



BSC OKVIR KAO PODLOGA ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA PREDUZEĆA

BSC FRAMEWORK AS A BASIS FOR IMPROVING BUSINESS OPERATIONS

Dr Predrag Pravdić, Fakultet inženjerskih nauka Kragujevac, thepera81@gmail.com

Dr Rada Kučinar, Hidroelektrana Trebinje, rkucinar@het.ba

Sažetak

Prilikom BSC orijentacije u poslovanju, bitno je odabrati prave ciljeve koje bi trebalo ostvariti i prave načine za širu afirmaciju postignutih rezultata. Jedino će tako uloženi resursi imati pozitivan efekat na svest, imidž, lojalnost kupaca i drugih partnera, kao i dugoročno - na veću prodaju i profit. Za kompanije nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već i da ih efikasno i efektno promovišu. Neizostavan deo slobodnog tržišta je transparentnost i dostupnost relevantnih informacija, na osnovu kojih druga strana, odnosno stakeholderi, mogu da formiraju svoje stavove i mišljenja i donose konačne odluke o svom ponašanju.

Abstract

It is important to choose the right goals to be accomplished and the right ways for a broader affirmation of the achieved results during BSC orientation in business. Only in this way will the invested resources have a positive effect on the awareness, image and loyalty of the customers and other business partners, as well as on bigger sales and higher profit in the long run. For companies, it is essential not only to develop and implement socially responsible initiatives, but to promote them in an efficient and effective way as well. An essential element of the free market is the transparency and availability of socially relevant information, upon which other parties (i.e. stakeholders) may form their opinions and attitudes and make final decisions concerning their behaviour.

Ključne reči: procesni pristup, BSC, organizacija, proizvod

Keywords: process approach, BSC, organization, product

1. Uvod

Poslovanje organizacija u današnjim uslovima na tržištu koje briše granice za robe i usluge, nametnule su potrebu za stvaranjem okvira koji će definisati merenje, analize i ocenjivanje proizvoda ili usluga, sposobnosti procesa, zadovoljenja kupaca, troškova i drugog, kako bi se obezbedila kontinuiranost u poslovanju, odnosno dostizanju zahteva proizvoda, odnosno tržišta. Na osnovu tako dobijenih rezultata, top menadžment će donositi odluke o merama unapređenja koje umesto poboljšanja efikasnosti mogu dovesti do suprotnih efekata.[1] Klasični indikatori uspešnosti poslovanja organizacija, kao što su porast ukupnog prihoda, profita ili novčanog toka - ne odražavaju pravu poslovnu sposobnost preduzeća, jer ne govore o tome stvaraju li preduzeća vrednost ili ne. Kod nas se, nažalost, do sada ovo područje apsolutno ignorisalo. Činjenica je da su se do sada nereproduktivnom i neefikasnom proizvodnjom, preduzeća dovodila do potpunog obezvređenja, što je sa aspekta primene ekonomskih zakonitosti, a i zahteva TQM-a, potpuno neodrživo. Loša dinamika poslovanja ukazuje na pogoršanje finansijskog položaja organizacije, premda su evidentni pozitivni trendovi u sferi

dinamike smanjenja gubitka, smanjenja dugoročnih obaveza, kratkoročnih zajmova i kratkoročnih potraživanja. Međutim, sve to zahteva dublju analizu kroz strukturu učešća i nominalne efekte, kako bi se potvrdila poboljšanja. Kako se tržište menja, pojavljuju brojne tehnologije, konkurenti povećavaju, a proizvodi gotovo preko noći zastarevaju, uspešna preduzeća su ona koja kontinuirano kreiraju novo znanje, koje šire u organizaciji i brzo se pojavljuje sa novim tehnologijama i proizvodima.

Preduzeća treba da poseduju sposobnost da brzo reaguju na zahteve potrošača, kreiraju nova tržišta, stvaraju nove proizvode i dominantne nastajuće tehnologije. Ono osnovno u ovakvom procesu je lični stav zaposlenih i njihovo identifikovanje sa preduzećem i njegovom misijom.

Veoma je bitno je da se znanje i iskustvo pojedinaca transformiše u organizaciono znanje koje je od koristi za preduzeće. Jednostavno, da se vrši rotacija između različitih područja tehnologije i između poslovnih funkcija tako da zaposleni mogu da sagledaju preduzeće sa različitih stanovišta. Pri tome dolazi do toga da preduzeće postaje fluidnije i uspešnije u praksi. Tako jedna inovacija vodi ka drugoj, dovodeći do kontinuiranog poboljšanja proizvoda u brojnim granama. Neizvesnost koju vreme nosi navodi na traženje ideja koje se stvaraju van preduzeća. Odvija se svojevrsna komunikacija spolja prema unutra i opet spolja u formi novih proizvoda, usluga i sistema. Promene u karakteru rada i poslovanja, od radno intezivnog, preko kapitalnog pa do znanjem intezivnog rada i poslovanja danas, iskristalisale su osnovni problem strateškog menadžmenta - problem formulisane strategije.[2,3] Visoko razvijene zemlje bazirale su svoj razvoj na porastu kvaliteta proizvoda, usluga, rada i organizovanja. Svetsko tržište zahteva sve više prizvoda visokog kvaliteta i na tome će insistirati u cilju bržeg ostvarivanja ukupnog progresa. Konkurentnost kompanije na svetskom tržištu određena je kvalitetom procesa unutar same kompanije. Od tehničke kategorije na sadašnjem stepenu razvoja, kvalitet prerasta u društveno - ekonomsku kategoriju, što ukazuje na njegov sadašnji značaj. U današnje vreme, zahtevi za inovacijskim veštinama, jedinstvenošću,

sposobnošću učenja, dobro osmišljenim proizvodima ili uslužnim programima, fleksibilno prilagodjavanje promenjivim tržišnim uslovima i zahtevima klijenata - predstavljaju najveće zahteve i standarde kvaliteta za modernu kompaniju. Svet u oblasti proizvodnje, tehnologije, organizacije i upravljanja, poslednjih decenija preživljava burne i duboke promene. Savremeno poslovanje donosi nova pravila, nove metode, nove ljude, jednom rečju, nastupa period promena koje se dešavaju u preduzećima širom sveta. Najčešći problem u zadovoljenju definisanih zahteva je neefikasna komunikacija učesnika u poslovnim procesima, tj. u vrlo složenim strukturama procesa i potprocesa se govori iz različitih pozicija i različitom terminologijom. Izbor modela zavisi od profila, veličine i stanja procesa u organizaciji. Modeli poslovnih procesa postaju ključni resurs i sadržaj baza podataka o poslovnoj organizaciji, a efikasan dizajn poslovnih procesa postaje jedan od osnovnih faktora u razlikovanju uspešnih od neuspešnih firmi. Balanced Scorecard (BSC) metoda je dobro rešenje jer predstavlja jedan kompleksan, strategijski orjentisan sistem menadžmenta performansama kojim se definisana strategija transformiše u set ciljeva i mera kroz četiri uravnotežene perspektive (finansijske perspektive, perspektive korisnika, perspektive poslovnih procesa i perspektive razvoja). Balanced Scorecard je u svetu široko zastupljen upravo zbog svoje uspešnosti u implementaciji definisane strategije organizacije i unapređenju performansi organizacije u svim sferama njenog delovanja. Dobro definisana BSC strategija je efikasan alat organizacije za izbor poslovne delatnosti organizacije i alokaciju faktora poslovanja koji omogućava organizaciji da održi konkurentsku prednost u okruženju. Strateško planiranje određuje smer u kome organizacija treba da se kreće, što organizaciji omogućava da svoje osnovne napore usmerava ka zadatom cilju. Pored toga, strateško planiranje omogućava razumevanje i upravljanje složenim uslovima poslovanja i visokim nivoom neizvesnosti u poslovnom okruženju. Osnovna ideja ove metode je da se sem finansijskih, uključuje i nefinansijski faktori.[4]

2. Uticaj BSC na razvojne prioritete preduzeća

BSC metodologija omogućava organizacijama određivanje troškova proizvoda i profitabilnosti, a usmeravanjem ka ciljevima procesa dodatno unapređenje procesa, određivanje cene i veze sa kupcima. To su vrlo značajna dostignuća koja menadžmentu daju mogućnost efektivnog vođenja organizacije ka cilju, posebno ako se koriste neka znečenje SAP, odnosno, značenja ERP rešenja. BSC pristup dodatno unosi dimenziju vremena, ne samo na kraju procesa, već što je značajnije - pre i u toku procesa. Balansiranje ovih interesa zahteva sve veštine dobrog vođenja i organizovanja poslovanja, a pored : asortimana i kvaliteta proizvoda, odnosno usluga, marketinga, kanala distribucije i konkurentne cene, mora postojati i izvanredan interni sistem poslovanja, spreman da se prilagodi svim izazovima i trendovima na tržištu. Rukovodstvo prepoznaje takođe da finansijski pokazatelji pokazuju prošlost, a pokazatelji preostalih perspektiva prikazuju budućnost. Naime, dobit u budućnosti moguće je postići samo uz stalno povećavanje osposobljenosti kadra, stalno optimizovanje procesa, neprekidno zadovoljstvo stranaka i rastući tržišni udeo. U uslovima slobodne konkurencije i otvorenog tržišta, za većinu preduzeća cena proizvoda za odgovarajući kvalitet je praktično diktirana od strane tržišnih lidera i obima tražnje. U takvim uslovima, jedan od osnovnih načina za povećanje konkurentnosti jeste snižavanje troškova procesa poslovanja koji se manifestuju kroz smanjenje cene koštanja po jedinici proizvoda, odnosno usluge - što upravo i jeste jedna od prednosti BSC-a. Bitno je naglasiti da se ovde govori isključivo o snižavanju troškova bez negativnog uticaja na kvalitet proizvoda, usluga, procesa i ukupnog poslovanja. Govori se o suprotnoj kategoriji: snižavanju troškova kroz sistemske promene procesa i organizacije kojima se uz to podiže nivo kvaliteta poslovanja i stvaraju uslovi za povećanje profitabilnosti. Svaka poslovna funkcija i svi troškovi procesa nastali poslovanjem organizacije utiču na poslovne rezultate. Usled ubrzane globalizacije i sve agresivnije konkurencije, značaj dobijanja tačnih informacija

u što kraćem vremenskom periodu postao je jedan od ključnih faktora za sticanje konkurentske prednosti.[5] BSC je alat kako za strateško upravljanje, tako i za upravljanje kvalitetom, a vremenom je postao i neophodan alat za optimizaciju i upravljanje procesima. Razumljivo je da je upotreba BSC-a najraširenija u SAD, gde je metodologija i nastala, ali je vrlo zanimljivo da je najtraženija danas baš u državama u tranziciji. Mereći performansu preduzeća iz različitih uglova i sa različitih aspekata, ovaj sistem merila omogućava praćenje progressa, usklađivanje organizacije sa strategijom i pretvaranje te strategije u kontinuirani proces koji je svakodnevno moguće poboljšavati.[6] Otuda je strategija konkurentnosti dobila centralno mesto u savremenim istraživanjima. Porter [7,8] ukazuje na to da je u konkurentskoj borbi za nacionalni prosperitet manje važno u kojoj se grani neka nacija takmiči, već je daleko važnije na koji način ona konkuriše. U toj žestokoj utakmici, jedan od najvažnijih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti jeste ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri, kvalitetni menadžerski timovi i visoko kvalitetno obrazovanje koje je postalo jednako važan faktor proizvodnje kao i kapital [9]. Najvažnije je da iskoriste BSC mogućnosti softverskih rešenja za kreiranje novih proizvoda i usluga, koje će plasirati na tržište radi proširenja izbora svojim potencijalnim kupcima, sniženja troškova i, na taj način, ostvarenja uslova za brži i efikasniji rast organizacija. U tome ključnu ulogu svakako ima top menadžment koji mora biti nosilac i podržavajući faktor prelaska preduzeća na savremeni način rada i poslovanja u svetu u kome više nema predvidivih promena, već poslovno okruženje postaje fundamentalno u promenama i nivou konkurentskih zahteva za učesnike u privrednim kretanjima. Sposobnosti informacionih - tehnologija BSC metodologije, otvorile su neverovatne mogućnosti interaktivnog kontakta između organizacija i kupca, pri čemu se kreira potražnja i time diktira proizvodni program i ponašanje organizacije. Organizacijama preostaje samo da na zahteve kupaca reaguju brže i bolje od svojih konkurenata, kao i da na odgovarajući način

održavaju kontakt sa svojim kupcima preko sopstvenih proizvoda i usluga.

3. Savremeni tokovi pri implementaciji BSC koncepta

Optimizacija poslovnih rezultata nije zadatak jedne funkcije, službe ili procesa. Svi elementi poslovanja moraju se uključiti u postizanje adekvatnog finansijskog rezultata poslovanja. Teorijski, mogućnosti za primenu kvaliteta su neograničene. U konkretnoj situaciji primena i uloga zavisi od sposobnosti organizacije da se za to osposobi i da to primeni. Činjenica je da svaki model ima svoja ograničenja, a mogućnosti za poboljšanja nemaju. Korišćenjem principa, metoda, postupaka i alata kvaliteta, može se uticati na sve aspekte poslovanja. Jedan od uslova za poboljšanja je praćenje parametara bitnih za odlučivanje i usmeravanje poslovanja. Podaci o poslovanju su potrebni da bi se utvrdila polazna tačka. U formiranju podatka o poslovnim rezultatima, značajnu ulogu imaju softveri bazirani na informacijama o finansijskom planu i analizama. To govori da menadžment organizacija mora postaviti BSC informacioni sistem za praćenje određenih parametara poslovnih rezultata. Tako, u slučaju pogoršanog rejtinga, menadžment u kompaniji može da brzo preduzme odgovarajuće korektivne mere na planu poslovne politike, proizvodnih programa, organizacije poslovanja i finansijskog miksa. Doduše, postoji i mišljenje da na tržištima akcija postoji tzv. miopija, jer se u formiranju cena akcija stavlja suviše jak ponder na kratkoročne performanse. [10] Ipak preovladava ocena da se tržišna cena akcija fundamentalno zasniva na očekivanoj visini budućih dividendi ili očekivanim budućim profitima, tako da se cena akcija pojavljuje kao sadašnja diskontovana cena očekivanih tokova prinosa. U privredno najrazvijenim sredinama dolazi do promene novih tehnologija u proizvodnji i drugim sferama društva.[11] Zapažaju se fenomeni koji svojim uticajem dovode do ekonomskih i društvenih promena na globalnom planu. Primena dostignuća savremenog tehničkog progressa u razvijenim tržišnim privredama uslovljava intenzivne

promene. Sa pravom se ističe da dinamiku tranzicionog perioda postsocijalističkih zemalja dodatno potencira činjenica da najrazvijenije zemlje tržišne privrede u ovom periodu prolaze kroz krupne transformacije, suočavajući se sa ekološkim imperativima i imperativima postindustrijske faze razvoja, u koju su ove zemlje ušle. To znači da zemlje u tranziciji moraju uvažavati sve te promene pri definisanju svojih nacionalnih programa tranzicije. [12,13] Upravo procesi globalizacije i tranzicije imaju dominantan uticaj na privrede u svim zemljama sveta. U proceni stvarnih efekata globalizacije, treba najpre imati u vidu činjenicu da ne postoji saglasnost o tome da li je reč o novom fenomenu ili samo delu opšteg procesa integracije. [14] Softverske kompanije su proizvele pakete programa koji pomažu prilikom implementacije BSC-a, međutim, još uvek ne postoji zamena za komplikovanu početnu stratešku analizu.[15] Odnosno, iako je koncept BSC-a razumljiv i na prvi pogled ima smisao, njegova implementacija zahteva predanost i težak rad, ali i prema preporukama Kaplana i Nortona, osnivača koncepta BSC-a, svaka kompanija mora proći celokupan proces implementacije, kako bi koncept BSC u pravom smislu zaživeo. [16,17] Kompanija mora da počne od prevođenja svoje jedinstvene strategije u balansiran skup ciljeva, koji se dalje raščlanjuju na operativne ciljeve. Mnoge kompanije ovu formalizaciju implementacije strategije vide kao jedan od najvrednijih doprinosa implementaciji BSC-a, zato što im omogućava da saopšte svima svoju strategiju. Izuzetno je važno da se prvo strategija prevedu u operativne ciljeve, pre nego što se počne razmišljati o softverima ili šablonima.[18] Svrha BSC-a je da fokusira pažnju na strategiju i faktore uspeha koji su neophodni da bi se postigli strateški ciljevi. Kompanije moraju da tačno odrede šta će meriti, a šta ne. Svako merenje koje se vrši samo zato što postoji u šablonu ili softveru, ili ga koristi konkurent, može uništiti strateški fokus BSC-a.

4. Modernizacija strateškog razvoja prema Kaplanu i Nortonu

Polazna ideja Kaplanu i Nortona za kreiranje strategijskog upravljačkog sistema koji povezuje strategiju organizacije sa operativnim planom za njenu implementaciju bila je da organizacije koriste neki od formalnih sistema upravljanja performansama. Prema ovim autorima [19], „Balansirana merila performansi pružaju menadžerima instrumente koji su im potrebni za navigaciju ka budućem konkurentskom uspehu“.

Kaplan i Norton, govoreći o značaju dobrog menadžmenta za sprovođenje strategije, ukazuju na dva osnovna pravila [20]:

- ✓ moraju se tesno povezati strateški i operativni menadžment
- ✓ strateški i operativni menadžment imaju svoje specifične alate.

Oni ukazuju [21] da su menadžeri, pritisnuti tekućim obavezama proisteklim iz operativnog funkcionisanja i ispunjavanja kratkoročnih ciljeva i zadataka, zapostavljali strategiju i sve ono što prevazilazi kratak rok.

Zato je neobično važno zatvoriti ovaj jaz na sledeći način [22]:

- ✓ razviti strategiju i prepoznati svrhu postojanja kompanije i industrije
- ✓ prevesti strategiju u ciljeve i mere uz jasnu komunikaciju sa svim jedinicama i zaposlenima
- ✓ sprovesti operativni plan
- ✓ sprovoditi monitoring i učenje
- ✓ testirati i prilagođavati strategiju.

Životni vek proizvoda konstantno se smanjuje. Konkurentna prednost iz jedne generacije života proizvoda ne osigurava predvodništvo proizvoda na sledećoj tehnološkoj platformi. Organizacije koje se takmiče u industrijama i tržištima u kojima postoji brza tehnološka inovacija, moraju usavršiti predviđanje budućih potreba svojih korisnika, planirati ponudu bitno različitih proizvoda i usluga od postojećih, te brzo implementirati nove tehnologije u procese proizvodnje, kako bi se povećala efikasnost. Isto tako i za organizacije koje se nalaze u industrijama sa relativno dugim ciklusom života

proizvoda, kontinuirano poboljšanje procesa i svojstava proizvoda predstavlja ključan uzrok dugoročnog uspeha. [23] Svaki od zaposlenih mora doprineti uspehu svojim znanjem i informacijom koje poseduju. Ulaganje, upravljanje i iskorišćavanje znanja zaposlenih postalo je ključno za organizacije u informacijskom dobu. [24]

Postoji opasnost napuštanja poslovne strategije i usmeravanja na ciljeve poput „prvi na tržištu“, „izvršnost operacija“, „upravljanje odnosima sa korisnicima“ itd., koji su sami po sebi kvalitetni i vredni uvođenja u svaku organizaciju, ali više predstavljaju strategiju, nego taktičke ciljeve poslovanja ili inicijative za poboljšanje poslovanja [25].

Ukoliko se organizacija odlučila za vođstvo proizvoda, treba dodatno nadzirati i kvalitet proizvoda, kao i vreme ispunjavanja narudžbine. Kod ličnog pristupa korisniku, treba se posvetiti pažnja održavanju ugovorenih rokova narudžbine, troškovima transporta i dostupnosti informacija. [26]

Nije dovoljno samo pretpostavljati šta su potrebe korisnika i ono što oni očekuju od organizacije. Potrebno je prepoznati da se njihove potrebe menjaju kroz vreme. Odluka o tome kakav nivo usluga organizacija želi ponuditi korisniku zavisi od detaljnog poznavanja informacija o troškovima. Moguće je generisati na stotine elemenata kojima se prati logistički lanac i aktivnosti u njemu. Potrebno je da se organizacija usmeri na pokazatelje ključnih procesa iz kojih se na jednostavan način mogu izvesti pokazatelji aktivnosti ili funkcija. Razvoj strategije u poslovanju, odnosno njen sve veći značaj podstaknut je pre svega praktičnim potrebama organizacije. Problemi koordinacije donošenja odluka i održavanje kontrole u naglo rastućim organizacijama sa kojima su se suočavali menadžeri 50-ih i 60-ih godina prošlog veka, stvorili su potrebu za prelaskom sa dotadašnjeg ad hoc pristupa određivanja poslovne strategije i politike organizacije ka strateškom planiranju. [27]

To je navelo sve veći broj ekonomista da što dublje uđu u problematiku strategije, odnosno

strateškog planiranja i važnosti istih za poslovanje organizacije.

Ukratko, strategija je termin koji se odnosi na kompleksan splet mišljenja, ideja, unutrašnjih pogleda, iskustava, ciljeva, ekspertiza, sećanja, percepcija i očekivanja, koja osiguravaju vodič za specifične aktivnosti preduzetih da bi se dostigli određeni ciljevi.[28]

Postojanje strategije opravdano je isključivo ukoliko postoje ciljevi koji se žele postići. Ona služi kao vodič za buduće aktivnosti, a istovremeno je oblikovana preduzetim aktivnostima. Bez navedenih jasnih vizija, aktivnosti se svode na čiste taktičke poteze koji se mogu na kraju svesti na puke nasumične poteze.[28]

Sposobnosti i mogućnost poboljšanja su uzroci sa dugoročnijim posledicama za organizaciju u odnosu na udeo novih proizvoda, koji se kao pokazatelj koristi za predviđanje budućih prihoda. Takav način sagledavanja odnosa opravdava izbor perspektiva za navedene pokazatelje. Sličan problem predstavlja kaskadni skup pokazatelja na podskup koji će se koristiti u donjim delovima organizacione strukture.[25]

U literaturi [24-28], uključeni su i pokazatelji poput prihoda po zaposlenom ili profitabilnosti različitog korisničkog segmenta, iako se ti pokazatelji često uključuju u skup unutar perspektive kupaca. Takva klasifikacija je razumljiva – pokazatelji predstavljaju logičnu ekstenziju klasičnih pokazatelja profitabilnosti; obe mere su nešto što se već dogodilo. Sa druge strane, moguće ih je posmatrati i kao pokazatelje uspešnosti odnosa sa korisnikom i poslovnih procesa, stoga su prikladni za ostale perspektive.

Analizirana iskustva preduzeća u današnjem svetu pokazuju da je 85% problema sa kojima se ona suočavaju uzrokovano menadžmentom, a ne tehnologijom, što potvrđuje da izazov za organizaciju postaje kako na pravi način integrisati tehnološke promene, kako bi one postale vodilje u poslovnim rezultatima. Informaciono-komunikacione tehnologije su menjale ove procese na tržištu, pri čemu organizacija ne kreira, već prati potrebe i želje kupaca i tako stvara svoje proizvode, diferencirajući ih do nivoa svakog pojedinačnog kupca.

Ova naizgled jednostavna metodologija koju su razvili Kaplan i Norton, prevodi strategiju neke organizacije u ciljeve učinka, mere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive.

5. Zaključak

BSC je povezan sa efektivnim funkcionisanjem preduzeća kroz promene u strategiji poslovanja. Strategija se kreira kompleksnim planiranjem, dok top menadžment počinje stvaranje vizije. Vizija se ostvaruje kroz planove, organizovanjem ciljeva kroz "komunikaciju" između onih ciljeva koji se nalaze na putu ostvarivanja vizije organizacije. Konačno, koristeći različite modalitete i alate, top menadžment osigurava ostvarenje i postizanje utvrđenih ciljeva. Kroz BSC model se daje podrška istraživačkim timovima, vrši uvodjenje novih tehnologija i vrše stalne izmene u poslovnoj strategiji zbog novih tehnologija. Razvoj pouzdanog BSC modela podrazumeva prihvatanje promena, komuniciranje, jednostavna, prilagodljiva i sigurna tehnološka rešenja, kao i edukaciju menadžmenta. BSC metodologija i alati zahtevaju kreativne, savremene i agilne organizacije, čiji zaposleni svoja znanja i tehnike moraju stalno usavršavati i pratiti kontinuitet promena. BSC podrazumeva stvaranje okruženja koje stimuliše istraživanje i razvoj, kao i primenu novih tehnologija koje vode ka strateškim ciljevima organizacije i pozitivnim promenama. Savremeno tržište nameće potrebu svakoj organizaciji da usvaja nove tehnologije i da ih brzo razvija (kroz optimalni ambijent za savremeno poslovanje), ukoliko želi da ostane prisutna na tržištu i dovoljno konkurentna. BSC, iskustvo, kreativne sposobnosti itd., faktori su koji uz podršku softvera pomažu savremenim organizacijama da proizvode i usluge učine ne samo boljim, već drugačijim; kao i da se suoče sa realnostima i izazovima na tržištu, ali na način koji će omogućiti da uvek postoji dovoljno snage i rešenja za nove akcije i promene u globalnim prostorima ekonomije. Na tržištu, uz znanje i softvere, BSC model predstavlja ključne konkurentske prednosti preduzeća, pri čemu se utiče na stvaranje vrednosti, pa predstavlja ključni oslonac uspeha neke organizacije. Uprkos

tome, postojanje biznis, finansijskih i ekonomskih modela i okvira koji nas stalno usmeravaju u pogrešnom pravcu, može dovesti do posledica po poslovanje preduzeća. Može se uočiti da su poslovni i ekonomski modeli i metode u upotrebi, jednako kao i menadžerski i upravljački alati, koji u novoj ekonomiji jednostavno više ne funkcionišu tako dobro. Iz toga sledi da načela i koncepcije na kojima se baziraju aktuelne teorije i upravljanja, nose u sebi potencijal za promene u načinu razmišljanja o vrednosti u poslovnom svetu budućnosti

Bibliografija

1. Poslovník o kvalitetu HET-a, Trebinje, 2000. godine.
2. Krivokapić Z., Vujović A., 3P pristup za održivi uspjeh QMS, Kvalitet 1-2 2011.
3. Šesta međunarodna konferencija: Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću DQM 2003. Zbornik radova, Beograd, 2003. god.
4. Vukmirica V., Ekonomski i savremeni ekonomski sistemi, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, I. Sarajevo, 2012.
5. Withers E., Ebrahimpour M., "Impact of ISO 9000 registration on European Firms: a case analysis" Integrated Manufacturing Firms, Vol. 12 No.2 2001.
6. Mika Hannula, Harri I. Kulmala, petri Suomala, "Total Quality management and Balanced Scorecard - A comparative analysis, Tampere Finland, 1999
7. www.goldcert.com/html/mm-paper.html
8. Armin Barandun, Balanced Scorecard - a promising performance management system for non - profit organisations, www.agrideainternational.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2000/bn1_00_barandun.pdf
9. Skripta Sistem strateškog menadžmenta- BSC, Mašinski fakultet Podgorica
10. Sekerež V., Koncept upravljanja troškovima kroz lanac vrijednosti preduzeća- strategijske implikacije, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2007.
11. Malinić S., Upravljanje troškovima kroz lanac vrednosti preduzećima, Zlatibor, 2008.
12. Kaplan, R. and Atkinson, A., „Advanced Management Accounting“, 3/E, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, 1998.god.
13. Blocher, J.E., Chen, H.K., Lin, W.T., „Cost Management-A Strategic Emphasis“, Irwin McGraw-Hill, New York, 1999.
14. Cooper, R., Kaplan, R.S., „The Design of Cost Management Systems, Upper Saddle River“, NJ. Prentice Hall, USA, 1999.
15. Drury, C., „Management Accounting for Business Decision“, Thompson Learning, London, 2001.
16. Cooper, R., Slagmulder, R., „Target Costing and Value Engineering“, Productiviti Press, Portland, 1997.
17. Couper, R., and Slagmulder, R., „Supply Chain Development, fpr de Lean Enterprise“, Productivity Press, Portland, 1999.
18. Hansen, P.D., Mowd, M.M., Management Accounting, 6th edition, South-Westwrn, Thomson Learning, Mason, Ohio, 2003.god.
19. Porter, M., „The Competitive Advantage of Nations“, The Macmilan Press Ltd., London, 1992.
20. Oehler Karsten, Corporate Performance Management mit Business Intelligence Werkzeugen, Hanser, Germany, 2002.
21. Jokić Dragoslav, Preduzetništvo, drugo izdanje, Biblioteka Inicijacija, edicija Preduzetnički biznis, Beograd 2000, godina.
22. Shroeder R.: Upravljanje proizvodnjom, odlučivanje u funkciji proizvodnje, Biblioteka gospodarska misao, CIP katalogizacija u publikaciji, Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb 1999. god.
23. Kaplan R., Norton D., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
24. Niven Paul R., Balanced Scorecard step-by-step, Publishid by John Wiley & Sons, Inc., 2003.
25. Malinić S., Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 260-265, 2008.
26. Wenger E., "Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity" 1998, (Cambridge: Cambridge University Press)

27. Hossein Bidgoli "Modern information system for managers" Department of management, California State University, Bakersfield, California, 1997.
28. Terziovski M., Samson D., Dow D., " The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand" Journal of Operations Management, Vol. 15, 1997.

Istorija rada:

Rad primljen: 02.09.2015.

Prva revizija: 11.09.2015.

Druga revizija: 10.10.2015.

Treća revizija: 03.11.2015.

Prihvaćen: 09.11.2015.