

Predgovor

KORIJENI OVE KNJIGE sežu do 1990. godine kada je Institut Nolan Norton kao istraživačko krilo KPMG-a sponzorirao jednogodišnju multikorporacijsku studiju „Mjerenje izvedbe u organizacijama budućnosti“. Pokretanje ove studije potaknulo je uvjerenje da postojeći pristupi u mjerenju izvedbe, koji primarno počivaju na financijsko-računovodstvenim mjerilima, ubrzano zastarijevaju. Sudionici istraživanja vjerovali su da je oslanjanje na jednodimenzionalna financijsko-izvedbena mjerila kočilo sposobnosti organizacije da stvori buduću ekonomsku vrijednost. David Norton, glavni izvršni rukovoditelj Nolan Nortona, imao je ulogu vođe istraživačkog projekta, dok je Robert Kaplan bio akademski savjetnik. Predstavnicima desetaka kompanija¹ – iz proizvođačke i uslužne djelatnosti, teške industrije i visokotehnoške industrije – susretali su se svaka dva mjeseca tijekom 1990. godine kako bi razvili novi model vrednovanja izvedbe.

Rano u ovom projektu, ispitali smo nedavne studije slučajeva inovativnih sustava mjerenja izvedbe. U jednom takvom slučaju, onom tvrtke Analog Devices², opisan je pristup mjerenju stopa napretka kroz stalno usavršavanje. Studija slučaja također je prikazala kako je Analog koristio novostvorenu „Korporativnu tablicu rezultata“ koja je sadržavala, zajedno s nekoliko tradicionalnih financijskih mjerila, i ona izvedbena mjerila koja su pratila trajanje isporuke potrošaču, kvalitetu i trajanje ciklusa proizvodnog procesa te djelotvornost novih proizvoda. Art Schneiderman, koji je tada obnašao dužnost potpredsjednika za unaprjeđenje kvalitete i produktivnosti u Analog Devicesu, došao je na jedan sastanak da podijeli iskustva svo-

je tvrtke s tablicom rezultata. Raznolike druge zamisli predstavljene su tijekom prve polovice studije, uključujući i vrijednost dioničarima, produktivnosti mjerila kvalitete te nove planove kompenzacije, no sudionici su se ubrzo fokusirali na višedimenzijску tablicu rezultata kao sredstvo koje je najviše obećavalo da će zadovoljiti njihove potrebe.

Rasprava ove grupe dovela je do širenja tablice rezultata prema onome što nazivamo „Uravnoteženom tablicom rezultata“, ustrojenom na četiri različite perspektive – financijskoj, potrošačkoj, internoj te na perspektivi inovacija i učenja. Naziv je zrcalio ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih zadaća, između financijskih i nefinancijskih mjerila, između zastalnih i vodećih pokazatelja te između eksternih i internih izvedbenih stajališta. Mnogi su sudionici eksperimentirali sa stvaranjem prototipa Uravnotežene tablice rezultata na pilot-lokacijama u svojim tvrtkama. Izvještavali su istraživačku grupu o prihvaćanju, preprekama te mogućnostima Uravnotežene tablice rezultata. Zaključak studije iz prosinca 1990. dokumentirao je izvedivost i pogodnosti jednog takvog uravnoteženog mjernog sustava.

Saželi smo nalaze istraživačke grupe u članku „Uravnotežena tablica rezultata – Mjere koje guraju izvedbu prema naprijed“ u publikaciji *Harvard Business Review* (siječanj–veljača 1992.). U to vrijeme, kontaktiralo nas je nekoliko viših rukovoditelja sa zamolbom da im pomognemo provesti Uravnoteženu tablicu rezultata u djelo u njihovim organizacijama. Ovi su naponi doveli do sljedeće etape u razvoju. Dva rukovoditelja, Norman Chambers, koji je tada bio glavni izvršni rukovoditelj Rockwatera, kao i Larry Brady, tadašnji izvršni potpredsjednik (kasnije je unaprijeđen u predsjednika) korporacije FMC izdvajaju se kao posebno djelotvorni u proširenju primjena tablice rezultata. Chambers i Brady su u tablici vidjeli više od mjernog sustava. Obojica su željeli upotrijebiti novi mjerni sustav kako bi priopćili i uskladili zadaće svoje organizacije s novim strategijama: udaljavajući se od povijesnog kratkoročnog fokusa na smanjenje troškova i jeftinu konkurenciju, a približavajući se načelu omogućavanja rasta nuđenjem prilagođenih proizvoda i usluga s dodanom vrijednošću svojim korisnicima. Naš rad s Chambersom i Bradyjem, kao i s rukovoditeljima u njihovim organizacijama, naglasio je važnost vezivanja mjerila iz Uravnotežene tablice rezultata sa strategijom organizacije. Iako se naizgled radilo o nečem očiglednom, mnogo organizacija, čak i one koje su uvodile nove sustave mjerenja izvedbe, nije usklađivalo mjerila sa strategijom. Mnoge su kompanije pokušavale poboljšati izvedbu postojećih procesa – smanjenjem troškova, povećanjem kvalitete i kraćenjem vremena odziva – no ni-

su prepoznavale one procese koji su bili doista strateški: one koje se mora iznimno dobro provesti da bi strategija organizacije mogla biti ispunjena. Opisali smo važnost odabira mjerila na osnovi strateškog uspjeha u drugom članku u HBR-u, „Uvođenje Uravnotežene tablice rezultata u rad“, objavljenom u broju iz rujna–listopada 1993.

Do sredine 1993. Norton je bio CEO nove organizacije Renaissance Solutions, Inc (RSI) kojoj je jedna od ključnih aktivnosti bilo strateško savjetovanje uz korištenje Uravnotežene tablice rezultata kao sredstva da se tvrtkama pomogne prevesti i provesti strategiju. Savez između Renaissance i Gemini Consultinga stvorio je prilike za integraciju tablice rezultata u glavne programe transformacije. Ova su iskustva nadalje razradila strateške poveznice tablice rezultata čime se pokazalo kako je čak 20 do 25 mjerila uzetih iz četiri perspektive moglo predočiti jedinstvenu strategiju i pomoći u njenoj implementaciji. Stoga, usprkos mišljenju da brojna mjerila zahtijevaju složene odluke, strateške su poveznice omogućile međusobno povezivanje mjerila tablice rezultata u seriji uzročno-posljedičnih odnosa. Zajednički, ovi odnosi opisuju stratešku putanju, tj. odgovaraju na pitanje kako ulaganja u preobuku zaposlenika, informacijske tehnologije te inovativne proizvode i usluge mogu dramatično poboljšati financijsku izvedbu u budućnosti.

Iskustvo pokazuje da su inovativni CEO-i koristili Uravnoteženu tablicu rezultata ne samo da bi pojasnili i predočili strategiju, nego i da bi njome upravljali. U stvari, Uravnotežena tablica rezultata stasala je iz poboljšanog *mjernog sustava u upravljački sustav*. Kao dodatak našoj početnoj skupini kompanija, uključujući i Brown & Root Energy Services (krovná služba Rockwatera) i FMX, promatrali smo evolucijski proces Uravnotežene tablice rezultata u nekoliko kompanija spominjanih kroz čitavu ovu knjigu: Metro Banka, Nacionalno osiguranje, Kenyon Stores i Pioneer Petroleum (imena su izmijenjena kako bi se sačuvala povjerljivost). Viši službenici u ovim kompanijama sada su koristili Uravnoteženu tablicu rezultata kao središnji organizacijski okvir za važne upravljačke procese: postavljanje pojedinačnih i timskih zadaća, kompenzaciju, preraspodjelu resursa, proračunsko planiranje i strateške povratne informacije te učenje. Saželi smo ovo stanje u trećem članku „Korištenje Uravnotežene tablice rezultata kao strateški upravljački sustav“, *Harvard Business Review* (siječanj–veljača 1996.)

Nagla evolucija Uravnotežene tablice rezultata u strateški upravljački sustav pomogla nam je shvatiti da smo naučili mnogo više od onog što smo mogli priopćiti u seriji članaka. Također, primali smo brojne zahtje-

ve za dodatnim informacijama o tome kako izgraditi i uvesti Uravnoteženu tablicu rezultata. Kombinacija studije bogate detaljno ispričanim iskustvima s percipiranom potražnjom za dodatnim informacijama navela nas je da napišemo ovu knjigu.

Knjiga, iako razumljiva i kompletna u onolikoj mjeri uolikoj smo mogli postići, još uvijek je tek izvješće o naporima. Tijekom protekle tri godine vidjeli smo nove situacije i primjene kroz koje je koncepcija uravnotežene tablice zauzimala važno mjesto u sve više organizacija. Nadamo se da će opservacije prepričane u ovoj knjizi pomoći većem broju rukovoditelja da lansiraju i uvedu programe Uravnotežene tablice rezultata u svoje organizacije: uvjereni smo da će mnoge od njih biti inovativne kompanije, poput onih od kojih smo imali sreću nešto naučiti u posljednjih pet godina – tvrtki koje će dalje proširivati osnovu i način korištenja tablice rezultata. Stoga, možda se kroz nekoliko godina čitatelji mogu ponadati knjizi *Uravnotežena tablica rezultata: nastavak*.

Svakako, štošta toga dugujemo ljudima i organizacijama koje su nam pomogle na našem intelektualnom putovanju. Oni uključuju rukovoditelje i voditelje projekta u FMC-ju (Larry Brady i Ron Mambu), Rockwateru (Norm Chambers i Sian Lloyd Rees) te Analog Devicesu (Ray Stata, Jerry Fishman i Art Schneiderman). Voljeli bismo kada bismo se poimence mogli zahvaliti rukovoditeljima u Metro Banci, Nationalu, Kenyon Store-su, Pioneer Petroleumu i nekoliko drugih tvrtki, no zbog očuvanja povjerljivosti, mi to ne možemo. Svojim vodstvom i djelovanjem svi su ti rukovoditelji pokazali kako Uravnotežena tablica rezultata može postati osnova upravljačkih sustava organizacije.

Također smo neizmjerno bili počašćeni naporima mnogih profesionalaca u RSI-ju koji su radili sa svojim klijentima kako bi se proširio opseg primjena Uravnotežene tablice rezultata. Posebice su Michale Contrada i Rebecca Steinfort spojili iskustva šarolikog skupa klijenata i saželi ga u živi korpus znanja unutar RSI-ja. Laura Dowening i Marissa Hendrickson pokazale su nam kako da primijenimo Uravnoteženu tablicu rezultata u neprofitnom okruženju, na massachusettskoj Specijalnoj olimpijadi, kojoj poklanjaju većinu svog vremena. Suosnivači RSI-ja, Harry Lasker i David Lubin, pomogli su nam proširiti saznanja glede implementacije u rješenja temeljena na tehnologiji, uključujući strateške povratne informacije i sustave učenja opisane u jedanaestom poglavlju. Ovo proširenje opsega pomoglo nam je uklopiti koncepciju tablice rezultata u sastanke, informacijske sustave i svakodnevni život organizacija. Naš odnos s Gemini Consultingom, posebice podrška Francisa Gouillarta, stvorila je dodatne mogućnosti da se koncepcija tablice rezultata proširi u kompleksne procese tran-

sformacije. Iz tih smo svih profesionalnih partnerstava pronašli istinsko značenje pojma organizacije koja uči.

Nekoliko je ljudi igralo važne uloge u pripremi ove knjige. Carol Franco, ravnatelj Harvard Business School Pressa, ambiciozno je davao podršku i uređivačku pomoć tijekom čitavog projekta. Hollis Heimbouch, naš uređivač, dao je neprocjenjive i duboke komentare na početne nacрте i radne verzije teksta, koji su značajno poboljšali organizaciju knjige i njenog sadržaja. Promišljeni komentari Teda Francavilla, Toma Valeria i profesora Williama Brunsа, Roberta Simonsа i Robina Coopera omogućili su nam da napravimo važna poboljšanja u završnom rukopisu.

Natalie Greenberg je primijenila svoja uobičajena umijeća u uređivanju dijelova ove knjige, čime je, uz ostale koristi, izbjegnuto ponavljanje kojem smo inače vični. Barbara Roth nas je držala u skladu s rasporedom upravljajući proizvodnim procesom te je dala odlične savjete u umjetničkom oblikovanju i uređivanju knjige. Rose Fitzpatrick iz Renaissance Solutionsа pomogla nam je prevodeći grube, rukom pisane zabilješke te nažvrljane slike i tablice u uredan završni rukopis. Njena strpljivost kroz brojne preinake i usavršavanja bila je izvor prave snage. Svim tim ljudima mi zahvaljujemo.

Robert S. Kaplan i David P. Norton
Boston i Lincoln, Massachusetts, veljača 1996.

BILJEŠKE

- 1 Kompanije su uključivale: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, i Shell Canada.
- 2 R. S. Kaplan, "Analog Devices: The Half-Life Metric", Harvard Business School Case #9-190-061, 1990.