



CONFERENCE PROCEEDINGS

PILC 2022

**PAR INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND
PROFESSIONAL LEADERSHIP CONFERENCE**

STRATEGIC LEADERSHIP

OPATIJA, 2022.



Visoka poslovna škola PAR
Rijeka

ZBORNİK RADOVA

PILC 2022

**Međunarodna znanstveno-stručna
konferencija o liderstvu**

STRATEŠKO LIDERSTVO

Rijeka, 2022.



CONFERENCE PROCEEDINGS

PILC 2022

**PAR International Scientific and Professional
Leadership Conference**

STRATEGIC LEADERSHIP

Rijeka, 2022.



RADOVI JEDANAESTE MEĐUNARODNE
ZNAKSTVENO-STRUČNE KONFERENCIJE

STRATEŠKO LIDERSTVO

CONFERENCE PROCEEDINGS OF
THE 11TH PAR INTERNATIONAL
SCIENTIFIC-PROFESSIONAL
LEADERSHIP CONFERENCE

STRATEGIC LEADERSHIP

ISBN 978-953-59508-9-9

UDK 316.46

Rijeka, 2022.

Nakladnik

Visoka poslovna škola PAR
Poslovna akademija Rijeka
Institut za razvoj cjeloživotnog učenja PAR
Trg Riječke rezolucije 4 - 51 000 Rijeka

Za nakladnika

doc.dr.sc. Gordana Nikolić

Izvršni urednik

doc.dr.sc. Gordana Nikolić

Tehnički urednik

Martina Jurković, struč. spec. oec., v. predavač
Vedran Miložica, mag. oec., predavač

Lektor hrvatskog i engleskog jezika

Sanja Lujčić Pirc, mag. educ. philol. angl. et croat.

Dizajn naslovnice

Ivan Milković, univ. bacc. inf.

Tehnički prijelom

Jasmina Makek Pajkanović

Tisak i uvez

Tiskara Sušak

Naklada

200 primjeraka
Rijeka, svibanj 2022.
Copyright © 2022

Sva prava pridržana. Nijedan dio radova ne smije se reproducirati bez prethodnog dopuštenja Nakladnika, osim u slučajevima kratkih navoda u stručnim i znanstvenim časopisima.

CIP zapis dostupan je u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 150329011.

ISBN 978-953-59508-9-9

ORGANIZACIJSKI ODBOR

Predsjednica

Doc. dr. sc. Gordana Nikolić

Članovi

Doc. dr. sc. Gordana Nikolić, prof. v. š.

Martina Jurković, struč. spec. oec., v. pred.

Sanja Lujčić Pirc, mag. educ. philol. angl. et croat., predavač

Ana Došen, mag. eur. ps., predavač

Dr. sc. Sanda Grudić Kvasić, predavač

Vedran Milojica, mag. oec., predavač

Jadranka Andrić Maravić, dipl. oec.

Renata Hasel, mag. paed.

Zoran Delić, mag. oec.

Maja Kostadinov, bacc. oec.

Recenzenti:

Akademik prof. dr. Marjan Blažič, Slovenija

Akademik prof. dr. sc. Slavo Kukić, Bosna i Hercegovina

Prof. dr. sc. Vladimir Rosić, Hrvatska

Prof. dr. sc. Albert Nonnemacher, Njemačka

Prof. dr. sc. Goran Kutnjak, Hrvatska

Prof. dr. sc. Marko Kolaković, Hrvatska

Prof. dr. sc. Cvetko Smilevski, Makedonija

Prof. dr. sc. Oliver Momčilović, Srbija

Prof. dr. sc. Snežana Bilić, Makedonija

Prof. dr. sc. Miroslava Mlkva, Slovačka

Prof. dr. sc. Kostadin Pušara, Crna Gora

Prof. dr. sc. Ljupčo Kevelevski, Makedonija

Prof. dr. Hatice Özkan Koç, Turska

Doc. dr. sc. Nada Kaiser, Njemačka

Doc. dr. sc. Gordana Nikolić, Hrvatska

Doc. dr. sc. Bisera Karanović, Hrvatska

Doc. dr. sc. Persephoni Polichronidou, Grčka

Dr. sc. Jasmina Starc, Slovenija

Dr. sc. Sanda Grudić Kvasić, Hrvatska

Dr. sc. Rozana Veselica, Hrvatska

Dr. sc. Konrad Wrona, Nizozemska

Dr. sc. Alexander Gluhak, Ujedinjeno Kraljevstvo

Dr. sc. Tatiana Skryl, Rusija

Dr. sc. Ozren Uzelac, Srbija

Dr. sc. Maja Pivec, Austrija

Dr. sc. Maryna Dei, Ukrajina

Organizator:

Visoka poslovna škola PAR, Rijeka, Hrvatska

Predsjednica organizacijskog i međunarodnog programskog odbora:

Doc. dr. sc. Gordana Nikolić

Dekanica Visoke poslovne škole PAR

Direktorica Poslovne akademije Rijeka

Međunarodni programski odbor:

Doc. dr. sc. Gordana Nikolić (HR), prof. dr. sc. Vladimir Rosić (HR), prof. dr. sc. Marko Kolaković (HR), prof. dr. sc. Karl Nilsen (DE), prof. dr. sc. Albert Nonnemacher (DE), Akademik Marijan Blažić (SLO), prof. dr. sc. Velimir Srića (HR), prof. dr. sc. Dušan Ristić (SRB), prof. dr. sc. Veljko Milutinović (SRB), prof. dr. sc. Cvetko Smilevski (MKD), prof. dr. sc. Oliver Momčilović (SRB), prof. dr. sc. Vladimir Šimunović (HR), prof. dr. sc. Peter Hohberger (DE), prof. dr. sc. Snežana Bilić (MKD), prof. dr. sc. Vedran Mornar (HR), prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić (HR), Richard M. Brandt, MBA (USA), prof. dr. Hatice Özkan Koç (TR), prof. dr. sc. Slobodan Čamilović (BIH), prof. dr. sc. Slavko Arsovski (SRB), prof. dr. sc. Blanka Kesić (HR), prof. dr. sc. Nenad Vunjak (SRB), prof. dr. sc. Kadrija Hodžić (SRB), prof. dr. sc. Ljupčo Keverevski (MKD), prof. dr. sc. Ljubiša Stojmirović (SRB), doc. dr. sc. Aliaksei Zhuraliou (UA), doc. dr. sc. Nada Kaiser (DE), doc. dr. sc. Persephoni Polychronidou (GR), doc. dr. sc. Dragoljub Amidžić (HR), doc. dr. Srđan Krčo (SRB), doc. dr. sc. Ramiz Kikanović (BIH), dr. sc. Konrad Wrona (NL), dr. sc. Alexander Gluhak (UK), doc. dr. sc. Naum Ilievski (MKD), doc. dr. sc. Bisera Karanović (HR), dr. sc. Dragan Janjušić (SRB), dr. sc. Željko Sudarić (HR), Carol S. Ham, MEd (USA), Sandra di Marcantonio, MA (BE), prof. dr. sc. Goran Kutnjak (HR), dr. sc. Ozren Uzelac (SRB), dr. sc. Sanda Grudić Kvasić (HR), dr. sc. Maja Pivec (AU), dr. sc. Maryna Dei (UKR)

SADRŽAJ

<i>Oliver Momčilović, Gordana Nikolić, Darjan Karabašević</i>	31
APPLICATION OF DEMATEL METHODS IN THE ANALYSIS PERSPECTIVES AND CRITERIA OF LEADER Primjena DEMATEL metode u analizi perspektiva i kriterija lidera	
<i>Snezana Bilic</i>	54
THE MOST CRITICAL LEVEL OF LEADERSHIP - CASE OF NORTH MACEDONIAN BUSINESS LEADERS Najkritičnija razina vodstva - slučaj poslovnih voditelja Sjeverne Makedonije	
<i>Željko Račić, Nataša Papić- Blagojević, Biserka Komnenić</i>	66
APPLICATION OF PANEL REGRESSION MODELS IN IDENTIFYING PROFITABILITY FACTORS OF BANKS AS FINANCIAL INSTITUTIONS Primjena panel regresijskih modela u identifikaciji faktora profitabilnosti banaka kao financijskih institucija	
<i>Sven Maričić, Ivan Veljović, Ivan Hanuljak, Lucija Babić, Lucia Vareško, Nikola Tanković</i>	76
3D AND VR TOOLS IN A DIGITALIZED ENVIRONMENT: NEW POSSIBILITIES FOR DIGITAL LEADERSHIP 3D i VR alati u digitalnom okruženju: nove mogućnosti u digitalnom liderstvu	
<i>Sanja Jurić, Lovorka Blažević, Anica Matić</i>	85
MOTIVE IN CHOOSING AND SATISFACTION WITH THE CHOSEN ALTERNATIVE FORM OF TOURISM Motiv u odabiru i zadovoljstvo odabranim alternativnim oblikom turizma	

- Linda Martić Kuran, Ana Marija Alfrević, Marija Dora Grljušić*..... 96
CONSUMER BEHAVIOR IN TOURISM DURING THE
COVID-19 PANDEMIC: NEW HABITS
Ponašanje potrošača u turizmu tijekom pandemije
COVID-19: nove navike
- Jelena Tepavčević, Milan Bradić, Svetlana Vukosav, Vuk Garača* 112
THE REPRESENTATION OF FACILITIES FOR GUESTS
WITH DISABILITIES IN HOTELS OF THE REPUBLIC OF
SERBIA
Zastupljenost pogodnosti za goste sa smanjenim tjelesnim
sposobnostima u hotelima u Republici Srbiji
- Dajana Rakić, Donia Mahmoud Apoelmagd* 125
ASSUMING A DIFFERENT LEADERSHIP PERSONA WHILE
USING ENGLISH AS A FOREIGN LANGUAGE
Prisvajanje drugačije osobnosti u vodstvu prilikom korištenja
engleskog jezika kao stranog jezika
- Romina Alkier, Jasmina Okičić, Vedran Milojica* 141
DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL FOR THE
SAFETY OF A TOURIST DESTINATION AFTER THE COVID-19
PANDEMIC
Razvoj konceptualnog modela za sigurnost turističke destinacije
nakon pandemije COVID-19
- Ivana Edmonds* 151
FROM BILINGUALISM TO LEADERSHIP:
SEEING THE WORLD DIFFERENTLY
Od dvojezičnosti do liderstva: drugačiji pogled na svijet
- Željko Dobrović, Katarina Tomičić-Pupek, Igor Pihir* 161
APPLICATION OF FINITE AUTOMATON METHOD IN CRISIS
MANAGEMENT - METAMODELING APPROACH
Primjena metode konačnog automata u kriznom menadžmentu –
pristup metamodeliranjem

<i>Vladimir Zubec, Zrinka Markešić, Suzana Herman</i>	176
APPLYING THE GAME THEORY MODEL FOR BUSINESS DECISION MAKING Primjena modela teorije igara za donošenje odluka o u poslovanju	
<i>Ivana Lacković, Ivan Ružić, Nikolina Pavičić Rešetar</i>	191
CLIENT RELATIONSHIP MANAGEMENT CHALLENGES IN HIGHER EDUCATION IN TIMES OF CRISIS Izazovi upravljanja odnosima s klijentima u visokoškolskom obrazovanju u doba krize	
<i>Pavle Brzaković, Katarina Đorđević, Miloš Mastilović</i>	208
APPLICATION OF BALANCED SCORECARD CONCEPT AS A SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT Primjena Balanced Scorecard koncepta kao strategijskog sustava menadžmenta	
<i>Milan Puvača, Željko Sudarić, Slobodan Stojanović</i>	221
APPLYING MODERN MODELS OF LEARNING AND TEACHING IN HIGHER EDUCATION Primjena suvremenih modela učenja i poučavanja u visokom obrazovanju	
<i>Martina Tomičić Furjan</i>	231
BUSINESS PROCESS DIGITALIZATION – RESOURCE EFFECTIVENESS TRACKING Digitalizacija poslovnog procesa – praćenje učinkovitosti resursa	
<i>Ivana Edmonds</i>	245
IMMIGRANTS' MOBILITY ACROSS THE U.S. BORDER AND THE ADAPTATION PROCESS Mobilnost imigranata preko granice SAD-a i proces adaptacije	

- Tomislav Bukša, Juraj Bukša, Nina Malnar Travaš.....* 255
EFFICIENT FRAMEWORK FOR ESTIMATING THE
COST OF LIFE CYCLE OF VEHICLES IN THE LIGHT OF
TRANSFORMATION OF VEHICLES FROM FOSSIL TO
ALTERNATIVE ENVIRONMENTALLY NEUTRAL FUELS
Učinkoviti okvir za procjenu troškova životnog ciklusa transportnih
sredstava u svijetlu transformacije pogona s fosilnih na alternativna
ekološki neutralna goriva
- Vuk Mirčetić, Svetlana Vukotić, Darjan Karabašević.....* 276
SUPERIOR INNOVATIONS AS A RESPONSIBLE ANSWER TO
THE CONTEMPORARY BUSINESS CHALLENGES
Superiorne inovacije kao odgovoran odgovor na suvremene poslovne
izazove
- Svetlana Dušanić – Gačić, Mladen Mirosavljević, Nenad Novaković* 290
APPLICATION OF IT INNOVATION IN ENTERPRISES
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA
Primjena IT inovacija u poduzećima u Bosni i Hercegovini
- Jana Žiljak Gršić, Lidija Tepeš Golubić, Sara Slamić Tarade* 315
IMPACT OF ANTICOUNTERFEITING SECURITY
PACKAGING PROTECTION ON BRAND VALUE
Značaj uvođenja suvremene zaštite na ambalažu s ciljem
održavanja vrijednosti robne marke
- Nermin Palić, Mirzo Selimić.....* 325
LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN HIGHER
EDUCATION QUALITY ASSURANCE
Liderstvo i upravljanje u osiguranju kvalitete visokog obrazovanja
- Ljiljana Stošić Mihajlović.....* 341
MODERN MARKET AND PRICES: THE PERFECT STORM
Suvremeno tržište i cijene: savršena oluja

<i>Neda Lukić, Sonja Krüger, Sandra Ostrogović</i>	351
BURNOUT AT WORK AS A CONSEQUENCE OF A PANDEMIC AND THE ROLE OF LEADERS IN MITIGATING IT Sagorijevanje na poslu kao posljedica pandemije i uloga lidera u njegovom ublažavanju	
<i>Maja Vidović</i>	362
THE IMPACT OF INVENTORY MANAGEMENT ON PROFITABILITY AND FINANCIAL POSITION OF DISTRIBUTIVE TRADE ENTERPRISE Utjecaj upravljanja zalihama na profitabilnost i financijski položaj trgovinskog poduzeća	
<i>Gordana Bujišić, Ilja Uzelac Bujišić, Vilmica Kapac</i>	377
PSYCHOLOGICAL CHALLENGES FOR WOMEN LEADERS Psihološki izazovi za žene vođe	
<i>Linda Martić Kuran, Jelena Batić, Katarina Požar</i>	385
CRISIS COMMUNICATION TEAM MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECURITY SYSTEM Upravljanje kriznim komunikacijskim timom u sustavu javne sigurnosti	
<i>Monica Rogić, Irina Lakić</i>	400
EFFICIENCY OF E-MAIL MARKETING FOR B2B AND B2C BUSINESS Učinkovitost e-mail marketinga za B2B i B2C poslovanja	
<i>Maja Obradović, Aleksa Panić, Ana Obradović</i>	415
THE PRESENCE OF SERBIAN TRAVEL AGENCIES ON SOCIAL MEDIA: AN OVERVIEW Prisustvo srpskih turističkih agencija na društvenim mrežama: pregled	

<i>Morena Pavlović</i>	426
INFORMATION SYSTEM AUDIT AND AUDIT SUPPORT TOOLS	
Revizija informacijskog sustava (IS) i alati za potporu reviziji	
<i>Marko Čičin-Šain, Brian Fulton</i>	437
HOLISTIC APPROACH IN MANAGING INFORMATION	
SYSTEMS	
Holističko upravljanje informatičkim sustavima	
<i>Milena Podovac, Romina Alkier, Zoran Delić</i>	450
THE INFLUENCE OF THE PANDEMIC CAUSED BY	
THE VIRUS COVID-19 ON THE DEVELOPMENT OF	
SPA TOURISM IN SERBIA	
Utjecaj pandemije uzrokovane virusom COVID-19 na razvoj	
lječilišnog turizma u Srbiji	
<i>Máisa Neto, Ines Ballarin Lalueza, Carolina Martins, Pol Cerdan,</i> <i>Leandro Neto, Tatiana Nunes, Dimitry Blagoevski, Pablo Estallo,</i> <i>Sven Maričić</i>	467
OPPORTUNITIES FOR GREEN TECHNOLOGY	
TRANSFORMATION VIA STARTUP INITIATIVES	
Mogućnosti transformacije zelenih tehnologija kroz startup	
inicijative	
<i>Ana Došen, Sanja Lujčić Pirc, Ivana Kosovac</i>	473
THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN THE PROCESS OF	
ASSESSMENT AND EVALUATION OF KNOWLEDGE	
Važnost motivacije u procesu usvajanja i vrednovanja znanja	
<i>Luka Škabić, Sanja Lujčić Pirc, Martina Tomljanović</i>	480
THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN MODERN PUBLIC	
GOVERNANCE OF THE CITY	
Uloga odnosa s javnošću u suvremenom javnom upravljanju gradom	

Dino Slavica, Petar Gardijan492

DESTINATION MARKETING CONCEPT
WITH SUPERBRAND TASTE

Marketinški koncept destinacije s ukusom superbrenda

Marija Kovilić, Dino Slavica, Boris Dorbić504

TEAM LEADERSHIP MODEL AND RURAL ECONOMY
ROUND TABLE

Model timskog vodstva i okruglog stola ruralnog gospodarstva

Pregledni rad / Scientific Review
UDK / UDC 005.915

APPLICATION OF BALANCED SCORECARD CONCEPT AS A SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT

PRIMJENA BALANCED SCORECARD KONCEPTA KAO STRATEGIJSKOG SUSTAVA MENADŽMENTA

Pavle Brzaković

Faculty of Applied Management, Economics and Finance (MEF), Belgrade, Serbia
pavle.brzakovic@mef.edu.rs

Katarina Đorđević

Faculty of Applied Management, Economics and Finance (MEF), Belgrade, Serbia
katarina.djordjevic@mef.edu.rs

Miloš Mastilović

Faculty of Applied Management, Economics and Finance (MEF), Belgrade, Serbia
office@clickmedia.rs

ABSTRACT

The Balanced Scorecard system (BSC) is a modern strategic management system, which is most often used to balance and align the business activities of an organization with its strategy. BSC is an instrument or methodology for transforming organizational strategic goals into performance indicators. Strategically focused organizations use the BSC approach to put strategy at the center of their management process. The BSC model makes a simple contribution to strategy description in a consistent and insightful way. The success of an organization largely depends on how well it is able to measure the parameters of its business, its performance and evaluate the work. The main goal of this paper is to show the strategic importance of applying a system of the balanced scorecard indicators for an organization.

Key words: *system of the balanced scorecard indicators, BSC, strategy, strategic approach, organization's performance*

JEL classification: M14, D23

SAŽETAK

Sustav uravnoteženih izbalansiranih pokazatelja (Balanced Scorecard – BSC) predstavlja jedan suvremeni stratejski sustav menadžmenta, koji se najčešće koristi za balansiranje i usklađivanje poslovnih aktivnosti organizacije sa strategijom organizacije. BSC predstavlja instrument, odnosno metodologiju za transformiranje organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. Stratejski fokusirane organizacije koriste BSC pristup kako bi postavile strategiju u centar svog procesa upravljanja. BSC model čini jednostavan doprinos opisu strategije na dosljedan i pronicljiv način. Uspješnost poslovanja organizacije uvelike ovisi od tome koliko je u stanju sposobna da izmjeri parametre svog poslovanja, svoje poslovne performanse i da ocijeni svoj rad. Glavni cilj rada je da prikazati stratejski značaj primjene sustava uravnoteženih izbalansiranih pokazatelja za organizaciju.

Ključne riječi: *sustav uravnoteženih izbalansiranih pokazatelja, BSC, strategija, stratejski pristup, performanse organizacije*

JEL klasifikacija: M14, D23

UVOD

Balance Score Card (u nastavku teksta BSC) se uspješno koristi diljem svijeta u mnogim institucijama, kao što su državne jedinice, proizvodna poduzeća, uslužne organizacije i neprofitne kompanije. Kaplan i Norton (1984.) su razumjeli zahtjeve suvremenih organizacija i njihovu potrebu za efikasnim provođenjem strategije i stvaranjem sveobuhvatnog sustava poboljšanja i upravljanja performansama, te su uveli novi sustav upravljanja, odnosno BSC sustav. Sistem upravljanja BSC-om, kao sveobuhvatni okvir evaluacije performansi i napretka strategije, uspostavlja ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

BSC je provjereni okvir koji objašnjava i primjenjuje organizacijsku strategiju (Niven, 2006). Danas predstavlja sustav strateškog menadžmenta za upravljanje organizacijskim performansama (Brudan, 2010). Također, ovaj pristup u svom korijenu ima i princip motivacijskog djelovanja – djelovanje pojedinca i grupe da svojim sposobnostima i znanjem doprinose provođenju strategije organizacije (Nair, 2004).

Današnje organizacije shvatile su da se 80% njihovih vrijednosti stvara kroz nematerijalna sredstva, uključujući ljudski kapital (znanje i vještine

zaposlenih), organizacijski kapital (organizacijska kultura i vrijednosti koje to uređuju) i obavještajna sredstva (izvori informacija i statistički podaci) i oni više ne provode sveobuhvatnu procjenu učinka oslanjajući se samo na materijalna sredstva (Kaplan & Norton, 2004).

BSC je namijenjen organizacijama svih veličina i djelatnosti. Ovaj pristup pomaže organizacijama pri pronalaženju odgovora na slijedeća pitanja:

- Percepcija potrošača ?
- Budući fokus?
- Kapacitet za kontinuirano poboljšanje strategije?
- Percepcija dioničara?

Kako tvrde *Kaplan i Norton (2001)*, strategija je hipoteza. BSC se oslanja na premisu strategije kao hipoteze. Omogućava strateške hipoteze, koje se mogu opisati kao skup uzročno–posljedičnih odnosa, koji su jasni i proverljivi. Strateške hipoteze zahtijevaju identifikaciju aktivnosti, koje su rani indikatori željenog ishoda. Ključ za implementaciju strategije je da svi u organizaciji jasno razumiju osnovne hipoteze, da usklade resurse sa hipotezama, da se hipoteze testiraju u kontinuitetu i da se prilagode promjenama u realnom vremenu.

Postoje određeni, ali temeljni razlozi koji mogu doprinijeti dodatnom interesovanju organizacija da koriste BSC pristup. Ti razlozi mogu biti interni i eksterni (Person, 2013).

Eksterni razlozi su:

- Potrošači (veća zahtijevnost);
- Demografske promjene koje prijete na način da štetno utječu na radnu snagu;
- Konkurencija;
- Struktura tržišta (promjenljiva).

Interni razlozi su:

- Problemi komuniciranja. Organizacija želi da provede novu strategiju i da usuglasi strategiju sa kulturom.
- Problemi prevođenja vizije u određene mjerljive ciljeve. Dvije organizacije su se spojile i žele stvoriti zajedničku kulturu, viziju i procese.
- Problemi utvrđivanja prioriteta inicijativa i po tom osnovu alokacije resursa.
- Dioničari i menadžeri zahtijevaju povećani učinak.

Postoje određene prepreke u provođenju strategije:

- Vizija. Problem u razumijevanju strategije organizacije javlja se kada ima veliki broj zaposlenih. Danas se nalazimo u informatičkom dobu ili dobu znanja i iz nematerijalne imovine se kreira vrijednost (*know-how*, odnosi i kulture, kojih ima unutar organizacije). Ukoliko zaposleni ne mogu shvatiti strategiju organizacije, od njih se ne može očekivati da donose efikasne odluke i doprinose postizanju ciljeva organizacije. Prepreke u viziji dolaze zbog kulturnog zaostajanja unutar organizacije.
- Ljudi. Što se tiče postojanja programa nagrađivanja i kompenzacija, oni mogu djelovati stimulativno na usmjerenost i usklađivanja i mogu doprinijeti postizanju ciljeva, koji su obostrano povoljni. Za programe stimulacija podrazumijeva se, primjerice, da se novčana nagrada odnosi na postizanje kratkoročnog financijskog cilja, na primjer tromjesečne zarade. To sve ima krajnji cilj i događa se na račun stvaranja dugoročnih vrijednosti za organizaciju.
- Resursi. Izradu budžeta sa strategijom ne povezuje veliki broj organizacija. To ne treba da iznenađuje, jer većina organizacija za budžet i strateško planiranje posjeduje separirane procese. Jedna grupa radi na izradi strategije koja će organizaciju uspješno odvesti u budućnost. Druga grupa nezavisno kreira budžet za nadolazeću godinu. Problem je u tome što ljudski i financijski resursi nisu vezani za dugoročnu strategiju, već su ponovo povezani sa kratkoročnim financijskim ciljevima.
- Menadžment. Anketa, provedena među američkim službenicima, rezultirala je podacima da je većina sastanaka menadžmenta organizacije klasifikovana kao gubitak vremena. Zaposleni bi prije radili nešto drugo, nego prisustvovali sastanku. To ne mora biti tako. Polemiziranje na sastanku menadžmenta o strategiji, o faktorima koji unapređuju organizaciju može pozitivno utjecati i osvježiti organizaciju (Niven, 2002).

BSC pristup dobiva na značaju kada se transformira iz mjernog sustava u upravljački sustav, tako da se model može koristiti i za slijedeće (Kaplan & Norton, 2010):

- rješavanje i dobivanje suglasnosti o strategiji;
- povezivanje strategije kroz organizaciju;
- usklađivanje ciljeva dijelova organizacije i zaposlenih sa strategijom.

Prilikom izrade BSC pristupa potrebno je obratiti pozornost i na budžet i njegova sredstva. Zbog toga je neophodno poduzeti korake kako bi se ta dva pojma povezala. Prvi korak je planiranje, a zatim izrada organizacijskog BSC pristupa visoke razine, izrada postepenog BSC pristupa, prikupljanje rezultata i na kraju dovršavanje budžeta. Gotovo svi navedeni koraci trebali bi da budu gotovi već u prethodnim fazama, zbog čega je potrebno jedino prikupiti rezultate i dovršiti budžet, a koristi od upotrebe BSC pristupa u pokretanju procesa izrade budžeta su slijedeće:

- pojačava ključne strategije;
- smanjuje igranje igara;
- vodi u suradnju;
- olakšava učenje;
- štedi vrijeme.

Prednosti koje donosi povezivanje BSC pristupa sa budžetom su brojne. Dolazi do jačanja ključnih strategija, što je rezultat znanja i analize, dok se igranje igara značajno smanjuje, pošto je potrebno prikazati jasnu vezu između apela za potrošnjom i strategije. Također, povlači se politika i počinje suradnja, jer poslovne jedinice i dijelovi traže sinergiju ne bi li osigurali da se njihovo financiranje odobri, čime se ubrzava i učenje, a skraćuje vrijeme potrebno za izradu godišnjeg plana kako bi se povezao budžet sa strategijom (Niven, 2007).

NAČELA I PRINCIPI BSC PRISTUPA

Strategijski fokusirane organizacije koriste BSC pristup kako bi postavile strategiju u centar svog procesa upravljanja. BSC model čini jednostavan doprinos opisu strategije na dosljedan i pronicljiv način. Prije njegovog razvoja menadžeri nisu imali općeprihvaćeni okvir za opisivanje strategije. Nisu mogli da provode nešto što nije bilo dobro opisano. Tako jednostavan čin opisivanja strategije preko strateških mapa i BSC-a predstavlja ogroman napredak.

Da bi se BSC pristup struktuirao kao sastav strateškog upravljanja određene organizacije, Kaplan i Norton istaknuli su pet načela koja treba koristiti za strateški orijentirane organizacije (Belak, 2014):

1. Prevođenje strategije u izvođačke termine – ovo načelo podrazumijeva prevođenje strategije u stratešku mapu i model BSC-a. Tu se kreiraju opće i razumljive točke pokazatelja performansi za organizaciju kao cjelinu, te za organizacijske jedinice i zaposlene.

2. Usmjeravanje organizacije prema strategiji—ovo načelo podrazumijeva usmjeravanje brojnih sektora, poslovnih jedinica, specijaliziranih dijelova i njihovih aktivnosti prema njihovim strategijama izvedenim iz strategije organizacije. Organizacijske performanse ne proizlaze iz rezultata dijelova, već njihove individualne strategije moraju biti povezane i integrirane.
3. Cijeli postupak izračunavanja troškova treba riješiti kroz planiranje i budžetiranje.
4. Prevođenje strategije u pojedinačne svakodnevne poslove—ovo načelo podrazumijeva sudjelovanje svih zaposlenih u provođenju strategije i to svakoga u svom domenu i svakoga sa svojim zadanim zaduženjima. Međutim, strategiju ne može provesti vrhovni menadžment bez suradnje svih zaposlenih.
5. Oblikovanje strategije kao kontinuiranog procesa—BSC pristup nastoji kombinirati strategiju i taktiku koristeći tri važna procesa.

Također, u BSC modelu uvedeno je pet principa, kako bi se zadržao fokus upravljanja procesima na organizacijskoj strategiji (Kaplan & Norton, 2001):

1. Prijevod strategija u operativne termine—dobra implementacija strategije zahtijeva dobro razumijevanje i interno usvajanje. BSC pristup pruža okvir za opisivanje i saopćavanje strategije na konzistentan i detaljan način. Ne može se očekivati da se provede strategija, ako ista ne može da se opiše. Od nastanka pristupa 1992. godine, autori su provodili istraživanja u raznim organizacijama. Uvijek su počinjali sa pitanjem „Što je to strategija?“. Na osnovu iskustva razvijen je opći okvir za opisivanje i provođenje strategije, koji se naziva strategijska mapa. On pruža osnovu za dizajniranje *Balanced Scorecard*-a, kao i kamen temeljac novog strateškog sustava upravljanja. Mjerenje veza iz uzročno-posljedičnih odnosa u strateškim mapama pokazuje kako se nematerijalna ulaganja transformiraju u opipljive financijske rezultate. Strateška mapa i njen odgovarajući BSC program mjerenja stvaraju alat koji opisuje kako dioničar stvara vrijednost iz nematerijalne imovine. Prevođenjem svoje strategije u stratešku mapu i BSC organizacije stvaraju zajedničku i razumljivu referentnu točku za sve svoje jedinice i zaposlene.
2. Organiziranje usklađivanja sa strategijom—performanse organizacije su više od zbroja njenih dijelova; sve individualne strategije treba povezati i integrirati u jednu strategiju. Da bi organizacija bila efikasna, svi njeni sektori (dijelovi) i pojedinačne strategije treba da se integriraju u jednu srodnu i skladnu cjelinu. Mijenjaju se formalne strukture

izvještavanja sa strateškim temama i prioritetima, koji omogućavaju usuglašenu poruku i dosljedan skup prioriteta, koji se koriste preko različitih i rasutih organizacijskih jedinica. Svaki pojedinac i jedinica u organizaciji povezani su strategijom, zajedničkim temama i ciljevima, a to omogućuju BSC i strateške mape.

3. Dnevni zadaci i njihovo usklađivanje sa strategijom–BSC je alat za komunikaciju, koji rukovodioci i menadžeri koriste da dođu do svojih zaposlenih. Ovaj princip treba omogućiti da strategija svakome postane svakodnevni posao. Za uspješno provođenje strategije neophodno je aktivno sudjelovanje svih u organizaciji. Ovo je *top-down* komunikacija (odozgo na dolje). BSC se koristi kako bi pomogao komunikaciju i edukaciju organizacije o novoj strategiji. Postoji strah vezan za priopćavanje strategije, strah da ne procuri do konkurencije. Konkurenciji ništa ne znači da sazna strategiju, ako ne zna da je izvrši. Isto tako, organizacija ne može da izvrši strategiju, ukoliko svi zaposleni ne znaju za nju. Pojedinci i odjeli na nižim razinama razviti vlastite ciljeve u svjetlu širih prioriteta. Rezultat ovog procesa predstavlja mnoga ugodna iznenađenja. Pojedinci identificiraju područja izvan njihove formalne odgovornosti u kojem mogu doprinijeti. BSC podrazumijeva i određene poticaje (naknade) za zaposlene u organizaciji. Sustav nagrađivanja je zasnovan na timu, a ne na pojedincu. Naglašen je značaj timskog rada u izvršavanju strategije. Doprinosi povećanju zainteresiranosti (motivacije) zaposlenih za strategiju, koja svima postaje svakodnevni posao u organizaciji.
4. Strategija kao kontinuirani proces–strategija treba uvijek biti povezana sa procesom budžetiranja. Strategija treba da bude kontinuirani proces. Istraživanja brojnih autora pokazala su da mali broj organizacija ugovara sastanke u vezi sa strategijom. Strategijski fokusirane organizacije imaju drugačiji pristup. Uspješne BSC organizacije uvele su proces upravljanja strategijom, nazvan „*double-loop*“, koji integrira taktički menadžment (financijske budžete, mjesečne preglede) i upravljanje strategijom u skladan i kontinuirani proces. Ključno za ovaj proces je i uvođenje čestih sastanaka koji preispituju strategiju i na kojima se raspravlja o BSC-u. Dosta ljudi bi trebalo imati pravo na mišljenje i pravo glasa u vezi sa strategijom. Treba dizajnirati informacije povratnih sustava da podrže proces. Oni kreiraju otvoreno izvještavanje, što rezultira time da učinak bude dostupan svima u organizaciji i oslanja se na prethodan princip. Ideje i učenje trebaju biti permanentna pojava u organizaciji. Kada je sustav povratne informacije počeo izvještavanje napretka, organizacije su mogle testirati hipoteze

strategije. Umjesto da se čeka naredna godina budžetskog ciklusa, prioriteti i mjerila performansi su mogli da budu ažurirani trenutno. Umjesto da bude godišnji izveštaj, strategija postaje kontinuirani proces.

5. Izvršno rukovodstvo mobilizirati promjene–rukovodioci i menadžeri imaju ključnu ulogu u procesu mobilizacije. Treba mobilizirati promjene kroz liderstvo menadžera organizacije. Najvažniji uvjet za kreiranje strategijski fokusirane organizacije i za njen uspjeh je aktivno uključivanje upravljačkog vrha organizacije. Strategija zahtijeva promjene u gotovo svakom dijelu organizacije, kao i timski rad u koordinaciji ove promjene. Ako osobe na vrhu nisu energični lideri procesa, promjena se neće provesti, strategija neće biti implementirana. Mobiliziranje mora jasno staviti do znanja zašto je organizaciji potrebna promjena. Umjetnost liderstva je u tome da delikatno balansira napetost između stabilnosti i promjena. Strategija treba biti kontinuirani proces, da se mijenja i prilagođava u odnosu na mogućnosti i prijetnje.

STRATEGIJSKE MAPE

Postalo je prirodno opisivati uzročne veze između strateških ciljeva. Primjerice, jednostavni uzročni lanac strateških ciljeva bi bio slijedeći: zaposleni koji su bolje obučeni za upravljanje kvalitetom smanjuju vremenske cikluse procesa i nedostatke procesa; poboljšani procesi dovode do skraćivanja pružanja usluga kupcima, poboljšane i pravovremene isporuke sa manje grešaka, koje se prave sa kupcima; poboljšanje kvalitete koju doživljavaju kupci dovodi do većeg zadovoljstva, njihovog vraćanja i ponovnog trošenja, što donosi konačno veće prihode. Svi ciljevi su povezani, počevši od zaposlenih, zatim procesi i kupci i na kraju financijske performanse. Uzročna veza između BSC pristupa i performansi dovela je do kreiranja strategijskih mapa.

Implementacija BSC pristupa omogućava organizacijama da efikasno planiraju svoje strategije zasnovane na perspektivama BSC-a. Jedna od glavnih prednosti planiranja i uspostavljanja poslovnih strategija je da ciljevi organizacije mogu efikasno transformirati svoju imovinu u ishode koji će se pokazati efikasnim. Preoblikovanjem nematerijalne imovine u opipljive rezultate poslovna strategija može se dobro razumijeti i prepoznati od strane zaposlenih. Mape strategije su veoma korisne poslovanju, jer prikazuju kako su odgovornost i uloga zaposlenih uključeni u postizanje ciljeva organizacije.

Strategija mapira svoju balansiranu kartu rezultata kako bi podržala strategiju i objasnila iz različitih perspektiva šta će biti drugačije i kako će se organizacija promijeniti. Još važnije, mape strategije objašnjavaju osnovne pokretače promjena. Trenutno mape strategije privlače značajanu pažnju među praktičarima i organizacijama koje razvijaju svoj BSC pristup na osnovu mape strategije (Kasurinen, 2002).

Također, uzročno-posljedična povezanost ciljeva omogućava da zaposleni lako razumiju strategiju, zbog čega ciljevi moraju biti jasni, uravnoteženi i prikazani jezikom shvatljivim svima. Ako dođe do bilo kakvog problema u organizaciji, strateška mapa upozorava na isti. Da bi se izradila strateška mapa, potrebno je odabrati perspektive koje treba da stvore ono čime će se osigurati konkurentska prednost u odnosu na ostale. Ona ne bi trebala da se sastoji od mnoštva ciljeva, pošto se oni kasnije prepliću kroz perspektive. U centru BSC pristupa kao analitičkog okvira nalazi se strateška mapa koja povezuje strategiju organizacije sa njenom operacionalizacijom (Čirović i sur., 2009).

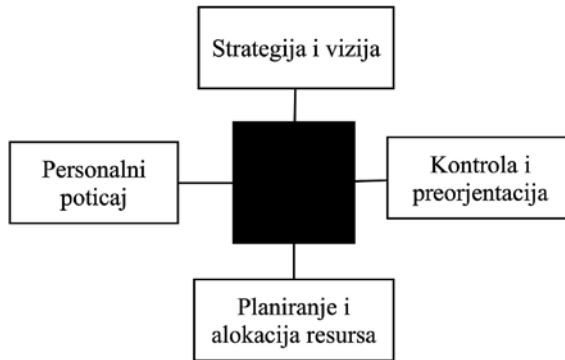
Izvori informacija koji se mogu uzeti u obzir prilikom sastavljanja strategijske mape su sledeći (Niven, 2007):

- godišnji izvještaji
- misija
- vrijednosti
- vizija
- strateški plan
- projektni planovi
- studije konzultanata
- podaci o konkurenciji
- povijest organizacije
- izvještaji analitičara
- stručni časopisi i novinski članci
- izvještaji o benchmarkingu.

BSC PRISTUP KAO STRATEGIJSKI PRISTUP

Neke kompanije nastavile su dalje sa uporabom BSC pristupa kao sustava za mjerenje performansi i identificirale njegovu vrijednost kao strateškog sustava upravljanja (Bose & Thomas, 2007).

Shema 1. Sistem konvencionalnog menadžmenta



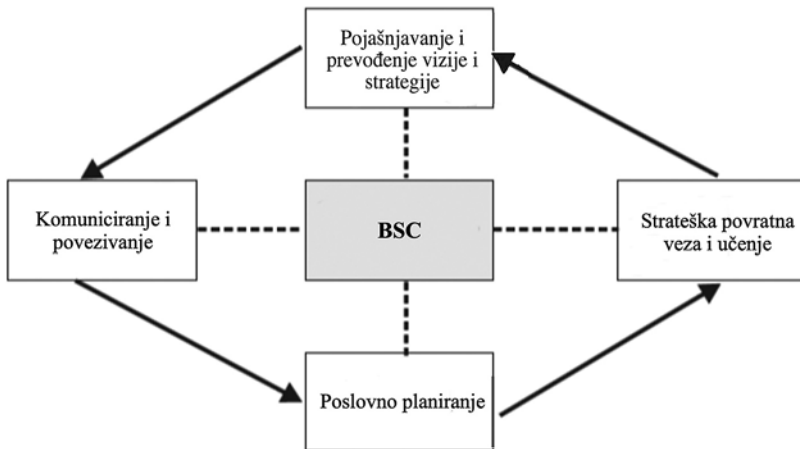
Izvor: Kaplan i suradnici (2001.)

Shodno tome, BSC pristup je unaprijeđen da bi se također koristio kao strateški sustav upravljanja. Kaplan i Norton izjavili su da BSC pristup ima sposobnost da menadžerima omogući stvaranje i uvođenje četiri nova upravljačka procesa, koja se mogu koristiti pojedinačno ili kombinirano, kako bi se dugoročni strateški ciljevi povezali sa kratkoročnim aktivnostima (Kaplan & Norton, 1996).

Četiri upravljačka procesa identificirana su kao:

- prevođenje vizije/strategije poslovanja
- komuniciranje i povezivanje vizije/strategije poslovanja sa svojim zaposlenima
- planiranje poslovanja za postizanje vizije/strategije
- povratne informacije i učenje za procjenu i prilagođavanje postojeće strategije.

Shema 2. Dipl. ing kao sustav stratejskog menadžmenta



Izvor: Kaplan & Norton, 2001.

Komunikacija i povezivanje procesa

Drugi proces BSC pristupa omogućava menadžerima da osiguraju da se strategija poslovanja razumije na svim razinama poslovanja. Konkretno, ovaj proces nudi efikasnu strukturu pomoću koje menadžeri mogu širiti dugoročnu viziju i strategiju poslovanja svim zaposlenima prenošenjem strategije i dopuštajući da se ona uskladi sa osobnim ciljevima (Kaplan & Norton, 2001). Štoviše, dugoročni strateški ciljevi moraju biti usklađeni ne samo sa ciljevima odjela, već i sa pojedinačnim ciljevima, te se kasnije trebaju usaglasiti jedni sa drugima kako bi se postiglo ostvarivanje dugoročnih ciljeva (Sinha, 2006). Kako bi povezali strategiju poslovanja sa individualnim performansama zaposlenih, ovaj proces nudi tri aktivnosti: komuniciranje i edukacija, postavljanje ciljeva i povezivanje nagrada sa mjerama učinka.

Proces poslovnog planiranja

Ovaj proces omogućava organizacijama da kombiniraju svoje financijske i poslovne planove. Menadžeri se u većini organizacija moraju suočiti sa složenim postupkom uključivanja različitih inicijativa kako bi postigli svoje strateške ciljeve. Štoviše, ukoliko postizanje strateških ciljeva doživi neuspjeh, to može dovesti do čestih razočarenja u poslovanju, posebno među zaposlenima i menadžerima. Predloženi poslovni proces planiranja ima

moćnost da ovlasti menadžere da alociraju resurse i postavljaju prioritete kako bi poduzimali i upravljali samo inicijativama koje su neophodne za dugoročne ciljeve (Sinha, 2006).

Povratna informacija i proces učenja

Prva tri procesa pomažu poslovanju u procesu njihove strateške realizacije. Međutim, kako bi se utvrdilo da li je organizacija u stanju da postigne svoje strateške ciljeve, od velikog značaja su povratne informacije i proces učenja (Kaplan & Norton, 1996).

ZAKLJUČAK

BSC predstavlja instrument, odnosno metodologiju za transformiranje organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. Mjerenje performansi jedne organizacije predstavlja bitan proces mjerenja napredovanja organizacije u kontekstu postizanja unaprijed zacrtanih ciljeva. Primjena BSC sustava menadžmenta bitna je u formuliranju, a posebno u provođenju strategije u operativne aktivnosti. Termin „scorecard“ označava kvantitativna mjerila performansi organizacije, dok „balanced“ ukazuje da je sustav uravnotežen, odnosno izbalansiran između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih mjera, zaostajućih i vodećih indikatora, te efikasnosti internih i eksternih perspektiva. U organizacijama je poželjno implementirati BSC koncept, jer bi se na taj način omogućilo lakše praćenje ciljeva organizacije i usklađenosti istih sa poslovnom strategijom.

LITERATURA

- Belak, V. (2014). *Analiza poslovne uspješnosti*. RRIF Zagreb.
- Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653-665.
- Brudan, A. (2010). Desired State of Evolution – An integrating management tool. *Proceedings of the 24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference Managing for Unknowable Futures*, Australia, 1-24.
- Calabro, L. (2001). *On Balance*. <https://www.cfo.com/strategy/2001/02/on-balance/>.
- Ćirović, M., Milisavljević, M., Pokrajac, S., Mašić, B., & Heleta, M. (2009). *Strateški menadžment*. Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum.

- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard—Translating strategy into action*. Harvard Business School Press Boston, America.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press, Boston.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Balance without Profit, *Financial Management*, (January).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2010). *Uravnotežena tablica rezultata*. MATE Zagreb.
- Kasurinen, T. (2002). *Conceptualising the Encoding Process: Related to Institutionalisation in Organisations: from Key Performance Indicator Scorecard to a Strategic Balanced Scorecard*. Helsinki School of Economics, Finland.
- Nair, M. (2004). *Essential of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, New York.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (2 ed.)*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Niven, P. R. (2007). *Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*. Poslovni dnevnik Zagreb i Masmedia.
- Person, R. (2013). *Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel. Second Edition*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Sinha, A. (2006). Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11, 71-81.