

---

## MEASURING BUSINESS PERFORMANCE: A STRATEGIC MAP OF THE FUTURE

**Momčilo Milošević**

Regulatory commission for energy of the Republic of Srpska Trebinje, Bosnia and Herzegovina,  
mmilosevic@reers.ba

**Abstract:** The positioning of a company in the modern business environment is characterized by the definition of its mission, that is, the purpose of business, the basis for choosing long-term, strategic goals as the driving force of future business activities. Production processes are constantly being redesigned and improved, and there are always strong domestic and international competitors. Running a company in this way allows managers to better understand the basic causes of costs, in order to improve performance more effectively. The traditional responsibility accounting model based on the financial responsibility emphasizes the financial performance of organizational units and rewards and evaluates the operation by using the static standards of financial value: budget, standard costs. The competitive success of a company is fundamentally defined by the professional knowledge and skills of the management. The company operates in a dynamic environment that requires constant improvement. For this reason, the responsibility accounting, based on strategic importance, was developed. One of the critical factors in the success of implementing competitive strategies on the market is the performance measurement system. How to establish a balance between different approaches to measuring a company's performance? The comprehensive framework that connects the company's strategic goals with a coherent set of performance measures is the map of balanced indicators, *the Balanced Scorecard - BSC*.

*Balanced Scorecard- BSC* enables a business company to create the strategic focus by translating strategy into operational goals and performance measures from four different perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and innovation and learning. The BSC model gives a company the structure that expresses its vision and strategy in the form of goals and benchmarks. This is not enough, because the organization still faces the challenge of building a system for collecting relevant information and making that information available to stakeholders. Information technology must help in that segment. Unlike the industrial era, the IT era gives priority to the use of intangible assets, which requires the development of a completely different metric for evaluating the success of a business.

**Keywords:** Performance measurement, the responsibility accounting, map of the balanced indicators, company perspective

## MJERENJE PERFORMANSI PRIVREDNOG DRUŠTVA: STRATEŠKA MAPA BUDUĆNOSTI

**Momčilo Milošević**

Regulatorna komisija za energetiku Republike Srpske Trebinje, Republika Srpska, BiH,  
mmilosevic@reers.ba

**Rezime:** Pozicioniranje privrednog društva u savremenom poslovnom okruženju karakteriše definisanje njegove misije odnosno svrhe poslovanja, baze za izbor dugoročnih, strateških ciljeva kao pokretačke snage budućih poslovnih aktivnosti. Proizvodni procesi neprestano se redizajniraju i poboljšavaju, a uvijek postoje jaki domaći i međunarodni konkurenti. Pokretanje privrednog društva na taj način omogućava menadžerima da bolje razumiju osnovne uzroke troškova, da bi efikasnije poboljšali performanse. Tradicionalni model računovodstva odgovornosti na osnovu finansijske odgovornosti naglašava finansijske performanse organizacionih jedinica i nagrađuje i ocjenjuje rad koristeći statičke standarde finansijske vrijednosti: budžet, standardni troškovi. Konkurentski uspjeh privrednog društva fundamentalno je definisan profesionalnim znanjem i vještinama menadžmenta. Privredno društvo posluje u dinamičkom okruženju koje zahtijeva stalno unapređenje. Iz tog razloga razvijeno je računovodstvo odgovornosti zasnovano na strateškom značaju. Jedan od kritičnih faktora uspješnosti sprovođenja konkurentskih strategija na tržištu je sistem mjerenja performansi. Kako uspostaviti balans između različitih pristupa mjerenja performansi privrednog društva? Obuhvatan okvir koji povezuje strategijske ciljeve privrednog društva sa koherentnim setom mjera performansi jeste mapa uravnoteženih pokazatelja *Balanced Scorecard- BSC*.

*Balanced Scorecard- BSC* omogućava privrednom društvu da stvori strateški fokus prevodenjem strategije u operativne ciljeve i mjere performansi od četiri različite perspektive: finansijska perspektiva, perspektiva kupca, perspektiva internog poslovnog procesa i inovacija i učenja. BSC model daje privrednom društvu strukturu, kojom

se iskazuje vizija i strategija i to u obliku ciljeva i mjerila. To nije dovoljno, jer se organizacija još uvijek suočava sa izazovom izgradnje sistema za prikupljanje relevantnih informacija i dostupnosti tih informacija stejkholderima. U tom segmentu informaciona tehnologija mora pomoći. Za razliku od industrijske ere, informatička era prednost daje upotrebi nematerijalne aktive koja zahtijeva razvijanje jedne sasvim druge metrike ocjenjivanja uspješnosti privrednog društva.

**Ključne riječi:** Mjerenje performansi, računovodstvo odgovornosti, mapa uravnoteženih pokazatelja, perspektiva privrednog društva

## 1. UVOD

Moderno privredno društvo poslujući u ambijentu koji kreira globalizacija tržišta, ostvaruje uspjeh kao rezultat interakcije sposobnosti menadžmenta i okruženja, koristeći izazove otvorene ekonomije i doprinosi realizaciji interesa stejkholdera. U svjetlu organizacionih promjena strateškog i operativnog razvoja, menadžeri donese izbalansirane odluke kombinovanjem istorijskih i budućih pokazatelja, odnosno finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, kako bi se usmjerio i ocijenio uspjeh privrednog društva. Sistem kontrole ostvarenih rezultata nameće sistem integrisanog mjerenja performansi povezanim sa stratejskim ciljevima privrednog društva, definisan mapom izbalansiranih pokazatelja **Balanced Scorecard - BSC**.

## 2. ISTORIJSKI RAZVOJ BALANCED SCORECARD

**Balanced Scorecard – BSC.** Prevod kojim se u srpskom jeziku označava ovaj pristup: Balansirana mjerila performansi, Uravnotežena tablica rezultata, Uravnoteženi sistem pokazatelja, je alat za strateško upravljanje performansama, podržan metodama dizajna i alatima za automatizacije. Balanced Scorecard je proglašen za najveću inovaciju dvadesetog vijeka iz područja menadžmenta (Radić, 2019:73)

Ovaj novi menadžerski alat objavljen je 1992. godine u prestižnom poslovnom časopisu Harvard Business Review pod naslovom: *Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Robert Kaplan i David Norton, autori, produkt njihovog zajedničkog rada. **Balanced Scorecard – BSC** je koncept koji u jednom izvještaju objelodanjuje i izbalansira tradicionalnu finansijsku perspektivu sa još tri fundamentalno značajne perspektive za uspješno sprovođenje konkurentskih strategija na tržištu. Tradicionalna finasijska perspektiva je značajna za industrijsku eru poslovanja, mjerenje rezultata zasniva na finansijskim pokazateljima. Vrijednost se stvarala na osnovama materijalne aktive iskazane u finansijskom izvještaju. U današnje vrijeme tradicionalna finasijska perspektiva postaje dio prošlosti zahvaljujući afirmaciji značaja nematerijalne imovine koja prizilazi iz intelektualnog kapitala i ne iskazuje se u finansijskim izvještajima. U nastavku teksta pristup će se označavati skraćenicom BSC od izvornog naziva (*Balanced Scorecard*). Autori pristupa Kaplan i Norton su, nakon višegodišnje studije sprovedene u brojnim preduzećima, predložili višedimenzionalni sistem mjerenja performansi u funkciji unapređenja osnove za donošenje poslovnih odluka menadžmenta.

Prateći praksu američkih preduzeća, mnoga su evropska preduzeća od prije nekoliko decenija, započela praksu korištenja balansiranih mjerila performansi. Francuska preduzeća koriste sistem mjerenja performansi *Tablu de Bord*, zasnovane na višekriterijumskim alatima kontrole koji koriste različite načine za mjerenje pokazatelja iz različitih perspektiva. Top menadžer sumira sve podatke od podređenih direktora: segmenta proizvodnje, finansija, marketinga, kao što to radi BSC. (Bhimani, Horngen, Foster, 2018:785), Tokom posljednjih dvadesetak godina alat BSC doživio je popularnost širom svijeta i koriste ga profitne i neprofitne organizacije. Direktna posledica uravnoteženja je smanjenje akcenta na kratkoročne finasijske rezultate koje ustupaju mjesto nefinansijskim pokazateljima.

Termin uravnotežena kartica rezultata (BSC) odnosi se na metriku učinka strateškog menadžmenta koja se koristi za identifikaciju i poboljšanje različitih internih poslovnih funkcija i njihovih rezultujućih eksternih ishoda. BSC se koriste za merenje i pružanje povratnih informacija organizacijama, balansirani rezultati su uobičajeni među preduzećima u Sjedinjenim Državama, Ujedinjenom Kraljevstvu, Japanu i Evropi. Prikupljanje podataka je ključno za obezbeđivanje kvantitativnih rezultata dok menadžeri i rukovodioci prikupljaju i tumače informacije. Zaposleni privrednog društva može koristiti ove informacije za donošenje boljih odluka za budućnost svojih organizacija.(Tarver, Brock 2022).

## 3. PERSPEKTIVE URAVNOTEŽENOG SISTEMA POKAZATELJA

Najveći dio rezultata koje ostvaruje privredno društvo praćen je tradicionalnim mjerenjem finansijskih performansi. Konzistentno s funkcijom evidencije rezultata, upravljački računovođa ima važnu ulogu u primjeni strategije. Ta uloga odnosi se na dizajniranje izvještaja kako bi pomogli menadžerima pratiti napredak u primjeni strategije. Integracija unutar Balanced Scorecard naglašava nefinansijske pokazatelje i zadržava tradicionalne finansijske pokazatelje uspjeha kroz četiri uravnotežene perspektive:

- ❖ Finansijska perspektiva (*Finacial Perspective*);
- ❖ Perspektiva kupca (*Customer Perspective*);
- ❖ Perspektiva internog procesa (*Internal Process Perspective*); i
- ❖ Perspektiva rasta i učenja (*Learning and Growth Perspective*).

Četiri perspektive su četiri ključna područja djelovanja privrednog društva koje doprinose integraciji i povezivanju dugoročnih ciljeva sa kratkoročnim akcijama. Dakle, uspjeh u jednoj perspektivi odražava se na uspjeh u narednoj. Početak primjene BSC zainteresovao je akademski nivo, koji je kvalitetnim raspravama koncept podvrgnuo stalnom unapređenju. Hronološki posmatrano unapređenja se manifestuju kroz tri generacije BSC:

- ❖ prva generacija: BSC kao sistem mjerenja performansi,
- ❖ druga generacija: BSC kao sistem podrške menadžmentu,
- ❖ treća generacija: BSC kao sistem strateških promjena.

Prilikom razvijanja i oblikovanja BSC bitno je odabrati i definisati glavne pokazatelje pomoću kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive. U tabeli koja slijedi prezentovane su uravnotežene perspektive mjerenja performansi kroz tri evolutivne faze:

**Tabela 1- Evolucija perspektiva BSC mjerenja performansi**

| Red broj | Perspektiva   | Prva generacija  | Druga generacija   | Treća generacija   |
|----------|---|--|--|--|
| 1.       | <b>Finansijska perspektiva:</b> Motivacija akcionara finansijskim uspjehom? | - Rast prihoda<br>- Stope prodaje<br>- Kretanje zarade   | - Poslovni prihod<br>- Povrat na kapital<br>- Bruto profit                                 | - Novčani tok<br>- VBM,EVA i<br>ABC,EBITDA   |
| 2.       | <b>Perspektiva kupca:</b> Vizija, kako izgledamo kupcu?                     | - Kvalitet proizvoda<br>- Cijena proizvoda   | - Vrijeme isporuke<br>- Funkcionalnost proizvoda   | - Imidž preduzeća<br>- Odnosi s kupcima  |
| 3.       | <b>Perspektiva internog procesa:</b> Kako usavršiti poslovni proces?        | - Operativni procesi<br>- Efikasna proizvodnja<br>- Kvalitetni proizvodi<br>- Upravljanje troškovima     | - Inovativni proizvodi<br>- Novi proizvodi<br>- Brzina prilagođavanja                      | - Uslužni procesi,<br>- Postprodajne usluge<br>- Rješavanje problema<br>- Fleksibilno osoblje                |
| 4.       | <b>Perspektiva učenja i rasta:</b> Kako zadržati sposobnost promjene?       | - Kompetencije zaposlenih<br>- Zadovoljstvo zaposlenih<br>- Zadržavanje zaposlenih<br>- Obuka zaposlenih | - Tehnološko znanje<br>- Tehnološki razvoj<br>- Najbolja praksa<br>- Pristup informacijama | - Organizacijska kultura<br>- Ovlaštenja zaposlenih<br>- Standardi odgovornosti<br>- Usmjeravanje zaposlenih |

Izvor: Analiza autora prilagođena Belak, Kulović, Mekić, 2022: 34-47

Promjene pokazatelja mjerenja performansi, kako smo prezentovali u tabeli, na koje se stavio fokus, su:

**Finansijska perspektiva** kroz svoje pokazatelje odgovara na pitanja po generacijama, kako bi motivisala akcionare i investitore da ulože u privredno društvo i zadrže akcije. Pokazatelji govore kako se ostvaruje strategija u finansijskom smislu. Lista finansijskih pokazatelja po generacijama se mijenjala u skladu sa razvojem BSC alata. BSC prve generacije fokus stavlja na rast prihoda koji nastaje kao posledica povećanja prodaje, druga generacija fokus stavlja na povrat na uloženi kapital vlasnika, a treća generacija fokus stavlja na savremene pokazatelje mjerenja vrijednosti EBITDA, EVA.

**Perspektiva kupca** odgovara na pitanje, kako se privredno društvo upoređuje s konkurentima, kojom se utvrđuju razlike, kako bi se unaprijedila strategija stvaranja uspješnog privrednog društva. U današnje vrijeme to područje menadžmenta naziva menadžment odnosa sa kupcima, odnosno menadžment zadovoljstva kupaca. Evolucijom iz jedne generacije drugu zaključujemo da pokazatelji uspjeha privrednog društva se mijenjaju i prilagođavaju. BSC prve generacije fokus stavlja na kvalitet proizvoda koji mora osigurati nižu cijenu, druga generacija fokus stavlja na vrijeme isporuke proizvoda kupcu, a treća generacija fokus stavlja na poboljšanje odnosa s kupcem.

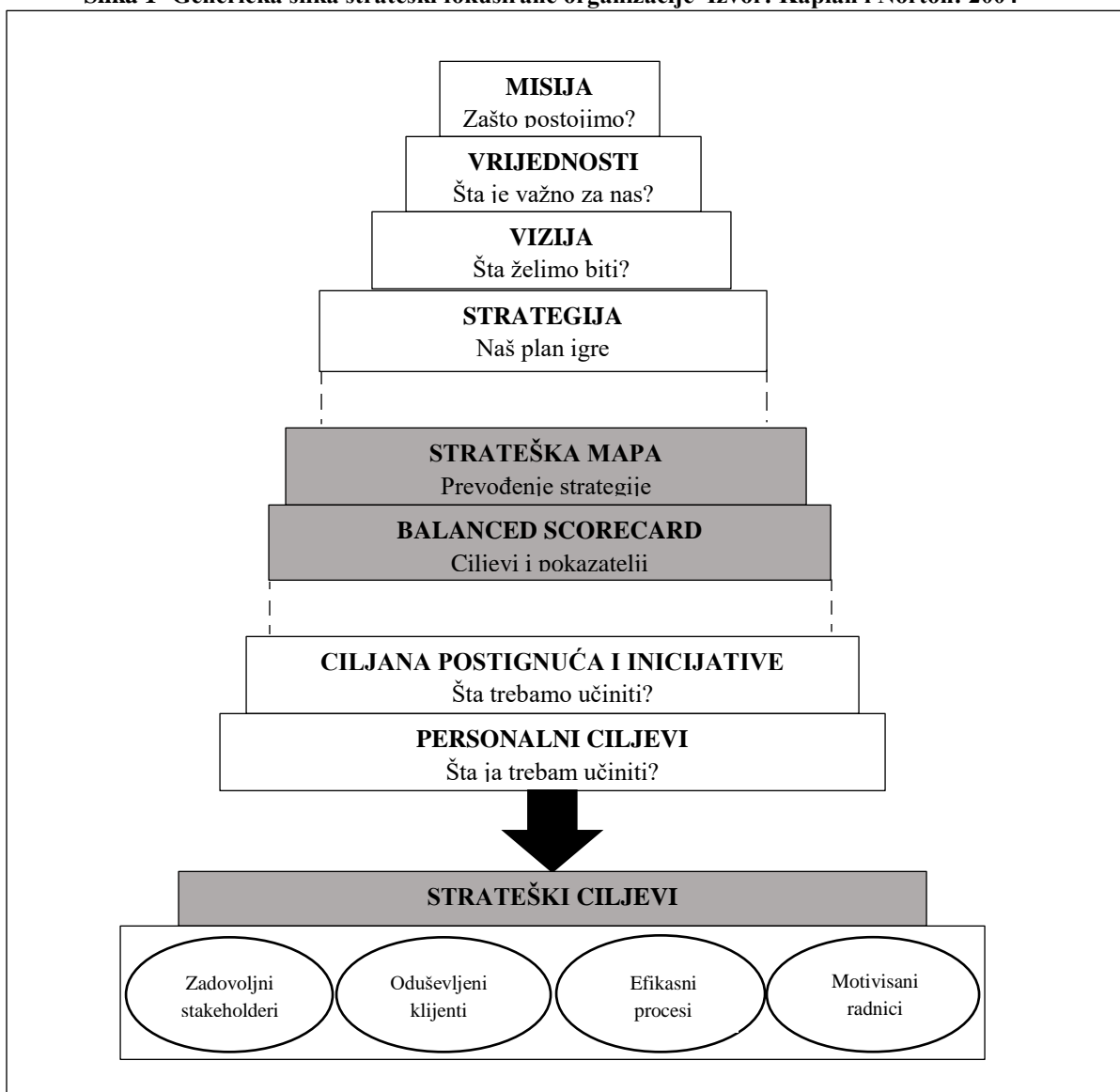
**Perspektiva internog procesa** kroz svoje pokazatelje odgovara na postavljeno pitanje, kako usavršavanjem poslovnog procesa dajemo zadovoljstvo kupca i akcionara. Stalno unapređenje internog procesa ključna je koncepcija ove perspektive. Ciljevi interne perspektive zavise od glavnih interesa vlasnika privrednog društva. Tranzicijom iz jedne generacije u drugu generaciju. BSC alata, zaključujemo kako se pokazatelji uspješnosti mijenjaju i adaptiraju. Balanced Scorecard prve generacije fokus stavlja na troškovnu efikasnost putem upravljanja troškovima, druga generacija fokus stavlja na brzinu prilagođavanja procesa, a treća generacija fokus stavlja na rješavanje problema prilikom zastoja proizvodnje.

*Perspektiva učenja i rasta* kroz svoje pokazatelje odgovara na pitanje kako zadržati sposobnost promjene? Značajan predušlov za odgovor postavljenog pitanja je posjedovanje i razvijanje ljudskih resursa koji će taj rezultat ostvariti. Perspektiva učenja i rasta je veoma važna u okolnostima brzih promjena u pkruženju privrednog društva. Sposobnost privrednog društva da napreduje, inovira i uči u direktnoj je vezi s njegovom vrijednošću. Lista pokazatelja učenja i rasta zaposlenih, poput liste ostale tri perspektive stalno se mijenala i usavršavala. BSC prve generacije fokus stavlja na razvoj ljudi putem obuka, druga generacija fokus stavlja na najbolju praksu, a treća generacijefokus stavlja na usmjeravanje zaposlenih prema ostvarenju rezultata.

#### 4. IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD U PRIVREDNOM DRUŠTVU

Praktična primjena BSC zahtijeva zaokružen sistem koji omogućava cjelovit pristup upravljanja privrednim društvom. Praktična primjena BSC jednog akcionarskog društva počiva na Društvu koje dobro posluje, što potvrđuju finansijski izvještaji: Izvještaj o finansijskom položaju i Izvještaj o performansama, koji se odnose na prethodni i tekuću godinu. Kreiranjem strateške mape i BSC, rješava se problem nepotpunih analiza finansijskih izvještaja na osnovu kojih se utvrđuju mjerila performansi koji osiguravaju realniju ocjenu dostignuća privrednog društva. Generičku shemu strateški fokusirane organizacije prezentujemo slikom, koja slijedi:

Slika 1- Generička slika strateški fokusirane organizacije Izvor: Kaplan i Norton: 2004



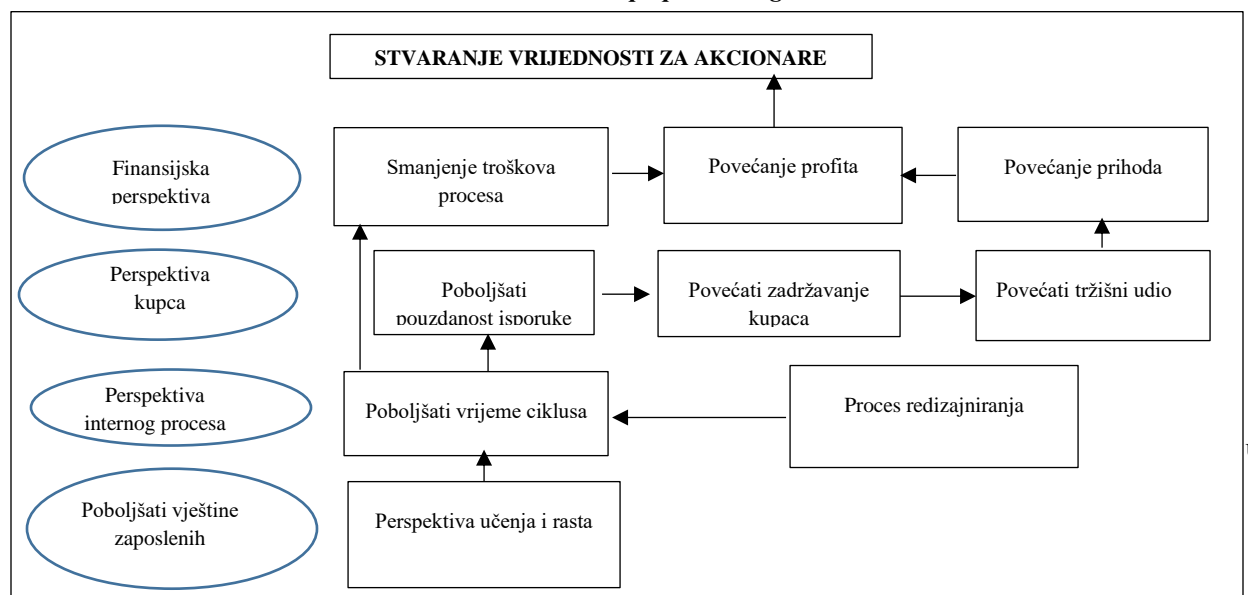
navedenom, BSC prevodi misiju, viziju, vrijednosti i strategiju u mjerljive ciljeve koji su postavljeni unutar svake pojedinačne perspektive. Vizija je zamišljena slika privrednog društva u budućnosti. Vizija privrednog društva, je: *tehnološko unapređenje proizvodnog procesa u budućnosti kojom povećava kapacitet čiji je produkt povećana prodaja proizvedenih proizvoda*. Misija je vidljiva komponenta vizije. Misija je svrha postojanja privrednog društva: *postati i ostati proizvođač proizvoda svjetskog glasa, prepoznatljiv kupcima po visokom kvalitetu i prihvatljivoj cijeni*. Ključne vrijednosti privrednog društva, koje provjerava BSC služe kao kvalitetno rješenje kako zaposleni na svim nivoima podržavaju postavljene vrijednosti. Ključne vrijednosti podrazumijevaju:

- ❖ *pouzdanost*: odnos prema svim stakeholderima,
- ❖ *inovativnost*: napredak, idemo u korak s svjetskim trendovima,
- ❖ *poštovanje*: zaposleni su najveća vrijednost privrednog društva,
- ❖ *kvalitet*: standard kvaliteta, osnova uspješnosti privrednog društva,
- ❖ *odgovornost*: iskazivanje odgovornosti prema partnerima.

Praktično gledano, oblikovanje osnovne strategije privrednog društva je: *zadržavanje postojećih kupaca, povećanjem kvaliteta proizvoda za istu cijenu*.

Kako kreirati stratešku mapu? Strateška mapa pomaže u kreiranju onoga čemu privredno društvo teži, ostvarenje puteva težnji. BSC ukazuje na brzinu kojom privredno društvo ostvaruje željene ciljeve. Strateška mapa je borbeni korak u razvoju BSC. Strateška mapa prikazuje uzročno-posledične odnose i veze između ciljeva, preko kojih privredno društvo može ostvariti poboljšanje i željene rezultate. (Niven. 2010). Prema autorima Kaplanu i Nortonu suština kreiranja mape zasniva se prema putanji „odozdo-gore“. Prema metodologiji finansijska perspektiva je uvijek smještena na vrh strateške mape pošto ona predstavlja krov strategije. Strateška mapa podržava ideju da finansijske performanse predstavljaju krajnje ciljeve za mnoge aplikacije BSC. U slici koja slijedi prezentovana je strateška mapa privrednog društva:

**Slika 2- Strateška mapa privrednog društva**



Izvor: Hansen and Mowen, 2013: 697

U BSC treba uravnotežiti odnos između finansijskih i nefinansijskih te usmjeravajućih pokazatelja u skladu s implementacijom strategije i ciljeva privrednog društva. Uspostavljanje ravnoteže zavisi od četiri perspektive. Određivanje važnosti svake perspektive može se učiniti primjenom modela višekriterijuskog odlučivanja. Taj model zasniva se na mišljenju eksperata o važnosti svake perspektive u ostvarenju strategije. Kao eksperti angažuju se aktuelni menadžeri privrednog društva u kojem se implementira BSC. Takođe, BSC zahteva značajnu količinu vremena i novca za efikasnu implementaciju, stoga preduzeća treba da procene ciljeve i mere primene BSC uzimajući u obzir raspoložive resurse i budžete pre postepenog uvođenja potrebnih modifikacija u svoje sisteme merenja učinka. (Hegazy, Hegazy 2020) Privredna društva se tokom implementacije BSC odlučuju za nabavku korporativnih softvera za upravljanje poslovnim operacijama.

## 5. ZAKLJUČAK

Mjerenje performansi u organizaciji budućnosti (Measuring Performance in the Organization of the Future), predstavlja značajan iskorak prema različitim perspektivama mjerenja poslovnih performansi. Balanced Scorecard je nastao iz pokušaja uravnoteženja finansijskih i nefinansijskih pokazatelja uspješnosti kako bi se usmjerio i ocijenio dugoročni uspjeh privrednog društva. Dobro projektovan Balanced Scorecard-a model jasno definiše strateške ciljeve na osnovu kojih se biraju mjerila performanse, definiše zadatke menadžera i zaposlenika, što vodi u ostvarivanje postavljenih ciljeva i osigurava realniju procjenu ukupnih dostignuća privrednog društva. Koristi od primjene informacione tehnologije u BSC omogućavaju povećanje produktivnosti menadžera i cjelokupne organizacije.

## LITERATURA

- Belak, V., Kulović, DŽ., & Mekić, E. (2022). *Balanced Scorecard s primjerima u Excelu*, Perfecta, Sarajevo.
- Bhimani, A., Horngen, C., & Foster, G. (2018). *Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova*, prevod, Naklada Mate Zagreb, (780-790).
- Domanović, V. (2010). *Balanced Scorecard- mogućnosti i efekti primjene*, Ekonomski fakultet Kragujevac.
- Hansen, D.R., & Mowen, M.M. (2013). *Cornerstones of Cost Management*, South-Western, Cengage Learning. (680-715).
- Hegaty, M., & Hegazy, K. (2020). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance Evaluation in Auditing Firms*, <https://doi.full/10.1177/0148558X20962915>
- Jablan Stefanović, R. (2014). *Interni obračun*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, (445-464).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Niven., P. (2010). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley
- Radić, S. (2019). *Teorijski i metodološki aspekti uticaja intelektualnog kapitala na finansijske performanse*, Doktorska disertacija, Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, (73-77).
- Traver, E., & Brock, T. (2022). *What Is a Balanced Scorecard (BSC), How Is It Used in Business*, Investopedia.