ФУНКЦИОНИСАЊЕ УРАВНОТЕЖЕНОГ СИСТЕМА МЕРА ПЕРФОРМАНСИ У УСЛОВИМА ИЗРАЖЕНЕ КОНКУРЕНЦИЈЕ

FUNCTIONING OF BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRONG COMPETITION

Благоје Новићевић¹

Универзитет у Нишу, Економски факултет, Србија

Ирена Беговић²

Сажетак: У условима убрзане глобализације и интернационализације тачне и правовремене информације постају веома важне за стицање конкурентских предности. Кључ успеха предузећа у тим условима представља максимално уважавање „гласа“ купаца, његово превођење у пословне потенцијале и компетенције предузећа, као основе за формулисање стратегије, постављање циљева, имплементацију стратегије, избор одговарајућег система мера перформанси преко којих се води и усмерава предузеће. Због недостатака традиционалних мера перформанси, Balanced Scorecard (BSC) је постао један од најпознатијих концепата мерења перформанси. BSC приступ је новина у систему мерења перформанси, који садржи и финансијске и нефинансијске мере; интегрише скуп мера изведених из стратегије компаније и даје информације топ менаџерима за доношење одлука.

Кључне речи: конкуренција, мерење перформанси, Балансна карта (BSC).

Abstract: By speed globalization and internationalization the aim of getting accurate information in short time period is becoming the most important factors for making concurrent advantage. The key to business success in these conditions is the maximum consideration for the "voice" of customers, its translation into business potentials and skills of companies such as basis for the formulation of strategies, goal setting, strategy implementation, selection of appropriate performance measurement system, which help to lead the company. Because of the weakness of the traditional performance measurements, the Balanced Scorecard (BSC) has become one of the most known models for performance measurement. The BSC approach is an innovation in the performance measurement system which contains both financial and non-financial measures; it integrates the set of measures derived from the company's strategy and gives information to top managers for making a big decisions.

Keywords: competition, performance measurements, the Balanced Scorecard (BSC).

УВОД

Промене у окружењу, где се пре свега имају се у виду развијене производне, информационе и комуникационе технологије,

¹blagoje.novicevic@eknfak.ni.ac.rs

²irena.begovic@gmail.com

које су интензивирале интернационализацију бизниса, која је довела до промене наступа предузећа на интернационалном тржишту. Променом услова у окружењу, а самим тим и променом начина пословања јавила се потреба за прелажењем са традиционалних на савремене системе мерења перформанси. Пре свега има се у виду да традиционални системи мерења перформанси нису могли да пруже квалитетне информације менаџменту за доношење одлука. У савременој економији, ефективно мерење перформанси је од кључне важности за успешну имплементацију стратегије предузећа, његов развој и опстанак. Управо зато су током XX-ог века развијени комплексни менаџмент системи међу којима је и *Balanced Scorecard*, који је на метрици базиран систем и који компанији омогућује да разјасни своју визију и стратегију и да је ефикасно спроведе. Овај концепт поред финансијских укључује и нефинансијске факторе како би се створила прецизнија слика о перформансама предузећа.

1. САВРЕМЕНО ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ – ИЗАЗОВ МЕРЕЊУ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

Савремено пословно окружење у коме послују предузећа значајно се разликује од оних у прошлости. Савремену пословну арену карактерише велика турбулентност и сложеност средине, брзе промене због развоја технике, технологије и информационих система. Међутим није довољно само познавати и користити савремене технологије већ је потребно познавати и потребе и захтеве динамичног тржишта и његових законитости.

Измењено окружење, интернационализација и глобализација производње довеле су до промене начина пословања. Са дилеме шта производити прелази се на дилему где производити, а са дилеме шта и колико размењивати у дилему како размењивати. Под утицајем промена, управљачки фокус савремених предузећа помера се са (Новићевић, Антић, Стевановић, 2006):

- Домаћих на међународне стандарде успешности,
- Економије обима на могућност опслуживања више тржишних сегмената,
- Солистичког наступа према окружењу на сарадњу са партнерима,
- Солуције „производити“ на солуцију „куповати“
- Фиксних на варјабилне трошкове
- Дубоке на плитку организациону структуру,
- Функционалне и дивизионе на процесну организацију и тимски рад,

- Квантитета на квалитет раста предузећа и сл.

Глобализација као светски процес утицала је на повећање значаја и обима међународне конкуренције. То доводи до поремећаја на домаћем тржишту, јер долазак светске конкуренције ремети односе на домаћем тржишту и угрожава домаће произвођаче. Међутим, глобализација је омогућила и домаћим произвођачима да се опробају на светском тржишту, да остваре успех у пословању и велике профите.

2. НЕФУНКЦИОНАЛНОСТ ТРАДИЦИОНАЛНОГ СИСТЕМА МЕРА ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

Традиционално управљање перформансама показало се нефункционално због њеног великог поклањања пажње финансијским показатељима и мерама. Нефункционалност традиционалних показатеља огледа се пре свега у њиховом историјском карактеру. Наиме, ови показатељи приказују резултате прошлих догађаја и не указују на будуће догађаје. Међутим, њихова предност је што омогућавају подстицајне активности тамо где оне одударају од стратешких циљева.

Током 20. века прогресом технике и технологије поставили су нове захтеве за управљачке системе компанија. Да би компанија опстала у новонасталом амбијенту са све израженијом конкуренцијом настала је потреба за свеобухватнијим извештавањем о различитим деловима пословања. Како би компанија остала конкурентна неопходно је узети у обзир и спољне факторе, како би се укључиле стратешке информације којима ће се моћи проценити будуће пословање предузећа.

Традиционални концепт мерења перформанси занемарује нефинансијске показатеље, као и њихово повезивање са финансијским показатељима. Наиме фокусираност само на финансијске показатеље пружа менаџменту искривљену слику реалности и њихова употреба је оправдана за краткорочна одлучивања. Фокусирањем на мере перформанси финансијске природе занемарује се перспектива потрошача, конкурената и генерално пословног окружења. Да би се вредности рачуна могле тумачити неопходно је располагати референтним вредностима ових рачуна. За извештај број рачуна, за које постоје референтне вредности, неопходно их је упоредити у времену или простору, али и узети у обзир стање гране и привреде уопште. Највећа мана ових рачуна је што финансијски показатељи не обухватају нематеријалне ресурсе

предузећа и степен остварења нефинансијских циљева, а који су од велике важности за позиционирање предузећа у условима изражене конкуренције.

3. УРАВНОТЕЖЕНИ СИСТЕМ МЕРА ПЕРФОРМАНСИ (BSC) ПРЕДУЗЕЋА

У савременим условима пословања процес мерења перформанси омогућава предузећу да идентификује ресурсе са којима располаже, да сагледа кључне факторе који утичу на његове перформансе и да пронађе најбољи ток деловања. Наиме, у конкурентском окружењу предузеће мора да развије систем мера перформанси који повезује циљеве са показатељима који се користе на сваком нивоу организације. С обзиром да је циљ сваког предузећа остварење ефективности и ефикасности неопходно је да се развије адекватан систем мерења перформанси.

Назив балансна карта долази од настојања да се пронађе баланс између (Новићевић, Антић, Стевановић, 2006):

- Краткорочних, средњорочних и дугорочних перформанси
- Перформанси и њихових реализатора - водећих и вођених (остварених)
- Финансијских и нефинансијских перформанси
- Екстерних и интерних стејкхолдера предузећа.

Временски хоризонт је основ за усаглашавање мера перформанси са стратегијским циљевима и њихово међусобно повезивање, а BSC садржи мешавину уравнотежених краткорочних, средњорочних и дугорочних мера перформанси без преферирања било ког временског хоризонта.

BSC представља мешавину водећих и вођених индикатора у свакој области управљања. Водеће мере перформанси се користе за предвиђање промена у економији пре него што до промена дође, а вођене мере мере промене у економији након што се промене догоде. Водеће (предвиђене) перформансе су циљни индикатори који воде до резултата или покрећу постигнуте прошле резултате. Оне се сматрају „узрочницима“ вођених мера перформанси. Наиме можемо рећи да последични показатељи перформанси једног циља могу истовремено бити предвиђени показатељи перформанси неког другог циља. Вођене мере перформанси нам показују да ли су стратешки циљеви испуњени, а водеће мере могу сигнализирати на главна побољшања у целом предузећу. Комбинацијом ове две мере перформанси предузеће стиче увид у комплетну слику успешности свог пословања.

Перформансе које се користе у систему управљачке контроле могу бити финансијске и нефинансијске. Компанија своје одлуке никако не сме заснивати само на финансијским показатељима, већ мора у процес одлучивања да укључи и нефинансијске показатеље како би створила ширу слику о активностима једне компаније. Наиме, савремена компанија не сме да се ослања само на финансијске перформансе, јер су то предузећа високих производних технологија односно високог степена аутоматизације у којима финансијске мере постају мање релевантне за управљање. Финансијске мере показују тренутну позицију предузећа, а не његово усмерење како да се перформансе предузећа одрже и поправе. Са друге стране нефинансијске мере усмерене су на активности које унапређују конкурентску способност предузећа и доводе до побољшања финансијских перформанси.

Примарни циљ предузећа је креирање вредности за власнике, а његово остварење претпоставља креирање вредности за купце која ће обезбедити развој пословног процеса и пуну ангажованост запослених, добављача и дистрибутера.

3.1. Еволуција BSC концепта

Још осамдесетих година многе компаније су уочиле да постоје ограничења традиционалних метода мерења прихода, ефективности и ефикасности. Менаџери су дошли до закључка да за ваљану одлуку нису довољни само финансијски подаци већ и нефинансијски. Деведесетих година двадесетог века појављују се концептуални оквири мерења пословних перформанси који истичу нефинансијске, спољне и будуће перформансе са намером да се створе могућности креирања стратегија које ће моћи да испрате динамичне промене у окружењу. На основу студије „Мерење перформанси у организацији будућности“ која је обухватала 12 компанија, а која је спроведена од стране Robert Kaplan-а и David Norton-а настао је BSC концепт. Његов настанак имао је за циљ што боље имплементирање стратегије у организацијама у условима изражене конкурентности. Они су закључили да је веома тешко дефинисати стратегију, а још теже имплементирати је у саму организацију. Они наглашавају да сама идеја за увођење BSC-а долази од топ менаџмента, а менаџмент је тај који мора препознати тренутак када су промене у организацији потребне и које ће је повући ка прогресу. Наравно, менаџери на основу тренутне ситуације одређују даље стратегију.

BSC концепт је у почетку представљао систем за мерење организационих перформанси (1992. године), да би еволуирао у посебан стратегијски менаџмент систем (1996. године). Концепт се и даље континуирано усавршава и еволуира ка интегративном стратегијском менаџмент систему. Према истраживању из 2012-те године, које је обухватило 80% компанија са мање од 10.000 запослених, све три генерације BSC -а су данас заступљене (Kaplan, Norton, 1992).

BSC осигурава компанијама свеобухватан оквир који омогућава да се визија и стратегија претворе у конхерентни састав стратегијских циљева и мера ефикасности. BSC је више од оперативног мерења перформанси, а последњих деценија један од најважнијих концепата како би се предузеће што боље позиционирало у турбулентном окружењу.

BSC методологија је настала на критици традиционалног приступа организацији и мерењу перформанси. Традиционално мерење перформанси оцењује се као оно које подстиче само краткорочна решења и истиче значај само финансијских показатеља, потом, као врло нетранспарентно запосленима јер указује само на обавезе и најзад, готово и да не укључују повезаност са околином, што је врло значајно за стратегијско одлучивање у новим условима.

3.2. Перспективе BSC концепта

Перспективе BSC-а се базирају на четири основна питања приликом имплементације стратегије у оперативне акције (Kaplan, Norton, 1996):

а) Како нас виде наши акционари? (**Финансијска перспектива**)

б) Како нас виде клијенти? (**Перспектива потрошача-Маркетинг перспектива**)

в) Шта морамо изврсно радити? (**Перспектива интерних послова и процеса**)

г) Можемо ли континуирано побољшати и стварати предност? (**Перспектива учења и раста**).

BSC комбинује финансијске показатеље са мерама унапређења будућег пословања на свим нивоима пословања и обезбеђује оквир за превођење стратегије и мисије предузећа у систем мерљивих циљева и показатеља што је приказано на слици бр. 1.

Слика 1.: Перспективе BSC концепта

Извор: Адаптирано према Kaplan and Norton 1992.

Аутори BSC-а наводе да се већина контролних система (оперативних и менаџмент) заснива на финансијским мерама (готовински ток, стопе приноса на капитал и сл.) и краткорочним циљевима (преживети, успети, просперирати), који немају значајних додирних тачака са стратегијским циљевима (нови производи, технолошко лидерство и сл.). Управо, концепт BSC-а побољшава везу између дугорочног развоја и текућих акција у пословању.

а) Веома је важно приликом креирања BSC-а представљање **финансијске стратегије** која има за циљ повећање вредности за власнике. Предузећа обично бирају један свеобухватан показатељ. Раније је то био или ROI-стопа приноса на инвестиције и ROCE-стопа приноса на ангажовани капитал. Данас, предузећа углавном користе неко мерило засновано на вредности, као што је економска додата вредност-EVA и готовински принос на инвестиције - CFROI, као и варијације дисконтованог готовинског тока.

Да би се повећала економска вредност(профитабилност) једне компаније постоје две стратегије: стратегија раста прихода кроз продају што више производа/услуга и стратегија повећања продуктивности смањењем трошкова. Приходи се могу повећати улазаком на нова тржишта, понудом нових производа, освајањем

нових купаца и задржавањем постојећих. Продуктивност се може повећати побољшањем структуре трошкова, смањењем директних и индиректних трошкова и рационалнијим коришћењем активе кроз смањење фиксних и обртних средстава неопходних за функционисање постојећег бизниса.

Сам раст продуктивности чешће даје брже ефекте од стратегије раста прихода. Међути, стратегија раста прихода, која даје боље резултате у дугом року, једина обезбеђује просперитет предузећа у будућности. Урвнотежењем претходно побројаних стратегија постиже се смањење трошкова који не угрожава раст предузећа. Концептом се предлажу финансијска мерила као што су: добит по акцији, Р/Е рацио, тржишно учешће, cash flow итд.

б) Купац, како маркетинг сматра, јесте „краљ“ и он мора бити у фокусу интересовања сваког савременог предузећа. Понуда вредности кориснику преко јединственог микса производа и услуга, односа с корисником диференцира дато предузеће у односу на конкуренцију. Предузеће бира начин на који ће представити своје предности на тржишту кроз једну од генеричких стратегија, док остале покушава да задржи на прихватљивом нивоу.

Ова перспектива описује начин на који ће вредност за потрошаче бити креирана, како ће тражња потрошача бити реализована, као и разлози зашто ће купци бити заинтересовани да плате за понуђену вредност.

У оквиру ове стратегије врши се превођење мисије и стратегије у систем циљева и показатеља везаних за тржишта и потрошаче. У том смислу, утврђивање понуде вредности која се жели креирати и понудити одабраним сегментима потрошача је кључна основа за утврђивање циљева и показатеља у оквиру ове перспективе.

За сваки циљни сегмент потрошача потребно је идентификовати специфичне циљеве и показатеље. Кључни показатељи за све организације су следећи (Пешаљ, 2006): тржишно учешће, задржавање постојећих потрошача, привлачење нових потрошача, задовољство потрошача, профитабилност потрошача.

Интимизација предузећа и купаца данас представља преовлађујући стил понашања у условима изражене конкурентности.

ц) Да би се задовољила очекивања клијената и акционара идентификују се нови **интерни процеси** уместо настојања за постепеним побољшањем постојећих. Ова перспектива обухвата кључне активности предузећа које су уклопљене у пословне процесе.

Све компаније данас покушавају побољшати квалитет, скратити трајање циклуса, повећати приносе, максимизирати проток

и снизити трошак за своје пословне процесе. Основна мерила ефикасности интерних процеса су стопа продуктивности и стопа економичности.

д) Перспектива учења и раста је потпора за претходне перспективе. Она омогућава менаџменту да сагледају садашње потребе за развојем да би у будућности пословни систем био способан да реализује циљеве везане за интерне процесе, клијенте и финансијске аспекте. Запослени више нису само извршиоци већ и активни учесници у расту и развоју организације у измењеним условима пословања.

У оквиру ове перспективе постоје три кључне категорије: способност запослених, могућност информационих система, мотивација, обезбеђење већег утицаја запослених и усаглашавање.

Способност запослених се може посматрати као циљ, који се у оквиру ове перспективе жели постићи, док друге две наведене категорије могу посматрати као генератори перформанси (резултати) ове перспективе.

Кључни показатељи ове перспективе су:

- Задовољство запослених,
- Задржавање (лојалност) запослених,
- Продуктивност запослених.

На основу ових мера перформанси се изводе циљеви везани за запослене.

Поред кључних постоје и специфични показатељи учења и раста као што су: преквалификација запослених, могућност информационог система, мотивисаност, повећање утицаја запослених и усаглашавање.

Треба напоменути да у конкурентним условима, сваки процес мора бити директно или индиректно повезан са осталим процесима као и са целокупном стратегијом компаније. Наиме, компанија која континуирано улаже у учење и мотивисање својих запослених имаће обученије и стимулисане упошљене који ће боље обављати интерне процесе што ће водити већем задовољству клијената, а задовољни клијенти ће у крајњој инстанци остати лојални компанији и поновити куповину што ће водити већем финансијском резултату компаније.

Наиме, стратегија компаније је почетна тачка која за остварење финансијских задатака. Да би остварила своје задатке компанија мора сагледати односе са потрошачима и створи нове вредности унутар њих, наравно преко учења и иновација који ће

покренути ланчани напредак осталих процеса. Препознавање веза међу процесима је од есенцијалног значаја за успешну приману BSC-а.

3.3. Повезивање BSC-а са стратегијом предузећа и пословном јединицом

Три основна принципа која омогућавају повезивање BSC-а са стратегијом су:

- систем узрочно-последичних веза,
- генератори перформанси и ефекти,
- повезивање свих осталих циљева са финансијским циљевима.

Наиме, BSC различитих организација представља сет од највише двадесетпет различитих показатеља. Процес израде BSC модела, поред формирања показатеља по појединим перспективама, треба да обухвати и њихово повезивање са стратегијом и критичним факторима предузећа.

У првој фази креирања BSC-а за сваку од показатеља неопходно је дефинисати циљеве који су повезани са визијом и циљевима целог предузећа или његовог дела за који се креира BSC. Ово је неопходно сходно томе да се BSC користи као средство за оцену и праћење перформанси. У другој фази се дефинишу кључни фактори за остваривање постављених циљева, који условљавају дефинисање показатеља којима ће се они мерити у следећој фази. Након мерења показатеља, потребно је направити план акција за побољшање пословања, односно промену стратегије у складу са вредностима показатеља. С тога, можемо рећи да BSC метода служи за дефинисање и свеобухватно праћење перформанси унутар једне јединице о којој се одлучује.

3.4. Имплементација BSC концепта у организацији

Начин имплементације BSC-а у једној организацији је веома важан. У истраживању које је спровела компанија Renaissance Worldwide and Business Intelligence које је објавио James Creelman за успешну израду и имплементацију наводе се следећи елементи (Пешаљ, 2006):

- Потпуна посвећеност менаџмента,

- Визија и мисија треба да буду такве да се могу разложити на циљеве и показатеље до најнижих нивоа у организацији,
- Креирање подстицајне организационе културе је од пресудног значаја за спровођење BSC концепта,
- Изабрани показатељи морају бити у међусобном складу и подржавати критичне факторе успеха организације,
- Показатељи морају укључити и вођене и водеће индикаторе перформанси организације,
- Некада је корисно придружити и одређене пондере да би се рангирали циљеви и показатељи.

Имплементација BSC концепта, према Olve, Roy и Wetter-у у њиховом делу „Performance Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard“ обухвата следеће кораке (Пешаљ, 2006):

1. Дефинисати делатност, описати развој гране и положај компаније у грани
2. Развити и /или учврстити визију компаније
3. Развити перспективе
4. Разлагање визије на стратешке циљеве по појединим перспективама
5. Идентификовати критичне факторе успеха
6. Развити показатеље, утврдити узрочно-последичне односе и обезбедити уравнотеженост
7. Развити BSC модел за ниво предузећа
8. Развијање BSC-а и показатеља за поједине организационе целине
9. Формулисање циљева
10. Развити план акције
11. Имплементација BSC-а.

Резултати који се постижу применом овог концепта су значајни, тако да је имплементација овог концепта веома важна и изискује доста труда, рада и времена. Посебну пажњу треба обратити на корак 5 и 6, односно на идентификовање критичних фактора успеха и развијање показатеља и идентификовање узрочно-последичних веза и успостављање равнотеже. У шестом кораку се селекују и рангирају показатељи у зависности од значаја који подржавају остварење визије и стратегије. Када су BSC и показатељи

формирани за ниво предузећа као целине, потребно је извршити њихово разлагање на ниже организационе целине, до нивоа појединца. Ово је веома важно с обзром на тежњу BSC-а да свим запосленима омогући разумевање повезаности визије и стратегије предузећа и њихових активности. Можда је то најважнији део који се односи на показатеље и њихову повезаност. Уобичајени број показатеља за ниво предузећа или пословне јединице је 15-25, а за ниво група и појединаца довољно је 5-10. Број показатеља за мање организационе нивое је довољан с обзиром и на подручје одговорности и утицаја на резултате.

4. BSC СОФТВЕР НА ТРЖИШТУ

BSC апликације које задовољавају Kaplan, Norton-ове захтеве у процесу стратегијског управљања имају ознаку и сертификат Balance Scorecard Collaborative. Како је избор добављача софтвера јако важан задатак приликом увођења софтвера BSCCol указује на важност следећих питања: које основне потребе BSC треба да задовољи, да ли постоји могућност интеграције BSC са другим програмима и који степен информационе технологије је неопходан да подржи BSC софтвер.

У табели 1 дате су неке од компаније које нуде софтверска решења за имплементацију BSC.

Табела 1.: Компаније које нуде софтвере

Компанија	Производ	Интернет адреса
ActiveStrategy	ActiveStrategy Enterprise	www.activestrategy.com
Cognos	Metrics Manager	www.cognos.com
Oracle	Oracle Balanced Scorecard	www.oracle.com
Peoplesoft	Enterprise Scorecard	www.peoplesoft.com
QPR Software	QPR ScoreCard	www.qprsoftware.com
SAP	SEM Balanced Scorecard	www.sap.com

Извор: Bernard, M., Andy, N. (2003). Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report, Cranfield School of Management, www.som.cranfield.ac.uk/som/p9421/Research/Research-Centres/Centre-For-Business, pristupljeno jun 2013.

Ови пакети укључују и Enterprise Resource Planning (ERP) системе, као и друге системе са којима се морају интегрисати. Ови пакети морају повезати визију компаније са стратешким циљевима и пружити повратне информације. Ово и јесу препоруке приликом избора софтвера, а при том нису мање важне ни чињенице да треба пронаћи софтвер и хардвер чије су цене приступачне.

Услед убрзане глобализације и све агресивније конкуренције значај добијања тачних информација у што краћем временском периоду постао је један од кључних фактора за стицање конкурентске предности. Управо **SAP Business Objects** портфолио решења и алата омогућава овакву обраду и приказ информација (<http://www.personalmag.rs>). У Србији, управо компанија SAP је имплементирала своја пословна решења и на тај начин је омогућено менаџерима да преко BSC-а прате резултате у реалном времену. Наиме, S&T је до сада на SAP- овој технолошкој основи у Србији успешно реализовао преко 20 пројеката међу којима су и PTT, SBB, Lukoil и други.

SAP ERP је пословни софтвер који представља одличну базу структурираних информација која заједно са "Business Warehouse" решењем чини одличну основу за пословно извештавање. Када се на овакву базу надограде "SAP BusinessObjects" решења, стварају се услови за генерисање великог броја извештаја за све пословне кориснике. Данас је помоћу "SAP BusinessObjects" решења омогућен увид у све индикаторе пословања у реалном времену. Наиме, бизнис интелигенција помаже менаџерима да трансформишу начин коришћења информација и унапређују доношење одлука, а самим тим и вођење компанија свих типова и величина. Већ је апострофиран значај правовременог доношења одлука у турбулентним условима пословања. Поред тога што SAP решења нуде тачне и правовремене информације она такође нуде и напредну анализу будућих одлука чиме је ризик пословања сведен на минимум. Такође ова решења нуде могућност брзог претраживања како интерних тако и екстерних информација. Ова решења су прилагођена свим нивоима менаџмента јер обухватају алате за управљање стратегијом, планирање, буџетирање, финансијску консолидацију, управљање ризиком и контролу процеса.

Један од доста примењиваних софтверских алата повезаних са BSC је **SAP Strategic Enterprise Managment (SAP SEM)**. Ове софтверске апликације омогућавају анализу пословних резултата, ангажованост запослених, анализу купаца и партнера помоћу компјутерске технологије.

SAP SEM подржава целокупни менаџмент перформанси (www.sap.com):

- Консолидацију финансијских извештаја,
- Планирање, буџетирање и предвиђање,
- Менаџмент компанијских перформанси,
- Менаџмент ризика.

BSC web апликација финансија подржава све потребне концепте и алате ради:

- Разјашњавања пословне визије и превођења у практичне стратегије,
- Комуницирања и повезивања стратегијских циљева са мерама перформанси,
- Успостављања веза циљева са мерама перформанси,
- Побољшавања повратних информација и организационог учења.

ЗАКЉУЧАК

У условима динамичног пословног окружења и изражене конкуренције мерење перформанси предузећа представља важан део контролне и управљачке активности. Традиционалне мере перформанси засноване су на квантитативним информацијама и не пружају информације о квалитету производа, задовољству купаца итд. Оне се односе на прошле догађаје и због брзих и динамичних промена губе значај у процесу планирања и буџетирања. Нови концептуални оквири мерења пословних перформанси фокусира се на нефинансијске, спољне и будуће перформансе не занемарујући при том ни финансијске мере перформанси. Све ове мере перформанси су стављене у функцију креирања стратегије која ће моћи да испрате динамичне промене у окружењу. Robert Kaplan и David Norton су управо ово и уочили и почетком 1990-их година и развили концепт BSC.

BSC се последњих деценија сматра једним од најважнијих концепата позиционирања предузећа у турбулентном окружењу. Он решава: проблем имплементације стратегије предузећа, обезбеђења ефективног и ефикасног систем мера перформанси, проблем комуницирања менаџера са запосленима и екстерним стејкхолдерима и проблем оквира обављања менаџмент активности. BSC се посматра и анализира предузеће из финансијске перспективе, перспективе купаца, перспективе интерних пословних процеса и перспективе учења и раста. У условима конкурентности BSC значајно унапређује пословање предузећа кроз: побољшање

стратешког планирања, побољшања комуникација стратегије и извршење, бољу информисаност менаџмента, побољшано извештавање о перформансама, бољу усклађеност стратегије, бољу усклађеност организације и др. BSC концепт данас многи сматрају врхунским менаџерским алатом за одлучивање, који је обликован тако да расте заједно са предузећем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Becker, B., Huselid, M. and Ulrich, D., (2001) *The HR Scorecard – linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, Boston;
2. Bernard, M., Andy, N., (2003) *Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report*, Cranfield School of Management, www.som.cranfield.ac.uk/som/p9421/Research/Research-Centres/Centre-For-Business, pristupljeno jun 2013;
3. Јаблан, Р., Новићевић, Б., (2012) Flexibly Designed Cost Accounting Information System –Reliable Support to modern Company Management, *Facta universitatis – Series: Economics and Organization*, Vol. 9, 1, 53-66;
4. 2GC LIMITED (2012). *GC Balanced Scorecard Usage Survey 2012*, 2GC.EU/resource/centre/survey;
5. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992). The balanced scorecard – Measure that drive performance, *Harvard business review*, January, 27-39. <http://hbr.org/01/balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/an/1>, август 2012;
6. Новићевић Б., Антић Ј., Стевановић Т. (2006) Управљање перформансама предузећа, Економски факултет, Ниш;
7. Новићевић Б., Антић Ј., Секулић, В., (2006) *Трошкови као фактор стицања и очувања конкурентских предности*, Економски факултет, Ниш;
8. Новићевић, Б., (2005) Одлучујући фактори модерног бизниса, *Економске теме – процеси интеграције у Европи*, Економски факултет Ниш;
9. Новићевић, Б., Јеленић, Д., (2012) The Activity-Based Costing – An Information Based for Achieving The Companies s competitiveness, *Contemporary Issues in Economics, Business and Management*, Економски fakultet, Kragujevac;
10. Пешаљ Б. (2006). *Мерење перформанси предузећа*, Економски факултет, Београд;

11. Porter, E., (2007) Конкурентска предност – остваривање и очување врхунских пословних резултата, превод Асее, Нови Сад;
12. <http://www.personalmag.rs/software/erp/sap-businessobjects-konferencija-2010/>, август 2012;
13. <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx>

Рад је примљен: 07.11.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 13.11.2013.