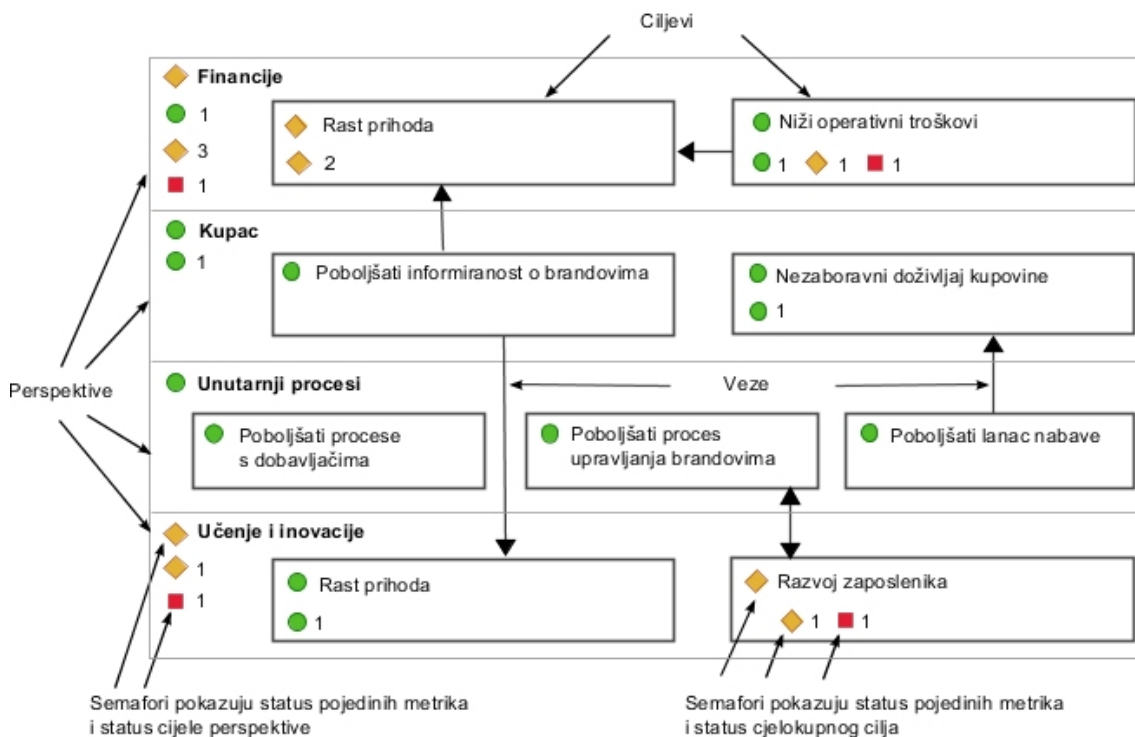
Niven navodi tri područja koja usko povezujemo sa terminom ravnoteže između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspjeha. *Balanced Scorecard* je prvotno bio zamišljen kao alat kojim će se riješiti nepovezanost financijskih i nefinancijskih pokazatelj. Ravnoteža između internih i eksternih faktora organizacije karakterizira dionice i kupce kao vanjske faktore predstavljanje preko zaposlenika i internih procesa.

Ravnoteža između pokazatelja prošlosti i budućnosti gdje su pokazatelji prošlosti dostupni i objektivni, ali nedostaje moć priviđanja. Pokazatelji budućnosti su vođeni postignućima pokazatelja prošlosti. *Balanced Scorecard* bi trebao biti spoj ove dvije vrste pokazatelja. Strateška mapa je komunikacijski alat koji se koristi kako bi se prikazala sveukupna vrijednost koja je stvorena za organizaciju. Ona prikazuje logičnu vezu između strateških ciljeva o obliku uzročno posljedičnog lanca. Poboljšanje učinkovitosti u perspektivama učenja i rasta omogućava organizaciji da poboljša svoje perspektive internog procesa, što nadalje omogućava stvaranje željenih rezultata kod financijske perspektive i perspektive kupaca. Za svaku strategiju određuju se aktivnosti koje će strategiju implementirati. Aktivnosti imaju svoje ciljeve, koji postaju dijelovi strateške mape ciljeva i smještaju se u jednu od perspektiva *Balanced Scorecard* (financije, korisnici, interni procesi i učenje i rast). Razmatranjem SWOT elemenata, strategija, te ciljeva aktivnosti kojim se strategije

³Dražić L.I. (2013) Obilježja "Balanced Scorecard" modela. Zagreb: Računovodstvo i financije, str. 16-18., <https://www.bib.irb.hr/982911>, 24.02.2019. (pristupljeno 11.10.2019.)

implementiraju, dolazimo do lanca uzroka i posljedica ciljeva, tj. strateške mape ciljeva. Ukoliko na ostvarenje nekog cilja utječe ostvarenje dva ili više drugih ciljeva, određuju se težine utjecaja. Strateška mapa ciljeva je preduvjet za definiranje strateške mape mjera.

Slika 3: Model strateške mape



Izvor: Hrvatska znanstvena bibliografija. <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=354146> (pristupljeno 11.10.2019.)

Prilikom izrade strateške mape i *Balanced Scorecard* mjerila suočavamo se sa važnim pitanjem: koliko ciljeva treba odabrati i koji će oni biti?

Kaplan i Norton govore o četiri spomenute perspektive, ali sugeriraju da te četiri perspektive treba smatrati obrascem, a ne kalupom. Moguće je uvesti i petu perspektivu ili mogu biti samo tri. Odabir ovisi isključivo o tome što je i koliko potrebno da se ispriča strateška priča i stvore konkurentske prednosti. Međutim, ne treba zaboraviti jednu od mnogih privlačnosti prvobitnog sustava *Balanced Scorecard*, njegovu kratkoću.

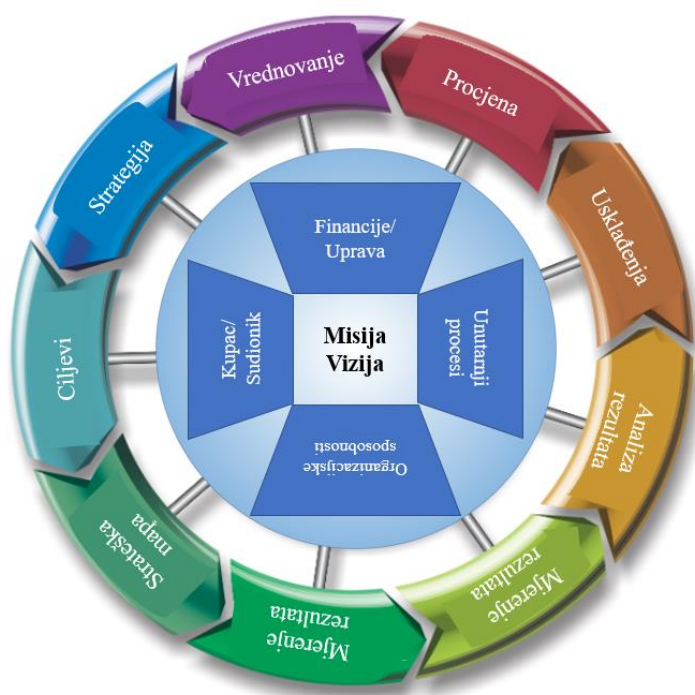
2.2. Razvoj Balanced Scorecard modela

Prema nagrađenom okviru modela koji je razvio *Balanced Scorecard* Institut „*Devet koraka do uspjeha*“, razvoj i implementacija *Balanced Scorecard* alata opisana je kao praktični pristup pri razvoju strategija i planova upravljanja poslovnim procesom korištenjem kompleksnog ali i individualiziranog alata.

Edukacija i treninzi relevantnih zaposlenika su sastavni element modela koji su orijentirani na mentoriranje, prilagodbu svih upravljačkih razina i proces rješavanje problema.

Naglasak je na razumijevanju i interpretaciji samoga alata ključnih za donošenje odluka. Međuovisnost se javlja, jer taj način postaje ne učinkovit sa protekom vremena uzimajući u obzir dinamiku promjena u poslovnom okruženju. Povezivanje ključnih čimbenika strateškog upravljanja daje važnost i relevantnost podataka dobivenih kroz primjenu alata – nastoji se vizualno prikazati povezanost svih poslovnih procesa koji doprinose rastu, razvoju i samoj učinkovitosti poslovne organizacije – povezanost projekata i zaposlenika zaduženih za izvršavanje definiranog procesa, strateškog upravljanja koje opisuje i određuje načine ostvarivanja misije, vizije i cilja poslovnog subjekta.

Slika 4: Shematski prikaz modela „Devet koraka do uspjeha“



Izvor: Autor prema Balanced Scorecard Institute. [https://www.Balancedscorecard.org/Balanced Scorecard - basics/the-nine-steps-to-success](https://www.Balancedscorecard.org/Balanced%20Scorecard%20-%20basics/the-nine-steps-to-success) (pristupljeno 11.10.2019.)

2.3. Uloga Balanced Scorecard u strateškom upravljanju

Često se javlja krivo tumačenje pojmova koji imaju istu svrhu ali različitu ročnost – da bi se ostvario pojedini kratkoročni cilj na dnevnoj, mjesečnoj ili pak godišnjoj razini, potrebno je taktičko upravljanje (niža upravljačka razina).

Strategija definira način izvršenja poslovnih procesa u svrhu ostvarivanja dugoročnih ciljeva za koje se očekuje ostvarenje i mjerljivost rezultata nakon jedne ili više poslovnih godina – kompetencija srednje i visoke, odnosno najviše upravljačke razine.

Pojam strateškog upravljanja ima zadatak jasno odgovoriti na pitanja:

- Koja je trenutna tržišna pozicija?
- Gdje se društvo želi pozicionirati na tržištu?
- Koji je najučinkovitiji način da bi društvo dostiglo unaprijed određeni cilj?

Iako se navode tri osnovna pitanja, sami proces je izrazito kompleksan i konstantno izložen kratkoročnim, odnosno taktičkim prilagodbama koje nastaju kao posljedica direktnog utjecaja konkurencije, lokalnih regulativa ili samih internih poslovnih procesa. Kako navodi M. Porter- "Poduzeća rastu i postaju sve složenija... ona trebaju sustavan pristup oblikovanja strategije. Strateško planiranje neminovno se javlja kao odgovor."⁴

Strategija je određenje dugoročnih ciljeva poduzeća, kao i izbor akcija te alokacija resursa kako bi se ostvarili ti ciljevi.⁵

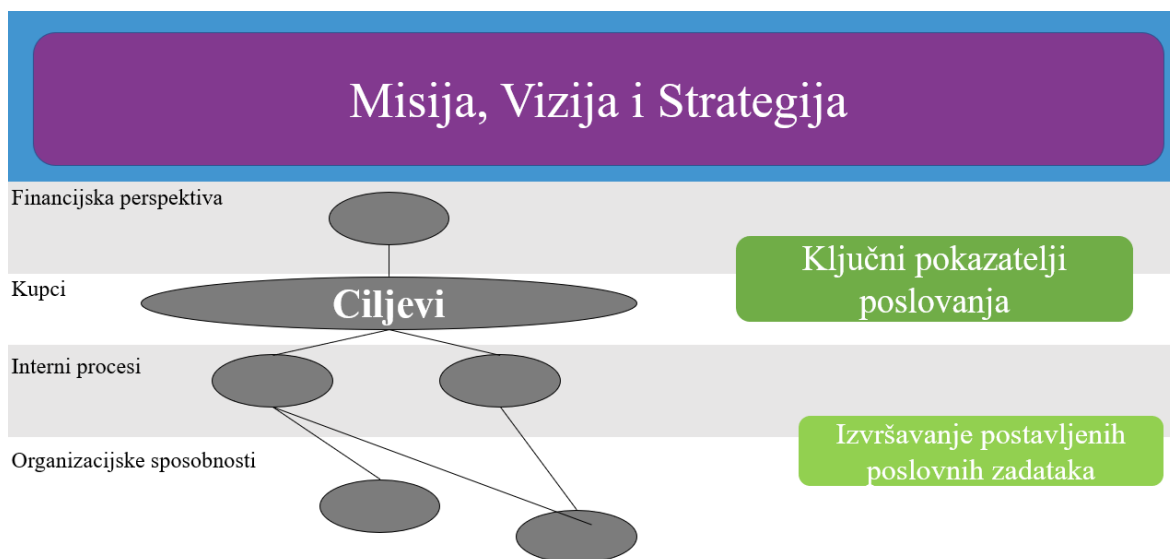
Proces strateškog planiranja i upravljanja nije definiran veličinom poslovnog subjekta, već jasnim, unaprijed određenim, ciljevima koje se želi ostvariti.

Sami proces počinje definiranjem elementarnih pretpostavki za postojanje poslovnog subjekta – misija, vizija i ciljevi.

⁴ Porter, M.E., (1987) Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking, The Economist, broj 303., str. 17-22.

⁵ Chandler A.D. (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, University of Florida, George A. Smathers Libraries, str 12.

Slika 5: Pregled osnovnih čimbenika Balanced Scorecard modela



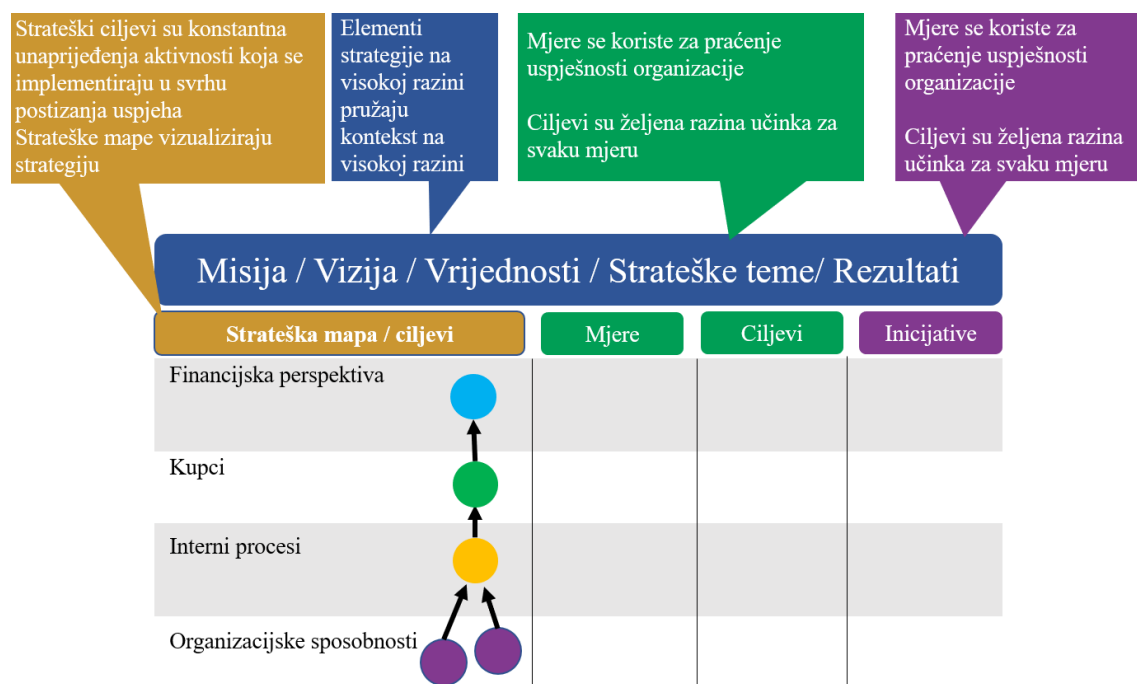
Balanced Scorecard koristi se za upravljanje strategijom

Izvor: Autor prema Balanced Scorecard Institute. [https://www.Balancedscorecard.org/BALANCEDSCORECARD -Basics/About-the-Balanced-scorecard_\(pristupljeno 11.10.2019.\)](https://www.Balancedscorecard.org/BALANCEDSCORECARD-Basics/About-the-Balanced-scorecard_(pristupljeno%2011.10.2019.))

Svrha *Balanced Scorecard* (BSC) je usmjeravati proces individualiziranog, odnosno prilagođenog procesa strateškog planiranja i upravljanja poslovnim subjektom kako bi se ostvarilo:

- Postavljanje jasnih ciljeva
- Uskladiti svakodnevni posao sa strategijom
- Postaviti prioritete projektima, proizvodima i uslugama
- Izmjeriti i pratiti napredak sukladno strateškim ciljevima

Slika 6: Pregled Balanced Scorecard koncepta kao poveznice svih elemenata strategije društva



Izvor: Autor prema Balanced Scorecard Institute. <https://www.Balancedscorecard.org/BALANCED SCORECARD -Basics/About-the-Balanced-scorecard> (pristupljeno 11.10.2019.)

Alat povezuje „točke“ između elemenata strategije kao što su misija (svrha), vizija (čemu se teži), temeljne vrijednosti (u što se vjeruje), područja strateškog fokusiranja (teme, rezultati i/ili ciljevi) i još mnogo operativnih elemenata kao što su ciljevi (aktivnosti kontinuiranog poboljšanja), rezultati (ili ključni pokazatelji uspješnosti ili KPI-ovi koji prate strateški učinak), ciljevi (željena razina uspješnosti) i inicijative (projekti koji pomažu pri ostvarenju ciljeva).⁶

Kako bi korištenje samog alata bilo moguće, potrebna je IT infrastruktura, tj. prilagodba organizacijskih jedinica prema relativno univerzalnom konceptu „*Just in time*“ – sjediniti, standardizirati i pravovremeno omogućiti pristup relevantnim podacima svakom dijelu vertikalne i horizontalne hijerarhije.

Nakon što se razvije i implementira indeksiranje podataka, alat za upravljanje rezultatima može se koristiti za pravovremenu distribuciju specijaliziranih podataka o učincima relevantnim osobama. Automatizacija procesa čini razliku u uspješnosti poslovanja – pruža

⁶ Izvor: Balanced Scorecard Institute. <https://www.Balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-scorecard> (pristupljeno 11.10.2019.)

konzistentnost i pravovremenost u vrednovanju rezultata, pomaže u pretvorbi podatka u informacije i znanja te pomaže u interpretiranju rezultata. Postoji više od stotinu tvrtki za razvoj automatiziranih pokazatelja i/ili tvrtki za razvoj automatizacije upravljanja. Neke su opcije posebno posvećene upravljanju performansama i/ili uravnoteženom pokazatelju rezultata. Drugi uključuju alate koji su prije svega dizajnirani za poslovnu inteligenciju, analitiku ili skladištenje podataka, ali imaju module posvećene upravljanju učinkom.⁷

2.4. Definiranje misije, vizije i ciljeva društva

Misiju definiramo kao nalog ili zadatak. U širem smislu možemo ju definirati i kao društvenu ulogu ili svrhu postojanja. "To je zadatak većeg značenja koji je od općeg interesa". Prilikom osnivanja organizacije, vlasnik ili osnivač namijenio joj je određenu društvenu ulogu ili zadatak. Osnovao ju je s određenom svrhom. Stoga će organizacija postojati dok bude ostvarivala svoju društvenu ulogu, odnosno izvršavala zadatke.

U trenutku kad to više ne bude u stanju, prestat će postojati. Misija je organizaciji određena i zadana u trenutku osnivanja, sukladno viđenju potrebe i zakonu, a odredio ju je vlasnik ili osnivač. Uloga menadžmenta organizacije sastoji se u obvezi ostvarivanja misije. Misija organizacije određena je ekonomskim i društvenim aspektom. Ekonomski aspekt ostvarivanja misije provodi se ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnost za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja. Značaj društvenog aspekta ostvarivanja misije organizacije naročito je izražen u organizacijama u potpunom ili pretežitom vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave. Oblikom vlasništva određena je i razina društvenog aspekta ostvarivanja misije.

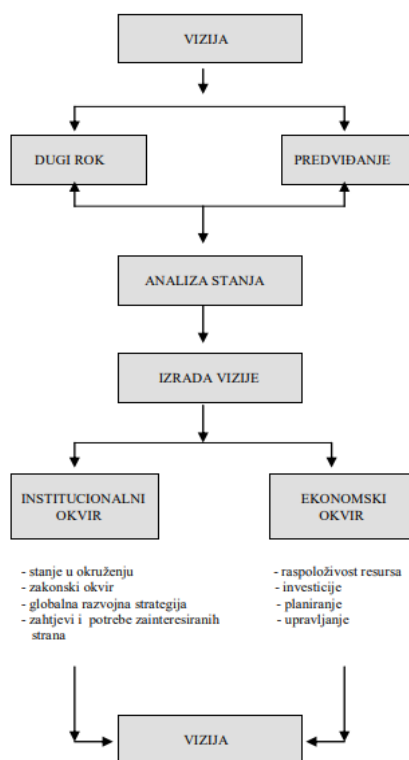
Stupanj učinkovitosti ekonomskog aspekta ostvarivanja misije direktno i snažno utječe na društveni aspekt. Društveni aspekt ujedno predstavlja institucionalni okvir u kojem organizacija treba ostvarivati svoju misiju. Kod profitnih organizacija oba aspekta ostvarivanja misije organizacije trebaju se ostvarivati na načelima profitabilnosti, jer jedino

⁷ Izvor: Balanced Scorecard Institute. <https://www.Balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-scorecard> (pristupljeno 11.10.2019.)

na taj način moguće je udovoljiti potrebama i zahtjevima svih zainteresiranih strana, što čini smisao sustava kvalitete.

Viziju se definira kao “... dalekosežnu zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata.” Dalekosežna zamisao o željenom i predvidljivom razvoju organizacije važan je čimbenik za opstojnost svake organizacije, posebice s aspekta ostvarivanja njezine misije. Dalekosežna zamisao, dakle vizija organizacije, područje je interesa vlasnika organizacije. Međutim, zadaća izrade vizije kao dokumenta, najčešće je u domeni vrhovnog menadžmenta. Ovu odgovornu zadaću gotovo je nemoguće izvršiti ukoliko nije shvaćena i utvrđena misija organizacije. Izradu vizije organizacije određuju dvije značajne odrednice- dugi rok i predviđanje razvoja događaja.

Slika 7: Prikaz definiranja vizije



Izvor: Hrvatska znanstvena bibliografija. https://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost_misije_vizije_strategije_politike_i_ciljeva_kvalitete.pdf (pristupljeno 11.10.2019.)

Zbog takvog određenja vizija organizacije izrađuje se u području planiranja. Stoga je nužno prije pristupanja izradi vizije utvrditi polazište, dakle izvršiti detaljnu analizu stanja. Utvrđivanje polazišta olakšat će predviđanje za budućnost. Pri tome treba voditi računa o institucionalnom i ekonomskom okviru, kako sadašnjem, tako i budućem.

Promjene institucionalnog okvira česte su, posebice u tranzicijskim zemljama, što izravno utječe na promjene u ekonomskom okviru. Stoga jednom utvrđena vizija ne mora biti trajno rješenje. Treba ju doživljavati dinamički. Treba ju doradivati kako bi u što većoj mjeri bila jasna i ostvariva. Vizija spada u područje određenja organizacije.⁸

2.5. Ciljevi društva

Ciljevi određuju svrhu postojanja društva, odnosno rezultat kojem se teži koji se želi ostvariti u nekom vremenskom roku. Ciljeve karakterizira određivanje važnosti, mjerljivost, vremenski okvir i jasnoća definiranja – proizlaze iz misije tvrtke. Uzimajući u obzir kriterij važnosti, dijele se na strateške, taktičke i operativne.

Strateški ciljevi u poduzeću usredotočeni su na buduću poziciju na tržištu, odnosno buduće rezultate. Strateški ciljevi se odnose na vremenski period dulji od jedne, a najčešće dulje od dvije godine.

Taktički ciljevi podrazumijevaju kraći vremenski period postavljanja, a svrha im je odrediti način kako ostvariti ciljeve određene na višoj upravljačkoj razini. Sukladno tome, taktički ciljevi su podloga i alat za ostvarenje strateških ciljeva društva.

Razina taktičkog planiranja je ključni čimbenik u procesu ostvarenja strateških ciljeva. Taktički ciljevi podijeljeni su po odjelima, uključujući odjel marketinga, odjel prodaje, odjel nabave, financija i ostalih.

⁸ Hrvatska znanstvena bibliografija. https://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost_isije_vizije_strategije_politike_i_ciljeva_kvalitete.pdf (pristupljeno 11.10.2019.)

2.6. Definiranje strategije

Prvi korak u određivanju strategije je analiza mikro i makro okoline poduzeća, odnosno prepoznati trenutno stanje poslovnog okruženja i poslovnih procesa kako bi se odredile smjernice za oblikovanje strategija.

Strategija je oblikovana misijom, ciljevima, politikama i strateškim smjernicama društva.

Slika 8: Definiranje strategije



Izvor: Autor

Strategija predstavlja put do ostvarenje ciljeva – skup aktivnosti u svrhu postizanja određenog cilja. Funkcionalna strategija razrađuje se na razini pojedinih poslovnih funkcija ili značajnijih organizacijskih jedinica. Razlikujemo ekonomske funkcionalne strategije od upravljačkih funkcionalnih strategija. Stupanj uspješnosti upravljačkih funkcionalnih strategija u velikoj mjeri određuje ostvarivanje ekonomskih funkcionalnih strategija. S druge strane, stupanj učinkovitosti ostvarivanja ekonomskih funkcionalnih strategija odredit će modalitete upravljačkih funkcionalnih strategija. Kauzalni odnos ovih dviju vrsta funkcionalnih strategija utjecat će na ostvarivanje strategije kao općeg utvrđenoga cilja postavljenog u kontekstu upravljanja poslovnim sustavom, kao i sustavom kvalitete u organizaciji. Strategija predstavlja jedan važan segment sustava kvalitete u organizaciji. Ostvarivanje strategije kao općeg cilja, kao i funkcionalne strategije u organizaciji, područje je odgovornosti vrhovnog menadžmenta organizacije.⁹

⁹ Hrvatska znanstvena bibliografija. https://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost_isije_vizije_strategije_politike_i_ciljeva_kvalitete.pdf (pristupljeno 11.10.2019.)

2.7. Strateško planiranje

„Esencijalni problem današnjih organizacija je to što ne razlikuju planiranje od strategiziranja (kreiranja strategije). Planiranje se odnosi na programiranje, a ne otkrivanje ili kreiranje. Planiranje je za tehokrate, a ne za sanjare. Davanje planerima odgovornost kreiranja strategije je kao tražiti od zidara da kreira Michelangelovu Pietu“.¹⁰

Planiranje je jedan od najvažnijih zadataka strateškog menadžmenta, a svrha je omogućiti procese kroz koje će se pravilnom uporabom resursa, ostvariti unaprijed definirani ciljevi.

Planiranje je poveznica između trenutne pozicije društva i pozicije u kojoj se društvo vidi nakon određenog vremenskog perioda. Strateškim planiranjem definira se način izvedbe strategije u svrhu ostvarenja ciljeva. Realizirani ciljevi su posljedica, odnosno rezultat kvalitetnog strateškog planiranja i upravljanja procesima.

Obzirom da je ostvarenje ciljeva proces koji uključuje djelovanje više odjela i razina istovremeno, izrazito je bitno da su sve ključne aktivnosti razumljive i da je svaki pojedinac, čimbenik procesa, svjestan važnosti

Osnove kvalitetnog strateškog planiranja sastavljene su od:

- cilja koji se želi postići,
- definiranih aktivnosti koje je dovode do ostvarenja cilja,
- potrebnih resursa,
- načina izvedbe plana.

¹⁰ Sikavica, P. (2008) Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmmedia, str. 191.

Tablica 1: Karakteristike ciljeva u odnosu na razine planiranja

	Vrste planova		
Obilježja	<i>Strategijski planovi</i>	<i>Taktički planovi</i>	<i>Operativni planovi</i>
<i>Razina poslovanja za koju se razvijaju</i>	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
<i>Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju</i>	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
<i>Problematika koju pokrivaju, opisuju</i>	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
<i>Vremenska usmjerenost</i>	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
<i>Razina detaljnosti</i>	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
<i>Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju</i>	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 166.

2.8. Sinergija ERP sustava, KPI i Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je segmentirani alat izravno povezan sa kvalitetom ulaznih podataka prikupljenih internim ili eksternim sustavima, odnosno kanalima.

Key Performance Indicator (KPI)- Ključni pokazatelj uspješnosti- označava mjerljivu vrijednost učinkovitosti tvrtke u postizanju ključnih poslovnih ciljeva. Organizacije koriste KPI na više razina – na visokoj razini mogu se usredotočiti na stratešku uspješnost poslovanja, dok se na nižim razinama fokusiraju na procese u odjelima prodaje, marketinga, ljudskih resursa, podrške i drugih. *Balanced Scorecard* alat orijentiran je na strategiju, dok se KPI bazira na operativnim procesima – potrebno je jasno odrediti ključne pokazatelje uspješnosti koji služe kao ulazni podaci u modelu *Balanced Scorecard-a*.

Enterprise Resource Planning (ERP) – Svrha ERP-a je integrirati i kontrolirati sve poslovne procese iz jedne, zajedničke baze podataka. Korištenjem sustava ostvaruje se učinkovit i pravovremeni pristup svim informacijama. Obzirom da nema identičnog poslovnog subjekta, neophodno je prilagoditi ERP sustav sukladno *Balanced Scorecard* alatu. ERP sustav pruža zahtijevane informacije u realnom vremenu – sistematizirane, jasne i transparentne, numeričke, grafičke, lako razumljive, te i generira financijska i upravljačka izvješća koja čine ulazne elemente *Balanced Scorecard* alata pri donošenju odluka, kroz planiranje, provedbu i upravljanje strategijom tvrtke. Sinergija i integracija ERP-a i *Balanced Scorecard-a*, izravno utječu na produktivnost, povećanje tržišnog udjela, transparentnost i kvalitetu informacija, konkurentske prednosti i povećanje profitabilnosti.¹¹

¹¹ Izvor: Hal Ifip. <https://hal.inria.fr/hal-01615695/document> (pristupljeno 15.10.2019.)

2.9. Pristup „Četiri perspektive“

Često se postavljaju pitanja zašto je fokus na samo na financijskim rezultatima, klijentima odnosno kupcima, poslovnim procesima i organizacijskim sposobnostima. Četiri perspektive su jednostavno okvir, koji je tijekom desetljeća korištenja, postao jasan primjer i relevantan model. Što je još važnije, među perspektivama postoji uzročni odnos.

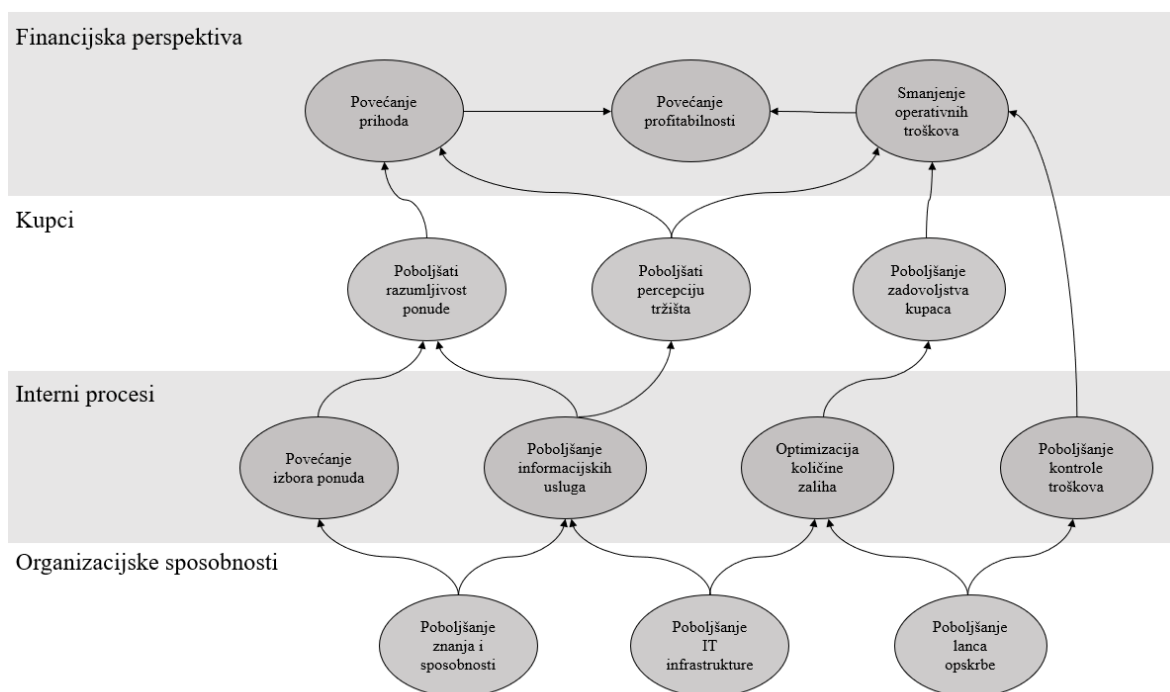
Promjene u organizacijskim sposobnostima, uzrokuju promjene u poslovnim procesima koje izravno utječu na kupce i samim time na financijske rezultate. Ne može se zajamčiti uzročno-posljedični odnos ako se doda nova perspektiva. Rezultat bi mogao biti koristan pokazatelj rezultata, ali po definiciji, ne bi bio ujednačen.¹²

¹² Izvor: Intrafocus. <https://www.intrafocus.com/Balanced-scorecard/> (pristupljeno 15.10.2019.)

3. PERSPEKTIVE BALANCED SCORECARD-a NA PRIMJERU IZ PRAKSE

Svrha alata je osigurati stalni, živi okvir koji se prenosi cijeloj organizaciji i pri tome prikaz rezultata mora biti ažuriran i dovoljno jednostavan za interpretaciju.

Slika 9: Prikaz pristupa Četiri perspektive



Izvor: Autor prema Intrafocus. <https://www.intrafocus.com/Balanced-scorecard/> (pristupljeno 11.10.2019.)

Kartice bi trebale koristiti tehnologiju za pružanje automatizacije u najvećoj mogućoj mjeri. Na kraju, ljestvica rezultata trebala bi postati dio kulture organizacije i radnog iskustva zaposlenika. Sustav temeljen na webu koji će se lako implementirati i omogućit brzo uvođenje i održivi pregled rezultata.¹³

¹³ Izvor: Intrafocus. <https://www.intrafocus.com/Balanced-scorecard/> (pristupljeno 15.10.2019.)

3.1. Financijska perspektiva

Glavno polazište za mjerenje rezultata i uspješnosti su financijska izvješća kopanije koja služe vodstvu poduzeća kao osnovni alat koji pomaže za pravovremeno reagiranje, upravljanje i usklađivanje sa postavljenim strateškim ciljevima.

Tri su grupe financijskih ciljeva:

- povećanja prihoda (*Increase revenue*)
- povećanje profitabilnost (*Increase profitability*)
- smanjenje operativnih troškova (*Decrease Operating Costs*)

Financijska perspektiva pokazuje utjecaj postavljene strategije poduzeća na poboljšanje financijskog stanja poduzeća, a rezultat je kvalitetne realizacije svih ostalih perspektiva.

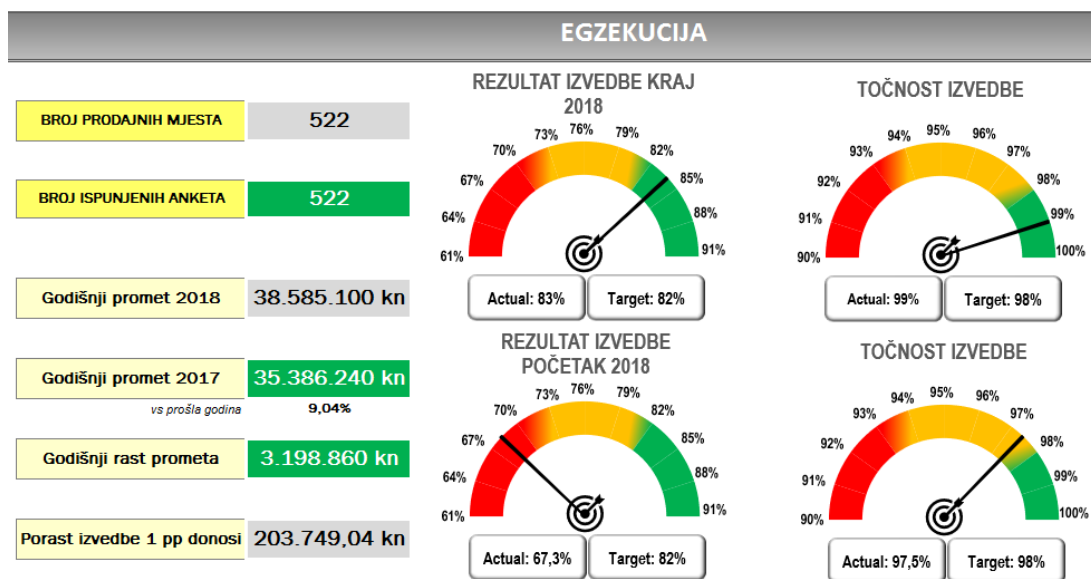
U nastavku slijedi primjer financijske perspektive proizvodno prodajnog poduzeća iz prakse.

Tablica 2: Prikaz financijske perspektive

Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Povećanja prihoda (Increase Revenue)	Povećanje prihoda po jedinici mjere (eura po litri)	5% u odnosu na prethodnu godinu	Implementacija poskupljenja ključnih pakiranja
Povećanje profitabilnost (Increase Profitability)	Povećanje tržišnog udjela profitabilnih pakiranja	3% u odnosu na prethodnu godinu	Ulaganja u marketing sa fokusom na ekstra profitabilna pakiranja
Smanjenje operativnih troškova (Decrease Operating Costs)	Outsourcing distribucije	Smanjenje ukupnih operativnih troškova za 4%	Pozivni tender za sva distributivna poduzeća koja posluju na tržištu

Izvor: Autor

Slika 10: Pregled rezultata egzekucije na primjeru iz prakse



Izvor: Autor

Na slici 10 je prikazan sumirani prikaz ostvarenih rezultata s obzirom na postavljeni cilj – na 522 prodajna mjesta realizirano je 522 anketa koje su odgovorile na pitanja o zadovoljstvu kupaca o dostupnosti proizvoda, broju hladnjaka, primjeni standarda izlaganja, broju izlaganja i vidljivosti samog proizvoda. Prema navedenom, prikazan je izravni utjecaj tržišne izvedbe na financijski rezultat, a samim time i na ukupno poslovanje.

Povećanje tržišne izvedbe sa 67,3% na 83%, rezultiralo je rastom godišnjeg prometa u iznosu HRK 3.2m – rezultat izravne korelacije tržišne izvedbe i povećanja prometa.

3.2. Perspektiva kupaca

Ciljevi i mjere koje su izravno povezane s kupcima s naglaskom na ostvarenje zadovoljstva kupaca, odnosno kakvu sliku imaju kupci o poslovnom subjektu. Ova perspektiva naglašava „pogled izvana“ na tvrtku te prilagodbu sukladno stajalištu svojih kupaca. Naglašava se prepoznavanje želja kupaca, a ne nužno, što se istima može ponuditi.

U nastavku slijedi primjer perspektive kupaca proizvodno prodajnog poduzeća iz prakse.

Tri su grupe ciljeva orijentiranih na kupce:

- poboljšati razumljivost ponude (*Improve Clarity Of Offering*)
- poboljšati percepciju tržišta (*Improve Market Perception*)
- poboljšanje zadovoljstva kupaca (*Improve Customer Satisfaction*)

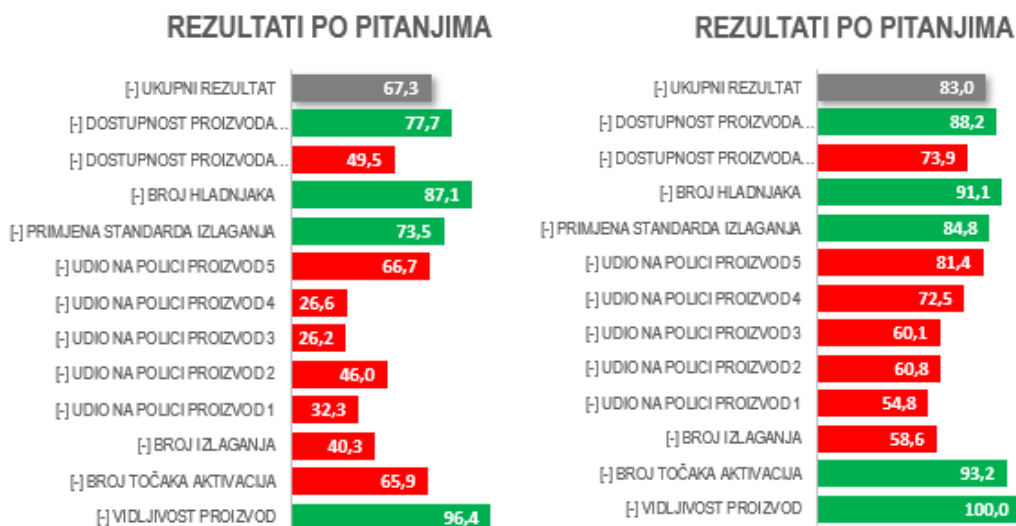
Tablica 3: Prikaz perspektive kupaca

Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Poboljšati razumljivost ponude (<i>Improve Clarity Of Offering</i>)	Indeks udjela tržišta	povećanje 2%	Ulaganje u nove prodajne kanale i unaprijeđenje tržišne izvedbe
Poboljšati percepciju tržišta (<i>Improve Market Perception</i>)	Društveno odgovorno poslovanje	Nagrada zaštite okoliša	Ambalaža recikliranih proizvoda
Poboljšanje zadovoljstva kupaca (<i>Improve Customer Satisfaction</i>)	Indeks zadovoljstva kupaca	više od 90%	Radionica sa ključnim kupcima i poboljšanje procesa upravljanja proizvodima

Izvor: Autor

3.2.1. Ostvareni rezultati

Grafikon 1: Pregled ostvarenih rezultata po kategorijama – gazirana i negazirana pića na početku i na kraju 2018. godine



Izvor: Autor

3.2.2. Anketiranje potrošača i analiziranje rezultata

Detaljnost uvida u stanje kvalitete usluge, odnosno zadovoljstva kupaca izravno je povezano i ovisi o kvaliteti i kvantiteti ulaznih podataka dobivenih anketiranjem potrošača.

Na sljedećim grafikonima prikazani su ostvareni rezultati prema kategorijama proizvoda podijeljenih u gazirana i negazirana pića

Grafikon 2: Pregled anketnog upitnika

Anketni upitnik tržišne izvedbe		Ponderi %
Ukupni rezultat	83,0	
Dostupnost proizvoda gaziranog asortimana	88,2	15
Artikl 1	28,2	
Artikl 2	31,4	
Artikl 3	7,9	
Artikl 4	9,0	
Artikl 5	11,7	
Dostupnost proizvoda negaziranog asortimana	73,9	15
Artikl 1	11,0	
Artikl 2	34,0	
Artikl 3	8,9	
Artikl 4	8,0	
Artikl 5	12,0	
Broj hladnjaka	91,1	15
Primjena standarda izlaganja	84,8	10
Udio na polici	74,2	10
Broj izlaganja	58,6	15
Broj točaka Aktivacija	93,2	10
Vidljivost proizvoda	100,0	10

Izvor: Autor

Na Grafikonu 2. prikazani su ostvareni rezultati prema pitanjima o tržišnoj izvedbi kategoriziranih proizvoda.

Ukupni rezultat je prosjek rezultata dobivenih iz podskupina „Dostupnost proizvoda“, „Broj hladnjaka“, „Primjena standarda izlaganja“, „Udio na polici“, „Broj točaka Aktivacija“ i „Vidljivost proizvoda“.

Svaki od artikala iz podskupina opisan je u podnaslovu *Upravljanje kategorijama proizvoda na primjeru hladnjaka* – prema profitabilnosti i obrtaju.

Broj hladnjaka predstavlja – postotak postavljenih hladnjaka na 522 kupca, što u ovom slučaju znači da je 476 kupaca imalo hladnjak u svom prodajnom prostoru.

Primjena standarda izlaganja predstavlja – postotak kupaca koji su se držali dogovorenog standarda izlaganja, gore opisanog pod *Upravljanje kategorijama proizvoda na primjeru hladnjaka*.

Udio na polici predstavlja – postotak zastupljenosti praćenih proizvoda na stalnoj polici sa pićima.

Broj izlaganja predstavlja – postotak izlaganja koji se nalazi u prodajnim prostorima kupaca, što znači da je na 522 prodajna mjesta postavljeno 306 izlaganja sa promatranim proizvodima.

Broj točaka aktivacije predstavlja – postotak izlaganja koja su bila složena prema zadanim standardima izlaganja promatranih proizvoda.

Vidljivost proizvoda predstavlja – postotak vidljivosti cijene proizvoda na prostoru na kojem se nalazi (stalna polica sa pićem, hladnjak ili izlaganje), opće poznato je da kupac neće kupiti proizvod ako ne zna cijenu proizvoda, stoga je ovo preduvjet da bi mjerenje uspjelo.

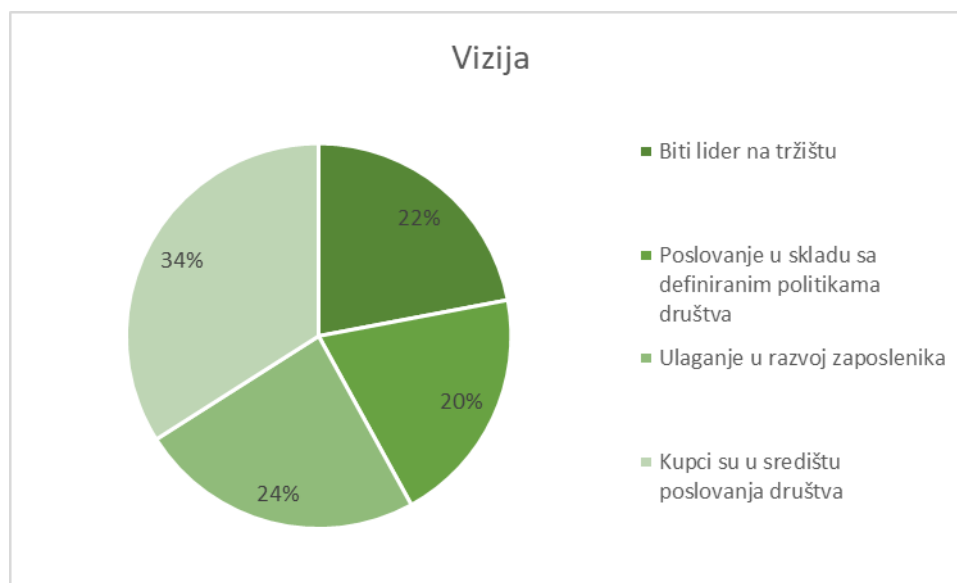
Kako je već navedeno kroz rad, svaki dionik društva utječe na učinkovitost, profitabilnost i na kraju, na samu sliku društva.

Uz navedena pitanja o proizvodima, istraženo je u kojoj mjeri je operativna razina upoznata s vizijom društva, razumijevanje strategije te proces prenošenja znanja i motivacija radnika.

Anketa je bazirana na 100 ispitanika od kojih su:

- 53 odjel prodaje
- 11 odjel marketinga
- 17 Odjel financija i kontrolinga
- 7 Odjel nabave
- 11 Odjel logistika
- 1 član Uprave

Grafikon 3: Rezultati ispitanika o ispunjenju vizije društva

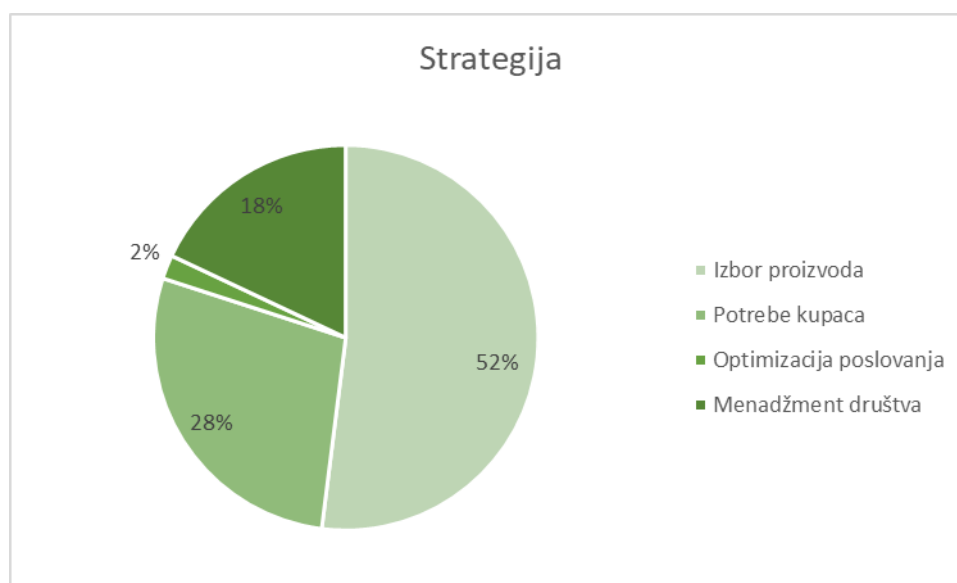


Izvor: Autor

U navedenom grafikonu prikazani su rezultati zaposlenika koji su odgovorili na pitanja kako društvo u svom radu ispunjava načela vizije.

- 22% je potvrdilo da društvo posluje u skladu sa postavljenom vizijom
- 20% je potvrdilo da se društvo pridržava ugovorenih politika i načela poslovanja
- 24% zaposlenika potvrdilo je da društvo ulaže u svoje zaposlenike
- 34% zaposlenika potvrdilo je kako društvo stavlja kupca na prvo mjesto

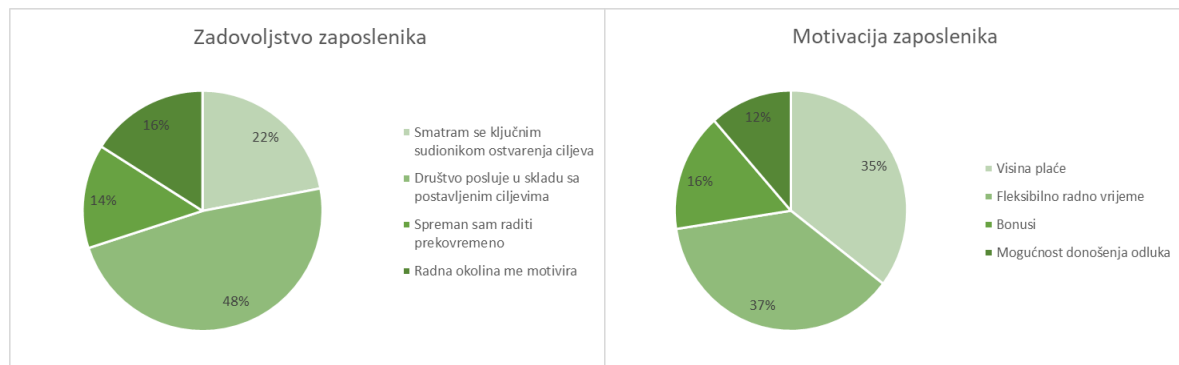
Grafikon 4: Rezultati ispitanika o provođenju strategije društva



Izvor: Autor

U navedenom grafikonu prikazani su rezultati zaposlenika koji su odgovorili na pitanja koliko kvalitetno društvo provodi strategiju, odnosno ispitanici su odgovorili prema njihovom mišljenju koji čimbenici izravno utječu na ispunjenje strategije društva.

Grafikon 5: Rezultati ispitanika o zadovoljstvu i motivaciji na radnom mjestu



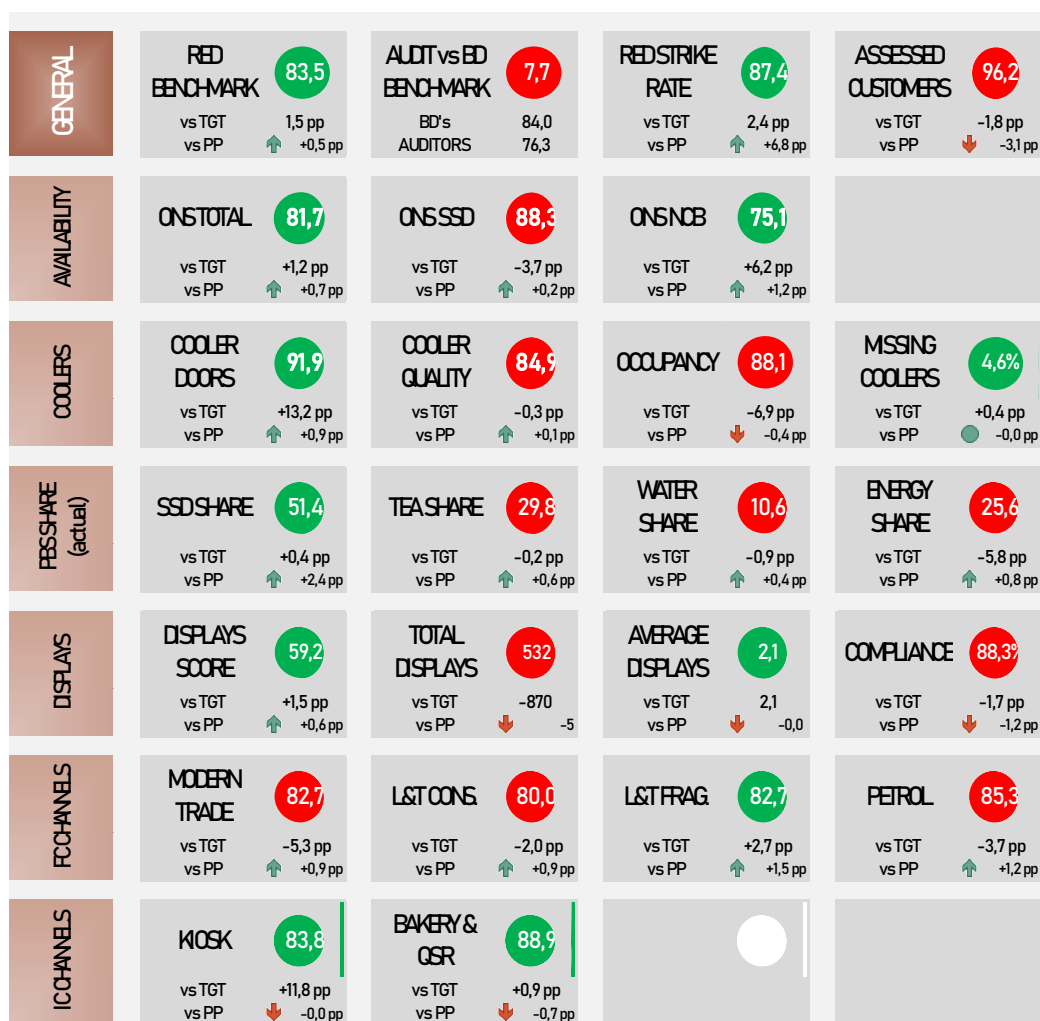
Izvor: Autor

Uz navedena pitanja o poslovanju društva, ispitanici su zaposlenici i o zadovoljstvu na radnom mjestu, odnosno motivaciji. Na Grafikonu 6 prikazani su rezultati ispitivanja.

Ostvarenje ciljeva je mjerljivo- sukladno tome, zaposlenici ostvaruju godišnje nagrade sukladno ostvarenim ciljevima. Naglasak je u samom procesu gdje voditelji poslovnih odnosa, sukladno svojim organizacijskim i pregovaračkim vještinama ostvaruju prodajne rezultate i s obzirom na iste, ostvaruju bonuse. Tim se način ujedno i motivira i nagrađuje zaposlenika.

U svrhu što preciznijeg i što kvalitetnijeg pregleda pojedinog poslovnog procesa, odnosno prodajnog mjesta, podaci koji se unose u *Balanced Scorecard* moraju biti izrazito dobro definirani i konzistentni.

Slika 11: Pregled ostvarenih planiranih rezultata na primjeru iz prakse



Izvor: Autor

Kao primjer korištenja i pregled svih prednosti u poslovanju koje sa sobom donosi *Balanced Scorecard*, kroz ovaj rad, *Balanced Scorecard* biti će opisan na primjeru iz prakse – u poslovanju svjetski poznatog globalnog lidera FMCG-a.

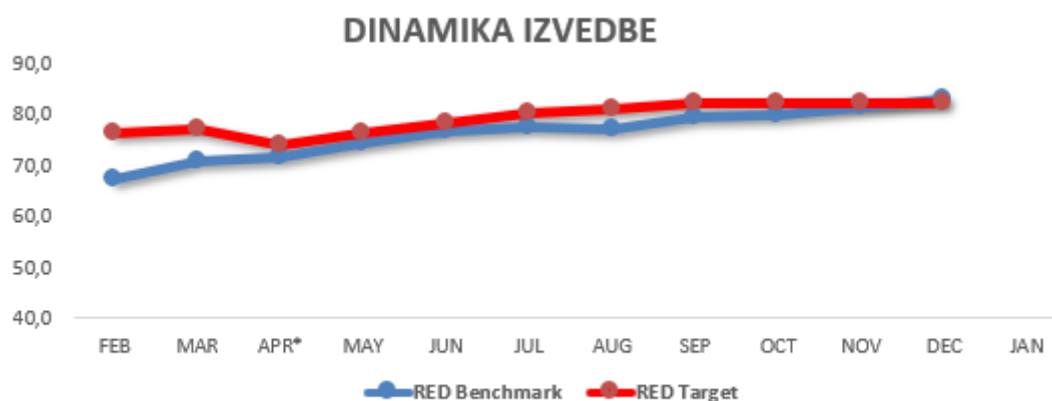
Kao jedan od ključnih čimbenika za poslovni uspjeh je ispitivanje kupca, razumijevanje njihovih želja i potreba, implementacija istih u poslovni proces, te praćenje i interpretiranje rezultata.

Na Slici 11 prikazani rezultati prikazuju kvalitetu poslovnog planiranja, te samu izvedbu planova. Prva kategorija (*General*) obuhvaća i daje uvid u ukupne ostvarene rezultate uzimajući u obzir sve navedene potkategorije:

- rezultate o dostupnosti proizvoda (*Availability*): Mjeri se zatečeno stanje u prodajnom mjestu. Proizvod se smatra dostupnim ako se nalazi u vidokrugu potrošača. Mjere se tri područja – ukupna dostupnost pića na cjelokupnom tržištu te dostupnost gaziranih pića i dostupnost ne gaziranih pića na tržištu
- kvaliteti i dostupnosti hladnjaka kao glavnog distribucijskog mjesta u prodajnoj mreži (*Coolers*) – mjere se 4 kategorije:
 - ukupan broj vrata hladnjaka na cijelom tržištu izražen u postotku (*Cooler doors*)
 - kvaliteta zadanih standarda izlaganja u hladnjaku (*Cooler quality*)
 - zastupljenost vlastitih proizvoda u dodijeljenom hladnjaku (*Occupancy*)
 - nestali hladnjaci, rizik od mogućeg gubitka imovine u poslovnim knjigama (*Missing coolers*)
- udio pića na stalnoj polici sa pićima (*PBS Sahare*) – dijeli se u 4 kategorije:
 - udio gaziranih pića (*SSD share*)
 - udio ledenih čajeva (*Tea share*)
 - udio vode (*Water share*)
 - udio energetske pića (*Energy share*)
- prisutnosti dodatnih pozicija/stalaka/izlaganja (*Displays*) – podjela u 4 kategorije:
 - postotak pokrivenosti kupaca sa stalkom/izlaganjem (*Displays score*)
 - ukupan broj stalaka/izlaganja na promatranom području (*Total displays*)
 - prosječni broj stalaka/izlaganja po prodajnom mjestu (*Average displays*)
 - postotak zadovoljenog pozicioniranja stalka/izlaganja u ciljanoj sekciji (*Compliance*)
- prodajnih mjesta kanala odgođene konzumacije (*FC channels*) – dijele se na 4 kategorije:
 - postotak ciljane izvedbe za kanal velikih trgovina (*Modern trade*)
 - postotak ciljane izvedbe za kanal malih udruženih trgovina (*L&T consolidate*)
 - postotak ciljane izvedbe za kanal malih samostalnih trgovina (*L&T fragmented*)

- postotak ciljane izvedbe za kanal benzinskih postaja (*Petrol*)
- prodajna mjesta kanala ne odgođene konzumacije (*IC channels*)
 - postotak ciljane izvedbe za kanal kioska (*Kiosk*)
 - postotak ciljane izvedbe za kanal pekare i trgovina brze hrane (*Bakery & QSR*)

Slika 12: Pregled dinamike izvedbe primjeru iz prakse



Izvor: Autor

Prema navedenom, dinamika ostvarenja ciljeva uvelike ovisi sezonskoj potražnji.

Imajući u vidu Hrvatsku kao turističku destinaciju, najveća korelacija između postavljenih prodajnih ciljeva i ostvarenja, počinje krajem proljeća odnosno u mjesecima kada je povećana vanjska aktivnost i vanjska temperatura.

Nadalje, već početkom proljeća, broj turista sa počinje rapidno povećavati. Ako pogledamo statističke podatke za turističke podatke, broj noćenja i dolazaka turista je u konstantnom porastu. Navedene činjenice služe kao konkretni primjer kvalitetnog planiranja, praćenja i izvedbe korištenjem *Balanced Scorecard* alata.

3.2.3. Upravljanje kategorijom proizvoda

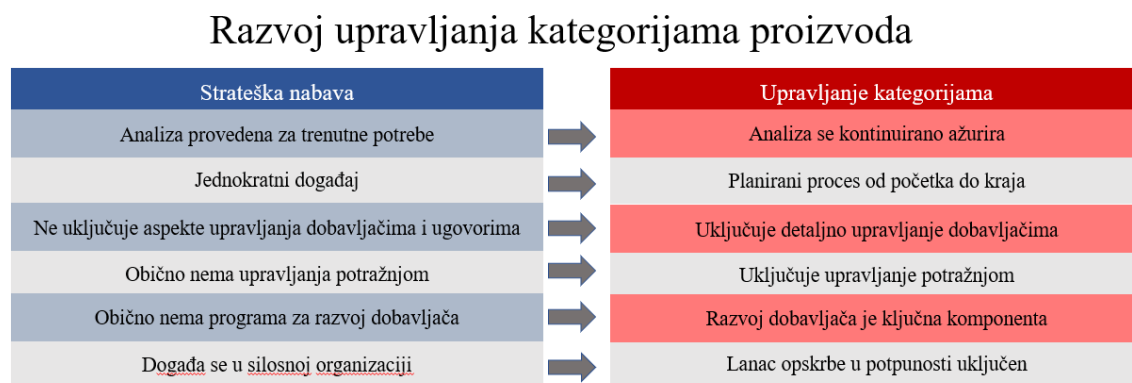
Pojam upravljanja kategorijama je vitalni proces svakog poslovnog subjekta.

Upravljanje kategorijama razvijeno je osamdesetih godina prošlog stoljeća i zahtijeva pristup upravljanju projektima da bi se poboljšali rezultati poslovanja – proces je strukturiran, mjerljiv i omogućuje stalna poboljšanja. Koristi se i u javnom i u privatnom sektoru, a iako nema standardnih zahtjeva za kategorizacijom ili grupiranjem, opće je pravilo grupiranje roba i usluga koje imaju slične karakteristike.

Društvo provodi kontinuiranu analizu kako bi bilo pratilo ali i bilo ispred trendova, umanjilo potencijalne rizike, odgovorilo na zahtjeva tržišta i potražnje. Upravljanje kategorijama uključuje upravljanje ponudom, kako bi se bolje razumjela struktura potražnje za robama i uslugama koje tvrtka koristi te im odredila prioritete na odgovarajući način. To osigurava da tvrtka pravilno upravlja novčanim tokovima.

Odjeli zaduženi za upravljanje kategorijama proizvoda također usko surađuju s dobavljačima kako bi se kontinuirano usklađivali, postigli bolje rezultate i ostvarili dodanu vrijednost. Sami proces uključuje interne odjele, ali i eksterne dionike.

Slika 13: Upravljanje kategorijom proizvoda



Izvor: Autor prema Sourcing Industry Group. <https://sig.org/blog/guide-understanding-category-management> (pristupljeno 11.10.2019.)

3.2.4. Prednosti upravljanja kategorijama proizvoda

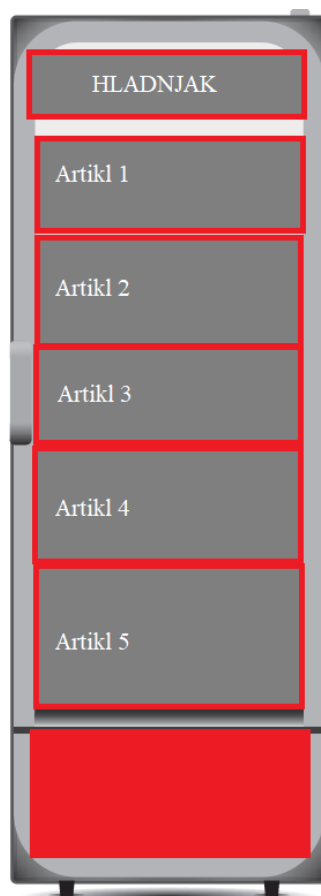
Kvalitetna primjena procesa upravljanja kategorijama izravno utječe na uspješnost poslovanja, poboljšanje kvalitete prodajnog procesa, veće uštede, optimizaciju resursa te daje bolji uvid u tržište. Samim time, otvara se više prilika za inovacije. Za razliku od strateškog pristupa upravljanju, upravljanje kategorijama je proaktivno i što rezultira boljim uvidom u čimbenike koji mogu utjecati na cijenu proizvoda, odnosno sluge.

Voditelj kategorije upravlja cijelim procesom, od nabave, preko distribucije do post prodajnih aktivnosti vezanih za proizvod. Na taj način organizacije, omogućeno je odrediti prioritete i strategije, što stvara utjecaj na postizanje nižih cijena i kvalitete usluga od pružatelja usluga. Voditelj kategorija koji iz perspektive klijenta, odnosno zaposlenika društva, suočit će se s internim i eksternim preprekama pokušavajući implementirati program upravljanja kategorijama u cijeloj organizaciji.

3.2.5. Upravljanje kategorijama proizvoda na primjeru hladnjaka

U ovom radu, primjer iz prakse baziran je na organizaciji hladnjaka sukladno karakteristikama pojedinog artikla, podijeljenih u kategorije gaziranih i negaziranih alkoholnih pića.

Slika 14: Primjer analiziranog hladnjaka



Izvor: Autor

Svaka kategorija obuhvaća pet artikala različitih parametara profitabilnosti i obrtaja.

Artikl 1 – proizvodi izuzetno visoke profitabilnost, ali uz slabiji obrtaj. Najčešće je riječ o limenoj ambalaži manje zapremnine, i varijaciji okusa i karakteristika najprofitabilnijeg proizvoda koji se nalazi na najvišoj, prvoj, polici.

Artikl 2 – karakterizira ga najveća profitabilnost i najveći obrtaj. Proizvodi tih karakteristika po standardima industrije smješteni su na najvidljiviju policu hladnjaka na prodajnom mjestu. To su proizvodi manjih količinskih zapremnina (npr. 0,5l).

Artikl 3 – proizvodi koji se nalazi na trećoj polici, okarakterizirani su relativno visokom profitabilnošću, ali slabog obrtaja – radi se najčešće o negaziranim napitcima, posebno flaširanoj vodi.

Artikl 4 – proizvodi koji imaju umjerenu profitabilnost i slabiji obrtaj – proizvodi su iz kategorije sokova i ledenih čajeva, uglavnom negazirani napitci.

Artikl 5 – proizvodi smanjene profitabilnosti ali relativno visokog obrtaja – kategorija gaziranih i negaziranih napitak u ambalažama velikih zapremnina, odnosno flaširani napitci u ambalaži od 1,5 do 2 litre zapremnine.

3.3. Interni procesi

Ciljevi i mjere koje određuju kako tvrtka dobro posluje i jesu li proizvodi ili usluge u skladu s onim što korisnici zahtijevaju, drugim riječima, u čemu trebam biti najbolji. Neke od najvećih stavki troškova mogu se smanjiti pojednostavljuvanjem unutarnjih procesa. Ovo je ujedno i najbolje područje za fokusiranje na nove i kreativne ideje.

U nastavku slijedi primjer perspektive internih procesa proizvodno prodajnog poduzeća iz prakse.

Tablica 4: Prikaz perspektive internih procesa

Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Povećanje izbora ponuda (Improve Offering Selection)	Diverzifikacija portfolia proizvoda	Uvođenje novih kategorija	Distribucija jakih alkoholnih pića
Poboljšanje informacijskih usluga (Improve Information Services)	Kanali komunikacije	Uvođenje novih kanala komunikacije	Komunikacija putem socijalnih mreža
Optimizacija količine zaliha (Improve Stock Reliability)	Optimizacija troška skladištenja	Smanjenje troška zaliha više od 5%	Uvođenje SAP-a i planiranje prodaje na tjednoj bazi - Forecast prodaje
Poboljšanje kontrole troškova (Improve Cost Control)	Unaprjeđenje procesa distribucije	Smanjenje troškova 5%	Uvođenje operativnog programa za optimizaciju dostavnih ruta

Izvor: Autor

Četiri su grupe ciljeva orijentiranih na unutarnje procese društva:

- povećanje izbora ponuda (*Improve Offering Selection*)
- poboljšanje informacijske odjela (*Improve Information Services*)
- optimizacija količine zaliha (*Improve Stock Reliability*)
- poboljšanje kontrole troškova (*Improve Cost Control*)

3.4. Organizacijske sposobnosti

Ciljevi i mjere koji se odnose na uspješnost zaposlenika, njihove vještine, obuku, kulturu poduzeća, liderstvo i bazu znanja. Područje također uključuje infrastrukturu i tehnologiju. Organizacijski kapacitet obično je područje na kojem se odvija većina ulaganja. Odgovara na pitanje kako poboljšati i stvoriti novu vrijednost.

U nastavku slijedi primjer perspektive organizacijskih sposobnosti proizvodno prodajnog poduzeća iz prakse.

Tablica 5: Prikaz perspektive strateških ciljeva

Strateški cilj	Mjera	Cilj	Projekti
Poboljšanje znanja i sposobnosti (<i>Improve Knowledge and Skills</i>)	Individualni razvoj zaposlenika	Razvojni plan za svakog zaposlenika	Interne i eksterne edukacije zaposlenika
Poboljšanje IT infrastrukture (<i>Improve Technology</i>)	Nadogradnja računalnog sustava	Zamjena 50% informatičke opreme	Nabava adekvatne informatičke opreme
Poboljšanje lanca opskrbe (<i>Improve Supply Chain</i>)	Digitalizacija procesa	Uvođenje SAP-a	Implementacija SAP-a kroz godinu dana

Izvor: Autor

Tri su grupe ciljeva organizacije:

- poboljšanje znanja i sposobnosti (*Improve Knowledge and Skills*)
- poboljšanje IT infrastrukture (*Improve Technology*)
- poboljšanje lanca opskrbe (*Improve Supply Chain*)

Prava vrijednost perspektivnog pristupa je definiranje okvira za opis poslovne strategije. Bazira se na ciljeve i mjere koje obavještavaju o napretku i omogućuju utjecaj na aktivnosti postizanja strategije.

3.4.1. Ulazni parametri

U svrhu efektivnijeg interpretiranja i razumijevanja procesa upravljanja kategorijom proizvoda, u ovom radu su kategorizirana bezalkoholna pića u 2 kategorije – gazirana i negazirana.

Unutar svake kategorije, promatrano je pet artikala koji su rangirani prema profitabilnosti i učestalosti obrtaja na prodajnom mjestu.

Za svaku kategoriju, odnosno artikl provedena je anketa od strane prodajnih predstavnika.

Tablica 6: Turistički trend u RH - dolasci i noćenja turista

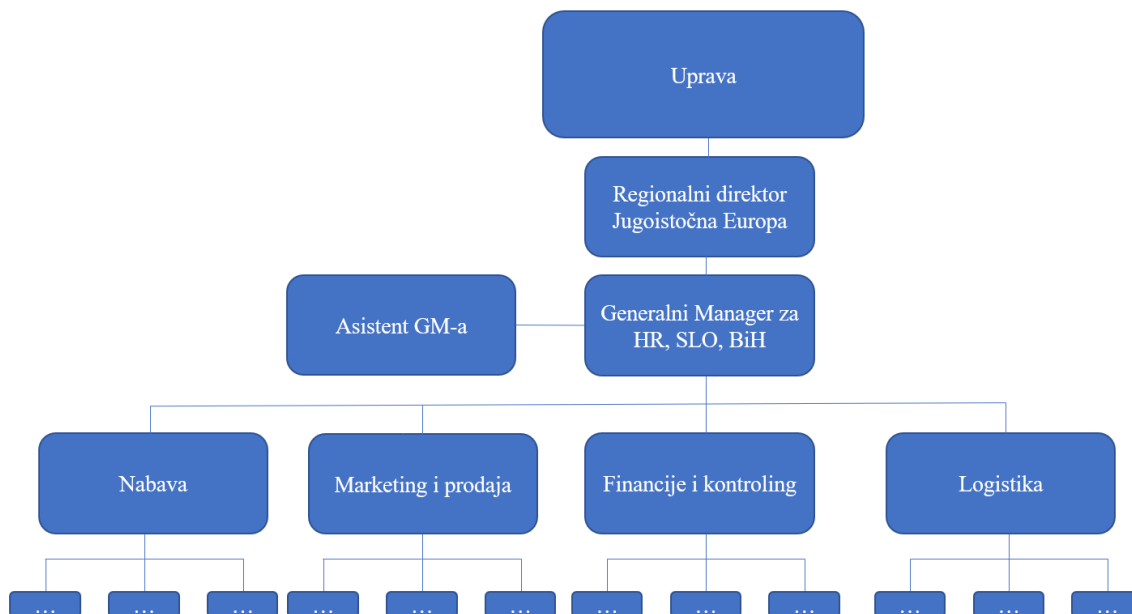
	Smještajni kapaciteti, stanje 31. VIII. <i>Accommodation capacities, situation as on 31 August</i>				Dolasci, tis. <i>Tourist arrivals, '000</i>			Noćenja, tis. <i>Tourist nights, '000</i>		
	sobe, apartmani i mjesta za kampiranje <i>Rooms, apartments and camping sites</i>	postelje <i>Beds</i>			ukupno <i>Total</i>	domaćih turista <i>Domestic tourists</i>	stranih turista <i>Foreign tourists</i>	ukupno <i>Total</i>	domaćih turista <i>Domestic tourists</i>	stranih turista <i>Foreign tourists</i>
		ukupno <i>Total</i>	stalne <i>Permanent</i>	pomoćne <i>Auxiliary</i>						
2007. ¹⁽²⁾	310 329	879 374	811 268	68 106	10 141	1 696	8 445	54 416 ³⁾	6 250	48 167
2008. ¹⁽²⁾	315 613	903 521	831 902	71 619	10 250	1 715	8 535	55 465 ³⁾	6 327	49 139
2009. ¹⁽²⁾	317 147	906 164	835 564	70 600	10 075	1 530	8 545	54 793	5 712	49 081
2010. ²⁾	315 216	907 429	830 596	76 833	10 405	1 438	8 967	56 217 ³⁾	5 369	50 849
2011. ²⁾	320 887	932 706	850 575	82 131	11 211	1 488	9 723	60 110 ³⁾	5 562	54 547
2012. ²⁾	304 639	878 312	803 631	74 681	11 599	1 419	10 180	62 507	5 174	57 333
2013. ²⁾	309 496	923 915	836 918	86 997	12 233	1 442	10 791	64 617 ³⁾	5 095	59 523
2014. ²⁾	321 757	975 556	876 814	98 742	12 914	1 461	11 453	66 270	5 116	61 154
2015. ²⁾	336 127	1 027 654	912 400	115 254	14 175 ²⁾	1 623	12 553	71 437	5 705	65 732
2016. ²⁾	358 540	1 132 103	973 708	158 395	15 463 ²⁾	1 749	13 715	77 919 ³⁾	5 819	72 099
2017.	386 815	1 201 391	1 027 811	173 580	17 431	1 838	15 593	86 200	5 978	80 222

Izvor: Državni zavod za statistiku. https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf (pristupljeno 15.10.2019.)

4. POVEZANOST KLJUČNIH ODJELA DRUŠTVA

U svrhu ostvarenja ciljeva svih odjela društva trebaju djelovati u međuovisnosti kako bi se ostvarila sinergija i dodana vrijednost. U nastavku su opisani ključni dijelovi društva ključni za učinkovito poslovanje.

Grafikon 6: Korporativna struktura društva



Izvor: Autor

4.1. Odjel nabave

Kvalitetno upravljanje procesom nabave izravno utječe na ulazne troškove svakog poduzeća, a samim time i na krajnji rezultat poslovanja.

Na današnjem globaliziranom, konkurentski sve intenzivnijem i vrlo dinamičnom tržištu, važnost funkcije nabave, u kontekstu upravljanja ukupnim troškovima poslovanja, sve je veća. Tome je tako, prvenstveno zbog činjenice da vrlo ograničeni profitni potencijal većine industrija nameće troškovno vodstvo kao najvažniji izvor konkurentskih prednosti. Čak i poduzeća koja uspiju ostvariti veći stupanj diferencijacije u odnosu na konkurenciju, veliku pažnju posvećuju kontroli troškova, posebice logističkih. U razvojnoj koncepciji većine poduzeća nužno je prevladati tradicionalni tretman funkcije nabave kao isključivo logističke,

potporne ili sekundarne funkcije, koja ne utječe direktno na stvaranje vrijednosti. Poduzeća koja u današnjim uvjetima poslovanja žele opstati, odnosno rasti i razvijati se, nabavu moraju promatrati kao funkciju od strateškog značenja. Strateško značenje funkcije nabave nameće nužnost primjene svih modela najbolje prakse u procesima planiranja, naručivanja, realizacije i kontrole nabave. U svim spomenutim procesima nužno je inzistirati i na kontinuiranim unapređenjima i kontinuiranom povećanju razine učinkovitosti.

Osnovni preduvjet realizacije svih prethodno spomenutih zahtjeva postavljenih pred upravljanje procesom nabave, prvenstveno podrazumijeva dostupnost podataka tj. mogućnost utvrđivanja trenutnog stanja. Drugim riječima, nužno je na raspolaganju imati čitav spektar ključnih pokazatelja učinkovitosti procesa nabave temeljem kojih će se definirati novi plan nabave i kontinuirano pratiti uspješnost njegove realizacije. Instrument kojim je tako nešto moguće ostvariti predstavlja kontroling u nabavi.

Učinci kojima bi primjena kontrolinga u nabavi trebala rezultirati podrazumijevaju smanjeni angažman radnog kapitala u zalihama, niže ukupne troškove držanja zaliha, povećanje operativne učinkovitosti procesa nabave (brže planiranje, naručivanje i realizacija), povećanje razine zadovoljstva i motivacije zaposlenika u nabavi, odabir najpovoljnijih i najkvalitetnijih dobavljača, niže ulazne troškove sirovina i materijala, niže troškove proizvodnje, povećanje marži itd. Iz navedenih mogućih učinaka primjene kontrolinga u nabavi jasno se može razaznati već spomenuto strateško značenje nabave.

U današnje vrijeme, posebno izražen problem predstavlja pogodnost procesa nabave za koruptivno ponašanje, odnosno sve češća zlouporaba položaja i ovlasti zaposlenika i rukovodioca odjela nabave te više razine menadžmenta koja nadležnost nad funkcijom nabave nerijetko iskorištava za poslovne poteze koruptivnog karaktera. U tom kontekstu, kontroling u nabavi poprima dodatno značenje, jer uvođenjem jednog takvog instrumenta prostor za zlouporabe znatno se smanjuje.

Primjena kontrolinga u nabavi podrazumijeva i identifikaciju svih potencijalnih rizika procesa nabave (od sklapanja štetnih ugovora, odabira lošeg dobavljača, neekonomičnih narudžbi, pa sve do smanjene učinkovitosti i nepotrebno dugog vremena odobravanja pojedinih dokumenata). U skladu s identificiranim rizicima, definira se sustav internih kontrola (ručnih i automatiziranih), koji omogućava stalni nadzor nad svakim pojedinim korakom procesa nabave i pravodobno donošenje korektivnih mjera, koje u velikoj mjeri sprječavaju štetne utjecaje svakog uočenog odstupanja.

Primjena kontrolinga u funkciji nabave neće riješiti sve probleme upravljanja ovom funkcijom, ali može u cilju optimalizacije poslovnih rezultata poduzeća, pomoći prevladavanju brojnih rizika i otvaranju nekih novih razvojnih izazova.¹⁴

4.2. Odjel logistike

Pojam logistika prvenstveno je prepoznat kao gospodarska funkcija, ali ujedno i znanstvena disciplina koja omogućuje optimizaciju poslovanja.

„Logistika je proces planiranja, ostvarivanja i kontrole učinkovitih, troškovno efektivnih tokova i skladištenja sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda i time povezanih informacija od točke isporuke do točke primitka, primjereno zahtjevima kupaca“.¹⁵

„Logistički menadžment je podsustav integralnog sustava menadžmenta suvremenoga poduzeća, koji se bavi planiranjem ciljeva, organiziranjem resursa i aktivnosti, upravljanjem ljudskim potencijalima i kontroliranjem procesa prostorne i vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja od mjesta nastajanja do poduzeća, kroz poduzeće i od poduzeća do mjesta korištenja s ciljem uspješnoga i učinkovitoga zadovoljenja zahtjeva korisnika: pravim proizvodima i uslugama, u pravoj količini i kvaliteti, u pravo vrijeme i za pravu cijenu.“¹⁶

4.3. Odjel marketinga i prodaje

U poslovnom svijetu uvažen je mišljenje da prodaja generira zaradu. Da bi se omogućilo sam proces prodaje, marketing ima važnu ulogu kao odjel koji postavlja put i određuje prodajne kanale. Prema tome, marketing predstavlja jednu od ključnih uloga u aktivnostima poduzeća. Marketinška komunikacija nastoji predvidjeti, prepoznati i udovoljiti potrebama potrošača.

Cilj svakog poslovanja trebao bi biti potrošač i zadovoljavanje njegovih interesa kroz prodajne i post prodajne aktivnosti.

¹⁴ Izvor: Poslovna učinkovitost. <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave> 17. 05. 2012. (pristupljeno 15.10.2019.)

¹⁵ Pfohl, H. C., (2018) Logistiksysteme. Springer-Verlag GmbH Deutschland, str. 12-14.

¹⁶ Zekić, Z., (2000) Logistički menadžment. Rijeka: Glosa d.o.o., str.66

Marketing je skup aktivnosti koje društva i organizacije kako bi zadovoljili potrebe potrošača i ostvarili dobit.

Američko udruženje za marketing opisuje marketing kao: „proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinca i organizacije“.

Marketinška komunikacija danas se u najužem smislu odnosi na komunikaciju usmjerenu na uvjeravanje da se prihvate komunicirane ideje, koncepti, proizvodi, usluge. Ciljevi marketinške komunikacije su informiranje, uvjeravanje i poticanje na kupnju. Centar marketinških aktivnosti je potrošač te je potrebno voditi računa o potrošaču prilikom osmišljavanja marketinške komunikacije.

Marketinška komunikacija ili promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti. Jedan od osnovnih zadataka promocijskih aktivnosti su unapređenje plasmana i olakšavanje prodaje, tj. unapređenje prodaje. Promocijske aktivnosti predstavljaju kontinuirani komunikacijski proces razmjene informacija, poruka. Komunikacije mogu biti masovne i pojedinačne, osobne i neosobne.

Pojedine komunikacijske aktivnosti izravno su povezane sa informiranjem, stvaranjem poželjnog tržišta i poticanjem na kupovinu. U ovoj grupi komunikacijskih vještina izdvojiti ćemo dvije podgrupe s aspekta primijenjenih metoda i vremena za dobivanje željenih efekata i ciljeva.

- U prvu grupu pripadaju:
- Oglašavanje,
- Direktni marketing,
- Prodajna promocija,
- Unapređenje prodaje.

Njihova svrha je izravno komuniciranje i dobivanje neposrednih učinka koji su najčešće vezani uz marku proizvoda ili uslugu. U drugu grupu ubrajaju se:

- Odnosi s javnošću,
- Publicitet,
- Institucionalno oglašavanje i sponzorstva.

Ovo su komunikacijski oblici koji zahtijevaju dulje razdoblje za postizanje željenih efekta. Efekti su vezani uz poduzeće, npr. stvaranje pozitivne slike poduzeća, reputacija i dr., ali postoje i efekti koji su vezani uz proizvod ili uslugu.

Svrha je svih oblika marketinške komunikacije stvaranje pozitivne slike, mišljenja o proizvodu ili usluzi. Sve to zajedno se promatra kao promotivni miks koji se sastoji od oglašavanja, direktnog marketinga, unapređenja prodaje, publiciteta i odnosa s javnošću te osobne prodaje.

Promotivni ili komunikacijski miks čine:

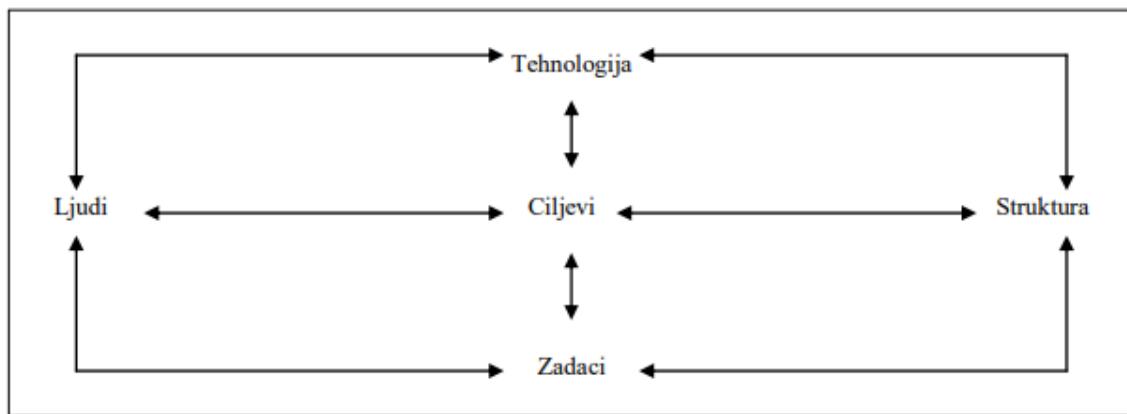
- Oglašavanje,
- Izravna marketinška komunikacija,
- Unapređenje prodaje,
- Osobna prodaja,
- Odnosi s javnošću i publicitet.¹⁷

Poslovna funkcija prodaje pojmovno se određuje kao skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda odnosno pružanja usluge. Funkcijski oblik organizacijskih struktura u svojoj osnovici ima grupiranje istorodnih, sličnih, neposredno zavisnih ili među sobno uvjetovanih poslova u poduzeću. Funkcijska organizacijska struktura je najčešći oblik organizacijske strukture poduzeća, a još se naziva tradicionalnom, odnosno klasičnom jer predstavlja prvi i najstariji sustav strukturiranja organizacije nakon razvoja početnih organizacijskih struktura. Na modeliranje organizacijske strukture poduzeća utječu brojni čimbenici. Postoji visok stupanja suglasnosti oko njihove podjele na dvije osnovne skupine:- unutarnji čimbenici, na koje poduzeće može utjecati, i- vanjski čimbenici, na koje poduzeće ne može utjecati već im se prilagođava. Kod određivanja unutarnjih čimbenika organizacije i njihove međusobne povezanosti i važnosti u modeliranju organizacije poduzeća, polazi se od tvrdnji da su svi čimbenici koji utječu na formiranje organizacijske strukture međusobno povezani i u kauzalnom odnosu. Pri tome, svaki se čimbenik može i treba promatrati zasebno, ali i svi čimbenici zajedno kako bi se sagledao njihov sinergijski učinak. Funkcija prodaje na taj se način pozicionira u funkcijskoj organizaciji poduzeća. Mjesto prodaje kao funkcije u organizacijskom ustroju poduzeća ovisi o posebnostima poduzeća. Npr. ukoliko se radi o poduzeću kojem je prodaja temeljna

¹⁷ Izvor: Recupero. <http://recupero.com.hr/blog-objava/marketing-u-poslovanju/> (pristupljeno 21.10.2019.)

djelatnost, prodaja može organizacijski biti na prvoj menadžerskoj razini, odnosno na razini sektora.¹⁸

Grafikon 7: Odnos unutarnjih čimbenika organizacije



Izvor: Sikavica, P., (1999) Poslovna organizacija, III. Izdanje. Zagreb: Informator, str. 73

4.4. Odjel financija i kontrolinga

Odjel kontrolinga je postao partner menadžmenta, sastavni element razvijenog poslovnog subjekta. Svrha kontrolinga je kvalitetnije upravljanje planiranim budžetom, te odgovoriti na pitanja – koje su trenutne vrijednosti i što se može očekivati u budućnosti, u koje proizvode ili usluge treba više ulagati, a koje eliminirati, odnosno koji su kupci najprofitabilniji.

Od strateških pitanja, nastoji odgovoriti na koji način se financirati, na koji vremenski rok sukladno planiranim novčanim tokovima društva. U fokusu su efikasnost, efektivnost i profitabilnosti, što rezultira smanjenjem troškova.

Potencijalna odstupanja u ostvarenju ciljeva moguće je otkriti u najranijim fazama – upravo zahvaljujući odjelu kontrolinga i konceptu upravljanja inputima, odnosno outputima. Rezultat toga su kvalitetne i pravovremene odluke menadžmenta.

Kontroling obuhvaća ulazne podatke trenutnog financijskog stanja društva, no naglasak je na budućnosti poslovanja – budućim novčanim tokovima i odlukama društva. Kontroling

¹⁸ Izvor: Hrvatska znanstvena bibliografija. https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja_kao_funkcija.pdf (pristupljeno 21.10.2019.)

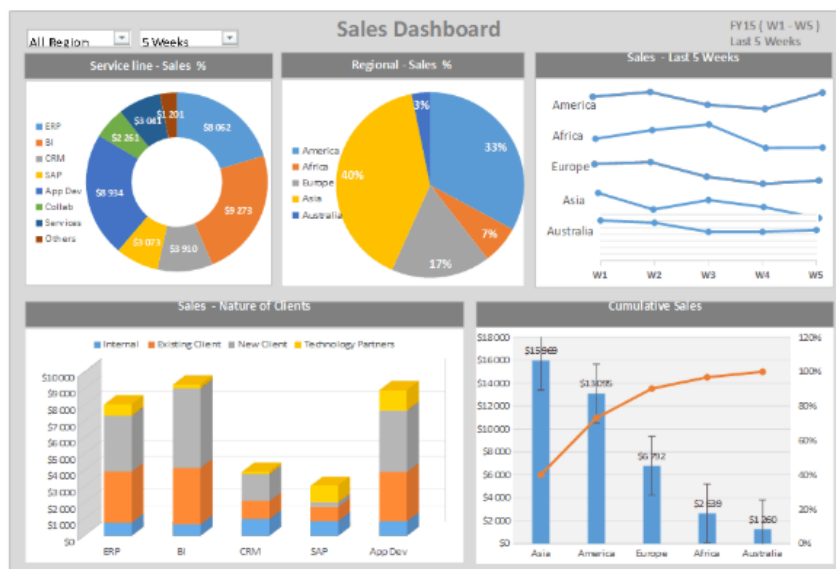
nastoji pronaći uzroke promjena i prognozirati ishode poslovnih procesa, a sve u svrhu optimizacije poslovanja i ostvarivanja ciljeva.

Odjel kontrolinga zadužen je isporučiti provjerenu, matematički dokazanu i ispravnu informaciju, dok je za realizaciju odluke temeljene na toj informaciji zadužena strateška razina odlučivanja, odnosno Uprava.

4.5. Uprava društva

Uprava društva upravljačko je tijelo koje vodi poslove društva na svoju odgovornost i zastupa društvo. Uprava društva zadužena je primarno za strateške odluke društva. Kako bi mogla ispuniti primarni cilj, podaci koji su potrebni za ispunjenje dolaze iz nižih razina, odnosno svih odjela društva. U ovom djelu ključnu ulogu ima *Balanced Scorecard* gdje je i sama svrha alata objedinjavanje i prikazivanje svih relevantnih informacija potrebnih za određivanja, a potom i ispunjenje ciljeva. *Balanced Scorecard* je alat namijenjen svim razinama odlučivanja a posebno Upravi i iz tog razlog izrazito je bitna interpretacija dobivenih rezultata na *dashboardu*.

Slika 15: Primjer upravljačke ploče za prodajne rezultate (*dashboarda*)



Izvor: What Is Six Sigma. <https://www.whatissixsigma.net/dashboard-and-scorecard/> (pristupljeno 31.01.2020.)

5. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme tvrtke posluju u uvjetima koji se neprestano mijenjaju, a te promjene se ne događaju samo u okruženju u kojem poduzeće posluje, već dolazi i do promjena u svim aspektima života. Zbog potrebe za brzom i fleksibilnom prilagodbom novonastalim okolnostima, upravljanje poduzećima danas predstavlja veoma zahtjevan posao. Kao dio zaključka u nastavku ćemo odgovoriti na 6 ključnih istraživačkih pitanja.

1. Na kojim temeljnim pretpostavkama se temelji struktura *Balanced Scorecard* modela, odnosno alata? Za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka nije više dovoljno pratiti samo financijski rezultat nego se usmjeriti i na praćenje razvoja drugih aspekata poslovanja, kao što su kupci, zaposlenici i interni procesi. Jedna od mjera učinaka koja ne uzima u obzir samo financijske pokazatelje, već i druge aspekte poslovanja je *Balanced Scorecard* metoda.

2. U kojoj mjeri *Balanced Scorecard* alat poboljšava performanse poslovanja društva, odnosno na koji način može odrediti strategiju društva? *Balanced Scorecard* omogućuje poduzećima realizaciju strategije, te povezivanjem i praćenjem četiri perspektive, osigurava stvaranje podloge za uspješno praćenje i upravljanje poslovanjem u budućnosti.

3. Može li *Balanced Scorecard* biti glavni upravljački model na svim upravljačkim razinama proizvodno/prodajnog poduzeća? Uvođenjem ove metode u tvrtku podiže se razina komunikacije na svim razinama. Svaki zaposlenik, u svakom trenutku zna što se od njega očekuje, te koji je njegov doprinos ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije – zaključno primjenjiv je na svim razinama – kako upravljačkim, tako i na operativnim razinama.

Balanced Scorecard je u svijetu prepoznat kao iznimno koristan model, unatoč velikom broju neuspješnih pokušaja primjene. Odluka o uvođenju ove metode mora biti temeljena na stvarnim potrebama i realnim mogućnostima kompanije. Navedeno iziskuje kvalitetan kadar, prije svega menadžment, na svim razinama poslovanja, inače će, gotovo sigurno, cijeli koncept biti nekvalitetno proveden.

4. Koji sekundarni poslovni procesi i koji dionici poslovnog sustava izravno utječu na ostvarenje kratkoročnih, odnosno dugoročnih ciljeva poslovanja? Sami alat, odnosno model, temeljen je na konceptu povezane cjeline – prema tome, ne može se utvrditi točno određeni poslovni koji može izravno utjecati na kvalitetu modela. Model je skup kontinuiranih procesa, sa više ključnih jedinica koje tvore konačnu sliku, odnosno, daju razumljiv rezultat. Navedene četiri perspektive su ujedno i temelj pri određivanju strategije i mjera kako istu u

potpunosti ostvariti te poslovati u skladu sa postavljenom strategijom. Naglašava važnost nematerijalne imovine poduzeća te omogućuje jednostavan i brz pregled ciljeva organizacije te trenutnih rezultata sektora i pojedinaca. Unatoč iskustvu nekih domaćih kompanija u primjeni *Balanced Scorecard* metode, uzimajući u obzir dobrobiti koje ovaj model nosi, njegov značaj trebao bi se prepoznati te u većoj mjeri primijeniti u Republici Hrvatskoj, naročito sada kada smo članica Europske unije, pa je i konkurencija na tržištu jača i veća. Iskustvo hrvatskih poduzeća o primjeni *Balanced Scorecard-a* relativno je ograničeno i uglavnom se svodi na teorijsko poznavanje samog pojma i njegovih obilježja.

5.U kojoj mjeri alat opisuje odnos planiranih i ostvarenih ciljeva? Jedna od najvećih prednosti alata je mogućnost kvantificiranog prikaza ostvarenih ciljeva, odnosno, u ovom slučaju primjena u procesu upravljanje kategorijama proizvoda te prikaz korelacije tržišne izvedbe i razinu prometa ostvarenu kvalitetnom primjenom alata.

Ključnu ulogu u samom razumijevanju, interpretaciji i u konačnici, ostvarenju rezultata, ima sposobnost same organizacije koja primjenjuje model. Od izuzetne važnosti je kvaliteta kadra i upravljačkih razina koji moraju postaviti ulazne parametre u skladu sa tržištem i industrijom, a pri tome minimalizirati subjektivno mišljenje – time se otkriva i najveći nedostatak modela – kvaliteta i razumijevanje ulaznih parametara.

6.Koje su ključne prednosti navedenog modela? Iako je percepcija poslovne okoline da je *Balanced Scorecard* model namijenjen samo za velike multinacionalne korporacije, isti se može primijeniti i na manje poslovne sustave i biti glavni alat za upravljanje društvom.

Prema svemu navedenom u radu, kod menadžera hrvatskih poduzeća vidi se svijest o potrebi integracije nefinancijskih perspektiva u sustav mjerenja uspješnosti poslovanja. Hrvatska poduzeća će se u uvjetima održive konkurentske prednosti moći razvijati isključivo na temelju nematerijalnih potencijala koje će konkurencija teško imitirati. Implementacija *Balanced Scorecard-a*, u domaće gospodarstvo, omogućit će efikasnije reagiranje na promjene u okruženju, prvenstveno tehničko-tehnološke, i na intenzivna kretanja na tržištu, te samim time stvoriti mogućnost za brži i stabilniji razvoj, kako na razini poduzeća, tako i na razini države.

Zaključno, kroz ovaj rad nastoji se potvrditi učinkovitost *Balanced Scorecard* modela na poduzeću iz prakse u proizvodno/prodajnom sektoru.

Prikupljenim odgovorima na postavljena istraživačka pitanja, odnosno potvrdama istraživačkih teza, jasno se prepoznaje pouzdanost modela koji predstavlja smjernice za upravljanje i prilagodbu poslovanja kroz uhodan „*know-how*“.

Nadalje, model daje uvid u kojoj mjeri poduzeće može poboljšati trenutno poslovanje, prikazuje potencijal rasta na tržištima na kojima poduzeće posluje, a uzimajući u obzir navedeno, pravilnom interpretacijom i korištenjem modela, prikazuje put ostvarenja planiranih poslovnih rezultata.

6. LITERATURA

Popis knjiga i članaka

Buble, M., (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija

Ćar, M. B., (2012) *Performance Measurement Model – Developing and Testing a Measurement Model Based on the Simplified Balanced Scorecard Method*. Zagreb: *International Review of Economics & Business*, Vol.SCI No.1.

Fadić, F. (2008) *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*. *Ekonomski pregled*

Garrison, R.H., Noreen, E.W., Brewer, P.C. (2006) *Managerial Accounting*. 11th Edition, McGraw-Hill

Hell, M., Vidačić, S., Garača, Ž. (2009) *Methodological approach to strategic performance optimization*. *Management*, Vol. 14, 2, str. 21-42

Kanižaj, T. (2006) *Model uravnotežene tablice rezultata za upravljanje izvedbom projekta*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Magistarski rad

Kaplan R. S., Norton D. P., (2010) *Uravnotežena tablica rezultata*. Zagreb: MATE d.o.o.

Kaplan, R.S., Norton, D.N. (1996) *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. *Harvard business review*

Kaplan, S. R., Norton, P. D. (1992.) *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, No. 92105

Kaplan, S. R., Norton, P. D. (2005) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*, R0707M

Kourdi, J. (2010) *Poslovna strategija*. Zagreb: Poslovni dnevnik, Masmedia

Lončarević, M. (2006) *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*. *Ekonomski pregled*, 57 (1-2), str. 97-129

Mol, M.J., Birkinshaw, J. (2009) *The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices*. *Journal of Business Research*, 62(12): 1269-1280

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

Pfohl, H. C., (2018) *Logistiksysteme*. Springer-Verlag GmbH Deutschland, str. 12-14.

Sikavica, P., (1999) *Poslovna organizacija, III. Izdanje*. Zagreb: Informator, str. 73

Sikavica, P., (2008) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia, str. 191.

Sikavica, P., (2009) *Organizacijski dizajn (slike, organizacijske sheme i tabele)*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 166.

Siropolis, N. C., (1995). *Menadžment malog poduzeća, IV. Izdanje*. Zagreb: MATE, Hrvatska obrtnička komora

Srića, V., (1992). *Principi modernog menadžmenta*. Zagreb: Zagrebačka poslovna škola

Tipurić, D., Cingula, M., Galetić, L., Sisek, B., Spremić, M., Tušek, B., Žager, L., Horak, H., Pervan, I., Filipović, I., Omazić, M.A., Hruška, D., Klačmer Čalopa, M., Podrug, N., Rončević, A., Lovrinčević, M., Aleksić, A., (2008). *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

Zekić, Z., (2000) *Logistički menadžment*. Rijeka: Glosa d.o.o., str.66

Popis internet izvora

Balanced Scorecard Institute. <https://www.Balancedscorecard.org/Balanced Scorecard - basics/the-nine-steps-to-success> (pristupljeno 11.10.2019.)

Balanced Scorecard Institute. <https://www.Balancedscorecard.org/BALANCED SCORECARD -Basics/About-the-Balanced-scorecard> (pristupljeno 11.10.2019.)

Dražić L.I. (2013) *Obilježja "Balanced Scorecard " modela*. Zagreb: Računovodstvo i financije, str. 16-18., <https://www.bib.irb.hr/982911>, 24.02.2019. (pristupljeno 11.10.2019.)

Državni zavod za statistiku. https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf
(pristupljeno 15.10.2019.)

Hal Ifip. <https://hal.inria.fr/hal-01615695/document> (pristupljeno 15.10.2019.)

Hrvatska znanstvena bibliografija. <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=354146> (pristupljeno 11.10.2019.)

Hrvatska znanstvena bibliografija.

https://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost_misije_vizije_strategije_politike_i_ciljeva_kvalitete.pdf (pristupljeno 11.10.2019.)

Hrvatska znanstvena bibliografija.

https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja_kao_funkcija.pdf (pristupljeno 21.10.2019.)

Intrafocus. <https://www.intrafocus.com/Balanced-scorecard/> (pristupljeno 15.10.2019.)

Leap Product Management. <https://www.growbyleaps.com/single-post/2017/03/07/Balanced-Scorecard-for-Product-Managers-Part-One> (pristupljeno 11.10.2019.)

Poslovna učinkovitost. <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave> 17. 05. 2012. (pristupljeno 15.10.2019.)

Recupero. <http://recupero.com.hr/blog-objava/marketing-u-poslovanju/> (pristupljeno 21.10.2019.)

Sourcing Industry Group. <https://sig.org/blog/guide-understanding-category-management>
(pristupljeno 11.10.2019.)

What Is Six Sigma. <https://www.whatissixsigma.net/dashboard-and-scorecard/>
(pristupljeno 31.01.2020..)

7. POPIS SLIKA I GRAFOVA

Slika 1: Pregled modela i perspektiva na primjeru proizvodno/prodajnog poduzeća	6
Slika 2: Balanced Scorecard	9
Slika 3: Model strateške mape	12
Slika 4: Shematski prikaz modela „Devet koraka do uspjeha“	13
Slika 5: Pregled osnovnih čimbenika Balanced Scorecard modela	15
Slika 6: Pregled Balanced Scorecard koncepta kao poveznice svih elemenata strategije društva	16
Slika 7: Prikaz definiranja vizije	18
Slika 8: Definiranje strategije	20
Slika 9: Prikaz pristupa Četiri perspektive	25
Slika 10: Pregled rezultata egzekucije na primjeru iz prakse	27
Slika 11: Pregled ostvarenih planiranih rezultata na primjeru iz prakse	34
Slika 12: Pregled dinamike izvedbe primjeru iz prakse	36
Slika 13: Upravljanje kategorijom proizvoda	37
Slika 14: Primjer analiziranog hladnjaka	39
Slika 15: Primjer upravljačke ploče za prodajne rezultate	39
Grafikon 1: Pregled ostvarenih rezultata po kategorijama – gazirana i negazirana pića na početku i na kraju 2018. godine	29
Grafikon 2: Pregled anketnog upitnika	30
Grafikon 3: Rezultati ispitanika o ispunjenju vizije društva	32
Grafikon 4: Rezultati ispitanika o provođenju strategije društva	32
Grafikon 5: Rezultati ispitanika o zadovoljstvu i motivaciji na radnom mjestu	33
Grafikon 6: Korporativna struktura društva	43
Grafikon 7: Odnos unutarnjih čimbenika organizacije	48

8. POPIS TABLICA

Tablica 1: Karakteristike ciljeva u odnosu na razine planiranja	22
Tablica 2: Prikaz financijske perspektive	26
Tablica 3: Prikaz perspektive kupaca	28
Tablica 4: Prikaz perspektive internih procesa	40

Tablica 5: Prikaz perspektive strateških ciljeva	41
Tablica 6: Turistički trend u RH - dolasci i noćenja turista.....	42