



KAKO PRIMENITI KONCEPT KARTE IZBALANSIRANIH PERFORMANSI ODRŽIVOG RAZVOJA

Bojan Krstić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

Vesna Sekulić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ vesna.sekulic@eknfak.ni.ac.rs

Vladimir Ivanović

Student doktorskih studija, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ vladimir.makicar@gmail.com

UDK
005:502.131.1
Originalni
naučni rad

Apstrakt: Mnoga uspešna preduzeća identifikovala su veliki značaj neekonomskih determinanti poslovanja i njihov uticaj na konkurentski uspeh. Društveno odgovorno poslovanje postaje imperativ savremenog poslovnog ambijenta. Društvena odgovornost preduzeća potencira sve efektivnije upravljanje njegovim ekološkim i socijalnim performansama čiji uticaj na finansijske performanse postaje sve evidentniji. U tom smislu, cilj ovog rada je da istakne teoretske postavke Karte izbalansiranih performansi održivog razvoja (Sustainability Balanced Scorecard), kao i da na primeru preduzeća pokaže na koji način se ona može razviti u cilju uspešne primene.

Primljeno:
08.12.2013.
Prihvaćeno:
02.04.2014.

Ključne reči: ekološke performanse, socijalne performanse, održivi razvoj, preduzeće

Uvod

Dugo vremena preduzeća nisu obraćala dovoljno pažnju na ekološke i socijalne komponente poslovne aktivnosti, iako se one odražavaju na ekonomske transakcije i tržišnu poziciju. Da bi se potencirala komponenta društvene odgovornosti i održivog razvoja preduzeća, uz sagledavanje sve većeg značaja ekoloških i socijalnih komponenti, menadžerima su potrebni novi ili inovirani postojeći upravljački instrumenti. Uzimajući u obzir prethodno

navedene činjenice, autori Nicolau et al. (2005), Bieker (2003), Figge et al. (2002a) predlažu unapređenje koncepta *Karte izbalansiranih performansi* (*Balanced Scorecard-BS*) ekološkom i socijalnom dimenzijom koje odražavaju održivi razvoj. Ovaj koncept *Karte izbalansiranih performansi održivog razvoja* (*Sustainability Balanced Scorecard-SBS*) je komplementaran sa ekološkim upravljačkim sistemima koje su mnoge kompanije do njegove pojave koristile (EMS, ISO 14000, EMAS, SA 8000). Međutim, ovi sistemi su u kompanijama obično bili kratko u primeni zato što su primenljivi na operativnom nivou, te tako nisu povezani sa strateškim planiranjem i strateškim menadžmentom kompanije, a takođe se implementiraju odvojeno od tradicionalnih upravljačkih sistema koje srednji i top menadžment koriste u upravljanju i kontroli poslovanja Nicolau et al., 2005). Upravo ova dva problema zaintrigirala su Kaplana i Nortona (1992, 1997, 2004, 2001, 1996) da potraže mogućnosti unapređenja klasične *Karte izbalansiranih performansi* u pravcu tzv. *Karte izbalansiranih performansi održivog razvoja* koja će, pored postojećih finansijskih i nefinansijskih dimenzija poslovnih performansi, uključivati posebno i ekološku i socijalnu dimenziju. Na taj način, *Karta izbalansiranih performansi održivog razvoja* omogućava širu upravljačku perspektivu i inkorporira nedostajuće dimenzije poslovne aktivnosti savremenih preduzeća. Kao instrument upravljanja performansama unapređena je dodavanjem novih kvalitativnih aspekata poslovne aktivnosti koji su neophodni za efektivno i efikasno odlučivanje kako najvišeg menadžmenta (strategijski domen), tako i nižeg menadžmenta (operativni domen). Uvođenje ovih dimenzija od značaja je za sve upravljačke nivoe i povezuje strategijsku i operativnu upravljačku perspektivu.

Konceptualno gledano, problem upravljanja održivim razvojem u kontekstu primene SBS modela fokusiran je na identifikovanje ključnih determinanti i faktora uspeha održivog razvoja preduzeća kojim menadžment u savremenim uslovima upravlja tako što ih meri, prati, kontroliše i unapređuje. Naime, pored ekonomskih (profitnih) ciljeva stejkholdera, menadžment treba da definiše i inkorporira u integralni sistem ciljeva preduzeća i neekonomske ciljeve zajednice, tj. društva. Održivi razvoj preduzeća primarno podrazumeva ekonomsku (finansijsku) dimenziju, ali i uvažavanje zahteva iz domena društveno odgovornog poslovanja, tj. ekološke i socijalne dimenzije (Hsu, Liu, 2009). On nameće potrebu da se poslovne performanse preduzeća unapređuju istovremeno kroz sve tri dimenzije održivog razvoja – ekonomsku, ekološku i socijalnu (Figge et al., 2002a, str. 272).

1. Različiti pristupi integrisanju aspekata društvene odgovornosti i održivog razvoja u Karti izbalansiranih performansi održivog razvoja

Koncept *Karte izbalansiranih performansi održivog razvoja* (SBS) ima novi sadržaj u pogledu upravljačko-kontrolnih dimenzija (perspektiva), a time i novu arhitekturu u odnosu na klasični koncept *Karte izbalansiranih performansi* (BS)

(Figge et al., 2002a). Nicolau et al. (2005) primenu modela SBS sagledavaju kroz nekoliko faza i predstavljaju na sledeći način: 1. Skeniranje postojećeg stanja i performansi preduzeća, 2. Formulisanje vizije, misije i sistema fundamentalnih vrednosti preduzeća, 3. Definisane strategijskih ciljeva preduzeća i njihovo strukturiranje kroz četiri polazne BS perspektive (finansijsku, perspektivu potrošača, internih procesa i učenja i rasta), 4. Integrisanje ovih perspektiva u ekonomski pravac održivog razvoja i dopunjavanje ekološkom i socijalnom dimenzijom održivog razvoja, 5. Identifikovanje sistema merila performansi za sva tri pravca održivog razvoja – ekonomski, ekološki i socijalni.

Različiti su pristupi u integrisanju aspekata društvene odgovornosti i održivog razvoja. Figge et al. (2002a, 2002b) predlažu tri moguća pristupa inkorporiranju dimenzije održivog razvoja (posebno ekološke i socijalne komponente) u BS model, što mu daje karakter SBS i to: 1. Integrisanje ekološkog i socijalnog aspekta u BS sa četiri inicijalne perspektive koje model predlaže, tako što se dodaju ključni faktori uspeha (nosioci performansi) i indikatori performansi korišćenjem pristupa odozgo-naniže kako bi se uključili ekološki i socijalni aspekti; 2. Uvođenje dodatne, pete perspektive u BS, koja bi se mogla nazvati ekološkom i socijalnom perspektivom ili perspektivom društvene odgovornosti i održivog razvoja; 3. Deduktivni pristup, koji iz postojeće BS izvodi specifičan dodatak koji potencira ekološku ili socijalnu dimenziju kroz kartu ekoloških performansi i/ili kartu performansi socijalne odgovornosti. Veoma je bitno istaći pretpostavku ovog pristupa da izvedene ekološke ili socijalne karte ne mogu biti kreirane paralelno sa klasičnom (izvornom) kartom. Suština je da je izvedena ekološka/socijalna karta ekstenzija dva prethodna pristupa. Operativno najjednostavniji pristup jeste uvođenje dodatne, pete perspektive u BS.

Suština procesa koncipiranja SBS je ista kao i kod klasične BS. Proces formulisanja SBS podrazumeva najpre strategijsku analizu resursa (sposobnosti) preduzeća i eksternog okruženja, na osnovu koje treba da proistekne definisanje vizije, misije i fundamentalnih vrednosti preduzeća. Na osnovu toga se definisana vizija diferencira sa aspekta stejkholdera i procesa i to: 1. vlasnika, 2. potrošača, 3. internih procesa (operativnih-nabavke resursa, upravljanja potrošačima, inovacionih), 4. učenja i rasta (usavršavanja, razvoja zaposlenih i povećanja kreativnosti i inovativnosti) i 5. društvene zajednice. SBS koncept potencira kao stejkholdersku grupu društvenu zajednicu, odnose sa akterima u društvenoj zajednici, tj. društvenu odgovornost i održivi razvoj. To znači da umesto četiri postojeće perspektive u novom konceptu ima pet perspektiva performansi. Ta peta perspektiva je neekonomskog karaktera i označava se perspektivom društvene odgovornosti ili održivog razvoja (Krstić, 2012).

Operacionalizacija procesa primene SBS podrazumeva više koraka ili faza. Redosled relevantnih faza u razvijanju SBS je sledeći (Krstić, 2012): 1. Definisane misije, vizije i strategije preduzeća ili poslovne jedinice; 2.

Kreiranje strategije održivog razvoja preduzeća i/ili inkorporiranje elemenata strategije održivog razvoja u strategiju preduzeća ili poslovne jedinice; 3. Identifikovanje ekološke i socijalne izloženosti preduzeća, odnosno analiza strategijske relevantnosti dimenzije društvene odgovornosti i održivog razvoja i determinisanje ključnih perspektiva (dimenzija) u SBS; 4. Identifikovanje ključnih faktora uspeha, pri čemu se posebno naglašavaju ključni faktori uspeha vezani za ekološku ili socijalnu komponentu održivog razvoja, odnosno faktori koji određuju uspešnost u realizaciji strategije održivog razvoja i društvene odgovornosti preduzeća ili poslovne jedinice; 5. Identifikovanje ključnih merila performansi po perspektivama za praćenje dejstva ključnih faktora uspeha; 6. Identifikovanje uzročno-posledičnih veza između dimenzija u SBS i grafičko predstavljanje strategije preduzeća ili poslovnih jedinica tzv. strategijskom mapom; 7. Definisane ciljnih nivoa izabranih merila performansi za budući period (godinu dana, obično); 8. Implementacija modela kroz identifikovanje akcija, programa, aktivnosti uz pomoć kojih će se ostvariti definisani operativni ciljevi. Takođe, posebno se identifikuju i planiraju aktivnosti vezane za društvenu odgovornost i održivi razvoj, odnosno za ekološku i socijalnu dimenziju. Da bi se proces implementacije efikasno sproveo, neophodno je da se svaki korak realizuje adekvatno, pa je relevantno objasniti njihovu suštinu.

2. Identifikovanje relevantnosti ekološke i socijalne dimenzije za poslovanje preduzeća – ključno područje primene Karte izbalansnih performansi održivog razvoja

Ciljevi održivog razvoja preduzeća se u velikoj meri tiču njegovih zaposlenih, pa bi njihovo utvrđivanje trebalo da bude praćeno živom diskusijom u kojoj se daju predlozi, rešenja, izražavaju očekivanja i determinišu smernice njihove realizacije. Stoga kreiranu strategiju povremeno treba modifikovati ili čak radikalnije redefinisati da bi se kroz njenu primenu omogućio željeni rast/razvoj preduzeća u duhu ostvarivanja ciljeva održivog razvoja (Krstić et al., 2008, Lambert et al., 2012, Hansen, Schaltegger, 2012). Ovo je naročito važno u situacijama kada strategijski značaj ekoloških i socijalnih aspekata nije vrednovan na pravi način.

Identifikacija izloženosti ekološkoj i socijalnoj dimenziji kako na nivou poslovne jedinice tako i na nivou preduzeća, neophodan je korak u sagledavanju celishodnosti primene SBS. U tom pravcu se i identifikuje profil tzv. ekološke i socijalne izloženosti preduzeća (Figge et al., 2002a, 2002b).

Tako ispitivanje ekološke izloženosti preduzeća ili poslovne jedinice podrazumeva da se prema tipovima ekološke intervencije (emisije u vazduh, vodu i zemljište; otpad, buka, izgubljena toplotna energija, materijali/sirovine, radijacija, direktne intervencije u prirodi) određuju specifične aktivnosti (akcije, projekti, programi) za preduzeće/poslovnu jedinicu (Figge et al., 2002a).

Strategijski relevantni socijalni aspekti se mogu identifikovati analogno ekološkim aspektima. Međutim, veoma je teško postići njihovu sveobuhvatnu klasifikaciju. Ističe se ipak da socijalni aspekt najviše zavisi od preferencija i vrednosti različitih aktera na poslovnoj sceni. Savetuje se, prema tome, da se klasifikovanje socijalnih faktora izvrši prema uključenim akterima. Pri tome, stejkholderski pristup pruža kvalitetnu i korisnu osnovu za klasifikovanje aktera koji imaju različite socijalne zahteve. U vezi za svakim stejkholderom, odnosno stejkholderskom grupom treba identifikovati zahteve, probleme ili važna pitanja. To znači da je najpre potrebno identifikovati sve relevantne stejkholderske grupe, a zatim se utvrđuju njihovi socijalni zahtevi, problemi, očekivanja.

Utvrđivanje stratejski relevantnih aspekata odnosno područja predstavlja ključni korak u primeni i izvornog BS, ali i novog, proširenog SBS koncepta. Osnovna svrha utvrđivanja stratejski relevantnih aspekata jeste u prevođenju formulisane strategije u uzročno-posledično povezane ciljeve i indikatore. Radi boljeg razumevanja celishodnosti koncepta, neophodno je ponoviti Kaplanovu i Nortonovu (1992) preporuku da se proces identifikovanja stratejski relevantnih aspekata sprovodi po principu odozgo-nadole, tj. da sve glavne inicijative, predlozi i rešenja kreću od najvišeg menadžmenta. Naravno, isti ovaj pristup, koji važi kod tradicionalnog koncepta, može važiti i kod SBS. Jedina razlika u primeni ovog principa kod SBS je u tome što se pored klasičnih perspektiva u obzir uzimaju i ekološka i socijalna dimenzija (Figge et al., 2002b).

Ekološke i socijalne komponente mogu predstavljati stratejske faktore performansi ili ključne faktore uspeha za koje je potrebno utvrditi odgovarajuća merila kako bi se kontrolisalo njihovo dejstvo. U pitanju su merila performansi društvene odgovornosti i održivog razvoja, čija je osnovna uloga upravo da izmere da li su stratejski i suštinski zahtevi u perspektivi postignuti. Ovaj set merila performansi društvene odgovornosti i održivog razvoja predstavlja dopunu sistema indikatora BS-a, odnosno indikatora inkorporiranih u četiri klasične perspektive u izvornom BS konceptu Kaplana i Nortona. Inače, merila perspektive društvene odgovornosti i održivog razvoja koja se mogu koristiti su brojna¹, a njihov izbor se vrši primenom kriterijuma konzistentnosti, kriterijuma mogućeg obezbeđivanja informacija za njihovo merenje, kriterijuma potrebne infrastrukture za merenje (informacija, softvera, kadrova i sl.). Izbor ključnih merila ekoloških performansi u savremenom globalizovanom poslovnom

¹ Na primer: Procenat dobavljača preduzeća (od njihovog ukupnog broja u poslednje tri godine) koji nisu označeni kao zagađivači, broj proizvoda iz asortimana koji se mogu reciklirati, pokazatelji promene kvantiteta otpada iz proizvodnje, promene u kvalitetu vazduha, vode, kao i emisije drugih zagađenja u odnosu na prethodnu godinu, nediskriminacija na poslu, sigurnost posla, pokazatelji humanog aspekta radnog procesa, doprinos preduzeća nivou zaposlenosti na lokalnom nivou, vrednost datih dobrotvornih donacija, godišnji prosečan broj sati obuke vezane za zaštitu na radu, broj incidenata na radu i stopa povrede na radu, broj pozitivnih priča i prikaza u medijima vezanih za etičko ponašanje preduzeća, kao i etičko ponašanje njegovih menadžment struktura, broj slučajeva nepoštovanja etičkog kodeksa preduzeća menadžerskog i nemanadžerskog kadra itd.

ambijentu sve više dobija na značaju, s obzirom da se savremena preduzeća suočavaju sa rastućim ekološkim i socijalnim izazovima (Tsai et al. 2009). Na prvom mestu, tu su zakoni koji primoravaju preduzeća da preuzmu odgovornost za svoje ekološke akcije što, posledično, dovodi preduzeće u situaciju da stalno meri i prati svoje ekološke performanse.² One će, s obzirom na svoj značaj, pomoći menadžerima u procesu donošenja strategijskih odluka i u sagledavanju njihovog uticaja na ukupne poslovne performanse (Klassen, McLaughlin, 1996).

3. Ilustracija razvijanja SBS na primeru preduzeća

Preduzeće „FRU“ bavi se preradom svežeg voća, sušenjem i zamrzavanjem. Sušenjem se prerađuje šljiva, a zamrzavanjem višnja, kupina i jagoda. Proces sušenja obavlja se u posebno napravljenim sušarama, a zamrzavanje u hladnjači. Preduzeće funkcioniše u privredno nerazvijenoj oblasti, a sirovinama se snabdeva od proizvođača iz svog regiona (putem direktnog otkupa svežeg voća). Uspešan je prerađivač voća na tržištu na kojem ciljna grupa (mlekare, konditorska industrija) iskazuje tražnju za proizvodima preduzeća „FRU“, ali takođe i stroge zahteve za visokim kvalitetom koji prate odgovarajući sertifikati (ISO, HACCP). Istraživanja koja je preduzeće sprovelo pokazala su da ciljno tržište zahteva voće višeg kvaliteta, što zapravo znači veću posvećenost zdravstvenim i bezbednosnim karakteristikama, ali i drugim odlikama kvaliteta. Ovo je posebno važno s obzirom da se deo zamrznutog programa prodaje mlekarama koje proizvode voćne jogurte. Ekološka i socijalna komponenta do sada nisu nalazile mesto u poslovnoj strategiji ovog preduzeća. S druge strane, kupci obično nisu voljni da za povećani kvalitet izdvoje dodatna sredstva, pa je preduzeće „FRU“ prinuđeno na stvaranje vidljivog poboljšanja kvaliteta i držanja cene na istom nivou što je duže moguće. Prema navedenim podacima, nova vizija i osnova strategije top menadžmenta preduzeća bila bi *proizvoditi i prodavati visoko kvalitetno i dugotrajno voće po konkurentnim cenama kupcima sa izraženim potrebama za zdravstveno bezbednim proizvodima*. Efikasnu realizaciju takve strategije omogućava primena BS koncept proširenog komponentama ekološke i socijalne odgovornosti poslovanja (Krstić, Ivanović, 2010, 2012).

3.1. *Perspektive u poslovanju preduzeća „FRU“*

Finansijska perspektiva u poslovanju preduzeća se pretežno sastoji od finansijskih indikatora. Pored glavnih finansijskih merila (vrednost za akcionare, dodata ekonomska vrednost, prinos na kapital), prodaja i troškovi se takođe smatraju važnim pokazateljima koji se utvrđuju u okviru merila

² O značaju merila ekoloških performansi govori i činjenica da je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), njima namenila poseban standard – ISO 14031 – Standard o vrednovanju ekoloških performansi.

finansijske perspektive. Specifična ekološka i socijalna merila se obično ne mogu naći unutar finansijske perspektive. Tako se finansijska ciljna merila mogu postaviti u formi ciljeva i načina njihove realizacije, recimo porast stope neto dobiti sa 3% na 5% u roku od 3 godine, što će se postići povećanjem obrta za 25% i putem rasta stope prinosa na prodaju sa 5% na 6,5%.

Perspektiva potrošača okrenuta je ka potrošačima ili kupcima proizvoda preduzeća. Fokus je na ciljnoj grupi potrošača na koju će biti usmerena značajna pažnja, napori i resursi, jer se od nje očekuju i najveći doprinosi u formiranju finansijskih rezultata/performansi. Ako je preduzeće „FRU“ prilikom determinisanja finansijske perspektive odlučilo da prodaju poveća za 25%, to će biti u stanju da učini podizanjem tržišnog učešća sa 15% na 20% u ciljnom potrošačkom segmentu. Uprava preduzeća je uverena da će odgovarajućim programima unapređenja prodaje uspeti da ostvari željene nivoe performansi. Kao faktor sa velikim uticajem u postizanju satisfakcije potrošača, javlja se kvalitet proizvoda koji je, u ovom kontekstu, od strategijskog značaja za ostvarenje pomenutog cilja.

Slika 1: Perspektiva potrošača u preduzeću „FRU“

		Ekološka izloženost				Socijalna izloženost			
						Direktni stejkholderi		Indirektni stejkholderi	
		Štetne emisije	Otpad	Materijalni Input/ intenzitet	Energetski intenzitet	Interni	Iz lanca vrednosti	Iz lanca vrednosti	Društvena zajednica
Ključna merila performansi	Tržišni udeo Cilj: sa 15% na 20%								
	Satisfakcija potrošača					Potrošači			
Ključni faktori performansi	Atributi proizvoda Dugotrajni proizvodi koji ne sadrže štetne supstance			Zagađenost pesticidima		Potrošači		Zdravstvene ustanove Higijenski zavodi	
	Odnosi sa potrošačima								
	Ekološki i društveno odgovorni imidž					Potrošači			

Vodeći indikatori performansi ovog preduzeća pokazuju na koji način ono planira da ostvari tržišni uspeh. Analiza tržišta je pokazala da su proizvodi koji su zdravstveno bezbedni najvažniji aspekt u perspektivi potrošača preduzeća. Kao posledica toga, pojavljuju se uticaji zdravstvenih ustanova, higijenskih zavoda kao specifičnih interesnih grupa čiji je zadatak da kontrolišu da se u promet pusti samo hrana koja zadovoljava stroge zdravstvene, mikrobiološke i druge standarde. U vezi sa takvim karakteristikama proizvoda pojavljuje se izvesna doza pritiska od strane asocijacija potrošača i nevladinih organizacija čije se prisustvo ovde smatra strateški važnim i menadžment se, na osnovu svega navedenog, trudi da stvori ekološki i socijalno odgovorno preduzeće. Naravno, ova perspektiva je samo deo ukupnog mozaika napora ka ostvarivanju stabilnih i zadovoljavajućih poslovnih performansi u kontekstu savremenih težnji za ekološki i socijalno odgovornim ponašanjem preduzeća, a njene implikacije najbolje se mogu prikazati na slici 1.

Slika 2: Perspektiva internih procesa u preduzeću „FRU”

		Ekološka izloženost				Socijalna izloženost			
		Štetne emisije Otpad		Materijalni inputi/intenzitet	Energetski intenzitet	Direktni stejkholderi		Indirektni stejkholderi	
						Interni	Iz lanca vrednosti	Iz lanca vrednosti	Društvena zajednica
Ključna merila performansi	<i>Inovacioni proces</i>								
	<i>Proizvodni proces</i>								
	Štetne materije u proizvodima			Zagadenost pesticidima					
	Proizvodni troškovi								
	<i>Uslužni proces</i>								
Ključni faktori performansi	Kontrola kvaliteta aktivnosti nabavke poluproizvoda			Nivo zagadenosti poluproizvoda					
	Korišćenje štetnih supstanci u proizvodnji			Korišćenje hlorno baziranih čimilaca					
	Efikasnost korišćenja energije, vode i materijala			Korišćenje vode za razne procese	Korišćenje energije za razne procese				

Perspektiva internih procesa ima posebnu važnost jer podrazumeva identifikovanje procesa koji su suštinski relevantni za postizanje ciljeva u perspektivi potrošača i finansijskoj perspektivi. U tu svrhu potrebno je definisati kako će ciljevi dve prethodno opisane perspektive biti postignuti i kako će se uspostaviti neophodne veze između ovih perspektiva i perspektive internih procesa. Ključna merila performansi u okviru ove perspektive mogu biti predstavljena u tri parcijalna procesa – inovacije, operacije (proizvodnja) i usluge potrošačima (slika 2). Indikatori u okviru ovih procesa mogu biti dalje podjeljeni na merila koja se tiču troškova, vremena i kvaliteta.

Centralni, ključni faktori performansi u ovom preduzeću, u procesnoj perspektivi, jesu kontrola kvaliteta aktivnosti nabavke sirovina, kontrola korišćenja štetnih supstanci u proizvodnji, kao i efikasnost korišćenja energije, vode i materijala u procesima.

Slika 3: Perspektiva učenja i rasta u preduzeću „FRU”

		Ekološka izloženost				Socijalna izloženost			
						Direktni stejkholderi		Indirektni stejkholderi	
		Štetne emisije	Otpad	Materijalni inputi/ intenzitet	Energetski intenzitet	Interni	Iz lanca vrednosti	Iz lanca vrednosti	Društvena zajednica
Ključni faktori performansi	Ključna merila performansi	Satisfakcija zaposlenih				Zaposleni			
	Potencijali zaposlenih								
	Fluktuacija zaposlenih								
	Radna atmosfera Zdravlje i bezbednost zaposlenih	Emisije previše toplog ili hladnog vazduha		Korišćenje freona					

Perspektiva učenja i rasta, najjednostavnije rečeno, opisuje infrastrukturu koja je neophodna za postizanje ciljeva drugih perspektiva. Najvažnije oblasti u okviru ove perspektive su kvalifikacije i motivacija zaposlenih, kao i njihova orijentisanost ka ostvarenju ciljeva. Kao i u svim drugim perspektivama, ciljevi i indikatori su kauzalno povezani sa perspektivama višeg nivoa da bi se moglo demonstrirati kako strategijski relevantni aspekti perspektive učenja i rasta

doprinosе uspešnoj implementaciji strategije. Uspešna implementacija strategije preduzeća „FRU“ uslovljena je ključnom pretpostavkom koja se ogleda u visoko motivisanim i zadovoljnim zaposlenima, pa se može izvesti zaključak da je satisfakcija zaposlenih strategijski najvažnije i ključno merilo performansi u perspektivi učenja i rasta (slika 3).

Menadžment svakog, pa i preduzeća „FRU“, veruje da je pozitivna radna klima i atmosfera ključna u postizanju visoke satisfakcije zaposlenih. U tom kontekstu, kvalitet i čistoća vazduha na proizvodnim mestima ovog preduzeća igra važnu ulogu. Kada se ovo posmatra, zaposleni su zbog specifičnosti tehnologije rada najviše izloženi previsokoj temperaturi vazduha (zbog rada sušara), kao i niskoj temperaturi (usled rada hladnjače). Takođe, kao osnovni rashlađivač za hladnjaču koristi se freon, čije bi potencijalno curenje moglo da ugrozi zdravlje zaposlenih i dovede do zagađenje vazduha.

3.2. Neekonomska perspektiva preduzeća „FRU“

Na uspešno ostvarivanje strategije preduzeća „FRU“ mogu značajno uticati strategijski relevantni ekološki i socijalni aspekti i to putem mehanizama različitih od tržišnog sistema, pa treba proveriti da li oni postoje. Odluka o uvođenju ove dodatne neekonomske perspektive može se doneti odgovorom na sledeća pitanja:

Da li postoje neki ekološki i socijalni aspekti koji utiču na uspeh preduzeća „FRU“?

Odgovor na ovo pitanje se može potražiti u matrici na slici 4. Tu su predstavljeni relevantni ekološki i socijalni aspekti sa dve kategorije potencijalnih strategijskih suštinskih aspekata ove tzv. neekonomske perspektive. Prva kategorija je legalitet i podrazumeva usklađenost sa ekološkom i socijalnom regulativom i pravnim zahtevima. To bi značilo da proizvođači voća ispunjavaju sve uslove propisane zakonom za rad u preduzeću. U okviru druge kategorije obuhvaćen je organizacioni legitimitet. Međutim, u direktnoj proizvodnji voća većinu zaposlenih čine ljudi sa niskim stepenom obrazovanja te samim tim i znanja o značaju strogog poštovanja procedura iz standarda kvaliteta koje obezbeđuju zdravstveno bezbedne proizvode. Upravo zbog toga, proizvođači voća, tačnije njihov stepen stručnog znanja predstavlja predmet interesovanja raznih društvenih grupa (kupaca, nevladinih organizacija, sanitarnog inspektorata i sl.) koje imaju interesa da proizvodi preduzeća budu visokog kvaliteta.

Slika 4: Neekonomska perspektiva u preduzeću „FRU“

		Ekološka izloženost					Socijalna izloženost		
		Štetne emisije	Otpad	Materijalni inputi/intenzitet	Energetski intenzitet	Interni	Direktni stejkholderi		Indirektni stejkholderi
							Iz lanca vrednosti	Iz lanca vrednosti	
Ključni faktori performansi	Aspekt legitimeta Edukacija i stručnost proizvođača voća						Kupci		Nevladine organizacije
	Aspekt legalnosti Edukacija i stručnost proizvođača voća								Zdravstvene ustanove i sanitarni inspektorat

Da li ovi ekološki i socijalni aspekti predstavljaju stratejska suštinska pitanja na koja preduzeće „FRU“ treba da odgovori da bi uspešno implementiralo strategiju?

Uvođenje neekonomske perspektive je opravdano u situaciji kada ekološki/socijalni aspekti predstavljaju stratejska područja poslovanja preduzeća. Pri tome se u obzir uzimaju dva teorijska polazišta. U prvom, uvođenje alternativne perspektive služi da ukaže na ozbiljne posledice po stratejski uspeh „FRU“ ukoliko zahtevi neekonomske perspektive ne bi bili ispunjeni. Što su ove posledice jače i ozbiljnije, to je veći značaj odgovarajućih ekoloških i socijalnih (neekonomskih) aspekata. S druge strane, preduzeće treba da odvoji stratejski važna pitanja od ostalih faktora i područja svog poslovanja. Konačno, neekonomska perspektiva treba da bude uvedena da bi se u obzir uzeli suštinski aspekti iz okruženja preduzeća.

Koji je najznačajniji doprinos neekonomskog aspekta u ostvarivanju strategije preduzeća „FRU“?

Na slici 4 može se uočiti da socijalna izloženost proizvođača voća predstavlja ključni neekonomski faktor uspešnosti preduzeća „FRU“. Ovakva izloženost je posledica toga što su dobavljači preduzeća iz nerazvijenog regiona zemlje, sa niskim nivoima obrazovanja i stručnog znanja o proizvodnji voća, što implicira rizike upotrebe previše hemijskih sredstava koja su štetna po zdravlje

ljudi. Voće koje sadrži takve materije nije zdravo za dalju preradu jer može ugroziti sve druge učesnike u lancu vrednosti. Otuda i njihovo interesovanje za proizvođače voća. Nevladine organizacije vrše otvoreni i javni pritisak da bi se zabranilo korišćenje određenih (veoma štetnih) vrsta pesticida, a upotreba drugih maksimalno smanjila. Sanitarni inspektorat kontroliše kvalitet proizvedenog voća i zahteva stalnu analizu uzoraka. Na kraju, ali ne i po značaju, kupci zamrznutog i sušenog voća žele da znaju koji je to kvalitet voća koje će ući u njihove finalne proizvode (koji im donose profit). Preduzeće „FRU“ je zbog toga identifikovalo društveno odgovorni imidž kao suštinsku strategijsku stavku u perspektivi potrošača. Ovaj strategijski cilj će biti postignut jedino ako preduzeće „FRU“ uspe da dokaže da njegovi dobavljači i ostale ugovorne strane ne koriste u svojoj proizvodnji nedozvoljena hemijska sredstva, suviše štetna za ljude i okolinu. Izraženo javno negodovanje povodom ovog osetljivog pitanja bi moglo da uništi konkurentsku prednost društveno odgovornog imidža ovog preduzeća. S druge strane, ako preduzeće „FRU“ uspe da pozicionira sebe kao kredibilnog tržišnog aktera koji ne saraduje sa dobavljačima koji koriste štetne hemikalije u proizvodnji voća, to može voditi održivoj konkurentskoj prednosti. Posledični indikator u neekonomskoj perspektivi iskazan u obliku korišćenja štetnih pesticida je usko povezan sa perspektivom potrošača. Ipak, najvažniji ključni faktor performansi za izbegavanje problema štetnih hemikalija u proizvodnji se može pronaći u procesnoj perspektivi, s obzirom da je preduzeće „FRU“ steklo specijalnu rutinu u svojim aktivnostima kontrole kvaliteta.

3.3. Strategijska mapa preduzeća „FRU“ zasnovana na SBS

Poslednja dva koraka u implementaciji SBS – *definisanje ciljeva i merila i njihova implementacija u upravljački sistem* su razjašnjena i analizirana kroz detaljnu prezentaciju perspektiva SBS koncepta i kroz prezentovanje strategijske mape preduzeća „FRU“. Prilikom analiziranja SBS perspektiva važno je istaći da identifikovani kauzalni odnosi između strategijski relevantnih aspekata ne postoje samo između vodećih i posledičnih indikatora u okviru jedne perspektive. Svi aspekti i indikatori treba da budu direktno ili indirektno povezani sa finansijskom perspektivom. Strategijski suštinski aspekti nižih nivoa perspektiva služe za postizanje seta ciljeva koji su dati od strane indikatora viših nivoa perspektiva. Svaki put kada se prelazi sa višeg na prvi niži nivo (kaskadni princip), treba sa sigurnošću i eksplicitno pokazati kako će niži nivoi ključnih faktora uspeha i ključnih indikatora performansi doprineti postizanju ciljeva na višim nivoima perspektiva. Na ovaj način postoji mogućnost kreiranja hijerarhijskog lanca „uzrok-posledica“ koji povezuje sve strategijski relevantne aspekte u pravcu uspešnog izvršenja strategije. Prema ovako definisanom procesu sledi da su svi strategijski relevantni aspekti predstavljeni adekvatnim vodećim i posledičnim indikatorima performansi i da

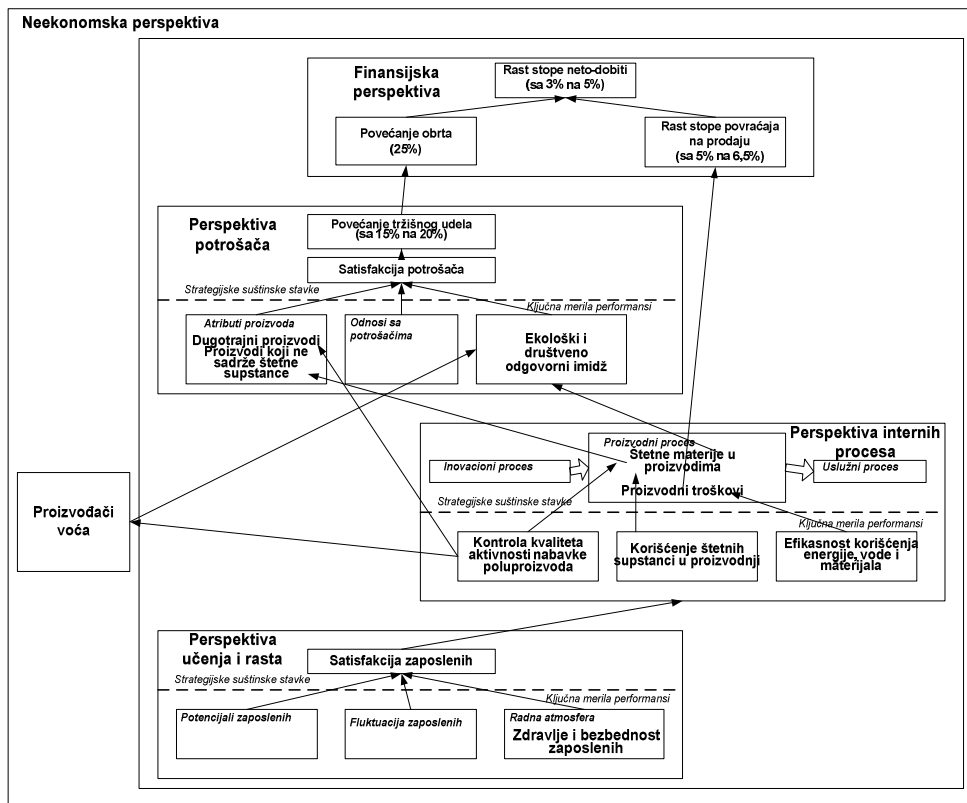
su deo mreže uzrok-posledica koja vizualizuje i prevodi ciljeve u konkretne akcije (Johnson, 1998). Kretanjem kroz perspektive, sledeći princip odozgo-nadole, strategijska relevantnost ekoloških i socijalnih aspekata se utvrđuje kao i za sve druge tradicionalne aspekte BS preduzeća. Ovo osigurava kompletnu i vrednosno orijentisanu integraciju ekološke i socijalne komponente u ukupan upravljački sistem preduzeća.

Rezultat procesa formulisanja SBS može se grafički predstaviti korišćenjem *strategijske mape*. Takva mapa pokazuje sve ekonomske, ekološke i socijalne aspekte, identifikovane kao strategijski relevantne, predstavljene u hijerarhijskoj mreži lanca „uzrok-posledica“. Kada se strategijski relevantni aspekti identifikuju i harmonizuju, sledeći korak je definisanje ciljeva i indikatora u cilju kontrole i upravljanja poslovnim performansama u pravcu dugoročnog uspeha i doprinosa održivom razvoju preduzeća.

Slika 5 pokazuje strategijsku mapu preduzeća „FRU“ koja, u cilju poboljšanja stope neto-dobiti na 5%, želi da poveća svoj obrt za 25% uvećanjem tržišnog udela sa 15% na 20%. U postizanju ovih ambicioznih ciljeva preduzeće „FRU“ biće uspešno jedino ukoliko u većoj meri uskladi svoje proizvode sa zahtevima potrošača. Kako bi se približilo potrošačima, preduzeće treba da formuliše i implementira adekvatnu marketing strategiju čija suština bazira na „zelenim“ proizvodima, proizvodima bez štetnih supstanci i na izgradnji ekološkog i socijalnog imidža. Posledično, smanjenje štetnih supstanci u proizvodima je jedan od glavnih ciljeva procesne perspektive. Ovo će se ostvariti nabavkom „zelenih“ sirovina, kao i korišćenjem ekološki i zdravstveno bezbednih inputa u proizvodnji. Naravno, u obezbeđivanju manje štetnih sirovina, sektor nabavke mora kontrolisati i voditi računa da lanac vrednosti ne uključuje proizvođače voća koji ne obraćaju pažnju na standarde kvaliteta i koriste zabranjene hemijske supstance u uzgajanju voća. Istovremeno, „FRU“ želi da postigne postavljene finansijske ciljeve povećanjem stope povraćaja na prodaju sa 5% na 6,5% i to će biti postignuto smanjenjem troškova kroz efikasniju upotrebu energije, vode i materijala. „FRU“ vrlo dobro zna da uspešna implementacija i izvršenje njegove ambiciozne strategije zahteva visoko motivisane i zadovoljne zaposlene.

Strategijska mapa preduzeća „FRU“ ukazuje da su strategijski relevantni ekološki i socijalni aspekti integrisani u SBS koncept. Posledično, ekološki i socijalni aspekti, kako iz tržišnog, tako i iz netržišnog okvira, integrišu se u glavne tokove upravljačkog sistema preduzeća „FRU“. Ekološke i socijalne komponente u preduzeću „FRU“ koje nisu uključene u SBS koncept predstavljaju tzv. higijenske faktore, koji ih ne čini manje značajnim. Njima se mora pažljivo upravljati kako ne bi, u nekom trenutku, predstavljali kočnicu daljem razvoju.

Slika 5: Strategijska mapa preduzeća „FRU“



Zaključak

Inkorporiranje komponenti održivog razvoja u BS koncept kao proces kroz koji organizacija upravlja performansama i generiše vrednost postaje imperativ poslovanja savremenih preduzeća. Koncipiranje novog, teorijski konzistentnog i praktično primenljivog SBS modela, u modernoj „ekonomiji znanja“ zahteva definisanje, merenje, unapređivanje, vrednovanje i efektivno i efikasno upravljanje performansama održivog razvoja.

Generalno, peta (neekonomska) perspektiva u modelu može se označiti perspektivom društvene odgovornosti i održivog razvoja. Ona je usmerena na zahteve i interese društvene zajednice kao specifičnog stejkholdera preduzeća. Ova perspektiva treba da pokrije ekološki i socijalni aspekt održivog razvoja, odnosno da potencira težnju savremenih preduzeća za povećanjem društvene odgovornosti i održivog razvoja. Unapređenje ovog koncepta je u funkciji efikasnijeg upravljanja poslovnim performansama u smislu upravljanja ekonomskim i neekonomskim determinantama poslovnih performansi.

Ekonomске determinante poslovnih aktivnosti preduzeća obuhvaćene su postavkom poslovnih perspektiva u klasičnom BS konceptu, a neekonomске determinante poslovne aktivnosti (društveno odgovorno poslovanje) se može obuhvatiti uključivanjem ekoloških i socijalnih dimenzija održivog razvoja.

Teorijsko determinisanje metodološkog okvira SBS (perspektiva, pristupa, indikatora performansi) je izazov menadžerima preduzeća koji u savremenim uslovima imaju zahtev pojačane društvene odgovornosti. Njen značaj ogleđa se u činjenici da unapređenje performansi društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja ima uticaja na poslovni uspeh i konkurentnost preduzeća.

Literatura

- Bieker, T., (2003) "Sustainability management with the Balanced Scorecard", *International Summer Academy on Technology Studies - Corporate Sustainability*, pp. 1-17.
- Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C-U., Hockerts, K (2001) "Towards the Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy", *Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment*, IWOe-HSG, University of St. Gallen
- Cheng, C. Y., Fet, A. M., Holmen, E. (2010) "Using a Hexagonal Balanced Scorecard Approach to Integrate Corporate Sustainability into Strategy", *16th International Sustainable Development Research Conference*, Hong Kong: The Kadoorie Institute, The University of Hong Kong, pp. 1-17
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., (2002a) "The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy", *Business, Strategy and the Environment* 11(5): 269-284.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., (2002b) "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management", *10th International Conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg, Sweden.
- Hansen, E. G., Schaltegger, S., (2012) "Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation", *Working Paper*, Centre for Sustainability Management.
- Henry, J. F., Journeault, M. (2008) "Environmental Performance Indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms", *Journal of Environmental Management*, 87: 165-176.
- Hsu, Y.L., Liu, C.C., (2009) "Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard", *Environmental Monitoring and Assessment*, 170(1-4): 599-607.
- Johnson, S.D., (1998) "Identification and selection of environmental performance indicators: Application of the balanced scorecard approach", *Corporate Environmental Strategy*, 5(4): 34-41.

- Kaplan R., David N., (1996) *Transalting Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan R., Norton D., (2001) *The Strategy Focus Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan R., Norton D., (2004) *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, R., Norton, D., (1992) “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February: 72-79.
- Kaplan, R., Norton, D., (1997) *Balanced Scorecard Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, p. 71.
- Klassen, R.D., McLaughlin, C.P., (1996) “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, *Management Science*, 42(8): 1199-1214.
- Krstić B., Ivanović V., (2010) “Inkorporiranje dimenzija održivog razvoja u model Balansne karte performansi preduzeća”, u Spasić D. i Stanković Lj. (eds.), *The Challenges of Economic Science and Practice in the 21st century*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 399-408.
- Krstić, B., (2012) *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*, Niš: Ekonomski fakultet.
- Krstić, B., Ivanović, V., (2012) “Developing and implementing the SBS model with the aim of improving enterprise competitiveness”, *Facta Universitatis*, 9(2): 177-192.
- Krstić, B., Ivanović-Đukić, M., (2011) “Povezivanje ciljeva društvene odgovornosti sa strategijom za unapređenje konkurentnosti preduzeća”, *Nauka i svetska ekonomska kriza*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 269-279.
- Krstić, B., Jovanović, S., Janković-Milić, V. (2008) “Sustainability Performance Management System of Tourism Enterprises”, *Facta Universitatis*, 5(2): 123-131.
- Lambert, S. C., Carter, A. J., Burritt, R. L., (2012) “Recognising Commitment to Sustainability through the Business Model”, *Working Paper No. 6*, Centre for Accounting, Governance and Sustainability Occasional.
- Nicolau, M, Teodorescu, M., Constantin, L., Teodorescu, C., (2005) “Balanced Scorecard and Sustainable Enterprise Strategy”, *Project title: Integrated Support for Sustainable Development of Chemical Industry Companies, through Implementation of Eco-Efficiency Principles - INTEGR-IT*
- Thoresen, J. (1999) “Environmental performance evaluation – a tool for industrial improvement”, *Journal of Cleaner Production*, 7: 365-370
- Tsai, W.H., Chou, W.C., Hsu, W., (2009) “The sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment: an effective MCDM model”, *Journal of the Operational Research Society*, 60(10): 1396-1410

HOW TO APPLY THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD CONCEPT

Abstract: Many successful enterprises have identified a large significance of non-economic determinants of business and their influence on competitive success. Social responsible behaviour becomes an imperative of modern business environment. Corporate social responsibility emphasizes more effective environmental and social performance management so that its influence on financial performance becomes more and more obvious. In that sense, the aim of this paper is to point out the theoretical foundations of the Sustainability Balanced Scorecard (SBS) concept, and to demonstrate an example of enterprise, which will show how to develop SBS in the aim of its successful application.

Keywords: environmental performance, social performance, sustainable development, enterprise.