

BSC U PROFITNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

BSC IN PROFIT AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Pravdić Predrag ¹⁾

Rezime: *Balanced scorecard predstavlja sistem menadžmenta performansama koji od strategije stvara kontinualan proces upravljanja poboljšanjima kojim se bave svi zaposleni na svim nivoima u organizaciji pa je stoga i ovaj rad orjentisan na BSC kao sistem upravljanja. Posebno je ukazano na razlike i sličnosti koncepcija BSC kod profitnih i neprofitnih organizacija naglašavajući značaj uzročno posleđičnih veza u odnosu na različito bazirane koncepcije ovih organizacija. BSC je originalno bio namenjen profitnim organizacijama ali je kao uspešan sistem modifikovan i za javne i neprofitne organizacije. Javne i neprofitne organizacije su usmerene na zadovoljenje klijenata u skladu sa definisanom misijom i ciljevima bez akcenta na finansijsku dobit pa se stoga klasična arhitektura BSC mora modifikovati kako bi se prioriteta zamenili. Dakle kod javnih i neprofitnih organizacija finansijski pokazatelji svakako nisu u prvom planu kao što je to slučaj kod profitnih.*

Ključne reči: *BSC, profitne organizacije, neprofitne organizacije*

Abstract: *Balanced scorecard represents system of management performances which of strategy creates continuous process of management performances on whom are based all employees on all levels in organization so thus this paper is oriented on BSC like management system . Especially is pointed on differences and similarities in concepts of BSC in profit and non-profit organizations abstract a mean of cause and effect relationships on different based concepts this organizations. BSC was originally mented to profit organizations but as a successful system was modified for public and non-profit organizations. Public and non-profit organizations are directed on satisfaction of clients in order with defined mission and goals without financial so thus classical architecture of BSC must be mofified so priorities can be changed. So in public and non-profit organizations financial marks are not in first plan like in profit organizations.*

Key words: *BSC, profit organization, non-profit organizations*

1. UVOD

Upravljanje organizacijom u društvu sa vrlo izraženom konkurencijom nije nimalo jednostavan proces i zahteva kompleksna znanja iz više različitih sfera kako bi se stvorio ambijent u kojem se organizacija razvija i usmerava ka uspehu. Sistem uravnoteženih ciljeva (BSC – Balanced Scorecard) daje menadžmentu jedan sasvim novi pristup baziran na jednostavnoj premisi : "Uspeh organizacije se temelji na pokazateljima koji se nalaze iza finansijskih ciljeva i koji uslovljavaju njihovo ostvarenje." BSC je jedan kompleksan sistem upravljanja kojim se meri učinak organizacije iz četiri uravnotežene perspektive (finansijske perspektive, perspektive kupaca, perspektive poslovnih procesa i perspektive razvoja) i proširuju ciljevi organizacije izvan finansijskih pokazatelja naglašavajući uzročnike stvaranja vrednosti za dugotrajne rezultate. Sami finansijski pokazatelji nisu dovoljni da usmere organizaciju prema ostvarenju uspeha i prodaji svojih proizvoda već je neophodno pronaći balans između cene,

kvaliteta i svrhe upotrebe proizvoda ili usluge. BSC kao matrica uravnoteženih pokazatelja daje indikatore o uspehu organizacije na više polja tako da se dobija predstava o tome kako unaprediti veštine i znanja zaposlenih, prodaju, proizvodnju, unutrašnju organizaciju i motivaciju zaposlenih.

2. PUT MISIJE, VIZIJE I STRATEGIJE

Hiljade organizacija širom sveta koriste BSC za uspešnu implementaciju njihove strategije. Ali prije implementacije strategije čak i pre nego je formulisana organizacije moraju razmotriti i jasno definisati misiju i viziju. Ovi elementi predstavljaju srce svake efektivne organizacije.

Misija je svrha i razlog postojanja organizacije i usko je povezana sa njenim budućim aktivnostima.

Vizija predstavlja buduću sliku organizacije koja se želi postići. Ona je dakle ideal kojem se teži (u razdoblju 5 -10 godina) ispunjavanjem misije organizacije i naravno u realno postavljenim okvirima.

1)Pravdić Predrag, Mašinski fakultet Kragujevac, posleđiplomske studije, mail: ntrifun@sbb.rs

Samim tim ona predstavlja izazov t.j. dugoročni cilj koji je postavljen pred organizaciju i koji se želi postići.

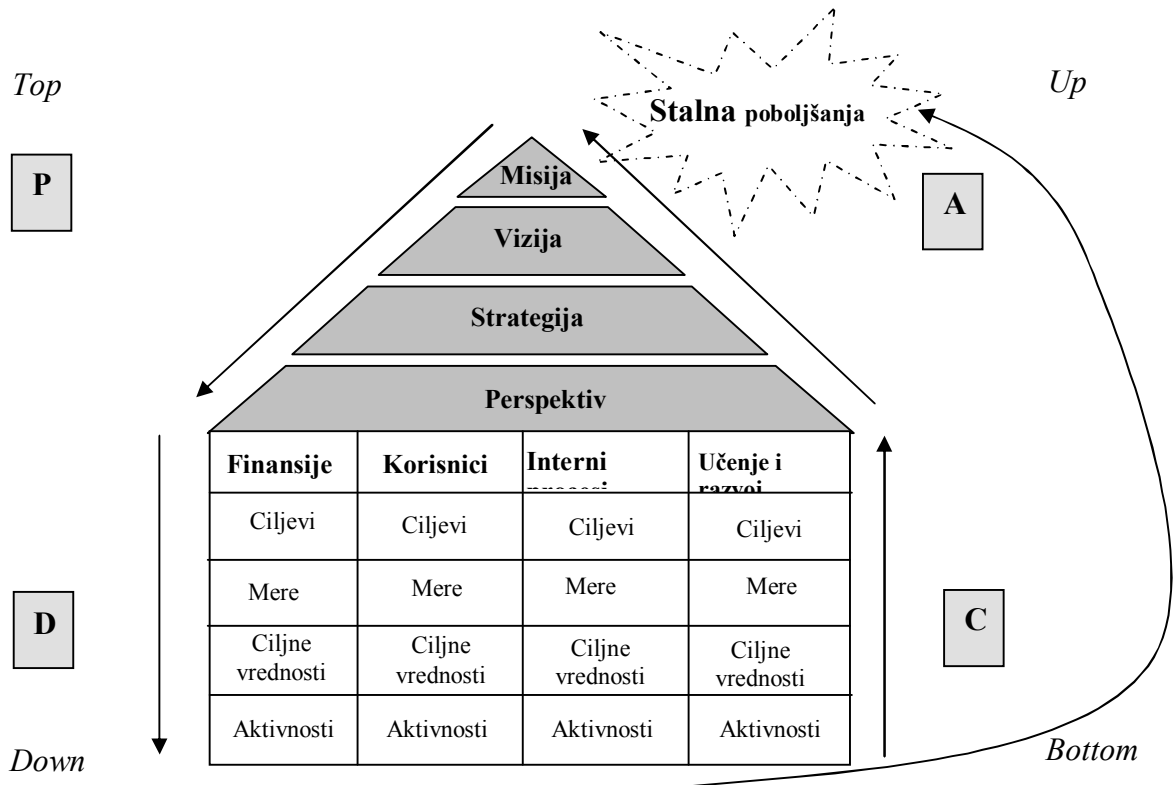
Strategija je skup definisanih ciljeva koje treba postići, određivanje načina kako ih postići a sve u cilju ostvarenja misije i kretanja prema definisanoj viziji. Strategija predstavlja plan dugoročnog delovanja koji omogućuje ostvarenje strategijskih ciljeva i pravilno usmeravanje organizacije.

Za uspesnu primenu i implementaciju strategije u nekoj organizaciji navode se ključni principi strateški orjentisane organizacije (2) :

- PRINCIP 1: Strategija kao kontinualan proces
- PRINCIP 2: Prevođenje strategije u operativne programe
- PRINCIP 3: Usmeravanje organizacije ka definisanoj strategiji
- PRINCIP 4: Strategija kao svakodnevni posao svih zaposlenih
- PRINCIP 5: Podsticanje promena od vrha

Da bi se strategija postavila ona se mora opisati jasno, tj preoblikovati u skup ciljeva i pokazatelja i imati razrađene uzročno-posledične veze među njima. Strateški ciljevi se postavljaju u skupove za sve četiri perspektive. Cilj mora biti : jasan, ostvarljiv, merljiv, deljiv i vremenski definisan.

Svaka organizacija na osnovu svoje misije definiše viziju iz koje proističe strategija. BSC je najbolje rešenje u ovom procesu i njegova osnovna uloga jeste da izvrši prevođenje misije, vizije i strategije organizacije u pregledan sistem za merenje učinaka (slika 1.) što je predstavljeno putanjom **Top - Down**. Dakle strategija se mora pretociti u jasno postavljene ciljeve po svakoj perspektivi a zatim se za svaki od njih definišu pokazatelji (mere), ciljne vrednosti (granice) i aktivnosti na postizanju tih ciljeva. Međutim, bitna uloga BSC-a se ogleda i u **Bottom Up** putanji gde se kroz aktivnosti usmerene u pravcu ciljnih vrednosti mernih pokazatelja vrednuje stepen ispunjenosti postavljenih ciljeva i utvrđuje efektivnost organizacije u implemenatiji definisane strategije.



Slika 1 - Prevođenje misije, vizije i strategije primenom BSC-a [7,10]

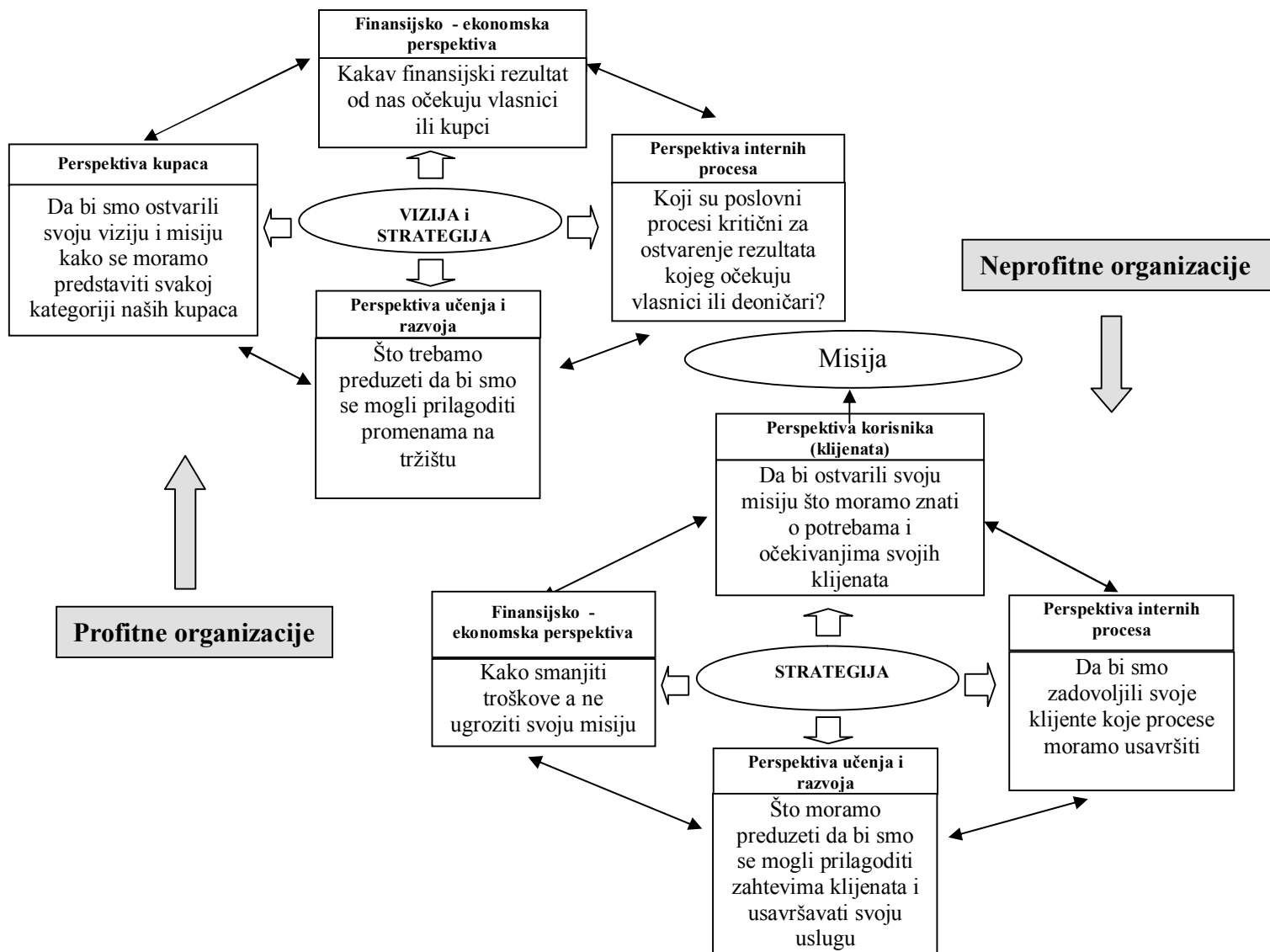
Na taj način se konstantno podstiče delovanje unutar organizacije u pravcu stalnih poboljšanja kroz PDCA ciklus jer je danas u izrazito promenljivom okruženju nemoguće jednom definisati strategiju i neograničeno je primenjivati bez preispitivanja i unapređivanja.

3. POREĐENJE MODELA BSC-a U PROFITNIM I NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

BSC je originalno bio namenjen profitnim organizacijama ali je kao uspešan sistem modifikovan i za javne i neprofitne organizacije. Razlike u BSC koncepcijama kod profitnih i neprofitnih organizacija su predstavljene slikom 2.

Javne i neprofitne organizacije su usmerene na zadovoljenje klijenata u skladu sa definisanom misijom i ciljevima bez akcenta na finansijsku dobit pa se stoga klasična arhitektura BSC mora modifikovati kako bi se prioritete zamenili. Dakle kod

javnih i neprofitnih organizacija finansijski pokazatelji svakako nisu u prvom planu kao što je to slučaj kod profitnih.



Slika 2 - BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama [8,6,11]

Dakle i kod BSC-a u neprofitnim organizacijama strategija se zadržava u srcu sistema bez obzira na delatnost. Međutim neprofitne organizacije veoma često nemaju jasno i precizno definisanu strategiju pogotovo u odnosu na vremensku komponentu. Dok profitne organizacije pokušavaju da definišu i uspostave strategiju, neprofitne se okreću kreiranju planova i programa za obezbeđenje budžeta. Kao rezultat toga neprofitne organizacije su fokusirane prevashodno na interna merenja efikasnosti i kvaliteta u okviru raspoloživih sredstava često zaboravljajući na svoju svrhu postojanja i krajnji cilj (usluga klijentima) pa je stoga misija kod njih kao najvažniji pokretač

stavljena na vrhu BSC karte. Ali je jasno da neprofitne organizacije trebaju strateške ciljeve koji najpre jasno definišu razloge postojanja te organizacije a tek u krajnjoj liniji opisuju prioritete sa kojima se organizacija usaglasila kako bi dostigla i usavršila svoju misiju. Pa je zbog obaveza stalnog pospešivanja na unapređenje kroz definisanu misiju i strateške ciljeve strategija ipak postavljena u centru BSC-a i kod neprofitnih organizacija.

Osnovna razlika profitnih i neprofitnih organizacija je to što su ove prve STRATEŠKI ORJENTISANE a ove druge (neprofitne) ipak prevashodno ORJENTISANE KA MISIJI. Iz tog

razloga i u odnosu na to usmerenje su postavljene perspektive i opisani ciljevi u njima.

Kod neprofitnih organizacija se iduci od vrha (misije) dolazi do perspektive korisnika (klijenata) a ne finansija kakav je slučaj kod profitnih organizacija. Privatni sektor je odgovoran prema svojim akcionarima kroz rezultate finansijske perspektive, dok je u javnom sektoru fokus na zadovoljenu potreba klijenata u skladu sa definisanom misijom organizacije. Osim geometrijske razlike u položaju finansijske perspektive i perspektive kupaca (slika 2.) može se uočiti da postoje i suštinske razlike unutar svake perspektive počev od ciljeva koji se u njima postavljaju pa do delovanja u tom pravcu. Razlike na nivou ciljeva ovih organizacija definisanih po perspektivama su predstavljene tabelom 1.

Tabela 1. [7,8]

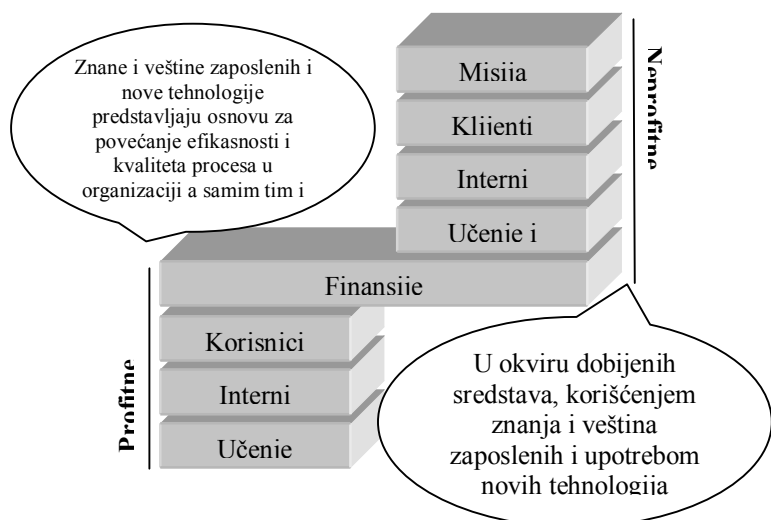
	PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
Finansijska perspektiva	Biti finansijski uspešan	Ispunjavati misiju
Kupci-klijenti	Zadovoljiti kupce	Pogoditi interes klijenata
Interni poslovni procesi	Optimizirati poslovne procese	Povećati učinak procesa
Učenje i rast	Planirati ukupne resurse organizacije	Upravljati znanjem

Kroz uzročno-posledične veze perspektiva prikazanih slikom 3. se uočava da neprofitne organizacije svoj rad temelje na finansijskoj perspektivi a profitne tu perspektivu imaju za svoj cilj. Stoga su i filozofije delovanja organizacija na kojima se temelje i njihovi BSC modeli različite :

PROFITNE: Znanje i veštine zaposlenih i nove tehnologije predstavljaju osnovu za povećanje efikasnosti i kvaliteta procesa u organizaciji a samim tim i kvaliteta proizvoda. Ovo utiče na povećanje zadovoljstva korisnika i širenju tržišta što rezultira povećanju dobiti.

NEPROFITNE: U okviru dobijenih sredstava, korišćenjem znanja i veština zaposlenih i upotrebom novih tehnologija poboljšava se način rada, što dovodi do povećanja efikasnosti i kvaliteta čime se zadovoljava klijent i u krajnjoj liniji ispunjava misija organizacije.

Primena BSC-a u neprofitnim organizacijama takođe rezultira uspehom i postiže jednako dobre rezultate kao i u organizacijama za koje je prevashodno kreirana iako je razlika u koncepcijama kao i u poslovanju tih organizacija suštinska i temeljna.



Slika 3 - Uzročno-posledične veze između perspektiva kod profitnih i neprofitnih organizacija [8,9,11]

4. REALIZOVANJE VIZIJE I STRATEŠKIH CILJEVA POMOĆU BSC

Uzrok je u jazu između formulisanja i realizacije strategije :

- 60% korporacija ne povezuje finansijsko planiranje sa strateškim
- nagrađivanje ključnih radnika nije povezano sa uspehom realizacije strategije
- procesi strateškog upravljanja su nepovezani. (15)
- Korporacije koje su bile uspešnije od drugih su tipično imale :

- ciljno i projektno orijentisano rukovodstvo
- primenjen sistem BSC
- uspostavljen "office of strategic management". (15)

Za VMA BSC odlučila je i velika korporacija Continental (4 najveći proizvođač guma na svetu), pa je BSC instaliran u njihovim fabrikama u Hanoveru, Camacari Brasil, Vernon SAD. (15,16)

Kaplan i Norton razvijali su BSC u periodu 1989-1992. godine u istraživanju pod sponzorstvom

KPMG-a na terenu dvanaest kompanija među kojima su bile i CIGNA, Du Pont, Electronic Data Systems, Hewlett-Packard, General Electric i Shell Canada. Vrlo brzo posle obelodanjivanja koncepta BSC u Harvard Business Review godine 1992. BSC je kao sredstvo menadžmenta našao svoju primenu u velikom broju preduzeća širom sveta. Može se slobodno reći da i nema preduzeća, koje se smatra liderom ili neposrednim njegovim sledbenikom u bilo kojoj grani, a koje nema implementiran BSC. Preduzeća kao osnovni razlog koncipiranja BSC navode bolju implementaciju strategije. Najveći problemi u strateškom menadžmentu javljaju se u procesu implementacije strategije, a ne u njenom formulisanju. Zato je i nastao BSC primarno kao mehanizam za implementaciju strategije, a ne za njeno formulisanje. (19)

Dakle, BSC je osnovno sredstvo implementacije strategije, ali to važi za slučaj preduzeća koja imaju jasno definisanu strategiju. Kod preduzeća gde strategija nije jasno formulisana, BSC koristi se kao mehanizam za razvijanje strategije na nivou poslovne jedinice. BSC upravo daje okvir za intenzivan dijalog menadžera koji vodi formulisanju strategije (slika 4.).

Međutim, praksa je pokazala da se koncept BSC može koristiti za različite svrhe, kao i da umnogome može biti modifikovan. Uostalom, Kaplan i Nortonne insistiraju na striktnom poštovanju arhitekture BSC sa četiri perspektive, ali insistiraju na logici strategijskog mapiranja. (19)

Tako, ABB Sweden koristi BSC od pet perspektiva koji naziva EVITA. EVITA je skraćenica na švedskom jeziku, nastala kao deo T-50 programa koji ima za cilj smanjenje vremena poslovnog ciklusa na polovinu (50%) u cilju podizanja satisfakcije potrošača na osnovu smanjenja vremena potrebnog za zadovolje njenegovih specifičnih potreba.(18)

CIGNA Property & Casualty (P&C) i Sears Roebuck koristili su BSC za uvođenje programa sve obuhvatne transformacije kompanije.

Electrolux White Goods Europe (posle akvizicija italijanskog Zanussi-ja i nemačkog AEG-a) i Whirlpool Europe (takode, posle većeg broja akvizicija) primarno su koristili BSC radi usklađivanja kultura svojih preduzeća geografski disperzovanih. BSC se koristi i za kontinuelno unapređenje poslovnih procesa. (20)



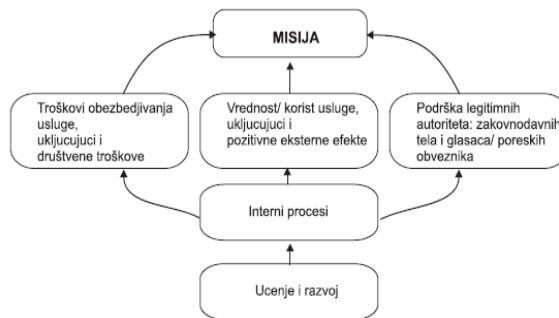
Slika 4 - Balanced scorecard u javnom sektoru i neprofitnim organizacijama

BSC je program koji je našao veliku primenu i u organizacijama javnog sektora, kao i neprofitnim organizacijama. Grad Charlotte (SAD), Ministarstvo odbrane u SAD, Ministarstvo energetike u SAD, Cockburn i Melville (Australia), Singapore distrikt, U.S. National Reconnaissance Office (NRO) sa svoja tri programa (Air Force, Central Intelligence Agency & Navy) samo su neki od primera organizacija iz javnog sektora koje uspešno koriste BSC za realizaciju svoje misije. Kao organizacije u neprofitnom sektoru koje uspešno primenjuju BSC, Kaplan i Norton navode i opisuju BSC sledeće: The

United Way of Southeastern New England, The May Institute, New Profit, Inc., University of California at San Diego, Duke Childrens' Hospital, Montefiore Hospital i druge.(19, 20)

Međutim, specifičnost misije organizacija iz javnog i neprofitnog sektora zahtevaju odgovarajuću modifikaciju arhitekture BSC.

Kod organizacija iz javnog sektora, moguće je identifikovati tri visoka cilja čije ostvarenje vodi misiji organizacije : stvaranje vrednosti, po minimalnim troškovima i uz obezbeđivanje stalne podrške osnivača organizacije. Ovo ilustruje slika 5.



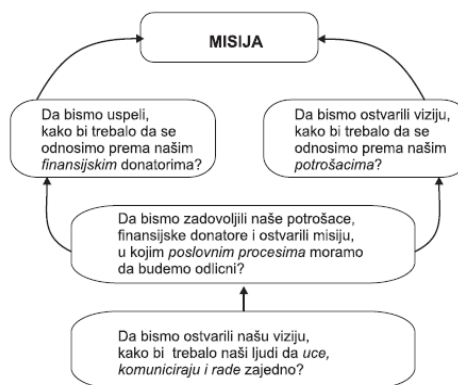
Slika 5 - Finansijsko-potrošačka perspektiva u agencijama javnog sektora

Perspektiva troškova naglašava značaj postizanja operativne efikasnosti, kako bi se minimizirali direktni, ali i društveni troškovi.

Perspektiva vrednosti identifikuje ključne koristi koje se kreiraju za građane(poboljšanje obrazovanja, bolje zdravlje, smanjenje smrtnosti, smanjeno zagađenje životne okoline, smanjena stopa kriminala).

Perspektiva podrške legitimnog osnivača ističe značaj finansijske podrške osnivača organizacije koji opet sredstva obezbeđuje od krajnjih korisnika usluga organizacije – građana, tj. poreskih obveznika.

Kod neprofitnih organizacija, donatori obezbeđuju finansijska sredstva, tj. oni plaćaju uslugu, ali je i ne koriste. Kao korisnici usluga pojavljuje se druga grupa ljudi. Zato, ove organizacije moraju da na vrh BSC postavje obe perspektive– donatorsku i korisničku. Ovo ilustruje slika 6.



Slika 6 - Adaptirana Balanced Scorecard za neprofitne organizacije

Informatička era donela je sobom novo okruženje preduzeća. Novina se, između ostalog, odnosi i na resurse koje preduzeće koristi u poslovnom procesu. U industrijskoj ekonomiji preduzeća su stvarala vrednost koristeći fizički opipljivu aktivu (zemljište, zgrade, opremu i zalihe), tj. vršeći transformaciju iste u gotove proizvode. Istraživanja pokazuju da je knjigovodstvena vrednost opipljive active na nivou 10-15% tržišne vrednosti preduzeća. Ekstremna primer je Microsoft, koji je u drugom kvartalu 2000 godine imao tržišnu vrednost preko 600 milijardi USD, dok knjigovodstvena vrednost njegove aktive iznosila 45 milijardi USD, od čega je na tekuću aktivu odlazilo oko 22 milijarde USD. Za razliku od industrijske ere, u informatičkoj eri najvredniji resursi postaju oni koji su fizički neopipljivi. (17)

Neopipljiva aktiva postaje glavni izvor konkurentske prednosti. Najvrednija neopipljiva aktiva odnosi se na odnose sa potrošačima, veštine zaposlenih i njihovo znanje, informacionu tehnologiju i organizacionu kulturu plodnu za inovacije, rešavanje problema i opšte unapređenje organizacije. Ovakva promena, tj. pad u relativnom značaju opipljive aktive dovela je dorelativizovanja značaja finansijskih merila poslovnog uspeha. Naime, finansijska merila poslovnog uspeha, stvorena u preduzećima danas već starih grana, kao što su General Motors, Du Pont, Matsushita i General Electric, omogućila su laku kontrolu alokacije finansijskih i fizičkih sredstava. Sintetizovani finansijski pokazatelji, kao što su ROI, ROCE, EPS, obzirom da nisu obuhvatali ulaganje neopipljive aktive, izgubili su moć usmeravanja alokacije na profitabilna područja. Investitori su tražili novi sistem merila performansi i uspeha. (17, 18)

Novi sistem morao je da bude sastavljen ne samo od finansijskih merila uspeha, kao zaostajućih indikatora (lagging indicators), već i od nefinansijskih merila koja su imala karakter vodećih indikatora (leading indicators). Vodeći indikatori su pokretači (drivers) u ostvarenju budućih finansijskih performansi (zaostajućih indikatora). Kada bi sistem finansijskih merila bio dovoljan ? Onda kada bi se mogla uspostaviti jasna i nedvosmislena veza između ulaganja u neopipljivu aktivu, precizno vrednovanu i prikazanu u bilansu preduzeća i efekata po osnovu tog ulaganja, prikazanih u bilansu uspeha. Međutim, ova veza je indirektna, što znači i da je vrednost neopipljive aktive indirektna. (15, 16)

Na primer :

- investicije u trening zaposlenih vodi unapređenju kvaliteta usluge
- usluga boljeg kvaliteta vodi većoj satisfakciji potrošača
- veća satisfakcija potrošača vodi povećanoj lojalnosti potrošača
- veća lojalnost potrošača generiše veću prodaju i stopu dobiti.

Osim toga, vrednost neopipljive aktive direktno zavisi od organizacionog konteksta i strategije. Znanje, sposobnosti i iskustvo jednog tima menadžera

koji duže vremena uspešno radi u jednoj grani nema istu toliku vrednost u sasvim drugoj grani i drugom preduzeću. Dakle, vrednost neopipljive aktive čvrsto je vezana za procese kojima se ona transformiše u konačne ishode. Sistem koji dopunjuje konvencionalno finansijsko izveštavanje i finansijska merila merilima pokretača budućih performansi, nastao je pod imenom BALANCED SCORECARD, u kreaciji autora Kaplana i Nortona. (18, 19, 20)



Slika 7 - Sistem merenja BSC-a

Kod profitnih organizacija prilikom izbora pokazatelja najvažnije je fokusiranje na finansijsku perspektivu jer ipak u krajnjoj liniji za sve zainteresovane strane unutar i van organizacije to predstavlja najvažniji aspekt i cilj. Naravno ne treba svaki nefinansijski pokazatelj automatski i direktno pokazivati dobit organizacije. Svi nefinansijski pokazatelji moraju biti skopčani sa finansijskim ciljevima i na određeni način ukazivati na dobit. Pravilo je da se čak i svaki individualni rad može povezati sa dobitom organizacije. Iz tog razloga je finansijska perspektiva kod profitnih organizacija na vrhu kao najvažniji strateški cilj.

Tvrđnja Kaplana i Northona glasi :

"Uzročno -posledični lanac svih pokazatelja BSC-a mora biti povezan sa finansijskim ciljevima."

Kod neprofitnih organizacija je fokus na ispunjenju zahteva klijenata jer je to u suštini i misija svake neprofitne organizacije. Finansijska perspektiva je kod njih samo podloga za ispunjenje zahteva klijenata. Dakle izbor pokazatelja treba vršiti tako da svi oni budu povezani sa ciljevima iz perspektive klijenata i kod ovih organizacija se citat Kaplana i Northona može uslovno preformulisati kao: *"Uzročno-posledični lanac svih pokazatelja BSC-a mora biti povezan sa ciljevima perspektive klijenata ."*

5. ZAKLJUČAK

Očigledne su razlike u koncepcijama BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama. Iako se može reći da je svaki BSC model jedinstven i svojstven samoj organizaciji zavisno od njene definisane strategije, može se uočiti velika sličnost modela unutar

profitnih organizacija kao i unutar neprofitnih organizacija. Dakle prvi korak u implementaciji BSC jeste izbor modela (profitna – neprofitna) koji toj organizaciji odgovara.

Nakon ovog izbora dalji postupak teče u jednom od dva izabrana pravca preuzimajući odgovarajući standardni BSC model (sa 4 perspektive) koji se nadograđuje specifičnostima organizacije uvažavajući njen strateski put uz obavezno poštovanje pravila implementacije.

6. LITERATURA

- [1] N. Osmanagić Bedenik, Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb 2004.
- [2] R. Kaplan D. Northon, The strategy focused organization, Harvard Business school 2000
- [3] Pim Roest, The golden rules for implementing the BSC , Australia
- [4] DeWayne, L. Searcy, Aligning the BSC and Firms strategy using the Analythic hierarchy process, 2004
- [5] Nils -Goran Olve, Jan Roz, Magnus Wetter, Performance drivers, A practical guide to using the Balanced Scorecard, Toronto 2004
- [6] R. Kaplan D. Northon, Alignment (Using the BSC to create Corporate synergies, Harvard Business school 2006
- [7] Paul R. Niven, BSC Step by step, John Wiley and Sons, 2002
- [8] Paul R. Niven, BSC step by step for government and non profit agencies, John Wiley and Sons, 2003
- [9] Lončarević M., Implementacija strategije primjenom sustava uravnoteženih ciljeva, Mag. rad Zagreb, 2005
- [10] Dvorski D., Pokazatelji uspješnosti poslovanja primjenom modela uravnoteženih ciljeva, Mag. rad Zagreb 2005
- [11] Leško T., Mjerenje performansi informatičkog sektora državne uprave metodom "Uravnotežene tablice rezultata", Zagreb 2005
- [12] Cerf D., Sustainability Balanced Scorecard, Donald Bren Graduate School of Environmental Science and Management ESM 284-Spring 2005
- [13] Đ. Kaličanin, "Balanced Scorecard i strategijski fokusirana organizacija - okvir za uspješnu operacionalizaciju strategije i njenu implementaciju u informatičkoj eri", Economic Annals No 158, 169-187, July 2003 - September 2003.
- [14] R. Maksimović, "Složenost i fleksibilnost struktura industrijskih sistema, monografija", Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2003.
- [15] R. S. Kaplan, D. P. P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance", Harvard Business Review - HBR January-February 1992, 71-80, 1999.
- [16] R. Kaplan, D. Norton, "The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
- [17] G. Hofstede, "Cultures and Organisations : Software of the Mind", McGraw Hil, London, 1991.
- [18] R. Kaplan, D. Norton, "Commentary Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I and II ", Accounting Horizons Vol. 15. No 1, March 2001, American Accounting Association.
- [19] E. Stewart Wendy, "Balanced Scorecard for Projects ", (2000 International Student Paper Award Winner), Project Management Journal, March 2001.
- [20] L. Frigo Mark, G. Pustorino Paul, W. Krul Jr. George, "The Balanced Scorecard for Community Banks : Translating Strategy into Action", Bank Accounting and Finance, Spring 2000.