

BSC MENADŽMENT SISTEM ZA UPRAVLJANJE POSLOVNIM PERFORMANSAMA U POŠTANSKOM SAOBRAĆAJU

Spasenija Ožegović
Javno preduzeće PTT saobraćaja “Srbija”

**„Ako nešto ne možete izmeriti, ne možete tim ni upravljati. Ono čim ne možete
upravljati, ne možete ni unaprediti“**

Kaplan & Norton

Sadržaj: *Uloga i značaj primene strategijskog menadžment sistema uravnoteženih pokazatelja poslovanja (Balanced Scorecard - BSC), kao integralnog dela savremenog poslovnog planiranja i strategije ubrzano raste u kompanijama širom sveta. Dinamične promene na tržištu zahtevaju od menadžera posedovanje savremenih finansijskih znanja jer je problem praćenja efekata poslovanja postao jedan od ključnih tema. U radu se razmatra primena BSC sa aspekta procesa redefinisavanja uloge i značaja kompanija poštanskog saobraćaja, primene kompatibilnih savremenih strategija CRM i KAM, kao i predložene Metodologije za upravljanje ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju „PostAIM“.*

Ključne reči: *CRM strategija, BSC menadžment sistem, key account management strategija, poštanski saobraćaj*

1. Uvod

Većina velikih organizacija su uglavnom, podeljene u poslovne jedinice formirane po predmetnom ili teritorijalnom kriterijumu. Izazov za menadžere savremenih organizacija je da uspešno koordiniraju aktivnosti ovih jedinica i iskoriste svoje znanje i poslovne veštine u korist organizacije kao celine. Veoma često rad ovih poslovnih jedinica nije sinhronizovan i u skladu sa misijom, odnosno svrhom postojanja organizacije. U ovom radu razmotriće se i pojasniti kako se Balanced Scorecard, savremeni strategijski menadžment sistem, može koristiti za balansiranje i usklađivanje svakodnevnih aktivnosti poslovnih jedinica sa korporativnom strategijom, odnosno kako se ona prevodi u aktivnosti. Usklađivanje i usaglašavanje velikog broja različitih aktivnosti u kompanijama poštanskog saobraćaja usled specifičnosti poštanskih usluga se usložnjava. Može se reći da se radi o multidimenzionalnoj, strateškoj aktivnosti, koja uključuje i sinergetske finansijske efekte, unakrsnu prodaju (*cross selling*) usluga i proizvoda [1], kreiranje i isporuku jedinstvenih rešenja za strateški važne kupce/korisnike, ključne kupce, razmenu znanja, veština i stručnosti, brzo i efikasno kroz celu organizaciju, brže i bolje od konkurenata.

Savremene kompanije danas usvojile su marketing poslovnu orijentaciju koja u fokus delovanja dovodi kupca/korisnika/potrošača i razvoj dugotrajnih dobrih poslovnih odnosa, kao svoj dugoročni strateški izbor. Sa razvojem marketinga odnosa [*Relationship Marketing* - RM] početkom 1980. godine, nove marketing menadžment paradigme, paralelno su razvijane i savremene strategije kao što je strategija upravljanja odnosima sa kupcima (**Customer Relationship Management-CRM**) i strategija upravljanja ključnim kupcima (**Key Account Management-KAM**), kao fundamentalna promena u logici i pristupu poslovanju. Obe strategije zasnovane su na razvijanju i unapređivanju dobrih, dugotrajnih poslovnih odnosa koji zahtevaju angažovanje znatnih kompanijskih resursa i usklađivanje sa korporativnom strategijom. U rešavanju ovog složenog procesa primena savremenog menadžment sistema uravnoteženih pokazatelja BSC može obezbediti usklađivanje kompanijskih resursa i njihovo direktno vezivanje za strategiju. S obzirom na značaj ključnih kupaca za opstanak, rast i razvoj i konkurentnost kompanije, i činjenicu da oni najčešće generišu u proseku između 70% i 80% poslovnih prihoda¹, a predstavljaju u proseku do 5% ukupnog broja kupaca. Za upravljanje ovim kupcima u poštanskom saobraćaju predlaže se KAM BSC strategija i predložena Metodologija, kao i višefazni strategijski model za upravljanje ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju, „*PostAIM*“ koja zahteva CRM strategiju kao fundamentalni menadžerski pristup.

2. Evolucija BSC - od alata za merenje performansi do strateškog menadžment sistema

Jedna od osnovnih uloga savremenih menadžera je sposobnost adaptacije na promene kroz brzo i efikasno kreiranje efektivnih odgovora na izazove iz okruženja. Da bi uspešno odgovorili na promene u okruženju, ili ih kreirali, savremeni menadžeri moraju da kreiraju profitabilne strategije i optimiziraju korporativne programe za njihovu realizaciju, kroz integraciju i usmeravanje aktivnosti zaposlenih prema kupcima. Prema navodima *Fortune Magazine (1998)* **1 od 10 organizacija uspešno sprovede svoje strategije**. Sa druge strane, rezultati istraživanja *Malcolm Baldrige CEO* sprovedenih tokom 2002. godine ukazuju na prisutan problem uspešnog sprovođenja strategije, informacijom da je 72 % od ispitanih generalnih menadžera veruje da je mnogo teže sprovođenje od izbora dobre strategije. Istraživanja Roberta Kaplana, profesora sa Harvard univerziteta i **Dejvid Nortona**, istaknutog konsultanta, ukazuju:

- da samo 5% zaposlenih razume strategiju,
- 25% menadžera ima inicijative i akcije povezane sa strategijom,
- 60% organizacija ne povezuje budžete sa strategijom,
- 85% top menadžment timova troše manje od jednog sata mesečno razgovarajući o strategiji.

Uz navedeno, organizacije često nemaju formalne sisteme za povezivanje strategije sa operativnim aktivnostima. **Kao jedno od savremenih sistemskih menadžment rešenja ovog problema je primena BSC menadžment sistema** u formulisanju, a

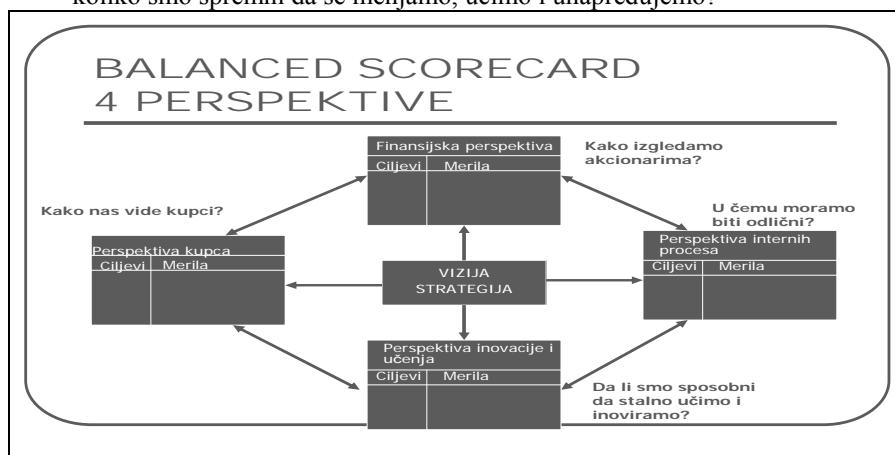
¹ Prema brojnim istraživanjima autora rada iz navedenih menadžment oblasti, Pareto pravilo sa varijetetima se potvrđuje i u izabranoj kompaniji poštanskog saobraćaja „Pošti Srbije“ Naime, 3% od ukupnog broja kupaca predstavlja potencijalne ključne kupce koji, u proseku, generišu oko 75% poslovnih prihoda, odnosno dobiti. Ovi kupci zaslužuju drugačiji sistem upravljanja u odnosu na preostalih 97% kupaca koji generišu samo 25% ukupnih poslovnih prihoda.

posebno u sprovođenju strategije u operativne akcije [2]. Termin "scorecard" označava kvantitativna merila performansi organizacije, dok "balanced" označava da je sistem uravnotežen, odnosno izbalansiran između:

- kratkoročnih ciljeva i dugoročnih ciljeva
- finansijskih mera i nefinansijskih mera
- zaostajućih indikatora i vodećih indikatora
- efikasnosti internih i efikasnosti eksternih perspektiva

Robert S. Kaplan, profesor na Poslovnoj školi Harvard, predstavlja tvorca BSC u saradnji sa **Devidom Nortonom 1992.** godine. BSC je prvenstveno razvijen u cilju prevazilaženja ograničenja korišćenja tradicionalnih finansijskih merila performansi. Ovaj sistem strategijskog menadžmenta je evoluirao od jednostavnog okvira za merenje performansi preduzeća do savremenog menadžment sistema implementiranog u nekoliko hiljada korporacija², organizacija i vladinih agencija širom sveta omogućavajući im da usklade i fokusiraju svoje resurse na strategiju. Kada se govori o modelu kreiranja vrednosti uravnoteženih pokazatelja poslovanja, BSC kompaniju gledamo kroz strategiju koja ima četiri perspektive [3], Slika 1.

1. **Finansijska perspektiva** - Kako treba da se pojavimo pred našim vlasnicima da bismo ostvarili finansijski uspeh?
2. **Perspektiva kupca** – Kako treba da nastupimo prema našim kupcima da bismo ostvarili viziju?
3. **Perspektiva internih procesa** – Da bi zadovoljili naše vlasnike i kupce, koji poslovni poduhvat treba da nadmašimo i čime treba da se odlikuju naši proizvodi i usluge?
4. **Perspektiva inovacije i učenja** – Ukoliko želimo da dostignemo našu viziju, koliko smo spremni da se menjamo, učimo i unapređujemo?



Slika 1. Grafički prikaz glavnog okvira strategije Balanced Scorecard [3]

² Hemofarm Vršac je jedina kompanija u Srbiji koja primenjuje BSC, a Pliva Zagreb jedina kompanija u ostalim zemljama bivše Jugoslavije. Pliva Zagreb je i dobitnik *Hall of Fame* nagrade u 2008. godini, za najbolje implementiran BSC. Oni ovaj koncept primenjuju od 2004. godine. Za četiri godine unapredili su prodaju novih proizvoda za 16% i povećali prodaju na međunarodnom tržištu

Kroz navedene četiri dimenzije BSC potencira, pored merenja finansijskih, i merenje nefinansijskih, aspekata performansi organizacije u realnom vremenu, Tabela 1.

Tabela 1. *Odnos BSC perspektiva i strateškog menadžmenta*

<i>Balanced Scorecard perspektiva</i>	<i>Aktivnosti strateškog menadžmenta</i>
Finansijski rezultat	Upravljanje budžetom i troškovima
Zadovoljstvo kupaca/korisnika	Upravljanje izgradnjom i održavanjem odnosa sa kupcima/korisnicima
Poslovni procesi	Poboljšanje poslovnih procesa
Učenje & razvoj	Upravljanje znanjem

S obzirom na to da živimo u veku dominacije znanja i vrednosti, važno je istaći da kada organizacija usklađuje aktivnosti svojih različitih poslovnih jedinica za podršku, stvara **dodatne izvore vrednosti** koje bez obzira što mogu biti kreirane na različite načine, treba da predstavljaju sinergetske efekte zajedničkog delovanja. Sa aspekta razmatrane četiri perspektive organizacije, **korporativna finansijska sinergija** se generiše oko pitanja kao što su: gde investirati, gde nastupiti, kako da se uspostavi ravnoteža rizika, kako kreirati brend investitora i sl. **Sinergija kupaca/korisnika** znači uglavnom razvijanje i unapređenje odnosa sa korisnicima nudeći niz komplementarnih usluga i proizvoda iz različitih poslovnih jedinica. **Sinergija internih procesa** može biti generisana ekonomijom obima u aktivnosti, kao što su nabavka, logistika i infrastruktura. **Sinergija učenja i rasta** može biti generisana razvojem i razmenom kritičnih nematerijalnih ulaganja, uključujući ljude, tehnologiju, kulturu i liderstvo [1]. Između navedenih sinergija takođe treba uspostavljati kontinuiranu ravnotežu **na nivou kompanije kao celine** .

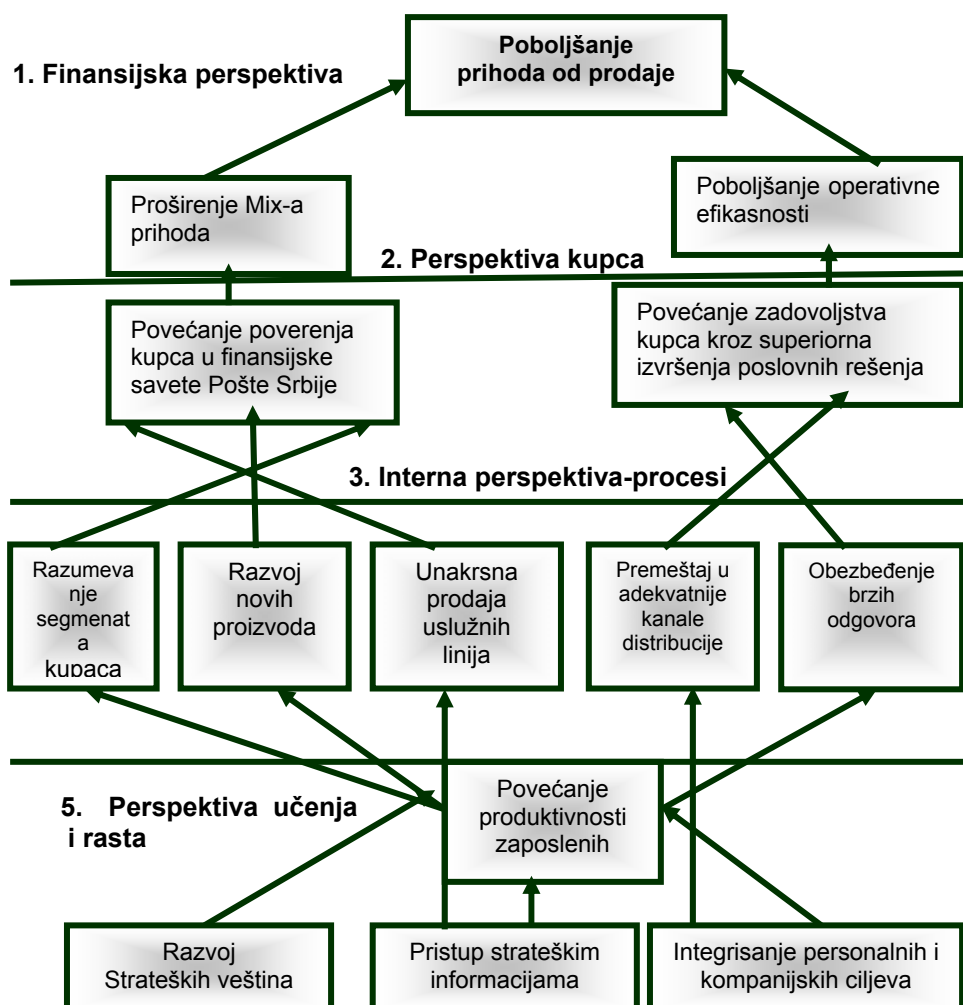
3. Razvijanje integrisanog BSC menadžment sistema u poštanskom saobraćaju u Republici Srbiji

Kada je u pitanju poštanski sektor u RS, može se reći da na dinamičnom tržištu poštanskih usluga, kao i na ostalim tržištima, deluju dinamične promene uslovljene delovanjem sila globalizacije, liberalizacije, konkurencije, tehnoloških promena, promena u zahtevima i potrebama korisnika, nedostatka resursa, kao i ostalih pokretača promena. Iz tog razloga poštanski operatori na iste treba da daju brže i efikasne odgovore u cilju što uspešnijeg kompanijskog pozicioniranja kako na tržištu, tako i u svesti kupaca. Prisutne promene izražene su i u **strukturi ponude i tražnje** . Sve izraženija je **moć na strani malog broja velikih učesnika** na tržištu. Slična situacija je i na tržištu poštanskih usluga, kao i na nivou pojedinačnih poštanskih organizacija. Oko 20% kupaca (ključnih kupaca) generiše oko 80% poslovnih prihoda, ali ulaganja u te kupce najčešće nisu u skladu sa efektima koje oni generišu. Ovaj nesklad i **neuravnoteženost ulaganja i efekata** , navodi na potrebu alociranja raspoloživih resursa i preusmeravanja ulaganja u profitabilne kupce i kupce sa visokim potencijalom, što predstavlja osnov savremenog strateškog koncepta upravljanja ključnim kupcima.

3. 1. Primena BSC u cilju usklađivanja i alociranja kompanijskih resursa u poštanskom saobraćaju

U kontekstu ciljeva ovog rada razmotriće se elementi mogućeg BSC scenarija za realociranje kompanijskih resursa i prevođenje KAM strategije u aktivnosti, u izabranoj kompaniji poštanskog saobraćaja, Pošti Srbije, sa testiranjem mogućnosti primene dve izabrane strategije, Slika 2.

- Strategije rasta profita Pošte Srbije i ključnih kupaca
- Strategije povećanja produktivnosti Pošte Srbije i ključnih kupaca

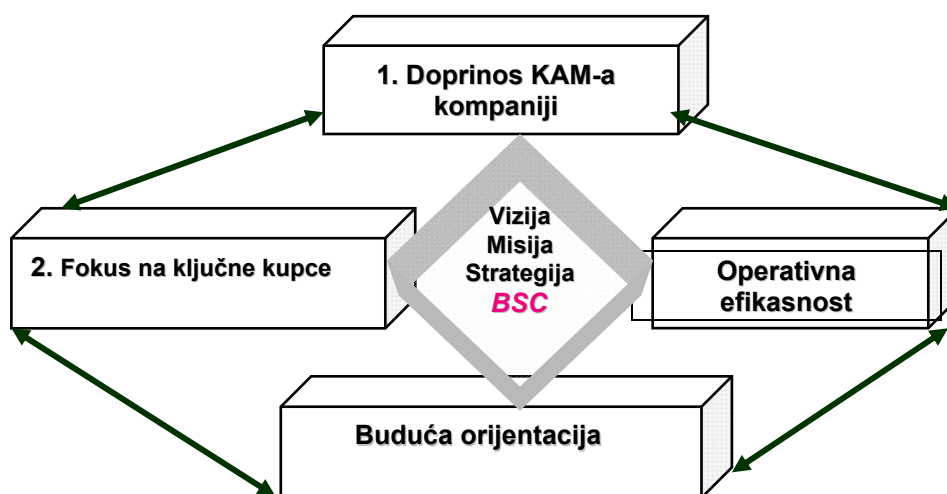


Slika 2. Okvir BSC za izabranu kompaniju poštanskog saobraćaja, Poštu Srbije [5]

Proces razvoja BSC u izabranoj kompaniji poštanskog saobraćaja „Pošti Srbije“ mogao bi se realizovati prevođenjem svake od izabranih, navedenih strategija u ciljeve i mere, sa aspekta četiri perspektive: finansijske, internih procesa, kupca i učenja i rasta

zaposlenih. Polazna verzija mogućeg BSC scenarija u kontekstu navedenih izabranih strategija, odgovora na dva ključna problema sa kojima se kompanije danas suočavaju. **Finansijski ciljevi, za strategiju rasta profita usmereni su ka proširenju *mix-a* prihoda. Strateški fokus kompanije, u tom slučaju bi bio usmeren na: postojeću bazu kupaca sa posebnim akcentom na ključne kupce, na identifikaciju novih kupaca koji bi mogli predstavljati potencijal rasta indikatora poslovne uspešnosti.** Razvijanjem čvršćih odnosa sa kupcima i povećanjem njihovog poverenja u kompaniju, BSC bi omogućio dizajniranje internih procesa fokusiranih na interne aktivnosti koje mogu dati glavni doprinos uspešnosti strategije. **Identifikovani su sledeći ukršteni poslovni procesi: razumevanje kupaca, razvoj novih proizvoda i usluga i unakrsna prodaja.** Svaki proces po potrebi treba redizajnirati uz reflektovanje na potrebu pronalazjenja i izbora nove strategije [4].

Predlog modifikovanog generičkog prikaza KAM BSC predstavljen je na Slici 3.



Slika 3. Modifikovani generički prikaz KAM BSC.

BSC predstavlja strategijski menadžment sistem implementiran u menadžment proces koji se realizuje kroz sledeća četiri ključna podprocesa [5]:

1. Prevođenje vizije u strategiju
2. Komunikacija i povezivanje
3. Planiranje i usklađivanje ciljeva
4. Strateški *feedback* i učenje

Predloženi BSC okvir ne predstavlja konačno rešenje, već se prilagođava konkretnim uslovima poslovanja, okruženja, starosti i veličini organizacije i sl. Implementacija novog menadžment sistema BSC u kompanijama poštanskog saobraćaja u okviru predloženog okvira menadžment programa BSC, može se odvijati fazno, kroz realizaciju devet ključnih koraka [prema: BSC Institute on line/ www.balancedscorecard.org/]

Predloženi BSC okvir ne predstavlja konačno rešenje, već se prilagođava konkretnim uslovima poslovanja, okruženja, starosti i veličini organizacije i sl. Implementacija novog menadžment sistema BSC u kompanijama poštanskog saobraćaja u okviru predloženog okvira menadžment programa BSC, može se odvijati fazno, kroz realizaciju devet ključnih koraka, Slika 3. [prema: BSC Institute]

1. procena trenutnog stanja u oblasti 4 BSC perspektive
2. razvijanje strategija
3. definisanje ciljeva
4. razvijanje strateških mapa
5. definisanje mera performansi
6. razvijanje inicijative
7. određivanje koristiti automatizacije
8. kaskade implementacije
9. evaluacija realizacije i unapređenje

4. Primena Metodologije „PostAIM“ za upravljanje ključnim kupcima u funkciji doprinosa poboljšanju poslovnih performansi

Upravljanje ključnim kupcima u kompanijama poštanskog saobraćaja, treba da uključuje strateški važne kupce i obezbeđuje im specijalni tretman u oblasti marketinga, upravljanja i usluga, kao važnih komponenti strategija. Brojna istraživanja ukazuju da strategija upravljanja ključnim kupcima omogućava razvijanje čvrstih poslovnih odnosa između kompanije prodavca i kupca. Ovakav odnos rezultira boljim poslovnim performansama za obe organizacije.

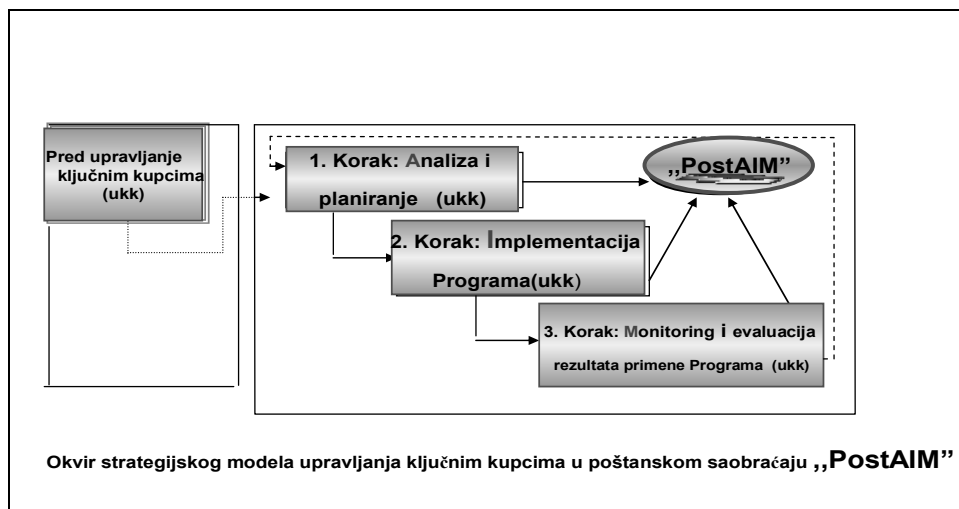
Predložena Metodologija za upravljanje ključnim kupcima i primenu BSC zasniva se na **tri ključna menadžment procesa, Slika 4.**

1. Analiza i planiranje upravljanja ključnim kupcima.
2. Implementacija programa upravljanja ključnim kupcima.
3. Monitoring i kontrola rezultata primene programa upravljanja ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju.

Navedeni ključni procesi se izvode po sistemu „**korak po korak**“ kao i brojni navedeni podprocesu u okviru istih. Procesu se izvode ciklično, kao i podprocesu, tako da se može reći da oni nemaju svoj završetak. Najmanje jedan put u toku godine, a po potrebi i češće, moraju se svi ponoviti.

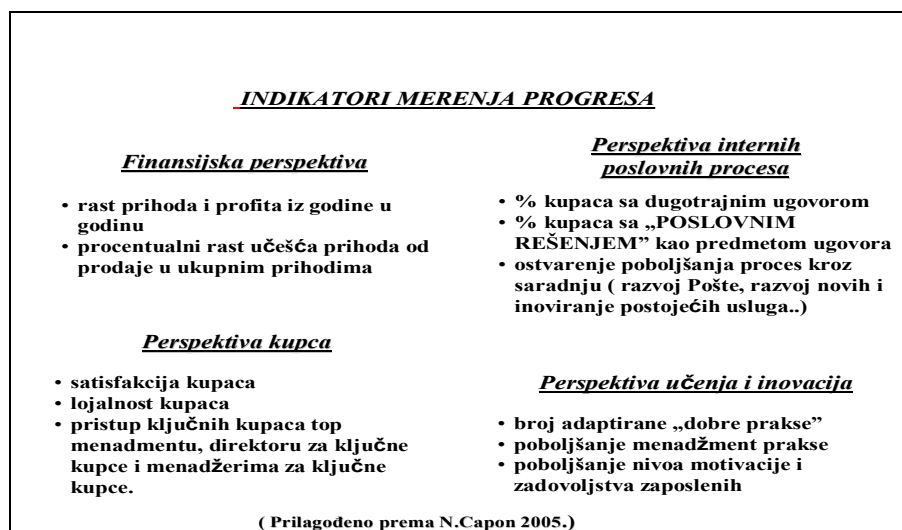
S obzirom na to da je predloženi model, prvenstveno namenjen za primenu u kompanijama poštanskog saobraćaja (*Post*), uz upotrebu početnih slova naziva ključnih procesa modela, isti je nazvan „**PostAIM**“ **strategijski model upravljanja ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju, Slika 4.**

Uspešan razvoj i kontinuirano unapređenje ovog modela može predstavljati jednu od mogućnosti za unapređenje konkurentnosti i dugoročne stabilne poslovne uspešnosti kompanija poštanskog saobraćaja u Srbiji, prvenstveno JPO, Pošte Srbije.



Slika 4. Opšti strategijskog višefazni model upravljanja ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju „PostAIM”³

Performanse monitoringa na nivou celog KAM programa, a i na nivou svakog ključnog kupca, sa predlogom varijabli merenja za svaku od četiri predviđene perspektive, upotrebom BSC predstavljene su Slikom 5.



Slika 5 Monitoring upravljanja ključnim kupcima - BSC pristup

³ Predloženi model iz doktorske disertacije autora

Primena predloženog modela upravljanja ključnim kupcima bazirana je na predhodno izvršenoj segmentaciji tržišta prema utvrđenim marketinškim kriterijumima, kriterijumima specifičnim za poštanski saobraćaj i nivoima profitabilnosti⁴.

4.1. Determinisanje organizacione strukture za KAM BSC strategije u poštanskom saobraćaju

Kod determinisanja i dizajniranja organizacione strukture polazi se od strategije, na osnovu koje se definiše struktura koja treba da obezbedi njeno uspešno sprovođenje. Organizaciona struktura u izabranoj kompaniji poštanskog saobraćaja, JPO, može se jednostavno tumačiti kao organizaciona šema i ceo paket aktivnosti koji je prati pri definisanju i podeli zadataka i odgovornosti, kao i njihovoj integraciji. Organizacija treba da pruži jasnu sliku kako se specijalizuju i dele zadaci i ljudi odgovorni za ključne kupce i kako se distribuiraju nadležnosti.

U tom smislu potrebno je obezbediti da organizaciona struktura omogućava stratešku orijentaciju prema kupcima, timski rad i upravljanje ključnim kupcima[8]. Organizacionu strukturu koja treba da obezbedi i podrži realizaciju KAM BSC strategije treba projektovati u skladu sa strateškim ciljevima i savremenom marketing poslovnom orijentacijom Preduzeća. U tom smislu potrebno je postići usklađenost strukture i strategije, kao i sposobnost za uspešno upravljanje promenama, stabilan rast i razvoj izabrane kompanije poštanskog saobraćaja, Pošte Srbije. U fazi optimalnog nivoa razvoja organizacije projektovane prema kriterijumu ključnih grupa usluga, KAM BSC strategija bi se implementirala na nivou svake od njih, ali uz prethodno uvažavanje svih barijera, nedostataka i opasnosti od takvog izbora. **Uspešne kompanije imaju uvida u sopstveno tržište i tržišne šanse. One su organizovane tako da mogu uspešno i brzo isporučiti ono što njihova ciljna grupa želi i očekuje.**

6. Zaključak

Obezbeđenje procesa merenja ključnih poslovnih performansi iz navedene četiri perspektive, uz primenu predložene **Metodologije i strategijskog višefaznog modela za upravljanje ključnim kupcima „PostAIM“** koja zahteva razvojne strategije, moguće je obezbediti poboljšanje sveukupnih poslovnih performansi u kompanijama poštanskog saobraćaja.

Uspešnom primenom BSC menadžment sistema u kompanijama poštanskog saobraćaja, a prvenstveno JPO mogu se ostvariti prednosti koje njegova primena obezbeđuje u odnosu na postojeće, tradicionalne metode i menadžment alate. Logika primene BSC, u kontekstu upravljanja ključnim kupcima u kompanijama poštanskog saobraćaja mogla bi se predstaviti na sledeći način: **minimiziranje troškova poslovanja efikasnim korišćenjem raspoloživih resursa i unapređenjem procesa, uz kontinuirano inoviranje i isporuku vrhunskih rešenja za ključne kupce od strane kompetentnih radnika znanja, koja bi rezultirala povećanjem prihoda i profita na zadovoljstvo osnivača (akcionara) i zaposlenih u poštanskom saobraćaju.**

Integriranjem sopstvenih napora i resursa vodeće kompanije poštanskog saobraćaja u RS, javnog poštanskog operatora, Pošte Srbije, sa resurima kompanija ključnih kupaca, strateških partnera, uz merenje poslovnih performansi BSC modifikovanim modelima prilagođenih poštanskom saobraćaju i KAM strategiji, može se doprineti razvoju uspešnih i dugotrajnih poslovnih odnosa sa ključnim kupcima, sinergetskim efektima strateškog poslovnog partnerstva sa njima, kao i svakodnevnom povećanju vrednosti Pošte Srbije, kompanija ključnih kupaca, i društva u celini.

7. Literatura

- [1] Kaplan S. R., Norton P., *Alignment - Using the Balanced Scorecard to create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006
- [2] Stanišić M., Mašić B., *Implementacija strategije BSC*, Univerzitet Singidunum“ Beograd, 2010.
- [3] Kaplan S.R., *Od akademske teorije do uspešnog preduzeća*, Danas, Beograd, 2008
- [4] Ožegović S., Višnjički S., *BSC u funkciji povećanja uspešnosti upravljanja ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju u republici Srbiji*, Symorg, Zlatibor, 2010.
- [5] Kaplan S. R., Norton P., *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, 9.
- [6] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996.
- [7] Kaplan S. R., Norton P., *strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2001.
- [8] Ožegović S., Kujačić M., *Identifikovanje kritičnih faktora za upravljanje ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju*, ID simpozijum Symorg, Zlatibor, 2008.
- [8] Ožegović S., *Upravljanje ključnim kupcima u poštanskom saobraćaju*, doktorska disertacija, FON Beograd, 2010.
- [9] [http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess\](http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/)
- [10] <http://www.keyaccountmanagement.com>
- [11] www.themarketingprocessco.com

Abstract: *The role and importance of implementation of strategic manamement system of Balanced Scorecard (BSC) as an integral part of modern business planing and strategy has been increasingly growing in companies throughout the world. Dynamic market changes demand that managers possess contemporary financial knowledge, since the question of tracking business effects has become one of key topics. This paper discusses its application from the aspect of the role redefining process and significance of postal traffic companies, implementation of compatible modern strategies CRM and KAM, as well as the proposed Methodology for Key Account Management in postal traffic, “PostAIM”.*

Keywords: *CRM strategy, BSC management system, key account management strategy, postal traffic*

BSC MANAGEMENT SYSTEM FOR MANAGING BUSINESS PERFORMANCES IN POSTAL TRAFFIC

Spasenija Ožegović
Javno preduzeće PTT saobraćaja “Srbija”