

# IMPLEMENTACIJA BSC MODELA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA BOSNIĆ D.O.O.

---

**Kvesić, Marija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:451833>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-18**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**IMPLEMENTACIJA BSC MODELA  
NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA  
BOSNIĆ D.O.O.**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Ivana Dropulić**

**Student:**

**Marija Kvesić, 5140994**

**Split, kolovoz, 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi rada .....	2
1.3. Metode rada.....	2
1.4. Struktura završnog rada .....	3
<b>2. RELEVANTNE ZNAČAJKE I TEMELJNA KONSTRUKCIJA</b>	
<b>MODELA BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>4</b>
2.1. Povijest i pojam strateškog menadžmenta .....	4
2.2. Mjerenje performansi .....	6
2.3. Pojam i razvoj BSC modela .....	9
2.4. Perspektive BSC modela.....	13
2.4.1. Financijska perspektiva.....	15
2.4.2. Perspektiva kupaca .....	16
2.4.3. Perspektiva internog poslovnog procesa.....	18
2.4.4. Perspektiva učenja i razvoja .....	19
2.5. Primjena BSC u Hrvatskoj .....	22
<b>3. DIZAJNIRANJE I IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD</b>	
<b>MODELA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA BOSNIĆ D.O.O. 24</b>	
3.1. Općenito o poduzeću Bosnić d.o.o. ....	24
3.2. Rezultati poslovanja .....	26
3.3. Pokazatelji poslovanja .....	30
3.4. Dizajniranje i implementacija BSC modela .....	36
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>45</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>46</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>48</b>

# 1. UVOD

U današnjim promjenjivim uvjetima i izuzetno konkurentnom okruženju upravljanje poduzećem predstavlja složen i zahtjevan posao. Da bi poduzeća mogla preživjeti i napredovati moraju koristiti mjerne i upravljačke sustave. Iako je razvijeno više metoda za uspješno poslovanje poduzeća, najviše se koristi Balanced Scorecard koji uspješno provodi strategiju organizacije u ciljeve, mjere, ciljne vrijednosti i inicijative kroz četiri perspektive. Tu je riječ o financijskoj, perspektivi kupaca, internih procesa te učenja i razvoja.

Posljednje desetljeće karakterizira prispjelo informacijskog doba koje zahtijeva nove sposobnosti za konkurentski uspjeh. Kako financijska mjerila govore o prošlim događajima, postaju nedovoljna da bi se shvatilo kako stvarno poduzeće posluje, odnosno ova mjerila su neadekvatna za provođenje i ocjenjivanje puta kompanije u procesu stvaranja buduće vrijednosti. Naime, BSC je izronio kao uspješan alat koji objedinjuje sve aktivnosti u cijeloj organizaciji kroz četiri perspektive.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju poduzeća su izložena velikoj i snažnoj konkurenciji kojoj se teško oduprijeti. Nema nikakve dvojbe o tome ako poduzeća žele rasti, razvijati se, biti bolja i drugačija od ostalih moraju razviti i provesti strategiju te se tako diferencirati od konkurencije.

Kako je već istaknuto tradicionalno mjerenje pomoću financijskih pokazatelja više nije od velike koristi zbog brojnih nedostataka. Smisao ovog modela je nadopunjavanje i integracija financijskih i nefinancijskih pokazatelja u cjelovit sustav.

Bez sumnje, glavna ideja BSC modela je odlična, koja obuhvaća misiju, viziju, glavne vrijednosti i strategiju. Međutim, iskustva pokazuju da to nije nimalo lagan i jednostavan zadatak. Kao najčešći problem predstavlja podrazumijevanje da njegovim uvođenjem svi problemi nestaju. Naprotiv, za uspjeh BSC-a potreban je dobar menadžment koji unaprijed prepoznaje gdje se mogu dogoditi poteškoće i nepravilnosti. Odlukama menadžmenta

pokušavaju se ostvariti ciljevi BSC-a, koji trebaju biti postavljeni kao realno ostvarivi rezultati proizašli iz nekih poznatih mjera.

Iznad svega, Balanced Scorecard je alat osmišljen da ponudi vrijedan proizvod te nam pruži navigaciju ka budućim konkurentnim uspjesima.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je da se na cjelovit, sažet i razumljiv način istraži uloga i značaj primjene Balanced Scorecarda u poduzeću. Radi lakšeg razumijevanja rad polazi od analize i teoretskog razmatranja modela, kao i njegove primjene.

Na osnovi prethodno definiranih tema i predmeta istraživanja, mogu se istaknuti sljedeći ciljevi :

- Teorijska obrada strateškog menadžmenta, BSC modela i njegovih perspektiva
- Oblikovanje odgovarajućeg BSC modela za poslovni subjekt Bosnić d.o.o.
- Implementacija modela

## **1.3. Metode rada**

U ovom radu koristiti će se sljedeće znanstvene metode:<sup>1</sup>

- ✓ Indukcije – način zaključivanja temeljen na analizi pojedinačnih činjenica kako bi se došlo do zaključka o općem sudu.
- ✓ Dedukcije – kojom se na temelju općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- ✓ Deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.
- ✓ Analize – postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- ✓ Sinteze – objašnjavanje stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- ✓ Klasifikacije – najjednostavnija metoda sistematske i potpune podjele općeg pojma na posebne u okviru opsega pojma.

---

<sup>1</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str.295-353.

- ✓ Kompilacije – preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Empirijsko istraživanje odnosit će se na prikupljanje i analizu poslovnih podataka i druge poslovne dokumentacije, te korištenje metode intervjua i studije slučaja kojom će se ispitati stav menadžera o Balanced Scorecardu u području različitih perspektiva.

#### **1.4. Struktura završnog rada**

Tema ovoga rada je Implementacija BSC modela na primjeru poslovnog subjekta Bosnić d.o.o. Završni rad je koncipiran na način da sa uvodom i zaključkom ima četiri dijela. U radu je korištena stručna literatura prikupljena iz većeg broja knjiga, časopisa te Internet izvora.

U prvom dijelu, *uvodu*, ukratko će biti objašnjen problem i predmet istraživanja, zatim osnovni ciljevi, metode istraživanja i na kraju sama struktura završnog rada.

Drugi dio se odnosi na *relevantne značajke i temeljnu konstrukciju Balanced Scorecard modela*, gdje je opisana metodologija BSC-a kroz mjerenje rezultata i potrebu za uvođenjem ovog modela. Velik dio ovog dijela će biti posvećen perspektivama BSC modela, njihovoj povezanosti kao i prednostima i nedostacima koji prate ovaj model. Također, je istaknuta važnost strateškog menadžmenta i mjerenja performansi korisnih ovom modelu.

*Dizajniranje i implementacija Balanced Scorecard modela na primjeru poslovnog subjekta Bosnić d.o.o.*, naziv je trećeg dijela završnog rada, gdje će za početak biti detaljnije opisano poslovanje poduzeća kao i njegova glavna djelatnost. Također će biti grafički prikazani i objašnjeni osnovni pokazatelji poslovanja. Za kraj, na temelju dostupnih informacija biti će dizajniran BSC model kroz ciljeve i pokazatelje četiriju perspektiva.

Posljednji dio je *zaključak*, u kojem su navedena zaključna razmatranja do kojih se došlo u ovome radu.

## 2. RELEVANTNE ZNAČAJKE I TEMELJNA KONSTRUKCIJA MODELA BALANCED SCORECARD

Ovo poglavlje podijeljeno je na dva dijela, u prvom dijelu upoznajemo se sa pojmom strateškog menadžmenta te njegovim razvojem i spremnosti na prilagodbu u nestabilnoj okolini, dok je drugi dio orijentiran na bitne značajke Balanced Scorecarda modela, kroz njegov nastanak i djelovanje kroz četiri perspektive.

### 2.1. Povijest i pojam strateškog menadžmenta

Pojam strateški menadžment je nastao u drugoj polovini 20. stoljeća zbog sve većeg utjecaja eksterne okoline na donošenje odluka unutar organizacije. Kako je okolina poduzeća postajala sve više dinamična, heterogena, kompleksna i neizvjesna, menadžment se uz internu okolinu morao orijentirati i na utjecaj iz eksterne okoline ne bi li proveo procese koji će osigurati optimalna rješenja.<sup>2</sup>

Riječ strategija nastala je u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, od složene grčke riječi *strategos*, što bi značilo "umijeće vođenja vojske". Izvorno je nastala u vojnoj sferi, dok se 1960-ih promiče i u sferu poslovnog svijeta.<sup>3</sup>

Strategija je svugdje prisutna, široko rasprostranjena, i nerijetko nezaobilazna. Ona predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.<sup>4</sup>

Strategija bez strateškog usklađivanja s ključnim organizacijskim aktivnostima čini organizaciju bespomoćnom. Snaga prilagođavanja organizacije dolazi od njezine sposobnosti da promijeni svoju stratešku silu te se usmjeri na provođenje akcija i odgovarajućih mjera uspjeha.<sup>5</sup>

Može se reći da je strateški menadžment složen pojam koji podrazumijeva: grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu. Tako se strateški menadžment može

---

<sup>2</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 1.

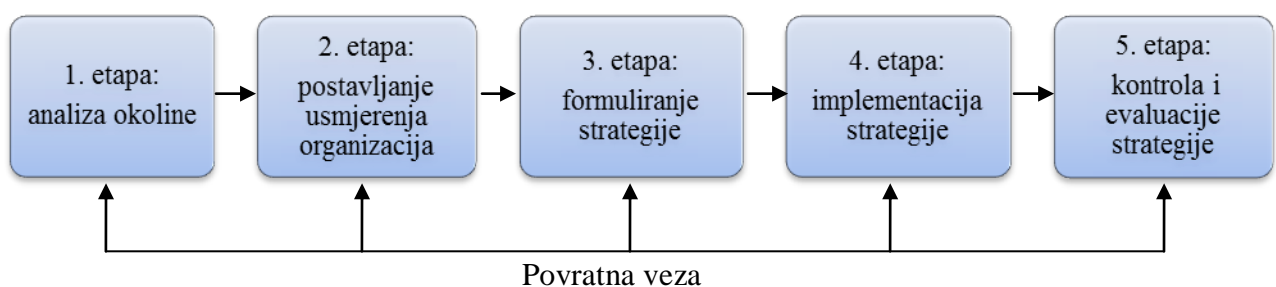
<sup>3</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>4</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 106

<sup>5</sup> Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str.8

definirati kao proces koji se neprestano odvija u organizaciji bez obzira što su neke aktivnosti više a neke manje izražene, te se manifestira u više etapa.<sup>6</sup> Kako bi se postigli zacrtani ciljevi menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija, te se poduzeće mora organizirati kako bi adekvatno odgovorili zahtjevima svoje promjenjive okoline.

Prethodno je strateški menadžment definiran kao serija etapa koja se sastoji od zasebnih koraka koji u praksi nisu uvijek ostvarivi. Menadžeri ponekad navedene etape ne provode takvim redoslijedom već onim kako im nameće situacija.<sup>7</sup> Te su etape prikazane na slici 1 koja slijedi u nastavku rada:



**Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta**

Izvor: Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.d.o., Zagreb, 2005., str.8

Iz slike 1 prema Bublji, vidi se da proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koju još nazivamo skeniranje okoline, kojoj je svrha prepoznati strateške faktore koji će određivati budućnost poduzeća. Ova analiza obuhvaća sve informacije iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Drugi korak u procesu strateškog menadžmenta je postavljanje organizacijskog usmjerenja ili određenje pravaca organizacije te je usmjeren na određivanje vizije, misije, ciljeva i organizacije. Prilikom formuliranja strategije koristi se aktivnostima poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća a za njihovo ostvarenje koristi se analitičkom prosudbom i kreativnošću. Ona obuhvaća korporacijsku strategiju (opisuje razinu poduzeća kao cjeline te njegovog djelokruga i razmještaja resursa), poslovnu strategiju (usmjerena je na poslovnu jedinicu proizvoda te unaprjeđenje njegove konkurentne pozicije) i funkcijsku strategiju (koristi područje funkcije za ostvarenje ciljeva i strategija poduzeća). Implementacija strategije je proces gdje se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Za kraj kontrola koja osigurava potpunu funkcionalnost i unaprjeđenje strategije.

<sup>6</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str 5.

<sup>7</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 8-9.



## 2.2. Mjerenje performansi

Kaže se da je mjerenje performansi postupak u kojemu se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, ali i razlozi eventualnog odstupanja. Informacije prilikom prikupljanja i obrade trebaju imati određenu dinamiku, te nam dati odgovor na pitanje što je ostvareno a što nije. Oblikuju se tako da budu usporedive sa standardima i da pokazuju odstupanja prilikom ostvarivanja rezultata. Ako su performanse unutar željenih okvira, proces mjera se zaustavlja, ukoliko je odstupanje izvan granica, nužno je najprije utvrditi njihov predznak. Rezultat mogu biti pozitivna i negativna odstupanja, koja podvrgnuta detaljnijoj analizi ukazuju zašto je došlo do odstupanja te jesu li uvjetovana subjektivnim ili objektivnim razlozima.<sup>8</sup>

Može se reći da je upravljanje performansama puno više od samog prikupljanja mjerenja. Zajednički element naprednih sustava upravljanja performansom kao pratećim elementom sustava provođenja strategije je da se temelje na načelu povratnih informacija.<sup>9</sup>

Mjerenje performansi može se promatrati u kontekstu poslovanja poduzeća, kao efikasno upravljanje poduzećem u cilju ostvarenja misije, vizije i strategije, čijim definiranjem se postiže opće usmjerenje razvoja poslovanja, te tako interni i eksterni korisnici informacija, kao što su zaposlenici i dioničari, dobivaju sveukupnu sliku o poduzeću i onome što žele postići.<sup>10</sup>

Vizija poduzeća važna je svim zaposlenicima kako bi je mogli slijediti i ostvariti dugoročno željeni rezultat. Ona predstavlja zamisao nekog budućeg stanja ili događaja, te je korisna menadžmentu da sagleda položaj poduzeća u budućnosti, za 5, 10 ili 15 godina.<sup>11</sup>

Može se reći da vizija predstavlja najkritičniju komponentu jer djeluje kao veza između razloga postojanja poduzeća koju odražava misija, vrijednosti koju predstavlja kultura kao i strategije koja se provodi za postizanje željenih učinaka. Kao glavne karakteristike uspješnih

---

<sup>8</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 244.-245.

<sup>9</sup> Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Business Scorecard. RRiF, 17(9) : 78-84

<sup>10</sup> Pervan I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom BSC, Udruga računovođa i financijskih djelatnika RiF, br.03, str. 6.

<sup>11</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, str. 123.

vizija možemo izdvojiti sljedeće: *sažeta, sviđa se svim zainteresiranim u grupama, u skladu s misijom i vrijednostima, provjerljiva, izvediva te nadahnjujuća.*<sup>12</sup>

Primarni zadatak poduzeća, koji se razlikuje za svako poduzeće predstavlja misiju. Ona je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti, te je definiramo kroz dva pitanja: *Što je naša svrha?* i *Koja vrsta poduzeća želimo biti?*<sup>13</sup>

Kako navodi Niven<sup>14</sup> misiju nikada ne možemo u potpunosti izvršiti, za razliku od strategije i ciljeva, već je ona zvijezda vodilja koju se stalno slijedi i koju se nikada ne može u potpunosti doseći. Također navodi karakteristike uspješnih misija, a one su: *nadahnjuje promjenu, dugoročne je naravi te je lako razumljiva i prenosiva.*

Mjerila performansi jesu oni pokazatelji u kojima će se izražavati učinkovitost ostvarenja izabrane strategije. Kako se izabrana strategija provodi na svim razinama u poduzeću tako postaje neophodno da se utvrde mjerila performansi za svaku od tih razina posebno. U tom smislu razlikujemo:<sup>15</sup>

- 1) mjerila korporacijskih performansi,
- 2) mjerila performansi divizijskih jedinica/SPJ,
- 3) mjerila performansi funkcijskih jedinica,
- 4) mjerila individualnih performansi.

Izbor mjerila koja će se koristiti ovisi o organizacijskoj jedinici performanse koja će se mjeriti te o ciljevima koji se žele postići. Ipak, najčešće se govori o korporacijskim performansama kojima se mjeri uspješnost nekog poduzeća kao cjeline u odnosu prema nekoj zadanoj veličini. Zainteresirane skupine za uspješnost poduzeća su: vlasnici-dioničari, vrhovni menadžment i ostali zainteresirani.

Vlasnici su zainteresirani za očuvanje, uvećanje i povrat uloženog kapitala te visinu zarade koju će ostvariti od uloženog kapitala. Stoga su njihova relevantna mjerila koja pokazuju:<sup>16</sup>

→ stopu povrata uloženog kapitala – ROI,

---

<sup>12</sup> Niven, Paul R. (2010): *Balanced scorecard, korak po korak*, Masmedia, Zagreb, str. 110.

<sup>13</sup> Buble, M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, str. 127.

<sup>14</sup> Niven, Paul R. (2010): *Balanced scorecard, korak po korak*, Masmedia, Zagreb, str. 96.

<sup>15</sup> Buble, M. (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 256.

<sup>16</sup> *Ibidem*, str. 256-257.

- stopu povrata vlasničke glavnice – ROE,
- dobit po dionici – EPS,
- dividende po dionici – DPS.

Vrhovni menadžment želi osigurati rast i razvoj poduzeća kao cjeline, pa tako se za mjerenje njegove uspješnosti upotrebljavaju neka od mjerila za vlasnike-dioničare, poput ROI, ROE, EPS, i bogatstvo dioničara. Pored ovih kvantitativnih mjerila performansi za mjerenje vrhovnog menadžmenta koriste se i kvalitativna mjerila kao što su:<sup>17</sup>

- postavljanje strateških namjera,
- izgradnja menadžment tima,
- kvaliteta vodstva,
- predviđanje uspjeha,
- provedba strategije.

Osim navedenih, za uspješnost poslovanja zainteresirani su i kupci, dobavljači, financijske organizacije, vlada i drugi. S obzirom na heterogenost usmjereni su na različite aktivnosti i performanse poduzeća. Neka od mjerila za:<sup>18</sup>

- kupce: novi kupci, rast prodaje, mogućnost kontrole cijena
- dobavljače: troškovi sirovina, vrijeme isporuke zaliha, raspoloživost sirovina
- financijsku zajednicu: EPS, cijena dionica, broj lista kupnje, ROE
- vladu: broj novih zakona koji se odnose na poduzeća i pravila za industriju

Sve organizacije mjere svoje performanse, a osnovni cilj mjerenja je prikupljanje podataka koji su korisni za poboljšavanje ukupnih performansi organizacije. Kao najčešći razlozi mjerenja performansi su sljedeći:<sup>19</sup>

- identifikacija uspjeha organizacije,
- identifikacija zadovoljenja potreba korisnika,
- pomoć u razumijevanju realizacije procesa,
- identifikacija gdje postoje problemi i neusuglašenosti,
- osiguranje odlučivanja baziranog na činjenicama, a ne na pretpostavkama i

<sup>17</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 259.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 260.

<sup>19</sup> Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, raspoloživo na: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/072-Q13-125.pdf> (15.08.)

- prikaz je li planirano poboljšanje realizirano.

### 2.3. Pojam i razvoj BSC modela

Organizacije se suočavaju sa mnogim preprekama u razvoju sustava mjerenja učinaka što se očituje kroz prepreke u viziji, ljudima, resursima i menadžmentu. Na osnovu toga potreban nam je sustav koji uravnotežuje povijesnu točnost finansijskih brojki s pokretačima budućeg učinka, paralelno sa usmjeravanjem snage nematerijalne imovine te pomažući poduzeću u provođenju različitih strategija. Balanced scorecard je alat koji pomaže organizacijama dati odgovor na ovaj složeni trolist izazova.<sup>20</sup>

Balanced Scorecard kao moderna metoda izvještavanja, nastao je davne 1990. godine od strane profesora sa Sveučilišta Harvard, Davida Nortona i Roberta Kaplana, istražujući nove metode mjerenja učinaka organizacije.<sup>21</sup>

Sam naziv svoje korijene vuče iz boksa. Naime, tijekom boksačkog meča, sudac na takozvani scorecard bilježi udarce. Ukoliko ne dođe do nokauta, odluka se donosi na temelju bodova zapisanih u scorecardu.<sup>22</sup>

Balanced scorecard ili bilanca postignuća je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih čimbenika uspješnosti.<sup>23</sup>

U svom korijenu je princip *motivirajućeg djelovanja* – to jest djelovanje pojedinca i grupe da svojim sposobnostima i znanjem pridonose provođenju strategije organizacije.<sup>24</sup> Važna karakteristika BSC modela je provedba strategije poduzeća u praksu, te se sastoji od tri povezane namjene koje se odnose na: sustav mjerenja postignuća, sustav strateškog upravljanja i komunikacijsko oruđe.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Niven, Paul R. (2010): Balanced scorecard, korak po korak, Masmedia, Zagreb, str. 32.

<sup>21</sup> Niven, Paul R. (2010): Balanced scorecard, korak po korak, Masmedia, Zagreb, str. 32.

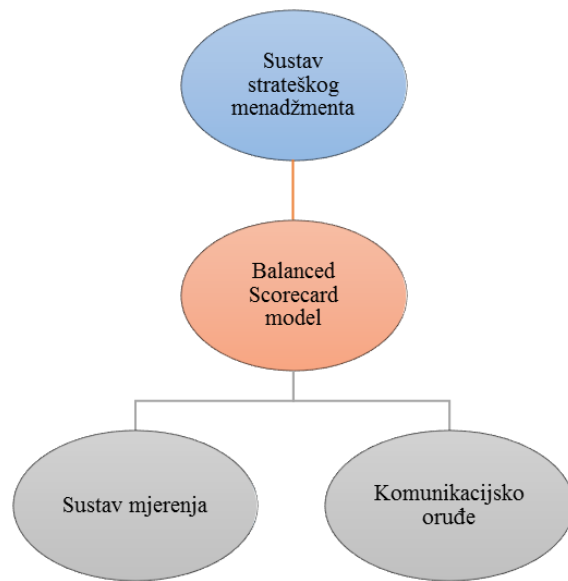
<sup>22</sup> Jacobson, L (2007): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti, RRiF,

<sup>23</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (BSC) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str. 21.

<sup>24</sup> Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 14.

<sup>25</sup> Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, str. 310.

Sljedeća slika prikazuje tri bitno povezane namjene BSC modela:



**Slika 2: Tri povezane namjene modela Balanced Scorecard**

Izvor: Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, 2014., str. 311.

Iz Slike 2 možemo vidjeti da dobro izgrađen model jasno određuje strateške ciljeve na osnovu kojih se biraju mjerila performanse, ostvaruje komunikacija u smislu definiranja zadataka menadžera i zaposlenika, vodi u ostvarivanju postavljenih ciljeva te na kraju dobiva realnija procjena ukupnih postignuća organizacije.

Korištenjem BSC modela poduzeća nastoje ostvariti sljedeće:<sup>26</sup>

- postavljanje mjerljivih strateških ciljeva,
- visoku transparentnost i zajedničko razumijevanje strategije i međusobno zavisnih strateških ciljeva,
- motiviranost i visoku razinu prihvatljivosti i identifikacije zaposlenika s vizijom, misijom, ciljevima i strategijama organizacije,
- usmjerenost na rezultate i učinke,
- bolji odnos s kupcima,
- učinkovita i djelotvorna obrada tržišta,
- strateško upravljanje investicijama,
- razvoj i rast vrijednosti tvrtke.

<sup>26</sup> Rogošić, A. (2014): Strateško menadžersko računovodstvo, Sveučilište u Splitu, predavanje 9.

Sa gledišta učenja i rasta imamo potrebu za povećanjem razine vještina i uključivanje većeg broja zaposlenika, a rast prometa mora se odraziti na njihovo zadovoljstvo u sudjelovanju. U tom recipročno povezanom procesu dobije se interakcija, jer je za stvaranje, povećanje prometa potrebno zadovoljstvo kupaca i onih koji to kreiraju, i na kraju zadovoljstvo svih koji sudjeluju u tom procesu.<sup>27</sup>

Glavni ciljevi zašto se bilanca postignuća uvodi u poduzeća, mogu se podijeliti u sljedeće skupine: uravnoteženo upravljanje, poboljšana operacionalizacija strategije te poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva organizacije.<sup>28</sup>

Koncept ravnoteže predstavlja ključnu ulogu u BSC modelu, te se ravnoteža nastoji uspostaviti posebno u tri sljedeća područja:<sup>29</sup>

1. *Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti.* Financijske pokazatelje uspješnosti (npr. povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (npr. povećanje broja kupaca) koji nam pokazuju kako će se ostvareni rezultat održati u budućnosti.
2. *Ravnoteža između internih i eksternih stranaka tvrtke.* Dioničari i kupci predstavljaju eksterne stranke za poduzeće, dok su zaposlenici interne stranke. Bilanca postignuća mora prepoznati suprotne potrebe uravnoteženja ovih dviju skupina, te ih uspješno ugraditi u strategiju.
3. *Ravnoteža između "konačnih" i "usmjeravajućih" pokazatelja performanse.* Konačni pokazatelji općenito oslikavaju prošle aktivnosti (npr. ostvareni prihod, povrat na investirano). Usmjeravajući pokazatelji su oni koji vode prema ostvarenju konačnih pokazatelja (npr. povećanje broja i zadovoljstvo kupaca, povećanje prihoda, isporuke na vrijeme).

Bilanca postignuća predstavlja opširan i detaljan prikaz koji za uvođenje u poduzeće zahtjeva dosta vremena, a opisuju ga jednostavnost, razumljivost te prije svega transparentnost. Također, ovaj model se može koristiti na različitim tipovima organizacija, misleći pritom na

---

<sup>27</sup> Pavlek, Z. (2006): BSC najinventivniji upravljački model, RRI, 16(10), str.124.

<sup>28</sup> Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RIF, 53(11), str.177.

<sup>29</sup> Dropulić, I. (2015): Menadžersko računovodstvo, materijali s predavanja, Sveučilište u Splitu, vježbe 3. str.6.

neprofitne organizacije kod kojih nema sklonosti prema profitu kod financijskih performansi, već pružanju što kvalitetnije usluge uz što manji trošak.<sup>30</sup>

Uravnotežena tablica rezultata naglašava kako financijska i nefinancijska mjerila trebaju postati homogeni informacijski sustav za zaposlenike na svim razinama unutar poduzeća. Njena zadaća je više od *ad hoc* kolekcije financijskih i nefinancijskih mjerila, štoviše ona se provodi s vrha prema dolje gdje su glavni pokretači misija i strategija.<sup>31</sup>

Bilanca postignuća također ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost se očituje kroz mogućnost korištenja BSC modela u bilo kojoj gospodarskoj grani putem:<sup>32</sup>

- povezanosti – BSC povezuje i usklađuje brojna naizgled odvojena, a ustvari zavisna područja konkurentskog poslovanja,
- nefinancijskih pokazatelja – BSC zahtijeva od menadžera da odaberu ograničeni broj pokazatelja za četiri gledišta i da se usredotoče na ključne čimbenike ostvarivanja uspješne strategije poduzeća kao cjeline,
- ostvarivanja strategije – bit modela je strategija a ne nadzor, te on uključuje zaposlene u odabir onih postupaka koji će voditi zajedničkom cilju,
- uporabljivosti – BSC model pruža informacije unutarnjim i vanjskim korisnicima.

Kako je Balanced Scorecard način mjerenja uspješnosti poslovanja koji otklanja nedostatke koje sadrže klasična računovodstvena mjerila, usprkos tome postoje ograničenja, a to su:<sup>33</sup>

- novost – BSC nije novost u načinu mjerenja uspješnosti poslovanja, jer su se već prije koristili nefinancijski pokazatelji,
- nepotpunost – iako BSC obuhvaća značajna područja poslovanja ona su nepotpuna, gdje motrište odnosa sa dobavljačima zaslužuje pomnije praćenje,
- opsežnost – može doći do poteškoća u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline, odnosno pri uspoređivanju poslovanja poduzeća s ostalima.

---

<sup>30</sup> Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split, RiF, br.03, str.18.

<sup>31</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate, d.o.o., Zagreb, str.8.

<sup>32</sup> Hočevar, M.,(2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, br.11, str.59.

<sup>33</sup> Hočevar, M.,(2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, br.11, str.60.

Balanced Scorecard dobiva na važnosti kada se transformira iz mjernog sustava u upravljački sustav, te se ona može koristiti za:<sup>34</sup>

- razrješavanje i pridobivanje konsenzusa o strategiji,
- artikuliranje strategije kroz organizaciju,
- usklađivanje ciljeva odjela i osoblja sa strategijom.

#### **2.4. Perspektive BSC modela**

Temeljni zadatak modela Balanced Scorecarda čini definiranje misije, vizije i strategije poduzeća na osnovu kojih se postavljaju planovi, zadaci, mjerila i budžeti koji su definirani kroz četiri sljedeće perspektive:<sup>35</sup>

1. financijska perspektiva,
2. perspektiva kupaca,
3. perspektiva internog poslovnog procesa,
4. perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih.

Ove navedene perspektive predstavljaju osnovu koja je apsolutno fleksibilna i nadograđiva, a prema Lončareviću možemo izdvojiti "kvalitetu" kao petu perspektivu, ovisno da li ona u poduzeću predstavlja značajniju komponentu koja će se tada posebno pratiti specifičnim ciljevima i pokazateljima.<sup>36</sup>

Četiri perspektive tablice rezultata dopuštaju ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih zadaća, između željenih rezultata i pokretača tih rezultata, te između objektivnih i subjektivnih zadaća tih mjerila.<sup>37</sup>

U BSC-u značajno je načelo "top-down", gdje više razine određuju prioritete nižim razinama, odnosno aktivnosti menadžmenta pri implementaciji sustava trebaju biti usmjerene prema rasprostiranju BSC-a na niže razine, te orijentirane na unapređenja pojedinih manjih dijelova s

---

<sup>34</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate, d.o.o., Zagreb, str.25.

<sup>35</sup> Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, str. 316.

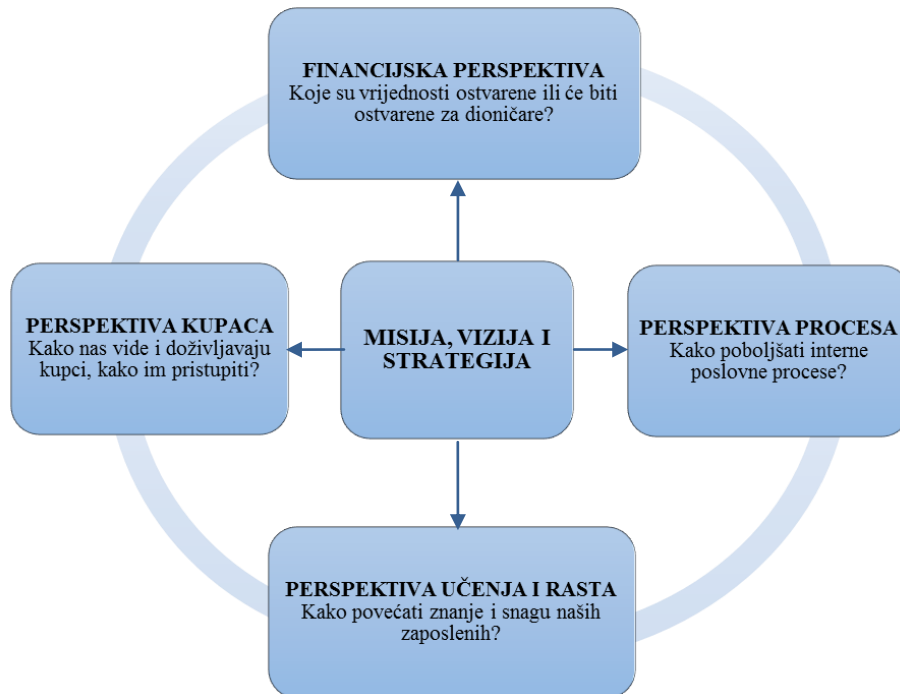
<sup>36</sup> Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, 57(1-2), str.100.

<sup>37</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate, d.o.o., Zagreb, str.25.



jasnim ciljevima. Bezbroj malih segmenata treba činiti veliku sliku i na taj način izbjegava se konfuzija nejasnih zadataka na nižim razinama.<sup>38</sup>

Na slici 3 prikazana je temeljna konstrukcija modela BSC i veza između njegovih elemenata.



### Slika 3: Izvorna koncepcija strukturiranja BSC metode

Izvor: Kaplan, R., Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 9-10., 1992.

Iz slike 3 vidimo da se od strateškog menadžmenta očekuje da postavi organizacijsko usmjerenje, koje podrazumijeva definiranje misije i vizije pomoću kojih će doći do ostvarenja ciljeva i oblikovanja željene strategije u kratkom, srednjem i dugom roku.<sup>39</sup> Kako bi strategija bila djelotvorna, ona mora biti razvojno orijentirana, realna, uspješna i optimalno definirana. Ciljevi predstavljaju detaljnu razradu strategije i moraju se slijediti u određivanju strateških planova.<sup>40</sup>

Uloga Balanced Scorecarda je sadržavanje pravilne mješavine kompetencija, procesa i dodane vrijednosti za kupce, kako bi nas doveli do željene financijske budućnosti.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Majetić, P. (2010): Problemi implementacije balanced scorecarda: želje su ponekad daleko od stvarnosti, raspoloživo na: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/poduzetnistvo/problemi-implementacije-balanced-scorecarda-želje-su-ponekad-daleko-od-stvarnosti/383/> (09.08.2016.)

<sup>39</sup> Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.602.

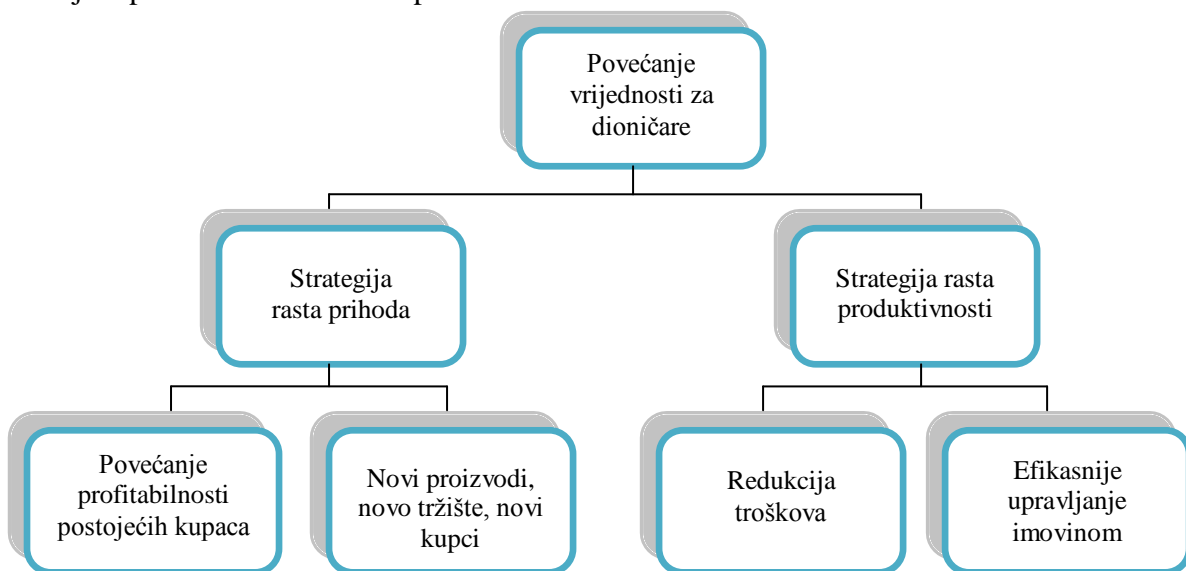
<sup>40</sup> Ibidem, str. 477.

<sup>41</sup> Niven, Paul R. (2010): Balanced scorecard, korak po korak, Masmedia, Zagreb, str. 119.

### 2.4.1. Financijska perspektiva

Financijsku perspektivu BSC-a čine ciljevi i mjere koje predstavljaju krajnju mjeru uspješnosti za poduzeće u svrhu maksimizacije profita. Bit ove perspektive se očituje u tome da li strategija poduzeća pridonosi poboljšanju financijskog stanja poduzeća.<sup>42</sup>

Odabir financijskih mjera nije lagan zadatak, jer ne postoji jedinstvena mjera koja u cijelosti može oslikati financijski rezultat.<sup>43</sup> Mjere pružaju uvid u to, postižu li se ciljevi te potiču li odgovornost za rezultate, osiguravajući pritom da se održi smjer u provedbi strategije.<sup>44</sup> Ova perspektiva nam služi kao orijentacija za zadaće i mjerila u ostalim perspektivama, a njezini ciljevi prikazani su na slici ispod:



#### **Slika 4: Ciljevi financijske perspektive**

Izvor: Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 403

Ova slika prikazuje da se ciljevi financijske perspektive očituju kroz povećanje vrijednosti za dioničare putem dva pristupa:<sup>45</sup>

- Rastom prihoda – koji se većinom postiže na dva načina, prodajom potpuno novih proizvoda i usluga na tržištu ili produbljujući odnose s postojećim klijentima, time povećavajući vrijednost koja se nudi i stvarajući dodatnu profitabilnost.

<sup>42</sup> Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split, RiF, br.03, str.8-9

<sup>43</sup> Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 622.

<sup>44</sup> Niven, Paul R. (2010): Balanced scorecard, korak po korak, Masmedia, Zagreb, str. 178.

<sup>45</sup> Niven, Paul R. (2010): Balanced scorecard, korak po korak, Masmedia, Zagreb, str. 139.-140.

- Poboľšavanjem produktivnosti – se ostvaruje putem smanjenja troškova poslovanja i efikasnijom iskoristivosti imovine poduzeća.

Financijska perspektiva mjerena financijskim pokazateljima često se smatra najvažnijom, jer predstavlja krajnji rezultat na koju mogu utjecati svi ostali čimbenici koji su djelovali u prošlom razdoblju. Najčešće tvrtke biraju sljedeće mjere u tri bitna područja:<sup>46</sup>

- 1) Rast poslovanja – mjereno financijskim pokazateljima poput: porasta prihoda, odnosa prihoda i aktive, prihod po zaposlenom, porasta aktive, porasta aktive po zaposlenom, prihoda iz novih proizvoda i usluga.
- 2) Profitabilnost poslovanja – obično predstavlja interes menadžmenta, a mjeri se sljedećim pokazateljima: profitna marža (povrat kao postotak od prihoda), ROE (povrat na vlastiti kapital), ROA (povrat na aktivu), ROCE (povrat na korišteni kapital), te profit po zaposlenome.
- 3) Stvaranje vrijednosti – za dioničare predstavlja procjenu uspješnosti, a služi se ovim pokazateljima: EVA (ekonomska dodana vrijednost), MVA (tržišna dodana vrijednost), dividende, cijena dionica.

#### 2.4.2. Perspektiva kupaca

Osnova bilo koje poslovne strategije je ponuda vrijednosti korisniku, koja se opisuje jedinstvenim miksom proizvoda i usluga, odnosa s korisnikom i korporativnim imidžom koji tvrtka posjeduje. Kod ove perspektive naglasak je na identifikaciji segmenta kupaca i tržišta u kojima poduzeće konkurira.<sup>47</sup>

Može se reći da postojeći i potencijalni kupci nisu homogeni, oni imaju različite želje i potrebe te vrednuju dobra na potpuno druge načine. Tako, tvrtkina strategija kroz dubinsko tržišno istraživanje otkriva segmente važne za kupca kao što su: cijena, kvaliteta, imidž, funkcionalnost, reputacija, odnosi i uslužnost.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (BSC) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str.23-24

<sup>47</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard - uravnotežena karta ciljeva, RRiF, 12(5), str. 37.

<sup>48</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate, d.o.o., Zagreb, str.64.

Pri izboru mjera i pokazatelja u perspektivi kupaca traže se odgovori na četiri ključna pitanja, koja navodi Belak<sup>49</sup> a to su: „Koja je ciljana skupina kupaca?“, „Koje su naše sposobnosti za usluživanje kupaca?“, „Kako unaprijediti naše sposobnosti za usluživanje kupaca?“, „Što treba učiniti kako bi kupci bili zadovoljni?“, koji nam pomažu da se poduzeće može usporediti s konkurentima, uvidjeti razlike i na kraju unaprijediti odnos s kupcima.

Kao najčešće mjere za perspektivu kupaca mogu se izdvojiti:<sup>50</sup>

- Zadovoljstvo kupaca – proizvodom ili uslugom, je bitan pokazatelj za daljnje korake. Ako mjerenje zadovoljstva kupaca ukazuje na pad ili na nezadovoljstvo to je znak da poduzeće poduzme korektivne korake kako bi spriječilo gubitke buduće prodaje.
- Lojalnost kupaca – označava nastojanje postojećeg kupca da kontinuirano nabavlja proizvode i usluge od istog poduzeća. Ona utječe na stjecanje novih kupaca jer je zadovoljan kupac najbolja promidžba za poduzeće.
- Stjecanje kupaca – predstavlja složeniji proces od prethodna dva. Stjecanjem novih kupaca poduzeće ostvaruje rast prodaje te povećava svoj tržišni udio.
- Profitabilnost kupaca – zadržavanje ili lojalnost postojećih kupaca utječe na povećanje profitabilnosti kupaca.
- Rast prodaje – se ostvaruje prodajom dodatnih proizvoda i usluga postojećim ili pak novim kupcima.
- Podjela tržišta – mjeri udio poduzeća na određenom tržištu. Poduzeća mjere podjelu tržišta u terminima novčane prodaje, jedinica proizvoda ili broja kupaca.

Za pripremu značajnih informacija kod perspektive kupaca potrebno je, uz ustrojavanje računovodstva kupaca i računovodstva konkurencije, stvoriti pretpostavke za upravljanje prihodima i profitabilnošću. Naglasak se stavlja na povezivanje tržišne i troškovne komponente utjecaja.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, str. 318.

<sup>50</sup> Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 402-404.

<sup>51</sup> Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 609.

Može se reći da kod ove perspektive postoji jaz između onoga što bi kupci htjeli i njihove predodžbe onoga što su zaista dobili. U tom smislu zaposlenici moraju biti dobro educirani kako bi u kontaktu s kupcima otklonili taj jaz.<sup>52</sup>

#### 2.4.3. Perspektiva internog poslovnog procesa

Za ovu perspektivu odabiru se procesi kritični za postizanje ciljeva kupaca i dioničara. Ciljevi i pokazatelji ove perspektive uobičajeno se oblikuju nakon definiranja ciljeva i pokazatelja financijsko-ekonomske perspektive i perspektive kupaca.<sup>53</sup>

Procese unutar organizacije treba oblikovati tako da stvaraju i isporučuju traženu vrijednost za kupce i time doprinose provedbi strategije rasta. Također, sa stajališta financijske perspektive poboljšanja unutar procesa mogu smanjiti troškove i stvoriti temelj za provedbu strategije produktivnosti.<sup>54</sup>

Kao ključni procesi perspektive internih poslovnih procesa identificirani su:<sup>55</sup>

- *Operativni procesi* – uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje dobara i usluga do dostave krajnjem kupcu, kao primjerice nabava sirovina od dobavljača, proizvodnja proizvoda te distribucija gotovog proizvoda krajnjem kupcu.
- *Procesi upravljanja kupcima* – su aktivnosti kojima se odnosi sa kupcima još više produbljuju, a to su: odabir kupaca, stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca i povećanje poslovanja s kupcima.
- *Procesi inovacije* – predstavljaju nepromjenjivu inovativnost i usredotočenost na potrebe i želje kupaca koje ovisi o mogućnosti zaposlenika da budu inovativni, te tako nove inovacije pretvore u proizvode i usluge.
- *Socijalni procesi i procesi regulacije* – označavaju skup nacionalnih i lokalnih regulativa kojih se poduzeće mora pridržavati u svom poslovanju te voditi računa o unaprjeđenju dobra zajednice.

---

<sup>52</sup> Bakotić, D. (2014): *Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi*, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1, str. 375.

<sup>53</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2002): *Balanced Scorecard - uravnotežena karta ciljeva*, RRiF, 12(5), str. 37.

<sup>54</sup> Dunković, D. (2011): *Strateško menadžersko računovodstvo, materijali s vježbi*, RRiF, Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, str. 67.

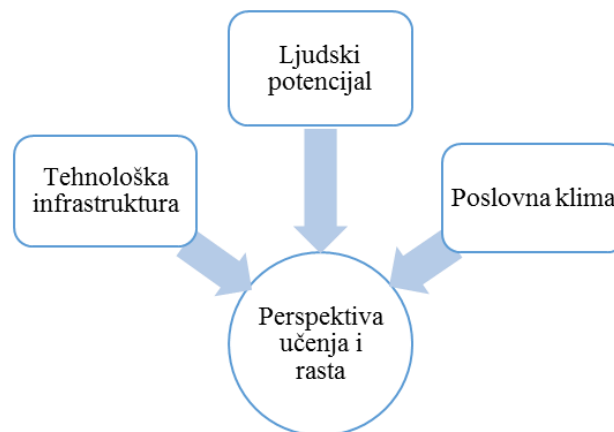
<sup>55</sup> Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): *Management accounting, fifth edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 407.

Neke od mjera koje se mogu koristiti za ovu perspektivu su: vrijeme odgovora na narudžbu kupaca, vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje, broj proizvoda s greškom, vrijeme uklanjanja pogrešaka, smanjenje škarta u proizvodnji, postotak iskorištenih kapaciteta, prosječni troškovi po proizvodu, obrtaj zaliha.<sup>56</sup>

Povezanost procesa i klijenata je jako važna, jer ovdje signaliziramo dva velika prijelaza: iz unutarnjeg (zaposlenici, klima, procesi) na vanjski (klijenti), i iz nematerijalnog (vještine i znanja) na materijalno (ishodi s kupcima i financijske nagrade). Ishodi s kupcima signaliziraju "što", a unutarnji procesi daju odgovor na "kako" strateške provedbe.<sup>57</sup>

#### 2.4.4. Perspektiva učenja i razvoja

Posljednja perspektiva jest ona učenja i razvoja te, iako često zna biti zanemarena, ona je ta koja pokreće prethodno proučavane perspektive. BSC naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal, pri čemu mjerenje usmjerava na kategoriju potencijala zaposlenika, motivacije i usmjeravanja na ciljeve.<sup>58</sup>



#### **Slika 5: Ciljevi perspektive učenja i razvoja**

Izvor: prilagođeno prema Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 410

<sup>56</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (BSC) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, 11, str. 24.

<sup>57</sup> Niven, Paul R. (2010): Balanced scorecard, korak po korak, Masmedia, Zagreb, str. 153.

<sup>58</sup> Guljin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 616.

Iz slike 5 se vidi da ljudski potencijal predstavlja temelj uspješnog i dobrog poslovanja, a određuje ga kombinacija znanja, vještina i talenta. Značajan faktor je intelektualni kapital poduzeća za stvaranje novih prilika i mogućnosti. Informatičko-tehnološka podrška predstavlja oslonac u povezivanju poslovanja te uspješnijeg provođenja strategije. Poslovna klima unutar poduzeća pridonosi uspješnom ostvarenju ciljeva.<sup>59</sup>

U suvremenim okolnostima poslovanja ističe se dominantna uloga suradnika te njihova kreativna sposobnost, a zaposlenici se smatraju najvećom vrijednosti organizacije. Pokazatelji kojima se mjeri odnos prema zaposlenicima su:<sup>60</sup>

- Zadovoljstvo suradnika – mjereno stupnjem zajedničkog odlučivanja, priznavanjem učinaka, pristupom potrebnim informacijama, podrškom odjela za zaposlenike.
- Vjernost suradnika – dugoročno zadržavanje važnih suradnika, vjerni suradnici su nositelji vrijednosti organizacije, nositelji znanja i poslovnih procesa.
- Produktivnost suradnika – dovodi u odnos njihov output i potreban broj djelatnika.

Mjerenje bilance postignuća u području perspektive učenja i razvoja nije jednostavno, a može se usmjeriti na tri glavne kategorije:<sup>61</sup>

- Kapacitet zaposlenika – mjereno zadovoljstvom zaposlenika i njihovom motivacijom, formalnom kvalifikacijom i produktivnošću zaposlenih.
- Informacijski sustav – predstavlja stupanj raspoloživosti informacija neophodnih za stručni rad zaposlenika.
- Sukladnost pojedinačnih i organizacijskih ciljeva – utvrđivanje postotka zaposlenika čiji osobni ciljevi su sukladni s organizacijskim kao postizanje osobnih ciljeva zaposlenika unutar organizacije.

Na kraju, kako bi se postigli ambiciozni ciljevi u prve tri perspektive ovisit će o organizacijskim sposobnostima perspektive za učenje i rast, koja je pokretač izvrsnih ostvarenja.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsmura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 410

<sup>60</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard - uravnotežena karta ciljeva, RRiF, 12(5), str. 38.

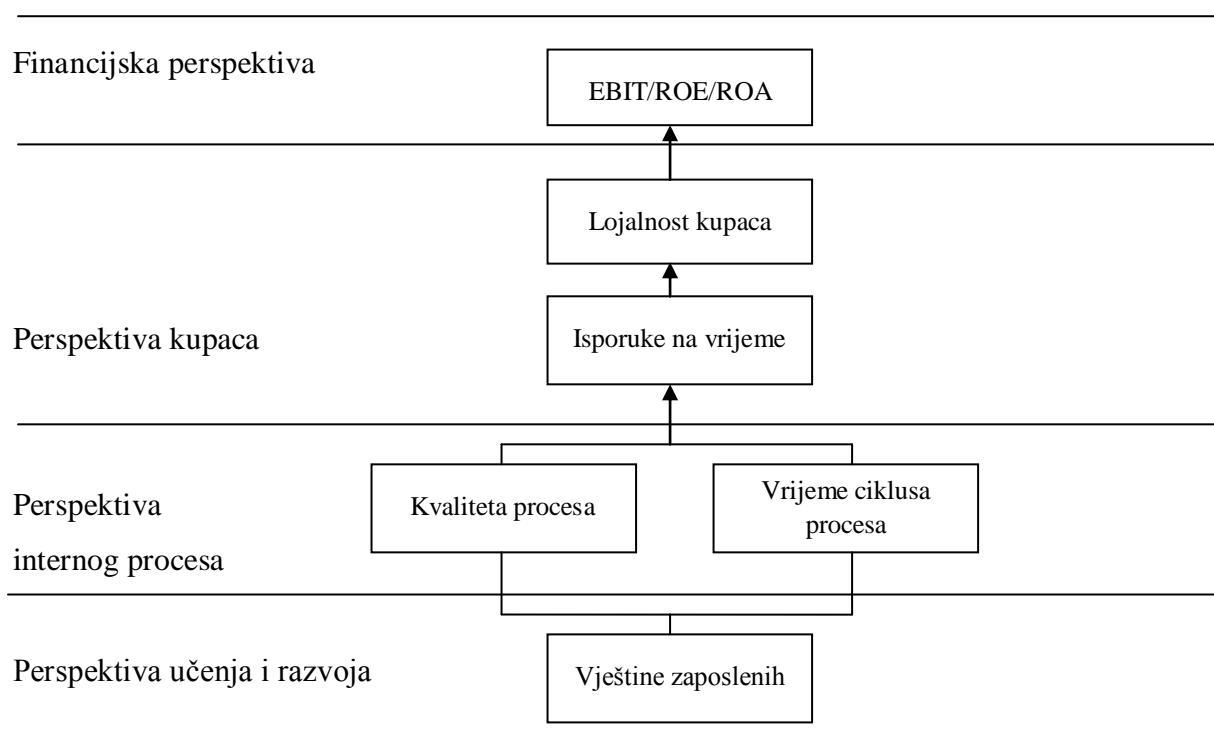
<sup>61</sup> Rogošić, A. (2014): Strateško menadžersko računovodstvo, Sveučilište u Splitu, predavanja 9.

<sup>62</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate, d.o.o., Zagreb, str.64.

Balanced Scorecard prije svega može se opisati kao proces sažimanja vizije, misije, ciljeva i strategije poduzeća u jasnu, kratku, dostupnu i svima razumljivu informaciju. Ovim modelom se osigurava povratna informacija, koja znanjem i učenjem pomaže uputiti i prevesti viziju organizacije za svakog zaposlenika.<sup>63</sup>

Ciljevi i pokazatelji četiriju perspektiva međusobno se povezuju lancem uzroka i posljedica, a izmjerenim veličinama jasno odražavaju intenzitet djelovanja. Na primjer, ROCE je pokazatelj financijske perspektive, a uvelike ovisi o perspektivi kupca. Tek kada kupci počnu ponavljati kupovinu, može se očekivati i povećanje povrata uloženog kapitala i pozitivno kretanje ostalih pokazatelja financijske perspektive.<sup>64</sup>

Može se reći da se perspektive nadovezuju i zapravo dopunjuju jedna drugu što je vidljivo iz sljedeće slike:



**Slika 6: Uzročno-posljedične veze između četiri perspektive i utjecaj nefinancijskih pokazatelja na financijske mjere**

Izvor: Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb, str. 319.

<sup>63</sup> Pavlek, Z. (2006): BSC najinventivniji upravljački model, RRiF, 16(10), str.122.

<sup>64</sup> Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, 57(1-2), str. 123.



Lanac stvaranja vrijednosti u poduzeću kreće se od zadovoljnih zaposlenika koji najviše pridonose izvrsnosti poslovnih procesa u poduzeću. Upravo, zadovoljni zaposlenici kao i izvrsni poslovni proces osiguravaju zadovoljne i lojalne kupce koji su najvažniji izvor prihoda. Drugim riječima, perspektiva učenja i rasta, internih procesa i perspektiva kupaca čini uzrok, čija je posljedica ostvarivanje dugoročne održive financijske uspješnosti poslovanja.<sup>65</sup>

Sumirajući sve navedeno, implementacija modela uravnoteženih ciljeva je proces koji se ne "dogđa preko noći", već je potrebno identificirati pokazatelje, koristiti ljudske, financijske i informacijske resurse koji će predstavljati ključ uspjeha poduzeća.<sup>66</sup>

## **2.5. Primjena BSC u Hrvatskoj**

Danas se poduzeća susreću s velikim tržišnim izazovima kao i zahtjevnim konkurentskim okruženjem koje traži proaktivno djelovanje, BSC postaje ključni čimbenik dugoročnog i održivog uspjeha.

Znanje hrvatskih poduzeća i financijskih institucija o primjeni modela Balanced Scorecarda relativno je ograničeno i svodi se isključivo na teorijsko poznavanje samog pojma i njegovih osnovnih karakteristika.<sup>67</sup> Ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju, dolazi do potrebe za primjenom BSC-a, zbog veće konkurencije stranih poduzeća koja već primjenjuju ovaj model.

Prema istraživanjima je dokazano kako su sva poduzeća koja primjenjuju ovaj koncept zadovoljna njime, a kao najveće koristi ističu ostvarenje boljeg upravljanja poduzećem u cjelini, te mogućnosti boljeg praćenja i ostvarenja zacrtane strategije.<sup>68</sup> Treba naglasiti da je bilancu postignuća nemoguće uspješno provesti bez apsolutne podrške top-menadžmenta.

---

<sup>65</sup> Žager, K., Sačer Mamić, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 345.

<sup>66</sup> Žager, K., Sačer Mamić, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia d.o.o., Zagreb, str.353.

<sup>67</sup> Renko, F. (2000): „Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse“, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 51, str.14.

<sup>68</sup> Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, br. 02, str.710.

Kako navodi Lončarević,<sup>69</sup> najčešći problemi i prepreke hrvatskih poduzeća u primjeni Balanced Scorecarda su:

- predugo vrijeme primjene,
- otpor zaposlenika prema promjenama,
- nedovoljna posvećenost menadžmenta sustavu BSC,
- strah od rezultata mjerenja uspješnosti,
- loša vertikalna komunikacija unutar poduzeća i
- nedefinirani sustav ocjenjivanja rezultata i nagrađivanja.

Također ističu sljedeće prednosti koje se javljaju kod modela:

- omogućuje kontinuirano praćenje nefinancijskih pokazatelja,
- potiče na poboljšanja,
- fokusira se na ključne pokazatelje uspješnosti i
- viziju i strategiju pretvara u konkretne akcije.

Poduzeća koja su u Hrvatskoj prva počela koristiti ovu strategiju su: Podravka, Pliva, Auto Zubak, Ericsson Nikola Tesla, a najviši stupanj dosegla je Coca-Cola. Budući da u hrvatskim poduzećima postoje težnje za implementaciju Balanced Scorecarda, njegovim je formiranjem u gospodarstvu moguće efikasnije reagirati na tehničko-tehnološka unaprjeđenja, zahuktalu situaciju te konkurenciju na tržištu.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, 57(1-2), str. 113.

<sup>70</sup> Renko, F. (2000): „Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse“, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, *Ekonomski pregled* 51, str.16

### **3. DIZAJNIRANJE I IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA BOSNIĆ D.O.O.**

Ovo poglavlje se sastoji od četiri dijela. U prvome dijelu opisana je djelatnost poduzeća Bosnić d.o.o. kao i njegovi opći podaci, a drugi dio odnosi se na rezultate poslovanja. U trećem dijelu bit će analizirano poduzeće pomoću financijskih pokazatelja dok četvrti, zadnji dio, predstavlja izradu bilance postignuća.

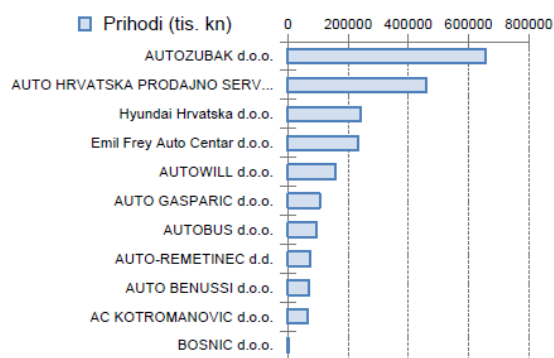
Mikro, mala i srednje velika poduzeća imaju središnju ulogu u europskoj ekonomiji, jer su glavni izvor poduzetničkih vještina, inovacija i zaposlenja. Međutim, često se susreću s poteškoćama i nesavršenostima na tržištu, posebice u dobivanju financijske potpore i kredita u ranoj početnoj fazi.

Razvoj koncepta Balanced Scorecard-a značajno je pridonio primjenjivosti modela u malim i srednjim poduzećima, koji najveću korist postižu uslijed mogućnosti da oblikuju viziju i strateške ciljeve na način da se postigne uspješan proces strateškog upravljanja. Kreiranje BSC-a u ovim poduzećima uključuje slične procese kao za velika poduzeća, a kao bitna razlika navodi se dužina procesa.

#### **3.1. Općenito o poduzeću Bosnić d.o.o.**

Društvo Bosnić d.o.o. osnovano je 2014. godine na Trgovačkom sudu u Splitu. Temeljni kapital je u cijelosti uplaćen, te iznosi 20.000 kn. Uprava se sastoji od 5 članova, na čelu sa predsjednikom Markom Bosnićem, gdje zajedno donose upravljačke odluke te su zaduženi za različita područja poslovanja. Ovo poduzeće prema Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske može se svrstati u skupinu mikro poduzetnika, koja se klasificiraju na način da ne prelaze dva od tri granična uvjeta. To se vidi kroz broj zaposlenika koji je manji od 10, udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu manjem od 5.200.000 kn, te ukupna aktiva manja od 2.600.000 kn.

Slika 7 prikazuje prihode poduzeća Bosnić d.o.o. i ostalih iz ove djelatnosti:



**Slika 7. Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (u tisućama kn)**

Izvor: Preuzeto sa Poslovna Hrvatska

Poduzeće Bosnić d.o.o. sa svojom glavnom djelatnosti održavanje i popravak motornih vozila ima udio od 0,05% i nalazi se na 185. mjestu s obzirom na ukupne prihode, što se vidi iz sljedeće tablice:

**Tablica 1: Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2015)**

UDIO U DJELATNOSTI PREMA UKUPNOM PRIHODU (2015)			
Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	AUTOZUBAK d.o.o.	30,44%	15,59%
2.	AUTO HRVATSKA PRODAJNO SERVISNI CENTRI d.o.o.	21,25%	10,88%
3.	Hyundai Hrvatska d.o.o.	11,13%	5,70%
4.	Emil Frey Auto Centar d.o.o.	10,71%	5,49%
5.	AUTOWILL d.o.o.	7,33%	3,75%
6.	AUTO GASPARIC d.o.o.	4,91%	2,52%
7.	AUTOBUS d.o.o.	4,37%	2,24%
8.	AUTO-REMETINEC d.d.	3,51%	1,80%
9.	AUTO BENUSSI d.o.o.	3,29%	1,69%
10.	AC KONTROMANOVIC d.o.o.	3,04%	1,56%
185.	<b>BOSNIĆ d.o.o.</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,05%</b>
		Ostali u djelatnosti	48,78%

Izvor: Preuzeto sa Poslovna Hrvatska

Kao što je već navedeno, glavna djelatnost poduzeća Bosnić d.o.o. je održavanje i popravak motornih vozila, a ona obuhvaća sljedeće radove koji su prikazani tablicom ispod:

**Tablica 2: Održavanje i popravak motornih vozila**

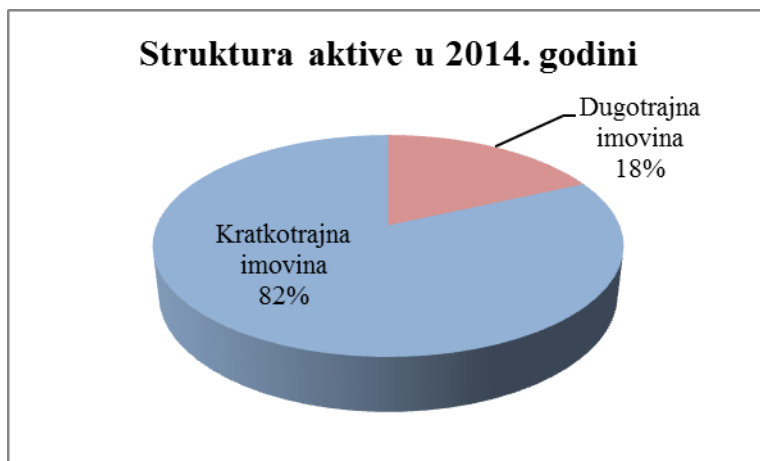
ODRŽAVANJE I POPRAVAK MOTORNIH VOZILA OBUHVAĆA:
1. Mehaničke popravke
2. Električne popravke
3. Popravke elektroničkih sustava ubrizgavanja
4. Redovit servis
5. Popravak karoserije
6. Popravak dijelova motornih vozila
7. Pranje, poliranje itd.
8. Prskanje i bojanje
9. Popravak vjetrobrana i prozora
10. Popravak sjedala motornih vozila
- popravak vanjskih i unutarnjih guma te zamjenu guma
- zaštitu od korozije

Izvor: Prikaz autora, na temelju: <http://www.edb.sk/hr/NACE2/trgovina-na-veliko-i-na-malo-popravak-motornih-vozila-i-motocikala/trgovina-na-veliko-i-na-malo-motornim-vozilima-i-motociklima-popravak-motornih-vozila-i-motocikala/odrzavanje-i-popravak-motornih-vozila/>

### 3.2. Rezultati poslovanja

Ukupni prihodi društva Bosnić d.o.o. u 2014. godini kada je poduzeće osnovano iznosili su 163.000 kn, dok su se naredne godine povećali na 2.181.500 kn, te se uglavnom odnose na prihode od prodaje. Ukupni rashodi poduzeća u 2014. godini iznose 174.800 kn, a u 2015. godini 2.118.500 kn. Strukturu rashoda u obje godine najviše sačinjavaju materijalni rashodi od 80%, zatim troškovi osoblja od 16% te ostali troškovi.

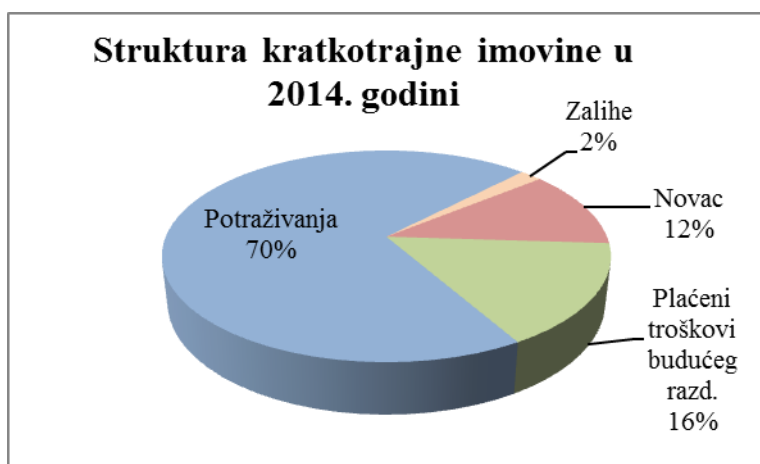
Iz računa dobiti i gubitka može se vidjeti da je ostvarena dobit u 2014. godini od 2.600 kn, dok dobit u 2015. godini bilježi rast u iznosu od 47.000 kn. Struktura aktive bilance društva Bosnić d.o.o. kroz dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu iznosi 145.600 kn za 2014. godinu, te je prikazana sljedećim grafikonom.



**Grafikon 1: Struktura aktive u 2014. godini**

Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Iz grafikona 1 se vidi da dugotrajna imovina zauzima 18% od ukupne aktive, odnosno 23.000 kn, te se ista odnosi na materijalnu imovinu što podrazumijeva postrojenja i opremu. Preostali dio je kratkotrajna imovina od 82% ili 103.400 kn, čija podjela će biti prikazana u nastavku rada.



**Grafikon 2: Struktura kratkotrajne imovine u 2014. godini**

Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Najveći dio, od 70% zauzimaju potraživanja, u iznosu od 86.500 kn, koja se najviše odnose na potraživanja od kupaca. Zalihe, odnosno trgovačka roba zauzimaju najmanji dio, od svega 2%, dok novac u banci i blagajni iznosi 14.500 kn u postotku od 12%.

Kako je poduzeće počelo poslovati u 2014. godini, može se očekivati da će 2015. godina donijeti neke promjene koje će unaprijediti ukupno poslovanje i utjecati na povećanje prihoda poduzeća. Struktura osnovnih stavki u aktivi bilance 2015. godine za poduzeće Bosnić d.o.o. iznosi 516.500, što je 3 puta veće nego u prethodnoj 2014. godini.

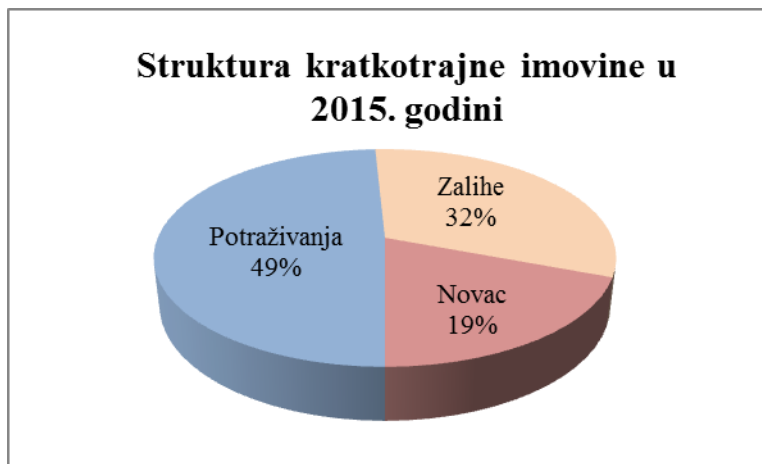
Sljedeći grafikon prikazuje aktivu bilance 2015. godine:



**Grafikon 3: Struktura aktive u 2015. godini**

Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

U aktivi bilance poduzeća Bosnić d.o.o. za 2015. godinu može se primijetiti povećanje dugotrajne imovine na 30%, te sada iznosi 157.400 kn. Ipak, kratkotrajna imovina i dalje zauzima najveći udio aktive od 70%, odnosno 359.100 kn. Pojedine stavke kratkotrajne imovine prikazane su sljedećim grafikonom:

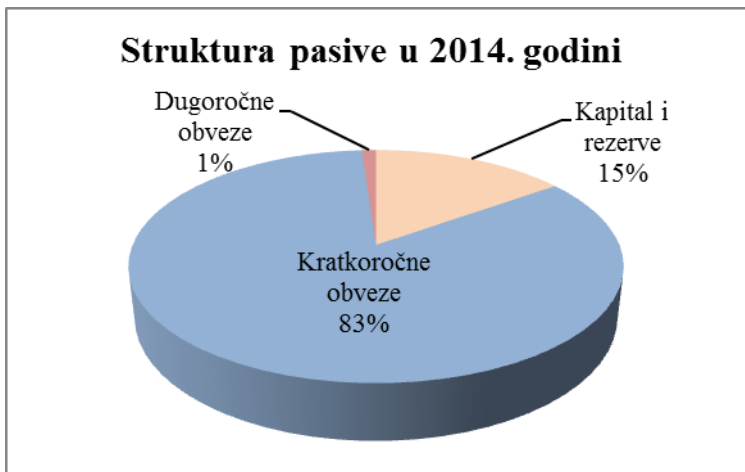


**Grafikon 4: Struktura kratkotrajne imovine u 2015. godini**

Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Iz grafikona 4 je vidljivo su ukupna potraživanja porasla na 176.700 kn, koja se odnose na potraživanja od kupaca, od države i drugih institucija te ostala potraživanja. Velika promjena se uočava kod zaliha koje su sa 2% u 2014. godini porasle na 32% te iznose 113.300 kn. Novac u banci i blagajni na datum 31. prosinca 2015. godine je iznosio 69.200 kn.

Struktura pasive za 2014. godinu prikazana je sljedećim grafikonom:

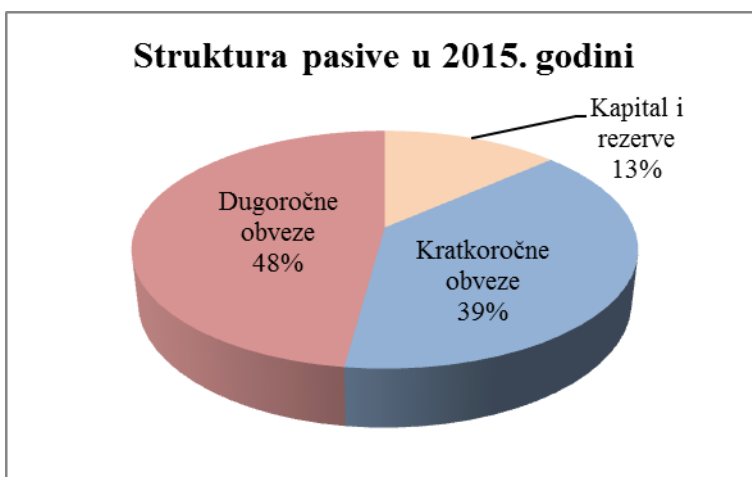


**Grafikon 5: Struktura pasive u 2014. godini**

Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Iz ovoga grafikona vidimo da kapital i rezerve zauzimaju 15% ukupne pasive, odnosno 22.600 kn, od čega se 20.000 kn odnosi na temeljni kapital. Kratkoročne obveze iznose 121.400 kn, a najznačajniji udio otpada na obveze prema dobavljačima, zaposlenicima, te obveze za poreze i doprinose. Dugoročne obveze za zajmove i depozite iznose 1.600 kn.

Sljedeći grafikon prikazuje strukturu pasive u 2015. godini:



**Grafikon 6: Struktura pasive u 2015. godini**

Izvor: Izrada autora na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Izgled pasive bilance u 2015. godini bitno je promijenio svoj oblik. Udio dugoročnih obveza u ukupnoj pasivi bilježio je značajnije oscilacije, te se kretao u rasponu od 1% do 48%, te one sada iznose 247.300 kn. Kratkoročne obveze su se povećale na 199.600 kn gdje su nastale i obveze za predujmove.



### 3.3. Pokazatelji poslovanja

Pokazatelje obično definiramo kao nositelje informacija koje su nužne za upravljanje poslovanjem i razvojem poduzeća, odnosno oni se formiraju i računaju zbog stvaranja informacijske podloge za donošenje važnih poslovnih odluka.<sup>71</sup> U nastavku rada biti će prikazani pokazatelji likvidnosti, solventnosti, aktivnosti i profitabilnosti.

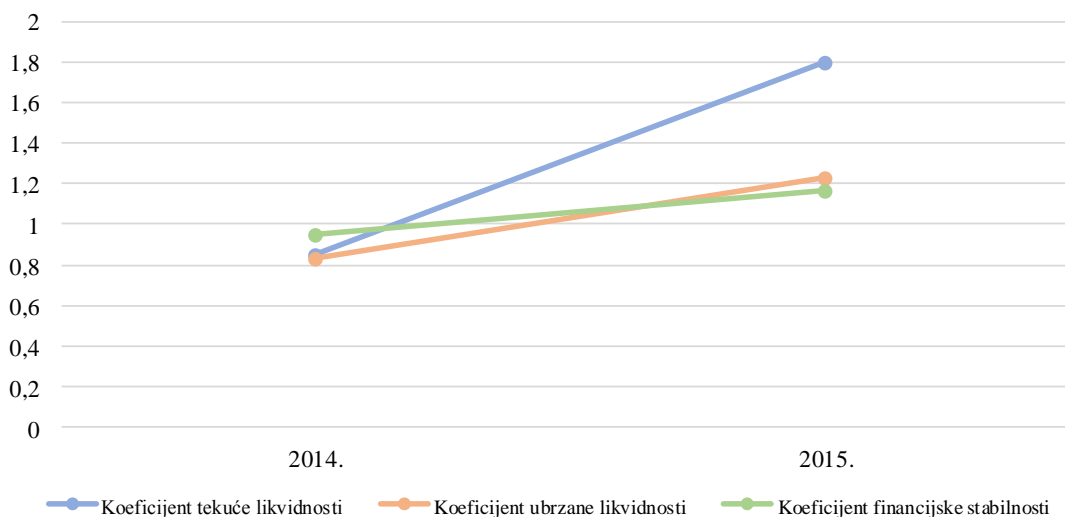
U tablici 3 prikazani su pokazatelji likvidnosti poduzeća Bosnić d.o.o. za razdoblje od 2014. do 2015. godine.

**Tablica 3: Pokazatelji likvidnosti poduzeća Bosnić d.o.o.**

POKAZATELJI LIKVIDNOSTI	2014.	2015.
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,85	1,80
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,83	1,23
Koeficijent financijske stabilnosti	0,95	1,17

Izvor: Preuzeto sa Poslovna Hrvatska.

Pokazatelji koji su korišteni za ocjenu likvidnosti poduzeća Bosnić d.o.o. su: koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti te koeficijent financijske stabilnosti. Iz tablice 3 može se uočiti kako je poduzeće Bosnić d.o.o. ostvarilo pozitivan trend kretanja pokazatelja likvidnosti, drugim riječima poduzeće je bilo u 2015. godini sposobnije u podmirivanju svojih dospjelih kratkoročnih obveza u odnosu na 2014. godinu.



**Grafikon 7: Kretanje pokazatelja likvidnosti poduzeća Bosnić d.o.o.**

Izvor: Izrada autora, na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

<sup>71</sup> Žager, K., Sačer Mamić, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 243.

Analizirajući navedene pokazatelje pojedinačno može se zaključiti kako je poduzeće Bosnić d.o.o. povećalo tekuću likvidnost svog poslovanja u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu za 111,77%, čime je ono ostvarilo minimalnu teorijsku vrijednost ovog pokazatelja i uz ovakav trend kretanja ovog pokazatelja može se očekivati u sljedećoj godini posjedovanje dvostruko više kratkotrajne imovine nego li kratkoročnih obveza.

Koeficijent ubrzane likvidnosti, koji pokazuje koliko su kratkoročne obveze pokrivena iz najlikvidnije imovine poduzeća, u 2015. godini je u odnosu na ostale izračunate koeficijente jedino ostvarilo optimalnu razinu.

Omjerom dugotrajne imovine i dugoročnih izvora financiranja računa se koeficijent financijske stabilnosti koji pokazuje u kojem se omjeru dugotrajna imovina financira iz dugoročnih izvora, a teorijska vrijednost ovog pokazatelja bi trebala biti manja od 1. Iz grafikona se može uočiti negativan trend kretanja ovoga pokazatelja čime on u 2015. godini nadilazi teorijsku vrijednost, odnosno, drugim riječima, poduzeće Bosnić d.o.o. dio svoje dugotrajne imovine financira iz kratkoročnih izvora, čime pada stabilnost poslovanja promatranog poduzeća.

U sljedećoj tablici prikazani su pokazatelji solventnosti poduzeća Bosnić d.o.o. za promatrano dvogodišnje razdoblje:

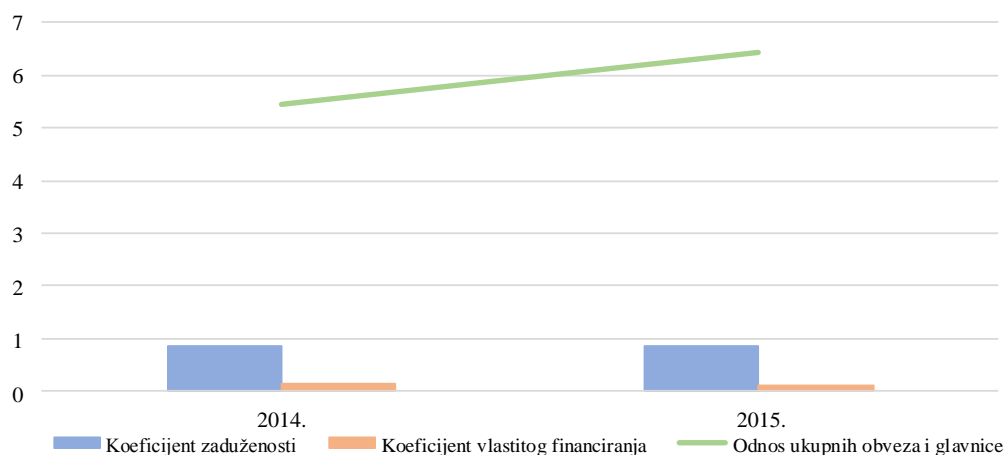
**Tablica 4: Pokazatelji solventnosti poduzeća Bosnić d.o.o.**

POKAZATELJI SOLVENTNOSTI	2014.	2015.
Koeficijent zaduženosti	0,85	0,87
Koeficijent vlastitog financiranja	0,15	0,13
Odnos ukupnih obveza i glavnice	5,44	6,42

Izvor: Preuzeto sa Poslovna Hrvatska

U ovom dijelu rada prikazana je struktura kapitala i načini na koje poduzeće Bosnić d.o.o. financira svoje poslovanje, odnosno pokazuju u kojem stupnju poduzeće koristi posuđena financijska sredstva. Poduzeća sa visokim stupnjem zaduženosti gube financijsku fleksibilnost te se suočavaju s rizikom bankrota. Iz tablice 4 se može uočiti negativan trend kretanja promatranih pokazatelja u 2015. godini u odnosu na baznu godinu.

Grafikon 6 prikazuje kretanje pokazatelja solventnosti za poduzeće Bosnić d.o.o.



### Grafikon 8: Kretanje pokazatelja zaduženosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Izvor: Izrada autora, na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Koeficijent zaduženosti pokazuje u kojoj mjeri poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja poslovanja, drugim riječima pokazuje koliki je postotak imovine pribavljen zaduživanjem, a poželjna vrijednost ovog koeficijent bi trebala biti jednaka ili manja od 0,5. Iz tablice 4 se može uočiti kako je poduzeće Bosnić d.o.o. 85% svog poslovanja u 2014. godini financiralo putem zaduživanja pri čemu je u 2015. godini ostvarena negativna tendencija kretanja ovog pokazatelja, te je u drugoj promatranoj godini odabrano poduzeće 87% svog poslovanja financiralo putem tuđih izvora, a tek 13% iz vlastitih izvora.

Intenzivnije korištenje zaduživanja kao oblika financiranja poslovanja očituje se u ostvarenim vrijednostima koeficijenta financiranja, koji pokazuje odnos duga i glavnice, pri čemu je poželjna što manja vrijednost navedenog pokazatelja. Na temelju grafikona 6 se može uočiti negativan trend kretanja ovog pokazatelja, odnosno može se uočiti kako poduzeće temelji svoju strategiju poslovanja na intenzivnijem korištenju financijske poluge.

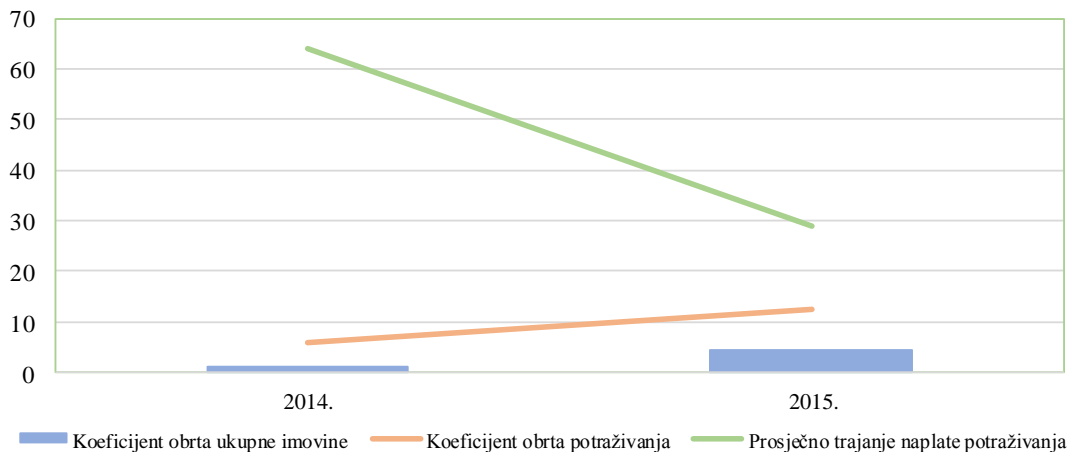
Slijedi prikaz pokazatelja aktivnosti poduzeća Bosnić d.o.o. u 2014. i 2015. godini.

### Tablica 5: Pokazatelji aktivnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

POKAZATELJI AKTIVNOSTI	2014.	2015.
Koeficijent obrta ukupne imovine	1,23	4,22
Prosječno trajanje naplate potraživanja	64	29
Koeficijent obrta potraživanja	5,71	12,59

Izvor: Preuzeto sa Poslovna Hrvatska

U ovom dijelu rada analizirano je poslovanje poduzeća Bosnić d.o.o. putem pokazatelja aktivnosti, a za uvid u aktivnost poslovanja promatranog poduzeća su korišteni koeficijent obrta ukupne imovine i koeficijent obrta potraživanja kojim je posljedično izračunato prosječno trajanje naplate istih. Iz tablice 5 se može uočiti pozitivan trend kretanja navedenih pokazatelja, tako se u 2015. godini povećanjem njihovih vrijednosti, povećala brzina cirkulacije, odnosno broj dana vezivanja i naplate potraživanja se smanjio.



### **Grafikon 9: Kretanje pokazatelja aktivnosti poduzeća Bosnić d.o.o.**

Izvor: Izrada autora, na temelju finansijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Iz grafikona 7 se može uočiti značajan porast koeficijenta obrta ukupne imovine poduzeća Bosnić d.o.o. u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu, čime se njegova vrijednost povećala za 243,09%. Drugim riječima, promatrano poduzeće je u 2015. godini na jednu uloženu novčanu jedinicu imovine iniciralo 4,22 novčane jedinice prihoda.

Također, koeficijent obrta potraživanja je ostvario pozitivan trend u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu, pri čemu se njegova vrijednost sa početnih 5,71 povećala na 12,59 čime je posljedično došlo do smanjenja broja dana potrebnih da se naplate potraživanja, odnosno sa 64 dana koliko poduzeće treba kako bi naplatilo svoja potraživanja u 2014. godini smanjilo se na 29 dana u 2015 godini.

Profitabilnost poslovanja poduzeća Bosnić d.o.o. za razdoblje od 2014. do 2015. godine prikazana je tablicom 6.

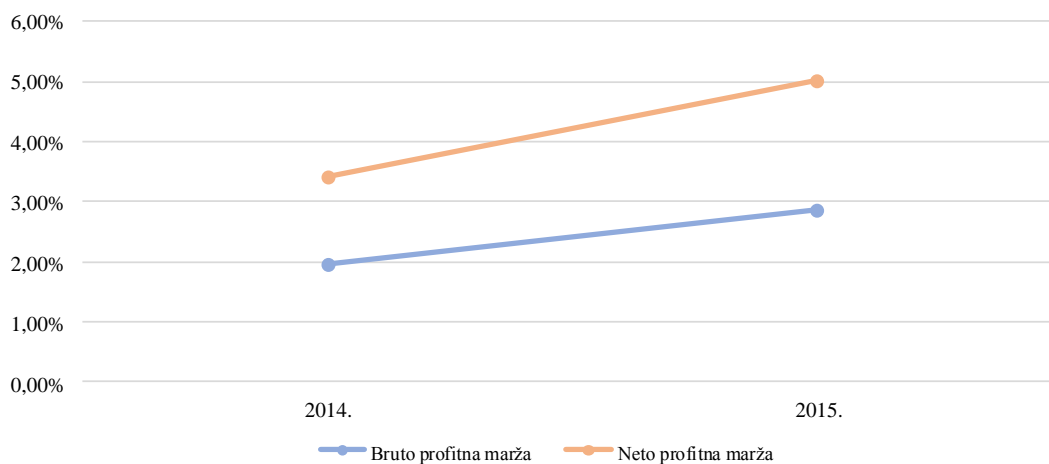
**Tablica 6: Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Bosnić d.o.o.**

POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	2014.	2015.
Bruto profitna marža	1,96%	2,85%
Neto profitna marža	1,46%	2,16%
Rentabilnost imovine (ROA)	3,60%	14,20%
Rentabilnost glavnice (ROE)	23,30%	101,90%

Izvor: Preuzeto sa Poslovna Hrvatska

U ovom dijelu rada analizirana je profitabilnost poslovanja poduzeća Bosnić d.o.o. u 2014. i 2015. godini, sa četiri pokazatelja koja su korištena za analizu profitabilnosti, a to su: rentabilnost imovine, rentabilnost glavnice te bruto i neto profitna marža. Pokazatelji profitabilnosti pokazuju koliko poduzeće ostvari profita na jednu novčanu jedinicu uložene imovine ili kapitala. Iz tablice 6 razvidno je kako su u 2015. godini promatrani koeficijenti ostvarili pozitivnu tendenciju, jer poželjno je da vrijednost ovih pokazatelja bude što veća.

Grafikon 8 prikazuje kretanje bruto i neto profitne marže poduzeća Bosnić d.o.o.

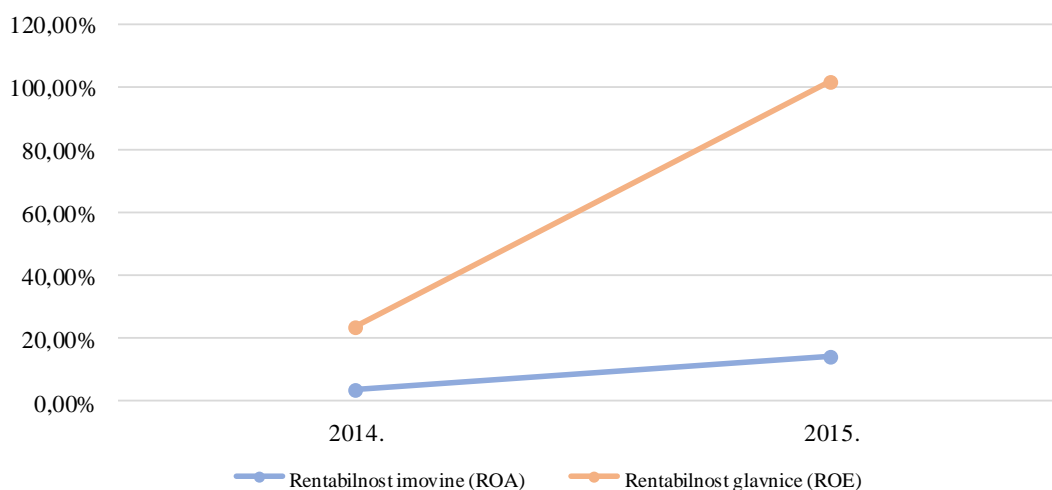


**Grafikon 10: Kretanje bruto i neto profitne marže poduzeća Bosnić d.o.o.**

Izvor: Izrada autora, na temelju financijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Kako je promatrano poduzeće u 2014. i 2015. godini ostvarilo dobit, sukladno tome bruto i neto profitna marža prikazuje profitabilnost poduzeća u istoj. Iz grafikona se može uočiti kako su u 2015. godini bruto i neto profitna marža ostvarile tendenciju rasta u odnosu na baznu godinu, što je posljedica većeg postotnog povećanja ukupnih prihoda u odnosu na povećanje bruto odnosno neto dobiti, što drugim riječima ukazuje na sposobnost poduzeća da 2,85% svojih ukupnih prihoda pretvara u bruto dobit, odnosno 2,16% u neto dobit u 2015. godini.

Sljedeći grafikon prikazuje kretanje rentabilnosti imovine i glavnice poduzeća Bosnić d.o.o.



#### **Grafikon 11: Kretanje rentabilnosti imovine i glavnice poduzeća Bosnić d.o.o.**

Izvor: Izrada autora, na temelju finansijskih izvještaja poduzeća Bosnić d.o.o.

Iz grafikona se može uočiti kako se rentabilnost imovine promatranog poduzeća povećala sa početnih 3,6% na 14,2%, što drugim riječima znači da je poduzeće Bosnić d.o.o. u 2015. godini na jednu novčanu jedinicu uložene imovine ostvarilo 0,142 novčane jedinice dobiti.

Rentabilnost glavnice ostvarila je značajan rast u 2015. godini u odnosu na 2014., kada se sa početnih 23,3% povećala na 101,9%, odnosno poduzeću Bosnić d.o.o. je u 2015. godini bilo potrebno manje od godine dana kako bi ostvarilo povrat angažirane imovine svojim vlasnicima.

### 3.4. Dizajniranje i implementacija BSC modela

Na osnovu dobro definiranih ciljeva i aktivnosti izrađuju se planovi i budžeti, a za utvrđivanje konačnih postignuća potrebno je izraditi modele procjene postignuća s najmanje dva aspekta:

- 1) Postignuća u odnosu na prethodno razdoblje nam pokazuje kretanje performansi u odnosu na prethodno razdoblje, te tako dobiveni rezultati će pokazati je li poduzeće napredovalo ili nazadovalo i u kojim segmentima poslovanja.
- 2) Postignuća u odnosu na strateške ciljeve nam pokazuje u kojoj je mjeri tvrtka ili neki njen dio postigao postavljene ciljeve.

Kroz razgovore sa odgovornim osobama u poduzeću Bosnić d.o.o. došlo se do spoznaje u sve četiri perspektive BSC modela. Postignuće će se mjeriti za 2015. godinu u odnosu na prethodno razdoblje, odnosno za 2014. godinu.

U financijskoj perspektivi izdvajaju se sljedeći ciljevi:

- ✓ Porast prihoda, povećanje profitabilnosti, povećanje aktivnosti i smanjenje troškova.

U perspektivi kupaca izdvojeni su ciljevi:

- ✓ Povećanje obujma poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca i zadržavanje kupaca.

Kod perspektive internih procesa definiran je cilj:

- ✓ Povećanje produktivnosti ukupnog poslovanja.

U slučaju perspektive učenja, rasta i razvoja ciljevi su sljedeći:

- ✓ Smanjenje ozljeda zaposlenika na radu, povećanje zadovoljstva zaposlenika, povećanje produktivnosti zaposlenika i povećanje ulaganja u za usavršavanje zaposlenika.

Nakon definiranih ciljeva kao sažetih iskaza koji opisuju smjernice za provedbu strategije, sljedeći korak predstavlja određivanje mjera učinka za svaku od perspektiva. To će se provesti na način da se odredi nekoliko mjera svakom cilju pojedine perspektive. Mjere se koriste kako bi se odredilo da li poduzeće Bosnić d.o.o. ispunjava svoje ciljeve te kreće li se ka uspješnoj provedbi strategije. Nije nužno jednako rasporediti broj mjera po perspektivi, ali njihov utjecaj područja mora iznositi 100%.

Sljedeća tablica prikazuje perspektive BSC modela, ciljeve pojedinih perspektiva te odgovarajuće mjere koje će se koristiti u izradi ovog modela:

**Tablica 7: Strateška mapa ciljeva, perspektiva i mjera za izradu BSC modela**

PERSPEKTIVA	CILJ	MJERA
FINANCIJSKA PERSPEKTIVA	Porast prihoda	Ostvareni prihod u tekućoj godini u odnosu na prethodnu
	Povećanje profitabilnosti	Povrat od vlastitog kapitala (ROE)
	Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme trajanja naplate potraživanja
	Smanjenje troškova	Prosječni troškovi osoblja po zaposlenom Udio troškova za osoblje u ukupnim rashodima
PERSPEKTIVA KUPACA	Povećanje obujma poslovanja	Broj prolaza
	Zadržavanje kupaca	Ocjena zadovoljstva kupaca Indeks lojalnosti
PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA	Povećanje produktivnosti ukupnog poslovanja	Stupanj učinkovitosti
		Servisni procesi
		Dokumentacijski dio
PERSPEKTIVA UČENJA RASTA I RAZVOJA	Povećanje zadovoljstva zaposlenika	Zadovoljstvo zaposlenika
	Povećanje produktivnosti zaposlenika	Interno školovanje
	Povećanje ulaganja za usavršavanje zaposlenika	Trošak školovanja

Izvor: Izrada autora

Za mjerenje i procjenu rezultata u modelu bilance postignuća najčešće se koriste ocjene postignuća za svaki pokazatelj. U ovom modelu za ocjenu postignuća na osnovi svakog pokazatelja služiti će se ocjenama od 1 do 10, a pritom ocjena 5 predstavlja 100% ispunjenja ciljane norme. U okviru promatranog područja ocjenjivanja definira se intenzitet utjecaja za svaki pokazatelj, s tim da ukupan zbroj svih utjecaja iznosi 100%. Na temelju ponderirane ocjene svakog pokazatelja u području ocjenjivanja procjenjuje se prosječno postignuće u području.<sup>72</sup>

Ocjene od 1 do 4 pokazuju podbačaj u ostvarenju ciljeva, a ocjene od 6 do 10 prebačaj u njihovom ostvarenju.<sup>73</sup> Ocjene za ostvarenje iznad i ispod razine ciljanog postignuća prikazat će se sljedećim tablicama:

<sup>72</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str.27

<sup>73</sup> Ibidem, str.27



**Tablica 8: Ocjene za ostvarenje iznad razine ciljanog postignuća**

Ostvarenje iznad razine postignuća %	Ocjena
100%	5
101 - 110% (do + 10%)	5,1 - 6,0
111 - 120% (od +11% do +20%)	6,1 - 7,0
121 - 130% (od +21% do +30%)	7,1 - 8,0
131 - 140% (od +31% do +40%)	8,1 - 9,0
preko 141% (preko +41%)	9,1 - 10,0

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str.27

Ocjene za ostvarenje ispod razine postignuća će se dodijeliti korištenjem sljedeće tablice:

**Tablica 9: Ocjene za ostvarenje ispod razine ciljanog postignuća**

Ostvarenje ispod razine postignuća %	Ocjena
99 - 90% (do -10%)	4,9 - 4,0
89 - 80% (od -11% do -20%)	3,9 - 3,0
79 - 70% (od -21% do -30%)	2,9 - 2,0
ispod 69% (ispod -31%)	1,9 - 1,0

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str.27

Kako navodi Belak<sup>74</sup> u rasponu između dviju ocjena za svaki postotak rezultata dodaje se ili oduzima 0,1 bod od ocjene. Primjerice, u rasponu ostvarenja rezultata od 100% do 110% određuju se intenziteti utjecaja za svaki pokazatelj što je prikazano u sljedećoj tablici:

**Tablica 10: Ocjene za svaki postotak rezultata**

Ostvarenje u %	Ocjena
101%	5,1
102%	5,2
103%	5,3
104%	5,4
105%	5,5
106%	5,6
107%	5,7
108%	5,8
109%	5,9
110%	6

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str.27.

<sup>74</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, br.11, str.27

**Tablica 11: Balanced Scorecard za poduzeće Bosnić d.o.o. za 2014. i 2015. godinu.**

Ciljevi	Mjere	Ostvarenje 2014. god.	Ostvarenje 2015. god.	Razlika %	Ocjena	Utjecaj pokazatelja	Broj bodova	Utjecaj područja	Broj bodova
Porast prihoda	Ostvareni prihodi u tekućoj u odnosu na prethodnu	178.300	2.181.500	1123,50%	10	30%	3		
Povećanje profitabilnosti	Povrat od vlastitog kapitala (ROE)	23,30%	101,90%	337,34%	10	25%	2,5		
Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme trajanja naplate potraživanja	64	29	54,69%	10	25%	2,5		
Smanjenje troškova	Prosječni troškovi osoblja po zaposlenom	6.358	42.917	-575,01%	1	10%	0,1		
	Udio troškova za osoblje u ukupnim rashodima	18,20%	14,20%	21,98%	2,9	10%	0,29		
<b>Financijska perspektiva</b>						<b>100%</b>	<b>8,39</b>	<b>30%</b>	<b>2,52</b>
Povećanje obujma poslovanja	Broj prolaza	1.553	1.256	-19,12%	3,1	50%	1,55		
Zadržavanje kupaca	Ocjena zadovoljstva kupaca	9,07	8,46	-6,73%	4,4	25%	1,1		
	Indeks lojalnosti	101,33	100,9	-0,42%	4,9	25%	1,225		
<b>Perspektiva kupaca</b>						<b>100%</b>	<b>3,88</b>	<b>25%</b>	<b>0,97</b>
Povećanje produktivnosti ukupnog poslovanja	Stupanj učinkovitosti	103,46	62,13	-39,95%	1	40%	0,4		
	Servisni procesi	97%	93%	-4,12%	4,6	30%	1,4		
	Dokumentacijski dio	95%	70%	-26,32%	2,4	30%	0,7		
<b>Perspektiva internih procesa</b>						<b>100%</b>	<b>2,5</b>	<b>25%</b>	<b>0,63</b>
Povećanje zadovoljstva zaposlenika	Zadovoljstvo zaposlenika	40%	90%	125%	10	40%	4		
Povećanje produktivnosti zaposlenika	Interno školovanje	13	4	-69,23%	1	25%	0,25		
Povećanje ulaganja za usavršavanje zaposlenika	Trošak školovanja	11.200	4.800	-57,14%	1	35%	0,35		
<b>Perspektiva učenja rasta i razvoja</b>						<b>100%</b>	<b>4,6</b>	<b>20%</b>	<b>0,92</b>

Izvor: Izrada autora

Iz konstruiranog modela BCS vide se četiri perspektive sa njihovim pripadajućim ciljevima i mjerama. Model započinje sa **financijskom perspektivom** gdje se porast prihoda mjeri u tekućoj godini u odnosu na prethodnu, koji bilježi rast od visokih 1.123,50%, te prema utvrđenom rangiranju daje ocjenu 10. Budući da je poduzeće počelo s poslovanjem u promatranj 2014. godini, ovako visok porast prihoda predstavlja sposobnost poduzeća da u konkurentnom okruženju ostvari prihod te zauzme položaj na tržištu. Povrat na vlastiti kapital (ROE) također bilježi rast za 337,34%, kao i prosječno vrijeme trajanje naplate potraživanja za 54,69%, i pri tom s najvišom ocjenom 10. Trošak po zaposlenom porastao je u 2015. za 575,01% te je sukladno tome ocijenjen sa jedinicom. Povećanje bilježe i troškovi osoblja u ukupnim rashodima za 21,98% i pripadajućom ocjenom od 2,9.

Za **perspektivu kupaca** cilj je povećanje obujma poslovanja, što se mjeri kroz broj prolaza. Broj prolaza predstavlja ukupnu količinu automobila kroz godinu dana koji prođu popravak i servis u promatranom poduzeću. On bilježi smanjenje od 19,12% u 2015. godini te ima ocjenu 3,1. Idući cilj, zadržavanje kupaca, mjeren je ocjenom zadovoljstva kupaca i indeksom lojalnosti. Ocjena zadovoljstva kupaca predstavlja važan čimbenik ove perspektive, prati se kontinuirano, te se kroz ankete i direktan odnos s kupcima prikupljaju podaci o ispunjenju njihovih željenih očekivanja. Na skali od 1 do 10, u 2015. godini postignuto je 8,46 bodova, odnosno 6,73% manje u odnosu na 2014. Indeks lojalnosti je za svega 0,42% manji u 2015. godini, sukladno ocjeni od 4,9.

**Perspektiva internih procesa** sadržava jedan cilj, koji se sastoji od tri mjere. Sukladno strategiji poduzeća, cilj je povećanje produktivnosti ukupnog poslovanja. Stupanj učinkovitosti ostvario je negativne rezultate u iznosu od 39,95%, te je ocijenjen najnižom ocjenom 1. Zatim, servisni procesi bilježe blagi pad od 4,12%, i rezultiraju ocjenom od 4,6. Dokumentacijski dio ostvario je ocjenu od 2,4 koja označava pad od 26,32% u 2015. godini.

Posljednja perspektiva u Balanced Scorecard metodi je **perspektiva učenja, rasta i razvoja**. Cilj poduzeća je povećanje zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih kroz interno školovanje i usavršavanje. Kod mjere zadovoljstva zaposlenika uočava se porast od 125% te je ocijenjeno najvišom ocjenom od 10. Interno školovanje zaposlenih bilježi pad od 69,23% s pripadajućom ocjenom od 1. Trošak školovanja također se smanjio za 57,14% te nosi najnižu ocjenu 1.

Nakon što se zbroje utjecaji mjera prikazanih u sljedećoj tablici, dobije se broj bodova od 5,04 koji po prethodnom opisu ocjenjivanja predstavlja rang ostvarenja iznad razine postignuća. Iz modela se vidi da je poduzeće Bosnić d.o.o. u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu popravilo svoje rezultate, te uspješno provodi svoju strategiju.

**Tablica 12: Mjerenje postignuća 2015. godine u odnosu na 2014. godinu**

<b>PERSPEKTIVE</b>	<b>UTJECAJ MJERE</b>	<b>BROJ BODOVA</b>
Financijska perspektiva	30%	2,52
Perspektiva kupaca	25%	0,97
Perspektiva internih procesa	25%	0,63
Perspektiva učenja, rasta i razvoja	20%	0,92
<b>UKUPNO POSTIGNUĆE</b>	<b>100%</b>	<b>5,04</b>

Izvor: Prikaz autora

Iako je dodijeljena pozitivna ocjena poduzeću Bosnić d.o.o. za ostvarenje u 2015. godini, gledano iz financijske perspektive poduzeće bi trebalo smanjiti troškove po zaposlenom kao i udio troškova za osoblje u ukupnim rashodima. U sklopu perspektive kupaca nastojati ostvariti što veći broj prolaza, kao ključnog pokazatelja ove perspektive, čijim povećanjem bi se povećali i prihodi poduzeća. U području perspektive interni procesa obratiti pozornost na povećanje stupnja učinkovitosti i dokumentacijski dio, kako bi se pridonijelo što većoj produktivnosti ukupnog poslovanja. U perspektivi učenja, rasta i razvoja organizirati dodatne edukacije kako bi zaposleni postigli još veću stručnost i kvalitetu u obavljanju svojih poslova, te bili usklađeni sa najnovijim trendovima u autoindustriji.

## 4. ZAKLJUČAK

*"Ako nešto ne možete izmjeriti nećete time moći ni upravljati. Ako ne možete tim upravljati to ne možete ni poboljšati."* Kaplan, R.S. i Norton, R.D.

Balanced Scorecard od samog početka snažno je utjecao na menadžment širom svijeta. Prijelaz od zastarjelih metoda industrijskog doba do potreba za modernim metodama informacijskog doba, ovaj model je postao jedan od najutjecajnijih alata za upravljanje.

Današnje organizacije se nalaze u kompleksnom te konkurentnom okruženju tako da postaje ključno razumjeti i na pravilan način ispuniti sve zadaće poduzeća. BSC model osigurava funkcioniranje organizacije u budućnosti, kroz ispunjavanje financijskih zadaća, te usporedno s tim, korištenje svojih nevidljivih aduta za razvoj odnosa s potrošačima, uvođenjem inovativnih proizvoda te motivacijom zaposlenih u stalnom usavršavanju svojih radnih procesa. Bilanca postignuća predstavlja koristan alat za mjerenje postavljenih ciljeva u kratkom i dugom roku koji su izvedeni iz strategija i sposobnosti poduzeća.

Kroz završni rad nastojalo se na primjeru mikro poduzeća Bosnić d.o.o. pokazati koliko je zapravo efikasan ovaj upravljački sustav. Postavljeni su ciljevi te pokazatelji za sve četiri perspektive, koji jasno govore jesu li ostvareni rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima. Nakon izračuna svih pokazatelja vidi se da je poduzeće popravilo svoje rezultate u 2015. u odnosu na 2014. godinu, odnosno tvrtka je poboljšala svoje poslovanje otprilike za 5%, i može se zaključiti da dobro i uspješno provodi svoje poslovanje. Najvažnije je istaknuti da uspješnost poslovanja mora biti usklađena sa poslovnom strategijom poduzeća. Svaka organizacija koja ulaže u svoj razvoj i napredak, te pri tom koristi BSC metodu, zahtjeva iznimnu posvećenost menadžmenta kao i ostalih u poduzeću kako bi se na vrijeme otkrili nepovoljni događaji u poduzeću i uskladili sa strategijom organizacije.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
2. Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF, Zagreb.
3. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
5. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
6. Gulin, D. (2011): Upravljačko računovodstvo, HZRiF, Zagreb.
7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010): Uravnotežena tablica rezultata, Mate d.o.o., Zagreb
8. Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
9. Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb.
10. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
11. Žager, K., Sačer Mamić, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia d.o.o., Zagreb.

### Članci u časopisima:

1. Bakotić, D. (2014): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1.
2. Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, Vol. 11.
3. Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Business Scorecard. RRiF, Vol. 17, No. 9.
4. Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, Vol. 17, No. 11.
5. Jacobson, L. (2007): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti, RRiF, Zagreb.
6. Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, Vol. 53, No. 11.
7. Lončarević, M. (2006): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, 57(1-2).

8. Osmanagić-Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – uravnotežena karta ciljeva, RRiF, Vol. 12, No. 05.
9. Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, Vol. 16, No. 10.
10. Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno-financijske informacije, No. 03.
11. Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, No. 02.
12. Renko, R. (2000): Mogućnost primjene modela "Balanced Scorecard" na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse, Hrvatsko društvo ekonomista, Ekonomski pregled, Zagreb, 51 (11-12).

#### **Materijali s predavanja:**

1. Dunković, D. (2011): Strateško menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, RRiF, Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb.
2. Dropulić, I. (2015): Menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu.
3. Rogošić, A. (2014): Strateško menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu.

#### **Izvori s Interneta:**

1. Majetić, P. (2010): Problemi implementacije balanced scorecarda: želje su ponekad daleko od stvarnosti, raspoloživo na: <http://www.posao.hr/clanci/karijera/poduzetnistvo/problemi-implementacije-balanced-scorecarda-zelje-su-ponekad-daleko-od-stvarnosti/383/> (09.08.2016.)
2. Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, raspoloživo na: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/072-Q13-125.pdf> (15.08.2016.)
3. <http://www.edb.sk/hr/NACE2/trgovina-na-veliko-i-na-malo-popravak-motornih-vozila-i-motocikala/trgovina-na-veliko-i-na-malo-motornim-vozilima-i-motociklima-popravak-motornih-vozila-i-motocikala/odrzavanje-i-popravak-motornih-vozila/>
4. Poslovna Hrvatska, raspoloživo na: <http://www.poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f> (28.08.2016.)

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Slika 2: Tri povezane namjene modela Balanced Scorecard

Slika 3: Izvorna koncepcija strukturiranja BSC metode

Slika 4: Ciljevi financijske perspektive

Slika 5: Ciljevi perspektive učenja i razvoja

Slika 6: Uzročno-posljedične veze između četiri perspektive i utjecaj nefinancijskih pokazatelja na financijske mjere

Slika 7: Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (u tisućama kn)

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1: Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2015)

Tablica 2: Održavanje i popravak motornih vozila

Tablica 3: Pokazatelji likvidnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Tablica 4: Pokazatelji solventnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Tablica 5: Pokazatelji aktivnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Tablica 6: Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Tablica 7: Strateška mapa ciljeva, perspektiva i mjera za izradu BSC modela

Tablica 8: Ocjene za ostvarenje iznad razine ciljanog postignuća

Tablica 9: Ocjene za ostvarenje ispod razine ciljanog postignuća

Tablica 10: Ocjene za svaki postotak rezultata

Tablica 11: Balanced Scorecard za poduzeće Bosnić d.o.o. za 2014. i 2015. godinu.

Tablica 12: Mjerenje postignuća 2015. godine u odnosu na 2014. godinu

## **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1: Struktura aktive u 2014. godini

Grafikon 2: Struktura kratkotrajne imovine u 2014. godini

Grafikon 3: Struktura aktive u 2015. godini

Grafikon 4: Struktura kratkotrajne imovine u 2015. godini

Grafikon 5: Struktura pasive u 2014. godini

Grafikon 6: Struktura pasive u 2015. godini

Grafikon 7: Kretanje pokazatelja likvidnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Grafikon 8: Kretanje pokazatelja zaduženosti poduzeća Bosnić d.o.o.



Grafikon 9: Kretanje pokazatelja aktivnosti poduzeća Bosnić d.o.o.

Grafikon 10: Kretanje bruto i neto profitne marže poduzeća Bosnić d.o.o.

Grafikon 11: Kretanje rentabilnosti imovine i glavnice poduzeća Bosnić d.o.o

## SAŽETAK

Sve veći broj organizacija zaključuje da je mjerenje važnije nego ikada, jer su današnji sustavi za praćenje i prijenos informacija o učinku nepotpuni. Također je otežavajuća činjenica da poduzeća ne uspijevaju provesti svoju strategiju. Upravo u ovome trenutku pojavila se potreba za sustavom koji uravnotežuje financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, internih procesa te učenja, rasta i razvoja u jednu cjelinu, te koji pomaže organizaciji u borbi protiv nepovoljnih okolnosti u provedbi strategije.

Bit Balanced Scorecard-a je uravnoteženost svih perspektivi, gdje menadžeri mogu lako uočiti nedostatke i nepravilnosti u provođenju zadaća poduzeća. Ova metoda zahtijeva angažiranost svih u poduzeću, jer znanje i ljudske sposobnosti predstavljaju temelj održive konkurentske prednosti.

Istraživanja pokazuju da je ovaj model naišao na široku primjenu, kako u razvijenim tako i u manje razvijenim poduzećima. Kao najvažniji razlog se može navesti taj da BSC model ne koristi samo financijske, već i druge čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: *Balanced Scorecard model, strategija, perspektive.*

## **SUMMARY**

An increasing number of organizations concludes that the measure is more important than ever, because today's systems for monitoring and transmission of information on the impact of incomplete. It is also an aggravating fact that companies are failing to carry out its strategy. Just at this moment there was a need for a system that balances financial perspective, customer perspective, internal processes and learning, growth and development in a single unit, and that helps an organization to combat adverse circumstances in the implementation of the strategy.

Base of Balanced Scorecard is a balance of perspective, where managers can easily spot the flaws and irregularities in the implementation of the tasks of the company. This method requires the involvement of everyone in the company, because knowledge and people skills are the basis of sustainable competitive advantage.

Research shows that this model has run into widespread use, both in developed and in less developed businesses. As the most important reason may be stated that the BSC model does not rely only on financial, but also on other factors affecting business performance.

**Keywords:** *Balanced Scorecard model, strategies, perspectives.*