

## STRATEGIJSKI MODELI UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA PREDUZEĆA

## STRATEGIC MODELS OF ENTERPRISES PERFORMANCE MANAGEMENT

Tatjana Stevanović<sup>79</sup>  
Marija Petrović-Randelović<sup>80</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.233>

---

**Sadržaj:** *Uspešnost realizacije strategije potpomognuta je primenom savremenih koncepata upravljanja troškovima i preduzećem u celini. Razvoj i specifičnosti savremenih modela upravljanja performansama preduzeća praćeni su genezom i usavršavanjem strategijskog upravljačkog računovodstva. S tim u vezi, predmet interesovanja ovog rada su strategijski modeli upravljanja performansama. Cilj rada jeste da predstavi prednosti i slabosti savremenih modela merenja performansi i mogućnost sinergetskog delovanja. Istraživačka pitanja odnose se na integralne modele, koji razvijaju kako kratkoročne, tako i dugoročne pokazatelje kreiranja vrednosti.*

**Ključne reči:** *Strategijsko upravljačko računovodstvo, upravljanje performansama, strategijski modeli*

**Abstract:** *The effectiveness of the strategy's implementation has been supported by the application of modern concepts of the cost and enterprise as a whole management. The development and specifics of modern enterprise performance models are followed by genesis and the improvement of strategic management accounting. In this regard, the subject of interest in this paper are strategic performance management models. The aim of the paper is to present the advantages and disadvantages of modern performance measurement models and the possibility of synergistic action. Research issues relate to integral models that develop both short-term and long-term value creation indicators.*

**Keywords:** *Strategic management accounting, performance management, strategic models*

---

### 1. UVOD

U novom proizvodnom i konkurentskom okruženju se mora razviti takav sistem koji jasno povezuje strategijske ciljeve kompanije sa pokazateljima koji se koriste na svim nivoima organizacije. Jedan od sistema upravljanja performansama koji bi se mogao primeniti u okviru strategijskog upravljačkog računovodstva jeste Balanced Scorecard. Ovo inovativno rešenje služi za transformisanje strategijskih ciljeva preduzeća u odgovarajuće pokazatelje performansi. Široka upotreba ovog modela od strane svetskih kompanija nalaže potrebu njegove dublje interpretacije, uz inkorporiranje tzv. strategijske mape. Pored ovog, strategijski pristup upravljanju performansama zahteva upotrebu i drugih modela, poput TQM modela, Prizme performansi, Piramide performansi, Matrice za merenje performansi.

---

<sup>79</sup> University of Niš, Faculty of Economics, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš, Serbia

<sup>80</sup> University of Niš, Faculty of Economics, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš, Serbia

Ono što je zajedničko svim pomenutim modelima strategijskog upravljanja performansama jeste pokušaj da se merenje poslovnih performansi približi i poveže sa strategijom i dugoročnom orijentacijom preduzeća. Međutim, njihov zajednički nedostatak je neobuhvatanje svih dimenzija poslovanja. Analiziranjem prednosti i slabosti mogu se vršiti poređenja datih modela, pri čemu se, kao rezultat, otvaraju mogućnosti njihovih kombinacija i nastajanja integralnih modela, kao komplementarnih struktura.

Prvi deo rada uključuje relevantnost formulisanja i realizacije konkurentskih strategija u cilju kreiranja i razvoja održive konkurentске prednosti. Uspešnost realizacije strategije potpomognuta je primenom savremenih koncepata upravljanja troškovima i preduzećem u celini. Razvoj i specifičnosti savremenih modela upravljanja performansama preduzeća idu uporedo sa genezom i usavršavanjem strategijskog upravljačkog računovodstva što predstavlja predmet obrade drugog dela rada. Uzimajući u obzir prethodno date činjenice, poluga interesovanja ovog rada jeste isticanje prednosti i slabosti savremenih modela, njihova komparacija i mogućnost sinergetskog delovanja. Cilj rada jeste da na celovit, sažet i razumljiv način predstavi razloge nastanka savremenih modela za merenje performansi, njihove odrednice, relevantne korake u implementaciji i implikacije. Iznošenjem prednosti i nedostataka modela objasniće se osnove formiranja integralnih modela merenja performansi.

## **2. STRATEGIJSKI PRISTUP UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA PREDUZEĆA**

Pojavom strategijskog upravljanja preduzećima, koji je u suštini predstavljao odraz povećanog interesovanja za eksternim okruženjem, javila se potreba za razvojem strategijske dimenzije računovodstva. Onog trenutka kada su menadžeri u preduzećima počeli da studioznije prilaze promenama koje se odigravaju u poslovnom okruženju, upravljačke računovođe su bile primorane da fokus interesovanja pomere sa internih aktivnosti na tržište i konkurenciju preduzeća. Takva orijentacija je predstavljala osnovu za razvijanje jednog potpuno novog koncepta informacija pod nazivom strategijsko upravljačko računovodstvo. Strategijsko upravljačko računovodstvo je sastavni deo sistema upravljačkog računovodstva čiji je osnovni zadatak pribavljanje i sjedinjavanje (ne)finansijskih informacija iz eksternog okruženja i onih generisanih u samom preduzeću.

Imperativ savremenih preduzeća je zadržavanje postojećih i osvajanje novih tržišta. Taj imperativ se mora realizovati da bi preduzeća opstala u globalnom, izuzetno turbulentnom okruženju. Sve to implicira potrebu da se u fokusu strategijskog upravljačkog računovodstva nađu glavni elementi strategijskog upravljanja: a) konkurencija, b) kupci i c) vlastiti proizvodi i usluge koji se nude na tržištu.

Strategijsko upravljačko računovodstvo je upravo pozvano da menadžmentu preduzeća obezbedi širok dijapazon informacija o navedenim elementima. Većina tih informacija će biti finansijske prirode tako da one i dalje mogu biti prezentovane u formi tzv. „čvrstih“ računovodstvenih cifara kao što su, na primer, troškovi. Međutim, neke druge informacije koje se odnose, na primer, na nabavku i obim prodaje moraju biti predstavljene u nešto „mekšim“ računovodstvenim ciframa, dok nemali deo preostalih informacija, na primer, raspoloživost, privlačnost proizvoda ili lojalnost kupaca, jednostavno mora biti predstavljen u nefinansijskoj formi. Sve ove grupe informacija su relevantne za uspešno upravljanje savremenim preduzećima, pa zbog toga moraju biti objedinjene u informacionom portfoliju strategijskog upravljačkog računovodstva. To znači da se kroz integrisanje informacija, koje strategijsko upravljačko računovodstvo obezbeđuje iz okruženja i iz samog preduzeća, akumulira

dragoceno znanje koje može pružiti veliki doprinos strategijskom procesu forsiranja održive konkurentske prednosti [1], [2], [3].

Upravljanje preduzećem se u literaturi determiniše kroz tri dimenzije. To su formulisanje strategije, prilagođavanje ili/i kreiranje organizacije i determinisanje sistema mera performansi. Tendencija naučnih krugova uspešno se kreće u smeru pravilnog determinisanja jasnije veze između formulisanja strategije i relevantnog sistema mera performansi.

Nestabilnosti sistema mera performansi znatno doprinosi dinamična priroda faktora i procesa kreiranja vrednosti, odnosno sistema pokretačkih snaga savremenog preduzeća. Tradicionalni sistem pokretačkih snaga preduzeća uglavnom je povezivan sa fizičkom i finansijskom aktivom preduzeća, koja je predmet identifikovanja i merenja računovodstva. Tradicionalne mere performansi predstavljale su i još uvek predstavljaju veoma važno sredstvo u ocenjivanju uspešnosti i kontrole rada preduzeća. Ove mere se odnose na [4]: prodaju i tržišno učešće, prinos na investicije i prinos na imovinu, neto dobitak, prinos po akciji.

Primena ovih tradicionalnih, finansijskih merila performansi u dužem vremenskom roku pokazala je izvesne nedostatke i ograničenja koja se pre svega odnose na neuvažavanje zahteva potrošača, nedostatak strateškog fokusa, nejasnoću veza između strategijskih ciljeva i merila aktivnosti, kao i niz drugih negativnih efekata koji često sugerišu da je operisanje usamljenim finansijskim podacima veoma iscrpljujuće u smislu obrade i korišćenja za preduzeće i njegov top menadžment. Problem tradicionalnih mera koje se baziraju na finansijskim indikatorima je da one ne uzimaju u obzir neopipljivu vrednost sadržanu u znanju koja u velikoj meri može da uveća tržišnu vrednost preduzeća. Takođe, prisutna je prevelika usmerenost na profit kao jedini pokazatelj uspešnosti što top menadžment preduzeća dovodi u položaj neprekidne borbe za povećanje zarade. Tradicionalni (finansijski) modeli merenja, s obzirom da su dominantno okrenuti finansijskoj dimenziji, zapostavljaju nefinansijske dimenzije, kao što je dimenzija potrošača, zaposlenih, poslovnih procesa, društvene odgovornosti i sl. Zbog toga oni ne mogu da daju signale za ostvarivanje svih potrebnih promena u preduzeću. Zbog svoje jednodimenzionalnosti, tradicionalni sistem merenja performansi nije u funkciji strategijskog upravljanja performansama preduzeća u savremenim uslovima poslovanja.

Savremeni poslovni milje nameće potrebu prepoznavanja sistema koji pravi jasnu korelaciju između strategijskih ciljeva kompanije sa pokazateljima prisutnim na svim nivoima organizacije. Neophodno je razviti sistem sa jedinstvenim i konzistentnim karakteristikama koji će definisati sukcesivan trend realizacije strategije. Sistem za merenje i upravljanje performansama mora jasno identifikovati loše periode, neuspehe u sprovođenju strategije i obezbediti metode za njihovo merenje i analizu.

### **3. INTEGRALNI MODELI MERENJA PERFORMANSI**

Ulaganjem napora istraživača osmišljeni su inovativni multidimenzionalni modeli merenja performansi koji danas predstavljaju važan alat upravljanja preduzećem. Hronologija modela merenja performansi, predstavljena u tabeli 1., obezbeđuje nam kratak istorijski razvoj ovih modela.

Tabela 1: Hronologija modela merenja performansi

Autor/i Model	Opis
Epstein and Manzoni (1997) Bourguignon et al., (2004) Pezet, (2009) <i>The Tableau de Bord</i>	Koncept <i>Tableau de Bord</i> u upotrebi je na neki način od kraja 19. veka. Međutim formalizovan je 50-ih godina 20. veka kao sredstvo koje služi korporativnom menadžmentu. Različiti <i>Tableau de Bord</i> nisu ograničeni na finansijske indikatore, nego su razvijeni u kontekstu misije i ciljeva svake jedinice. Ovo uključuje prevođenje vizije i misije jedinica u set ciljeva gde su ključni faktori uspeha identifikovani, zatim transformisani u serije kvantitativnih ključnih indikatora performansi.
Keegan et al., (1989) <i>The Performance Measurement Matrix</i>	Matriks merilo kategoriše mere na „troškovne“ ili „netroškovne“ i „interne“ ili „eksterne“. Suština modela je upotreba odgovarajuće metrike kao pristupa i metode „Odredi i Razloži“ („Determine and Decompose“). Ovo uključuje razlaganje departmana na funkcionalne ekvivalente i utvrđivanje kako departmani podržavaju poslovanje.
Lynch and Cross, (1991) <i>The Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART) Pyramid</i>	Piramida performansi podržava potrebu da se uključe interno i eksterno fokusirane mere performansi i dodaje pojam kaskadnih mera organizacije tako da mere u departmanima i radnim centrima reflektuju korporativnu viziju kao i interne i ekstene poslovne ciljeve.
Fitzgerald et al. (1991) <i>The Results and Determinants Framework</i>	Ovaj model klasifikuje mere na dva osnovna tipa: one koje su povezane sa rezultatom (prednosti, finansijske performanse) i one koje se fokusiraju na distorziju ovih rezultata (kvalitet, fleksibilnost, korišćenje resursa i inovacije). Snažan deo rezultata-determinanti okvira je da reflektuje koncept uzroka.
Kaplan and Norton, (1992) <i>The Balanced Scorecard</i>	<i>The Balanced Scorecard</i> reflektuje mnoge attribute drugih mernih okvira ali povezuje merenje sa vizijom organizacije. Polazi od toga da nijedan samostalni pokazatelj performansi ne može obuhvatiti punu kompleksnost organizacionih performansi. <i>The Balanced Scorecard</i> prevodi viziju biznisa u ciljeve i mere performansi u četiri perspektive: finansijska, perspektiva potrošača, internih poslovnih procesa i učenje i rast.
Brown, (1996) <i>The Input—Process—Output—Outcome Framework</i>	Ovaj makro procesni model kreira vezu između pet faza biznis procesa i mera njihovih performansi. Ove faze su definisane kao inputi, sistem procesa, outputi, izlazi i ciljevi. Model simulira linearni set veza između ovih faza, gde svaki prethodni faktor determiniše naredni.
Kaplan and Norton, (1996) <i>The Strategic Balanced Scorecard</i>	Strategijski razvoj <i>balanced scorecard</i> -a nadograđuje se na Kaplanovim i Nortonovim modelom iz 1992. godine ali inkorporira u sebi „lag“ i „lead“ indikatore koji doprinose dvosmernim uzročno-posledičnim lancima. Ovaj proces definiše da je strategija prevedena u set hipoteza uzroka i posledica. <i>The Strategic Balanced Scorecard</i> nije samo

	strategijski sistem merenja već i strategijski sistem kontrole.
Neely et al., (2000) Neely et al., (2002) <i>The Performance Prism</i>	Prizma performansi sastoji se od pet integrisanih ravni koje identifikuju područja organizacije: zadovoljstvo stejkholdera, strategije, procesi, mogućnosti i doprinos stejkholdera. Kritički i jedinstven aspekt prizme performansi je reorganizacija recipročnih veza između stejkholdera i organizacije.

Izvor: [5]

Koncept merenja performansi tradicionalno se zasnivao na finansijskim merilima, ne tangirajući ostale vitalne kompetencije i vrednosti kompanije neophodne u današnjem poslovnom okruženju. Robert Kaplan, profesor računovodstva na Univerzitetu Harvard i konsultant David Norton napravili su značajan pomak u prevazilaženju ograničenja tradicionalnog sistema merenja performansi stavljajući ga u korelaciju sa strategijom. Razvili su sistem pod nazivom *Balanced Scorecard* (BSC) koji je prvi put prezentovan 1992. godine u članku u *Harvard Business Review*, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" [6], [7].

Tokom sledeće četiri godine, veliki broj organizacija je usvojio *Balanced Scorecard* i postigao skoro trenutne rezultate. Kaplan i Norton su otkrili da te organizacije ne koriste *Balanced Scorecard* samo kako bi dopunile finansijske mere pokretačima budućeg učinka, već takođe prenose svoju strategiju kroz mere koje su odabrale za svoj sistem. Kako je Scorecard dobijao na važnosti u organizacijama širom sveta kao ključan alat u sprovođenju strategije, Kaplan i Norton su saželi koncept i učenje u svojoj knjizi 1996., *The Balanced Scorecard*. Od tog vremena, preko polovina svih organizacija sa popisa Fortune 1000 usvojila je *Balanced Scorecard*. Delotvorno se može izvršiti implementacija ovog koncepta u profitnom i neprofitnom sektoru. *Balanced Scorecard* je toliko prihvaćen i delotvoran da ga je *Harvard Business Review* svrstao kao jednu od 75 najuticajnijih ideja dvadesetog veka [8].

Model *Dimenzije uspešnosti* razvili su autori Shenar i Dvir. Ovaj model polazi od sličnih pretpostavki kao i model *Balanced Scorecard* – da postoji više aspekata (perspektiva, dimenzija) uspešnosti i da bez merenja nema upravljanja. Model *Dimenzije uspešnosti* je višedimenzionalni koncept koji uspešnost preduzeća definiše na tri organizaciona nivoa (nivo projekta, poslovne jedinice i preduzeća kao celine) i u četiri vremenska horizonta (veoma kratki, kratki, dugi i veoma dugi). Prema autorima modela, upotreba samo jedne vremenske dimenzije može dati pogrešne signale i navesti na donošenje neispravnih odluka. Tako na primer, kratkoročni pokazatelji finansijskog uspeha preduzeća u celini (prodaja, profit, gotovina) mere se u određenom vremenskom trenutku i menjaju se tokom vremena. S druge strane, što je još važnije, ovi pokazatelji se ne mogu koristiti za ocenu dugoročne perspektive razvoja preduzeća. Nedostatak jasne vizije i sistema vrednosti, tehnološke strategije, investiranja u razvoj kadrova i investiranje u nove poslovne poduhvate, koji su svi važni za dugoročni rast i razvoj preduzeća, ne mogu se sagledati iz kratkoročne perspektive. Njima se mora pristupiti sa stanovišta dugoročnog vremenskog horizonta. Pod veoma dugim vremenskim horizontom autori podrazumevaju vreme u kome je da se „definišu nove potrebe“ pre konkurenata i potrošača, kao ključni pokazatelji uspešnosti preduzeća [9], [10], [11].

Relevantnost ovog modela leži upravo u korpusu ideja koje izlaže i kao takav predstavlja dobru dopunu BSC-u. Model *Dimenzije uspešnosti* u svojoj konstrukciji obraća pažnju na stejkholdere (dobavljači, društvena zajednica) za razliku od BSC-a. Model *Dimenzije uspešnosti* uključuje

analizu podataka u veoma dugom vremenskom horizontu, što mu daje obeležje proaktivnog modela (definišu se „nove potrebe“ potrošača pre ostalih na tržištu). Kao takav, predstavlja idealnu dopunu Balanced Scorecard modela.

Integrisanjem modela *Balanced Scorecard* i modela *Dimenzije uspešnosti* nastao je *Dinamički multidimenzionalni model* (Dynamic Multi-Dimensional Performance Framework - DMP). Težnja je bila da se njihovim kombinovanjem otklone ključni nedostaci. Naime, prema autorima DMP ključni nedostatak BSC jeste nedovoljna naglašenost dimenzije ljudskih resursa i nekih drugih bitnih stejkholdera preduzeća (dobavljača, šire društvene zajednice) [12]. Takođe, model BSC ne daje jasne predloge pokazatelja vezanih za veoma dugu vremensku dimenziju uspešnosti preduzeća. Nedostatak modela *Dimenzije uspešnosti* se ogleda u nekompatibilnosti definisanih pokazatelja po pojedinim vremenskim dimenzijama. Vremenska analiza za veoma kratke, kratke, duge i veoma dugoročne periode dovodi do dispariteta sa računovodstvenim izveštajnim periodima. Korišćenjem jakih strana ova dva modela kreiran je model DMP. Ovaj model posmatra ukupnu uspešnost preduzeća sa stanovišta pet dimenzija uspešnosti - finansijska dimenzija, dimenzija potrošača (tržišta), dimenzija procesa, kadrova i budućeg rasta i razvoja. To je višedimenzionalni model, koji koristi dinamički koncept u proučavanju uspešnosti preduzeća. Model DMP proučava ukupnu uspešnost preduzeća sa stanovišta: pet ključnih dimenzija uspešnosti, određenog broja vremenskih dimenzija i sa stanovišta brojnih stejkholdera preduzeća. Na osnovu istraživanja, autori su identifikovali dvanaest ključnih osnovnih pokazatelja, raspoređenih u okviru navedenih pet dimenzija uspešnosti, koji su od značaja za sve tipove preduzeća. Ovaj model je specifičan po tome što predlaže da različita preduzeća ne treba da koriste isti set pokazatelja, niti da podjednak značaj pridaju različitim, ponuđenim dimenzijama u okviru modela. U skladu sa svojom delatnošću, tehnologijom, strategijom, veličinom i tipom okruženja, preduzeća treba da koriste neke od ponuđenih dimenzija, pridajući im odgovarajući značaj. Takođe, preduzeća treba da ponuđenih dvanaest ključnih pokazatelja iskoriste kao osnovu za dublju analizu i identifikovanje seta pokazatelja koji će najbolje odgovarati specifičnostima preduzeća i potrebama ocene uspeha preduzeća.

#### 4. ZAKLJUČAK

Strategijsko upravljačko računovodstvo polako postaje osovina koja definiše glavne strategijske pakete u kompletiranju nastupa preduzeća u poslovnom okruženju. Jedna od njegovih glavnih tendencija jeste pronalaženje zaokruženog sistema merila performansi za podršku odabranoj strategiji. Napori se sve više usmeravaju ka kreiranju sistema merila performansi adaptivne prirode u odnosu na okruženje i u odnosu na potrebe preduzeća. Strategije se prevode u merljive veličine finansijskog i nefinansijskog karaktera u skladu sa vitalnim poljima poslovanja preduzeća. Objedinjavanjem i uravnoteženjem finansijskih i nefinansijskih mera performansi osvetljavaju se ključne promene koje se sprovode u preduzeću. Savremeni koncepti afirmišu multidimenzionalni pristup merenju performansi uvažavanjem interesa različitih stejkholdera. Zajedničko svim ovim modelima jeste nemogućnost obuhvatanja svih dimenzija poslovanja, pa kao rezultat toga nastaje određeno sažimanje i formiranje komplementarnih modela.

*Balanced Scorecard* kao strategijski sistem upravljanja performansama, nalazi snažno uporište u praktičnoj primeni dajući odlične rezultate. Razvijajući kompletnu procesnu garnituru preduzeća u četiri perspektive (finansijska perspektiva, perspektiva potrošača, perspektiva internih poslovnih procesa i perspektiva učenja i razvoja), kreira jasnu vezu između ključnih mera performansi u okviru svake perspektive i strategijskih ciljeva. Uz uvažavanje ostalih

modela, smatramo da Balanced Scorecard poseduje punu sistematičnost u razgradnji infrastrukture internog lanca vrednosti jednog preduzeća.

*Dimenzije uspešnosti*, kao višedimenzionalni koncept, uspešnost preduzeća definiše na tri organizaciona nivoa (nivo projekta, poslovne jedinice i preduzeća kao celine) i u četiri vremenska horizonta (veoma kratki, kratki, dugi i veoma dugi). Visoka vremenska naglašenost u analitici ovog sistema predstavlja medalju sa dve strane. Na jednoj strani visoka vremenska kontrola podataka prouzrokuje ažurne povratne informacije, dok na drugoj strani dolazi do vremenskog dispariteta sa računovodstvenim izveštajnim periodima. Ovo može dovesti do dezorijentisanosti u pojedinim vremenskim periodima.

Na osnovu jakih i slabih svojstava pojedinih modela, otvara se teorijski i praktični prostor za njihovu kombinaciju. *Dinamički Multidimenzionalni Model za Merenje Performansi* je nastao kao „legura“ modela *Balanced Scorecard* i modela *Dimenzije uspešnosti*. Uvažavajući specifikum svakog preduzeća, model DMP formira različite okvire pokazatelja za različita preduzeća. Duboka interpretacija kratkoročnih i dugoročnih performansi, čini ovaj model jednim od najsveobuhvatnijih sistema za merenje performansi.

## REFERENCES

- [1] Đogić, R. (2008) Strategijsko upravljačko računovodstvo u funkciji povećanja konkurentnosti savremenog preduzeća, *Tranzicija*, Vol.9 No.19-20.
- [2] Stenzel, C., Stenzel, J. (2003) *Essentials of Cost management*, John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Weetman, P. (2003) *Management accounting - an introduction*, Prentice Hall, Edinburgh Gate.
- [4] Burch, J. (1994) *Cost and Management Accounting – A Modern Approach*, West Publishing Co., Saint Paul, pp. 2.
- [5] Watts, T., McNair-Connolly, C. J. (2012) New performance measurement and management control systems, *Journal of Applied Accounting Research*, pp. 6-7.
- [6] Kaplan, R., Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- [7] Striteska, M., Spickova, M. (2012) Review and Comparison of Performance Measurement Systems, *Journal of Organizational Management Studies*, Article ID 114900.
- [8] Niven, P. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Willey and Sons, pp. 33.
- [9] Gajić, B. (2004) Integrirani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća, *Ekonomski anali*, 161, pp. 159.
- [10] Novičević, B., Antić, Lj., Stevanović, S. (2006) *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš.
- [11] Novičević, B., Antić, Lj., Stevanović, T. (2013) *Koncepti upravljanja troškovima u funkciji realizacije konkurentskih strategija*, Ekonomski fakultet, Niš.
- [12] Milad, S., Norlena, H., Nor, O. (2012) Balanced Scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems, *Journal of Environment and Earth Science*, Vol 2, No.9.