

DRUŠTVENI ŽIVOT NEKAD I SAD

SOCIAL LIFE THEN AND NOW

Belma Duvnjak*

SAŽETAK

Društveni život prate konstantne promjene, no tehnološki razvoj je te promjene odveo u potpuno drugom pravcu. Kako bismo napravili paralelu između društvenog života nekad i sad istražili smo ranija viđenja društvenog života, te prikazali historijski razvoj koncepta socijalna inteligencija i njen značaj za interpersonalnu orijentaciju. U radu je dan kratak pregled značaja interneta na društveni život sa akcentom na društvene mreže kao globalni vid današnje komunikacije među ljudima.

Ključne riječi: socijalna inteligencija, interpersonalna orijentacija, društveni život, internet, društvene mreže.

ABSTRACT

Social life accompanied by constant changes, technological developments and changes brought in a completely different direction. To make a parallel between social life then and now we investigated earlier visions of social life, and show the historical development of the concept of social intelligence and its importance for interpersonal orientation. The paper gives a brief overview of the importance of the Internet on social life with emphasis on the social networks as a global vision of today's communication between people.

Keywords: Social intelligence, interpersonal orientation, social life, internet, social networks.

UVOD

Interesovanje nam je na neki način tokom cijelog života usmjereno na spoznavanje vrijednosti koje svaki čovjek ima unutar sebe, a koje nam pomažu da lakše, sigurnije, zadovoljnije i sretnije koračamo kroz život. Možemo li zamisliti kako bismo se osjećali da su jedini vid podrške koju možemo dobiti otkucane riječi: 'Žao mi je' na našem ekranu, a da pri tom nismo osjetili lagani dodir našeg prijatelja po ramenu, nismo si dali priliku za to...U vremenu kada je "svijet ekrana" postao dostupniji i postojaniji od "svijeta društva" ljudske vrijednosti ne dolaze do izražaja. Ključni značaj na naš društveni život ima socijalna inteligencija. Danas značajan broj autira piše o socijalnoj inteligenciji. Najpoznatija knjiga je ona od Daniela Golemana, predavača na Američkom Sveučilištu Harwardu i dopisniku New Your Timesa, pod nazivnom „Socijalna inteligencija“.

SOCIJALNA INTELIGENCIJA U KONTEKSTU TEORIJA INTELIGENCIJE

Riječ inteligencija potječe od latinske riječi koja označava "izbor između nečega" (Schaie, Willis, 2001). Karakteristike inteligencije mogu biti i karakteristike ponašanja samo određene grupe ispitanika koja je obuhvaćena ispitivanjem, ali isto tako može biti i posljedica vremenski i prostorno specifičnih shvaćanja. (Schaie, Willis, 2001) "Inteligencija se otkriva u kontekstu, dok ljudi stupaju u odnose jedni s drugima i pokušavaju da riješe problem u stvarnom životu." (Caprara i Cervnone, 2003, str.138). Postoje mnogobrojni pristupi i modeli koji

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

pokušavaju opisati prirodu inteligencije i njezine funkcije. Neki od njih sadrže konstrukt socijalne inteligencije. Thorndike je definirao SI (socijalnu inteligenciju) kao „sposobnost razumijevanja muškraca i žene, dječaka i djevojčice – mudrog djelovanja u međuljudskim odnosima.“ (prema Papić, 2003). Na osnovu Thorndikove apstraktne definicije socijalne inteligencije konstruiran je i standardizovani instrument za mjerenje individualnih razlika u ovom kontekstu. Iako se definisanje SI činilo dovoljno laskim, samo mjerenje pokazalo se kao gotovo neriješiv zadatak. Također, socijalna inteligencija je proučavana manje od drugih vrsta inteligencija, jer se činilo da ju je najteže teorijski i metrijski odvojiti od drugih (Mager i Geher, 1996; prema Roberts, Zeider i Matthew, 2003). Svoje mjesto socijalna inteligencija zauzima i u Stenbergovoj teoriji. Stenberg je, na osnovu svojih istraživanja koja su pokazala da snalaženje u svakodnevnim situacijama zahtjeva drugačije sposobnosti od onih koje mjere klasični testovi inteligencije, uz analitičku i kreativnu inteligenciju u svoju teoriju uvrstio je i praktičnu. Praktični problemi zahtjevaju prepoznavanje i formuliranje problema koji su slabo definirani, ne sadrže sve potrebne informacije, imaju više prihvatljivih rješenja, te zahtjevaju prethodno iskustvo, motivaciju i ličnu zainteresovanost. Cantor i Kilhstrom (1985; prema Papić, 2003) predlažu SI kao jedinstven konstrukt za razumijevanje ličnosti. U kasnim 1950-tim, utjecajni psiholog David Wechler, koji je osmislio još uvijek najrašireniju metodu utvrđivanja kvocijenta inteligencije, odbacio je mogućnost postojanja socijalne inteligencije, gledajući na nju kao na opću inteligenciju primjenjenu u socijalnim situacijama (Goleman, 2008). Prema autoru Golemanu, pola stoljeća nakon toga u vrijeme kad neorunauka počinje određivati područja mozga koja reguliraju interpersonalnu dinamiku, „Socijalna inteligencija“ je zrela za ponovno razmatranje (2005). U savremenoj psihologiji sve su brojniji autori koji uviđaju da su rezultati na IQ testovima

prije svega pokazatelj napredovanja u školstvu i akademskom obrazovanju, a da ti rezultati za ono što dolazi kasnije, za životni i radni put, nemaju neku prediktivnu vrijednost. Upravo se ovdje kriju razlozi traganja za širim viđenjem inteligencije, za utemeljavanjem pojmova kao što su interpersonalna (socijalna) i intraperosnalna (emocionalna) inteligencija. Danas se uveliko govori o egzistenciji tzv. Emocionalne inteligencije. U literaturi se najčešće spominje da je osnova za pojavu konstrukta emocionalne inteligencije bila u podjeli socijalne inteligencije na interpersonalnu i na intrapersonalnu inteligenciju (Dunderović, 2005). Psiholozi i dalje raspravljaju o tome koje su ljudske sposobnosti socijalne a koje emocionalne. Gardner je primjetio da „suština interpersonalne inteligencije uključuje vještinu da se na pravi način prepoznaju raspoloženja, temperamenti, motivacije i želje drugih ljudi i da se na njih odgovori“ (Howard i Hatch, 1989; prema Goleman 2008). Za Kantora i saradnike socijalna inteligencija se sastoji od ekspertize koju ljudi unose u situacije životnih problema (1987; prema Caprara i Cevrone, 2003). Ljudi se razlikuju u svojim oblastima ekspertize; neko može imati bogato znanje vezano za razne situacije na poslu, neko može znati kako da se najbolje brine za djecu itd. Socijalna inteligencija tada ne može biti obuhvaćena opštim „skorom“ socijalnog IQ. Umjesto toga, socijalna inteligencija podrazumjeva primjenu znanja na problem iz života. Socijalna inteligencija je vrsta inteligencije koja uključuje sposobnost da shvatimo ljude i da njima uspravljamo, kako je konstatovao Edward Thorndike (1920; prema Goleman, 2008).

GOLEMANOV MODEL SOCIJALNE INTELIGENCIJE

Goleman je proširio značenje termina izvan njegovog izvornog značenja i definiranje socijalne inteligencije kao: suosjećanje s drugima, aktivno slušanje, razumijevanje i brižnost prema drugima, učinkovito

predstavljanje sebe. Tako su u Golemanov model SI uključeni konstrukti poput: empatije, ugođenosti, socijalne kognicije, samopredstavljanja i utjecaja. Hatch i Gardner (prema Goleman, 2005) navode četiri izdvojene sposobnosti koje čine komponente interpersonalnih inteligencija:

- Organizovanje grupa - osnovna vještina lidera koja podrazumijeva iniciranje i koordinaciju organizovanja grupe ljudi,
- Pregovaračka rješenja - talenat posrednika koji sprječava ili razrješava već postojeće konflikte,
- Lični odnosi - talenat za osjećanje empatije i sklapanje prijateljstva,
- Društvena analiza - sposobnost otkrivanja i tumačenja tuđih osjećaja i briga.

SOCIJALNA INTELIGENCIJA I RAZLIČITI POKAZATELJI INTERPERSONALNE ORIJENTACIJE

Dječiji socijalni razvoj obuhvaća ponašanja, stavove i afekte sjedinjene u dječijoj interakciji s odraslima i vršnjacima. Osnovni pristupi proučavanja ranog socijalnog razvoja razlikuju se s obzirom na naglasak koji se stavlja na evolucijske korijene razvoja, utjecaja okoline i učenja, te kognitivno-razvojne modele. Etolozi smatraju da se socijalna ponašanja i rana socijalna interakcija između djeteta i majke, odnosno primarnog skrbnika, razvijaju putem urođenih mehanizama koji omogućavaju majci i djetetu prilagođena ponašanja oblikovana tako da osiguravaju djetetovo preživljavanje (Brajša-Žganec, 2003). Teoretičari pristupa utjecaja okoline i učenja naglašavaju proces rane socijalizacije i ističu važnost socijalnog učenja putem potkrepljenja, kažnjavanja i učenja opažanjem za dječije socijalno ponašanje i njegovu socijalnu interakciju. Kognitivno-razvojni modeli s sociokulturalnom teorijom Vigotskog naglašavaju važnost kognitivnih procesa za dječije socijalno ponašanje i socijalne interakcije, pri čemu dijete uči nove socijalne i kognitivne vještine kroz

interakciju s odraslima i strijom djecom. Prema Brajša-Žganec, budući da socijalne interakcije uključuju niz socijalnih vještina, socijalno kompetentna djeca usklađuju svoje ponašanje s tuđim tako što nalaze zajednički jezik, razmjenjuju informacije i ispituju sličnosti i razlike u skladu s naučenim prosocijalnim vještinama (2003). Kod ljudi, pogonsko gorivo za evoluciju veće veličine mozga i inteligenciju općenito bila je naša potreba da se uključimo u društveno dokazivanje - posebno koordinaciju i saradnju, baš kao i takmičenje (Goleman, 2008). Glavne funkcije socijalnog mozga su: sinkronija interakcije, tipovi empatije, socijalna kognicija, vještina interakcije i briga za druge - sve sugeriraju tračke socijalne inteligencije i upućuju na njeno postojanje. Čovjek nije samo rezultat genskog razvoja u maternici majke, nego i utjecaj okoline putem odnosa i komunikacije sa drugim ljudima. Kada govorimo o potrebi za ljudima, Adler je vjerovao da je osjećanje zajedništva urođeno, da su ljudi društvena bića po prirodi, a ne po navici (1929; prema Hall i Lindezey, 1978). Otuđenje u savremenom društvu prožima sve manifestacije čovjekova odnosa prema svijetu, društvu i prema samome sebi (Sergejev, 1974). Ljudi se često nenamjerno „otrovi“ i njihova niska SI je rezultat nedostatka uvida. Odnosno, ti ljudi su često preokupljeni sobom te ne vide da njihovo ponašanje utiče na druge. Dakle, dok su nekom od nas podarene vrhunske socijalne vještine, drugi bi trebali raditi na njima. „Mnogi vjeruju da se socijalna inteligencija može njegovati i poboljšati, posebno tijekom ranog djetinjstva i adolescencije“ (Cohen, 2014.). Razgovor je ustvari život, odnosno ljudski je život ustvari razgovor. Komunikacija je jedna od socijalnih vještina koja može da otvori ili zatvori sva vrata, ovisno o tome koliko smo vješt orator i slušatelj. Emocije pokazuju odvija li se neka interakcija dobro ili je potrebno izvršiti određena prilagođavanja. Čak i kod djece u dobi od svega tri mjeseca emocije reguliraju interakciju s drugim ljudima (Oatley i M. Jenkins, 2003). Nisu sva

prijateljstva dobra. Broj i identitet prijatelja i emotivni karakter prijateljstva (bliskost, podržavanje, konflikt) djelimično oslikavaju individuine socijalne vještine i vještine samoregulacije. "Svi su osjećaji društveni." (Davidson; prema Goleman 2008). Također, komunikacija prije internetke ere i poslije jedan je od faktora koji utiču na razvoj čovjeka. Utjecaj porodice, prijatelja i drugih važnih osoba na lični razvoj događa se unutar jednog socijalnog svijeta. Različiti socijalni odnosi imaju različite socijalizacijske zadace u razvoju djeteta (Klarin, 2006). Socijalni svijet i odnosi koji se odvijaju unutar njega su vodilja na putu ka razvoju čovjeka. Na raskršću života izabrat ćemo put s obzirom na strukturu naše ličnosti i dosadašnjeg iskustva.

INTERNET I DRUŠTVENI ŽIVOT

Neki od trendova koji su uticali na naš svakodnevni životni rad su: e- pošta, internet, www, (elektirčke) e-publikacije, on-line diskusije, digitalne biblioteke... Termini kao što su informacijsko društvo, mreže, cyber kultura, fb profil ušli su u svakodnevnu upotrebu. „Interenet je novi komunikacijski prostor.“ (Uzelac, 2003) Društvene mreže su omogućile lahko i brzo stupanje u kontakt, saznavanje, korištenje, primjenu različitih informacija o nama i drugim ljudima. „Pojačan je intezitet komunikacije koji je izazvala nova informacijska i komunikacijska tehnologija.“ (Uzelac, 2003) Mnogi autori istraživali su o tome kako internet negativno utječe na naš društveni život. Činjenica je da dok uživamo u darovima novog vremena neprimjetno su se u naš svakodnevni život «uvukle» nove opasnosti. Težak (2010) navodi kako se danas cjelokupno globalno društvo i naša civilizacija mogu smatrati internetskim društvom. Naziv internetsko društvo analogno je nazivu povijesnog doba (primjerice kamenog, brončanog, industrijskog, atomskog i internetskog doba) te je više-manje ekvivalentno pojmu informacijskog društva. Navest ćemo neke od definicija interneta:

“Internet je najpoznatija i najveća mreža korisnika E-mail” (Bujas, 2001).

Internet je globalna mreža (Kiš, 2002).

“Internet – (“interni” ili “unutar”) poznat i kao korporativni portal ili privatno poslovno umreženje ili zbirka privatnih računalnih umreženja – služi za stvaranje sustava umreženih računala unutar organizacije.” (Težak, 2010; str. 15)

“Internet je globalna mreža kompjutera svih tipova i veličina pa se zbog toga često naziva “mreža svih mreža” jer u sebi integriše hiljade različitih računarskih mreža širom sveta koje koriste iste tehničke standarade da bi međusobno mogle komunicirati. Ako se uz pomoć svog kućnog kompjutera, modema, telefonske linije i Internet provajdera priključite na tu mrežu i vi postajete deo Interneta.” (Vodić kroz internet. Internet Guide. Preuzeto 31.5.2012. s internetske stranice: <http://www.reocities.com/rainforest/andes/3775/internet.html>).

Velika ekspanzija informacijskih tehnologija (IT) dovela je do opće društvene interakcije i razmjene, iz čega se rađa informatičko društvo. „Komjuterskom komunikacijom žitelji virtulnog svijeta ostvaruju specifičnu društvenu interakciju i uspostavljaju viruatlne društvene odnose.“ (Vidaković, 2012). Internet je postao sastavni dio svakodnevnog života ljudi. Možemo li se zamisliti bez interneta? Vjerovatno je vaš odgovor Ne. Svjedoci smo njegove povećane upotrebe i koristi za rad, obrazovanje, kupovinu, kontakt sa porodicom i prijateljima, itd. Dakle, današnji trendovi zahvatili su cjeli svijet i nije moguće u njima ne sudjelovati. Htjeli mi ili ne vijesti se šire munjevitom brzinom pa tako i vijest za nas do tada nepoznatog mjesta dođe do nas. Naravno, sve to utječe na nas i ponekad ostavlja osjećaj nemoći i gubitka kontrole nad vlastitom okolinom i događajima. Riječ je o mnogobrojnim mrežama koji kroz svoju interakciju mjenjaju čitavu strukturu društva. Savremeni svijet zasićen je informacionim i virtualnim sadržajem. Živimo u vremenu u kojem slike nekog događaja zamjenjuju neposredno iskustvo. „Mediji više nisu

izvršio socijalizacije, već upravo suprotno, oni narušavaju svaku društvenost u masama.“ (Vučković, Stokić-Simončić, 2012). Dakle, nema sumnje da razvoj nove tehnologije i Internet utječu na društveni život čovjeka. Povezivanje sa drugim ljudima, upoznavanje, komunikacija i razmjena informacija i ideja postala je nezaobilazna potreba današnjeg života i poslovanja.

ONLINE DRUŠTVENE MREŽE

“Društvena sredina u kojoj pojedinac živi utiče na formiranje i ponašanje svakog pojedinca.” (Krnet, 2005, str 102). Također, postojanje bilo kojeg društva zahtijeva određen stepen konformizma (Pennington, 2004). Korisnici društvenih mreža učlanjenjem postaju stanovnici datog virtualnog prostora. Sama virtualna zajednica se stvara oko određenih informacija ili tema, od akademskih do hobija. Korisnik nije uslovljen da bude stanovnik samo jedne virtualne zajednice već može pripadati velikom broju takvih zajednica. Međutim, određeni broj korisnika putem društvenih mreža se povezuje sa drugim korisnicima bez želje za konkretnom interakcijom (npr. želimo povećati broj prijatelja na svom profile ili jednostavno biti prijatelj sa nekim kako bi pratili njegove aktivnosti). Očigledno je da smo svi članovi i pripadnici najmanje jedne grupe. Iako naše članstvo često nije samostalan izbor (npr. porodica), biramo da se pridružimo i drugim grupama (npr. klub čitalaca, sportski timovi, zajednice i sl.). Vidaković (2012) navodi karakteristike virtualnih zajednica koje sadrže osnovne karakteristike tradicionalnih društvenih grupa:

- „Prisutan je određeni broj članova koji međusobno komuniciraju i tako stvaraju društveni odnos. Veličina i sastav onih zajednica je vremenski i prostorno promjenjiv, ali ta karakteristika je prisutna i kod drugih društvenih grupa.
- Organizovanost i unutrašnja struktura virtualnih zajednica je evidentna, nezavisno od činjenice da su uslovljene principima i pravilima konkretne

kompjuterske komunikacije.

- Virtualne zajednice su determinisane kompjuterskih standardima, ciljevima, svrhom i zajedničkim kompjuterskih interesom.
- Virtualnim članovima su zajednički interesi, ideali i vrijednosti, što predstavlja sličnost i kontinuitet ponašanja članova virtualne zajednice.
- Prisutna je povezanost među članovima, kao i otvorenost ovih zajednica prema drugim grupama u sajber prostoru, kao i otvorenost sajber prostora za realno globalno društvo.“

ZAKLJUČAK

Društveni život kakav je vođen prije internet ere i sada neminovno je drugačiji. No, društvene grupe nekada i sad se značajno ne razlikuju. Imaju karakteristike grupe a to su: zajednički cilj, strukturu grupe, međuzavisnost, osjećaj pripadnosti. No, sam način komuniciranja je izmjenjen i kao takav ima značajan utjecaj na interpersonalnu orijentaciju. Npr. ljudi koji su intraverti dolaskom interenta i indirektnim načinom komuniciranja mogu da u online svijetu predstavljaju sebe kao ekstraverte. S druge strane ljudi koji su ekstraverti i imaju zadovoljavajući broj prijatelja u stvarno svijetu neće imati potrebe za pretjeranim uključenjem u online društvene mreže. Na temelju teorijske analize može se zaključiti da društveni život uveliko ovisi o socijalnoj inteligenciji pojedinca. Dakle, kako bismo doprinjeli pravom usmjerenu društvenog života čovjeka bez obzira na promjene potrebno je poticati i održavati razvoj socijalne inteligencije od ranih nogu do kraja života.

LITERATURA

- [1] Roberts, R.D., Zeinder, M., Matthews, G. (2001). Doc. Emotional Itelligence Meet Traditional Standards for an Itelligence? Some New Data and Conculusions. *Emotion*, 1(3), 196 -231.

- [2] Uzelac, A. (2003). Utjecaj novih informacijskih zehnologija na kulturni razvoj : uloga virtualnih mreža. Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- [3] Brajša-Žganec, A. (2003). Dijete i obitelj: emocionalni i socijalni razvoj. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [4] Bujas, Ž. (2001). Veliki englesko-hrvatski rječnik, treće izdanje. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
- [5] Caprara, G.V., Cevrone, D. (2003). Ličnost : determinante, dinamika i potencijal. Beograd: Dereta.
- [6] Dunderović, R. (2005). Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad : Fakultet za menadžment.
- [7] Goleman, D. (2005). Emocionalna inteligencija. Beograd: Geopoetika.
- [8] Goleman, D. (2008). Socijalna inteligencija. Zagreb.: Mozaik knjiga.
- [9] Kiš, M. (2002). Englesko-hrvatski, hrvatsko-engleski informatički rječnik, drugo izdanje. Zagreb: Naklada Ljevak.
- [10] Klarin, M. (2006). Razvoj djece u socijalnom kontekstu: roditelji, vršnjaci, učitelji – kontekst razvoja djeteta. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [11] Krneta, D. (2005). Socijalna psihologija. Udžbenik za studente menadžmenta. Banja Luka: Fakultet za poslovni inženjering i menadžment.
- [12] Pennington, D.C. (2004). Osnovi socijalne psihologije. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [13] Oatley, K. Jenkins, M. (2003). Razumijevanje emocija. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [14] Papić, M. (2003). Emocionalna inteligencija u školskom kontekstu. Magistarski rad. Zagreb.
- [15] Schaie, K.W., Willis, S.L. (2001). Psihologija odrasle dobi i starenja. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [16] Sergejev, D. (1974). Otudeni čovjek. Teorija alijenacije u tradiciji i suvremenoj misli. Zagreb: Školska knjiga.
- [17] Težak, Đ. (2010). Internet – poslije oduševljenja. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- [18] Vučković, Ž., i Stokić-Simončić, G.(2012). Digitalni svet i fenomen suviška informacija. Izvorni naučni članak. Kultura, (135), str. 152-160. Preuzet 22.7.2012. s internetske stranice: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0023-5164/2012/0023-51641235152V.pdf>
- [19] Cohen, H., “What is Sosial Intelligence?“, preuzeto 11.6.2015. s internetske stranice: <http://www.aboutintelligence.co.uk/social-intelligence.html>
- [20] Vodić kroz internet. Internet Guide. Preuzeto 31.5.2012. s internetske stranice: <http://www.reocities.com/rainforest/andes/3775/internet.html>
- [21] Vidaković, M., “Sociološki i etički aspekti socijalnih medija kao nove dimenzije u socijalizaciji i komunikaciji individue informatičkog društva”, Stručni rad, Kultura, 2012, str. 78-86 preuzeto 22.6.2012. s internetske stranice: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0023-5164/2012/0023-51641235078V.pdf>

BALANCED SCORE CARD

BALANCED SCORE CARD

Semina Škandro*

Džemal Kulašin**

SAŽETAK

Osnovni cilj ovog rada je predstavljanje savremenog sistema koji se koristi u strateškom planiranju i upravljanju poslovanja preduzeća koji nosi naziv "Balanced Score Card". Ova metoda se koristi za prilagođavanje aktivnosti preduzeća u skladu sa postavljenom vizijom, misijom i strategijom, a sve u cilju usavršavanja kako internih, tako i eksternih komunikacija, uz konstantno praćenje organizacionih performansi preduzeća u skladu sa strateški postavljenim ciljevima. Prednost ove metode u odnosu na tradicionalne metode mjerenja performansi preduzeća je što se kod primjene ove metode značaj stavlja i na nefinansijske faktore, kako bi menadžeri dobili što jasniju sliku o performansama preduzeća, što nije slučaj kod tradicionalnih metoda gdje se isključivo koriste finansijske informacije.

Ključne riječi: mjerenje, organizacijske performanse, savremeni modeli

ABSTRACT

The main goal of this paper is to get readers familiar with the modern system used in strategic planning and business management of the company called the Balanced Score Card. This method is used to adjust the company's activities in accordance with the set vision, mission and strategy, all in order to improve both internal and external communications, with constant monitoring of organizational performance of the company in accordance with strategically set goals. The advantage of this method in comparison to traditional methods of

measuring company performance is that the importance of applying this method is also placed on non-financial factors, so that managers get a clearer picture of company performance, which is not the case with traditional methods where financial information is exclusively used.

Keywords: measurement, organizational performance, modern models

UVOD

Dolaskom na scenu informatizacije u poslovanju, dolazi i do pojave novih resursa koje preduzeće koristi u svom poslovanju, što za rezultat ima značajan rast vrijednosti fizički neopipljivih resursa i neopipljive aktive koja se ne evidentira knjigovodstveno i ne prikazuje u finansijskim izvještajima, a za preduzeće postaje glavni izvor konkurentske prednosti na tržištu. Sva ova opipljiva ili fizička aktiva se još uvijek evidentira knjigovodstveno i njihova vrijednost prikazuje kroz finansijske izvještaje, tj. Bilans stanja. Međutim, istraživanja pokazuju da se danas knjigovodstvena vrijednost ove imovine, odnosno opipljive aktive preduzeća kreće u prosjeku od 10-15% tržišne vrijednosti preduzeća, a ostatak pripada neopipljivoj, knjigovodstveno neevidentiranoj tržišnoj vrijednosti preduzeća.

Za svako preduzeće najvrjednija neopipljiva imovina su odnosi sa potrošačima/kupcima, vještine i znanje zaposlenih radnika, organizaciona kultura koja vlada unutar preduzeća, te usmjerenost ka napredovanju, inovativnosti i stalnom unapređivanju poslovanja preduzeća. Iz tog razloga u pojedinim djelatnostima je došlo do naglog

* - Fakultet za poslovnu ekonomiju Sveučilišta/Univerziteta "Vitez" Travnik

** - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

pada vrijednosti opipljive imovine preduzeća iskazane kroz bilans stanja, koja se iskazuje finansijski i mjeri tradicionalnim metodama mjerenja performansi poslovanja preduzeća. Međutim, tradicionalne metode mjerenja performansi preduzeća nisu u mogućnosti da mjere neopipljive resurse preduzeća, i nisu adekvatne, odnosno nemaju ulogu u usmjeravanju alokacije neopipljive aktive u cilju povećanja profitabilnosti poslovanja preduzeća.

OSNOVNE TEORIJSKE KARAKTERISTIKE BALANCED SCORE CARD

Metoda koja se pojavila da nadopuni nedostatke tradicionalnih metoda mjerenja performansi preduzeća, a koja za temelj uzima informacije iz knjigovodstva i finansijskih izvještaja, naziva se Balanced Score Card (BSC).¹ Robert Kaplan profesor računovodstva sa Harvard Business School-a i David Norton, predsjednik konsultantske kuće Massachusetts, početkom 90-tih godina XX vijeka razvili su Balanced Score Card metod mjerenja performansi i predstavili ga 1992 godine. Još u to vrijeme ova dva autora su došli do saznanja da u modernom društvu, gdje su se informacije i znanje kretali munjevitom brzinom nisu dovoljni samo finansijski pokazatelji poslovanja preduzeća, već su se oni morali nadopuniti pokazateljima iz još četiri perspektive.

Na samom početku ovaj metod mjerenja predstavljao je sistem za mjerenje organizacionih performansi, da bi se kasnije razvio u organizaciono-operativni model i novi koncept strateškog upravljanja preduzećem. Grupa Gartner² sugerise da je preko 50% velikih američkih kompanija usvojilo ovaj model, te više od polovine velikih kompanija u SAD-u, Evropi i Aziji koristi BSC, a njihova upotreba raste u

tim područjima, kao i na Bliskom istoku i Africi. BSC je izabrana od strane urednika Harvard Business Review-a kao jedna od najuticajnijih poslovnih ideja u proteklih 75 godina.³

Osnovna ideja vodilja na osnovu koje je nastao BSC jeste da preduzeća u modernom dobu nisu više u mogućnosti da održavaju konkurentsku prednost na tržištu razvijajući samo opipljivu, materijalnu aktivnu, već da preduzeće mora ozbiljno da se pozabavi izgradnji nematerijalne aktive i „interkulturalnog i intelektualnog kapitala“ koji su postali ključan faktor u stvaranju, razvijanju i održavanju konkurentске prednosti na tržištu poslovanja preduzeća. Balanced Score Card je sistem strategijskog planiranja i upravljanja koji organizacije koriste kako bi:

- Uskladili svakodnevne aktivnosti sa utvrđenom poslovnom strategijom,
- Dali prioritet projektima, proizvodima i uslugama,
- Mjerali i pratili napredak prema strateški postavljenim ciljevima.

Ovaj sistem povezuje tačke između elemenata strategije poslovanja koja se ogleda u sljedećem: šta je misija (svrha poslovanja), koja je vizija (za čime to preduzeće teži), koje su to osnovne vrijednosti (šta je to u što preduzeće vjeruje), koja su to strateški fokusirana područja (teme, rezultati, ciljevi) i koji su to naši ciljevi (koje su to aktivnosti stalnog pobošanja).

Prema Kaplanu i Nortonu, BSC zadržava tradicionalne finansijske mjere, koje govore o prošlim događajima, što je adekvatno za kompanije u industrijskom dobu za koje ulaganje u odnose s klijentima nije od presudnog značaja, međutim za vođenje poslovanja u informatičkom dobu preduzeća moraju stvoriti buduće vrijednosti kroz ulaganje u kupce, dobavljače, zaposlenike, procese, tehnologiju i inovacije.

1 Naziv Balanced Score Card je nastao iz pokušaja da se izbalansiraju ili bar usklade finansijski i nefinansijski rezultati mjerenja organizacijski performansi preduzeća.

2 Globalna istraživačka firma

3 NORTON, P.D., RUSSELL, H.R.: Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard, 2006. <www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc

ELEMENTI BALANCED SCORE CARD

Suština nastanka modela Balanced Score Card-a je u nastojanju da se putem identifikacije uzročno-posljedična veza, između misije i vizije preduzeća, prevede u sistem mjerljivih ciljeva, tj. da im se odrede performanse mjerenja preko kojih bi se moglo kontrolisati i kontinuirano pratiti njihov napredak i ostvarivanje. Cilj Balanced Score Card metode je u tome da menadžeri preduzeća dobiju sveobuhvatan pregled poslovanja i da se na osnovu dobijenih informacija mogu fokusirati na pozitivna područja poslovanja preduzeća, ali prije svega na krizne dijelove u svrhu iznalaženja njihovog rješavanja.⁴

Glavna snaga kojom se ogleda Balanced Score Card je isticanje veze između postavljene poslovne strategije preduzeća i mjerenja performansi ostvarenja iste. Balanced Score Card sadrži sljedeća četiri specifična procesa:

- Razjašnjavanje i prevođenje vizije i strategije sa viših nivoa menadžmenta na niže nivoe i postizanje konsenzusa svih učesnika u procesu,
- Komunikacija i povezivanje strateških ciljeva i mjera, a što podrazumijeva obavještanje svih zaposlenika preduzeća o strateškim ciljevima preduzeća, postavljenim pojedinačnim ciljevima i povezivanje nagrada sa ostvarenim mjerama performansi ostvarenih ciljeva,
- Planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje strateških inicijativa,
- Uspostavljanje stratežijske povratne informacije i učenje na osnovu feedbacka.

Shodno navedenom, koncept Balanced Score Card, menadžerima obezbjeđuje

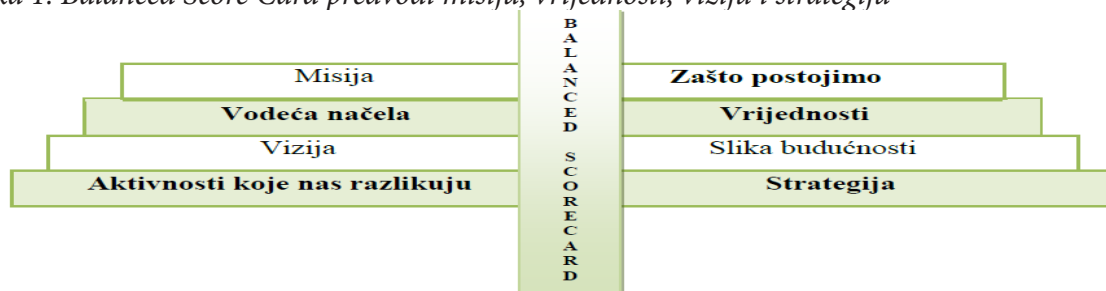
⁴ Različita istraživanja su pokazala da se manje od 10% postavljenih strategija uspješno izvodi na svim nivoima preduzeća. Neka američka istraživanja zadnjih godina su pokazala da u prosjeku 40% top menadžera i čak 90% organizacijskog osoblja ne razumije postavljenu poslovnu strategiju. Čak je 30% onih koji razumiju strategiju, ali ne vjeruju da može biti ostvarena. Institut za pravo i finansije d.o.o Beograd, www.ipf.rs

dovoljan broj potrebnih informacija o performansama preduzeća, te kao tehnika pomaže u konstantnom napredku, odnosno unapređivanju poslovanje preduzeća. Osnovni elementi od kojih se sastavljen koncept Balanced Score Card-a su:

1. MISIJA- svrha postojanja samog preduzeća, zbog čega je preduzeće osnovano, koje je ciljano tržište, geografsko područje djelovanja i osnovne vrijednosti u koje zaposlenici preduzeća vjeruju su informacije koje dobijaju o perspektivi poslovanja preduzeća u budućnosti, što njih kao jedne od stejkholdera između ostalog jedino i zanima.
2. VIZIJA- predstavlja osnovu, pravac, temelj za formulisanje strategije poslovanja preduzeća. Ukoliko su jasno postavljeni ciljevi koji preduzeće želi ostvariti, odnosno koje su to performanse kojima teži, te ukoliko se one mjerljive (a jesu putem BSC), tada preduzeće ima osnovu za identifikovanje stratežijskih inicijativa i odluka, koje se kasnije prenose u biznih plan preduzeća.
3. STRATEGIJA- provođenje strategije od strane preduzeća, mnogo je važnije od same formulacije strategije. Svako preduzeće da bi uspješno poslovalo, mora imati jasno definisanu strategiju, koja je razumljiva svima, kako bi se moglo adekvatno djelovati u skladu sa istom. Raščlanjujući strategiju na njene sastavne dijelove, Balanced Score Card pruža priliku preduzeću da sa faze "odlučivanja" pređe na fazu "provođenja" strategije.

Na ovaj način preduzeće svoju misiju, kroz viziju prevodi u konkretne rezultate koji su vidljivi kroz zadovoljne vlasnike, kupce, kroz kontinuirano odvijanje poslovnog procesa, osposobljene i motivisane zaposlenike.

Slika 1: Balanced Score Card predvodi misiju, vrijednosti, viziju i strategiju



PERSPEKTIVE BALANCED SCORE CARDA

Osnovna bit, odnosno suština Balanced Score Carda je u grupisanju i mjerenju četiri ključne perspektive organizacijskih performansi, a to su:⁵

1. Finansijska perspektiva,
2. Perspektiva kupaca (potrošača, klijenata),
3. Perspektiva unutrašnjeg procesa
4. Perspektiva rasta i razvoja zaposlenika.

Shema 1. Balanced Score Card-s model (koncept)



FINANSIJSKA PERSPEKTIVA POSLOVANJA PREDUZEĆA

Finansijska perspektiva je ključan element Balanced Score Card koncepta. Za svakog vlasnika preduzeća stvaranje nove vrijednosti (EVA) je rezultat koji bi postavljena strategija preduzeća trebala da postigne. Ciljevi mjerenja finansijske perspektive pokazuju da li strategija koju je preduzeće postavilo i primjenjuje dovodi do poboljšanja finansijskog rezultata, rasta prihoda, upravljanja troškovima, upravljanja sredstvima. Može se desiti situacija da preduzeće posveti izuzetno veliku pažnju zadovoljstvu potrošača svojih proizvoda ili usluga, da obezbjedi kvalitetne uslove

rada svojim uposlenicima, da primjenjuje najnoviju tehnologiju procesa proizvodnje, ali da sve to ne dovodi do profita i pozitivnog finansijskog rezultata, iz tog razloga se mora posvetiti velika pažnja da refleksija na uloženo bude profit i pozitivan finansijski rezultat. Za dobijanje rezultata feedback-a na uloženo koriste se tradicionalne metode mjerenja performansi preduzeća, kao što su produktivnost, rentabilnost i sl. Finansijska perspektiva je iz tog razloga važna za sve dioničare jer daje odgovor na pitanje: „Koliko smo privlačni našim dioničarima i finansijskim investitorima“?

PERSPEKTIVA KUPACA (POTROŠAČA, KLIJENATA)

Svako preduzeće služi da bi zadovoljilo određenu potrebu tržišta. Analiza perspektive kupaca preduzeća sastoji se u vrednovanju odnosa preduzeća i kupaca (potrošača, klijenata) njegovih proizvoda ili usluga, a što je prevashodno zadatak marketinške i prodajne (komercijalne) funkcije u preduzeću. Analizirajući ovu perspektivu, preduzeće bi trebalo da zna odgovore na pitanja; Ko su njihovi kupci? Šta je to što kupci očekuju od preduzeća? Kakvu dodatnu vrijednost preduzeće pruža kupcima?⁶ Pri odabiru djelatnosti poslovanja, svako preduzeće ima ciljanu grupu kupaca na koje se fokusira, međutim ne treba se zadržati na tom nivou, već težiti ka tome da poslovnu strategiju usmjeri ka privlačenju novih kupaca kroz razne pogodnosti kao što su cijena, kvalitet,

5 BAKOTIĆ, D.: Suvremeni modeli, EKON. MIS-AO PRAKSA DBK. GOD XXIII. (2014.) BR. 1.

6 MAKSIMOVIĆ, R, STANOVSKI, S, PURIĆ, R I dr.; Primjena "Balanced Scorecard", Metodologije u malom preduzeću, INFOTEH-JAHORINA Vol. 7, Ref. C-5, p. 280-284, March 2008.

vrijeme isporuke, raspoloživost i sl.

Perspektiva kupaca kao element Balanced Score Card koncepta, bavi se problemima uspješnosti poslovanja preduzeća kroz marketing mix, liderstvo, „diferencijacije“, nižim troškovima i dr, a sve u svrhu mjerenja performansi preduzeća. Iz navedenog može se zaključiti da se analiza perspektive potrošača odnosi na skup pokazatelja uspjeha poslovanja preduzeća za koje su zadužene marketinška funkcija i prodajna odnosno komercijalna funkcija u preduzeću, i treba da da odgovor na pitanje: „ Koliko smo privlačni, zanimljivi našim klijentima, odnosno kupcima“?

PERSPEKTIVA UNUTRAŠNJEG PROCESA

U perspektivi unutrašnjeg odnosno internih poslovnih procesa, vrši se identifikacija ključnog poslovnog procesa, koji preduzeću, odnosno njegovim organizacionim jedinicama omogućava prije svega zadržavanje postojećih, pa tek onda privlačenje novih kupaca na ciljanom tržištu djelovanja, pored toga akcenat se stavlja i na ispunjavanje očekivanja vlasnika i na kraju ostvarivanja pozitivnog poslovnog/ finansijskog rezultata. Način dolaska do željenih performansi mogu biti različiti, kao npr. razne inovacije kako u dizajnu, razvoju proizvoda i usluga, poboljšavanju tehnologije procesa proizvodnje, uvođenje inovacija u marketng miksu, prilagođavanje potrošačima, pružanje raznih usluga nakon prodaje i sl.

Perspektive unutrašnjeg procesa se mogu relizovati kroz dugoročno i kratkoročno postavljene ciljeve i mjere za njihovo ostvarivanje. Iz ove prespektive treba postaviti pitanja koji su to interni procesi koji stvaraju dodatnu vrijednost preduzeću i koje aktivnosti je potrebno provoditi. Ovom perspektivnom se definišu sljedeće tri kategorije neopipljive aktive, koja je itekako neophodna za realizaciju postavljene strategije svakog preduzeća.⁷

⁷ ibidem

1. Strateške kompetentnosti: vještine i znanja koje je neophodno zaposlenima kako bi oni bili sposobni da podrže strategiju,
2. Strateške tehnologije; informacioni sistemi, baze podataka, tehnike (metode) neophodne za podršku strategije,
3. Organizaciona klima: kulturne promjene koje će obezbjediti motivaciju i delegiranje autoriteta zaposlenima neophodno za implementaciju strategije.

PERSPEKTIVA RASTA I RAZVOJA ZAPOSLENIKA

Kako bi se pokrenule gore navedene tri perspektive, pokretač su ciljevi i mjere u perspektivi rasta i razvoja zaposlenika. Kada preduzeće u okviru ove perspektive definiše ciljeve i mjere, tek tada dođe do izražaja jaz između trenutne raspoložive infrastrukture koja se sastoji od ljudskih, organizacijskih i informacijskih resursa, i infrastrukture koja je neophodna da bi se osiguralo i održalo stabilno poslovanje preduzeća. Kako bi se smanjio jaz koji postoji neophodno je provoditi niz mjera kao što su prije svega zadovoljstvo zaposlenika na radu, raspoloživost i dostupnost informacija, konstantno dugoročno usavršavanje i razvoj vještina zaposlenika, što se vodi ka porastu profita i pozitivnom finansijskom rezultatu, kroz motiviranost zaposlenika.

Perspektiva rasta i razvoja zaposlenika je veoma izazovno i osjetljivo područje koncepta Balanced Score Card-a. Zaposlenici u preduzeću, odnosno ljudski kapital mora neprestano biti informisan o sadržaju ciljeva i strategije preduzeća, kao i o uspješnosti njihovog ostvarivanja. Neophodno je da se konstantno sprovodi komunikacija top-down (prema dolje), odnosno s druge strane menadžeri moraju obezbjediti informacije down-top (“odozdo prema gore”) kako bi imali stalni uvid u povezanost strategije sa svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, a sve u cilju što preventivnijeg djelovanja na eliminisanje poteškoća pri implementaciji strategije preduzeća. Implementacija provedbe Balanced Score Carda-a sastoji se

od nekoliko koraka:⁸

1. Uspostaviti viziju, misiju i strateške ciljeve,
2. Izvršiti analizu kako bi se ocjenila očekivanja kupaca i dioničara,
3. Napraviti pregled kritičnih faktora uspjeha,
4. Prevesti strategijske ciljeve u (lične) ciljeve,
5. Postaviti ključne pokazatelje učinaka za mjerenje ciljeva,
6. Odrediti vrijednosti ciljeva koji se žele postići,
7. Prevesti ciljeve u operativne aktivnosti.

PREDNOSTI I NEDOSTACI BALANCED SCORE CARD-A

Nakon što se ovaj koncept mjerenja performansi preduzeća pojavio u javnosti, veliki broj svejetskih preduzeća uveo je ovu praksu mjerenja performansi, a o samoj popularnosti u prilog ide i činjenica da ga je Harvard Business Review svrstao među najuticajnije ideje nastale u 20 vijeku. Tvorci BSC ističu da ovaj model nije unificiran, već da svako preduzeće treba razviti svoj vlastiti model mjerenja performansi koji će im pomoći da unaprijede svoje poslovanje. Prednosti Balanced Score Card koncepta ogleda se u tome što ga mogu koristiti sva preduzeća bez obzira kojom djelatnošću se bave. Međutim, različitost se ogleda u činjenici da različita konkurentna okruženja zahtijevaju i različite grupe pokazatelja. Ova grupa pokazatelja mora biti prilagođena viziji koju ima preduzeće, strategiji koju primjenjuje, tehnologiji poslovanja i organizacionoj strukturi.

Prednosti Balanced Score Card koncepta mogu se prikazati pomoću sljedećih pokazatelja:⁹

- Povezanost – BSC povezuje i usklađuje brojna, na prvi pogled odvojena, a zapravo zavisna područja konkurentskog poslovanja.

- Nefinansijski pokazatelji- predstavljaju

8 VANVLIEET,V.: Balanced Scorecard . 2010, Preuzeto 03.01.2019. iz alata ToolsHero: <https://www.toolshero.com/strategy/balanced-scorecard/>

9 HOČEVAR,M.: Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (Balanced Scorecard), RRIIF, Zagreb, br.11, 2007.

savremene nefinansijske pokazatelje za procjenu uspješnosti poslovanja koja već primjenjuje veliki broj preduzeća, ali ih još uvijek nije usvojio kao ključne pokazatelje procjene uspješnosti poslovanja preduzeća kao cjeline. BSC od menadžera zahtjeva da odaberu ograničeni broj pokazatelja za svaku od četiri perspektive i da se usredotoče na ključne faktore ostvarivanja strategije preduzeća.

- Ostvarivanje strategije. Bit Balanced Score Card-s koncepta je strategija, a ne nadzor, koji je bio svojstven tradicionalnim sistemima mjerenja. Kod BSC zaposlenici preduzeća su uključeni u odabir onih postupaka koji će voditi ostvarivanju zajedničkog cilja, i ključno je da svi zaposlenici budu upoznati sa strategijom i ciljem poslovanja.
- Upotrebljivost- informacije koje se dobijaju primjenom Balanced Score Card-s koncepta upotrebljive su i dostupne internim i eksternim korisnicima. Finansijska perspektiva i perspektiva poslovanja s kupcima su eksterne perspektive jer opisuju gledanje eksternih stekholdera na preduzeće.

Druge dvije perspektive, prikazuju interno poslovanje preduzeća. Balanced Score Card metoda je način mjerenja uspješnosti poslovanja preduzeća koji uklanja slabosti koje sa sobom nose tradicionalne odnosno klasične računovodstvene performance. Bez obzira na navedeno, u preduzeću bi trebali biti svjesni barem tri ograničavajuća faktora BSC metode, a to su:¹⁰

- Novost- BSC metoda nije revolucionarni način mjerenja uspješnosti poslovanja, jer su se u teoriji i u praksi već primjenjivali nefinansijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti poslovanja preduzeća.
- Nepotpunost – BSC obuhvaća brojna bitna područja poslovanja, međutim u ovom konceptu tačke posmatranja nisu potpune.

- Obimnost- BSC koncept je obiman sistem

10 Ibidem

pokazatelja i informacija koje mogu prouzrokovati problem u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja preduzeća kao cjeline, pogotovo teškoće nastaju pri pokušaju upoređivanja performansi sa performansama drugih konkurentskih preduzeća.

Primjena Balanced Score Card koncepta u Bosni i Hercegovini, je veoma mala, jer veliki broj preduzeća i dalje koristi isključivo računovodstveni kriterij kao osnovu za donošenje poslovnih odluka uzimajući informacije prezentirane u finansijskim izvještajima. Generalno, menadžeri ne primjenjuju koncept Balanced Score Card iz velikih razloga, a prije svega zbog nedostatka informacija, nerazumijevanja, nedostatka finansijskih sredstava za uvođenje i primjenu BSC, ali i nesporemnost, odnosno strah od promjena i inovacija. Danas je opće prihvaćen stav da je puno lakše formulirati strategiju, nego ju implementirati u svakodnevnom životu organizacije, odnosno preduzeća. Istraživanja pokazuju da preduzeća koja koriste BSC koncept pokazuju superiornije, bolje performanse u odnosu na konkurentska preduzeća. Međutim, može se reći da nema preduzeća, koje se smatra liderom u bilo kojoj grani djelatnosti, a da nema implementiran Balanced Score Cards koncept.

ZAKLJUČAK

Balanced Score Card koncept je svremeni pristup u ocjeni efikasnosti poslovanja preduzeća koji se bazira ne samo na finansijskim pokazateljima, već i na korištenju nefinansijskih, neopipljivih pokazatelja. Balanced Score Card koncept počinje sa organizacionom misijom, vizijom i strategijom. Nastoji da se vizija i strategija prevedu u mjerljive performanse efikasnosti, koja se mogu pratiti i iskoristiti za mjerenje uspjeha u procesu implementacije primjenjene strategije. Da bi se ovo postiglo, neophodno je prije svega odrediti ciljeve i performanse u četiri međusobno povezane perspektive.

Balanced Score Card koncept je neprekidan ciklični proces bez početka i kraja, koji preduzeću donosi dobre šanse za ostvarivanje poslovnog uspjeha i rast ka vodećoj, leaderskoj poziciji na tržištu poslovanja. Na osnovu Balanced Score Card dobija se jasna slika uzročno-posljednične veze između pojedinih elemenata strategije, a osnovi smisao je u komunikaciji i edukaciji zaposlenika, postizanje konsenzusa, saradnje na svim nivoima, prihvatanje i razumijevanje stateških ciljeva preduzeća od svih zaposlenika, te fokusiranje cjeline na njihovo ostvarivanje.

LITERATURA

- [1] BAKOTIĆ, D.: Suvremeni modeli za mjerenje organizacijski performansi, Ekonomska misao i praksa DBK, 2014, br.1
- [2] DOMANOVIĆ, V.: Balanced Scorecard-mogućnosti i efekti primjene, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2010.
- [3] KRUNIĆ, G. MARKOVIĆ, N. MARINOVIĆ, B. I DR.: Razvoj koncepta Balanced scorecarda kao sistema strateškog menadžmenta, Naučno-stručni skup sa međunarodnim ušješćem Kvalitet 2013, Neum, BiH, 2013.
- [4] HOČEVAR, M.: Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (Balanced Scorecard), RRiF, Zagreb, br.11, 2007.
- [5] MAKSIMOVIĆ, R. STANOVSKI, S. PURIĆ, R. I DR.: Balanced scorecard metodologije u malom preduzeću, Infoteh Jahorina, 2008, vol.7, Ref.C-5
- [6] NIVEN, P.R.: Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Zagreb, Masmedia, 2007
- [7] NORTON, P.D, RUSSELL, H.R: Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard, 2006
- [8] www.ipf.rs, Institut za pravo i finansije d.o.o Beograd