

# Održivi sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji održivog razvoja

---

**Borić, Juraj**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:308618>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-17**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“**

**Analiza i poslovno planiranje**

**ODRŽIVI SUSTAV URAVNOTEŽENIH CILJEVA U FUNKCIJI  
ODRŽIVOG RAZVOJA**

**Diplomski rad**

**Juraj Borić**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“**

**Analiza i poslovno planiranje**

**ODRŽIVI SUSTAV URAVNOTEŽENIH CILJEVA U FUNKCIJI  
ODRŽIVOG RAZVOJA**

**SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD IN POSITION OF  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Diplomski rad**

**Juraj Borić, 0067499712**

**Mentor: dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, rujan 2019.**

Juraj Borić  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 17.9.2019.

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Povećanje bogatstva za vlasnike i opstanak u razvoju sve se više promatra kroz prizmu istovremenog ispunjavanja socijalne i ekološke odgovornosti poduzeća. Održivi razvoj kao paradigma upravljanja i poslovanja postaje zahtjev i izazov za budućnost. Nastavljajući se na model *Sustava uravnoteženih ciljeva* koji su razvili Kaplan i Norton, *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva* analitičarima i planerima omogućava razjašnjavanje vizije, misije i strategije uz povratnu vezu između internih i eksternih procesa, s ciljem kontinuiranog unapređenja strategije i poslovnog rezultata, a u okviru pretpostavki održivog razvoja. Rezultati brojnih istraživanja istaknuli su tri vrlo bitne funkcije modela u poduzeću: komunikacijski alat, alat za efikasniju provedbu strategije i alat poboljšanja financijskih učinaka.

**Ključne riječi:** održivi razvoj, Sustav uravnoteženih ciljeva, Održivi sustav uravnoteženih ciljeva, socijalni ciljevi, ekološki ciljevi

## ABSTRACT

Profit maximizing and survival through the development is increasingly considered through the prism of fulfilling social and environmental responsibility. Sustainable development as the business paradigm is becoming the demand and the challenge for the future. Expanding on the *Balanced Scorecard* model developed by Kaplan and Norton, the *Sustainable Balanced Scorecard* enables explanation of the vision, mission and strategy to the analysts and planners along with the feedback between internal and external processes, aiming to improve the strategy and business results continuously, within the limits of sustainable development. The results of numerous studies have highlighted three very important functions of the model in the company: a communication tool, a tool for more effective strategy implementation and a tool for improving financial performance.

**Key words:** sustainable development, Balanced Scorecard, Sustainable Balanced Scorecard, social goals, ecological goals

# SADRŽAJ

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                                                                               | <b>1</b>  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....                                                                     | 1         |
| 1.2. Metode istraživanja .....                                                                     | 3         |
| 1.3. Struktura rada .....                                                                          | 3         |
| <b>2. ODRŽIVI RAZVOJ I OBLIKOVANJE STRATEGIJE.....</b>                                             | <b>5</b>  |
| 2.1. Oblikovanje strategije i razvoj tehnologija poslovnog upravljanja.....                        | 5         |
| 2.2. Povijesni razvoj koncepta održivosti i održivost danas .....                                  | 8         |
| 2.3. Dimenzije, kriteriji i ciljevi održivog razvoja .....                                         | 19        |
| <b>3. ODRŽIVI SUSTAV URAVNOTEŽENIH CILJEVA .....</b>                                               | <b>23</b> |
| 3.1. Uvođenje načela održivog razvoja u sustav uravnoteženih ciljeva.....                          | 26        |
| 3.2. Razvoj održivog sustava uravnoteženih ciljeva .....                                           | 28        |
| 3.3. Perspektive održivog sustava uravnoteženih ciljeva .....                                      | 31        |
| <b>4. PRIMJERI PRIMJENE ODRŽIVOG SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA U<br/>    POSLOVNOJ PRAKSI.....</b> | <b>43</b> |
| 4.1. Primjeri primjene koncepta održivog poslovanja i Sustava uravnoteženih ciljeva.....           | 43        |
| 4.2. Praktična iskustva primjene Sustava uravnoteženih ciljeva u Republici Hrvatskoj .....         | 50        |
| 4.3. Prihvaćenost i ocjena upravljačke vrijednosti Sustava uravnoteženih ciljeva .....             | 55        |
| <b>5. ZAKLJUČAK .....</b>                                                                          | <b>59</b> |
| <br>POPIS LITERATURE .....                                                                         | <br>62    |
| POPIS TABLICA .....                                                                                | 66        |
| POPIS SLIKA .....                                                                                  | 66        |
| ŽIVOTOPIS .....                                                                                    | 67        |

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Usmjerenost prema temi održivog razvoja može se vidjeti iz velikog broja znanstvenih radova na tu temu. Podaci i slike kojima je šira zajednica izložena, poput velike nejednakosti u raspodjeli financijske moći i generalnom siromaštvu, topljenju ledenjaka, presahnulih rijeka ili ptica koje plivaju u nafti razlivenoj uslijed havarije tankera, traže aktivan odgovor na navedene probleme. Riječ je o socijalnim i ekološkim rascjepima, a postavlja se i pitanje tko je za to odgovoran. Mnoge nevladine udruge upozoravaju na neodrživost suvremenog sistema proizvodnje, poznatog kao neokapitalizam. U suprotnosti s konceptom rasta zbog opstanka na tržištu, poduzeća koja su u zapadnom svijetu pokretači ekonomskog, ali i socijalnog djelovanja, odjednom su se našla u škarama socijalnih i ekoloških problema. S treće strane, brzi razvitak tehnologije čini poslovno okruženje dodatno kompleksnim pa unutar zadanog trokuta koji ograničava njihovo djelovanje pokušavaju pronaći adekvatne odgovore na predstojeće probleme, svjesni da je budućnost neizvjesna. Velike korporacije pri tome najbolje podnose poslovne trendove ugrađujući u svoje poslovne sustave najnoviju tehnologiju koja im pomaže u odvijanju poslovnih procesa, ali i u njihovoj kontroli. Osim toga, uslijed jaza reakcije na događaje, poduzeća si sve teže razjašnjavaju misiju i viziju te sve teže provode zacrtanu strategiju, koji od njih traže fleksibilnost. Poslovni procesi se pak sve više oslanjaju na tehnologiju, a manje na ljude, dok se od ljudi očekuje kontrola i održavanje tehnologije. U tom kontekstu ljudi lakše angažiraju svoj umni kapital, ali s druge strane na njima se i više štedi nego na tehnologiji. Veliki sustavi i organizacije tek sada pokušavaju shvatiti koncepcije kao što je zadovoljstvo zaposlenika ili kupaca, a postavljaju si i pitanja veličine interesnih skupina. S druge strane, propadanje ekoloških susatva kojemu su izložene otvara, osim pitanja njihove odgovornosti, i pitanje do kada to što ide može ići tako kako ide jer ekološkim propadanjem dugoročno propadaju i živa bića pa tako i ljudi. Dugoročnost je stoga vezana uz održivost, a održivost uz razvoj pa se brojna poduzeća danas pokušavaju povoditi upravo načelima održivog razvoja u svome poslovanju.

Predmet ovoga rada bit će definiranje održivog razvoja i potreba za poslovanjem prema načelima održivog razvoja i stavljanje *Održivog sustava uravnoteženih ciljeva* u funkciju provedbe ciljeva tih načela. Održivi razvoj je nešto što zagovara dugoročno naspram kratkoročnog, nefinancijsko pa stoga i nematerijalno naspram materijalnog, razvoj nasuprot rastu i, naravno, održivost nasuprot neodrživosti. Iako niti u literaturi niti u praksi nije točno definirano što je točno održivi razvoj, iz čega se da naslutiti njegova nematerijalna priroda, velika je njena zastupljenost u svakodnevnom životu. Uglavnom postoji konsenzus da djelovanje prema načelima održivog razvoja znači simultano ispunjavanje ekoloških, socijalnih i ekonomskih ciljeva, iako praktična implemetacija ciljeva i programa te pravi odabir pokazatelja ostaju nejasni.

Na putu prema održivom razvoju, dobrim se instrumentom pokazao *Balanced Scorecard*, teoretski model Kaplana i Nortona s početka devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Ukoliko se kod modela dobro prepoznaju njegove prednosti, uz poseban naglasak na uviđanje uzročno-posljedičnih veza, on pomaže da poslovanje poduzeća glade teče. Mičući fokus s isključivo tvrdih, financijskih pokazatelja, Kaplan i Norton osvješčuju poduzeću kako se ono sastoji i od mekih, nematerijalnih komponenti kao što su organizacijska kultura, zaposlenici i njihova znaja ili sposobnost učenja organizacije te efikasnost poslovnih procesa ili zadovoljstvo kupaca. Sve te elemente koji pridonose poslovanju poduzeća može se nazvati stakeholderima jer svaki nosi neki udio u poslovanju. Ovaj model pomaže i pri razjašnjavanju vizije i misije, ali i pri provedbi strategije. Pokazatelji se prate na dnevnoj bazi što menadžerima pomaže u brzini odgovora na rastuću kompleksnost okruženja. Kroz četiri perspektive, poduzeće se izvještava na četiri bilance, a određuje se i međupovezanost pokazatelja unutar perspektiva, ali i među perspektivama. Novija koncepcija je *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva*, koji originalnom modelu pridružuje i ciljeve održivog razvoja, za koje se zasada čini da više služe kao filter ili ograničenje, a manje kao stvaran cilj poduzeća. Poduzeća ciljeve održivog razvoja ugrađuju u svoje originalne *Balanced Scorecarde* i na taj način prate pokazatelje još jedne perspektive. Model je poznatiji na teoretskoj razini nego na praktičnoj pa su malobrojni primjeri poduzeća koja koriste ovaj model, a poduzeća češće navode da koriste *Balanced Scorecard* u kombinaciji s održivim poslovanjem. U tom slučaju identificiraju i mjere ekološke i socijalne pokazatelje.

Ovaj rad ima nekoliko ciljeva. Jedan od njih je naglasiti potrebu za poslovanjem po načelima održivog razvoja. Drugi cilj rada je detaljan prikaz modela *Balanced Scorecard*, kao i prikaz

moćućih načina implementacije socijalnih i ekoloških programa i ciljeva u originalne modele, tvoreći tako *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva*. Treći cilj rada bit će kroz praktičnu primjenu prikazati i sintetizirati rezultate o globalnoj prihvaćenosti i uspješnosti modela u poslovanju.

## **1.2. Metode istraživanja**

U radu će se koristiti različite metode istraživanja. Metode analize i sinteze te deskripcije literature koristit će se u poglavlju *Održivi razvoj i oblikovanje strategije*, gdje će biti riječ o konceptima poput održivog razvoja, korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja, a stavit će se naglasak na sadašnjim podacima o ekološkom i socijalnom stanju. Metodama deskripcije i analize dat će se detaljan prikaz modela Održivog sustava uravnoteženih ciljeva u poglavlju *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva*. U poglavlju *Primjeri primjene Održivog sustava uravnoteženih ciljeva u poslovnoj praksi* će se metodama indukcije i dedukcije, generalizacije i komparacije dati pregled najbitnijih studija na temu uspješnosti primjene i prihvaćenosti toga instrumenta. Literatura koja će se koristiti u skladu s ciljevima rada bit će sekundarna literatura u formi knjiga, članaka, studija i internetskih stranica.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je generalno strukturiran u formi uvod, razrada, zaključak. Razrada rada se sastoji od tri poglavlja, *Održivi razvoj i oblikovanje strategije*, *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva* i *Primjeri primjene Održivog sustava uravnoteženih ciljeva u poslovnoj praksi*.

U prvom poglavlju bit će naglašena potreba za strateškim razmišljanjem te proces oblikovanja strategije, koja može biti dobar temelj konkurentske prednosti. Druga dva potpoglavlja prvog poglavlja razrade bavit će se temom održivosti i potrebom za poslovanjem prema načelima održivog razvoja uz prethodnu definiciju tih načela. U njima će se i dati sinteza podataka o stanju (ne)održivosti danas.

Drugo poglavlje razrade bavit će se teoretskim modelom *Održivog sustava uravnoteženih ciljeva*, a kroz potpoglavlja će se pratiti na koji način se mogu uvesti socijalni i ekološki pokazatelji u originalni model pratit će se teoretska perspektiva razvoja i implementacije modela unutar poduzeća, ali i povijesni razvoj modela. Perspektive modela te njihovi ciljevi i pokazatelji posebno će se razraditi u trećem potpoglavlju.

Treće poglavlje bavit će se rezultatima istraživanja na temu primjene *Održivog sustava uravnoteženih ciljeva* u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Osvrnut će se i na istraživanja osnovnog modela *Sustava uravnoteženih ciljeva*.

## 2. ODRŽIVI RAZVOJ I OBLIKOVANJE STRATEGIJE

### 2.1. Oblikovanje strategije i razvoj tehnologija poslovnog upravljanja

Strategija (grč. *stratos*: vojska, *ago*: voditi), pojam je koji svoje doslovno značenje crpi iz dviju grčkih riječi, a doslovno znači “vođenje vojske”. Nekada se strategija odnosila primarno na rat, fizičko susretanje dviju neprijateljskih vojski, osvajanje i upravljanje osvojenim itd. U ta drevna vremena, također su postojala različita poimanja strategije, kao i danas, iako bi se iz različitih perspektiva moglo izvesti univerzalno pravilo – ishod rata mora biti pobjeda u što kraćem roku, uz minimalan utrošak energije i gubitak vlastite, ali i neprijateljske vojske.

Danas se pojam strategije većinom smješta u kontekst poslovanja poduzeća pa otuda slijede i različita poimanja strategije, ali i uporaba toga alata. Strategija se danas može i preporuča staviti u suodnos s konceptima upravljanja, planiranja, poduzetništva i održivosti. Danas se strategija smatra temeljnim upravljačkim instrumentom u uvjetima rasta kompleksnosti i turbulencije okruženja<sup>1</sup>.

U literaturi se strategija poima kao organizacijsko stremljenje, određenje konkurentskog područja, dinamičko usuglašavanje vanjskih i unutarnjih situacija, kao odraz organizacijskih razina u poduzeću te kao središnji nositelj konkurentskih prednosti<sup>2</sup>.

Proces oblikovanja strategije obuhvaća pripremu i donošenje odluke o izboru strategije poslovne transformacije slijedom postavljenih upravljačkih razina i sadrži sljedeće korake:

1. Postavljanje poslovnog svjetonazora, vizije i misije
2. Postavljanje razvojne situacije uz svijest o mogućnosti nastanka razvojnog jaza i razvojne napetosti (dijagnostički i prognostičkim strategijskim analizama i modelima)
3. Prijedlog strategija kojima se rješava razvojna napetost
4. Izbor strategije/a poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima

---

<sup>1</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 48.

<sup>2</sup> Ibid. str. 44.

5. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post i ex ante kontrolu i korekciju po upravljačkim razinama
6. Provedbu strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrole i korekcije upravljačko-planskih premisa<sup>3</sup>

Bitno je uvidjeti da konačno definirana strategija mora ići u korak s rastućom kompleksnošću sistema u kojemu se primjenjuje, a koja je svojstvena socijalnim sustavima. U tom kontekstu nalazi se i bitno određenje ekonomije kao društvene znanosti. Uvjeti kompleksnosti i turbulencije okruženja prisutniji su nego ikada. Ako ciljem poduzeća, odnosno njegove poslovne transformacije smatramo uvećanje njegove vrijednosti, bitno je napomenuti da se i pojmovno određenje vrijednosti mijenja, pa se naglasak sve više stavlja na nematerijalne komponente poduzeća, kao što su ljudski potencijali, know how, specifična znanja upravljanja procesima i dugoročne strateške prednosti poduzeća. Prema jednom istraživanju 2000. godine, samo 20% vrijednosti poduzeća činila je njegova knjigovodstvena vrijednost, iz čega proizlazi da je 80% vrijednosti poduzeća činila njegova nematerijalna vrijednost. Prema procjenama 1982. godine, knjigovodstvena vrijednost iznosila je 62% vrijednosti poduzeća, dakle nematerijalni dio vrijednosti je iznosio 38%<sup>4</sup>. U manje od 20 godina, nematerijalni je dio poduzeća postao daleko većinskim činiteljem njegove vrijednosti, ali i uspješnosti i razvoja.

Strategija dakle pomaže poduzeću da, u što kraćem roku, s minimalnim utroškom energije i resursa, postigne željeni cilj. Pri tome ciljevi moraju biti nedvosmisleno definirani, a poduzeće svjesno kompleksnosti vanjskog i unutarnjeg okruženja te svoje multidimenzionalnosti u vidu morfološke, strukturalne, procesualne i funkcionalne dimenzije<sup>5</sup>. Dakle, općenito se poimanje strategije nije bitno promijenilo od drevnih vremena, ali se kontekst promatranja strategije i poimanje povećanja vrijednosti nastalog njenim izravnim djelovanjem signifikantno promijenio. Stoga su se mijenjali i pristupi u definiranju strategije, ali i njoj svojstvene tehnologije poslovnog upravljanja.

Okosnica današnjeg oblikovanja strategije jest baš u pristupu njenog definiranja i stilu poslovnog upravljanja. Promijenila se snaga utjecaja prošlosti na oblikovanje budućnosti jer je budućnost

---

<sup>3</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 82.

<sup>4</sup> Ravlić, T. (2010) *Održivi Balanced Scorecard*. Specijalistički rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>5</sup> Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia. str. 37.-42.

nemoguće promatrati kroz prizmu prošlih događaja. S time u svezi, prema Ansoffu su se iskristalizirala tri tipa lanca vremena – tip 1 u kojem je prošlost potpun oslonac pri oblikovanju budućnosti; tip 2 kojemu je prošlost najvećim dijelom oslonac pri planiranju budućnosti; tip 3 pri kojemu je prošlost najvećim dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti<sup>6</sup>. Kako su se razvijali tipovi lanca vremena, razvijale su se i tehnologije poslovnog upravljanja, kompleksnost okruženja, organizacijska otvorenost, poimanje vrijednosti i održivosti.

**Tablica 1.** Razvoj lanca vremena, okruženja, poimanja vrijednosti i održivosti, otvorenosti poduzeća i tehnologija poslovnog upravljanja

| lanac vremena                     | tip I                  | tip II                   |                             | tip III                                     |                                           |                                 |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| svojstva okruženja                | mirno, stabilno        | mirno, složeno, stabilno | nemirno, reaktivno, rizično | turbulentno, visoka kompleksnot, neizvjesno |                                           |                                 |
| poimanje vrijednosti              | profit                 |                          | imovina                     |                                             | nematerijalne vrijednosti, know how       |                                 |
| poimanje održivosti               | ekonomska              |                          |                             | ekonomska i socijalna                       |                                           | ekonomska, socijalna i ekološka |
| otvorenost poduzeća               | stabilna i reaktivna   |                          | predviđajuća                | istražujuća i kreativna                     |                                           |                                 |
| tehnologije poslovnog upravljanja | financijsko planiranje | dugoročno planiranje     | strateško planiranje        | strateško upravljanje                       | strateško upravljanje s ranim upozorenjem | cjelovito upravljanje           |

Izvor: Vlastiti rad prema Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada; Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited; Ravlić, T. (2010) *Održivi Balanced Scorecard*. Specijalistički rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>6</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 23.-24.

Strategija je, dakle, instrument upravljanja koji se koristi u uvjetima visoke kompleksnosti i turbulencije, a tehnologija poslovnoga upravljanja koja se koristi u takvim uvjetima jest strategijsko upravljanje. S obzirom na to da su današnji globalni uvjeti upravo takvi, u ovome radu stavljen je naglasak na oblikovanje strategije i strateškom upravljanju.

## **2.2. Povijesni razvoj koncepta održivosti i održivost danas**

Održivost je kocept svojstven poduzeću, dok je održivi razvoj koncept koji izlazi iz okvira poslovanja poduzeća te ima učinke širih dimenzija. Da bi se poslovanje poduzeća moglo promatrati kroz prizmu održivosti, mora se nedvosmisleno postaviti rok toga poslovanja. Ako se, primjerice, osniva poduzeće kojemu je „rok trajanja“ pet godina i ono zaista posluje pet godina, može se reći da je to poduzeće održivo. Danas se pak pod održivošću smatra dugoročnost poslovanja poduzeća, pa se u tu kategoriju svrstavaju poduzeća osnovana s ciljem dugoročnog poslovanja. Kako su rast i razvoj dvije ograničavajuće, koliko i oslobađajuće maksime toga poslovanja, život poduzeća teško je predvidljiv. Teško je predvidljiv zbog uvjeta kompleksnosti i turbulencija u okruženju te će se s tim uvjetima sresti svako poduzeće koje se danas osniva. Razvijajući se i rastući, poduzeće generira dobit te ju dalje oplođava, polako stječe moć utjecaja na društvo i trendove, ali i odgovornost prema društvu i planetu. Poduzeće može biti održivo u smislu poslovanja i ako zanemari ova dva elementa, ali pritom mora biti svjesno da i društvo i planet imaju granice. Načelo održivosti i održivog razvoja potiče razvoj svijesti o djelovanju poduzeća na društvo i planet, uz zadovoljavanje svojih potreba za svojim rastom i razvojem. Povijest današnjeg (holističkog) poimanja održivosti, može se reći, započela je 1997. kada je Elkington opisao koncepciju *Triple Bottom Line* u knjizi *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Promatrajući, između ostaloga trendove izumiranja ondašnje industrijske koncepcije, dugoročnosti poslovanja, neizvjesnosti ishoda, kao i stalno smanjivanje nadnica u kombinaciji sa sve većom željom za rastom<sup>7</sup>, postavio je model trostruke bilance prema kojemu poduzeća moraju zadovoljavati tri vrste ciljeva – profitne, društvene i

---

<sup>7</sup> u teoriji poznato kao *strategija niskih troškova*

planetarne<sup>8</sup>. Wempe i Kaptein dodatno proširuju model stavljajući ga u suodnos s korporativnom društvenom odgovornošću i korporativnom održivošću. Grafički da predočavaju tako da je korporativna održivost krovna vrijednost koju pridržava društveno odgovorno poslovanje, a to dvoje se oslanja na tri stupa, profit, planet i ljude, iz čega proizlazi njihova koncepcija 3P – *Profit, Planet, People*.

**Slika 1.** Odnos između korporativne održivosti, društveno odgovornog poslovanja i koncepcije 3P



Izvor: Marrewijk, M. (2003) *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*. Journal of Business Ethics 44 (10).

Današnji pokazatelji ekološkog i društvenog utjecaja poslovanja poduzeća doslovce tjera i društvo i poduzeća da se okrenu takvim pitanjima.

„Međuvladin panel o klimatskim promjenama (IPCC) predao je 1990. prvo izvješće o vjerojatnoj sudbini svijeta koji se sve više zagrijava. Ondje izložene činjenice i predviđanja poslužili su kao osnova za Okvirnu konvenciju Ujedinjenih naroda o promjeni klime (UNFCCC), koja je potpisana na Zemaljskom sastanku na vrhu u Rio de Janeiru 1992. i koju su ratificirale sve članice UN-a, koje su se založile da će spriječiti opasno antropogeno ugrožavanje klimatskog

<sup>8</sup> Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited. str. 20.

sustava smanjenjem emisija stakleničkih plinova, prije svega ugljikova dioksida“.<sup>9</sup> Gledano iz perspektive menadžera koji vodi svijet, moglo bi se reći – najveći uzrok globalnog zatopljenja, tj. najveći udio u dobiti globalnog zatopljenja čini preveliki udio CO<sub>2</sub> u atmosferi. S obzirom na to da je organizacija kojom upravljam demokatski donijela odluku da se taj udio mora smanjiti, pokušat ću dohvatiti uzroke tih visokih udjela ili ću samo, bez rasvjetljavanja prošlosti, prihvatiti odluku i smanjiti uporabu onih alata i instrumenata koji emitiraju CO<sub>2</sub>. To bi bila antropogena, racionalna odluka menadžera koji se bori protiv „opasnog“ ugrožavanja klimatskog sustava.

Međutim, „2012., svjetska je emisija CO<sub>2</sub> bila 58% viša nego 1990.“<sup>10</sup>, pa bi takav menadžer možda ipak trebao posegnuti za istraživanjem uzroka te emisije, s obzirom na to da su posljedice te iste emisije bile zapravo uzroci ekološkog stanja današnjice. Ovakva predodžba uzročno-posljedičnih veza bitna je za nastavak rada.

Posljedice globalnog zatopljenja su dalekosežne i, iz perspektive ljudske vrste, loše: uragani u svim dubokomorskim zavalama postaju znatno jači; populacije leptira u Sjevernoj Americi krenule su na opasno putovanje na sjever kako bi pobjegle od sve većih vrućina; arktički ekosustavi brzo se približavaju čitavom nizu kritičnih granica; prag iznad kojeg će grenlandski ledeni pokrov krenuti u bespovratno topljenje, pri čemu će se razina mora podignuti za šest metar, jest zatopljenje od 1,6°C, a ne 3,1°C kako se prije mislilo; ledenjaci u planinskome lancu Tien Shan ubrzano se povlače, ponajprije u područjima koja su najvažnija za naodnjavanje u ljetnim mjesecima, a neke rijeke već su se toliko smanjile da su postale tek rječice; od sredina 1980-ih vegetacija u kongoanskim šumama posmeđila je, osušila se i propala; klimatske promjene mogle bi do kraja stoljeća uništiti ekvivalent cjelokupnog sadašnjeg prinosa kukuruza, soje pšenice i riže u ključnim proizvodnim regijama.<sup>11</sup>

Max Neef i Smith navode „deset planetarnih granica koje se ne smiju prekoračiti, a gospodarska djelatnost utječe na sve njih – klimatske promjene, brzina gubitka biološke raznolikosti, dušikov ciklus, fosforni ciklus, slabljenje ozonskog sloja u stratosferi, rast kiselosti oceana, svjetska potrošnja slatke vode, promjene u iskorištavanju tla, opterećenost atmosfere aerosolima i

---

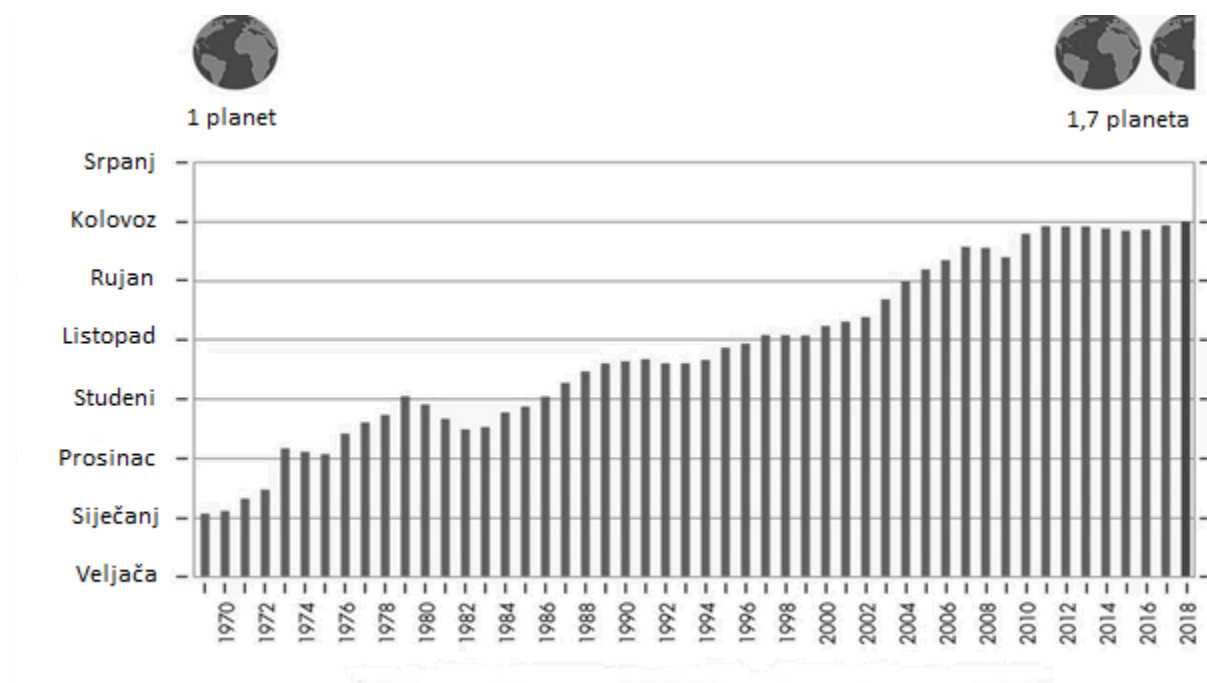
<sup>9</sup> Malm, A. (2018) *Fosilni kapital: Uspon parnog stroja i korijeni globalnog zatopljenja*. Zagreb: Fraktura i Institut za političku ekologiju. str. 11.

<sup>10</sup> Peters G., Andrew, R., Boden, T. et. al. (2013) *The Challenge to keep Global Warmig Below 2°C*. Nature Climate Change prema Malm, A. (2018). str. 11.

<sup>11</sup> Malm, A. (2018) *Fosilni kapital: Uspon parnog stroja i korijeni globalnog zatopljenja*. Zagreb: Fraktura i Institut za političku ekologiju. str. 11.

kemijsko zagađenje. Od tih deset granica, 3 su opasno prijeđene. Što se tiče *klimatskih promjena*, kritična granica zasićenosti ugljičnim dioksidom (broj volumnih jedinica na milijun) iznosi 350. Trenutna razina iznosi 387, dok je prije industrijskog doba bila 280. Što se tiče gubitka *biološke raznolikosti*, kritična granica za razinu izumiranja (broj godišnje izumrlih vrsta na milijun vrsta) iznosi 10. Sadašnja razina premašila je sotinu, dok je prije industrijskog svijeta iznosila između 0,1 i 1. Što se tiče dušikovog ciklusa, kritična granica za količinu dušika izlučenog iz atmosfere za ljudsku potrebu (u milijunima tona godišnje) iznosi 35. Sadašnja razina je 121, dok je u predindustrijskom dobu iznosila 0. Preostale granice također se približavaju svojim kritičnim točkama<sup>12</sup>. Tim podacima dodaju još jedno vrijedno zapažanje: „Budući da je tako, teško je shvatiti da su takvi bitni uvjeti za opstanak života, na koje duboko utječu ekonomski procesi, potpuno isključeni iz ekonomskih studija<sup>13</sup>“.

**Slika 2.** Ekološki otisak čovječanstva



Izvor: Global Footprint Network National Footprint Accounts 2018.

<sup>12</sup> Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) *Raskrinkana ekonomija: Od moći i pohlepe do suosjećanja i zajedničkog dobra*. Zagreb: Izvori. str. 155.-156.

<sup>13</sup> Ibid. str. 156.

Još jedna činjenica zapanjuje, a to je ona da, da bi civilizacija nastavila živjeti na ovaj način, danas bi joj trebalo 1,7 planeta. 2011. taj broj je iznosio 1,3.

Prema koncepciji koju predlaže Elkington, ovakva planetarna pitanja itekako se tiču poslovanja poduzeća, pogotovo onih najvećih. Ekološka je perspektiva, a u užem smislu znanosti poput kemije i fizike, ona koja određuje dugoročno poslovanje poduzeća i bitna je za buduće posljedice koje nastaju, najvećim dijelom poslovanjem suvremenih korporacija, a u užem smislu, najvećim dijelom zbog emisije velike količine CO<sub>2</sub> u atmosferu. Uzroke za otpuštanje tolike količine CO<sub>2</sub> treba tražiti u izboru „glavnog pokretača“ proizvodnih procesa. Prema Malmu, postoje tri izvora o kojem glavni pokretač može biti ovisan: tok energije, živa energija i fond energije. Tok energije čine izvori poput Sunca, vode i vjetra, poznati i kao obnovljivi izvori energije. Živu energiju čine ljudi i životinje koje su ljudi naučili da im pomažu u proizvodnim procesima. Fond energije čine fosilna goriva, poznata i kao neobnovljivi izvori energije. Civilizacija je za izvor koji pokreće danas većinskog glavnog pokretača, stroj, odabrala fond energije, odnosno fosilna goriva, koja emitiraju CO<sub>2</sub> u atmosferu.<sup>14</sup> Od tri moguća oblika u kojemu se fosilna goriva nalaze, najzastupljeniji u proizvodnji i dalje je ugljen. Od 2000. – 2006. godine koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi narasla je za 18%, a emisijski faktor se povećava 0,35% godišnje. Ugljen od svih fosilnih goriva emitira dva puta više CO<sub>2</sub> po wattu nego plin. 2003. godine, 97% ukupne energije u Kini dobivene iz fosilnih goriva dobivalo se iz ugljena, a Kina je najveći emiter CO<sub>2</sub> u svijetu, 2,6 puta veći od Tajvana koji je drugi najveći emiter.<sup>15</sup>

Aspekt emisije CO<sub>2</sub> u atmosferu samo je jedan od brojnih drugih aspekata unutar ekološkog aspekta poslovanja, ali je i najsignifikantniji. Ekološki aspekt obuhvaća i druga živa bića, poput biljaka i životinja, a globalno zatopljanje neizbježno dovodi do nestanka tih prirodnih vrsta. Klimatske promjene su antropogene, pa bi se, svjesnošću o tome, ljudski naponi, a ponajprije naponi najvećih svjetskih poduzeća, koja i najviše utječu na klimatske promjene, trebali usmjeriti ka drugim izvorima energije koji će pokretati „glavnog pokretača“.

Socijalnim aspektom u ovom radu smatrat će se ljudska zajednica, premda se u engleskom jeziku pojam „socijalan“ pojavljuje u širem kontekstu, pa paradigma *corporate social responsibility*

---

<sup>14</sup> Malm, A. (2018) *Fosilni kapital: Uspon parnog stroja i korijeni globalnog zatopljenja*. Zagreb: Fraktura i Institut za političku ekologiju. str. 59.

<sup>15</sup> Ibid. str. 432.-433.

obuhvaća i socijalni aspekt, odnosno ljude, ali i ekološki i ekonomski. Poduzeća koja slijede ovu paradigmu u praksi dobila su poseban naziv, CSR poduzeća. Yunus ih pak dijeli na dva podskupa: jedan, koji obuhvaća poduzeća koja provode slabu CSR politiku, ima svoj credo: Ne ugrožavaj čovjeka ili planet (ako to ne podrazumijeva žrtvovanje profita. Drugi podskup obuhvaća poduzeća sa snažnim CSR-om: Čini dobro ljudima i planetu (dok god to možeš raditi ne žrtvujući profit).<sup>16</sup> Dalje navodi kako CSR nije oruđe s kojim bi se društveni problemi mogli riješiti, a daje i frapantan podatak da kompanija koja potroši lipu na CSR, 99 lipa potroši na profitabilne projekte koji produbljuju društvene probleme.<sup>17</sup> Osim toga da društveni problemi postoje, može se iščitati da Yunus upravo postavlja pitanje postoje li poduzeća koja su zaista društveno odgovorna.

Ono što karakterizira ovaj aspekt na svjetskoj razini jest nejednakost koje se velik broj ljudi sve više postaje svjesno. Nejednakosti među ljudima se javljaju u raznim sferama – obrazovanju, zdravlju, prihodima pa posljedično i moći itd. U svakom slučaju, može se reći da tržišna ekonomija nije uspjela uzgojiti potencijale vrlo velike većine ljudi, ali to ne znači i da ne može. Ukorak s povećanjem prihoda, kvalitete obrazovanja i zdravlja ide i povećanje neovisnosti, o kojoj piše Yunus naglašavajući da svojim projektom Grameen banke za mikrokreditiranje želi upravo raditi na promicanju neovisnosti lokalnih ljudi koji će, uz pomoć novca kojim slobodno upravljaju, neovisno upravljati i odlučivati o postupcima svoga poduhvata<sup>18</sup>. Prihodi su osobito danas vrlo važan faktor samoodrživosti i neovisnosti, a uzrokuju i poboljšanje kvalitete zdravlja i obrazovanja. Prema istraživanju Branka Milanovića za Svjetsku banku, Lorenzova krivulja raspodjele svjetskoga prihoda nije se bitno promijenila između 1988. i 2008. godine. Zaključak koji se može izvući jest taj da od 1988. društvo nije napravilo puno u globalnoj preraspodjeli prihoda.

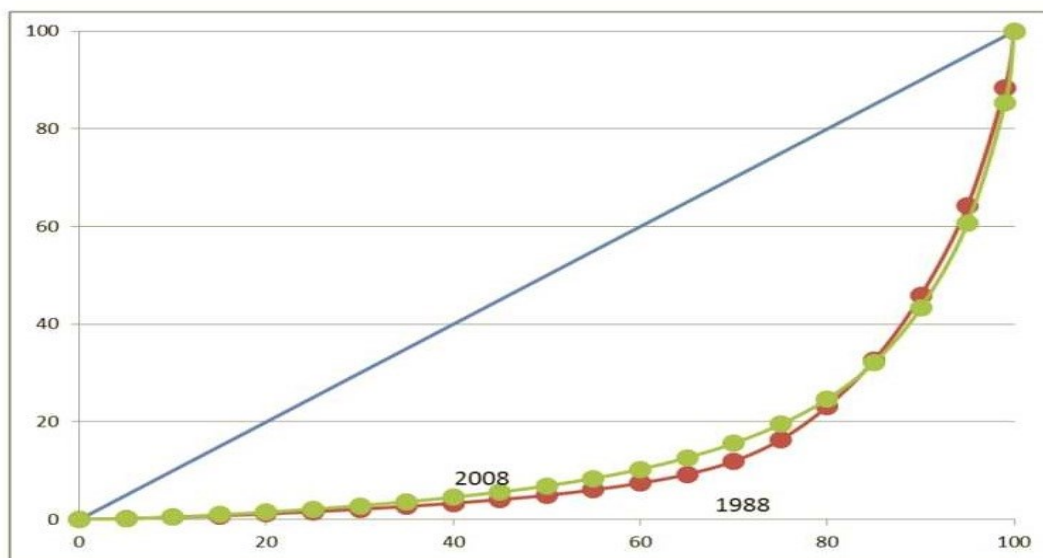
---

<sup>16</sup> Yunus, M. (2009) *Za svijet bez siromaštva: Socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma*. Zagreb: V. B. Z. str. 28.

<sup>17</sup> Ibid. str. 29.

<sup>18</sup> Ibid. str. 63.

**Slika 3.** Lorenzova krivulja globalne raspodjele prihoda



Izvor: Milanović, B. (2013) *Global Income Inequality by the Numbers: In History and Now*.

Riješiti problem prihodovne nejednakosti, moglo bi se reći, u najboljem svjetlu može predočiti socijalnu odgovornost poduzeća, a pogotovo korporacije koja ima širi društveni utjecaj. Čini se da se niti u zemljama predvodnicama razvoja, kao što su SAD, ne radi na socijalnoj ravnoteži, a u užem smislu na povećanju prihoda. „Jedini dio američkog društva koji je neprestano poboljšavao svoje imovnostanje jest gornjih 1% pučanstva, i to na račun preostalih 99%. Prosječni direktor tvrtke zarađivao je 1970. 25 dolara za svaki dolar dohotka prosječnog radnika. Do 2000. godine taj odnos dramatično je porastao: direktor je zarađivao 90 dolara za svaki dolar prosječnog radnika. Ako se, međutim, uzmu u obzir prava na dionice, bonusi i druge povlastice, direktorska plaća bila je 500 puta veća od radnikove. Ukupno bogatstvo 400 najbogatijih Amerikanaca iznosi 1,57 bilijuna dolara, a to je više od 50% stanovništva SAD. Četiri stotine ljudi u SAD bogatije je od ukupno 155 milijuna drugih ljudi“<sup>19</sup>. Posljedice ovakvog modela su ovakve: 50 milijuna ljudi prehranjuje se uz pomoć bonova za hranu; svaki dan 20 000 ljudi više treba bonove za hranu; u 2009. godini jedno od pet domaćinstava nije imalo dovoljno novca za kupnju hrane – u domaćinstvima s djecom taj broj je narastao na 24%; 50 milijuna građana nema

<sup>19</sup> Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) *Raskrinkana ekonomija: Od moći i pohlepe do suosjećanja i zajedničkog dobra*. Zagreb: Izvori. str. 165.

zdravstvenu skrb; SAD imaju najskuplji zdravstveni sustav na svijetu, građani ga plaćaju prosječno dvaput više nego u drugim zemljama, a kvaliteta zdravstvene skrbi koja se dobije za taj novac svrstana je na 37. mjesto u svijetu; 1,4 milijuna Amerikanaca završilo je 2009. stečaj, što je porast od 32% u odnosu na 2008.; osobni dugovi porasli su sa 65% prihoda 1980. godine na 125% prihoda danas; 10 000 domova završi u rukama vjerovnika svakog dana; procjenjuje se da će 13 milijuna obitelji ostati bez krova nad glavom do 2014.<sup>20</sup>

Slični događaji karakteriziraju i doba industrijske revolucije i doba kada je Kina otvorila vrata stranom kapitalu. Odgovor radnika na takve događaje je ustanak i borba za prava. Scenarij iz industrijskog doba u Velikoj Britaniji, a to je izum parnog stroja, prelazak s pokretačke energije vode, odnosno obnovljivog izvora energije, na ugljen, propast zanimanja čije su procese mogli obavljati strojevi i, posljedično, pobunu radne snage, prije desetljeća se isto tako ponovio u Kini. Odgovor korporacija na to je bio još veći tehnološki napredak i rješavanje „neposlušne radne snage“ ili seljenje kapitala izvan granica tih država. Obje zemlje su svojevremeno bili najveći emiteri CO<sub>2</sub> u atmosferu.<sup>21</sup> Drugim riječima, kapital se seli u zemlje s jeftinom radnom snagom koje, emitirajući velike količine CO<sub>2</sub> u atmosferu, najviše utječu na ekološki otisak pa se može zaključiti da su zemlje u kojima je koncentrirana proizvodnja najveći zagađivači okoliša. Takvim načinom funkcioniranja nikada se ne propituje temeljni izvor pokretačke snage procesa – fosilnih goriva, koji su najveći zagađivači okoliša, a s druge strane, uz rastuću potražnju za proizvodima, raste i potražnja za radnicima koji vade fosilna goriva iz Zemlje. Kopači ugljena čine većinu te radne snage, a njihovi uvjeti života su „slabe kvalitete, bez obrazovanja i zdravstvene skrbi“.<sup>22</sup>

Poveže li se ekološka prihvatljivost sa socijalnom odgovornošću u širem smislu riječi, može se reći da krajnji potrošači proizvoda iz razvijenih zemalja izvoze svoj ekološki otisak u zemlje u razvoju, tj. zemlje proizvođače. Tome u prilog govori Kuznetsova krivulja, čija se interpretacija doduše može naći u tome da su predindustrijske i postindustrijske zemlje najmanji zagađivači, ali, kako primjećuju i Malm i Smith i Max Neef, ne daje sliku o stvarnom zagađenju na globalnoj razini. Točnije, krivulja jest točna za sve zemlje pojedinačno, ali ne govori o globalnoj promjeni zagađenja. Drugim riječima, potrošač u razvijenoj, postindustrijskoj, bogatoj Švedskoj može

---

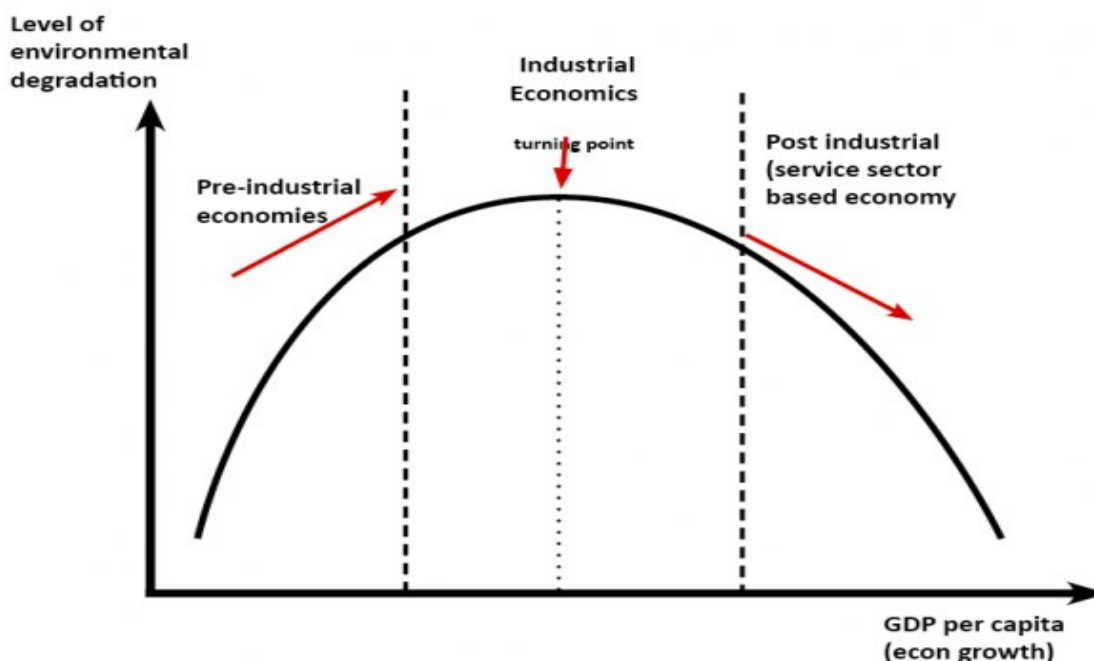
<sup>20</sup> Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) *Raskrinkana ekonomija: Od moći i pohlepe do suosjećanja i zajedničkog dobra*. Zagreb: Izvori. str. 163.

<sup>21</sup> Malm, A. (2018) *Fosilni kapital: Uspon parnog stroja i korijeni globalnog zatopljenja*. Zagreb: Fraktura i Institut za političku ekologiju. str. 434.

<sup>22</sup> Ibid. str. 188.

konzumirati proizvod proizveden u industrijskoj Kini, hvaliti se svojom zemljom koja ne ugrožava prirodu, ali konzumirati proizvode za proizvodnju kojih su potrebna sredstva, goriva, koja itekako ugrožavaju prirodu i imaju negativne ekološke učinke.

**Slika 4.** Kuznetsova krivulja zagađenja okoliša



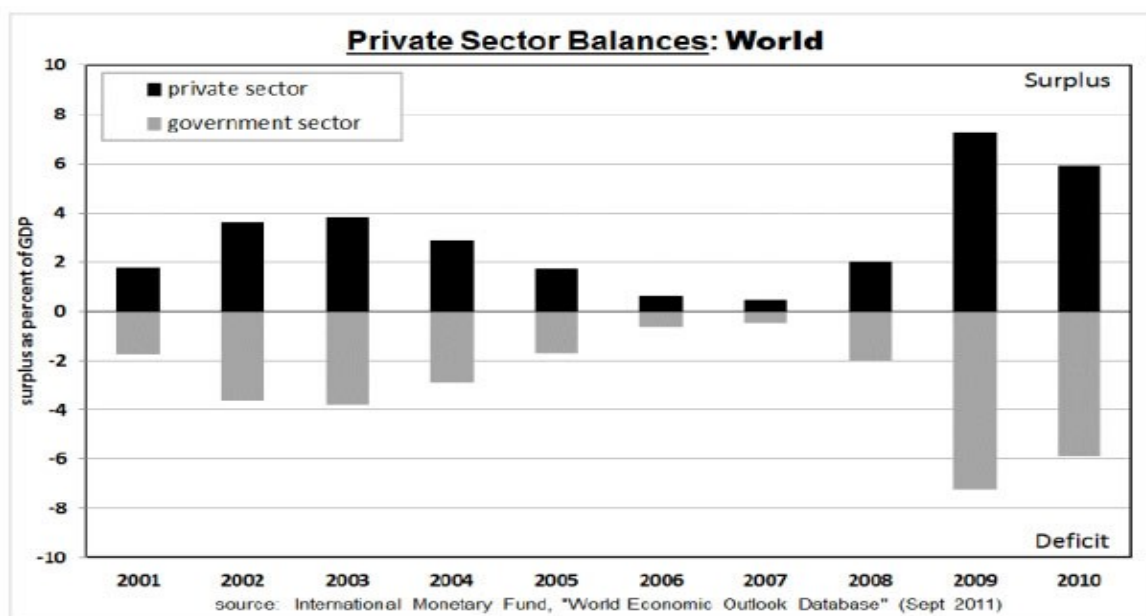
Izvor: Pettinger, T. (2017) *Environmental Kuznets curve*.

Prema temeljnoj ekonomskoj doktrini slobodnog tržišta, koja je i dalje globalno dominantna, društvena odgovornost poduzeća ogleda se u povećanju profita, a regulacija tržišne utakmice glavni je zadatak države.<sup>23</sup> Ovakva koncepcija postavlja ekonomsku održivost, a u užem smislu dobit, glavnom odrednicom društvene, odnosno socijalne odgovornosti. Time u fokus izučavanja poslovanja poduzeća stavlja financijske, brojčane pokazatelje, dok one nebrojčane, kvalitativne pokazatelje ne uzima u obzir pa se može reći da je ovakvo gledište usko gledište. S druge strane, odnosi između države i privatnog sektora što se tiče dobiti, dobro su izraženi grafikonom MMF-a

<sup>23</sup> Friedman, M. (2002) *Capitalism and Freedom*. Chicago and London: The University of Chicago Press. str. 25.

iz 2011. godine, na kojemu se može vidjeti da je država ili državni sektor, na globalnoj razini, točno u onolikome gubitku koliko je privatni sektor u dobitku.

**Slika 5.** Odnos suficita privatnog sektora i deficita javnog sektora



Izvor: Tomić, B. (2014) *Mjere štednje i smanjivanje deficita proračuna kao put prema ekonomskom kolapsu i razvoj potencijalnih alternativa u Hrvatskoj*. I – Advance.

Ponešto o takvoj doktrini govore i Smith i Max Neef: „Novčani sustav – ukratko, ideja da se sve bogatstvo, sva vrijednost, može izraziti određenom količinom novca – uvriježena je u cijeloj ljudskoj kulturi. Ona je toliko duboko ukorijenjena da je, kad su Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP), Odjel Ujedinjenih naroda za gospodarska i socijalna pitanja (UNDESA) i Svjetsko vijeće za energiju (WEC) zatražili od skupine znanstvenika iz (većinom) egzaktnih struka da procijene potrošnju i raspoloživost energije u svijetu, procjena bila izražena isključivo

u novčanim jedinicama, što je sasvim besmisleno u procjeni potrošnje energije. Logična procjena može jedino biti izražena u jedinicama energije (džulima).<sup>24</sup>

Takva doktrina, nadalje, postavlja dobit glavnim ciljem upravljanja, a upravljanje ljudskim potencijalima i okolišnim aspektima stavlja na marginu. Upravljanje takvim poslovanjem i njegova analiza temelji se na racionalno-analitičkom mišljenju, dok se transpersonalno-intuitivno zanemaruje. „Današnje je školovanje, koje snažno reducira čovjekovu intuitivnu i transcendentnu dimenziju, usmjeravano isključivo ili pretežno na racionalno-analitički modalitet. To je velikim dijelom uzrokovalo i disharmoniju temeljnih razvojnih dimenzija, što se vidi i po vrlo teškim posljedicama na razini čovječanstva.“<sup>25</sup> Na ovom nivou isprepliću se socijalna i ekonomska dimenzija poslovanja.

U prilog donošenja odluka, tj. upravljanja većinom racionalno-analitičkim modalitetom ide i racionalizacija troškova, primjerice odabir najjeftinijeg izvora koji će pokretati glavnog pokretača opisanog u okviru ekološke prihvatljivosti poduzeća. Racionalnom odlukom, svaki će menadžer, od ponuđenih triju energenata, za proizvodnju, tj. izvor energije glavnog pokretača, odabrati ugljen jer je on najjeftiniji. Paradoksalno, najveći ekološki trošak od svih energenata stvara ugljen jer izlučuje najveću količinu CO<sub>2</sub> u atmosferu od svih energenata. Na ovom nivou isprepliću se ekonomska i ekološka dimenzija poslovanja.

Iz ekonomske perspektive, recept je vrlo jednostavan – ostvari dobit, a to je višak koji ostaje nakon oduzimanja operativnih, fiksnih i financijskih (kamatnih) troškova od prihoda. Pa ipak, suvremenost zahtijeva da se toj maksimi doda i jedan preduvjet, pa bi maksima kojom bi se poduzeće trebalo voditi poslujući po načelima ekonomske održivosti glasila: *ostvari dobit uz svijest o socijalnim i ekološkim pitanjima*.

---

<sup>24</sup> Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) *Raskrinkana ekonomija: Od moći i pohlepe do suosjećanja i zajedničkog dobra*. Zagreb: Izvori. str. 78.

<sup>25</sup> Fućkan, Đ. i Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 76.

### 2.3. Dimenzije, kriteriji i ciljevi održivog razvoja

Prema Bleicheru i Ulrichu, u procesu sistemskog, a u užem smislu riječi, poslovnog upravljanja, poduzeće postavlja ciljeve na nekoliko razina – razini smisla, razini funkcioniranja i razini materijalnih i nematerijalnih resursa. Na razini smisla, postavlja se poslovni svjetonazor, vizija i misija, a poduzeće odgovara na pitanje što želi i zbog čega to želi. Na razini funkcioniranja odgovara na pitanja gdje je, kamo ide, kako, tko, čime i kada. Na razini materijalnih i nematerijalnih resursa poduzeće provodi strategijsku i operativnu razinu u akcije<sup>26</sup>. S teorijskog aspekta kontrolinga, pak, postoji strategijski i operativni kontroling koji služe kao instrumenti realizacije sustava vrednota<sup>27</sup>. Strategija se, u kontekstu razina upravljanja, ponekad smješta uz bok viziji i misiji, a nerijetko se promatra kao posebna, odvojena cjelina od normativnoga i operativnog poslovanja. Održivi razvoj bi danas trebao biti okvir kojim se određuju sve ostale akcije poduzeća, dakle trebao bi nadići sve razine upravljanja i biti ograničavajućim čimbenikom poslovanja individualnog poduzeća, ali na globalnoj razini okvir balansa, ravnopravnosti i ekološke svijesti. Poduzeće koje odluči svoj razvoj utemeljiti na svjetonazoru održivosti ili cjelovitosti, mora postaviti viziju svog razvoja u multidimenzionalno održivo prostorno okruženje unutar kojega se poslovna aktivnost razvija u granicama cjelovitog razvitka<sup>28</sup>. World Commission on Environment and Development (WCED) u svom dokumentu *Our Common Future* postavila je smjernice održivog razvoja, definirajući održivo društvo pomoću dvije bitne etičke dimenzije, intra- i intergeneracijske pravednosti. Održivo društvo se u tome dokumentu definira kao ono koje “zadovoljava svoje sadašnje potrebe bez ugrožavanja potreba buduće generacij” i “ne smije ugroziti prirodni sustav koji omogućava život na zemlji”<sup>29</sup>.

---

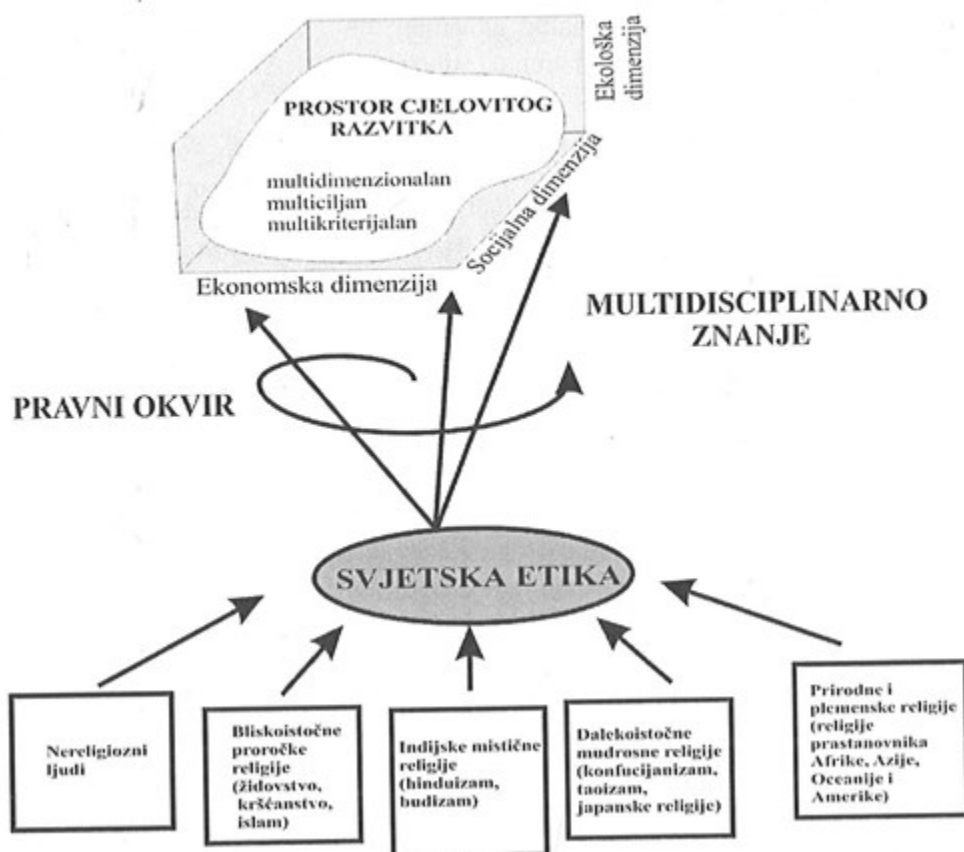
<sup>26</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 14.

<sup>27</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*. 3. izd. Zagreb: Školska knjiga. str. 250.

<sup>28</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 84.

<sup>29</sup> Ibid. str. 85.

**Slika 6.** Prostor poslovnog razvitka utemeljen na Deklaraciji o svjetskoj etici



Izvor: Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 89.

*Slika 6. Prostor poslovnog razvitka utemeljen na Deklaraciji o svjetskoj etici* sažeto pokazuje prostor poslovnog razvitka za poduzeća koja su se odlučila razvijati u granicama održivog razvitka. Pokazuje kako svjetska etika direktno utječe na poslovanje poduzeća. Svjetska etika nastaje sintezom svih svjetskih vjerovanja i religija, a odražava se na poslovanje poduzeća čiji prostor definiraju tri dimenzije – ekonomska, socijalna i ekološka. Poslovni svjetonazor, odnosno odrednica normativne razine poslovanja poduzeća, trebao bi slijediti okvir prostora koji je jednako multikriterijalan i multiciljan koliko i multidimenzionalan, iz čega se može zaključiti da poduzeće koje je izabralo ovaj put mora jasno postaviti kriterije i ciljeve održivog poslovanja i ugraditi ih u svoju misiju, viziju i strategiju i tako definirati sustav vrednota, odnosno utemeljenje postojanja i aktivnosti.

U praksi, Scharmer i Kaufer navode nekoliko posljedica neodrživog poslovanja koje je prisutno na globalnoj razini. Posljedice definiraju kao rascjepe, a govore o ekološkom rascjepu, društvenom rascjepu i duhovno-kulturnom rascjepu. Ekološki rascjep nastaje jer “masovno trošimo naša prirodna bogatstva te svake godine iscrpimo sve više neobnovljivih dragocjenih resursa. Naš ekološki otisak odgovara otisku jednog i pola planeta, odnosno trošimo 50% više resursa no što naš planet može obnoviti da bi ispunio naše sadašnje potrebe. Zbog toga je u posljednjih 40 godina nestala trećina poljoprivrednih površina, razina podzemnih voda ubrzano pada, što će dovesti da nestašica hrane, a očekuje se i da će se cijene hrane udvostručiti do 2030. godine”<sup>30</sup>. Društveni rascjep nastaje jer “dvije i pol milijarde ljudi preživljava s manje od dva dolara dnevno i taj se broj ne mijenja unatoč inicijativama da se ljude izbavi iz siromaštva. Zamjetna je i sve veća polarizacija društva; u SAD-u, primjerice, najbogatijih 1% ima veće zajedničko bogatstvo od 90% cjelokupnog stanovništva”<sup>31</sup>. Duhovno-kulturni rascjep “odražava nesrazmjer između “sepstva” i “Sepstva”, koje predstavlja naš najveći potencijal. Ovaj rascjep je vidljiv u sve većem broju ljudi sa sindromom krajnje iscrpljenosti (eng. burnout) i depresije; to ukazuje na sve veći nesklad između naših postupaka i onoga što zaista jesmo. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), 2000. godine više si je ljudi oduzelo život no što ih je poginulo u ratovima”<sup>32</sup>.

Program ujedinjenih naroda za razvoj UNDP na svojoj internetskoj stranici navodi nekoliko globalnih ciljeva:

1. No poverty – ukinuti ekstremno siromaštvo svih oblika do 2030. godine
2. Zero hunger – iskorijeniti glad do 2030. godine, osigurati sigurnost hrane i poboljšati prehranu, promovirati održivu poljoprivredu
3. Good health and well-being – osigurati zdrav život i promovirati zdravstveno blagostanje za sve, neovisno o dobi
4. Quality education – svima osigurati uključivo i pravedano kvalitetno obrazovanje i promovirati cjeloživotne prilike za učenje
5. Gender equality – postići rodnu ravnopravnost i ohrabrivati i poticati sve žene i djevojke

---

<sup>30</sup> Scharmer, O. i Kaufer, K. (2016) *Voditi iz nadolazeće budućnosti: Prijelaz ekonomije iz egosustava u ekosustav*. Zagreb: Planetopija. str. 12.

<sup>31</sup> Ibid. str. 13

<sup>32</sup> Ibid. str. 13.

6. Clean water and sanitation – do 2030. godine svima osigurati dostupnost vode i održivo upravljanje vodom
7. Affordable and clean energy – svima osigurati pristup dostupnoj, pouzdanoj, održivoj i modernoj energiji
8. Decent work and economic growth – promovirati neprekidan i održiv ekonomski rast, punu i produktivnu zaposlenost i pristojan posao za sve
9. Industry, innovation and infrastructure – graditi elastičnu infrastrukturu, promovirati održivu industrijalizaciju i poticati inovacije
10. Reduced inequalities – smanjiti nejednakost unutar i između zemalja
11. Sustainable cities and communities – učiniti gradove i naselja sigurnima i održivima
12. Responsible consumption and production – osigurati održivu potrošnju i obrasce proizvodnje
13. Climate action – poduzeti hitne mjere borbe protiv klimatskih promjena i njenih posljedica
14. Life below water – štititi i pažljivo koristiti oceane, mora i morske resurse u funkciji održivog razvoja
15. Life on land – zaštititi, vratiti i promovirati održivu upotrebu kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, spriječiti širenje pustinja, zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemlje i gubitak bioraznolikosti
16. Peace, justice and strong institutions – promovirati miroljubive i uključive zajednice, svima osigurati dostupnost pravde i izgraditi efektivne i pouzdane institucije na svim razinama
17. Partnerships for the goals – ojačati značenje implementacije i revitalizirati globalno partnerstvo u funkciji održivog razvoja<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Sustainable Development Goals for 2030.*

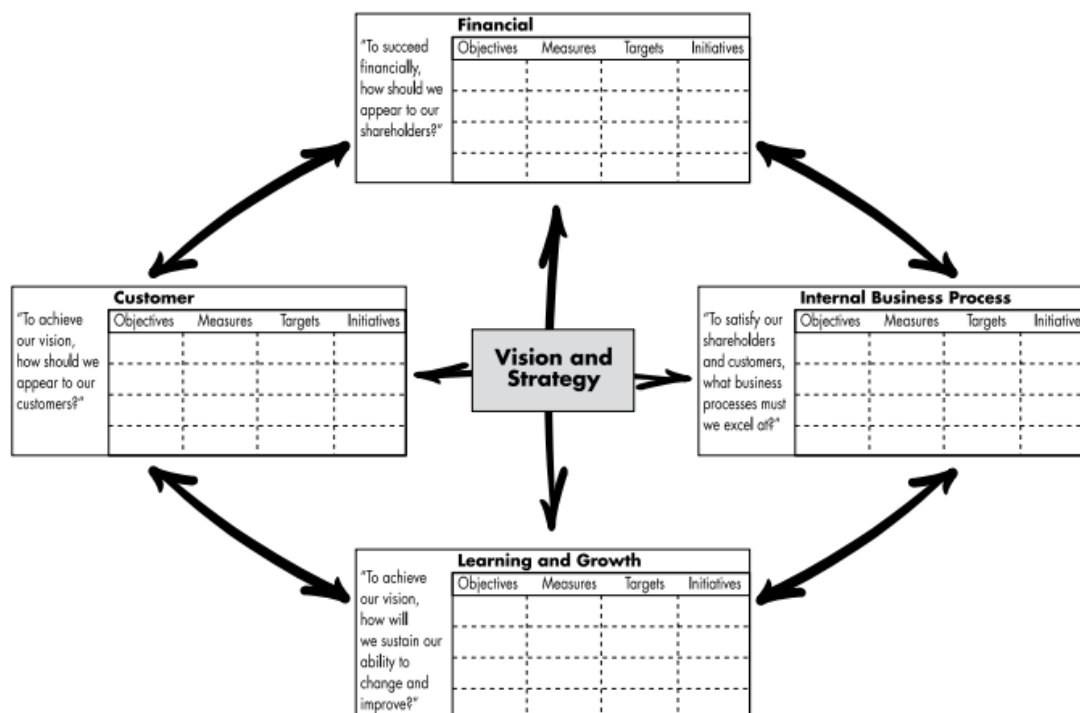
### **3. ODRŽIVI SUSTAV URAVNOTEŽENIH CILJEVA**

Suvremeno doba je informacijsko doba. Drugim riječima, informacija ili nematerijalna komponenta sustava danas je bitnija od materijalne, karakteristične za industrijsko doba. Tako je i s poduzećima kada ih se promatra kao sustav. Donedavno su pokazatelji poslovanja to bili tvrdi, brojčani ili monetarni, kojima bi se u današnje vrijeme analizom poduzeća zahvatio mali dio njegove stvarne vrijednosti. Stoga se u suvremenosti razvijaju novi, meki, nemonetarni pokazatelji uspješnosti i metode njihova mjerenja. Slijedeći maksimu održivoga razvoja, javlja se potreba za uvođenjem upravo takvih pokazatelja i instrumenata za njihovo mjerenje. Kaplan i Norton, svjesni tih činjenica, ranih devedesetih godina razvijaju novi instrument praćenja tvrtkine izvedbe, Balanced Scorecard. Sam naziv instrumenta ujedno govori i o njegovom glavnom cilju – balansu, ravnoteži. Osim unutarnjih činitelja uspješnosti, Kaplan i Norton smatraju da postoje i vanjski činitelji, točnije zadovoljstvo kupaca, a djelomice i poslovni procesi. Ovakav instrument, osim što poduzeću omogućava četverobilančno izvještavanje, menadžerima omogućava i razjašnjavanje vizije, misije i strategije lancem uzročno-posljedičnih veza. U nastavku rada, Sustav uravnoteženih ciljeva i Balanced Scorecard smatrat će se sinonimima.

„BSC prevodi viziju, misiju i strategiju poduzeća u pregledan sustav za mjerenje učinaka. Kaplanova ideja zapravo je silno jednostavna: uspjeh organizacije temelji se na činiteljima koji se nalaze iza financijskih ciljeva i oni uvjetuju njihovo ostvarenje. Umreženom višedimenzionalnošću upravljačkih veličina financijski se simptomi povezuju s uzrocima u pozadini. Na taj se način poduzeće osposobljava da se, slijedeći financijske ciljeve, istodobno i razvija tako što gradi kompetentnost i nematerijalne vrijednosti kao temelj budućeg rasta. Sam naziv instrumentarija upućuje na određenu uravnoteženost između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, monetarnih i nemonetarnih pokazatelja, između kasnih i ranih indikatora, kao i između interne i eksterne perspektive. Širina uporabe proteže se od industrijskih poduzeća, banaka, do državnih institucija, zdravstvenih organizacija itd. Tradicionalni financijski pokazatelji odražavaju prošle događaje i u industrijsko doba su bili dovoljni, no neprikladni su za putovanje kroz informacijsko doba. Financijski pokazatelji prošlih učinaka dopunjavaju se uzročnicima budućih

financijskih učinaka – perspektivom kupaca, internim poslovnim procesima, učenjem i rastom<sup>34</sup>.

**Slika 7.** Prikaz Sustava uravnoteženih ciljeva



Izvor: Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2005) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Slika 7. Prikaz Sustava uravnoteženih ciljeva precizno pokazuje kako bi poduzeće, prema Kaplanu i Nortonu, trebalo pratiti četiri ključne perspektive u poslovanju:

- **financijsku** perspektivu, koja je rezultat djelovanja ostalih perspektiva i izvor informacija o prošlim događajima; pitanje na koje poduzeće odgovara u okviru ove perspektive: „Da bismo uspjeli financijski, kako trebamo izgledati dioničarima?“

<sup>34</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007) Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*. 3. izd. Zagreb: Školska knjiga. str. 257.-258.

- perspektivu **kupca**, koja za cilj ima identificirati stalne kupce i tržišne segmente, iskomunicirati vrijednost s kupcima te ispitati je li ta vrijednost u skladu s očekivanjima kupaca, a na kraju i pridonijeti ostvarivanju financijskih ciljeva organizacije; pitanje na koje poduzeće odgovara u okviru ove perspektive: „Da bismo ispunili našu viziju, kako trebamo izgledati klijentima?“
- perspektivu **unutarnjih poslovnih procesa**, koja pomaže organizaciji da identificira i podupire procese koji su ključni za uspjeh organizacije te da promisli o cjelovitom lancu vrijednosti tih procesa; pitanje na koje poduzeće odgovara u okviru ove perspektive: „Kako bismo zadovoljili naše dioničare i klijente, koje poslovne procese moramo usavršiti?“
- perspektivu **učenja i rasta**, koja omogućava ispunjavanje organizacijskih ciljeva iz ostalih perspektiva i glavni je pokretač budućih rezultata, a organizaciju neprestano tjera da ulaže u ljude, sustave i procedure; pitanje na koje poduzeće odgovara u okviru ove perspektive: „Da bismo ispunili našu viziju, kako ćemo zadržati našu sposobnost da se mijenjamo i popravljamo?“

Uspjeh svake perspektive ovisi o precizno definiranim elementima koji su jednaki za svaku perspektivu, a to su: zadaće, mjerila, ciljevi i inicijative. U sredini sustava shematski se nalaze vizija i strategija, iz čega je jasno vidljivo da ovakav sustav pomaže provođenje vizije i strategije, ali također i njihovo razjašnjavanje na temelju ostvarenoga iz navedenih perspektiva, koje se stoga mogu tumačiti i kao balance, odnosno instrumenti izvještavanja.

Sustav uravnoteženih ciljeva je praktičan, donekle jednostavnog dizajna i fleksibilan pa je vrlo prilagodljiv potrebama određenog poduzeća. S obzirom na svoju fleksibilnost, vrlo se lako može prilagoditi i trobilančnom sustavu izvještavanja kakav je *Triple Bottom Line*, a ova dva sustava povezuje i fokus na više ciljeva, podjednako na unutarnje i vanjske, kao i praćenje materijalne i nematerijalne imovine i za njega dizajnirani mjerni instrumenti. Dizajn, opseg praćenja aktivnosti i mjerne instrumente poduzeće može odrediti prema vlastitim željama i potrebama.

### 3.1. Uvođenje načela održivog razvoja u sustav uravnoteženih ciljeva

Inkorporiranje komponenti održivog razvoja u sustav uravnoteženih ciljeva kao proces kojim organizacija upravlja poslovanjem i generira vrijednost postaje imperativ poslovanja suvremenih poduzeća. Koncipiranje novog, teorijski konzistentnog i praktično primjenjivog modela sustava uravnoteženih ciljeva, u modernoj „ekonomiji znanja“ zahtijeva definiranje, mjerenje, unapređivanje, vrednovanje i efektivno i efikasno upravljanje pokazateljima održivog razvoja. Održivi razvoj nameće potrebu da se pokazatelji poslovanja poduzeća unapređuju istovremeno kroz sve tri dimenzije održivog razvoja – ekonomsku, ekološku i socijalnu<sup>35</sup>. Generalno, peta perspektiva sustava uravnoteženih ciljeva proširuje model odrednicama održivog razvoja. One su usmjerene na zahtjeve i interese društvene zajednice kao specifičnog stakeholdera poduzeća. Ova perspektiva treba pokrivati ekološki i socijalni aspekt održivog razvoja, odnosno potencirati težnju suvremenih poduzeća za povećanjem društvene odgovornosti i svijesti o održivom razvoju. Unapređenje ovog koncepta je u funkciji efikasnijeg upravljanja poslovnim aktivnostima u smislu upravljanja ekonomskim i neekonomskim determinantama poslovnih aktivnosti. Ekonomske determinante poslovnih aktivnosti poduzeća obuhvaćene su postavkom poslovnih perspektiva u klasičnom konceptu sustava uravnoteženih ciljeva, a neekonomske determinante poslovne aktivnosti (društveno odgovorno poslovanje) se može obuhvatiti uključivanjem ekoloških i socijalnih dimenzija održivog razvoja. Teorijsko determiniranje metodološkog okvira sustava uravnoteženih ciljeva (perspektiva, pristupa, indikatora poslovanja) je izazov menadžerima poduzeća od kojih se u suvremenim uvjetima zahtjeva pojačana društvena odgovornost. Njen značaj ogleda se u činjenici da unapređenje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja ima utjecaja na poslovni uspjeh i konkurentnost poduzeća.

Različiti su pristupi integraciji ekoloških i socijalnih perspektiva u klasičan model sustava uravnoteženih ciljeva, a sigurno je i da održivi sustav uravnoteženih ciljeva odlikuje drukčija arhitektura od klasičnog. Figge predlaže tri moguća pristupa integraciji socijalne i ekološke dimenzije u klasičan sustav uravnoteženih ciljeva, i to:

---

<sup>35</sup> Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

1. Integracija ekološkog i socijalnog aspekta u sustav uravnoteženih ciljeva sa četiri inicijalne perspektive koje model predlaže, tako što se dodaju ključni pokazatelji uspjeha i indikatori poslovanja korištenjem top-down pristupa kako bi se uključili ekološki i socijalni aspekti;
2. Uvođenje dodatne, pete perspektive u sustav uravnoteženih ciljeva, koja bi se mogla nazvati ekološkom i socijalnom perspektivom ili perspektivom društvene odgovornosti i održivog razvoja;
3. Deduktivni pristup, koji iz postojećeg sustava uravnoteženih ciljeva izvodi specifičan dodatak koji potencira ekološku ili socijalnu dimenziju kroz sustavni pregled ekoloških pokazatelja i pokazatelja socijalne odgovornosti<sup>36</sup>.

Vrlo je bitno istaknuti pretpostavku ovog pristupa da izvedeni ekološki ili socijalni pokazatelji ne mogu biti kreirani paralelno s klasičnim (izvornim) sustavom uravnoteženih ciljeva. Suština je da je izvedena ekološka/socijalna karta proširenje dva prethodna pristupa. Operativno najjednostavniji pristup jeste uvođenje dodatne, pete perspektive u sustav uravnoteženih ciljeva.

Modifikacijama tokom povijesnog razvoja, iskristalizirala su se tri tipa BSC-a:

- tip 1 BSC može se definirati kao sustav upravljanja učinkovitošću koji zahtjeva specifičan pristup mjerenja nematerijalne imovine. Nematerijalna imovina se identificira i mjeri nefinancijskih strateškim mjerama umjesto financijskom vrijednošću. Koncept zahtjeva specifičnu strukturu mjerenja materijalne i nematerijalne imovine kroz četiri perspektive poduzeća.
- tip 2 BSC može se definirati kao višefunkcionalni upravljački sustav mjerenja u odnosu na BSC tip 1 jer polazi od specifičnog pristupa u opisivanju strategije koristeći sekvencijalnu logiku uzročno-posljedičnih veza u povezivanju materijalne i nematerijalne imovine.
- tip 3 BSC definira se kao nadogradnja tipa 2 BSC-a koji dodatno implementira strategiju organizacije definiranjem ciljeva, planova djelovanja i rezultata te povezivanjem poticaja za mjere BSC-a<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

Suvremena teorija, a manjim dijelom i praksa, donosi Održivi sustav uravnoteženih ciljeva, Sustainable Balanced scorecard, odnosno SBSC, koji kao nadogradnja tipa 3 dodatno identificira i mjeri ekološke i socijalne čimbenike, pa se u tom kontekstu SBSC može nazvati i tip 4 BSC.

### **3.2. Razvoj održivog sustava uravnoteženih ciljeva**

Koncept Sustava uravnoteženih ciljeva zasnovan je na pretpostavci da efektivna upotreba kapitala više nije jedina odrednica kompetitivne prednosti, već važnima postaju meki činitelji poput znanja i razvoja njegove baze, intelektualnog kapitala i veće orijentacije prema kupcima. Svrha modela je formulacija hijerarhijskog sustava strateških ciljeva izvedenih iz poslovne strategije kojui vodi ka ispunjenju primarno financijskih ciljeva, odnosno financijske perspektive. Financijski ciljevi su pri tome primarni, a za ciljeve ostalih perspektiva postavljaju se ključni pokazatelji njihovog izvršenja, koji služe i kao indikatori vjerojatnosti ispunjenja financijskih ciljeva. Pri tom se koristi top-down metoda jer se ciljevi definiraju na strateškoj razini, a prate na operativnoj razini.

Današnja definicija održivosti čini se dobro utvrđena pa ipak postoje neka pitanja koje treba pobliže pojasniti i definirati. U kontekstu korporativne održivosti, tri su ključna elementa koje organizacija mora zadovoljiti:

- integracija ekonomski, ekoloških i socijalnih aspekata u mode trostruke bilance izvještavanja (eng. tripple-bottom line)
- integracija kratkoročnih i dugoročnih aspekata
- konzumiranje dohotka, a ne kapitala<sup>38</sup>

Realizacija ekonomske održivosti nije dovoljan uvjet za ostvarenje ukupne održivosti. Ako je fokus samo na ekonomskoj održivosti, moguće je taj cilj ostvariti u kratkom roku, ali na dugi rok održivost zahtijeva ostvarenje sva tri aspekta održivosti.

---

<sup>37</sup> Speckbacher, G., Bischof, J. Pfeiffer, T. (2003) *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German-speaking countries*, Management Accounting Research 14.

<sup>38</sup> Dyllick, T. i Hockerts, K. (2002) *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*. Business Strategy and Environment 11.

Pod utjecajem burze mnoga poduzeća počela su precijenjivati svoje kratkoročne dobitke koncentrirajući se na kvartalne rezultate, a ne na dugoročni uspjeh. Takva opsesija vezana uz kratkoročne profite je u suprotnosti s duhom održivosti koji zahtijeva od poduzeća da sagleda potrebe svojih interesnih skupina, kako u sadašnjosti, tako u budućnosti. Postojanje diskontne stope ima tendenciju vrednovanja kratkoročnih dobitaka više nego dugoročnih troškova koji su prouzročeni degradacijom ekoloških i socijalnih aspekata.

Zahtjev za održanje kapitalne supstance je našao mjesto u poslovnom svijetu. To je široko prihvaćeno kao preduvjet uspješnog i odgovornog upravljanja. Za postizanje dugoročne održivosti, poduzeće će morati upravljati ne samo ekonomskim kapitalom, već svojim prirodnim i socijalnim kapitalom<sup>39</sup>.

Jedan od važnijih problema s kojim su se organizacije često susretale bila je implementacija strategije i upravljanje zahtjevima bitnih interesnih skupina. Donedavni profitni ciljevi sve više se zamjenjuju ciljevima orijentiranim na povećanje vrijednosti poduzeća. Skeniranjem brojčanih vrijednosti, vrijednost poduzeća se smatra lako mjerljivom, ali dubljom analizom dolazi se do zaključka da to ipak nije tako. Osim tvrde, materijalne imovine, poduzeće raspolaže i s mekom, nematerijalnom imovinom kojom je teže upravljati pa se postavlja pitanje njenog mjerenja jer je i ona element stvaranja buduće vrijednosti poduzeća.

Proces definiranja Održivog sustava uravnoteženih ciljeva mora zadovoljiti nekoliko osnovnih uvjeta<sup>40</sup>:

1. proces mora voditi prema integraciji upravljanja okolišem i socijalnog menadžmenta u jedinstven sustav poslovnog upravljanja
2. Održivi sustav uravnoteženih ciljeva mora točno odgovarati zahtjevima i specifičnostima strategije i ekološkim i socijalnim aspektima poslovne jedinice, a proces za poslovnu jedinicu mora biti specifičan

---

<sup>39</sup> Dyllick, T. i Hockerts, K. (2002) *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*. Business Strategy and Environment 11.

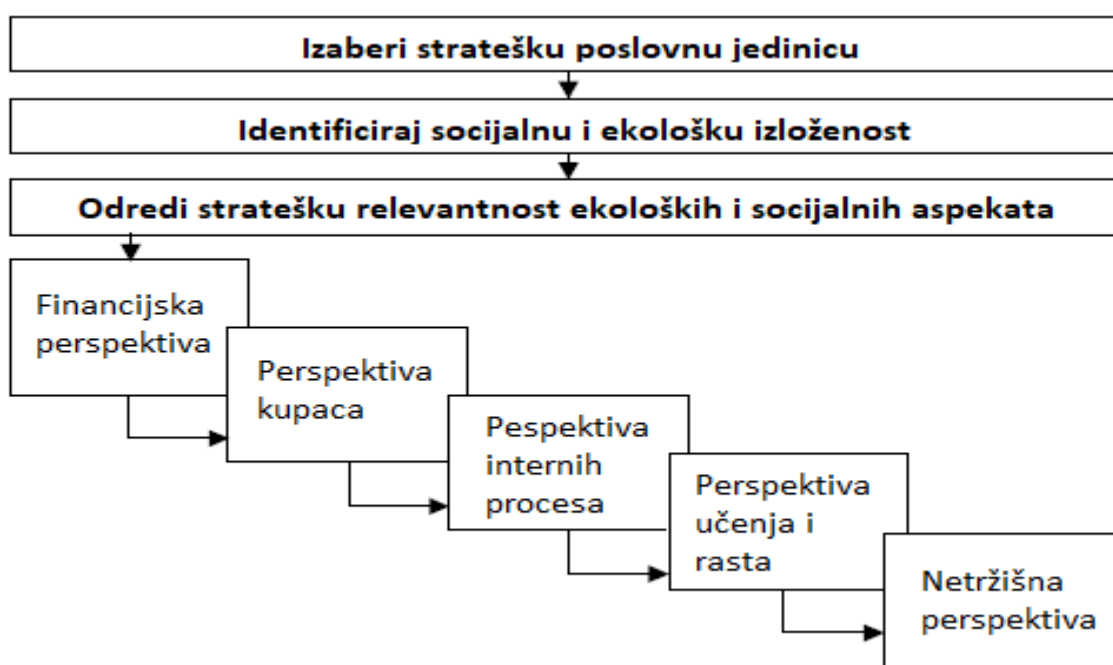
<sup>40</sup> Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

3. ekološki i socijalni aspekti poslovne jedinice moraju biti integrirani prema strateškoj važnosti koju predstavlja za određenu poslovnu jedinicu i potrebno je postaviti pitanje je li uvođenje dodatne, netržišne perspektive potrebno

Na temelju ovih zahtjeva, proces definiranja Održivog sustava uravnoteženih ciljeva dijeli se u tri glavna koraka<sup>41</sup>:

1. izabiranje strateške poslovne jedinice
2. identifikacija ekoloških i socijalnih aspekata važnih za poslovnu jedinicu
3. određivanje relevantnosti za strategiju te poslovne jedinice

**Slika 8.** Proces definiranja Održivog sustava uravnoteženih ciljeva



Izvor: Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management*. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

<sup>41</sup> Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

### 3.3. Perspektive održivog sustava uravnoteženih ciljeva

BSC ocjenjuje provođenje strategije kroz četiri perspektive: financijsku, perspektivu internih poslovnih procesa, perspektivu učenja i rasta, i perspektivu kupaca.

**Financijske mjere i ciljevi** pokazuju doprinos implementaciji strategije organizacije, a ujedno odražavaju i stanje ostalih perspektiva BSC-a. Uzročno-posljedične veze između navedenih perspektiva trebale bi jasno prikazivati koliko pokazatelji ostalih perspektiva doprinose ispunjenju financijskih ciljeva organizacije. Temeljni cilj većine organizacija jest maksimizacija profita, ali to ne znači da bi se organizacije trebale fokusirati samo na financijske pokazatelje. Financijski pokazatelji bi trebali pokazivati financijsku uspješnost strategije i kvantificirati koliko pokazatelji ostalih perspektiva doprinose ostvarenju zadanih ciljeva.

U odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije, financijski ciljevi se mogu razlikovati. Prema ulaganju u istraživanje i razvoj te razvoju novih proizvoda i ostvarivanju prihoda, tri su faze životnog ciklusa organizacije:

- faza rasta
- faza održavanja
- faza žetve<sup>42</sup>

U fazi rasta organizacije alociraju većinu svojih resursa za razvoj svojih proizvoda i usluga, proizvodnih kapaciteta, distributivne mreže itd. Za ovu fazu karakteristična su velika ulaganja, poslovanje s gubitkom i niskim prinosima na uloženi kapital, a sukus takvog organizacijskog djelovanja jest izgrađivanje potencijala za stvaranje buduće vrijednosti organizacije. Temeljni cilj organizacije u ovoj fazi je povećanje prodaje na ciljnim tržištima.

Većina organizacija nalazi se u fazi održavanja pa su temeljni ciljevi podređeni profitabilnosti. Organizacije u ovoj fazi ulažu većinu resursa u unaprijeđenje poslovnih procesa i proširenje i/ili rast kapaciteta te izbjegavaju investicije za koje je karakterističan dug povrat na ulaganje. Pokazatelji koji se koriste u ovoj fazi su povrat ulaganja (ROI), povrat s obzirom na angažirani kapital (ROCE) i ekonomska dodana vrijednost (EVA).

---

<sup>42</sup> Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2005) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Fazu žetve karakterizira ubiranje plodova ulaganja iz prethodnih faza. U ovoj fazi organizacije ulažu koliko je potrebno za održavanje postojeće opreme i znanja. Temeljni kriterij ulaganja, ako ih uopće ima u ovoj fazi, je kratak period otplate. Osnovni cilj organizacije je maksimizacija priljeva novca. U ovoj fazi organizacije rijetko slijede načelo rasta, ali ako si postave taj cilj, to je zbog toga što su uočile tehnološku, tržišnu ili regulatornu promjenu koja bi mogla uvećati potencijal rasta proizvoda ili usluge.

**Tablica 2.** Mjerenje strategijskih financijskih pokazatelja po fazama životnog ciklusa

| <b>Faza životnog ciklusa</b> | <b>Rast i miks prihoda</b>                                                                                                                                                | <b>Sniženje troškova/rast proizvodnosti</b>                                                                                                                               | <b>Korištenje imovine</b>                                                                                                                                         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>rast</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rast prihoda</li> <li>- postotak prinosa novih proizvoda, usluga, kupaca</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prihod po zaposlenome</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- investicije (% prometa)</li> <li>- istraživanje i razvoj (% prometa)</li> </ul>                                          |
| <b>zrelost</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- udjel ciljnih kupaca</li> <li>- postotak prihoda iz novih rashoda</li> <li>- rentabilnost kupaca i proizvodnih linija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- troškovi poslovne cjeline vs. troškovi konkurencije</li> <li>- stope sniženja troškova</li> <li>- indirektni troškovi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pokazatelji radnog kapitala</li> <li>- ROCE za pojedine kategorije imovine</li> <li>- stopa korištenja opreme</li> </ul> |
| <b>žetva</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rentabilnost kupaca i proizvodnih linija</li> <li>- postotak nerentabilnih kupaca</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- jedinični troškovi (za output, za transakciju)</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- amortizacija</li> </ul>                                                                                                  |

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*. 3. izd. Zagreb: Školska knjiga. str. 262.

Odabir financijskih pokazatelja nije lak posao, a financijski pokazatelji govore o aktivnostima koje su se dogodile u prošlosti i ocjenjuju koliko strategija doprinosi dobiti poduzeća. S obzirom na svoje potrebe, organizacija bira određene financijske pokazatelje kojih u praksi postoji velik broj. Većina organizacija se odlučuje za financijske pokazatelje koji se odnose na profitabilnost, rast i stvaranje novčane vrijednosti. Organizacije u financijskoj i osiguravateljskoj industriji pak dodatno proširuju financijske pokazatelje npr. pokazateljima upravljanja rizikom. Time nadopunjuju svoju financijsku perspektivu specifičnim financijskim pokazateljima<sup>43</sup>. Prilikom odabira financijskih pokazatelja, bitno je da oni dobro opisuju stvarnu uspješnost organizacija.

**Tablica 3.** Najčešće korištene financijske mjere

|                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| - ukupna imovina                     | - dodana vrijednost po zaposleniku   |
| - ukupna imovina/zaposlenik          | - složena stopa rasta                |
| - profit kao % ukupne imovine        | - dividende                          |
| - povrat na neto imovinu             | - tržišna vrijednost                 |
| - povrat na ukupnu imovinu           | - cijena dionica                     |
| - prihodi/ukupna imovina             | - mješavina dioničara                |
| - bruto marža                        | - lojalnost dioničara                |
| - neto dohodak                       | - novčani tok                        |
| - profit kao % prodaje               | - ukupni troškovi                    |
| - profit po zaposleniku              | - kreditni rejting                   |
| - prihod                             | - dug                                |
| - prihod od novih proizvoda          | - odnos duga i glavnice              |
| - prihod po zaposleniku              | - pokriće troškova kamata            |
| - povrat od vlastitog kapitala (ROE) | - dnevna prodaja u potraživanjima    |
| - povrat od uloženog kapitala (ROI)  | - dani u obvezama prema dobavljačima |
| - ekonomska dodana vrijednost (EVA)  | - koeficijent obrta zaliha           |

Izvor: Niven, P. R. (2007) *Balanced Scorecard korak po korak*. Zagreb: Poslovni dnevnik, MASMEDIA. str. 180.

<sup>43</sup> Niven, P. R. (2007) *Balanced Scorecard korak po korak*. Zagreb: Poslovni dnevnik, MASMEDIA. str. 179.

**Perspektiva kupaca** ima zadaću prevođenja misije i strategije organizacije u specifične zadaće koje su temeljene na kupcima i tržišnim segmentima. Identificiranje tržišnih segmenata i prepoznavanje vrijednosti koju treba isporučiti ciljnim kupcima predstavlja ključ razvoja ciljeva i pokazatelja perspektive kupaca.

Nekada su organizacije bile usmjerene svojim internim sposobnostima, stavljajući naglasak na svoje proizvode i inovacije u tehnologiji. Problem koji se pri tome javljao jest taj da organizacije nisu razumjele ili nisu željele razumjeti želje i potrebe vlastitih kupaca. Seleći naglasak s internih sposobnosti na zadovoljenje kupčevih želje i potreba, danas su organizacije pridonijele usredotočenosti svojih zaposlenika k tome cilju. Ugrađujući upravo navedene želje i potrebe u svoje misije i vizije, fokus djelovanja organizacija prebacuje se na stvaranje i isporuku proizvoda koje kupci visoko vrednuju.

Nakon određivanja tržišnih segmenata koje organizacija želi opsluživati, potrebno je odrediti ciljeve i mjere, odnosno pokazatelje tih tržišnih segmenata. Prema tvorcima BSC-a, ključni pokazatelji perspektive kupaca su<sup>44</sup>:

- tržišni udio
- vjernost kupaca
- pridobivanje novih kupaca
- zadovoljstvo kupaca
- rentabilnost kupaca

Tržišni udio mjeri udio poslovanja organizacije na odabranom tržištu na kojemu organizacija djeluje, a pritom se koristi pokazateljima kao šrosu broj kupaca i količina novca koju su kupci utrošili za kupnju određenog proizvoda ili usluge. Različite industrijske grupacije, trgovinska udruženja statistički zavodi ili drugi javni izvori mogu pružiti informacije o ukupnoj veličini tržišta.

Vjernost kupaca predstavlja pokazatelj broja kupaca s kojima organizacija kontinuirano posluje. Vjernošću kupaca mjeri se razina njihovog zadovoljstva. Zadržavanje postojećih kupaca omogućava organizacijama održavanje ili povećanje tržišnog udjela u ciljnim segmentima. Ako

---

<sup>44</sup> Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2005) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing Corporation.

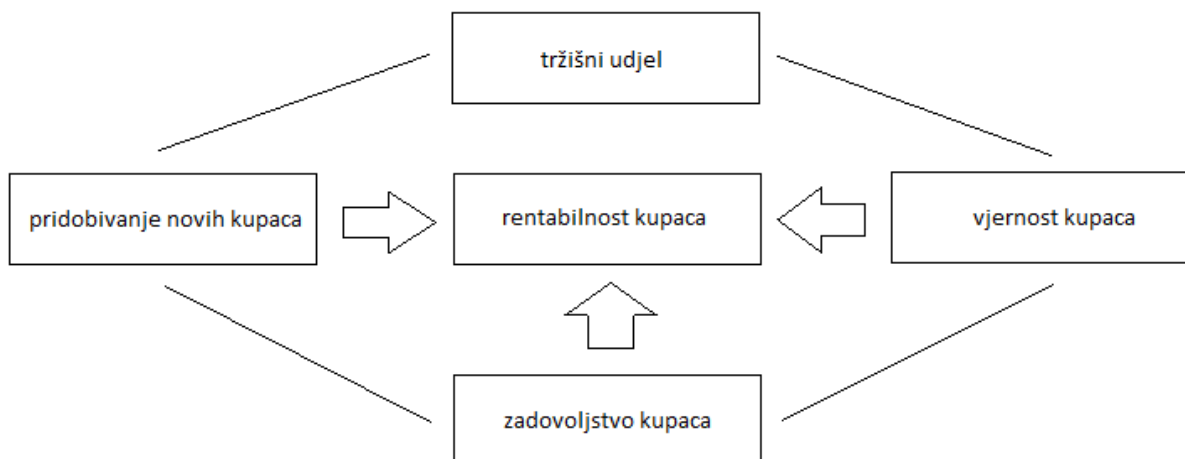
organizacija vodi evidenciju o odnosima s kupcima, tada na pravi način može odrediti vjernost kupaca i što sve mora poduzeti kako bi se postojeći kupci zadržali. Mjera, kao što je postotni rast poslovanja s postojećim kupcima, pokazat će koliko je organizacija dobra u zadržavanju i povećanju vjernosti postojećih kupaca.

Pridobivanje novih kupaca predstavlja pokazatelj učinkovitosti privlačenja novih kupaca. Organizacija koja nastoji povećati svoje poslovanje postaviti će za cilj povećanje broja kupaca u ciljnim segmentima. Često su potrebna velika marketinška ulaganja prilikom pridobivanja novih kupaca. Pokazatelji koji se pri tome koriste su, primjerice, prosječni troškovi pridobivanja novog kupca, prosječan prihod po narudžbi, postotak realizacije prodaje po upitu novog kupca i sl.

Zadovoljstvo kupaca pokazuje razinu zadovoljstva kupaca i pruža uvid u poslovanje organizacije. Važno je voditi računa kako zadovoljstvo kupaca nije dovoljno za ostvarivanje visoke razine vjernosti, pridobivanja i profitabilnosti, osim ako kupci svoje zadovoljstvo ne ocijene kao potpuno ili iznimno zadovoljavajuće. Organizacija mora računati na to kako neće svi ciljani kupci pružiti informaciju o zadovoljstvu. U svrhu istraživanja zadovoljstva kupaca koriste se poštanske ankete, telefonski razgovori i razgovori licem u lice. Ovisno o odabiru tehnologije, troškovi ispitivanja mogu biti visoki ili niski, a o tome ovisi i stopa odaziva, kao i korisni uvidi za organizacije. Bitno je naglasiti kako takve ankete zahtijevaju specifična znanja koja posjeduju organizacije za istraživanje tržišta, pa one i provode takva istraživanja.

Rentabilnost kupaca mjeri ostvareni neto profit po kupcu nakon što se oduzmu svi izdaci koji su potrebno da bi se poslovalo s određenim kupcem. Uspjeh u prva četiri pokazatelja perspektive kupaca ne jamči organizacijama profitabilnost te je nužno mjerenje profitabilnosti po kupcu koje organizacijama omogućava fokus na kupca, a ne opsjednutost kupcem. Ipak se ne mogu ispuniti svi zahtjevi kupca na način koji je profitabilan za organizaciju. Mjera profitabilnosti u poslovanju s kupcima može lako otkriti kako određeni ciljani kupci ne donose profit. Ovakav problem može se pojaviti prilikom pridobivanja novih kupaca, gdje se napori pri privlačenju moraju nadoknaditi zarađenim sredstvima od prodaje proizvoda i usluga.

**Slika 9.** Ključni pokazatelji perspektive kupaca



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*. 3. izd. Zagreb: Školska knjiga. str. 263.

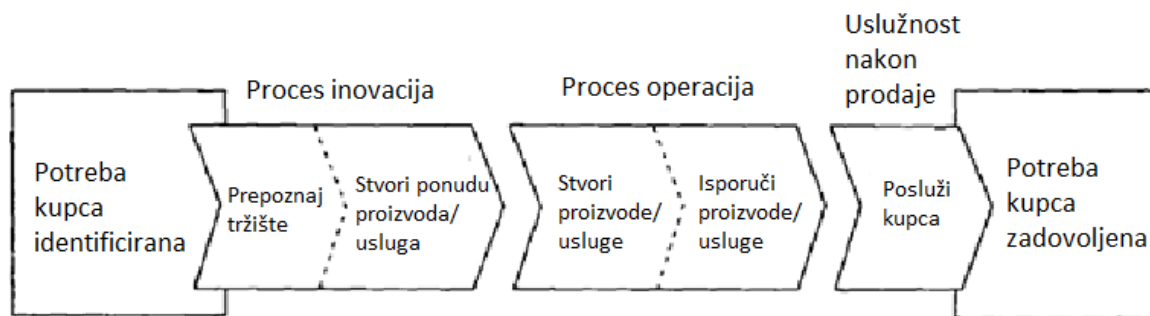
**Perspektiva internih poslovnih procesa** identificira, mjeri i planira kritične poslovne procese koji, ako se izvode efikasno, dovode do ispunjenja zahtjeva kupaca i dioničara. Uspjehu organizacije najviše pridonose kvalitetni proizvodi i usluge, koji se mogu proizvesti u određenom vremenu uz niske troškove. Proces provedbe strategije kroz perspektive počinje definiranjem ciljeva i zadataka iz financijske i perspektive kupaca, a tek onda se definiraju kritični poslovni procesi i način na koji će se postavljeni ciljevi i ostvariti.

Za shvaćanje perspektive internih poslovnih procesa najbolje može poslužiti model lanca vrijednosti, koji ima razne modifikacije kako u teoriji, tako i u praksi. Prema Kaplanu i Nortonu, model lanca vrijednosti sastoji se od tri ključna procesa: proces inovacija, operacijski proces i proces pružanja usluga nakon prodaje proizvoda ili usluge.

Proces inovacija u organizaciji odvija se uviđanjem i ciljanjem tržišnog segmenta koji organizacija želi opsluživati i prepoznavanjem želja i potreba kupaca te iz toga stvaranjem ponude proizvoda i usluga. Proces operacija sastoji se od proizvodnje i isporuke proizvoda i usluga, a organizacije pokušavaju postići operativnu izvrsnost i, što je više moguće, smanjiti

trošak proizvodnje i isporuke. Proces pružanja usluga nakon prodaje stvara dodatnu vrijednost za kupca, čime organizacija pridonosi povećanju njihova zadovoljstva, a posljedično i vjernosti.

**Slika 10.** Generički model lanca vrijednosti



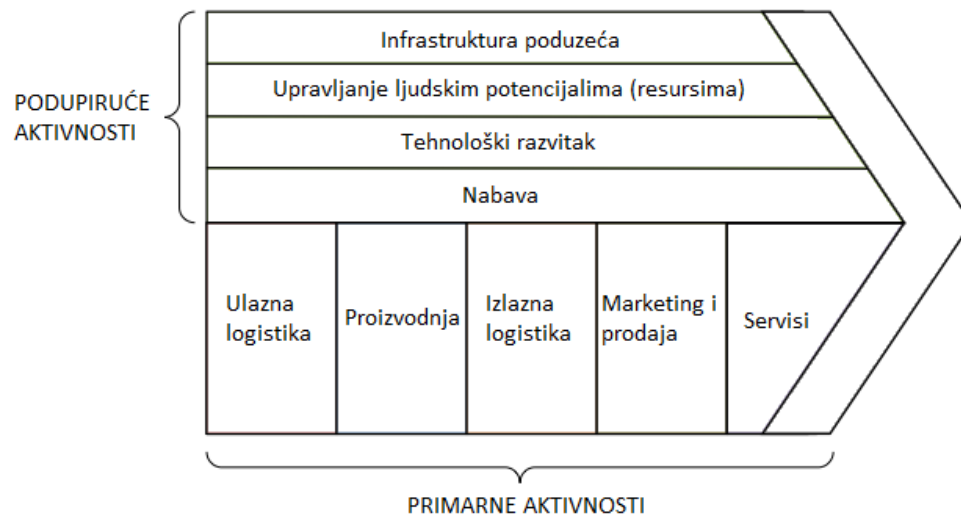
Izvor: Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. str. 96.

Porter vrlo slično predočava opći model lanca vrijednosti, stavljajući naglasak na stvaranje vrijednosti za kupce, ali i za dobavljače. Porterov model vrlo se jednostavno može opisati kao input-proces-output, a proces nadalje dijeli na primarne aktivnosti proizvodnje i aktivnosti koje podupiru proizvodnju. Kao primarne aktivnosti navodi ulaznu logistiku, proizvodnju, izlaznu logistiku, marketing i prodaju te servise, dok pod sekundarnim, podupirućim, smatra infrastrukturu poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, tehnološki razvitak i nabavu.

“Lanac vrijednosti određenog poslovnog procesa (poduzeća/jednog proizvoda) Porter povezuje s lancem stvaranja vrijednosti svojih kupaca i svojih dobavljača u takozvani sistem vrijednosti, pri čemu je uporište za strategiju diferencijacije poduzeće i uloga njegovog proizvoda u lancu vrijednosti kupca”<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013) Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada. str. 191.

**Slika 11.** Porterov opći model lanca vrijednosti



Izvor: Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada, str. 192.

Najčešći pokazatelji korišteni iz perspektive internih poslovnih procesa su<sup>46</sup>:

- vrijeme odgovora na narudžbu klijenta
- dostava na vrijeme
- vrijeme odgovora na zahtjeve kupca
- prosječno vrijeme protoka
- poboljšanje trajanja ciklusa
- postotak grešaka
- trajanje prekida proizvodnje
- stopa iskorištenosti radne snage i strojeva
- fluktuacija zaliha
- smanjenje otpada i emisija u okoliš
- omjer novih proizvoda i usluga u odnosu na ukupnu ponudu
- vrijeme rentabilnosti

<sup>46</sup> Niven, P. R. (2007) *Balanced Scorecard korak po korak*. Zagreb: Poslovni dnevnik, MASMEDIA. str. 190.

**Perspektiva učenja i rasta** može se shvatiti kao platforma za realizaciju ciljeva iz prve tri perspektive. Kako bi što više učvrstila platformu učenja i rasta, osim u tehnološki naprednu opremu i istraživanje i razvoj, organizacija mora ulagati u sustave i procedure, ali i u svoje ljude. Time olakšava postizanje strateški značajnih ciljeva.

Prema Kaplanu i Nortonu tri su opće kategorije koje se razmatraju unutar perspektive učenja i rasta<sup>47</sup>:

- sposobnost zaposlenika
- sposobnost informacijskog sustava
- motivacija, osnaživanje i usklađivanje

Sposobnost zaposlenika odnosi se na skup znanja i vještina koje zaposlenici imaju ili bi trebali steći kako bi na najbolji mogući način pridonijeli uspjehu organizacije. Nekada je uloga zaposlenika bila obavljanje rutinskih, usko definiranih i opisanih poslova, dok je danas veći dio rutinskih poslova automatiziran, a uloga zaposlenika jest aktivno sudjelovati u osmišljavanju i poboljšavanju poslovnih procesa koji će organizaciji omogućiti postizanje postavljenih ciljeva i realizaciju strategije.

Osim motivacije, znanja i vještina zaposlenih, za uspjeh organizacije danas je potreban i što efikasniji informacijski sustav. Informacijsko doba zahtijeva brzinu, točnost i pravovremenost informacija pa zaposlenici trebaju upravo takve informacije o proizvodima i uslugama koje nude kupcima s ciljem povećanja njihovog zadovoljstva i vjernosti. Učinkovitost informacijskog sustava i raspoloživost informacija na koju ona utječe može se mjeriti pomoću pokazatelja kao što su broj dobivenih informacija u kontaktu s klijentom, raspoloživost povratne informacije i trošak trajanja ciklusa i slično.

Pokretači uspjeha unutar perspektive učenja i rasta svakako su motivacija, osnaživanje i usklađivanje. Njihova uloga je poticanje inicijativa zaposlenika, stvaranje organizacijske kulture i ugodne klime u radnom okruženju. Jedan od ključeva uspjeha današnjih organizacija leži u motiviranim, osnaženim i usklađenim zaposlenicima. Mnoštvo je pokazatelja kojima se može pratiti motiviranost, osnaženost i usklađenost zaposlenika sa strategijom i ciljevima, a često se

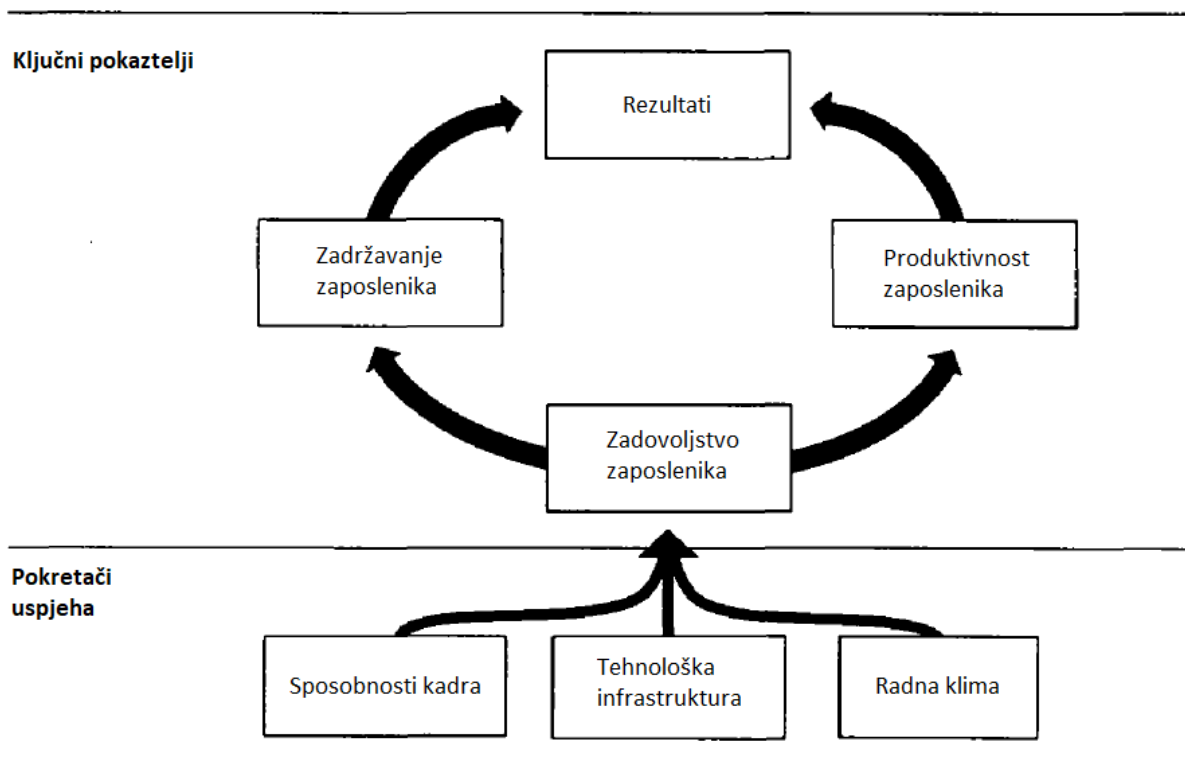
---

<sup>47</sup> Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2005) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing Corporation.

koriste: broj prijedloga za poboljšanje poslovnog procesa po zaposleniku, broj implementiranih prijedloga, stopa učinkovitosti poboljšanja procesa koja su došla iz prijedloga zaposlenika, postotan broj zaposlenika koji su postigli sve svoje osobne ciljeve, postotan broj zaposlenika (timova) čiji su ciljevi usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije, postotan broj zaposlenika koji razumiju viziju i misiju organizacije.

Velik broj organizacija svoje ciljeve i pokazatelje unutar perspektive učenja i razvoja derivira iz tri temeljna pokazatelja ostvarenosti zaposlenika, a ti pokazatelji se zatim nadopunjuju pokretačima uspjeha učenja i rasta.

**Slika 12.** Okvir definiranja ciljeva i pokazatelja unutar perspektive učenja i rasta



Izvor: Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. str. 129.

Iz *Slike 12. Okvir definiranja ciljeva i pokazatelja unutar perspektive učenja i rasta* je vidljivo kako se zadovoljstvo zaposlenika pretpostavlja pokretačem ostalih dvaju pokazatelja, produktivnosti i zadržavanja zaposlenika. Danas velik broj organizacija prepoznaju zadovoljstvo, a posljedično i moral zaposlenika kao neke od temeljnih vrijednosti uspjeha. Preduvjet uspješnosti nalazi se u činjenici da će zadovoljan zaposlenik kvalitetnije, brže i bolje obaviti svoj posao, a time će indirektno poboljšati svoj rezultat i zadovoljstvo kupaca direktnim povećanjem produktivnosti. Zadovoljstvo zaposlenika obično se mjeri periodički, anketama ispitujući njihovo zadovoljstvo u pogledu uključenosti pri donošenju odluka, raspoloživosti informacija potrebnih da se posao dobro obavi, priznavanja za dobro obavljen posao, poticanja inicijative i kreativnosti. Zadržavanje zaposlenika predočava se fluktuacijom zaposlenika, a najuobičajeniji pokazatelj je postotak zamjene starih zaposlenika novim zaposlenicima. Organizacijama je cilj zadržati zaposlenike za koje procijene da osiguravaju njihov uspjeh, jer na taj način zadržavaju intelektualni kapital važan pri izgradnji kompetitivnih prednosti. Produktivnost zaposlenika dobro je opisana prihodom po zaposleniku, a predstavlja učinak posla koji je ostvario zaposlenik s brojem zaposlenih korištenih kako bi željeni učinak ostvario. Produktivnost se očituje u poboljšanju zaposlenikovog morala i vještina, inovativnosti, unutarnjih procesa i zadovoljstva kupaca. Najčešće korišteni pokazatelji su broj proizvoda i usluga po zaposlenom, dodana vrijednost po zaposlenom, profit po zaposlenom i dr.

**Ciljevi održivog razvoja** u velikoj se mjeri tiču i zaposlenika. Stoga bi kreirana strategija, u dogovoru sa zaposlenicima, trebala biti modificirana i iskomunicirana kako bi se njenim djelovanjem postigao ciljani rast i razvoj poduzeća uz istovremeno ostvarivanje ciljeva održivog razvoja<sup>48</sup>. Taj process je posebno važan u slučajevima kada se značaj ekoloških i socijalnih aspektata ne vrednuje na pravi način. Identifikacija ekoloških i socijalnih čimbenika poslovanja, kao i izloženost istima, neophodan je korak u procesu implementacije Održivog sustava uravnoteženih ciljeva. Identifikacijom nastaje profil socijalne i ekološke izloženosti poduzeća<sup>49</sup>. Neki od ekoloških pokazatelja koje navodi Figge su razina emisije CO<sub>2</sub> u zrak, vodu i zemlju, količina otpada, razina buke, disipacija toplinske energije, razina radijacije i opseg direktne

---

<sup>48</sup> Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

<sup>49</sup> Ibid.

intervencije u prirodi<sup>50</sup>. Prema razini ekoloških intervencija, poslovne jedinice provode posebne akcije, projekte ili programe. Socijalni čimbenici i njihova identifikacija ovisi ponajprije o preferencijama u poslovnom okruženju i njegovim akterima, ali i samog menadžmenta poduzeća. Ako se za primjer uzme stakeholderski pristup, on daje kvalitetnu podlogu za identifikaciju dionika i razine odgovornosti prema njima, ali isto se tako postavlja i pitanje tko su uopće dionici kada se radi o velikim korporacijama. Stakeholderskim pristupom se definiraju stakeholderske grupe, a zatim njihovi zahtjevi i očekivanja. Na temelju tih zahtjeva i očekivanja određuju se strateški bitni aspekti, a uzročno-posljedičnom vezom prati se izvršenje ciljeva i indikatori izvršenja takvih aspekata. Vrlo je bitno napomenuti kako se process identifikiranja socijalnih i ekoloških čimbenika vrši “top-down” metodom kroz perspektive, isto kao i primjenom klasičnog Sustava uravnoteženih ciljeva, ali se u obzir uzimaju i socijalne i ekološke dimenzije<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg.

<sup>51</sup> Ibid.

## **4. PRIMJERI PRIMJENE ODRŽIVOG SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA U POSLOVNOJ PRAKSI**

### **4.1. Primjeri primjene koncepta održivog poslovanja i Sustava uravnoteženih ciljeva**

U literaturi je poznato vrlo malo primjera poduzeća koja su u svoje poslovanje ugradila Održivi sustav uravnoteženih ciljeva. Malo je više primjera poduzeća koja su pokušala integrirati socijalne i ekološke ciljeve u svoje poslovanje, pa su na taj način spojila održivo (cjelovito) upravljanje i Sustav uravnoteženih ciljeva. Proces implementacije socijalnih i ekoloških ciljeva u poslovanje je dugotrajan, a poduzeća koja su taj proces pokrenula smatraju se pionirima Održivog sustava uravnoteženih ciljeva.

Zingales i Hockerts su, iz uzorka od 24 poduzeća koja su uvrstila ekološke i socijalne ciljeve u svoj Sustav uravnoteženih ciljeva, pokušali identificirati ekološke i socijalne pokazatelje. Istraživanje je provedeno intervjuiranjem osoba koje su na neki način sudjelovale u implementaciji sustava, a od 24 poduzeća, s njih 10 je napravljen intervju, i to: ABB Sweden, British Telecom, Lunds Energi, Novartis, Nova Scotia Power, Novo Nordisk, Shell, Skandia, SwissRe i Xerox Sweden<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*. INSEAD, CMER.

**Tablica 4.** Poduzeća koja su uvrstila socijalne i ekološke ciljeve u Sustav uravnoteženih ciljeva

| Izvor                                                                          | Spomenuta poduzeća                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaplan And Norton (a)<br>Book: <i>The Balanced Scorecard</i> (1996)            | Dupont, General Electric, Hewlett-Packard, Shell Canada.                                               |
| Olive et al.<br>Book: <i>Performance Drivers</i> (1998)                        | ABB, British Airways, British Telecom, Coca-Cola Beverages - Sweden, Electrolux, Skandia, Volvo, Xerox |
| Epstein 2000<br>Book: <i>Counting What Counts</i> (2000)                       | Whirlpool, Cigna Property & Casualty, Bank of Montreal, Skandia.                                       |
| Kaplan and Norton (b)<br>Book: <i>The Strategy Focused Organization</i> (2001) | Nova Scotia Power, AT&T Canada (now Equifax), Wintherthur International.                               |
| Other Sources (mainly attempts from tips)                                      | Statoil, Telia, Skanska, Unilever, BP Chemicals                                                        |

Izvor: Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*. INSEAD, CMER.

Od navedenih u Tablici 4. Poduzeća koja su uvrstila socijalne i ekološke ciljeve u Sustav uravnoteženih ciljeva, 10 poduzeća s kojima su provedeni intervjui, samo su 4 pokazala da su integrirali ekološke i socijalne pokazatelje u svoje Sustave uravnoteženih ciljeva<sup>53</sup>:

- Lunds Energi
- Novartis
- Novo Nordisk
- Shell

## Lunds Energi

Lunds Energi je švedsko poduzeće koje se bavi uslugama vezanim za električnu energiju, grijanje i vodu. Kada su se odlučili za implementaciju Sustava uravnoteženih ciljeva, nisu imali posebnih organizacijskih problema, već su željeli pronaći bolji sustav mjerenja i evaluacije njima bitnih pokazatelja te poboljšati susatv planiranja rada. Misao vodilja pri implementaciji bila im je ta da Sustav uravnoteženih ciljeva služi kao dobra platforma za donošenje odluka dok projekt još traje, odnosno Sustav uravnoteženih ciljeva trebao bi pravovremeno istaknuti značajnije

<sup>53</sup> Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*. INSEAD, CMER.

probleme projekta za vrijeme njegova trajanja pa bi se uz njegovu pomoć projekt mogao privesti kraju što uspješnije.

Iz ekološke perspektive, implementacija Sustava uravnoteženih ciljeva stvorila je neugodnu situaciju jer je za nju zadužen menadžer, također bio zadužen za implementaciju Sustava sigurnosti na radu i Ekološki menadžment. Prema njegovom mišljenju, implementacija Sustava uravnoteženih ciljeva dugoročno može stvoriti poteškoće u ekološkom upravljanju. Implementacijom oba sustava, fokus djelovanja poduzeća se disperzira na previše ciljeva i projekata, što uzrokuje nemogućnost njihovog kvalitetnog ispunjenja. Također, vjeruje da se ovakvi problemi trebaju nadvladati da ekološko upravljanje ne rezultira smanjenom učinkovitošću.

Ukratko, prilikom implementacije Sustava uravnoteženih ciljeva poduzeće je suzilo socijalne i ekološke programe. Međutim, čini se da je efekt sužavanja uzrokovan nedostatkom kapaciteta integracije između ekoloških (i socijalnih) i financijskih sustava, pri tome ne otklanjajući činjenicu da su ekološki i socijalni čimbenici poduzeću od strateške važnosti.

## **Novartis**

Ova divovska farmaceutska korporacija sa sjedištem u Švicarskoj i prodajom blizu 19 milijardi dolara Sustav uravnoteženih ciljeva koristi u Odjelu zdravlja, sigurnosti i okoliša (HSE). Odjel čini petoro ljudi koji nadziru i upravljaju velikom mrežom zdravstvenih, sigurnosnih i okolišnih praktičara na različitim razinama i poslovnim jedinicama. Temeljni razlog implementacije Sustava uravnoteženih ciljeva u odjelu je taj što je poduzeće težilo alatu koji će mu omogućiti bliži kontakt s menadžerima poslovnih jedinica, a ne samo s praktičarima. Implementacija alata na korporativnoj razini poduzeću više služi za egzaktnije upravljanje Odjelom zdravlja, sigurnosti i okoliša nego za jače povezivanje navedenog odjela s poslovanjem. Kako je menadžer iz Odjela uključen u definiranje ciljeva i pokazatelja Sustava uravnoteženih ciljeva poslovnih jedinica, transformirao je Odjel zdravlja, sigurnosti i okoliša u Poslovnu jedinicu zdravlja, sigurnosti i okoliša.

Sustav uravnoteženih ciljeva Odjela zdravlja, sigurnosti i okoliša tvori četiri perspektive:

- perspektiva *High Performance Organisation* odnosi se na potencijal i zadovoljstvo zaposlenika Odjela zdravlja, sigurnosti i okoliša (ekvivalenta perspektivi učenja i rasta)
- perspektiva *Systematic Execution & Implementation of HSE Requirements Objectives* naglašava temeljnu ulogu mreže Zdravlja, sigurnosti i okoliša, a to je pružanje informacija i znanja iz domena zdravlja, sigurnosti i okoliša poslovnim jedinicama kada ih trebaju (ekvivalentna perspektivi internih poslovnih procesa)
- perspektiva *Stakeholder Service Excellence* mogla bi se usporediti s perspektivom kupaca, s time da je ova proširena načinima odnošenja prema ključnim dionicima (stakeholderima)
- perspektiva *Excellence in Financial Performance* promatra interne pokazatelje učinkovitosti, a veza s financijskim uspjehom, za razliku od modela Sustava uravnoteženih ciljeva, nije eksplicitno izražena

## **Novo Nordisk**

Novo Nordisk farmaceutska je korporacija, lider u proizvodnji dijabetičkih proizvoda i inzulina s prodajom preko 1 milijardu dolara godišnje. Ova korporacija vrlo je poznata po visokim ulaganjima u zaposlenike i istraživanje i razvoj. Model Sustava uravnoteženih ciljeva uveden je 1999. godine, a razlog tome je bio što je predsjednik uprave htio što ranije spoznati probleme koji bi eventualno mogli utjecati na financijski rezultat.

S druge strane, praćenje i ugradnja ekoloških i socijalnih pokazatelja u sustav bili su uzrokovani organizacijskom kulturom, ali i događajima iz okoline koji su naglasili veliku ulogu farmaceutske industrije u stvaranju globalnih nejednakosti.

Sustav uravnoteženih ciljeva u Tablici 13 prikazan je na razini cijele korporacije Novo Nordisk. Može se primijetiti kako su ekološki i socijalni ciljevi direktno ugrađeni u perspektive kupci i društvo i ljudi i organizacija. Također, djelić ekoloških ciljeva je ugrađen u perspektivu poslovnih procesa putem kategorija kvalitete i produktivnosti.

Opći ciljevi navedeni u tablici nadalje su kaskadirani kroz cijelu organizaciju. Postoje softverska rješenja kojima se upravlja sustavom. Primjerice, na nižoj razini su opisani kriteriji po kojima se isplaćuju bonusi menadžerima. Opći su ciljevi izraz signifikantnih pokazatelja i ciljeva. Stakeholder relations (SR) je odjel koji se u Novo Nordisku bavi ekološkim i socijalnim pitanjima, a menadžer odjela je član Izvršnoga odbora. Rezultati poslovanja se objavljuju u obliku trostruke bilance izvještavanja.

**Tablica 5.** Sustav uravnoteženih ciljeva Novo Nordiska 2002. godine

| <b>KUPCI i DRUŠTVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>FINANCIJE</b>                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizirati puni potencijal strateških proizvoda</li> <li>- povećati tržišni udio na globalnoj razini</li> <li>- uspješno implementirati poslovne planove u SAD i Japanu</li> <li>- postići maksimalno zadovoljstvo kod kupaca</li> <li>- poboljšati ekološke, socijalne i bioetičke učinke</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- povećanje operativnog profita</li> <li>- ROIC</li> <li>- operativna marža</li> <li>- omjer gotovine i zarade</li> </ul>                                     |
| <b>POSLOVNI PROCESI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>LJUDI i ORGANIZACIJA</b>                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- otkriti brzinu produktivnosti i kvalitetu</li> <li>- razviti konkurentni portfolio</li> <li>- osigurati sposobnosti pokretanja GP segmenta</li> <li>- poboljšati kvalitetu vođenja i fokus u svim poslovnim procesima</li> <li>- pravodobno i efikasno bavljenje investicijskim portfoliom</li> <li>- učinkovito korištenje IT potpore u poslovnoj strategiji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- odnosi s kupcima</li> <li>- kultura pobjeđivanja</li> <li>- privući i zadržati najbolje</li> <li>- razvoj ljudi</li> <li>- društvena odgovornost</li> </ul> |

Izvor: Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*. INSEAD, CMER.

Iz primjera Novo Nordiska može se uvidjeti kako je socijalna osjetljivost ipak bila jedan od pokretača uvođenja Sustava uravnoteženih ciljeva i kako je poduzeće spremno prihvatiti socijalnu svijest na globalnoj razini. Također, aspekti održivog poslovanja su jasno iskazani u Sustavu uravnoteženih ciljeva pa se može reći da je ova korporacija uspješno implementirala model Održivog sustava uravnoteženih ciljeva, a njeno poslovanje je dugoročno održivo.

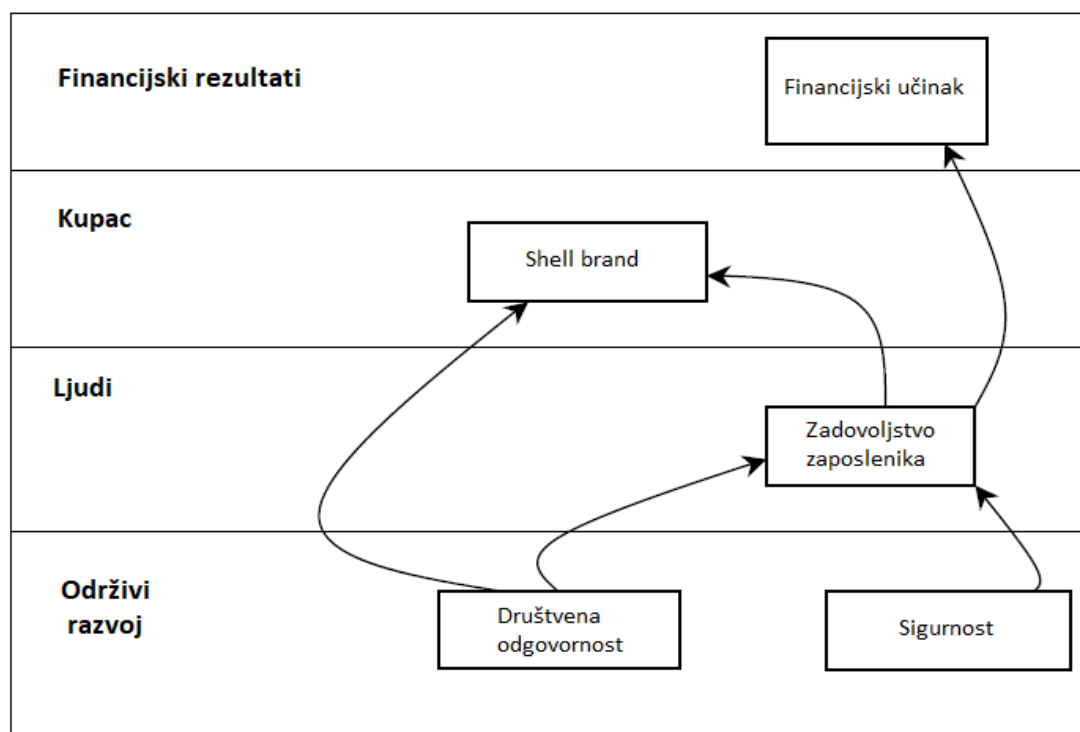
## Shell

Ova korporacija je jedna od vodećih multinacionalnih naftnih korporacija iz Nizozemske. Specifičnost Shella je u vrlo jasnoj komunikaciji s vanjskim stakeholderima o tome što točno čini po pitanjima održivog razvoja. Cjelokupni Sustav uravnoteženih ciljeva dobro opisuje prioritete korporacije, a dobar primjer za to je taj da je većina pokazatelja na neki način povezana s bonusima menadžera poslovnih jedinica. Još jednu specifičnost koju Shell nosi jest ta da je uspjela prokazati fleksibilnost koncepta Sustava uravnoteženih ciljeva, pa je tako čitavu perspektivu učenja i rasta zamijenila perspektivom održivog razvoja. Time dokazuje temeljnu svrhu Sustava uravnoteženih ciljeva, a ta svakako nije teoretsko preslikavanje perspektiva nego praktična primjena i međupovezanost ciljeva između perspektiva.

U korporaciji smatraju kako je temelj modela povezivanje specificiranih pokazatelja s menadžerskim bonusima, što daje težinu, odnosno temelj u odlučivanju. Naglasak pokazatelja, s druge strane, nije na kontroli nego na učenju korporacije kroz različite životne cikluse.

Na *Slici 13. Strateška mapa Shella* je prikazana strateška mapa Shella koja predstavlja rezultat projekta poslovne škole Cranfield i Shella. Cilj projekta je bio istestirati snagu poslovne strategije uzročno-posljedičnim vezama, a podaci su sintetizirani iz svih Sustava uravnoteženih ciljeva primijenjenih u Shellu. Temeljna zadaća projekta je bila predočiti kako i u kojoj mjeri ekološki i socijalni programi pridonose stvaranju vrijednosti u Shellu.

**Slika 13.**      Strateška mapa Shella



Izvor: Izvor: Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*. INSEAD, CMER.

Ipak, ovo je hipotetska strateška mapa, a autori istraživanja tvrde da ne mogu dokazati koriste li se uopće ovakve mape u poduzećima koja primjenjuju model Sustava uravnoteženih ciljeva<sup>54</sup>.

U konačnici, nije bitno koriste li se strateške mape baš ovoga tipa u stvarnosti, ali je bitno da Shell pokušava podići svijest o održivom razvoju u poslovnom svijetu, a takvi projekti svakako mogu pomoći i studentima škole i široj javnosti da se bolje upoznaju sa svrhom održivog razvoja i dugoročno održivim poslovanjem.

<sup>54</sup> Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice*. INSEAD, CMER.

## **4.2. Praktična iskustva primjene Sustava uravnoteženih ciljeva u Republici Hrvatskoj**

Sustav uravnoteženih ciljeva relativno je nov koncept na području Republike Hrvatske. Na temelju nekoliko istraživanja provedenih na temu primjene Sustava uravnoteženih ciljeva, ipak se može zaključiti da se ovaj koncept sve više primjenjuje u hrvatskim poduzećima, ali je proces njegove implementacije u začetku. U začetku je primarno iz razloga neadekvatno definirane misije i vizije poduzeća, a poduzeća koja su ih ipak jasno i nedvosmisleno definirala, nisu svjesna važnosti njihova mjerenja. Istraživanja su ipak pokazala da velik postotak poduzeća planira uvesti ovaj sustav u skoroj budućnosti.

Ericson Nikola Tesla i Pliva prva su poduzeća koja su implementirala model u Republici Hrvatskoj, što ne začuđuje jer su ona velika, međunarodna poduzeća i prate inozemne i suvremene trendove, s naglašenom sviješću o brzim i konstantnim promjenama u poslovnom okruženju.

U Hrvatskoj su provedena tri istraživanja na temu Sustava uravnoteženih ciljeva u hrvatskim poduzećima i sva tri su egzaktno pokazala da poduzeća koja su implementirala model bilježe bolje rezultate prema financijskim i nefinancijskim pokazateljima od onih koja ga nisu implementirala. S obzirom na ograničenost istraživanja, mali broj poduzeća je pokazao da primjenjuje model, a još manji na koji način ga primjenjuje, ali neovisno o tome pokušat će se dati objektivan prikaz primjene Sustava uravnoteženih ciljeva u Republici Hrvatskoj što je bolje moguće. Identifikacija i mjerenje socijalnih i ekoloških čimbenika još nije temeljito istražena, a hrvatska poduzeća niti ne pokazuju sklonost njima, pa će se u ovom radu prikazati istraživanja na temu osnovnog modela Sustava uravnoteženih ciljeva.

Najveće i najdetaljnije istraživanje koje se bavilo primjenom modela provedeno je 2006. godine na uzorku 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća, a stopa odaziva na istraživanje bila je 17,5%<sup>55</sup>. Istraživanje je pokazalo kako 23% poduzeća od ispitanih primjenjuje model, 71% ga ne primjenjuje, a ostali ne znaju primjenjuje li se model.

---

<sup>55</sup> Lončarević, M. (2006) *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*. Ekonomski pregled, 57 (1-2).

Istraživanje je pokazalo kako su najčešći problemi prilikom implementacije modela otpor zaposlenika prema promjenama, nedovoljna posvećenost menadžmenta Sustavu uravnoteženih ciljeva, loša vertikalna komunikacija unutar poduzeća i nedefinirani sustav ocjenjivanja rezultata i nagrađivanja. Prednosti modela koja su istaknula ispitana poduzeća su mogućnost kontinuiranog praćenja nefinancijskih pokazatelja, poticanje na poboljšanja, fokus na ključne pokazatelje uspješnosti i vidljiva pretvorba vizije i strategije u konkretne akcije. Nedostaci Sustava uravnoteženih ciljeva sustava znatno se rjeđe spominju od prednosti. 43% ispitanih poduzeća smatra da je najveći nedostatak predugo vrijeme primjene, a 37,5% poduzeća smatra da je to kompliciranost i težina razumijevanja koncepta, dok isti postotak smatra da je najveći nedostatak subjektivno ocjenjivanje rezultata<sup>56</sup>.

Istraživanje je također pokazalo da 100% ispitanih poduzeća mjeri financijske i nefinancijske pokazatelje, a isti broj ih mjeri i uspješnost, što utječe na promjene vizije i strategije. 38% poduzeća u potpunosti je zadovoljno provedbom strategije, a 31% djelomično uz napomenu da bi se menadžment trebao više truditi. U 69% poduzeća većina zaposlenika zna kako glasi vizija i strategija, a u istom broju poduzeća zaposlenici redovito sudjeluju u određivanju ciljeva, dok su u 50% slučajeva aktivnosti zaposlenika direktno vezane uz viziju i strategiju, a u ostalih 50% djelomično. U 63% slučajeva svi zaposlenici su upoznati s rezultatima poslovanja<sup>57</sup>.

Iako na malom uzorku, istraživanje je pokazalo da bi veća zastupljenost primjene Sustava uravnoteženih ciljeva u hrvatskim poduzećima bila opravdana. Osim toga, komunikacija između menadžmenta i zaposlenika je jasnija, financijski i nefinancijski pokazatelji se lakše i točnije prate, a gneralno poduzeća koja primjenjuju model bilježe bolje pokazatelje svoga poslovanja.

Drugo istraživanje bavilo se primjenom modela poslovne izvrsnosti u praksi hrvatskih poduzeća, a istraživanje se kratko osvrnulo i na model Sustava uravnoteženih ciljeva. Na temelju uzorka 111 poduzeća, 55,7% je potvrdilo da poznaje model, a ostali kako nisu upoznati s modelom. 4 poduzeća iz uzorka (3,6%) primjenjuje model, njih 6 (5,4%) je u procesu implementacije modela, a 28 poduzeća (25,2%) ima namjeru implemetirati model u bliskoj budućnosti<sup>58</sup>. Iz

---

<sup>56</sup> Lončarević, M. (2006) *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*. Ekonomski pregled, 57 (1-2).

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Fadić, F. (2008) *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija*. Ekonomski pregled, 59 (3-4).

navedenog istraživanja može se zaključiti da je primjena modela u hrvatskoj još uvijek u povojima te da je model relativna novost, ali isto tako može se vidjeti sve veća zainteresiranost hrvatskih poduzeća za implementaciju modela.

Treće istraživanje provedeno je 2008. godine na temelju uzorka 34 poduzeća. Prema tom istraživanju, svega 8 (23,5%) poduzeća od primjenjuje model, dok ga ostala poduzeća ne primjenjuju. Od toga ih je 4 model implementiralo prije 2003. godine, a ostali nakon 2003<sup>59</sup>.

Istraživanje je također pokazalo kako je u procesu implementacije ključnu ulogu odigrao menadžment poduzeća, što se podudara i s međunarodnim istraživanjima na temu implemetacije modela. Proces implemetacije je za 50% poduzeća trajao između 6 mjeseci i godine dana, a za 25% između jedne i dvije godine. 50% poduzeća je potvrdilo vidljivost pozitivnih rezultata već tokom prve godine, a jedno poduzeće kako je vidljivost izostala, a razlog izostanka nije bio koncept, nego otvorenost, odnosno zatvorenost zaposlenika. 87,5% poduzeća je zadovoljno ili izrazito zadovoljno primjenom modela<sup>60</sup>.

**Tablica 6.** Pokazatelji po perspektivama modela koje poduzeća koriste

| PERSPEKTIVA     | NAZIV POKAZATELJA               | IZNOS POKAZATELJA |
|-----------------|---------------------------------|-------------------|
| FINANCIJE       | porast prihoda                  | 62,5% poduzeća    |
|                 | ROE                             | 50% poduzeća      |
| UČENJE I RAST   | informiranost zaposlenika       | 88% zaposlenika   |
|                 | informacije potrebne za rad     | 100% zaposlenika  |
|                 | sustav rezultata i nagrađivanja | 88% poduzeća      |
| KUPCI           | zadovoljstvo kupaca             | 88% poduzeća      |
|                 | porast kupaca                   | 77 % poduzeća     |
| INTERNI PROCESI | obrtaž zaliha                   | 37,5% poduzeća    |
|                 | ostali                          | 37,5% poduzeća    |

Izvor: Vlastiti rad prema Matić, M. (2008) *Balanced Scorecard kao instrument poslovnog uspjeha*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>59</sup> Matić, M. (2008) *Balanced Scorecard kao instrument poslovnog uspjeha*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>60</sup> Ibid.

Iz Tablice 6. Pokazatelji po perspektivama modela koje poduzeća koriste je vidljivo u kojoj mjeri poduzeća koriste pokazatelje Sustava uravnoteženih ciljeva prema spomenutom istraživanju. Bitno je napomenuti kako je 75% poduzeća odgovorilo da koristi i druge financijske pokazatelje koji nisu bili ponuđeni u istraživanju, pa se to može dovesti u vezu sa specifičnostima poslovnih strategija pojedinih poduzeća. Također, zaposlenici navedenih poduzeća su zadovoljniji i motiviraniji, a kupci zadovoljniji i brojniji, čime su opravdana kontinuirana poboljšanja na tim poljima. Što se tiče poslovnih procesa, njihovi su pokazatelji prema istraživanju u funkciji strategije, a posebno se prate kritični procesi njenog ispunjavanja<sup>61</sup>.

Poduzeća koja primjenjuju ovaj model prema istraživanju bolje komuniciraju unutar organizacije, imaju razvijeniji sustav planiranja i kontrole, a izvješća se ažurno prate na trenutnoj, mjesečnoj i kvartalnoj razini. Također, ova poduzeća su uspješnija. Usporedbom pokazatelja neto profitne marže, ROA, ROE, prihoda po zaposlenom i ukupnog prihoda u protekle tri godine pokazali su se bolji rezultati poduzeća koja primjenjuju koncept od poduzeća koja ga ne primjenjuju<sup>62</sup>.

Neki pioniri Sustava uravnoteženih ciljeva u Hrvatskoj dobro svjedoče o snazi i fleksibilnosti primjene modela, a prvo međunarodno poduzeće koje se za to odlučilo bilo je Ericsson Nikola Tesla, i to još 1998. godine. Ovo poduzeće moglo bi biti velik poticaj ostalim hrvatskim poduzećima za implementaciju koncepta.

### **Ericsson Nikola Tesla<sup>63</sup>**

Ovo veliko hrvatsko poduzeće, svjesno dinamičnih i neizvjesnih promjena u poslovnom okruženju, odlučilo se implementirati model Sustava uravnoteženih ciljeva kako bi bolje pratilo uspješnost svoga poslovanja i ojačalo svoju tržišnu poziciju te inkorporiralo dugoročnu održivost u srž svoga poslovanja. U procesu implementacije modela postavili su se sljedeći ciljevi modela:

---

<sup>61</sup> Matić, M. (2008) *Balanced Scorecard kao instrument poslovnog uspjeha*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Ravlić, S. (2009) *Primjena koncepta Balanced Scorecarda u Ericsson Nikoli Tesli*.

- dogovaranje, planiranje i definiranje strategije, pri čemu detaljno treba analizirati tržište, definiranu i objavljenju viziju i misiju te naposljetku i samu strategiju
- definiranje ciljeva pomoću SMART metode i to unutar pet perspektiva: Zaposlenici, Inovacije, Unutarnja efiksnost, Korisnici, Financije
- mjerenja i izvještavanja odvijaju se putem ključnih pokazatelja uspješnosti unutar pojedinih perspektiva
- mjerenjem i izvještavanjem zatvara se strateški krug te stvara povratna veza prema onima koji su sam proces i započeli, tj. prema Izvršnom poslovodstvu

Financijski pokazatelji nisu dovoljni da bi se shvatilo zašto poduzeće posluje na način na koji stvarno posluje. Kratkoročni financijski pokazatelji pogotovo mogu navesti na krivi trag. Unutar ETK se vode tim načelima, a sve u interesu objektivnijega prikaza poslovanja. Pogledaju li se pokazatelji kritični za poslovanje, vidljivo je da je svega 26% njih izraženo u novčanom iznosu, a čak 48% u postotku. U poduzeću nadalje postoje 23 pokazatelja koja su od strateške važnosti.

Komunikacija unutar poduzeća je na vrlo visokom nivou, a to dokazuju anketni upitnici postavljeni zaposlenicima, a odgovori na njih su ovakvi:

- Upoznat/a sam sa sveobuhvatnim ciljevima ETK: 53%(2000.), 69% (2001.)
- U mojoj radnoj grupi radimo ravnajući se prema jasno postavljenim ciljevima: 69% (2000.), 82% (2001.)
- U mojoj grupi ciljevi se redovito prate: 74% (2000.), 84% (2001.)
- Sa svojim nadređenim formuliram ciljeve za sljedeću godinu 68% (2000.), 81% (2001.)

Nadalje, rezultati poslovanja za 2001. godinu bili su izvanredni:

- s narudžbama povećanim za 7%
- prihodi od prodaje povećani su 18%
- novčani tok je pozitivan i iznosio je 77 milijuna kuna
- prodajni, opći i administrativni troškovi su smanjeni s 18% prihoda od prodaje u 2000. na 11,5% u 2001. i to uslijed promjena u poslovnim procesima i korištenja IS/IT alata
- dobit prije oporezivanja iznosila je 219 milijuna kuna što je povećanje od 240%

Ovakav primjer je primjer hrvatskim poduzećima koji treba ohrabrivati. Osim što se poslovanje prati na dnevnoj razini, zaposlenici su zadovoljni, komunikacija unutar poduzeća je inspirativna i kreativna, poslovni procesi se konstantno poboljšavaju, a financijski pokazatelji su iznad očekivanja.

### **4.3. Prihvaćenost i ocjena upravljačke vrijednosti Sustava uravnoteženih ciljeva**

Nekoliko je studija pokazalo široku prihvaćenost modela unutar velikih poduzeća u Europi i SAD-u. Samo šest godina nakon teoretske postavke modela, Silk je procijenio da je 60% poduzeća s ljestvice Fortune 1000 u SAD-u imao nekakvog iskustva sa Sustavom uravnoteženih ciljeva. Projekcije su tada bile da će preko 50% najvećih američki poduzeća usvojiti model kao što je Sustav uravnoteženih ciljeva do kraja 2000. godine<sup>64</sup>. Prema jednoj drugoj studiji, preko 40% poduzeća s ljestvice Fortune 500 aktivno primjenjuje Sustav uravnoteženih ciljeva<sup>65</sup>. Jedna globalna studija koja se bavila temom upravljačkih alata pokazala je kako 44% poduzeća koristi Sustav uravnoteženih ciljeva, dok su projekcije za 2005. bile 57%<sup>66</sup>.

S obzirom na raširenu upotrebu sustava, postoje brojne studije koje ispituju opseg i način provedbe samoga modela. Iako su podaci multidimenzionalni i zbog naravi ih je teže tumačiti, ipak se može stvoriti određena slika o Sustavu uravnoteženih ciljeva. Proturječnost nalaza u studijama mogla bi se pripisati različitostima implementacije samoga modela. U Tablici su prikazana najvažnija istraživanja o modelu Sustava uravnoteženih ciljeva, a autori ih dijele na one prema razini i prema načinu korištenja modela. Studije prema razini korištenja pokazuju je li implementacija modela poboljšala performanse poduzeća, dok one prema načinu korištenja istražuju koje sve funkcije u poduzeću model može zauzeti.

---

<sup>64</sup> Silk, S. (1998) *Automating the Balanced Scorecard*. Management Accounting 79 (11).

<sup>65</sup> Williams, S. (2001) *Drive your business forward with Balanced Scorecard*. Management services 45 (6).

<sup>66</sup> Rigby, D. (2001) *Management tools and Techniques: A Survey*. California Management Review 43 (2).

**Tablica 7.** Pregled bitnih istraživanja o primjeni i uspješnosti Sustava uravnoteženih ciljeva

| Autori                                                       | Godina | Cilj                                                                                      | Uzorak                                                 | Rezultati                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prema razini korištenja Sustava uravnoteženih ciljeva</b> |        |                                                                                           |                                                        |                                                                                                                                  |
| Hoque i James                                                | 2000.  | Odnos između BSC i performansi poduzeća                                                   | 66 proizvodnih poduzeća u Australiji                   | Pozitivan odnos između BSC mjera i vrhunskih performansi                                                                         |
| Ittner, Larcker i Randall                                    | 2003.  | Odnos između korištenja BSC-a i zadovoljstva mjernim sustavom te financijskih performansi | 140 financijskih institucija u SAD-u                   | Uporaba BSC-a je povezana s većim zadovoljstvom mjernim sustavom, ali ne i poboljšanim računovodstvenim i tržišnim performansama |
| Davis i Albright                                             | 2004.  | Odnos između implementacije BSC-a i financijskih performansi u podružnicama banke         | Kvazi-eksperimentalna studija u jednoj banci u SAD-u   | Pozitivan odnos između financijskih performansi i ključnih financijskih mjera podružnica koje koriste BSC                        |
| <b>Prema načinu korištenja Sustava uravnoteženih ciljeva</b> |        |                                                                                           |                                                        |                                                                                                                                  |
| Lipe i Saltiero                                              | 2002.  | Utjecaj prosudbenih efekata na organiziranje mjera BSC-a u četiri perspektive             | Eksplozija                                             | BSC perspektive imaju značenje za donositelja odluka                                                                             |
| Olson i Slater                                               | 2002.  | Odnos između dizajna BSC-a i strateške orijentacije te uspješnosti poslovanja             | 200 proizvodnih i uslužnih poduzeća u SAD-u            | Usklađenost BSC mjera i strategije poboljšava performanse poduzeća                                                               |
| Malina i Selto                                               | 2001.  | Učinkovitost BSC-a u komunikaciji strateških ciljeva i funkciji kontrole                  | Studija slučaja na jednom velikom proizvodnom poduzeću | BSC pojačava fokus organizacije u obavljanju strateških ciljeva i poboljšava kvalitetu informacija                               |
| Geert i Nijssen                                              | 2004.  | Odnos između uporabe BSC i uspješnosti poslovanja                                         | 100 poduzeća u Nizozemskoj                             | Pozitivan odnos između korištenja BSC-a i uspješnosti poslovanja                                                                 |

Izvor: Geert, B. J. M. i Nijssen, E. J. (2004) *Performance Effects of Using Balanced Scorecard: a Note on Dutch experience*. Long Range Planning 37.

Hoque i James su istraživali koliko nefinancijski pokazatelji utječu na performanse poduzeća. Rezultati njihova istraživanja pokazuju izrazito pozitivan utjecaj nefinancijskih pokazatelja na vrhunsku izvedbu poduzeća. Autori tvrde kako njihovo istraživanje opisuje korištenje nefinancijskih pokazatelja, ali ne može sa sigurnošću reći koliko to ima veze sa Sustavom uravnoteženih ciljeva, a koliko s kauzalnim odnosima važnima za njegovu implementaciju<sup>67</sup>. Ittner, Lacker i Randall, u svom opsežnom istraživanju, uzimaju uzorak od sto četrdeset financijskih institucija u SAD-u i proučavaju vezu između odabira Sustava uravnoteženih ciljeva kao sustava mjerenja i zadovoljstva tim sustavom. Baš upotreba Sustava uravnoteženih ciljeva pridonosi većem zadovoljstvu mjernim sustavom. Međutim, istraživanje pokazuje i negativan odnos između povrata na imovinu (ROA) prije i nakon implementacije sustava. 25% ispitanih poduzeća je koristilo Sustav uravnoteženih ciljeva, a ostalih 75% nije koristilo poslovni model koji se oslanja na uzročno posljedične veze. Autori uzrok negativnog odnosa pokazatelja ROA pokušavaju objasniti činjenicom da niti poduzeća koja koriste Sustav uravnoteženih ciljeva ne uviđaju uzročno-posljedične veze, dok kod poduzeća koja koriste neki drugi model, a naglašavaju uzročno posljedične veze vide pozitivan odnos između primjene modela i ROA. S obzirom na nerazumijevanje uzročno-posljedičnih veza, autori tvrde kako je negativan odnos ROA prije i nakon implementacije Sustava uravnoteženih ciljeva očekivan<sup>68</sup>. Davis i Albright su istraživali odnos između financijskih pokazatelja prije i nakon uvođenja Sustava uravnoteženih ciljeva u jednoj velikoj banci s mrežom podružnica. U dio podružnica je model implementiran, a u ostatak nije. Grupa podružnica u koju je implementiran Sustav uravnoteženih ciljeva pokazala je bolje financijske rezultate on one u kojoj on nije bio implementiran. Također se pokazalo kako korištenje nefinancijskih pokazatelja poboljšava financijske rezultate, a zanimljivo je i da je implementacija Sustava uravnoteženih ciljeva pozitivno utjecala na manje razlike između planiranih i ostvarenih vrijednosti<sup>69</sup>.

Lipe i Salteiro napravili su eksperiment među studentima MBA u kojem su preispitali kako organizacija pokazatelja po perspektivama Sustava uravnoteženih ciljeva djeluje na odlučivanje menadžera. Rezultati ekperimenta pokazali su da organizacija pokazatelja relativno utječe na

---

<sup>67</sup> Hoque, Z. i James, W. (2000) *Linking Balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance*. Journal of Management Accounting Research 12.

<sup>68</sup> Ittner, C. et al. (2003) *Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms* [online]. Accounting, Organizations and Society.

<sup>69</sup> Davis, S. i Albright, T. (2004) *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance*. Management and Accounting Research 15.

odluke menadžera. Menadžer uspoređuje “scorecardove” različitih poslovnih jedinica prema istim pokazateljima pa prilikom donošenja odluke prepoznaje među njima odnose i u skladu sa svojom percepcijom na njih i reagira<sup>70</sup>. Olson i Slater, u istraživanju provedenom na dvjesto proizvodnih i uslužnih poduzeća u SAD, istražuju utjecaj dizajna Sustava uravnoteženih ciljeva na stratešku orijentaciju i uspješnost poslovanja. Usklađenost pokazatelja i strategije pridonosi većem uspjehu, a dizajn Sustava uravnoteženih ciljeva trebao bi se prilagoditi strateškoj orijentaciji. Uspjeh implementacije ovisi o zadovoljenju zahtjeva, koji su specifični za svaku strategiju individualno<sup>71</sup>. Malina i Selto proveli su opsežnu studiju o učinkovitosti Sustava uravnoteženih ciljeva kao alata komunikacije strateških ciljeva i kao alata menadžerske kontrole. Utvrdili su posrednu vezu između funkcija upravljanja i kontrole u Sustavu uravnoteženih ciljeva, a također su utvrdili i veću uspješnost poduzeća. Menadžeri uviđaju veću učinkovitost i profitabilnost uvođenjem pokazatelja modela, a organizacija se lakše fokusira na ostvarivanje strateških ciljeva. Osim toga, informacije potrebne za donošenje odluka su kvalitetnije pa je proces odlučivanja kraći, a odluka jasnije artikulirana<sup>72</sup>. Prema istraživanju Geerta i Nijssena provedenom u Nizozemskoj na uzorku od sto poduzeća. Sustav uravnoteženih ciljeva usklađuje strategiju, što povećava uspješnost u poslovanju. Pažljivo odabrani financijski i nefinancijski pokazatelji omogućavaju menadžerima uvid u to kako bi se strategija mogla optimizirati i generalno poboljšavaju poslovanje i konkurentski položaj poduzeća<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> Lipe, M. G. i Salteiro, S. E. (2002) *A note on the judgemental effects of the Balanced Scorecard's Information Organization*. Accounting, Organizations and Society 27.

<sup>71</sup> Slater, S. F. et al. (1997) *Strategy-based performance measurement*. Business Horizons 40 (4).

<sup>72</sup> Malina, M. A. i Selto, F. H. (2001) *Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research 13 (1).

<sup>73</sup> Geert, B. J. M. i Nijssen, E. J. (2004) *Performance Effects of Using Balanced Scorecard: a Note on Dutch experience*. Long Range Planning 37.

## 5. ZAKLJUČAK

Suvremeno određenje pojma vrijednosti ubrzano se mijenja. U tom smislu, sve su značajnije nematerijalne komponente poslovanja poduzeća, poput zadovoljstva zaposlenika, ali i njihovih znanja, korporativne kulture, efikasnosti poslovnih procesa i organizacije resursa u procesima te potencijala rasta. Percepcija vrijednosti poduzeća isključivo kao mehanizma ostvarivanja profita dioničara se mijenja i pokušava se odgovoriti na pitanje kome je poduzeće uistinu odgovorno. U tom kontekstu se postavlja pitanje tko su zapravo svi stakeholderi poduzeća, na što praksa nema cjelovit odgovor. Uslijed širenja kruga stakeholdera i društvenih pritisaka, poduzeća moraju misliti o koncepcijama kao što su društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj ne šteteći korporativnoj održivosti, tj. dugoročnoj održivosti. Iako suodnos kategorija društveno odgovornog poslovanja, korporativne održivosti, održivog razvoja ili koncepcije 3P nije još praktično prihvaćen, postoji puno znanstvenih doprinosa na tu temu pa se može reći da održivi razvoj poprima sve vidljivije konture. Tome je tako jer se na globalnom planu ekološka i socijalna dimenzija poslovanja poduzeća zanemaruju. Najveći ekološki problem su fosilna goriva, čijom upotrebom nastaje nusprodukt ugljikov dioksid koji šteti ozonskom omotaču, a koji i štiti od ultraljubičastog zračenja. Trenutni model preeksploatacije fosilnih goriva nije dugoročno održiv. Siromaštvo kao posljedica iznadprosječnog bogaćenja najbogatijih nije dugoročno održivo. Ljudi su najkvalitetniji resurs poslovanja poduzeća. Osim toga, siromaštvo utječe i na veličinu prava glasa i pregovaračku moć, a pokazalo se da manjina ima upravo tu moć. Balansiranjem raspodjelom svjetskoga bogatstva život može postati dugoročno održiv. Zasada je i socijalni aspekt dugoročno neodrživ.

Strategiju bi se trebalo, osim teoretski, dobro praktično uposliti kako bi igrala funkciju nošenja poduzeća s novim izazovima koje je društvo postavilo, a ne ju samo koristiti za beskonačan rast. Strategija bi uistinu prvotno trebala biti alat usuglašavanja vanjskog i unutarnjeg poslovnog okruženja, a poslužila bi i kao dobar alat u spoznaji granica i određivanjem rasta kakav je potreban poduzeću. Strategija također, ako se definira kroz prizmu aktualnih svjetskih događanja, može biti olakšavajuće sredstvo sredstvo ostvarivanja ekoloških i socijalnih ciljeva. U suvremenim uvjetima kompleksnosti poslovnog okruženja, strategija bi se trebala usmjeriti na intuitivno više nego na racionalno ili ih barem dovesti u ravnotežu te bi trebala biti fleksibilna i

imati sposobnost brze prilagodbe situaciji. Jasno je pritome da je strategija alat iza koje stoji čovjek.

*Sustav uravnoteženih ciljeva* kao, u početku, alternativni model mjerenja uspješnosti brzo se etablirao kao vrijedan resurs poduzeća jer, osim što nudi više perspektiva (ne samo u teoretskom smislu, nego i u smislu percepcije i pogleda na stvarnost), ako se koristi u punom potencijalu, podastire mogućnost uzročno-posljedičnih veza, čijom spregom menadžeri mogu donijeti kvalitetnije odluke, osim što prvo mogu spoznati međupovezanost pokazatelja i živost poduzeća. S druge strane, *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva* je suvremeni ekonomski koncept još uvijek nedovoljno primjenjivan i istraživao u praksi, ali vrlo sličan originalnom modelu, s razlikom što su u njemu sadržani ekološki i socijalni ciljevi.

Istraživanja su pokazala da su poduzeća u svijetu upoznata s konceptima poput održivog razvoja i da postoji volja za poslovanjem po takvim načelima. Iako se radi o relativno malom broju poduzeća, ipak su ona poduzela korake prema održivom razvoju. U engleskoj i hrvatskoj literaturi ne može se naći niti jedan primjer poduzeća koji je implementirao model *Održivog sustava uravnoteženih ciljeva* točno u onom obliku u kojem je postavljen teoretski, ali modifikacije postoje, brojne su i kreativne, što upućuje na fleksibilnost instrumenta. Osim na fleksibilnost, upućuje i na to da nije toliko važan alat, koliko je važan čovjek, odnosno menadžer koji stoji iza njega. U tome smislu, niti jedna modifikacija, ukoliko ima smisla u odnosu na prirodu poslovanja, nije problem.

Rezultati istraživanja navedenih u radu istaknuli su tri vrlo bitne funkcije modela u poduzeću: komunikacijski alat, alat za efikasniju provedbu strategije i alat poboljšanja financijskih učinaka.

Ciljevi ovoga rada su ispunjeni. Dan je široki prikaz socijalnih i ekoloških pokazatelja danas i naglašena je potreba za poslovanjem po načelima održivog razvoja, koji se objasnio primjerima iz literature. Pokazana je međupovezanost ekološke i ekonomske te socijalne i ekonomske perspektive pod krovom održivog razvoja. *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva* teoretski se detaljno prikazao u radu, a poseban naglasak se stavio na perspektive *Sustava uravnoteženih ciljeva* te njihove ciljeve i pokazatelje. *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva* je stavljen u funkciju održivog razvoja jer obuhvaća sva načela održivog razvoja. Kroz praktične primjere pokazana je prihvaćenost *Sustava uravnoteženih prikaza*, a poduzeća koja koriste taj model u kombinaciji s

održivim poslovanjem, moglo bi se reći, pioniri su *Održivog sustava uravnoteženih ciljeva*. Ta poduzeća su stoga posebno opisana i dalo se više prostora da se objasni kako su implementirala taj sustav i zašto. Razlozi implementacije pri tome nisu bili organizacijske prirode, već su poduzeća željela poboljšati svoje poslovanje, koje je već tada bilo uspješno.

Sve je više poduzeća koja primjenjuju koncepte održivog razvoja u svome poslovanju. Isto je i sa širom društvenom zajednicom. Održivi razvoj može pomoći u kvalitetnoj komunikaciji poduzeća sa širom društvenom zajednicom te postizanju balansa u njihovom odnosu, a *Održivi sustav uravnoteženih ciljeva* će u budućnosti, nadam se, biti dobar alat njegove provedbe.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
2. Friedman, M. (2002) *Capitalism and Freedom*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
3. Fučkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013) *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada.
4. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Malm, A. (2018) *Fosilni kapital: Uspon parnog stroja i korijeni globalnog zatopljenja*. Zagreb: Fraktura i Institut za političku ekologiju.
6. Niven, P. R. (2007) *Balanced Scorecard korak po korak*. Zagreb: Poslovni dnevnik, MASMEDIA.
7. Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*. 3. izd. Zagreb: Školska knjiga.
8. Scharmer, O. i Kaufer, K. (2016) *Voditi iz nadolazeće budućnosti: Prijelaz ekonomije iz egosustava u ekosustav*. Zagreb: Planetopija.
9. Smith, P. B. i Max-Neef, M. (2012) *Raskrinkana ekonomija: Od moći i pohlepe do suosjećanja i zajedničkog dobra*. Zagreb: Izvori.
10. Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia.
11. Yunus, M. (2009) *Za svijet bez siromaštva: Socijalna poduzeća i budućnost kapitalizma*. Zagreb: V. B. Z.

### Magistarski i stručni radovi:

1. Matić, M. (2008) *Balanced Scorecard kao instrument poslovnog uspjeha*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
2. Ravlić, T. (2010) *Održivi Balanced Scorecard*. Specijalistički rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

## Članci:

1. Davis, S. i Albright, T. (2004) *An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance* [online]. Management and Accounting Research 15. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/223254814\\_An\\_Investigation\\_of\\_the\\_Effect\\_of\\_Balanced\\_Scorecard\\_Implementation\\_on\\_Financial\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/223254814_An_Investigation_of_the_Effect_of_Balanced_Scorecard_Implementation_on_Financial_Performance)
2. Dyllick, T. i Hockerts, K. (2002) *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability* [online]. Business Strategy and Environment 11. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/36386947\\_Beyond\\_the\\_Business\\_Case\\_for\\_Corporate\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/36386947_Beyond_the_Business_Case_for_Corporate_Sustainability)
3. Fadić, F. (2008) *Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija* [online]. Ekonomski pregled, 59 (3-4) 125-152. Dostupno na:  
<http://www.savjetnik.ba/images/poslovna%20izvrsnost.pdf>
4. Figge, F. et al. (2002) *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management* [online]. Greening of Industry Network Conference, Gothenburg. Dostupno na:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/2734/da888c0974fa1508cae5f787b692041d6f08.pdf>
5. Geert, B. J. M. i Nijssen, E. J. (2004) *Performance Effects of Using Balanced Scorecard: a Note on Dutch experience* [online]. Long Range Planning 37. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/222122828\\_Performance\\_Effects\\_of\\_Using\\_the\\_Balanced\\_Scorecard\\_A\\_Note\\_on\\_the\\_Dutch\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/222122828_Performance_Effects_of_Using_the_Balanced_Scorecard_A_Note_on_the_Dutch_Experience)
6. Hockerts, K. i Zingales, F. (2003) *Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice* [online]. INSEAD, CMER. Dostupno na:  
[https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2003/2003-30.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-30.pdf)
7. Hoque, Z. i James, W. (2000) *Linking Balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance* [online]. Journal of Management Accounting Research 12. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/27466689\\_Linking\\_Balanced\\_Scorecard\\_Measures\\_to\\_Size\\_and\\_Market\\_Factors\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/27466689_Linking_Balanced_Scorecard_Measures_to_Size_and_Market_Factors_Impact_on_Organizational_Performance)
8. Ittner, C. et al. (2003) *Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms* [online]. Accounting, Organizations and Society. Dostupno na:  
<https://ssrn.com/abstract=395824>

9. Lipe, M. G. i Salteiro, S. E. (2002) *A note on the judgemental effects of the Balanced Scorecard's Information Organization* [online]. Accounting, Organizations and Society 27. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/4877799\\_A\\_Note\\_on\\_The\\_Judgmental\\_Effects\\_of\\_the\\_Balanced\\_Scorecard%27s\\_Information\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/4877799_A_Note_on_The_Judgmental_Effects_of_the_Balanced_Scorecard%27s_Information_Organization)
10. Lončarević, M. (2006) *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća* [online]. Ekonomski pregled, 57 (1-2) 97-129. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8041>
11. Malina, M. A. i Selto, F. H. (2001) *Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard* [online]. Journal of Management Accounting Research 13 (1). Dostupno na: <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
12. Marrewijk, M. (2003) *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion* [online]. Journal of Business Ethics 44 (10). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/226846604\\_Concepts\\_and\\_Definitions\\_of\\_CSR\\_and\\_Corporate\\_Sustainability\\_Between\\_Agency\\_and\\_Communion](https://www.researchgate.net/publication/226846604_Concepts_and_Definitions_of_CSR_and_Corporate_Sustainability_Between_Agency_and_Communion)
13. Rigby, D. (2001) *Management Tools and Techniques: A Survey* [online]. California Management Review 43 (2). Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/271812955\\_Management\\_Tools\\_and\\_Techniques\\_A\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/271812955_Management_Tools_and_Techniques_A_Survey)
14. Silk, S. (1998) *Automating the Balanced Scorecard* [online]. Management Accounting 79 (11). Dostupno na: <https://go.gale.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA20766438&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00251690&p=AONE&sw=w>
15. Slater, S. F. et al. (1997) *Strategy-based performance measurement* [online]. Business Horizons 40 (4). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681397900379>
16. Speckbacher, G., Bischof, J. Pfeiffer, T. (2003) *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German-speaking countries* [online]. Management Accounting Research 14. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/222045064\\_A\\_Descriptive\\_Analysis\\_on\\_the\\_Implementation\\_of\\_Balanced\\_Scorecards\\_in\\_German-Speaking\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/222045064_A_Descriptive_Analysis_on_the_Implementation_of_Balanced_Scorecards_in_German-Speaking_Countries)
17. Williams, S. (2001) *Drive your business forward with Balanced Scorecard* [online]. Management services 45 (6). Dostupno na: <https://www.questia.com/magazine/1P3-73945588/drive-your-business-forward-with-the-balanced-scorecard>

## Internetski izvori:

1. *Global Footprint Network*. National Footprint Accounts 2018. Dostupno na: <http://www.overshootday.org/>
2. Milanović, B. (2013) *Global Income Inequality by the Numbers: In History and Now*. Dostupno na: <http://www.css.ethz.ch/en/services/digital-library/articles/article.html/172467>
3. Pettinger, T. (2017) *Environmental Kuznets curve* [online]. Dostupno na: <https://www.economicshelp.org/blog/14337/environment/environmental-kuznets-curve/>
4. Ravlić, S. (2009) *Primjena koncepta Balanced Scorecarda u Ericsson Nikoli Tesli* [online]. Dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf)
5. *Sustainable Development Goals for 2030* [online]. Dostupno na: <http://www.eurasia.undp.org/content/rbec/en/home/sustainable-development-goals.html>
6. Tomić, B. (2014) *Mjere štednje i smanjivanje deficita proračuna kao put prema ekonomskom kolapsu i razvoj potencijalnih alternativa u Hrvatskoj* [online]. I – Advance. Dostupno na: <https://www.advance.hr/tekst/ekonomska-analiza-mjere-stednje-i-smanjivanje-deficita-proracuna-kao-put-prema-ekonomskom-kolapsu-i-razvoj-potencijalnih-alternativa-u-hrvatskoj/>

## POPIS TABLICA

|                   |                                                                                                                                    |    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablica 1.</b> | Razvoj lanca vremena, okruženja, poimanja vrijednosti i održivosti, otvorenosti poduzeća i tehnologija poslovnog upravljanja ..... | 7  |
| <b>Tablica 2.</b> | Mjerenje strategijskih financijskih pokazatelja po fazama životnog ciklusa .....                                                   | 32 |
| <b>Tablica 3.</b> | Najčešće korištene financijske mjere .....                                                                                         | 33 |
| <b>Tablica 4.</b> | Poduzeća koja su uvrstila socijalne i ekološke ciljeve u Sustav uravnoteženih ciljeva .....                                        | 44 |
| <b>Tablica 5.</b> | Sustav uravnoteženih ciljeva Novo Nordiska 2002. godine .....                                                                      | 47 |
| <b>Tablica 6.</b> | Pokazatelji po perspektivama modela koje poduzeća koriste .....                                                                    | 52 |
| <b>Tablica 7.</b> | Pregled bitnih istraživanja o primjeni i uspješnosti Sustava uravnoteženih ciljeva.....                                            | 56 |

## POPIS SLIKA

|                  |                                                                                           |    |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Slika 1.</b>  | Odnos između korporativne održivosti, društveno odgovornog poslovanja i koncepcije 3P ... | 9  |
| <b>Slika 2.</b>  | Ekološki otisak čovječanstva .....                                                        | 11 |
| <b>Slika 3.</b>  | Lorenzova krivulja globalne raspodjele prihoda.....                                       | 14 |
| <b>Slika 4.</b>  | Kuznetsova krivulja zagađenja okoliša.....                                                | 16 |
| <b>Slika 5.</b>  | Odnos suficita privatnog sektora i deficita javnog sektora .....                          | 17 |
| <b>Slika 6.</b>  | Prostor poslovnog razvitka utemeljen na Deklaraciji o svjetskoj etici .....               | 20 |
| <b>Slika 7.</b>  | Prikaz Sustava uravnoteženih ciljeva.....                                                 | 24 |
| <b>Slika 8.</b>  | Proces definiranja Održivog sustava uravnoteženih ciljeva.....                            | 30 |
| <b>Slika 9.</b>  | Ključni pokazatelji perspektive kupaca .....                                              | 36 |
| <b>Slika 10.</b> | Generički model lanca vrijednosti .....                                                   | 37 |
| <b>Slika 11.</b> | Porterov opći model lanca vrijednosti.....                                                | 38 |
| <b>Slika 12.</b> | Okvir definiranja ciljeva i pokazatelja unutar perspektive učenja i rasta.....            | 40 |
| <b>Slika 13.</b> | Strateška mapa Shella .....                                                               | 49 |

# ŽIVOTOPIS

Juraj Borić, univ. bacc. oec.

[jura.boric@gmail.com](mailto:jura.boric@gmail.com)

## OBRAZOVANJE

2018.                      Ekonomski fakultet Zagreb, Simpozij o održivom razvoju
2017. – ...              Ekonomski fakultet Zagreb, Diplomski sveučilišni studij “Poslovna ekonomija”, smjer Analiza i poslovno planiranje
2012. – 2017.          Ekonomski fakultet Zagreb, Prediplomski sveučilišni studij “Poslovna ekonomija”  
*Završni rad: Usporedba aktualnih stambenih kredita poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj*
2008. – 2012.          V. gimnazija u Zagrebu

## RADNO ISKUSTVO

2019. – ...              Grand Automotive, Odjel kontrolinga, kontroler
2018. – 2019.          Asseco South Eastern Europe, agent u call centru, konfiguracija POS terminala
2015. – 2019.          koordinacija, organizacija i vođenje financija glazbenih sastava Porto Morto, Peglica i komandos i Spremište
2013. – 2017.          Akademija dramske umjetnosti i Kazalište Trešnja, skladatelj, glumac i instrumentalist u kazališnim predstavama *Razgovor s upitnikom*, *Priče gospodina K.*, *Opsadno stanje*, *Paulina u prepunom svijetu*

## STIPENDIJE I PRIZNANJA

2011.                      *Zlatna plaketa* GU Elly Bašić, za izuzetne glazbene domete i uspješno predstavljanje škole u zemlji i inozemstvu
2010.                      *Oskar znanja*, Priznanje agencije za odgoj i obrazovanje
2010. – 2011.          *Stipendija Grada Zagreba* za izvrsnost

### **UDRUGE I VOLONTIRANJE**

2005. – ... UDDR Štraseri, volonter
2017. – ... Collegium pro arte, mješoviti zbor Cappella Odak, instrumentalist i zborist

### **RAD NA RAČUNALU**

MS Office (Excel, Word, Powerpoint, Access)

Adobe Photoshop

### **STRANI JEZICI**

Engleski aktivno

Talijanski, Latinski i Grčki pasivno