

# Primjena Balanced Scorecard metode u funkciji povećanja uspješnosti poslovanja

---

Varga, Tatjana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:741924>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek - Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Tatjana Varga

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

**PRIMJENA BALANCED SCORECARD METODE**  
**U FUNKCIJI POVEĆANJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**  
**Diplomski rad**

Osijek, 2024.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Tatjana Varga

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

**PRIMJENA BALANCED SCORECARD METODE**  
**U FUNKCIJI POVEĆANJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**  
**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof.dr.sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, mentor
3. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, član

Osijek, 2024.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
2.1. Balanced Scorecard.....	7
2.2. Razvojne faze BSC modela .....	8
2.3. Perspektive Balanced Scorecard metode .....	11
2.4. Prednosti i nedostaci BSC metode.....	18
3. MATERIJAL I METODE.....	20
4. REZULTATI.....	21
4.1. Financijska izvješća Adnovas obrt-a .....	22
4.2. Oblikovanje BSC modela u Adnovas obrtu.....	26
4.3. SWOT analiza.....	33
5. RASPRAVA .....	35
6. ZAKLJUČAK .....	38
7. LITERATURA.....	40
8. SAŽETAK.....	42
9. SUMMARY .....	43
10. POPIS TABLICA .....	44
11. POPIS SLIKA .....	45
12. POPIS GRAFIKONA.....	46
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA	
BASIC DOCUMENTATION CARD	

## 1. UVOD

Cilj svakog poduzetnika je poslovati uspješno. Jedna od metoda za procjenu uspješnosti poslovanja te usmjeravanje vodstva poduzeća korekcijama je Balanced Scorecard metoda (u daljnjem tekstu BSC). Načini mjerenja performansi uspješnosti poslovanja su brojne od tradicionalnih koje se temelje na analizama financijskog računovodstva do suvremenih među kojima je i metoda uravnoteženih kartica odnosno Balanced Scorecard ili skraćeno BSC metoda. Glavni cilj primjene ove metode strateškog upravljanja poslovnim sustavom je ukazati na mogućnosti poboljšanja uspješnosti poduzeća.

Balanced Scorecard (BSC) metodu su razvili profesori Robert D. Kaplan i David P. Norton 1992. godine kada je opisana i metodološki objašnjena u časopisu Harvard Business Review. Balanced Scorecard jedan je od najpopularnijih instrumenata kontrolinga zahvaljujući velikom broju primjera poboljšanja rezultata poslovanja nakon njegove primjene, ali djelomično i njegovoj uspješnoj promociji u svijetu.

Primjena Balanced Scorecarda je doživjela svoj najveći uspjeh u doba brzih informacija, gdje velike korporacije svoj uspjeh temelje na dugoročnom planiranju i prepoznavanju nematerijalnih vrijednosti. U središtu pozornosti je kupac – njegove navike, stavovi, preferanse, zadovoljstvo, lojalnost i dr. BSC metoda se može definirati i kao metodologija transformiranja organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi. Ona je ujedno i strukturiran pristup korištenja informacija vezanih za mjerenje performansi. Značajno olakšava postavljanje ciljeva, te pomaže pri alociranju resursa, osigurava menadžerima održavanje ili promjenu strategije ostvarivanja postavljenih ciljeva. Balanced Scorecard uspješno spaja upravo takvu novu vrstu pokazatelja uspjeha sa tradicionalnim financijskim pokazateljima.

Cilj ovoga rada je opisati ulogu, značaj i primjenu Balanced Scorecard metode kojom se analiziraju najznačajnije perspektive poduzeća na primjeru Adnovas obrta iz Bilja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Poslovanje poduzeća obuhvaća djelatnost za koju je poduzeće registrirano. Usmjerava se poslovnom politikom i teži ostvarenju zacrtanih ciljeva. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja nekog poduzeća predstavljaju pokazatelje u odnosu između određenih veličina koji na taj način prikazuju uspješnost poslovanja poduzeća. Prema Ranogajec (2009.) razlikuju se slijedeći financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja:

- a) pokazatelji likvidnosti
- b) pokazatelji zaduženosti
- c) pokazatelji ekonomičnosti
- d) pokazatelji rentabilnosti (profitabilnosti)
- e) pokazatelji aktivnosti

Likvidnost predstavlja svojstvo imovine ili pojedinih njezinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu koja je dostatna za pokriće preuzetih obveza. Nerijetko se definira kao njegova sposobnost da pravovremeno podmiruje svoje obveze. Zaduženost nekog poduzeća pokazuje značenje i veličinu dugova poduzeća, a najčešće se promatra putem vertikalne strukture kapitala i to kao odnos tuđeg i vlastitog kapitala ili kao udio tuđeg kapitala u ukupnom kapitalu poduzeća. Ekonomičnost poslovanja izraz je učinaka potrošnje svih elemenata proizvodnje (Karić, 2002.). Prema Ranogajec (2009.) štedljivost i izdašnost predstavljaju dvije dimenzije ekonomičnosti: štedljivost označava težnju ostvarenja prihoda uz najniže rashode dok izdašnost označava težnju ostvarenja što većih prihoda s obzirom na rashode. Prema Kariću (2002.) rentabilnost predstavlja izraz učinkovitosti ukupno uloženi sredstava ili kapitala u određenu proizvodnju, a izražava se stopom rentabilnosti. Kada je riječ o razlici vrijednosti troškova i učinaka, uspjeh se izražava bilančnim dobitkom ili gubitkom. Ako je riječ o razlici vrijednosti troškova i učinaka, uspjeh se izražava kalkulativnim dobitkom, a ako je posrijedi razlika vrijednosti primitaka i izdataka, tada se uspjeh izražava neto novčanim tokom. Pokazatelji aktivnosti poduzeća često se još nazivaju i koeficijent obrtaja. Računaju se na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja poduzeća. Pokazatelji aktivnosti poduzeća upućuju nas na brzinu cirkuliranja svih oblika imovine u poslovnim procesu

Početak izučavanja strategije prvi puta se spominje knjizi Sun Tzuov Umijeće ratovanja koja je napisana 500.g. prije Krista. Strategija je izvorno vojna koncepcija što pokazuje i njena etimologija. To je složena riječ koja je nastala od starogrčkih pojmova *stratos* – vojska i

*agelu* – voditi. Označavala je položaj plemenskog vođe i jednog od deset članova ratnog vijeća antičke Atene, koja je svojom dobrom strategijom osim vojnih istovremeno kontrolirala i važan dio političkih aktivnosti. Uvođenje položaja strategija bio je dio promjena koje je uveo Klisten (Grubišić, 2017.).

Tipurić (2014.) smatra značajnim za svakog poduzetnika mogućnost pronalaženje odgovora na tri povezana pitanja :

- Tko će biti naši ciljni kupci?
- Koje proizvode i usluge trebamo nuditi?
- Kako bismo trebali te proizvode i usluge nuditi ciljnim kupcima na efikasan i inovativan način?

Za dobivanje odgovora na prethodna pitanja, potrebna je jasna strategija. Nadalje, strategija treba također razmotriti kako se poduzeće može pripremiti na buduću industrijalizaciju, a i isto vrijeme voditi računa o postojećim djelatnostima. Razine strategija u poduzeću prikazane su na slijedećoj slici:



Slika 1. Hijerarhijske razine strategija

Izvor: <https://arhiva-2021.loomen.carnet.hr>

Strateško upravljanje definira se na različite načine stavljajući naglasak na različite aspekte u procesu oblikovanja poslovne strategije, ali zajednička je odrednica svih pristupa strateškom upravljanju to da je ono proces oblikovanja poslovne strategije te da je ona output procesa strateškog upravljanja. Određeni broj autora smatra da je strateško upravljanje ne samo proces koji za cilj ima oblikovanje strategije, nego i kontinuirani, interaktivni proces s ciljem održavanja poduzeća kao cjeline u stalnoj ravnoteži s vlastitim okruženjem (Klepić, 2020.).

Strateško upravljanje je proces koji koriste poduzeća, pomoću strategije donose i provode odluke koje će poduzeće iz trenutnog stanja dovesti u željeni položaj. Odluke se odnose na:

- Djelatnosti – napuštanje postojećih ili ulazak u nove,
- Tržišta – fokusiranje na postojeća ili ulazak na nova tržišta,
- Proizvodi – poboljšanje/napuštanje postojećih ili razvoj novih proizvoda,
- Konkurentske prednosti – kvaliteta proizvoda ili niski troškovi,
- Izvore sredstava – unutarnji/vanjski,
- Način rasta – preuzimanje, spajanje, strateški savezi i
- Dinamika rasta – agresivna ili konzervativna (Perišić, 2019.).

Misija je najvažniji element procesa strateškog upravljanja jer objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu te definira svrhu poduzeća po kojoj se ono razlikuje od svojih konkurenata i razlog je njegova postojanja (Buble, 2005.).

Uspješna misija danas predstavlja kompas pomoću kojeg se vodi organizacija. Misija bi trebala nadahnuti promjene u organizaciji i tjerati naprijed, utječući na pozitivne promjene i rast. Tijekom cijelog životnog vijeka organizacija misija se mijenja. Iz tog razloga bi trebala biti napisana da traje duži period, desetljeće ili stoljeće. U iznimnim situacijama misija se može promijeniti, kako bi organizacija iskoristila novonastalu tržišnu situaciju ili kako bi se prilagodila novim zahtjevima na tržištu (Buble, 2005.).

Najvažniji razlozi za definiranje misije su :

- vodič je u sustavu strateškog upravljanja,
- definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti u poduzeću,
- određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne i odjelne potrebe,
- promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama izgrađujući zajedničke vrijednosti i jaku organizacijsku kulturu,
- daje smjernice stilovima vođenja.

Autor Buble (2006.) smatra kako se misija odnosi na sadašnjost, a vizija se odnosi na budućnost. Drugim riječima, vizija je ono što organizacija želi postići. Kada misija nije definirana, teško je odrediti viziju jer ako ne poznajete prirodu postojanja organizacije danas, kako možete planirati budućnost?



Vizija bi trebala imati jasnu predodžbu stanja usklađenu s misijom i vrijednostima poduzeća. Ona predstavlja početak procesa u kojem se pojavljuju nove razvojne i inovacijske mogućnosti te se fokusira na glavna područja djelovanja. Promjenjiva je i treba koordinirati interese svih skupina i opisati budućnost pozitivnu za sve uključene (Niven, 2007.). Dokaz da poduzeće zna kamo ide, da ima jasno definirano odredište popraćeno jasnom strategijom jest upravo konstruiranje vizije te mobilizacija za njezino postizanje (Pavlek, 2006.).



Slika 2. Svrha vizije za provedbu promjena

Izvor: autor prema Niven, 2007.

Prema Bubleu (2005.) vizija je najkritičnija komponenta jer predstavlja poveznicu između misije i strategije. Karakteristike uspješne vizije su:

- često je najjednostavnija vizija ujedno i najbolja,
- viziju trebaju prihvatiti sve zainteresirane grupe da bi se ostvario uspjeh poduzeća (kupci, osoblje i dr.),
- treba biti usklađena s misijom,
- u odnosu na misiju, vizija je promjenjiva pa se određuje za određeno razdoblje,
- povrh svega, vizija mora biti realno postavljena i izvediva.

Prilikom definiranja strategije može se pojaviti problem zbog različitog značenja strategije za različite ljude unutar poduzeća. Naime, za neke strategija predstavlja planove na razini

top menadžmenta sa svrhom vođenja poduzeća u budućnost, dok za druge predstavlja posebne i detaljne aktivnosti poduzete radi ostvarenja željene budućnosti (Pilav, 2009.).

Strategija se definira kao određivanje ciljeva koje je potrebno ostvariti te načina za njihovo postizanje. Temeljem strategije rade se planovi i budžeti. Strategija mora osigurati realizaciju misije i vizije poduzeća, a postavlja se za sve četiri perspektive (Belak, 2002.).

Pilav (2009.) navodi kao najvažnija načela strategije slijedeće:

- diferencirane aktivnosti,
- treba predstavljati jedinstvenu i vrijednu potragu za tržišnim položajem,
- uspješna strategija sklona je kompromisu u pogledu konkurentnosti,
- njom se želi postići održivi uspjeh, odabrane aktivnosti trebaju pristajati jedna drugoj,
- strategije se ne bi trebale neprekidno ponovo osmišljavati, nego se promjene s tendencijom dovođenja do novih prilika trebaju ugraditi u strategiju koja već postoji,
- strategija, osim detaljne analize složenih podataka, predstavlja široko poznavanje društva, industrije, tržišta i dr.

Raščlanjivanjem strategije na sastavne dijelove kroz ciljeve i mjere unutar svake perspektive, BSC stvara mogućnost poduzećima da sa „odlučivanja“ prijeđu na „provedenje“ strategije. Poduzeća BSC model prilagođavaju vlastitim potrebama. Može se izdvojiti strateška mapa, sredstvo za vrednovanje, komuniciranje i mjerenje strategijskih ciljeva. To je generički prikaz koji opisuje proces preoblikovanja nematerijalne imovine u opipljive financijske rezultate (Dogan, 2007.).

Nakon što se utvrdi i definira misija, najviši menadžeri trebaju postaviti dugoročne ciljeve poduzeća. Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze. To se obično odnosi na ono što treba uraditi i rok do kada cilj treba provesti. Dugoročni ciljevi su rezultati i performanse koje se očekuju od provedbe određenih strategija. To su ciljevi koje poduzeće namjerava postići efikasno formuliranim i implementiranim strategijama u duljem razdoblju, obično 3 do 5 godina.

Svrha ciljeva je usmjeriti menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojeg se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati. Ciljevi naglašavaju prioritete poduzeća te stimuliraju efikasniji rad i usavršavanje. Služe kao

standard prema kojemu se mogu vrednovati pojedinci, timovi, odjeli i čitavo poduzeće. Oni osiguravaju omjer te vode brigu o postizanju efekta sinergije (Buble, 2005.).

Kada poduzeće ne bi imalo dugoročne ciljeve lutalo bi bez ikakvog cilja prema nepoznatome. U trenutku kada dugoročni ciljevi podupiru ostvarivanje strateških, može se reći da je završio proces postavljanja ciljeva i kako svaki dio poduzeća zna svoju ulogu. Time se dolazi do zaključka kako se prvo trebaju odrediti dugoročni ciljevi, a zatim kratkoročni, odnosno, ciljevi svake poslovne jedinice, odjela, operativnih jedinica i sl.

Autor Buble (2005.) ovaj postupak naziva „odozgo prema dolje“ te navodi prednosti istog:

- Pomaže stvoriti koheziju između ciljeva i strategija različitih dijelova poduzeća,
- Pomaže ujediniti unutarnje napore pokretanja poduzeća u izabranom strateškom svijetu.

## 2.1. Balanced Scorecard

Pojam Balanced Scorecard (BSC) uveli su Robert D. Kaplan i David P. Norton. U svom istraživanju provedenom 1990. godine „Mjerenje performansi u organizaciji budućnosti“ iznijeli su kao ključan problem tendenciju da u tadašnjem poslovnom svijetu mnoga poduzeća upravljanje poslovanjem temelje isključivo na financijskim pokazateljima. Osnovna teza njihovog istraživanja je bila kako su financijski pokazatelji učinka nedjelotvorni u modernom poslovanju. Koncept Balanced Scorecarda Kaplan i Norton razradili su u nekoliko knjiga i znanstvenih članaka, ukazujući na prednosti i nedostatke same metode. Godine 1992. u časopisu Harvard Business Review autori su opisali koncept BSC-a kao koncept upravljanja uspješnošću poslovanja, a već nekoliko godina kasnije proslavili su se s knjigom „The Balanced Scorecard“ koja je postala temelj mnogih uspješnih poduzeća diljem svijeta kada je u pitanju upravljanje uspješnošću (Kaplan, 1996.).

Prvotno opisana metoda u knjizi „The Balanced Scorecard“ sastojala se od jednostavnih tablica podijeljenih u četiri dijela (financijski, kupci, interni poslovni procesi te učenje i rast). Dodatnim razvojem metodologije, izabrane su mjere na temelju strateških ciljeva, koji su podijeljeni u četiri perspektive kako bi se vizualno formirala koncepcija strategija i mjera. Krajem 20. stoljeća, metoda je uznapredovala do „Destination Statement Driven“, a koja

koristi pristup „rad unatrag“ izveden je prije stvaranja BSC metode kako bi se preciznije odabrale odgovarajuće mjere za BSC.

Postoji više različitih metoda za mjerenje uspješnosti poslovanja, najviše se koristi BSC metoda zbog svoje racionalnosti i rentabilnosti. Međutim, prije nego što se program uopće pokrene, izvršni menadžment mora poduzeće pripremiti i pokrenuti za niz promjena. Norton ističe kako prvi impuls za uvođenje BSC metode u poduzeće mora doći od menadžmenta poduzeća. Menadžment je taj koji mora spoznati nužnost promjena u poduzeću kako bi poslovna izvedba bila što bolja. Na temelju spoznaje, određuje se i strategija poduzeća. Na kraju, Norton preporuča da rad na ostvarenju strateških organizacijskih ciljeva bude kontinuirani proces, a ne jednokratna akcija menadžmenta.

## 2.2. Razvojne faze BSC modela

Primjena BSC-a osigurava informacijsku osnovu za donošenje strateških upravljačkih odluka. Fokus je na uravnoteženom mjerenju poslovnog uspjeha izraženog kroz financijske i nefinancijske sustave vrijednosti. Uz četiri osnovne perspektive, mogu se uvesti i nove (informatička, energetska, ekološka i dr.) ukoliko to odredi glavni menadžment, tj. ukoliko je to u skladu sa strateškim ciljevima koje poduzeće ili poslovna jedinica moraju ostvariti operacionalizacijom vizije i strategije. U teoriji i praksi najpoznatiji je izvorni oblik Balanced Scorecard modela koji korisnicima osigurava informacije četirima osnovnim perspektivama: financijskom perspektivom, perspektivom internih poslovnih procesa, perspektivom učenja i razvoja te perspektivom kupaca (Gulin, 2011.).

Janković (2007.) navodi sljedeće čimbenike ključne za uspješno uvođenje BSC-a:

- Jednostavnost – pribavljanje i tumačenje podataka mora biti jasno i jednostavno kako bi fokus bio na rezultatima, a ne na samom postupku primjene,
- Usredotočenost – potrebno je ograničiti broj mjera da se pozornost može usmjeriti na temeljne značajke poslovanja,
- Prihvaćenost – menadžeri trebaju prihvatiti model i primijeniti ga u poduzeću, a ne da ostane formalnost na papiru,
- Veza s nagrađivanjem/beneficijama – za motiviranje zaposlenih na ostvarenje ciljeva korištenjem modela,

- Povezanost s poslovnim ciljevima – treba s preciznošću odabrati mjere koje su prioritet u poslovanju,
- Zahtjevnost – ciljevi koji su zahtjevni povećavaju interes za ostvarenjem većih postignuća i motiviraju zaposlene.

Autor Dražić (2007.) kaže da se Balanced Scorecard metoda koristi za objašnjavanje i dogovaranje strategije, komuniciranje strategije u poduzeću, prilagođavanje ciljeva strategiji poduzeća, povezivanje strateških s ciljevima u dugom roku i definiranim proračunom, periodično i sustavno preispitivanje strategije kao i povratne veze i učenje o mogućim poboljšanjima strategije.

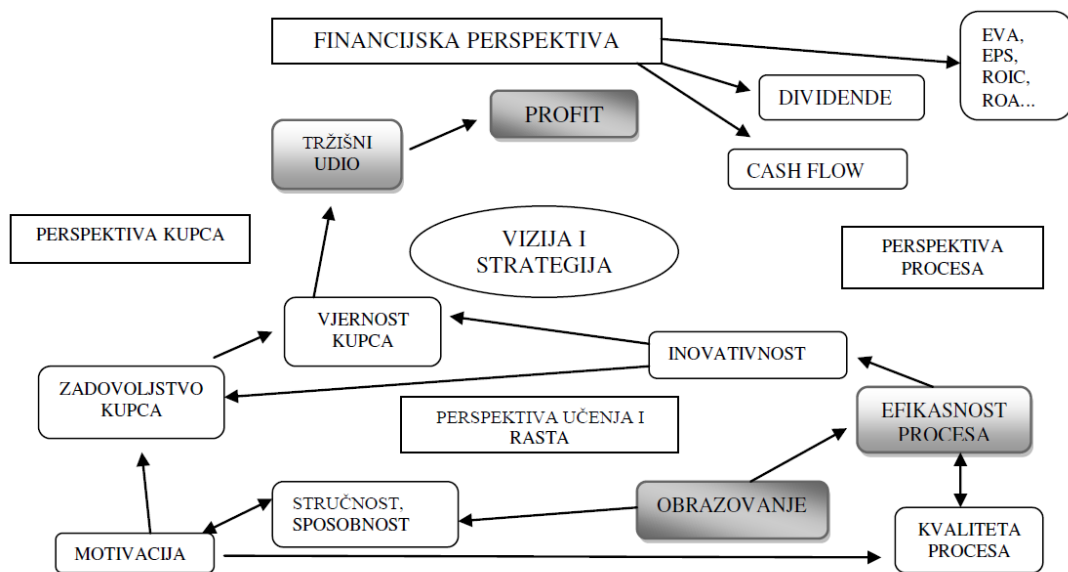
BSC model ima tri važne, međusobno povezane namjene, a one se odnose na sustav mjerenja postignuća, sustav strateškog menadžmenta i komunikacijski sustav kako je to prikazano na slici 3.



Slika 3. Namjene modela Balanced Scorecard

Izvor: Belak, 2014.

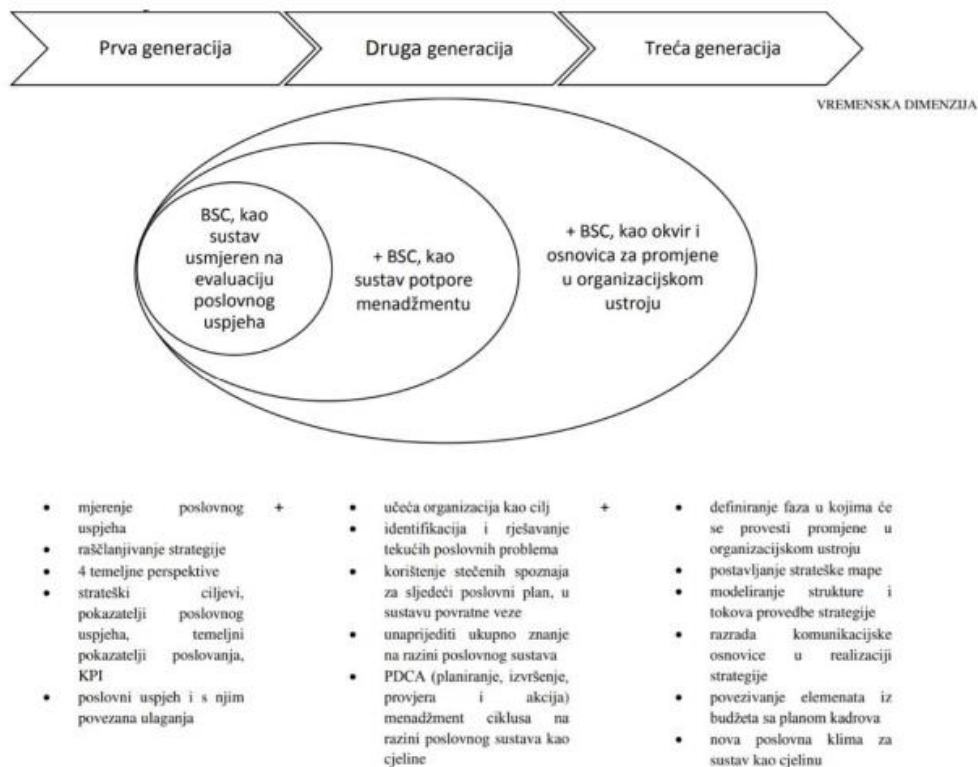
Tri razvojne faze međusobno se upotpunjuju i nadovezuju jedna na drugu, od prve do treće generacije. U prvoj generaciji se za izvještavanje po svakoj perspektivi odabiru specifični pokazatelji mjerenja. Druga generacija naglasak stavlja na međusobnu povezanost. Prednost ove generacije je u tome što se grafički može prikazati međusobna zavisnost između pojedinih ciljeva unutar svake perspektive. Uspješna upotreba druge generacije zahtjeva izgradnju softverske podrške.



Slika 4. Međuovisnost i uvjetovanost u primjeni BSC instrumentarija

Izvor: Gulin, 2011.

Treća generacija BSC-a zadržava postojani koncept koji je definiran u prvoj i drugoj generaciji, ali ga nadograđuje tako što je povećana funkcionalnost i međuovisnost u strateškoj orijentaciji sustava zbog unaprjeđenja informacijske osnove u okviru menadžerskog informacijskog sustava. Izgradnja informacijskih sustava namijenjenih strateškom menadžmentu temelji se na strateškim mapama usmjerenim na operativnu provedbu strategije te uz podizanje razine strateške komunikacije (Gulin, 2011.).



Slika 5. Razvojne faze BSC metode

Izvor: Morisawa, 2002.

### 2.3. Perspektive Balanced Scorecard metode

Glavne značajke BSC metodologije odnose se ne definiranje misije, vizije i strategije poduzeća, temeljem čega se određuju planovi, zadaci, mjerila i budžeti u četiri perspektive :

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupaca (tržišna)
- Perspektiva internih poslovnih procesa
- Perspektiva učenja i rasta



Slika 6. Izvorna koncepcija strukturiranja BSC metode

Izvor: Gulin, 2011.

a) Financijska perspektiva

Financijski okvir vrlo je važan za donošenje odluka. Razumijevanje financija u poslovnom odlučivanju, ono prvenstveno pomaže menadžerima ili vlasnicima tvrtki pri promjeni ili usklađivanju strategije temeljem rezultata prethodnih strateških odluka.

Pogled na postignuća tvrtke iz financijskog aspekta pokazuje kako i u kojoj mjeri strategija i sama njena primjena pridonosi poboljšanju financije tvrtke. Odnosno, samom primjenom BSC metode stvara se veza između financijskih ciljeva i strategije tvrtke. Ovakav stav je najvažniji jer se na taj način odražava konačni rezultat prošlih aktivnosti.

Tablica 1. Mjerenje/vrednovanje stratejskih financijsko-ekonomskih teza

Tema / strategija	Porast i mix proizvoda	Sniženje troškova / porast proizvodnosti	Korištenje imovine
Porast	porast prihoda % prinosa novih proizvoda, usluga, kupaca	prihod po zaposlenom	investicije u % od prometa istraživanje i razvoj u % od prometa
Zrelost	udio ciljnih kupaca % prihoda iz novih rashoda rentabilnost kupaca i proizvodnih linija	troškovi poslovne cjeline vs. troškovi konkurencije stope sniženja troškova indirektni troškovi	pokazatelji radnog kapitala za pojedine kategorije imovine stopa korištenja opreme
Žetva	rentabilnost kupaca i proizvodnih linija % nerentabilnih kupaca	jedinični troškovi	amortizacija

Izvor: Osmanagić, 2002.



Mjerenje financijskih učinaka pokazuje nam koliko nam neka određena strategija, odnosno, sama njena primjena, doprinosi uspjehu konačnog rezultata. Financijska perspektiva mora odgovoriti na pitanje: Kako nas vide dioničari?

U odnosu na tradicionalne sustave mjerenja uspješnosti financijska perspektiva obuhvaća isključivo one pokazatelje koji su povezani sa samom strategijom poduzeća. Financijski pokazatelji odraz su prošlih aktivnosti i ne govore ništa o tome što bi se danas ili u budućnosti moglo učiniti u samom procesu stvaranja vrijednosti. Iz tog razloga upravo BSC metoda kroz sve svoje četiri perspektive široko analizira poslovanje same tvrtke. Ciljevi financijske perspektive su glavni pokazatelj po kojem se ravnaju i ciljevi ostalih perspektiva.

Svaki pokazatelj mora biti dio uzročno-posljedičnog lanca koji će na kraju rezultirati boljim financijskim učinkom na razini tvrtke u smislu rentabilnosti, likvidnosti i sigurnosti.

#### b) Perspektiva kupaca (tržišna)

Perspektiva kupaca odnosi se na definiranje ciljeva na području kupaca te odgovarajućih zadataka usmjerenih na postizanje ciljeva kao i metrike kojom će se pratiti ostvarenje uspješnosti realizacije. Radi se o procesima, orijentiranim kupcu i tržištu, koji uključuju marketinške aktivnosti usmjerene održavanju branda, zadržavanju postojećih i pridobivanju novih korisnika te prodaji novih usluga. Perspektiva kupaca predstavlja ishodište i odredište u koncipiranju jedinstvene baze podataka za sve strateški orijentirane jedinice koje su organizacijski ustrojene unutar sustava kao cjeline (Gulin, 2011.).

Prema Osmanagić Bedenik (2002.), zadovoljstvo kupaca podrazumijeva stupanj zadovoljstva u okviru specifičnih kriterija učinaka. Neki od pokazatelja mogu biti broj pritužbi, broj zadovoljnih ili pak izgubljenih kupaca, prosječno vrijeme čekanja. Ključni pokazatelji perspektive kupaca su:

- Tržišni udio - pokrivenost ukupnih potreba kupaca
- Vjernost kupaca - sposobnost poduzeća da zadrži postojeće kupce; mjeri se brojem grešaka, povećanjem prodaje postojećim kupcima te frekvencija narudžbi i ugovora
- Pridobivanje novih kupaca - mjeri se brojem novih kupaca, prodajom novim kupcima, prosječnim troškovima za pridobivanje novog kupca
- Profitabilnost kupaca - mjeri se neto dobitak nekog kupca ili segmenta s obzirom na nastale troškove za tog kupca.

Gore navedeni pokazatelji najbolji su odraz što kupci misle o nekoj tvrtki, te će većina njih bez obzira kojom djelatnošću se bave ili o kojem se proizvodu radi odabrati neki od ovih pokazatelja. Ove mjere su temelj razvoja marketinških, logističkih, operativnih te uslužnih procesa tvrtke. Do pokazatelja perspektive kupaca dolazi se istraživanjem putem anketa ili različitih upitnika na određenom uzorku. Na takav se način dolazi do korisnih informacija o samom broju vjernih kupaca, do novih kupaca ali i do žalbi samih kupaca. Takve informacije je najbolje usporediti s konkurencijom koju ne treba zaboraviti.

Tvrtka bi se trebala orijentirati na one dijelove tržišta i kupaca u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Odnosno, treba doći do odgovora na pitanja tko su kupci, koje su njihove potrebe, kako ih se može zadovoljiti.

Za pripremu relevantnih informacija kod perspektive kupaca potrebno je, uz ustrojavanje računovodstva kupaca i računovodstva konkurencije, stvoriti pretpostavke za upravljanje prihodima i profitabilnošću. Naglasak se stavlja na povezivanje tržišne i troškovne komponente utjecaja (Gulin, 2011.).



Slika 7. Ključni pokazatelji perspektive kupaca

Izvor: Osmanagić, 2004.

Ključni se pokazatelji perspektive kupaca, kao što je vidljivo na slici, odnose na zadovoljstvo postojećih, te pridobivanje novih kupaca i njihovu vjernost, tržišni udio te na rentabilnost kupaca.

Tablica 2. Ciljni segmenti i rentabilnost kupaca

<b>Kupci</b>	<b>Rentabilnost</b>	<b>Nerentabilnost</b>
ciljni segment	očuvati	promijeniti
izvan ciljnog segmenta	promatrati	zanemariti

Izvor: Osmanagić, 2004.

### c) Perspektiva internih procesa

Perspektiva procesa usmjerena je na područje internog područja djelovanja odnosno, na one poslovne procese i aktivnosti koji doprinose stvaranju nove vrijednosti i koji su kritični za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika (Gulin, 2011.). Pod internim procesima organizacije podrazumijevaju se aktivnosti koje obuhvaćaju procesa nabave inputa, izrada proizvoda ili obavljanje usluge i proces isporuke finalnih učinaka. Dimenzija internih procesa i resursa opisuje koliko se dobro ili loše odvijaju aktivnosti organizacije tj. da li se posao obavlja kvalitetno, uz prihvatljive troškove i na vrijeme.

Ciljevi ove perspektive obično se postavljaju nakon financijske i perspektive kupaca jer ovo motrište zapravo identificira procese kritične za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika te stvara vrijednost za poduzeće.

Model lanca vrijednosti obuhvaća tri glavna poslovna procesa:

- proces inovacija (istraživanje tržišta i potencijalnih potreba kupaca – oblikovanje novih proizvoda – plasiranje proizvoda na tržište)
- operativni proces (praćenje narudžbi - proizvodnja proizvoda ili usluga – isporuka klijentima; naglasak na pravodobnosti)
- proces aktivnosti nakon prodaje (reklamacije i pritužbe kupaca – jamstva i popravci prodanog proizvoda).

Neke mjere koje se mogu koristiti za ovu perspektivu su (Belak, 2002.) :

- potrebno vrijeme za lansiranje na tržište što se odrede ključne aktivnosti u internim procesima, biraju se pokazatelji koji govore o realizaciji tih aktivnosti u skladu sa zadanim strateškim ciljevima. Ovi pokazatelji odražavaju važnost koja se pridaje efektivnom inovacijskom procesu:
- vrijeme odgovora na narudžbe kupaca

- vrijeme trajanja od narudžbe do isporuke
- uvođenje novih proizvoda u usporedbi s konkurencijom
- uvođenje novih proizvoda u odnosu na plan
- vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje ili obavljanja usluga
- broj proizvoda s greškom
- vrijeme uklanjanja pogrešaka
- postotak iskorištenja kapaciteta
- obrtaj zaliha
- prosječni troškovi po proizvodu
- pravovremenost isporuka.

Perspektiva internih poslovnih procesa područje je od iznimnog interesa i važnosti za menadžment tvrtke. Zadužen je za prikupljanje informacija o dostignućima i primjerenosti internih procesa. Glavni izvor podataka perspektive internih poslovnih procesa su operativna i proizvodna izvješća te konzultantske studije. Značaj ove dimenzije BSC-a je osiguravanje vrlo visokog stupnja inovativnosti, znanja i vještina te tehnološka prednost nad konkurencijom.

#### d) Perspektiva učenja i rasta

Perspektiva učenja i rasta ili perspektiva potencijala razvija ciljeve i mjere za napredak tvrtke, orijentirana je prema budućnosti . Mjeri strateške potencijale informatičkog sustava, ljudske potencijale te razinu motivacije. Same ideje o tome kako povećati učinak i unaprijediti procese trebaju doći od zaposlenih koji sudjeluju u internim procesima , a koji su u stvari u izravnom kontaktu sa kupcima. Kako bi se to ostvarilo potrebno je imati obrazovane zaposlenike, motivirane i upoznate sa budućima vizijama te dugoročnim ciljevima.

Potrebno je uočiti pokazatelje zadovoljstva i vjernosti samih zaposlenika, motivacije, stalnog učenja , sklonosti timskom radu te spremnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva.



Slika 8. Okvir pokazatelja perspektive učenja i rasta

Izvor: Osmanagić, 2004.

Kako je već navedeno BSC metoda naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal, pri čemu se mjerenje usmjerava na tri glavne kategorije (Belak, 2002.):

- potencijal i sposobnosti zaposlenika - zadovoljstvo zaposlenika (intervju i ankete), fluktuacija osoblja, formalne kvalifikacije, dopunska kontinuirana usavršavanja te produktivnost zaposlenih
- potencijal informacijskih sustava - osiguranje raspoloživosti informacija za rad zaposlenika, informacije o kupcima za vrijeme interakcije s njima
- motivacija (usklađenost individualnih i organizacijskih ciljeva koji su jasno postavljeni) - broj primljenih sugestija, broj implementiranih sugestija, broj nagrada i priznanja

Perspektiva učenja i rasta je u stvarnosti najviše zanemarena u tvrtki. U suvremenim uvjetima poslovanja gdje se pridaje veliki značaj poboljšanju procesa i odnosa među kupcima, ova perspektiva smatra se dugoročnim ulaganjem. U suvremenim uvjetima vrijednost poduzeća se temelji i gradi na samim zaposlenicima, njihovom znanju, vještinama i vrijednostima.

## 2.4. Prednosti i nedostaci BSC metode

Balanced Scorecard metoda iza sebe ima vrlo uspješne rezultate , te se smatra jednom od najuspješnijih metoda vođenja poslovanja. Ovaj koncept je među najpriznatijim strateškim alatom u svijetu.

Najznačajnije prednosti BSC modela su:

- povezanost,
- ostvarivanje strategije,
- kombinacija financijskih i nefinancijskih pokazatelja,
- uporabljivost.

BSC povezuje brojna odvojena ali ipak ovisna područja u poslovanju. Potreba za uvođenje BSC sustava u organizaciju proizlazi kroz mogućnost da menadžeri odnosno voditelji što jasnije pogledaju svoje poslovanje iz više perspektiva kako bi na taj način donijeli što kvalitetnije strateške odluke. Kreiranjem strateških mapa usmjerava se lančano djelovanje s jedne „karike“ na sve ostale u lancu.

Važnost kombinacije financijskih i nefinancijskih pokazatelja najbolje se ističe u primjeru tvrtki nisu odlučili koji su pokazatelji ključni za procjenu uspješnosti poslovanja kao cjeline. Menadžeri bi trebali odabrati određeni broj pokazatelja za svaku od perspektiva , te se uz ključne faktore usredotočiti na ostvarivanje strategije same tvrtke. Nefinancijski pokazatelji pokazuju trenutni i budući uspjeh odnosno dugoročnu orijentaciju.

Sušтина Balanced Scorecard metode je strategija. To je sustav koji nastoji svakog zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima i strategijama za njihovo ostvarivanje, ali i potaknuti svakog od njih da sudjeluje u ostvarivanju istih. BSC uključuje zaposlenike u odabir akcija i postupaka potrebnih za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Posljednja prednost BSC-a je uporabljivost, odnosno korisne informacije koje rezultiraju primjenu samog koncepta. Zaposlenici čine unutarnje korisnike, a dioničari i kupci vanjske korisnike. Svi oni žele doći do informacija koje omogućuju brzo i efikasno usmjeravanje prema zadanim strateškim ciljevima te usklađivanje strategije s eventualnim promjenama.

Nedostatci BSC modela su:

- novost
- nepotpunost,
- opsežnost.

Kod zaposlenika često dolazi do otpora prema nekim promjenama ili novinama. Razlog tome je loša vertikalna komunikacija koja rezultira neupućenošću samih zaposlenika oko toga što se od njih ustvari očekuje.

Nepotpunost se javlja zbog toga što uvijek postoji mogućnost bolje analize poslovanja. Unutar tvrtke postoje još neka područja koja se smatraju kritičnim za poslovanje te zahtijevaju dublju analizu.

Kao najveći nedostatak spominje se opsežnost, odnosno predugo vrijeme primjene, te mnogo uloženog novca. Većina tvrtki smatra da je koncept prekompliciran i težak za razumijevanje

Brojna iskustva koja primjenjuju Balanced Scorecard uglavnom su pozitivna. Na jednom mjestu, s jednim alatom i usporedivom metrikom nastoji se obuhvatiti vizija, strategija, financijska uspješnost, položaj na tržištu, interne sposobnosti i mogućnosti učenja i rasta. Većina poduzeća koja primjenjuju ovaj sustav složila se s činjenicom da je uvođenje modela moguće, potrebno i opravdano.

### **3. MATERIJAL I METODE**

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištena je znanstvena i stručna literatura te relevantne Internet stranice iz područja koja se odnosi na Balanced Scorecard metodu te strategiju poduzeća. U praktičnom dijelu rada korišteni su interni i knjigovodstveni podatci Adnovas obrt-a iz Bilja koje se bavi poljoprivrednom proizvodnjom.

Pri pisanju rada primijenjene su metode analize, sinteze, komparacija, Balanced Scorecard metoda te SWOT analiza.

Sukladno definiranom cilju, primijenjena je metoda Balanced Scorecard metoda kao jedna od metoda procjene uspješnosti poslovanja te usmjeravanje vodstva poduzeća korekcijama, a temelji se na četiri perspektive:

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupaca (tržišna)
- Perspektiva internih poslovnih procesa
- Perspektiva učenja i rasta.



#### 4. REZULTATI

Balanced Scorecard metoda upravljanja ima široke mogućnosti primjene u različitim gospodarskim sektorima kako proizvodnim tako i uslužnim. No, unatoč brojnim prednostima primjene ove metode u različitim gospodarskim granama, stručna literatura bilježi malo primjera implementacije u poljoprivrednom sektoru. Jedan od čimbenika slabe primjene BSC metode u poljoprivredi je ta što u većini područja prevladavaju mala obiteljska gospodarstva koja uglavnom nemaju strateški orijentiran menadžment, a što je posljedica zamjene stavljanja naglaska na fizički rad te izostanak strateškog i kreativnog razmišljanja. Na uspješnost poslovanja poljoprivrednog gospodarstva može utjecati obrazovanje. Viša razina znanja o proizvodnji može dovesti do povećanja prinosa, a što dalje za posljedicu ima i rast prihoda odnosno dobiti u konačnici.

Primjena uravnotežene tablice (Balanced Scorecard - BSC) u upravljanju poljoprivrednom proizvodnjom pokazala je značajan potencijal u poboljšanju i organizacijskih i individualnih performansi. U studiji koju su proveli Layraman i Insuwan (2019.), istražena je implementacija BSC-a u suvremenim poljoprivrednim skupinama u pokrajini Chiang Mai, Tajland. Istraživanje je bilo usmjereno na procjenu financijske uspješnosti, zadovoljstvo kupaca, unutarnje procese te perspektive učenja i rasta unutar poljoprivrednog sektora. Integriranjem strateških ciljeva u BSC okvir, studija je pružila korisne uvide koji su pomogli uskladiti operativne aktivnosti s dugoročnim ciljevima. Pristup BSC-a olakšao je donošenje odluka, poboljšao učinkovitost i unaprijedio ukupno upravljanje poljoprivrednim operacijama. Studija ističe vrijednost BSC-a u poticanju održivih poljoprivrednih praksi i postizanju strateških ciljeva.

Obrt Adnovas čiji su podaci korišteni i analizirani u diplomskom radu osnovan je 2001. godine. Bavi se proizvodnjom ratarskih kultura na ukupnim površinama od 300 ha od čega je u ekološkoj proizvodnji 176 ha. Na poljoprivrednim površinama proizvode se pivarski ječam, pšenica, uljana repica, suncokret, soju, lucernu te kukuruz. U dugogodišnjem radu ostvarena je značajna poslovna suradnja s velikim otkupljivačima kao što su Axeral Croatia d.o.o., Mauthner d.o.o. i Agrobeketinci d.o.o.

Obrt je započeo djelatnost 2001. godine nakon povratka iz progonstva. Zbog velike ratne štete obrt kreće u proizvodnju na manji površinama i sa oskudnom mehanizacijom. U

razdoblju od 2001. do 2024. godine, radilo se na okrupnjavanju poljoprivrednih površina, modernizaciji strojeva i opreme, kao i samom poboljšanju i unaprjeđenju procesu tehnologije rada. Razvoj i napredak temelji se na uskoj suradnji s Fakultetom agrobiotehničkih znanosti Osijek te Savjetodavnom službom.

Trenutno obrt poljoprivrednu proizvodnju obavlja s najsuvremenijim strojevima uz primjenu precizne tehnologije. Zadnjih petnaestak godina obrt isključivo radi konzervacijsku obradu tla u cilju očuvanja prirodnih resursa tla, a takvim radom se istodobno bilježi velika ušteda goriva zbog reducirane obrade.

Obrt ima zaposlenu jednu osobu, no u proizvodnji aktivno sudjeluje cjelokupna šesteročlana obitelj. Ekološka proizvodnja obavlja se na 176 ha te je cjelokupna proizvodnja orijentirana na izvoz za poznatog kupca. Ovaj obiteljski obrt posjeduje 80 ha vlastitog zemljišta dok su preostale površine u dugogodišnjem zakupu.

Obrt proizvodnju planira prvenstveno primjenom plodoreda koji je jedan od najznačajnijih činitelja uspješnosti proizvodnje. Nadalje, obrt koristi suvremenu tehnologiju u različitim agrotehničkim zahvatima. Zahvaljujući ulaganju u suvremene strojeve i opremu obrt je dostigao veliku konkurentnost na tržištu. Ista se manifestira kroz značajne uštede u vremenu obrade kao i u troškovnom smislu. Ulaganjem u traktor s autopilotom znatno su smanjeni gubici u preklapanjima, kao i sjetvom sa sijačicom koja ima mogućnost direktne sjetve. Dio ulaganja u nove strojeve i opremu sufinanciran je sredstvima zaklade *Economica Hungarica*.

#### 4.1. Financijska izvješća Adnovas obrt-a

Za uspješan opstanak na tržištu te željeni rast i razvoj poduzeća važno je primjenjivati, poznavati i razumijevati sve procese upravljanja. Kako bi proces upravljanja bio što uspješniji, upravitelju poduzeća, vlasniku obrt-a ili sl. potrebne su informacije o stanju poduzeća. Za ispravne odluke kao i za upravljanje te daljnjim razvojem potrebno je analizirati financijske izvještaje. S ciljem analize mogućnosti poboljšanja poslovnog uspjeha, načinjena je analiza poslovanja obrta primjenom BSC metode.

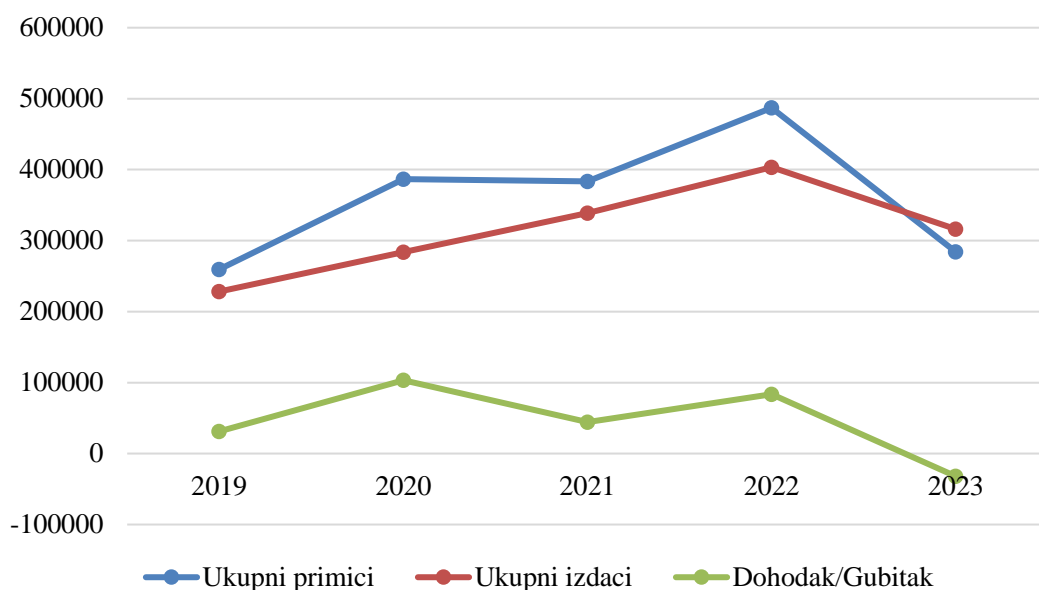
Pri analizi poduzeća, najznačajniji podaci koji govore o financijskoj uspješnosti sadržani u računu dobiti i gubitka odnosno u prikazu prihoda i rashoda. Stoga je u tablici 3. prikazan pregled primitaka i izdataka Adnovas obrt-a za vremensko razdoblje od 2019.-2023. godine.

Tablica 3. Pregled primitaka i izdataka Adnovas obrt-a od 2019.-2023. godine

OPIS	2019	2020	2021	2022	2023
<b>II. PRIMICI</b>					
1.Primici u gotovini					
2.primici putem računa	204.594,06	312.648,72	345.809,85	371.350,42	209.981,27
3.pimici u naravi	79.535,53	107.630,89	75.309,90	175.499,60	93.403,95
4.primici u svezi otuđenja mat.i nemat.imovine					
5.PDV u primicima	24.582,72	33.425,56	37.744,97	59.817,47	19.188,35
6.UKUPNI PRIMICI	259.546,87	386.854,04	383.374,78	487.032,55	284.196,87
<b>III.IZDACI</b>					
1.Izdaci u gotovini	5.857,93	5.676,06	13.501,38	4.815,50	4.756,41
2.Izdaci putem računa	104.500,30	193.882,41	336.775,39	427.048,74	329.857,78
3.Izdaci u naravi	139.106,72	142.036,97	79.907,00	371.136,71	54.866,16
4.Izdaci otpisa					
5.Izdaci reprezentacije					
6.PDV u izdacima	18.802,69	34883,35	410.472,11	100.515,37	31.071,40
7.izdaci koji se porezno ne priznaju iz članka 33.Zakona	2.387,13	23.109,62	39.651,92	299.023,91	42.318,89
7. UKUPNI IZDACI	228.275,13	283.602,47	339.059,76	403.461,48	316.090,066
<b>IV. OSTVARENNO DOHODAK/GUBITAK</b>	31.271,73	103.251,56	44.315,03	83.570,87	-31.893,19
<b>V. DODATAK OD POSLOVNIH PRIMITAKA I IZDATAKA</b>					
1.2.razlika između prometa po računu i iskazanih primitaka pod II.2.	146.711,89	244.575,57	266.717,73	227.763,97	482.491,75
1.1. polog utrška iz ranijeg poreznog razdoblja					
1.2.primljeni iznos kredita	66.361,40	166.309,62	132.449,35	76.408,65	275.609,18
1.3.primljeni iznos zajmova	73.446,28	63.449,46	104.340,69	89.256,08	83.240,00
1.4.ostali navedeni primici	20.176,49	14.816,48	29.927,67	62.099,22	123.642,57

Izvor: Knjigovodstveni podatci Adnovas obrt-a

Temeljem podataka iz Tablice 3. načinjeni su grafički prikaz kretanja primitaka, izdataka i dohotka kroz petogodišnje razdoblje, tj. za period od 2019. do 2023. godine.



Grafikon 1. Kretanja ukupnih primitaka, izdataka i dohotka

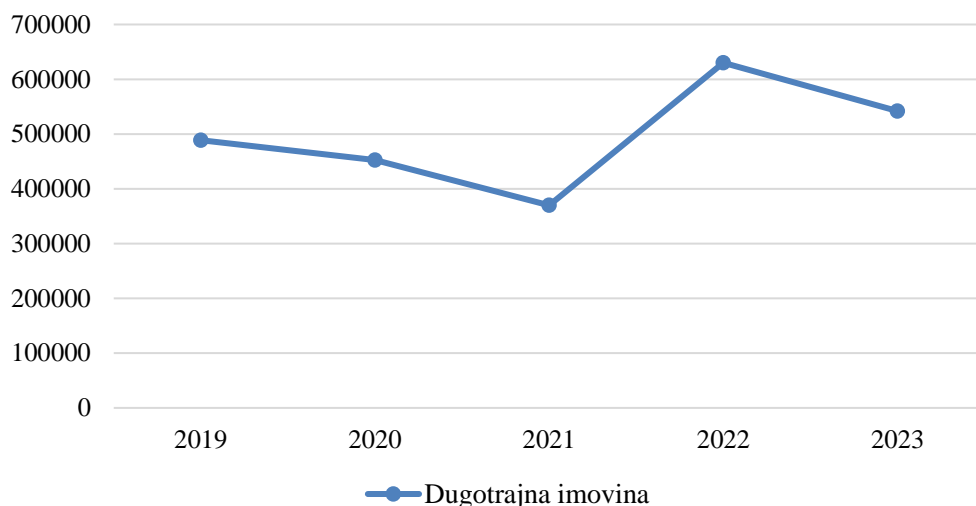
Na temelju podataka iz Grafikona 1. vidljive su oscilacije svih parametara u analiziranom razdoblju. Do 2023. godine, evidentiran je rast primitaka i izdataka nakon čega slijedi značajan pad. Dohodak je više oscilirao no iste godine, 2023. naglo je pao zbog elementarne nepogode (tuča) koja je pogodila područje Bilja u kojem djeluje Adnovas obrt.

Tablica 4. Podaci o dugotrajnoj imovini od 2019.-2023.godine

Red br.	Naziv	Nabavna vrijednost	2019	2020	2021	2022	2023
1	Kombajn BM681BN	104.078,84	104.078,84	78.059,13	58.544,34	43.908,26	32.931,19
2	Prskalica Forras 3000/18	16.448,87	16.448,87	12.335,90	9.251,92	6.938,94	5.204,20
3	Zemljište Bilje	9.290,59	9.290,59	9.290,59	9.290,59	9.290,59	9.290,59
4	Zemljište Vardarac	4.645,29	4.645,29	4.645,29	4.645,29	4.645,29	4.645,29
5	Zemljište	39.725,67	39.725,67	39.725,67	39.725,67	39.725,67	39.725,67
6	Zemljište	2.492,67	2.492,67	2.492,67	2.492,67	2.492,67	2.492,67
7	Zemljište	10.512,43	10.512,43	10.512,43	10.512,43	10.512,43	10.512,43
8	Traktor Ares 557	51.438,05	51.438,05	38.578,53	28.933,90	21.700,42	16.275,32
9	Prikolica traktorska 8t	9.084,61	9.084,61	6.813,45	5.110,09	3.832,56	2.874,42
10	Prikolica dvoosovinska	9.084,61	9.084,61	6.813,45	5.110,09	3.832,56	2.874,42

11	Rotodrljača 3m	7.227,02	7.227,02	5.420,26	4.065,19	3.048,89	2.286,67
12	Prikolica dvoosovinska	8.702,37	8.702,37	6.526,77	4.895,08	3.671,31	2.753,48
13	Sijačica IMT	10.458,68	10.458,68	7.844,01	5.883,00	4.412,25	3.309,19
14	Zemljište	1.725,39	1.725,39	1.725,39	1.725,39	1.725,39	1.725,39
15	Zemljište	1.327,22	1.327,22	1.327,22	1.327,22	1.327,22	1.327,22
16	Zemljište	1.327,22	1.327,22	1.327,22	1.327,22	1.327,22	1.327,22
17	Zemljište	4.645,29	4.645,29	4.645,29	4.645,29	4.645,29	4.645,29
18	Gospodarske zgrade	26.025,59	26.025,59	23.423,03	17.567,27	15.810,54	14.229,49
19	Cambridge valjak	9.456,50	9.456,50	7.092,37	5.319,28	3.989,46	2.992,09
20	Uređaj za navigaciju	2.709,13	2.709,13	2.031,84	1.523,88	1.142,91	857,18
21	Landcruiser	53.074,01	53.074,01	42.459,20	33.967,36	27.173,89	21.739,11
22	Zemljište	3.981,68	3.981,68	3.981,68	3.981,68	3.981,68	3.981,68
23	Zemljište	20.041,14	20.041,14	20.041,14	20.041,14	20.041,14	20.041,14
24	Plug Goizin Prestige	12.939,56	12.939,56	6.469,78	3.234,89	1.617,44	808,72
25	Zemljište	8.135,85	8.135,85	8.135,85	8.135,85	8.135,85	8.135,85
26	Zemljište	5.362,09	5.362,09	5.362,09	5.362,09	5.362,09	5.362,09
27	Zemljište	5.972,52	5.972,52	5.972,52	5.972,52	5.972,52	5.972,52
28	Zemljište	11.945,05	11.945,05	11.945,05	11.945,05	11.945,05	11.945,05
29	Zemljište	5.127,85	5.127,85	5.127,85	5.127,85	5.127,85	5.127,85
30	Traktor Claas Ares 836 RZ	40.560,09	40.560,09	30.420,06	22.815,05	17.111,28	12.833,46
31	Zemljište	3.981,68	3.981,68	3.981,68	3.981,68	3.981,68	3.981,68
32	Kosilica rotacijska	574,95	574,95	431,21	323,40	242,55	181,91
33	Horsch Ter.3,5 gruber	23.917,66	23.917,66	11.958,83	5.979,41	2.989,70	1.494,85
34	Bednar Swifter SO sjetvospremač	25.721,68		25.721,68	12.860,84	3.430,42	3.215,21
35	Češljasta drljača	8.407,40			4.203,70	2.101,85	1.050,92
36	Trimble GFX-750 pilot	14.417,41				14.417,41	14.417,41
37	Kombajn Claas Trion	256.801,24				192.600,93	144.450,69
38	Sijačica Horsch Pronto 6	115.847,10				115.847,10	114.847,10
	UKUPNO	947.215,00	488.787,17	452.639,13	369.828,32	630.060,30	541.866,66

Izvor: Knjigovodstveni podatci Adnovas obrt-a



Grafikon 2. Pregled ulaganja u dugotrajnu imovinu

Na temelju podataka iz Grafikona 2. vidljiva je promjena vrijednosti dugotrajne imovine od 2019. do 2023. god. zbog značajnih ulaganja u poljoprivrednu mehanizaciju.

#### 4.2. Oblikovanje BSC modela u Adnovas obrtu

BSC model nije samo sustav pokazatelja, već sustav upravljanja koji oblikuje cjeloviti proces planiranja, upravljanja i kontrole. Oblikovanjem BSC modela objediniti će se četiri ključne komponente od koji se model sastoji. Strategijsko planiranje je najvažniji proces koji se događa u poduzeću a u kojem je BSC od nemjerljive pomoći. Kako bi se nosili sa globalnom gospodarskom situacijom, konkurencijom na tržištu te da bi imali jasnu viziju gdje i kako poslovati i donositi odluke, menadžment treba više od financijskih pokazatelja. BSC metoda je alat koji odgovara postavljenim zahtjevima jer u svojoj osnovi čini kombinaciju komunikacijskog alata, sistema mjerenja i sistema strateškog upravljanja.

Na temelju poslovne strategije, misije i vizije Adnovas obrta te kroz niz interaktivnih razgovora, definirana je strateška mapa ciljeva, te skup pokazatelja kroz čije će se vrijednosti pratiti uspješnost poslovanja Adnovas obrta, a sve u suradnji sa odgovornim osobama poduzeća uz pomoć koji je izrađen alternativni model izvještavanja menadžera odnosno BSC model. Obradena je BSC metoda na primjeru obrt-a Adnovas, a sve sa ciljem prihvaćanja ili odbacivanja hipoteze, a to ja da upotreba BSC modela za izvještavanje menadžera dugoročno omogućava bolje informacije, poslovanje i upravljanje performansama nego postojeći model izvještavanja.

Misija odnosno osnovna zadaća Adnovas obrta je proizvodnja i trgovina žitarica i uljarica na optimalan i ekološki prihvatljiv način, te izvoz u države članice Europske Unije.

Vizija Adnovas obrta je usavršavanje i kontinuirana edukacija radi postizanja što veće učinkovitosti proizvodnje i kvalitete proizvoda. Modernizacijom komunikacije sa svim relevantnim stranama, a posebno s korisnicima usluga, te integracijom suvremenih tehničkih i tehnoloških rješenja u poslovne procese, stječe se povjerenje postojećih i potencijalnih kupaca. Polazeći od misije, vizije i strategije tvrtke, definiraju se ciljevi za svaku od četiri perspektive uravnoteženih pokazatelja te se identificiraju inicijative za njihovo ostvarenje. Nakon toga, utvrđuju se mjere i pokazatelji koji će se koristiti pri izradi modela uravnoteženih pokazatelja.

U četiri perspektive BSC metode mogu se izdvojiti sljedeći ciljevi:

Financijska perspektiva

- Povećanje prihoda
- Poboljšanje financijskog rezultata
- Smanjenje troškova

Perspektiva kupaca

- Povećanje zadovoljstva kupaca
- Povećanje novih i rentabilnih kupaca
- Očuvanje i vjernost

Perspektiva internog procesa

- Ulaganje u nove tehnologije
- Smanjenje prosječnih troškova proizvoda

Perspektiva učenja i rasta

- Informacijski sustav
- Dopunska kontinuirana usavršavanja
- Smanjenje ozljeda zaposlenika na radu

Nakon što su definirani ciljevi za svaku od perspektiva BSC metode, sljedeći korak je odrediti mjere učinka za svaku od navedenih perspektiva. To će se učiniti na način da će se svakome cilju pojedine perspektive dodijeliti od jedne do tri mjere.

Tablica 5. Perspektive BSC metode s pripadajućim ciljevima i mjerama

<b>PERSPEKTIVA</b>	<b>CILJ</b>	<b>MJERA</b>
FINANCIJSKA PERSPEKTIVA	Povećanje prihoda	Odnos ostvarenog i planiranog prihoda
	Poboljšanje financijskog rezultata	Odnos ostvarenog i planiranog dohotka
	Smanjenje troškova	Troškovi po jedinici proizvoda. Odnos ostvarenih i planiranih troškova
PERSPEKTIVA KUPACA	Povećanje zadovoljstva kupaca	Stupanj zadovoljstva kupaca
	Povećanje novih i rentabilnih kupaca	Broj novih kupaca
	Očuvanje i vjernost	Broj godina poslovanja
PERSPEKTIVA INTERNOG PROCESA	Ulaganje u nove tehnologije	Uvođenje modernih tehničko-tehnoloških dostignuća
	Smanjenje prosječnih troškova po proizvodu	Jeftinija proizvodnje od konkurencije
PERSPEKTIVA UČENJA I RASTA	Informacijski sustav	Nabava informacijske opreme
	Dopunska kontinuirana usavršavanja	Ulaganje u edukaciju i razvoj proizvodnje
	Smanjenje ozljeda zaposlenika na radu	Kvaliteta radnog okruženja

Krećući od misije, vizije i strategije poduzeća, postavljaju se ciljevi unutar svake od četiri perspektive uravnoteženih pokazatelja, uz identificiranje inicijativa potrebnih za njihovo ostvarenje. Zatim se definiraju mjere i pokazatelji koji će biti korišteni pri izradi modela uravnoteženih pokazatelja.

Poslovni uspjeh poduzeća procjenjivat će se u odnosu na postavljene ciljeve. Za procjenu ukupnih rezultata, izradit će se model za mjerenje postignuća, s fokusom na rezultate iz 2022. godine u usporedbi s prethodnim razdobljem. Ovakav pristup poduzeću pruža poticaj za kontinuirani napredak iz godine u godinu. Svaki cilj povezan je s odgovarajućom mjerom, pri čemu će se prikazati rezultati za 2022. godinu, kao i za 2021. god. Ciljano postignuće temelji se na rezultatima iz prethodne godine, pri čemu je cilj poboljšanje rezultata iz 2021. god. Na kraju se izračunava razlika između ciljanog i stvarnog postignuća, izražena u postocima.



Za mjerenje i ocjenjivanje rezultata unutar BSC metode koriste se ocjene postignuća za svaku mjeru. U ovom modelu, postignuća će se ocjenjivati na skali od 1 do 10, pri čemu ocjena 5 označava 100% ispunjenje ciljanog standarda. Ocjene od 1 do 4 ukazuju na nedovoljno ispunjenje, dok ocjene od 6 do 10 pokazuju premašivanje ciljanog rezultata. Ocjene će se dodjeljivati prema sljedećoj tablici za postignuća iznad i ispod ciljanih razina:

Tablica 6. Ocjene modela postignuća

<b>Ostvarenje u %</b>	<b>Ocjena</b>
Ispod 69	1,0-1,9
70-79	2,0-2,9
80-89	3,0-3,9
90-99	4,0-4,9
100	5,0
101-110	5,1-6,0
111-120	6,1-7,0
121-130	7,1-8,0
131-140	8,1-9,0
Preko 140	9,1-10,0

Unutar raspona između dvije ocjene, za svaki postotak rezultata dodaje se ili oduzima 0,1 bod od osnovne ocjene. Na primjer, u slučaju postignuća rezultata između 111% i 120%, ocjene se prilagođavaju na sljedeći način:

Tablica 7. Ocjene u rasponu ostvarenja rezultata od 111 do 120%

<b>Ostvarenje u %</b>	<b>Ocjena</b>
111	6,1
112	6,2
113	6,3
114	6,4
115	6,5
116	6,6
117	6,7
118	6,8
119	6,9
120	7,0

Unutar svakog ocjenjivanog područja određuju se težinski faktori za svaku mjeru, pri čemu njihov zbroj mora iznositi 100%. Na temelju ponderirane ocjene svake mjere unutar

ocjenjivanog područja, izračunava se prosječno postignuće za to područje. Za procjenu ukupnog rezultata definiraju se težinski faktori za svako područje ocjenjivanja. Na temelju ponderiranih ocjena svakog područja, procjenjuje se ukupno postignuće u odnosu na definirane kontrolne mjere. U nastavku je prikazana BSC metoda za obrt Adnovas, odnosno mjerenje postignuća u 2022. godini u odnosu na strateške ciljeve.

Tablica 8. Mjerenje postignuća za 2022.godinu u odnosu na strateške ciljeve u Adnovas obrtu

Ciljevi	Pokazatelji	Ciljne vrijednosti	Ostvareno u 2022.	Razlika +/-	Ocjena	Utjecaj pokazatelja	Broj bodova	Utjecaj područja	Broj bodova
Povećanje prihoda	Odnos ostvarenog i planiranog prihoda	450.000,00	487.032,60	8,23%	5,80	20%	1,60		
Poboljšanje financijskog rezultata	Odnos ostvarenog i planiranog dohotka	80.000,00	83.570,87	4,46%	5,40	20%	1,08		
Smanjenje troškova	Troškovi po zaposleniku	12.000,00	12.500,00	4,17%	5,40	40%	2,16		
	Odnos ostvarenih i planiranih troškova	450.000,00	403.461,50	10,34%	6,00	20%	1,20		
<b>Financijska perspektiva</b>						<b>100%</b>	<b>5,60</b>	<b>25%</b>	<b>1,40</b>
Povećanje zadovoljstva kupaca	Stopa zadovoljstva kupaca	67	75	12,61%	6,20	20%	1,24		
Povećanje novih i rentabilnih kupaca	Broj novih kupaca	9	10	11,11%	6,10	40%	2,44		
Očuvanje i vjernost	Broj godina poslovanja	21	20	4,76%	5,40	40%	2,16		
<b>Perspektiva kupaca</b>						<b>100%</b>	<b>5,84</b>	<b>25%</b>	<b>1,46</b>
Ulaganje u nove tehnologije	Uvođenje modernih tehničko-tehnoloških dostignuća	40%	38%	5,00%	5,50	50%	2,75		
Smanjenje prosječnih troškova po proizvodu	Kvaliteta proizvodnje	70%	67%	-4,29%	4,60	50%	2,30		
<b>Perspektiva internog procesa</b>						<b>100%</b>	<b>5,05</b>	<b>25%</b>	<b>1,26</b>
Informacijski sustav	Nabava informacijske opreme	70%	65%	7,14%	5,70	40%	2,28		
Dopunska kontinuirana usavršavanja	Ulaganje u obuku i razvoj proizvodnje	100%	100%	0,00%	5,00	35%	1,75		
Smanjenje ozljeda zaposlenika na radu	Kvaliteta radnog okruženja	80%	83%	3,75%	5,30	25%	1,30		
<b>Perspektiva učenja i rasta</b>						<b>100%</b>	<b>5,33</b>	<b>25%</b>	<b>1,33</b>
<b>Ukupna ocjena</b>								<b>100%</b>	<b>5,45</b>

Izvor: autor

Iz svega navedenoga može se zaključiti da se u primjeru Balanced Scorecard (BSC) model koristi kako bi se postigli specifični poslovni ciljevi kroz različite perspektive, pri čemu je financijska perspektiva postavljena kao početna i najvažnija.

Unutar financijske perspektive, fokus je na postizanju i praćenju financijskih ciljeva kao što je povećanje prihoda. Prihodi se prate kroz ostvarenje planiranih prihoda, gdje se planirani prihodi definiraju kao ciljana vrijednost koju je poduzeće predvidjelo za buduće razdoblje. Ova ciljna vrijednost može biti postavljena na temelju analize prošlih rezultata, tržišnih uvjeta ili strategijskih planova poduzeća.

Ciljevi unutar ove perspektive, zajedno s mjernim jedinicama, ocjenama i brojem bodova, služe kao osnova za ocjenu uspješnosti poduzeća u ostvarivanju svojih financijskih planova. Primjerice, ako je cilj povećati prihod za određeni postotak, uspješnost će se mjeriti kroz ostvarenje tog cilja i bodovati prema prethodno definiranim kriterijima.

U BSC modelu, financijska perspektiva je često ključna jer rezultati u ovoj kategoriji mogu biti indikator uspješnosti i drugih perspektiva, poput perspektive kupaca, internih procesa i učenja i rasta, koje su također obuhvaćene u ovom modelu.

U 2022. god. došlo je do povećanja prihoda od 8,23% u odnosu na ciljanu vrijednost što je u konačnici donijelo ocjenu od 5,45. Poboljšanje financijskog rezultata računa se kroz ostvarenje dohotka, a kao planirani uzima se vrijednost koje obrt očekuje ostvariti u budućnosti. Dohodak obrta porastao je 4,46% u odnosu na prethodno razdoblje što je donijelo ocjenu 5,4. Smanjenje troškova se računa kroz ostvarenje planiranih troškova, a kao planirani uzima se vrijednost koju obrt očekuje u budućnosti te razina troškova koju obrt ima za svoje zaposlenike. Ostvareni troškovi bili su manji od planiranih pa je samim time došlo i do smanjenja ukupnih troškova za 10,34% što je ocijenjeno ocjenom 6. Troškovi zaposlenika porasli su za 4,17% što je dovelo do ocjene 5,4. Nakon što su pokazateljima pridružene ocjene, svaka ocjena se ponderira određenim postotkom te se iskazuje u bodovima. Financijska perspektiva obrta ocijenjena je s 5,6 bodova što se množi sa 25% jer svaka od četiri perspektive utječe na poslovanje u omjeru od 25% te se dobiva ukupan broj bodova za financijsku perspektivu u iznosu od 1,40.

Druga perspektiva u Balanced Scorecard metodi je perspektiva kupaca. Cilj obrta je povećanje zadovoljstva kupaca koje je u ovom razdoblju poraslo s obzirom na planirano za 12,61% te je dodijeljena ocjena 6,2. Broj novih kupaca je u odnosu na planirani porastao za 11,11% te je dodijeljena ocjena 6,1. Broj godina poslovanja je ostvareno 4,76 % te je ocijenjeno sa 5,4. U konačnici perspektiva kupaca je ocijenjena ukupnom ocjenom od 5,84 te joj to donosi ukupan broj bodova od 1,46.

Treća perspektiva u Balanced Scorecard metodi je perspektiva internih procesa. Cilj obrta je trajna modernizacija poslovanja u okviru djelatnosti gdje se stalno uvode nova tehnološka-tehnička dostignuća. Unapređenje tehnologije mjeri se postotkom uvođenja suvremene tehnike i tehnologije proizvodnje koja je neophodna za uspješno poslovanje. Ulaganje u nove tehnologije je za 5% manje u odnosu na planiranu vrijednost što je donijelo ocjenu od 5,5. Smanjenje prosječnih troškova po proizvodu je također manje za 4,27% u odnosu na planirano te je ocijenjeno sa 4,6. Perspektiva internih procesa ocijenjena je s ukupnom ocjenom 5,05 te joj je to donijelo 1,26 bod.

Četvrta perspektiva u Balanced Scorecard metodi je perspektiva učenja i rasta. Adnovas obrt želi poboljšati radna postignuća ulaganjem u informacijsku opremu koja je iznosila 7,14% i dobila ocjenu 5,7. Ulaganje u obuku i razvoj proizvodnje bilo je na nivou planiranog i dobilo ocjenu 5. Smanjenje ozljeda na radu može se ostvariti poboljšanjem kvalitete radnog okruženja od 3,75% što dovodi do smanjena ozljeda na radu čemu je dodijeljena ocjena 5,30.

Zbrajanjem ukupnih ocjena svake perspektive dolazi se do ukupnog postignuća Adnovas obrt-a. Ukupni broj bodova iznosi 5,33. U odnosu na planirane rezultate može se reći kako bi obrt mogao poboljšao svoje poslovanje za otprilike 6% uz provođenje dobrih kontrolnih mjera za svoje poslovanje.

#### 4.3. SWOT analiza

Prilikom pisanja raznih planova ili projekata potrebne su određene analize. Jedna od najpoznatijih je zasigurno SWOT analiza. Iza riječi SWOT kriju se četiri engleske riječi: Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje). Snage predstavljaju obilježja ili svojstva poduzeća koje ga čine konkurentnim i uspješnim. Slabosti su nedostaci ili razlog zašto je poduzeće neuspješno u odnosu na konkurenciju, tj. u lošijem

položaju na tržištu. Prilike u obliku trendova ili određene situacije na tržištu daju poduzeću mogućnost za nove pothvate te doprinose uspješnosti. Nasuprot prilikama, postoje i prijetnje koje utječu na poslovanje poduzeća, ali i na njegov opstanak.

Snage i slabosti predstavljaju unutarnje čimbenike i na njih se može utjecati, dok prilike i prijetnje predstavljaju vanjske čimbenike na koje je gotovo nemoguće utjecati. SWOT analiza daje uvid u trenutno stanje poduzeća.

Tablica 9. SWOT analiza Adnovas obrt-a

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekološka proizvodnja</li> <li>- Kvalitetni proizvodi</li> <li>- Stručan kadar</li> <li>- Prepoznat brend</li> <li>- Konzervacijska obrada</li> <li>- Tehnička opremljenost</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolesti i štetnici</li> <li>- Visoka ulaganja</li> <li>- Nedovoljno skladišnog kapaciteta</li> <li>- Manjak vlastitih sredstava za daljnje ulaganje</li> </ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potpore države za ekološku proizvodnju</li> <li>- Precizna poljoprivreda</li> <li>- Potražnja za ekološkim proizvodima</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manjak radne snage</li> <li>- Izmjena zakona o potporama</li> <li>- Pojava konkurencije</li> <li>- Visoke kamate</li> </ul>

SWOT analizom je utvrđeno kako Adnovas obrt ima više snaga i prednosti u odnosu na slabosti i prijetnje. Odnosno, ima kvalitetne, ekološke proizvode, stručan kadar, bavi se preciznom i reduciranom obradom tla sa tehnološki najmodernijim strojevima i opremom. Ono na što ne može utjecati su vremenske prilike, krajnja cijena proizvoda, ekonomske, društvene i političke prilike te konkurencija.

## 5. RASPRAVA

Analizom poslovnih primitaka i izdataka za Adnovas obrt za vremenski period od 2019.-2023. god. utvrđeno je kako su kroz pet godina ukupni prihodi imali blage oscilacije u rastu sve do 2023.god. kada je zbog ledotuče ukupan prihod značajno pao. Shodno tome, obrt je četiri poslovne godine završio sa pozitivnim finansijskim rezultatom, odnosno, poslovao je s dohotkom, za razliku od 2023. god. kada je poslovao s negativnim finansijskim rezultatom, odnosno s gubitkom.

Primjenom BSC modela u obrtu Adnovas, utvrđena je mogućnost poboljšanja po pitanju svake od četiri perspektive, a zbrajanjem ukupnih ocjena svake perspektive dolazi se do ukupnog postignuća Adnovas obrt-a koje iznosi 5,33 bodova. U odnosu na planirane rezultate može se reći kako bi obrt mogao poboljšao svoje poslovanje za otprilike 6% uz provođenje i primjenu utvrđenih kontrolnih mjera za svoje poslovanje.

Studija slučaja pokrajine Sankrang posebno je naglasila kako je BSC omogućio holistički pogled na upravljanje poljoprivredom naglašavajući četiri ključne perspektive. Finansijski, cilj je bio povećati prihode od proizvodnje i optimizirati korištenje resursa, osiguravajući održivost i profitabilnost. Iz perspektive kupaca, fokus je bio na širenju baze kupaca i učinkovitijem zadovoljavanju potreba potrošača. Interno, BSC je promicao učinkovite procese i kontinuirano poboljšanje kroz bolju koordinaciju i dijeljenje znanja među članovima grupe. Za učenje i rast, naglasak je bio na razvoju vještina i usvajanju modernih poljoprivrednih tehnika, koje su bile ključne za dugoročni uspjeh.

Praktične implikacije ove studije značajne su za poljoprivredna gospodarstva koje žele modernizirati i poboljšati svoje upravljačke prakse. Usvajanjem BSC-a, ove skupine mog bolje upravljati složenostima poljoprivredne proizvodnje, agilnije odgovarati na zahtjev tržišta i osigurati usklađenost svih poslovnih aktivnosti s njihovim strateški ciljevima. Ovaj integrirani pristup ne samo da poboljšava finansijske rezultate već i podržava održivi razvoj i dobrobit zajednice.

Primjena Balanced Scorecard (BSC) modela u Republici Hrvatskoj još uvijek relativno ograničena, s naglaskom na teorijsko razumijevanje pojma, ali s nedostatkom praktične implementacije. Iako hrvatska poduzeća postaju sve više izložena konkurenciji iz Europske

unije, koja već primjenjuje suvremene sustave strateškog upravljanja kao što je BSC, mnoga hrvatska poduzeća se suočavaju s poteškoćama u poslovanju i krizama zbog neprimjenjivanja ovakvih sustava.

Jedan od glavnih problema u strateškom upravljanju hrvatskih poduzeća je činjenica da strategija često ostaje samo u glavama menadžera i nije adekvatno komunicirana unutar organizacije. Osim toga, strategije se često ne prilagođavaju promjenama u poslovnom okruženju, što dodatno otežava uspješno poslovanje. Zaposlenici se obično upoznaju s rezultatima poslovanja samo na godišnjim skupštinama, što dodatno ukazuje na nedostatak komunikacije i uključivanja šireg kruga zaposlenika u strateški proces.

Prema autoru Džeko (2016.) na uzorku od 400 poduzeća, od kojih su mnoga najveća u Hrvatskoj, samo 23% poduzeća primjenjuje BSC model, dok većina, odnosno 71%, ne koristi ovaj sustav upravljanja. Ostatak ispitanika nije bio siguran primjenjuje li se BSC u njihovim poduzećima.

Od poduzeća koja primjenjuju BSC model, 38% je potpuno zadovoljno rezultatima koje postižu kroz implementaciju ove strategije. Nasuprot tome, samo 8% poduzeća koja ne primjenjuju BSC izražava potpuno zadovoljstvo svojom strategijom. Ovi rezultati ukazuju na potrebu za većom primjenom suvremenih sustava strateškog upravljanja poput BSC-a u hrvatskim poduzećima, kako bi se poboljšala komunikacija strategije, prilagodljivost na promjene u okruženju, i opći poslovni rezultati.

Analiza dodatno naglašava važnost i prednosti primjene Balanced Scorecard (BSC) modela u hrvatskim poduzećima. Menadžeri poduzeća koja su implementirala ovaj sustav jasno su prepoznali njegove koristi, dok su potencijalni nedostaci svedeni na minimalnu razinu. Usporedba između poduzeća koja koriste BSC i onih koja ga ne koriste pokazuje da je uvođenje ovog sustava ne samo moguće i potrebno, već i opravdano u kontekstu poboljšanja strateškog upravljanja.

Glavne poteškoće s kojima se suočavaju hrvatska poduzeća u strateškom upravljanju uključuju neusklađenost vizije i strategije s promjenama u okruženju, neusklađenost aktivnosti zaposlenika s postavljenom vizijom i strategijom, te nedovoljnu komunikaciju



strategije unutar organizacije. Implementacija BSC-a pomaže u prevladavanju ovih izazova, jer omogućuje jasnije definiranje i komunikaciju ciljeva, kao i praćenje njihovog ostvarenja. Primjeri hrvatskih poduzeća koja su rano usvojila BSC uključuju Podravku, Plivu, Auto Zubak, Ericsson Nikola Tesla, dok je Coca Cola u Hrvatskoj postigla najviši stupanj primjene ovog modela. Među ovim primjerima, farmaceutska kompanija Pliva posebno se ističe kao najbolji primjer prakse u implementaciji BSC-a.

Pliva je modificirala BSC model kako bi odgovarao specifičnostima farmaceutske industrije, u kojoj je inovativnost ključni faktor uspjeha te je dodala peto područje u svoj BSC model, fokusirano na ciljeve usmjerene prema inovativnosti. Ovaj modificirani model postao je središte Plivinog upravljačkog sustava, omogućujući provođenje vizije u strategiju, komunikaciju i povezivanje unutar organizacije, planiranje poslovanja, te povratne informacije i učenje. Budući da Pliva, kao farmaceutska tvrtka, velikim dijelom ovisi o nematerijalnoj imovini poput intelektualnog vlasništva i istraživanja i razvoja (R&D), BSC model joj je omogućio integraciju ovih nefinancijskih aspekata poslovanja u cjelokupni sustav upravljanja. To je omogućilo Plivi da bolje upravlja svojim resursima, prilagodi se promjenama u okruženju i postigne dugoročni uspjeh.

## 6. ZAKLJUČAK

Balanced Scorecard (BSC) model je sveobuhvatan sustav mjerenja i upravljanja performansama poduzeća, koji integrira četiri ključne perspektive: financijsku, perspektivu kupaca, perspektivu internih poslovnih procesa i perspektivu učenja i razvoja. Svaka od ovih perspektiva igra ključnu ulogu u postizanju sveobuhvatnog uvida u poslovanje poduzeća.

BSC model se koristi za identificiranje područja u kojima poduzeće može i treba poboljšanja te pruža konkretne smjernice za ispravljanje pogrešaka. U današnjem brzom poslovnom okruženju, prilagodljivost i praćenje tržišnih trendova, zajedno sa stjecanjem novih znanja, ključni su za dugoročni uspjeh poduzeća. BSC metoda olakšava postavljanje ciljeva i omogućava menadžerima praćenje napretka te održavanje ili prilagodbu strategije u skladu s promjenjivim uvjetima poslovanja.

Tradicionalni modeli mjerenja performansi često su se oslanjali samo na financijske pokazatelje, koji su, iako korisni, usmjereni na prošle događaje te ne mogu adekvatno projicirati buduće uspjehe ili izazove. S druge strane, BSC metoda obuhvaća i nefinancijske pokazatelje, što može značajno pomoći u boljem usklađivanju ciljeva organizacije sa stvarnim poslovnim potrebama i tržišnim prilikama.

Uvođenje BSC modela zahtijeva jednostavan sustav prikupljanja podataka, fokus na ključne aspekte poslovanja, prihvaćenost modela od strane menadžmenta i mogućnost prilagodbe promjenama u poslovnom okruženju. BSC je univerzalan model koji se može prilagoditi različitim vrstama organizacija što dodatno naglašava njegovu vrijednost i primjenjivost.

Svrha ovog rada bila je prikazati kako BSC model funkcionira u praksi na analiziranom Adnovas obrtu. Načinjena analiza prikazuje primjenu poslovnog modela pomoću Balanced Scorecard (BSC), koji može dovesti do značajnog poboljšanja performansi poduzeća. U prvom koraku je snimljeno postojeće stanje poduzeća kako bi se identificirali nedostaci trenutnog sustava upravljanja. Kao odgovor na te nedostatke, predložen je alternativni model temeljen na BSC-u, koji je poznat kao model bilance postignuća. Nakon što su definirani misija, vizija i strategija obrta, postavljeni su ciljevi za svaku od četiri ključne perspektive BSC-a: financijsku, perspektivu kupaca, perspektivu internih poslovnih procesa i perspektivu učenja i razvoja.

Za svaki postavljeni cilj definirane su odgovarajuće mjere kako bi se moglo procijeniti u kojoj mjeri obrt postiže željene rezultate. Potom je izrađena strateška mapa ciljeva, koja je vizualno prikazala odnose između ciljeva i pokazatelja koji ih podržavaju. Nakon prikupljanja i analize podataka te ponderiranja ocjena, dobivena je konačna ocjena performansi poduzeća koja je pokazala mogućnost poboljšanja poslovanja obrta za otprilike 6% u odnosu na planirane rezultate, po svim perspektivama.

## 7. LITERATURA

1. Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRI<sub>F</sub>, No 11/22.
2. Belak, V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRI<sub>F</sub> plus, Zagreb
3. Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
4. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
5. Dogan, D. I. (2007): Poslovna strategija Balanced Scorecard, RRI<sub>F</sub>, 17(9)
6. Dražić, Lutilsky, I., Perčević, H. (2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model, RRI<sub>F</sub>, 53(6) Zagreb
7. Džeko, K. (2016): Oblikovanje BSC modela za izvještavanje menadžmenta na primjeru poduzeća „Čistoća d.o.o.“ Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Split  
<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:74/datastream/PDF/view>.  
(18.02.2024.)
8. Grubišić, K. (2017): Implementacija modela Balanced Scorecard na primjeru poduzeća Tromont d.o.o. Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Split  
<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1686/datastream/PDF/view>.  
(25.02.2024.)
9. Gulin, D., Dražić Lutilsky, I., Janković, S., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, RRI<sub>F</sub>, Zagreb
10. Janković, S. (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, Ri<sub>F</sub>, 53(11), Zagreb
11. Klepić Z., Rahimić, Z., Alfirević, N. (2020): Menadžment, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Mostar, Split, Sarajevo
12. Layraman, T, Insuwan, A (2019): The Balanced Scorecard Management of New Paradigm Agriculture in Tombon Sankrang, Sankampang District, Chiang Mai Province, Thailand
13. Morisawa, T. (2002): Building performanse measurement systems with the Balanced Scorecard approach, Nomura research institute, No 45
14. Niven, P.R. (2007): Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmmedia, Zagreb

15. Osmanagić Bedenik, N. (2002): *Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva*, Računovodstvo, revizija i financije, RRiF, Zagreb
16. Osmanagić Bedenik, N. (2004): *Balanced Scorecard – model mjerenja ukupnog postignuća*, Suvremeno poduzetništvo, Zagreb
17. Pavlek, Z. (2006): *Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model*, RRiF, 16(10), Zagreb
18. Perišić, G. (2019): *Utjecaj strategija financiranja na razvoj obiteljskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije*. Diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, Split <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A3027/datastream/PDF/view>. (10.03.2024.)
19. Pilav, M. (2009): *Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata pomoću metode Balanced Scorecard*, Specijalistički rad, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka
20. Ranogajec, Lj. (2009.): *Računovodstvo u poljoprivredi*, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek
21. Tipurić, D. (2014): *Uvod u strateški menadžment*, nastavni materijali iz kolegija strateški menadžment, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
22. <https://arhiva-2021.loomen.carnet.hr/mod/book/view.php?id=973042> (21.04.2024.)

## 8. SAŽETAK

U radu je opisana i primijenjena metoda Balanced Scorecard (BSC) u funkciji povećanja uspješnosti poslovanja te primjena na obrtu Adnovas iz Bilja, koji se bavi poljoprivrednom proizvodnjom. Metoda BSC, koju su razvili Robert D. Kaplan i David P. Norton, integrira financijske i nefinancijske pokazatelje poslovanja kroz četiri ključne perspektive: financijsku, perspektivu kupaca, perspektivu internih procesa te perspektivu učenja i rasta. Primjena BSC metode u Adnovas obrtu pokazala je potencijal za poboljšanje poslovne uspješnosti putem strateškog planiranja i upravljanja kroz sve četiri perspektive. Zbrajanjem ukupnih ocjena svake perspektive dolazi se do ukupnog postignuća Adnovas obrt-a pri čemu ukupni broj bodova iznosi 5,33. U odnosu na planirane rezultate može se zaključiti kako bi obrt mogao poboljšao svoje poslovanje za približno 6% uz provođenje dobrih kontrolnih mjera u proizvodno poslovnom procesu.

**Ključne riječi:** Balanced Scorecard, poslovna uspješnost, financijska perspektiva, interna perspektiva, poljoprivredna proizvodnja

## 9. SUMMARY

The thesis describes and applied the Balanced Scorecard (BSC) method as a function of increasing business success and its application to the trade of Adnovas, a family-owned agricultural business in Bilje. The BSC method, developed by Robert D. Kaplan and David P. Norton, integrates financial and non-financial business indicators through four key perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives. The application of the BSC method in Adnovas showed the potential for improving business performance through strategic planning and management through all four perspectives. By adding up the total scores of each perspective, the overall achievement of Adnovas obrt is reached, where the total number of points is 5.33. In relation to the planned results, it can be concluded that the trade could improve its operations by approximately 6% with the implementation of good control measures in the production and business process.

**Keywords:** Balanced Scorecard, business performance, financial perspective, internal perspective, agricultural production

## 10. POPIS TABLICA

Red. br.	Naziv tablice	Str.
1.	Mjerenje/vrednovanje strategijskih finansijsko-ekonomskih teza	12
2.	Ciljni segmenti i rentabilnost kupaca	15
3.	Pregled poslovnih primitaka i izdataka Adnovas obrt-a od 2019.-2023. god.	23
4.	Podaci o dugotrajnoj imovini od 2019.-2023. god.	24
5.	Perspektive BSC metode sa pripadajućim ciljevima i mjerama	28
6.	Ocjene modela postignuća	30
7.	Ocjene u rasponu ostvarenja rezultata od 111 do 120%	30
8.	Mjerenje postignuća za 2022.godinu u odnosu na strateške ciljeve u Adnovas obrtu	32
9.	SWOT analiza Adnovas obrt-a	35



## 11. POPIS SLIKA

Red. br.	Naziv slike	Str.
1.	Hijerarhijske razine strategija	3
2.	Svrha vizije za provedbu promjena	5
3.	Namjene modela Balanced Scorecard	9
4.	Međuzavisnost i uvjetovanost u primjeni BSC instrumentarija	10
5.	Razvojne faze BSC metode	11
6.	Izvorna koncepcija strukturiranja BSC metode	12
7.	Ključni pokazatelji perspektive kupaca	14
8.	Okvir pokazatelja perspektive učenja i rasta	17

## 12. POPIS GRAFIKONA

Red. br.	Naziv grafikona	Str.
1.	Kretanja ukupnih primitaka i izdataka	24
2.	Pregled ulaganja u dugotrajnu imovinu	26

## **TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, modul Agroekonomika

Diplomski rad

### **PRIMJENA BALANCED SCORECARD METODE U FUNKCIJI POVEĆANJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

**Tatjana Varga**

#### **Sažetak:**

U radu je opisana i primijenjena metoda Balanced Scorecard (BSC) u funkciji povećanja uspješnosti poslovanja te primjena na obrtu Adnovas iz Bilja, koji se bavi poljoprivrednom proizvodnjom. Metoda BSC, koju su razvili Robert D. Kaplan i David P. Norton, integrira financijske i nefinancijske pokazatelje poslovanja kroz četiri ključne perspektive: financijsku, perspektivu kupaca, perspektivu internih procesa te perspektivu učenja i rasta. Primjena BSC metode u Adnovas obrtu pokazala je potencijal za poboljšanje poslovne uspješnosti putem strateškog planiranja i upravljanja kroz sve četiri perspektive. Zbrajanjem ukupnih ocjena svake perspektive dolazi se do ukupnog postignuća Adnovas obrt-a pri čemu ukupni broj bodova iznosi 5,33. U odnosu na planirane rezultate može se zaključiti kako bi obrt mogao poboljšao svoje poslovanje za približno 6% uz provođenje dobrih kontrolnih mjera u proizvodno poslovnom procesu.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec

**Broj stranica:** 46

**Broj grafikona i slika:** 10

**Broj tablica:** 9

**Broj literaturnih navoda:** 22

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** Balanced Scorecard, poslovna uspješnost, financijska perspektiva, interna perspektiva, poljoprivredna proizvodnja

**Dan obrane:**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof.dr.sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, mentor
3. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište u Osijeku, Vladimira Preloga 1.

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agricultural Biotechnology Sciences Osijek  
University Graduate Studies, Agroecconomics

Graduate thesis

### **APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD FOR ENHANCING BUSINESS PERFORMANCE**

**Tatjana Varga**

#### **Summary:**

The thesis describes and applied the Balanced Scorecard (BSC) method as a function of increasing business success and its application to the trade of Adnovas, a family-owned agricultural business in Bilje. The BSC method, developed by Robert D. Kaplan and David P. Norton, integrates financial and non-financial business indicators through four key perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives. The application of the BSC method in Adnovas showed the potential for improving business performance through strategic planning and management through all four perspectives. By adding up the total scores of each perspective, the overall achievement of Adnovas obrt is reached, where the total number of points is 5.33. In relation to the planned results, it can be concluded that the trade could improve its operations by approximately 6% with the implementation of good control measures in the production and business process.

**Thesis performed at:** Faculty of Agricultural Biotechnology Sciences Osijek

**Mentor:** PhD Associate Professor Ljubica Ranogajec

**Number of pages:** 46

**Number of figures:** 10

**Number of tables:** 9

**Number of references:** 22

**Original in:** Croatian

**Key words:** Balanced Scorecard, business performance, financial perspective, internal perspective, agricultural production

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:**

1. PhD Full Professor, Jadranka Deže, president
2. PhD Full Professor, Ljubica Ranogajec, mentor
3. PhD Full Professor, Tihana Sudarić, member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agricultural Biotechnology Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Vladimira Preloga 1.