

BALANSNE KARTE

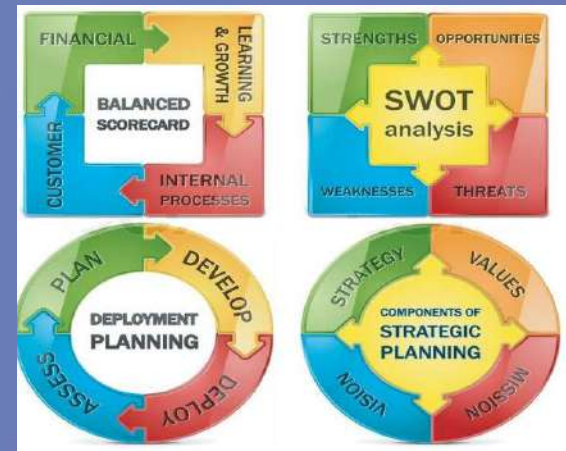
-Balanced Scorecards (BSC)-

Prof. dr Mirjana Misita

1 Pojam i značaj balansnih karata

Pojam Balansnih karata datira iz 1992. godine kada su Kaplan i Norton objavili članka u Harvard Business Review: Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Kaplan je profesor Upravljačkog računovodstva (controllinga) na Harvard Business School, dok je Norton radio kao menadžment konsultant.

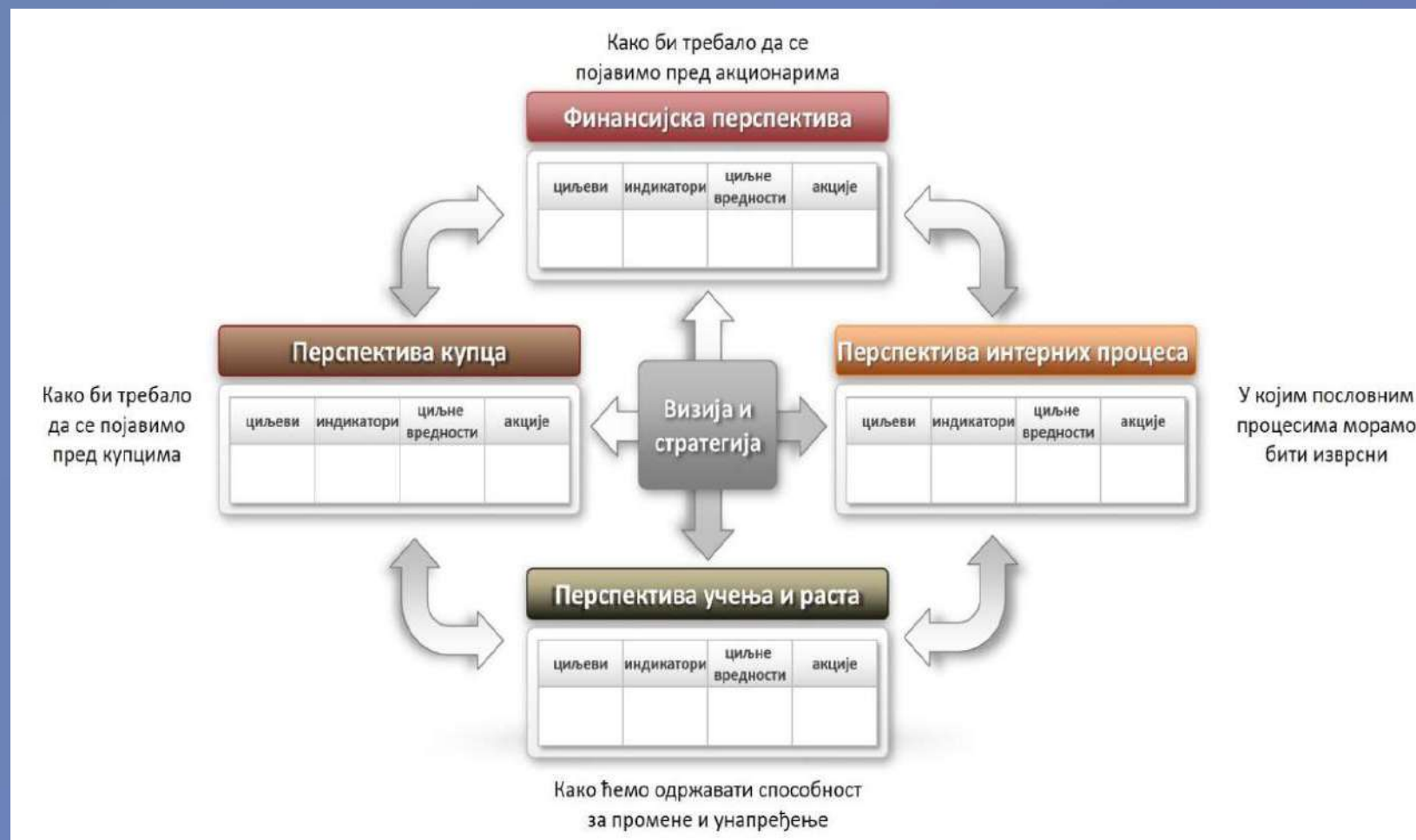
Godine 1996. izašla je i njihova zajednička knjiga: The balanced scorecard: translating strategy into action. Oni su приметli da dosadašnji način merenja učinka (performansa) u kompanijama nije dobar. Merenje i evaluiranje učinka u kompanijama previše je jednostrano i nejasno.



Kaplan i Norton su ukazali da dotadašnji način praćenja performansi ima sledeće nedostatke:

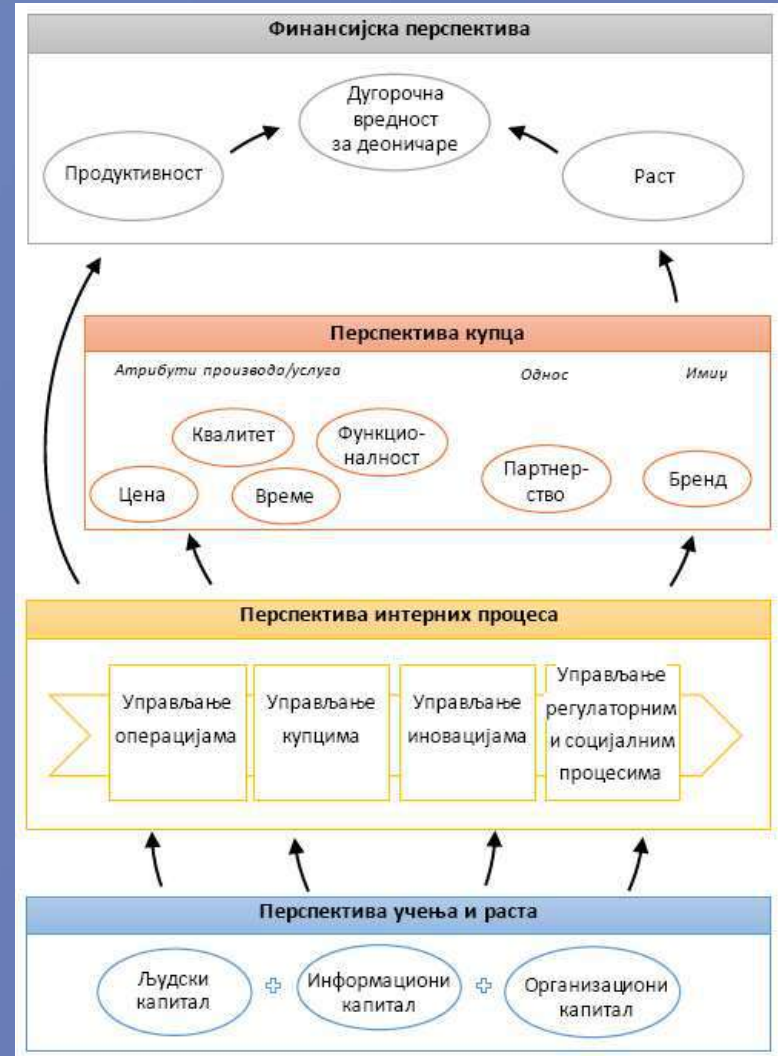
- **Jednostranost**, jer prvenstveno posmatramo finansijski učinak, kao što su prodaja, profit i iskorišćenost kapitala .Ovi pokazatelji govore samo da li smo u prošlosti bili uspešni ili ne. Oni ne govore o izgradnji odnosa s kupcima, o razvoju ljudi u kompaniji, niti o poboljšanju internih poslovnih procesa. Sa druge strane, ova tri nefinansijska pokazatelja (kupci, ljudi, procesi) garantuju dugoročnost, a posredno, i finansijsku stabilnost.
- **Nejasno**, jer smo preplavljeni mnoštvom KPI i ne možemo da razlikujemo šta je važno a šta ne. Zašto ne radimo onako kako se radi u sportu? U sportu se svi bitni podaci prikazuju na jednom mestu, na semaforu (na stadionu) ili na jednoj listi poena (npr. u golfu). Tako možemo na prvi pogled da vidimo gde smo, koji su zadaci završeni a šta ostaje da se uradi. Tako je rođena ideja o scorecardu. S obzirom na to da su važni ne samo rezultati (ishodi), već i akcije koje dovode do uspeha, svi glavni aspekti jednog poslovanja (koje Kaplan i Norton nazivaju „perspektive”) treba da se prikažu na „uravnotežen” (balanced) način. To znači da treba da se prikažu kao „uravnotežena lista poena” tj. „usklađena lista ciljeva” – balanced scorecard.

Forma Balansne karte



Ova osnovna forma prati četiri perspektive:

- finansije
 - kupce
 - interne procese i ljude.
- u okviru kojih se posmatraju:
- ciljevi
 - KPI
 - targeti i
 - inicijative (plan akcije).



Finsnsijska perspektiva

Stvoriti određenu vrednost za kompaniju je cilj cvake strategije. Finansijski ciljevi služe kao fokus i za ciljeve i za merila u ostalim perspektivama BSC-a. Finansijska perspektiva je najbitniji aspekt poslovanja jer je ostvarenje dobiti cilj poslovanja. Neki tipični finansijski ciljevi na koje se kompanije fokusiraju su profitabilnost, rast tržišnog učešća, vrednost za akcionare. Bitno je i redovno sastavljanje izveštaja o finansijskom položaju kako bi se unapredio kvalitet, vreme reagovanja i produktivnost kompanije.

Bez obzira na različita merila finansijskog uspeha, kompanije svoju ekonomsku vrednost povećavaju preko dva pristupa: **rasta prihoda i povećanje produktivnosti.**

Strategija rasta prihoda fokusira se na razvoj novih izvora prihoda i povećanje profitabilnosti.

Ona ima dve komponente:

1. izgradnju franšize, koja se odnosi na razvoj novih izvora prihoda sa novih tržišta, novih proizvoda ili novih potrošača;
2. povećanje vrednosti za potrošača koje vodi povećanju prodaje postojećim potrošačima zahvaljujući boljem odnosu sa njima, ponudu kompletnih rešenja za zadovoljenje potrošačkih potreba i slično.

Strategija rasta produktivnosti fokusira se na:

1. poboljšanje strukture troškova kroz smanjenje direktnih i indirektnih troškova;
2. poboljšanje iskorišćenosti aktive kroz smanjenje fiksnih i obrtnih sredstava neophodnih za funkcionisanje postojećeg biznisa.

Strategija rasta produktivnosti daje bolje rezultate u kratkom roku, za razliku od strategije rasta prihoda koja daje bolje rezultate u dugom roku, ali jedina obezbeđuje prosperitet kompanije u budućnosti.

Perspektiva kupaca

Osnova bilo koje strategije je predlog vrednosti koji se isporučuje potrošaču. To je jedinstveni miks proizvoda, cene, usluge, odnosa i imidža koji kompanija nudi kupcu.

Kompanija razlikuje svoj predlog vrednosti, birajući jednu od tri strategije: **operativne efikasnosti, bliskosti sa kupcem i proizvodnog liderstva.**

Kompanije koje forsiraju strategiju operativne efikasnosti teže konkurentnosti u ceni, kvalitetu proizvoda, izboru proizvoda, odličnom vodećem vremenu i isporuci na vreme.

Kompanije koje forsiraju strategiju bliskosti sa kupcem teže da budu odlične u svojim odnosima sa njima uključujući izvanrednu uslugu i rešenja za zadovoljenje potreba kupaca.

Kompanije koje forsiraju strategiju proizvodnog liderstva teže da budu odlične po pitanju karakteristika proizvoda, njegove funkcionalnosti i drugih performansi.

Vremenska perspektiva realizacije strategije operativne efikasnosti, bliskosti sa kupcem i liderstva je različita. Prva se može realizovati u najkraćem roku, druga u srednjem i treća u najdužem roku.

Perspektiva internih procesa

Sve poslovne procese Kaplan i Norton svrstavaju u četiri kategorije:

1. **Inovativni procesi** (razvoj proizvoda, brzina dopremanja do tržišta);
2. **Procesi upravljanja kupcima** (razvoj rešenja, usluge kupcima, upravljanje odnosima sa kupcima, savetodavne usluge);
3. **Operativni procesi** (proizvodna efikasnost, smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, smanjenje vremena proizvodnog ciklusa);
4. **Procesi vezani za regulatorno okruženje i prirodnu sredinu** (zdravlje, sigurnost, ekologija i društvo).

Svi ovi procesi su bitni za svaku kompaniju. Međutim, kompanija mora da bude izuzetno dobra u onim procesima koji imaju maksimalni učinak na predlog vrednosti kupaca. Kompanije koje forsiraju strategiju operativne efikasnosti naročito razvijaju operativne procese. Strategija bliskosti sa kupcima zahteva postizanje perfektnosti u procesima upravljanja kupcima, a strategija liderstva zahteva perfektnost u inovacionim procesima.

Postizanje perfektnosti u izvođenju jedne grupe procesa ne znači zapostavljanje druge dve grupe procesa.

Perspektiva učenja i razvoja

Ovom se perspektivom definišu sledeće tri kategorije neophodne za realizaciju strategije:

1. **strateške kompetentnosti** (veštine i znanje koje je neophodno zaposlenima kako bi oni bili sposobni da podrže strategiju);
2. **strateške tehnologije** (informacioni sistem, baze podataka, metode neophodne za podršku strategije);
3. **organizaciona klima** (kulturne promene koje će obezbediti motivaciju i autoritet zaposlenima neophodnim za strategiju).

Različiti predlozi vrednosti i interni procesi zahtevaju različite strategije upravljanja znanjem. Za izvođenje strategije operativne efikasnosti bitno je obezbeđenje kretanja know-how od najboljih poslovnih jedinica ka ostalima. Strategija bliskosti sa kupcima zahteva od zaposlenih da razumeju potrebe kupaca kako bi se izgradio dugoročan odnos sa njima. Strategija proizvodnog liderstva zahteva razvoj znanja upravljanja inovacijama i komercijalizacijom novih proizvoda.

Balansna karta ima četiri funkcije:

1. Prevođenje vizije

Da bi svi zaposleni djelovali u istom smjeru, neophodno je da se strategija pojednostavi, kako bi bila razumljiva svim zaposlenima

2. Komuniciranje i povezivanje

Omogućava se usklađivanje strategija i ciljeva preduzeća sa strategijama i ciljevima užih jedinica

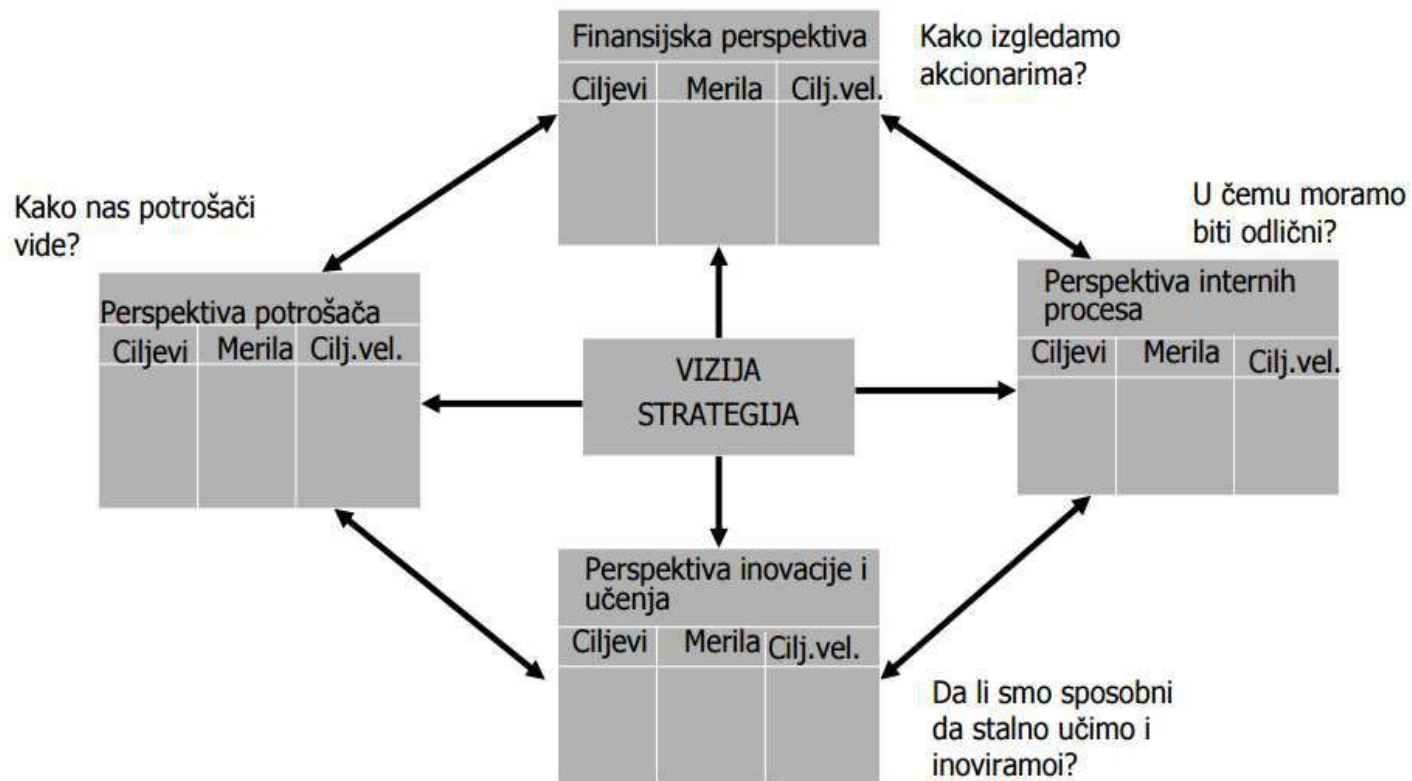
3. feedback i učenje

Svi uspjesi proizilaze iz unutrašnjosti, pa se preduzeće treba posvetiti učenju zaposlenih da preduzimaju inicijative kako bi predupredili poslovanje

4. poslovno planiranje

Balansna karta je neophodna za definisanje ciljeva i određivanje prioriteta

BALANCED SCORECARD 4 PERSPEKTIVE



2 Strateške mape

Jedan od najznačajnijih rezultata modela BSC-a je strateška mapa. Ona predstavlja grafički prikaz ciljeva na jednoj strani tj. prikaz onoga što se mora dobro uraditi u sve četiri perspektive. Strateška mapa ne sadrži merila i rezultate, već samo ciljeve.

Strategijska mapa obezbeđuje strukturu za integrisanje strategija i aktivnosti različitih jedinica unutar kompanije. Za konstruisanje strategijske mape koriste se strategijske teme – skupovi povezanih strategiskih zadataka u okviru te mape.

Strategijske mape uglavnom čine vertikalne kombinacije zadataka koji proističu iz procesa u okviru kojeg se strategija sprovodi. Ona opisuje proces stvaranja vrednosti putem uzročno-posledičnih veza u okviru četiri perspektive BSC-a.

Osnovna ideja BSC koju su razvili Kaplan i Norton sastojala se od pretvaranja strategije u konkretne akcije. Sa druge strane, naziv BSC se često u praksi koristi za prevazilaženje pojedinačnih operativnih problema ili za kreiranje velikih projekata.

.

- Jasni ciljevi i njihova merila osnova su za identifikovanje strategijskih inicijativa koje se obuhvataju u biznis planovima. Strategijske inicijative realizuju se preko akcija zaposlenih koji svoje persohalne ciljeve formulišu na osnovu strategijskih inicijativa.
- Kompanije prave strategijske mape odozgo na dole. Najpre se razmatra misija, odnosno svrha postojanja i osnovne vrednosti u koje zaposleni veruju. Time se definiše vizija kojom se opisuje željena pozicija kompanije u budućnosti. Vizija je osnova za formulisanje strategije, a koja se najbolje opisuje strategijskom mapom.
- Cilj svake kompanije je stvaranje dugoročne vrednosti za akcionare, a stvara se na sledeći način:
 - Vrednost kompanije stvara se tako što se zadovoljava pretpostavka vrednosti kupca;
 - Interni procesi stvaraju i pružaju vrednost koja zadovoljava kupce, a doprinose i ostvarenju zadatka u okviru finansijske perspektive kao što je produktivnost;
 - Nematerijalna sredstva (ljudi, tehnologija, kultura) podstiču poboljšanje učinka glavnih procesa koji ostvaruju vrednost za kupce i akcionare.
- Na ovaj način obezbeđuje se prevođenje misije u konkretne željene ishode: zadovoljne vlasnike, oduševljene potrošače, efektivne procese, motivisanu i obučenu radnu snagu.

Primeri strateških mapa

Финансијска перспектива

Стратегија продуктивности

Стратегија раста

Дугорочна вредност за деоничаре

Побољшање структуре трошкова

Побољшање искоришћености средстава

Нови извори прихода

Повећање вредности за купце

Перспектива купца

Предлог вредности за купца

Цена

Квалитет

Доступност

Избор

Функционалност

Услуга

Партнерство

Бренд

Атрибути производа/услуга

Однос

Имиџ

Перспектива интерних процеса

Процеси управљања операцијама

Процеси управљања купцима

Процеси иновација

Регулаторни и социјални процеси

Набавка
Производња
Дистрибуција
Управљање ризиком

Избор
Придобивање
Задржавање
Раст

Идентификација нових прилика
Портфолио истраживања и развоја
Дизајн/развој
Покретање

Животна средина
Безбедност и здравље
Запошљавање
Заједница

Перспектива учења и раста

Људски капитал

Информациони капитал

Организациони капитал

Култура

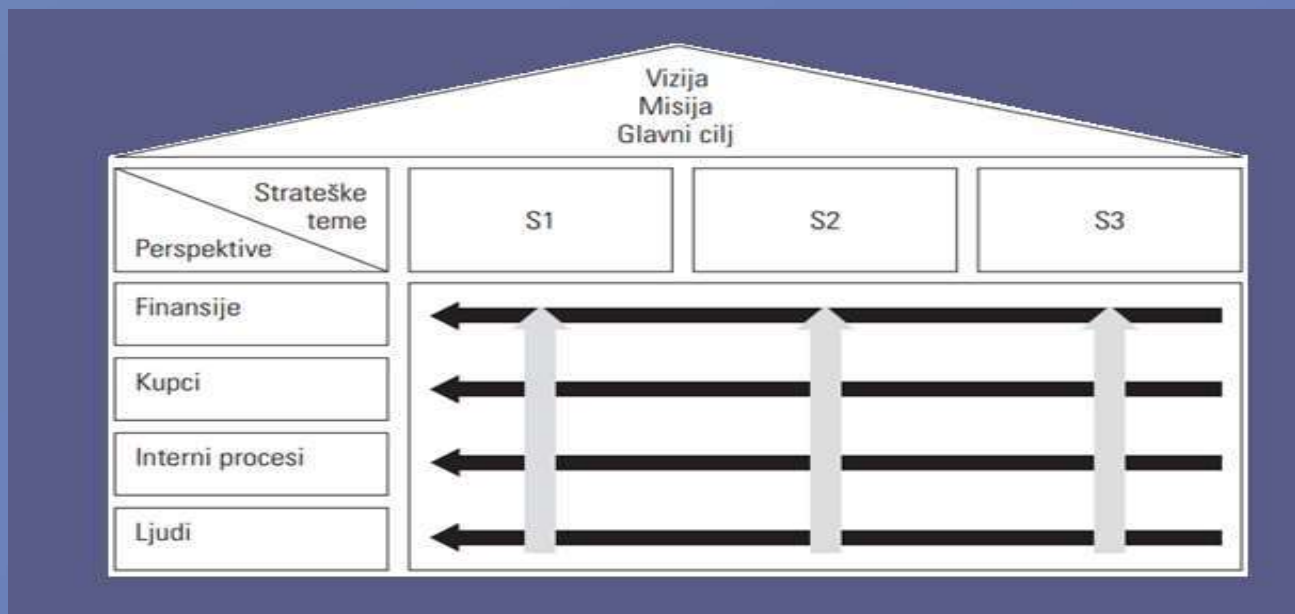
Лидерство

Поравнање

Тимски рад

Korišćenjem strateških tema definišemo najvažnije zadatke koje hoćemo da savladamo u narednim godinama.

To može biti npr. razvijanje nove oblasti poslovanja, reorganizovanje sektora prodaje ili restrukturiranje celokupne kompanije. U tom smislu, ne treba da uključimo previše strateških tema kako se ne bi nastala konfuzija. Matrica strateških opcija nam pruža „*strateški koordinatni sistem*” koji možemo da upotrebimo za traženje pogodnih ciljeva i akcija za sva značajnija polja razvoja. Zatim, te strateški usmerene akcije moramo pretvoriti u odgovarajuće strukture kako bismo mogli da delotvorno organizujemo rad.



Matrica strateških opcija

Isprobane su i testirane strukture koje su bile na raspolaganju za tu svrhu, na primer, projekte. Stoga su priprema projekata i controlling projekata usko povezani s dizajniranjem BSC-a. U isto vreme taj „strateški koordinatni sistem” nam omogućava da proverimo da li su postojeće inicijative, projekti ili nove ideje ciljno orijentisani ili ne. Ukoliko neku inicijativu ne možemo da integrišemo u koordinatni sistem, onda treba odlučiti da li će ona biti izostavljena, uključena kao „luksuz”, ili treba redizajnirati matricu. Bez hrabrosti za donošenje odluka neće nam koristiti ni najbolji koordinatni sistem. BSC se ne nalazi u vakuumu. On ne može da transformiše strateške ciljeve u akcije bez obraćanja pažnje na ograničenja ili stepen slobode koji limitira naše akcije. Top menadžment kompanija koja posluje na globalnom nivou razvije drugačije ciljeve od lokalne kompanije srednje veličine kojom upravlja jedan vlasnik. Globalna kompanija će za saglasnost morati da pita različita tela (nadzorne i upravne odbore, skupštine akcionara) ili institucije (banke, državne organe), dok je lokalna kompanija u privatnom vlasništvu ponekad mnogo brža. To analogno važi i za ciljeve strateških poslovnih jedinica ili sektora u okviru većih kompanija.

3 Merenje ostvarenja ciljeva pomoću KPI

- Još jedan aspekt kojim se bavi BSC se sastoji od primene odgovarajućih KPI kako bi se moglo meriti ostvarenje ciljeva. KPI je **Key Performance Indicators**, odnosno indikator za merenje.
- Postoje specifični KPI razvrstani po delatnostima:

Bankarstvo	Nafta	Maloprodaja	Telekomunikacija
<ul style="list-style-type: none">• NPL (Non Performing loans)• Customer retention (zadržavanje kupca)• Customer penetration (udeo kod kupca)	<ul style="list-style-type: none">• CAPEX• Iskorišćenost kapaciteta• Veličina dokazanih rezervi	<ul style="list-style-type: none">• Zadovoljstvo kupaca• Prodaja po m²• Prosečna veličina korpe	<ul style="list-style-type: none">• CAPEX%• ARPU (Average Revenue Per User)• Churn rate (% odlaska kupaca)

- KPI se razlikuju od subjekata do subjekta, zajedničko im je da služe kao merna jedinica koja pokazuje koliko smo blizu ispunjenja postavljenih ciljeva. Da bi merenje bilo precizno i efektivno oni moraju biti lako definisani, kvalitativno merljivi, lako prezentovani ljudima i da budu ključni za postizanje cilja.
- Ovi pokazatelji se moraju odrediti i postaviti pažljivo jer može doći do lažne slike o poslovanju kompanije. Ono što treba uzeti u obzir prilikom postavljanja i određivanja pokazatelja jeste zašto je baš ovaj pokazatelj potreban, kako njegovo praćenje pomaže da se dođe do cilja. Formula za merenje nekog pokazatelja jeste odnos između „šta je cilj“ i „kakva je trenutna vrednost u odnosu na cilj“.
- Pokazatelji daju podatke kako se poslovalo ovog meseca (kvartala, godine) i pokazuju kako će se poslovati narednog meseca (kvartala, godine).

Kategorizacija procesa



Tabela 1. Neka moguća finansijska i nefinansijska merila performansi

Finansijska merila	Nefinansijska merila		
	Merila potrošača	Merila internih procesa	Merila učenja i rasta
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilnost • Ekonomičnost • Ukupna aktiva • Ukupna aktiva po zaposlenom • Ekonomska dobit • Ekonomska dobit po zaposlenom • Tržišna vrednost • Cash flow • Cena akcija • Struktura kapitala • Ukupni troškovi • Koficijent obrta • Marža dobiti • Kreditni rejting • Dugovi • Lojalnost akcionara • R/E racio 	<ul style="list-style-type: none"> • Broj potrošača • Tržišno učeće • Prodaja po potrošaču • Izgubljeni potrošači • Broj potrošača po zaposlenom • Indeks satisfakcije potrošača • Lojalnost potrošača • Broj poseta kupcima • Troškovi po potrošaču • Imidž marke • Broj primljenih poseta potrošača • Marketing troškovi • Stopa pridobijanja potrošača • Dobit po potrošaču • Obim prodaje • Broj predloga od strane potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosečni troškovi po transakciji • Skraćenje ciklusa rada • Korišćenje prostora • Administrativni troškovi po zaposlenom • Blagovremnost isporuke • Stopa defekta (greški) • Broj novouvednih proizvoda • Iskorišćenost kapaciteta • Fleksibilnost opreme • Stopa učešća i isporuka potrošačima bez defekta • Učestalost pritužbi kupaca • Performanse dobavljača • Broj patenata • Troškovi istraživanja i razvoja • Ulaganja u informacionu tehnologiju 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosečan radni staž • Procenat visokokvalifikovanih • Absentizam • Predlozi zaposlenih • Satisfakcija zaposlenih • Učešće u planskim akcionim opcijama • Broj menadžera u ukupnom broju zaposlenih • Troškovi obuke i edukacije • Ukupan broj časova obuke i edukacije po zaposlenom • Kvalitet radne sredine • Kvalitet internog komuniciranja

Primeri softvera za izradu BSC

BSC Designer

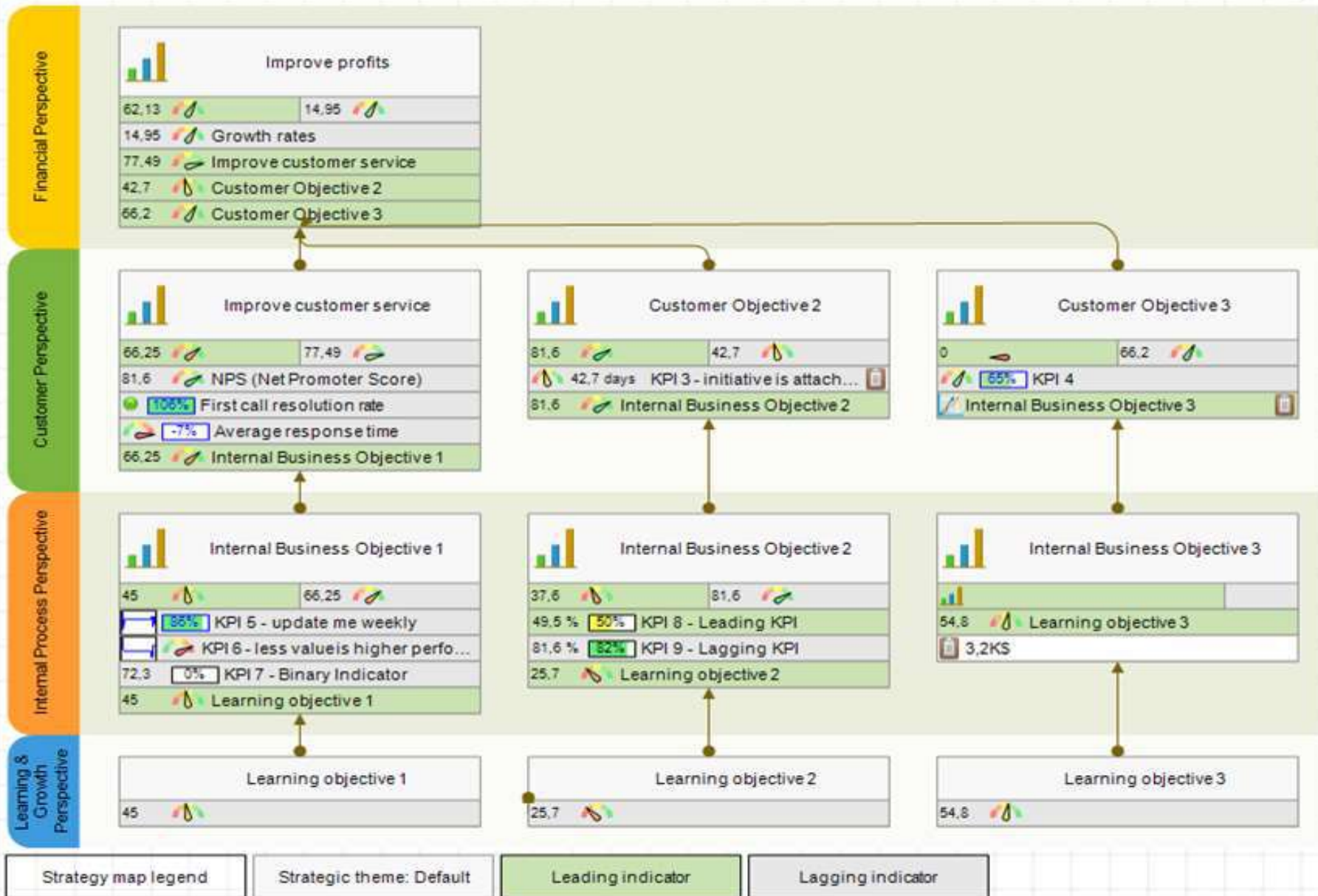
The screenshot displays the BSC Designer software interface with several key components:

- Top Panel:** File Edit View KPIs Strategy map Tools Reports Charts Help
- Main Area:**
 - Balanced Scorecard, Value 01.01.2020:** A radar chart showing performance across four perspectives: Financial (77.9), Customer (72.9), Internal Process (72.9), and Learning & Growth (72.9).
 - Performance %:** A line chart showing performance percentage from 19.10.2016 to 07.12.2019. It tracks Value (blue), Target (black), Baseline (red), and Trend (green).
 - Balanced Scorecard Value 01.01.2020:** A pie chart showing the distribution of scores: Financial (62.13 Score [32.2%]), Customer (14.86 Score [7.8%]), Internal Process (73.92 Score [38.3%]), and Learning & Growth (41.83 Score [21.7%]).
 - Absolute weights:** A horizontal bar chart showing equal weights of 25% for each perspective: Financial, Customer, Internal Process, and Learning & Growth.
- Right Panel:** Microsoft Office Picture Manager showing a strategy map diagram. The diagram includes:
 - Company Mission Statement
 - Financial Perspective: Improve profits (14.55)
 - Learning & Growth Perspective: Learning objective 1 (16), Learning objective 2 (25.7), Learning objective 3 (24.8)
 - Customer Perspective: Improve customer s... (77.49), Customer Objective 2 (42.7), Customer Objective 3 (66.2)
 - Internal Process Perspective: Internal Business O... (66.25), Internal Business O... (51.5), Internal Business O... (0)
 - Legend: Strategy map legend, Leading indicator, Lagging indicator
- Bottom Panel:** Data for Balanced Scorecard, KPIs, Strategy map, Dashboard, Analysis, Alerts, Report. Status: 11 containers, 23 indicators (9 imported), 0 business groups, 0 business goals, 7 initial EN.

Softver BSC Designer

Strategy Map

Company Mission Statement.

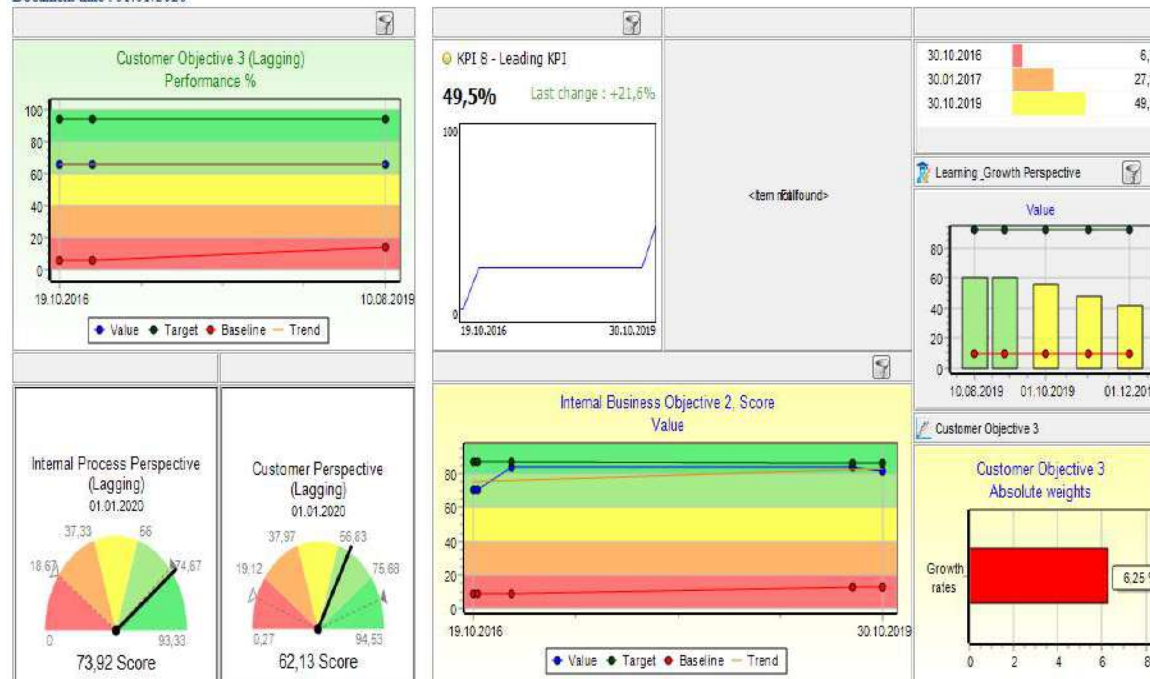




Dashboard report

Balanced Scorecard

Document date : 01.01.2020



Created by : Anonymous

Report created with BSC Designer PRO, 10.12.2019 21:59:35



Analysis report

Balanced Scorecard

Document date : 01.01.2020

Name	Author	Value (average)	Value (chart)	Measure	Performance	Progress
KPI 8 - Leading KPI	Anonymous	23,264		%	23,264 %	12,189 %
Average response time	Anonymous	32		Score	36,364 %	36,364 %
Customer Objective 2	Anonymous	36,846		Score	36,846 %	32,225 %
KPI 3 - initiative is attached	Anonymous	36,846		days	36,846 %	32,225 %
KPI 6 - less value is higher perf...	Anonymous	39,376		minutes	38,598 %	44,961 %
Learning objective 2	Anonymous	45,1		Score	45,1 %	46,548 %
Learning objective 2	Anonymous	45,1		Score	45,1 %	46,548 %
Growth rates	Anonymous	12		Score	46,667 %	46,667 %
Learning objective 1	Anonymous	56,4		Score	56,4 %	54,815 %
Learning objective 1	Anonymous	56,4		Score	56,4 %	54,815 %
Internal Business Objective 1	Anonymous	58,585		Score	58,837 %	62,345 %
KPI 5 - update me weekly	Anonymous	60,206		\$	60,206 %	64,367 %
KPI 4	Anonymous	66,2		hours	66,2 %	68,409 %
Customer Objective 3	Anonymous	66,2		Score	66,2 %	68,409 %
Improve customer service	Anonymous	64,4		Score	69,339 %	65,954 %
KPI 7 - Binary Indicator	Anonymous	75,674		Score	77,707 %	77,707 %
First call resolution rate	Anonymous	70		Score	77,778 %	75,58 %
Learning objective 3	Anonymous	78,7		Score	78,7 %	82,771 %
Learning objective 3	Anonymous	78,7		Score	78,7 %	82,771 %
NPS (Net Promoter Score)	Anonymous	80		Score	80 %	66,667 %
KPI 9 - Lagging KPI	Anonymous	81,026		%	81,026 %	92,341 %
Internal Business Objective 2	Anonymous	81,026		Score	81,026 %	92,341 %

Created by : Anonymous

Report created with BSC Designer PRO, 10.12.2019 21:59:58

Premer BSC u CASCADE

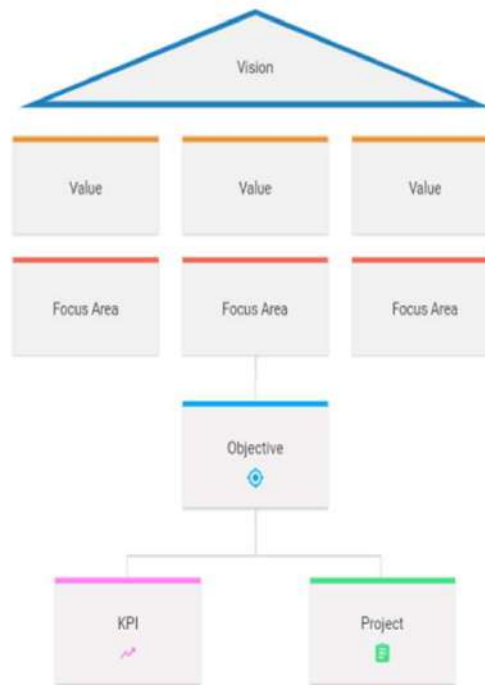
CASCADE

Live Support

- Plan
- Strategy Model
- Planner
- Manage
- Track
- Admin

Strategy Model

Plan / Strategy Model



Goal Templates

Drag to add to your Strategy Model

- KPI
- Objective
- + Add Template

Risk, Task & Update Templates

Trial ends in 5 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

Export

CASCADE Live Support ID

GHD Plan Strategy Model Add Actions GHD Plan

Plan / GHD Plan

Vision Glavni proizvođač i distributer opreme za virtualnu realnost (VR)

Values

- Kvalitet proizvoda
- Visoka distributivnost
- Odgovornost

Customize Display

Focus Area Rast kompanije

- > Rast prihoda by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Smanjenje troškova by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**

+ Add

Focus Area Modernizacija proizvodnje

- > Efikasnost proizvodnje by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Povećanje broja proizvoda by 31st Dec 2020 Igor Dobric **BEHIND**
- > Povećanje produktivnosti by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Zastita životne sredine by 31st Dec 2020 **BEHIND**

Trial ends in 5 days [Sign up](#) or [Book a Demo](#)

U planeru definišemo viziju, misiju i oblasti od interesa kompanije

CASCADE Live Support ID

Focus Area Modernizacija proizvodnje

- > Efikasnost proizvodnje by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Povećanje broja proizvoda by 31st Dec 2020 Igor Dobric **BEHIND**
- > Povećanje produktivnosti by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Zastita životne sredine by 31st Dec 2020 **BEHIND**

+ Add

Focus Area Osvajanje trzista

- > Jacanje brenda by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Povećanje broja kupaca by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Prosirenje trzista by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Sirenje franize by 31st Dec 2020 Igor Dobric **BEHIND**

+ Add

Focus Area Liderstvo u organizaciji (Read our Focus Area guide)

- > Edukacija potrosaca by 31st Dec 2020 Igor Dobric **ON TRACK**
- > Liderstvo u inovaciji by 31st Dec 2020 **ON TRACK**
- > Obrazovanje zaposlenih by 31st Dec 2020 Igor Dobric **BEHIND**
- > Unapredjenje radnog prostora by 31st Dec 2020 **BEHIND**

Trial ends in 5 days [Sign up](#) or [Book a Demo](#)

Customize Display

Plan

Strategy Model

Planner

Manage

Track

Admin

Balanced Scorecard

Financial

- Rast prihoda by 31st Dec 2020 Igor Dobric** ON TRACK
 - Povecanje neto prihoda: 10% to 20% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
 - Rast prodaje: 20% to 40% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
 - Ukupni prihodi: 10% to 30% by 31st Dec 2020 Igor Dobric BEHIND
- Sirenje franšize by 31st Dec 2020 Igor Dobric** BEHIND
 - Povecanje broja partnera: 2 unit to 10 unit by 31st Dec 2020 Igor Dobric BEHIND
 - Udeo fransizing partnera: 30% to 50% by 31st Dec 2020 Igor Dobric BEHIND
- Smanjenje troskova by 31st Dec 2020 Igor Dobric** ON TRACK
 - Troskovi distribucije proizvoda: 2% to 10% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
 - Troskovi zaposlenih: 10% to 15% by 15th Jul 2020 Igor Dobric COMPLETE
 - Ukupni rashodi: 10% to 20% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
- Efikasnost proizvodnje by 31st Dec 2020 Igor Dobric** ON TRACK
 - Iskoriscenost kapaciteta: 80% to 90% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK

Trial ends in 5 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

4 perspektive

Plan

Strategy Model

Planner

Manage

Track

Admin

Balanced Scorecard

Process

- Efikasnost proizvodnje by 31st Dec 2020 Igor Dobric** ON TRACK
 - Iskoriscenost kapaciteta: 80% to 90% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
 - Neupolenost masina: 5% to 10% by 31st Dec 2020 Igor Dobric BEHIND
 - Operativna efikasnost: 80% to 95% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
- Povecanje broja proizvoda by 31st Dec 2020 Igor Dobric** BEHIND
 - Modernizacija proizvodnog sistema: 10% to 25% by 31st Dec 2020 Igor D... ON TRACK
 - Razvoj novih proizvoda: 2 to 10 by 31st Dec 2020 Igor Dobric BEHIND
- Povecanje produktivnosti by 31st Dec 2020 Igor Dobric** ON TRACK
 - Izvršeni radni nalozi: 90% to 95% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
 - Smanjenje zaliha: 5% to 15% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
 - Ukupan broj radnih naloga: 90% to 100% by 31st Dec 2020 Igor Dobric ON TRACK
- Zastita zivotne sredine by 31st Dec 2020** BEHIND
 - Reciklaza otpada: 80% to 95% by 31st Dec 2020 Igor Dobric BEHIND
 - Smanjenje otpada: 15% to 30% by 1st Jul 2020 Igor Dobric OVERDUE

Trial ends in 5 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

4 perspektive

CASCADE

Plan

Strategy Model

Planner

Manage

Track

Admin

Customer

Balanced Scorecard

Trial ends in 5 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

- ▼ Edukacija potrošaca by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Edukacija putem YouTube kanala by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
 - Unaprediti centre za informisanje by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - + Add
- ▼ Jacanje brenda by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Povecanje broja pratilaca na društvenim mrežama: 250k people to 400k ... **COMPLETE**
 - Prepoznatljivost brenda: 80% to 100% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
 - Zastupljenos u medijima: 50 unit to 100 unit by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - + Add
- ▼ Povecanje broja kupaca by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Broj novih kupaca: 15% to 30% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Isporuka proizvoda na vreme: 90% to 100% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Vracanje neispravnih proizvoda: 5% to 10% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
 - + Add
- ▼ Prosirenje trzista by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Kraci rok isporuke: 10% to 20% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Povecanje broja prodajnih mesta: 2 unit to 7 unit by 31st Dec 2020 **Igor D...** **ON TRACK**
 - Profitabilnost kupaca: 20% to 30% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
 - + Add

CASCADE

Plan

Strategy Model

Planner

Manage

Track

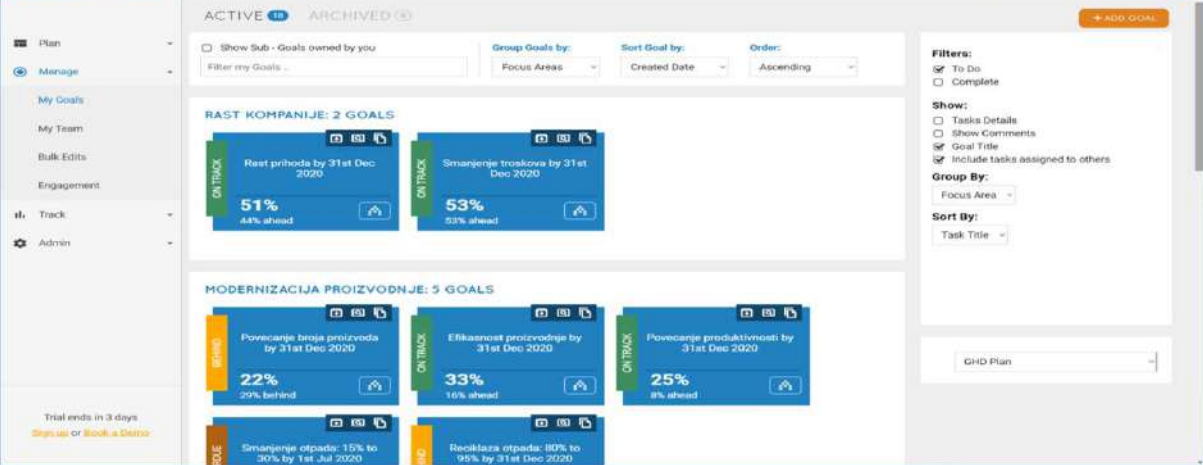
Admin

People

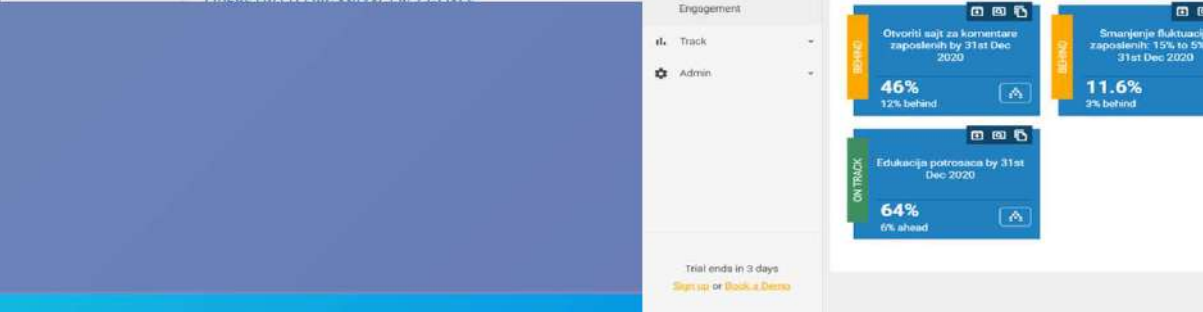
Balanced Scorecard

Trial ends in 5 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

- Povecanje broja prodajnih mesta: 2 unit to 7 unit by 31st Dec 2020 **Igor D...** **ON TRACK**
- Profitabilnost kupaca: 20% to 30% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
- + Add
- ▼ Liderstvo u inovaciji by 31st Dec 2020 **ON TRACK**
 - Broj novih patenta: 5 unit by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **ON TRACK**
 - Predstavljanje novog proizvoda u odnosu na konkurenciju: 85% to 100% b... **ON TRACK**
 - + Add
- Obrazovanje zaposlenih by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
- ▼ Unapredjenje radnog prostora by 31st Dec 2020 **BEHIND**
 - Briga o zdravlju: 98% to 100% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
 - Otvoriti sajt za komentare zaposlenih by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
 - Ocene od strane zaposlenih: 4.5 unit to 5 unit by 31st Dec 2020 **Igor ...** **BEHIND**
 - Povecanje broja anketa: 30 unit to 50 unit by 1st Jul 2020 **Igor Dobric** **OVERDUE**
 - + Add
- Smanjenje fluktuacije zaposlenih: 15% to 5% by 31st Dec 2020 **Igor Dobric** **BEHIND**
- + Add



Procentualno stanje svakog cilja



LOOKING GOOD

Engagement is really high! Your strategy has the best possible chance to succeed. If you want to drive it even higher, check out our hints and tips by [clicking here](#).



ENGAGEMENT REPORT (OVERALL STATUS: **GETTING THERE**) CSV Everyone below me

NAME	MANAGER	ORG UNIT	LAST LOGIN	VIEWED PLAN	NO. OF GOALS	% ALIGNED GOAL	LAST UPDATE
None Found							
No Records Found							

Trial ends in 3 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

Opšta ocena strategije

Odeljak praćenje nam daje detaljan uvid (procenite, bitnost tog zadatka, status, kojoj perspektivi pripada...) u svaki cilj, zadatak i KPI:

My Goals Total Goals 56 Avg Completion 39%

Title	Percentage completion	Weights	Status	Progress	Ahead/behind value	Template	Balance Scorecard	01 2002 2003 2004 20
Liderstvo u organizaciji								
Broj novih patenta: 5 unit	47%	Important	On Track	2.35 unit	-	KPI	People	<div style="width: 47%;"></div>
Predstavljanje novog proizvoda u odnosu na konkurenciju: 85% to 100%	15%	Top Priority	On Track	87.25%	-	KPI	People	<div style="width: 15%;"></div>
Obrazovanje zaposlenih	28%	Top Priority	Behind	28.5%	2% behind	Objective		<div style="width: 28%;"></div>
Procenat visoko obrazovanih zaposlenih: 60% to 75%	20%	Top Priority	On Track	63%	-	KPI	People	<div style="width: 20%;"></div>
Konstanta obuka zaposlenih: 90% to 100%	37%	Top Priority	Behind	93.7%	2% behind	KPI	People	<div style="width: 37%;"></div>
Otvoriti sajt za komentare zaposlenih	46%	Important	Behind	46%	12% behind	KPI	People	<div style="width: 46%;"></div>
Povecanje broja anketa: 30 unit to 50 unit	35%	Important	Overdue	37 unit	5 unit behind	KPI	People	<div style="width: 35%;"></div>
Ocene od strane zaposlenih: 4.5 unit to 5 unit	97%	Important	Behind	4.785 unit	-	KPI	People	<div style="width: 97%;"></div>
Smanjenje fluktuacije zaposlenih: 15% to 5%	34%	Top Priority	Behind	11.6%	3% behind	KPI	People	<div style="width: 34%;"></div>

Trial ends in 3 days
[Sign up](#) or [Book a Demo](#)

Balanced scorecard

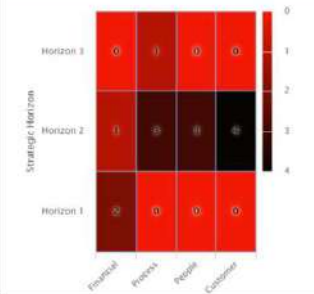
MY CONTRIBUTION



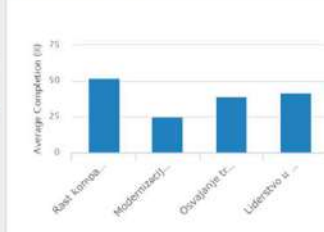
GHD VALUES

Kvalitet proizv... Visoka distrib... Odgovornost

HEAT MAP



GHD FOCUS AREA



Procentualna zastupljenost ciljeva u svakoj oblasti kompanije

Goal Progress

