

ИНТЕГРАЛНИ МОДЕЛИ У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА КОРПОРАТИВНИМ ПЕРФОРМАНСАМА

INTEGRAL MODELS IN FUNCTION OF CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Љиљана Арсић¹

Зоран Милићевић

Економски факултет у Приштини, Косовска Митровица, Србија

Јелена Премовић

Докторанд, Економски факултет, Суботица, Србија

Сажетак: *Имплементација пословне стратегије остварује се стратегијским акцијама, које подразумевају аналитичко испитивање варијабли (кључних фактора успеха) на које треба утицати да би се стратегијске намере реализовале и да би се циљеви учинили достижним. Интегрални модели мерења корпоративних перформанси представљају скуп инструмената и технологија који се користе за мерење, контролу и вођење перформанси, како би се практично утврдили битни елементи на које модерне организације треба да утичу да би имале карактеристике организације високих перформанси. Да би се показало каква корист може бити од имплементирања модела управљања корпоративним перформансама, у овом раду биће анализирано пословање корпорације Металац из Горњег Милановца.*

Кључне речи: *интегрални модели, перформансе, варијабле, пословни успех.*

Abstract: *Implementation of business strategy is achieved through strategic activities which involve analytic research of variables (key factors of success) to be influences in order to realize strategic intentions and make the goals achievable. Integral models of measuring corporate performances are a group of instrumentants and technologies used to measure, control and manage performances in order to set important elements that should be influenced by modern organizations to ensure characteristics of a high performance organizations for themselves. In order to demonstrate the benefits of the implementation of a model of managing corporate performances this paper shall present the example of Metalac from Gornji Milanovac.*

Keywords: *integral models, performance variables, business success.*

УВОД

Мерење перформанси предузећа, као управљачка активност, саставни је елемент ефикасног процеса контроле и одлучивања. Ово мерење треба да обезбеди потребне повратне информације ради дијагностификовања проблема, али и откривања могућности

¹ ljiljana.arsic@pr.ac.rs

континуираног мерења и унапређивања перформанси. Резултати континуираног процеса мерења перформанси откривају ефекте стратегија и потенцијалне, неискоришћене могућности у предузећу. Доприноси појединих система мерења перформанси су умањени због присуства многобројних недостатака, али и због ширине концепта управљања. Систем мерила перформанси требало би да буде креиран тако да задовољи захтев избалансираности. Процес мерења перформанси омогућава предузећу да идентификује своје ресурсе којима располаже и да сагледа кључне факторе који утичу на његове перформансе.² У раду биће анализирани интегрални модели у функцији мерења корпоративних перформанси и њихова примена у изради стратегије компаније *Металац* из Горњег Милановца.

1. ИНТЕГРАЛНИ МОДЕЛИ МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ

Примена концепата интегралног менаџмент система, као и примена специфичних алата менаџмента, доприносе континуалном унапређењу ефективности и ефикасности пословних процеса у организацији. Ова унапређења заједно са пројектима реинжењеринга као коначан резултат имају континуалан раст организације као целине у различитим аспектима. За вредновање овог раста користе се различити системи мерења перформанси у којима се препознају различити концепти интегрисаног менаџмента. Финансијска мерила перформанси по правилу не задовољавају ефективан менаџмент обзиром да су усмерена на мерења последица, односно крајњих ефеката пословања.

Наиме, финансијска мерила омогућавају мерење остварених резултата у претходном периоду, али не пружају довољно квалитетне информације за унапређење перформанси предузећа у будућем периоду. Данас је развијен велики број различитих модела који укупну успешност предузећа посматрају много комплексније, користећи и финансијске, али и нефинансијске показатеље, распоређене у одређеном броју перспектива посматрања успешности предузећа. Савремени приступи мерења перформанси предузећа су знатно комплекснији, свеобухватнији, флексибилнији и самим тим боље прилагођени условима пословања предузећа у савременом периоду³. Недостаци ових савремених модела могу се отклонити

² Арсић, Љ., Милачић, Љ., (2008), *Могућност примена балансне карте за мерење перформанси предузећа у Србији*, Економски погледи, Економски факултет у Приштини-Косовска Митровица, НИЦЕФ, бр.2., стр.10

³ Пешаљ, Б., (2006), *Мерење перформанси предузећа-традиционални и савремени системи*, Економски факултет Београд, ЦИД, Београд, стр.49

њиховим повезивањем и интегрисањем, што води настанку нових, интегрисаних система за мерење перформанси предузећа.

Нова тржишта, стратегије, смањење профитабилности, нове технологије, редизајнирање пословног процеса и фокусирање на тзв. Три С модел (customers, competitors and change) условило је развој нових система мерења као што су Додата економска вредност (Ekonomic Value Added – EVA), Balanced Scorecard (BSC модел Kaplana и Nortona), Оквир за мерење пословне успешности Европског удружења за управљање квалитетом (European Federation for Quality Management (EFQM), Business Excellence Model (BEM), Baldrige – америчка национална награда за квалитет (Malcom Baldrige Framework).

Комбинацијом неких од ових модела добијени су интегрални модели за мерење перформанси као што су модел који настаје интегрисањем модела BSC и EVA или *Динамички мултидимензионални* оквир за мерење перформанси који је резултат комбинације BSC и модела *Димензије успешности* (у Србији то је Оскар квалитета).

Данас се у већем броју земаља примењује нова методологија која је развијена у Јапану тј. методологија *20 кључева*. То је холистички приступ побољшања који интегрише већину иницијатива које се данас користе за унапређење пословања предузећа. Програм *Двадесет кључева* обухвата 20 практичних и интегрисаних метода потребних за повећање конкурентности побољшањем производа и услуга, њиховом бржом испоруком и уштедама у производњи, што омогућава ниже цене по којима се они могу понудити на тржишту.

Суштина свих напред наведених модела је помоћ топ менаџменту у стварању и очувању финансијски здравих и конкурентних предузећа способних да опстану у условима непрестане турбуленције и промена на тржишту.⁴

2. МОГУЋНОСТ ИНТЕГРИСАЊА КОНЦЕПТА BSC И BEM

Концепти *Balanced Scorecard* (BSC) и оквир за мерење пословне успешности (BEM) представљају економске алате за мерење перформанси организације, а у циљу унапређења успешности. Концепти су дизајнирани тако да омогућавају топ

⁴ Арсић, Љ., Добричанин, С., (29-31, мај, 2009), *Примена BSC модела – битан предуслов у доношењу одлука топ менаџмента*, Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Универзитет у Београду, Технички факултет Бор, Зборник радова, Зајчар

менаџменту да путем ограниченог броја показатеља оцене перформансе и успешност предузећа. Међутим, суштина ова два концепта је битно другачија и долази до изражаја у процесу дизајнирања и имплементације модела.

Концепт Балансне карте⁵ омогућава процену перформанси изабраних активности за које се сматра да представљају кључне факторе остварења стратегијских циљева предузећа.

Модел ВЕМ успешност предузећа процењује на основу стандардног сета индикатора идентичног за све типове предузећа. Примена ВЕМ модела треба да укаже менаџменту на области и активности које су од стратегијског значаја за успешност предузећа и на које треба да се фокусира пажња менаџмента. Наведена разлика указује да је модел за мерење перформанси BSC у односу на ВЕМ знатно погоднији као основа за коју ће се везати и друге компоненте система управљања (буџетирање, планирање, награђивање). Подручја од стратешког значаја за успех предузећа битно се разликују у зависности од делатности. Употреба различитих показатеља које предузећа користе применом BSC концепта, онемогућава поређење са конкурентима (бенчмаркинг), што је главни недостатак BSC модела.

Могућност да предузећа бенчмаркују своје перформансе са конкурентима и својим претходним пословањем је велика предност ВЕМ модела. На основу наведених јаких и слабих страна описана два концепта – BSC и ВЕМ, могуће је уочити начин њиховог међусобног повезивања и допуњавања. Могуће је користити оба модела истовремено, али за различите намене, тако да се искористи снага модела, а да се недостатак допуни употребом другог модела. Модел BSC користити се као инструмент стратегијског управљања, а модел ВЕМ служи за дијагностификовање постојећег стања и поређење са конкурентима. *Парагон* консултантско удружење развио је модел *Value Performance Scorecard*. Овај модел представља интеграцију модела BSC и модела ВЕМ и мери перформансе организације на основу четири кључне перспективе: финансијска перспектива, перспектива задовољства потрошача, перспектива запослених и перспектива утицаја на друштво. Потребно је нагласити да значајан број предузећа за мерење перформанси и подршку процесу управљања користи управо комбинацију BSC модела и модела ВЕМ или Baldrige оквир (собзиром на сличности модела ВЕМ i Baldrige Framework).⁶

⁵ Крстић, Б. (2001), *Како применити балансну карту*, Пословна политика, стр.48-54

⁶ www.strategy2act.com

3. МОГУЋНОСТ ИНТЕГРИСАЊА КОНЦЕПТА BSC И EVA

Концепт BSC-а и EVA настали су истовремено, и данас представљају најпопуларније алате за доношење стратегијских одлука. BSC и EVA подједнак значај имају у процесу планирања и стратегијског управљања на свим нивоима у предузећу. Предност Балансне карте лежи у холистичком и системском приступу, не захтева посебна знања из области финансија и примењене економије, док је предност EVA концепта математичка прецизност. Комбинујући ова два модела, коришћењем њихових позитивних страна, можемо добити ефикаснију структуру предузећа и могућност за иновирање и унапређење пословања.⁷

Могућност синергије која настаје увођењем EVA концепта као кључног индикатора у финансијској перспективи BSC-а указује на то да ова два модела нису конкуренти већ представљају партнере за ефикасно стратегијско управљање. Дакле, теоретски посматрано, овај приступ је оправдан, а формално, укључивање EVA у структури BSC-а може да елиминише један од недостатака овог другог – недостатак фокуса на неке основне показатеље, који одражавају степен успеха предузећа.

Могућност повезивања два данас најпопуларнија концепта у области мерења перформанси, огледа се у коришћењу EVA као показатеља финансијских перформанси у оквиру модела BSC у процесу стратегијског управљања предузећем. Ова два приступа су веома компатибилна и могу дати савршенији модел за мерење перформанси и стратегијско управљање предузећем. Комбинација, која настаје интегрисањем наведена два концепта, може бити квалитетан инструмент за спровођење организационих промена и унапређење перформанси предузећа.

4. МЕТОДОЛОГИЈА ДВАДЕСЕТ КЉУЧЕВА

Метод 20 кључева представља отворен систем који може укључити и друге методе. Овај начин повезивања је неопходан јер се последњих двадесетак година у свету развило више модела континуираног побољшања, који би требало да помажу предузећима да унапреде пословање и постигну већи успех пословања и

⁷ Арсић, Љ., Милићевић, З., Милачић, С., (22. април, 2010), *The synergy of bcs and eva in the process of strategic management*, XV Интернационални научни скуп SM2010, Стратејски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту, Суботица -Палић.

ефикасност. Наиме, коришћење 20 кључева омогућава побољшање целокупног система, који укључује велики број приступа који се већ примењују у предузећу. Метод се може надоградити и може бити погодан за управљање променама на свим нивоима. Ова метода је комплиментарна са другим методама као што су: BPR, BSC, SMED, TPM, EPS, ISO 9000, JIT, CIP/Kaizen, TQM, EFOM.

Резултати примене показују да је метода компатибилна са другим методама, и да оне имају синергетске ефекте који утичу на повећање продуктивности и квалитета пословања, али уз смањење трошкова. Резултати примене се могу уочити на дуг рок, најчешће у периоду од пет година. Овај програм је универзалан и може се примењивати у производним и услужним предузећима, свих величина и у свим привредним секторима.

5. ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА КОРПОРАТИВНИМ ПЕРФОРМАНСАМА

Компанија *Металац а.д.* је холдинг са 12 зависних друштава, од којих су четири производна, а остала се баве трговином. Лондонски магазин Finance Central Europe већ неколико година сврстава *Металац а.д.* међу 100 најуспешнијих компанија у југоисточној Европи. На домаћем тржишту је међу првих 20. Када је у питању власничка структура *Металца а.д.* може се рећи да физичка лица учествују са 70% а правна лица са 30%. Учешће страних лица и инвестиционих фондова у укупном акцијском капиталу је 25%. Акцијама *Металца а.д.* се континуирано тргује на Београдској берзи, а берзански аналитичари оцењују да је реч о једној од најздравијих српских компанија⁸.

У већини зависних предузећа власништво *Металца* је 100%, осим у *Металац Металургији* где је власнички пакет *Металца* 82,36%, и *Металац Пролетеру* са 64,84%. Производња посуђа је *cor-business* а предузеће *Металац Посуђе* је један од најуспешнијих произвођача посуђа у Европи и апсолутни лидер на домаћем тржишту. Око 30% укупног прихода компанија остварује пре свега извозом посуђа, углавном у земље Европске Уније и Русију, затим САД, Аустралију. *Металац* је стратешки оријентисан на стални развој, што показују 40 милиона евра инвестиционих улагања само у последњих 15 година. Данас је јединствена фабрика која под истим кровом прави емајлирано, тефлонизовано и инох посуђе; инох судопере; више врста бојлера и картонску амбалажу. Компанија

⁸ www.metalac.com

Металац из Горњег Милановца завршила је 2008 пословну годину са оствареним извозом од 15,7 милиона евра, што је око 10 % мање од планираног због светске економске кризе⁹. Међутим, компанија *Металац* у 2010. без обзира на кризу повећала је производњу за 8%¹⁰. У табели 1 дат је приказ економских циљева компаније за период 2009/10, имајући у виду примену савремених интегралних модела мерења перформанси. На основу резултата истраживања утврђено је да компанија *Металац* запошљава је око 1600 људи, од којих је половина у најстаријој фабрици *Металац Посуђе д.о.о.*, која остварује скоро 50% прихода компаније. Сваки десети запослени има универзитетско образовање. Притом се непрестано улаже у сталну едукацију у циљу осавремењивања знања у свим областима. *Металац а.д.* је интегрисао системе управљања квалитетом и заштитом животне средине што потврђују TUV сертификати ISO 9001 и ISO 14001. Сертификате QMC/EMS имају и *Металац Посуђе д.о.о.*, *Металац Инко д.о.о.* и *Металац Принт д.о.о.* Планирање и управљање процесима засновано је на Baan ERP софтверској платформи, једном од најсавременијих информационих система за планирање и управљање процесима.

Управљање квалитетом и управљање заштитом животне средине као интегрисан систем део је укупног менаџмента у компанији *Металац а.д.* преко QMC/EMS и система информационих технологија обезбеђује брже пословне циклусе, чини их мерљивим и контролисаним. Примена светских стандарда квалитета и заштите животне средине за компанију је императив развоја. То је интегрални део пословне филозофије у којој управљање значи пре свега, управљање изграђеном свешћу да квалитет нема алтернативу. Систем менаџмента квалитетом у компанији урађен је уз задовољење захтева стандарда ISO 9001:2000, односно ISO 9001:2001. Док, систем менаџмента заштите животне средине урађен је уз задовољење захтева стандарда ISO 14001:2004 (ISO 14001:2005), укључујући и указивање на интеграцију система менаџмента квалитетом и система менаџмента заштитом животне средине (QMC/EMS).

⁹<http://www.biznisnovine.com/cms/item/stories/sr.html?view=story&id=28040§ionId=3&email=yes>

¹⁰ Магазин-Бизнис, (мај 2010), интервју са директором Петрашином Јаковљевићем, *Металац-Нема лепог живота без реалног рада*, стр.38.

**Табела 1: Економски циљеви компаније Металац- холдинг у
2009/2010 у (000)€**

<i>Металац (12 друш.)</i>	<i>Укупан приход</i>			<i>ЕБИТ</i>		<i>Бруто проф.</i>	<i>Нето проф.</i>	<i>Запослени</i>	
	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>%</i>	<i>Износ</i>	<i>%</i>	<i>Износ</i>	<i>Износ</i>	<i>Бр.</i>	<i>%</i>
<i>Металац Посуђе</i>	18.200	19.110	5,00	1.529	8,00	1.338	1.204	740	4,4
<i>Металац Принт</i>	1.970	2.085	6,00	62	2,97	62	56	60	0
<i>Металац Инко</i>	1.620	1.843	13,7	143	7,74	4	3	33	0
<i>Металац Бојлер</i>	2.490	3.048	22,0	69	2,26	17	15	62	8,7
<i>Производња</i>	24.280	26.086	7,44	1.803	6,91	1.421	1.278	895	3,2
<i>Металац Маркет</i>	6.760	7.474	10,5	68	0,91	4	3	172	-8
<i>Металац Траде</i>	2.780	2.950	6,00	650	22,03	650	585	24	0
<i>Металац Пролетер</i>	5.800	6.034	4,00	224	3,71	127	114	187	1,6
<i>Металац Металургија</i>	5.290	5.708	8,00	132	2,31	121	109	65	0
<i>Домаћа трговина</i>	20.63	22.166	7,42	1.074	4,85	902	811	448	3,8
<i>Металац- Маркет Подгорица</i>	1.770	1.863	5,00	10	0,54	10	9	17	5,9
<i>Промо-Метал Загреб</i>	900	1.000	11,0	13	1,31	13	10	7	16
<i>Метрот</i>	5.530	6.250	13,0	288	4,60	225	171	29	3,3
<i>Ино трговина</i>	8.200	9.113	11,1	311	3,41	248	190	53	1,9
<i>Укупна производња и трговина</i>	53.110	57.365	8,00	3.188	5,56	2.571	2.279	1.396	3,1
<i>Металац а.д.</i>	8.380	8.800	5,00	200	2,27	200	180	167	0
<i>Метпор</i>	100	250	150,0	3	1,20	3	2	9	50
<i>Металац холдинг</i>	61.590	66.415	7,82	3.391	5.1012	2.774	2.461	1.57	2,6

Извор: http://www.metalac.com/pgs/sr/izvestaji/strategija_razvoja/

Сертификација усаглашености система управљања квалитетом и заштитом животне средине са захтевима стандарда ISO 9001 и ISO 14001, врши се посебно по зависним предузећима и односи се на конкретне производне и услужне програме. Истарживање показује да је то једно од ретких предузећа где је извршена власничка трансформација, а које бележи сталан раст посебно последњих 15 година. *Металац* има конзистентан управљачки тим чији резултати стално потврђују две основне вредности: визионарство и предузимљивост.

Корпоративне вредности *Металца* из Горњег Милановца су:

1. Јасна визија и стратегија;
2. Рад, ред, слога и поверење;
3. Мотивисани кадрови;

4. Стално иновирање знања;
5. Поштовање партнера.

Саставни део пословне политике компаније су савремен приступ и нове пословне идеје. Посебан акценат компанија придаје кадровима, учењу и развоју. Већ десетак година заредом, запослени *Металца* усавршавају нове методе, инструменте и технике комуникације, продајне вештине, управљање пројектима и процесима, креирање и дизајн стратегија.

У раду је анализирана стратегија бизниса ове компаније која је пројектована за период 2007/2012 године. Стратегија се имплементира применом BSC модела, концепта успешности и стратегијским контролингом. Главни циљеви стратегије дати су у балансној карти при чему су перспективе за сваку пословну јединицу дате као: финансијска, маркетинг, развојна и процесна перспектива.

Одабрана стратегија компаније је стратегија диференцирања понуде са фокусом на трошкове која обухвата:

- Стратегију лидера у грани у емајлираном посуђу и побољшање конкурентске позиције,
- Стратегију амбициозних следбеника у изабраним тржишним сегментима,
- Стратегију коришћења различитих канала продаје,
- Дизајнирање нових производа високих естетских захтева и стандарда квалитета и
- Високи квалитет, врхунски дизајн, квалитетан сервис и послепродајне услуге, брзу реакцију и брз одговор купцима.

У табели 2 дат је приказ финансијске перспективе за *Металац Посуђе*. Предузеће *Металац-Посуђе* се бави производњом и остварује више од 40% пословног прихода компаније. При чему су основни циљеви повећање укупног прихода, рентабилности и ликвидности, а као мерила перформанси коришћени су нето пословни приход, EBIT, EBITDA, Cash-flow.

Иницијативе за период 2007/12 су:

- Тржишним активностима и обрадом појединих тржишта обезбедити стварање задате реализације, а самим тим и укупан приход.
- Дефинисати низ активности за контролу трошкова пословања како их обнављати из године у годину, како би се остварили задати параметри рентабилности.
- Дефинисати политику набавке и продаје и контролисати примену тако да се обезбеди потребна ликвидност.

Табела 2: Финансијска перспектива Металац-Посуђе за период 2007/12

Циљ	Мери-ла	Задаци			Иницијативе
		2007	2012	12/07	
Повећати укупан приход	Нето Пословни Приход	26.636	37.77	1,42	-Тржишним активностима и обрадом појединих тржишта обезбедити стварање задате реализације, а самим тим и укупан приход. -Дефинисати низ активности за контролу трошкова пословања како их обнављати из године у годину, како би се остварили задати параметри рентабилности. -Дефинисати политику набавке и продаје и контролисати примену тако да се обезбеди потребна ликвидност.
Повећати рентабилност	ЕВИТ	2.424	4.604	1,90	
	ЕВИТID А	2.465	4.942	2,00	
Повећати ликвидност	Cash-flow	103	151		

Извор: http://www.metalac.com/pgs/sr/izvestaji/strategija_razvoja/

Табела 3: Финансијска перспектива компаније Металц Холдинг за период 2007/12 (збирно) у хиљадама €.

Циљ	Мерила перформанси	Задаци		
		2007	2012	12/07
Повећати укупан приход	Нето пословни Приход	59.866	100.759	1,68
Повећати рентабилност	ЕВИТ	7.081,25	14.5022	2,05
	ЕВИТIDА	12.428	5.042,43	2,46

Извор: http://www.metalac.com/pgs/sr/izvestaji/strategija_razvoja/

У табели 3 дат је приказ финансијске перспективе целокупне компаније *Металац Горњи Милановац*, при чему су обухваћена сва 12 зависна друштва, за период 2007/12 године. При чему су обједињени: циљеви, мерила, задаци и иницијативе како би се

реалније сагледале могућности имплементирања стратегије у условима неизвесности и светске економске кризе.

Имајући у виду да компанија добар део своје производње пласира на инострано тржиште, уочава се утицај економске кризе на пословање и развој компаније.

Компанија *Металац* у 2009. години је остварила нето добит од 241,84 милиона динара након 171,58 милиона у 2008 години. У претходној години компанија је остварила пословни приход од 578 милиона динара при чему је приход од продаје био 310,39 милиона, што се види из биланса успеха. Што је знатно више ако се има у виду да је у 2008. пословни приход *Металца* био 559,86 милиона динара од чега 291,14 милиона од продаје. Пословни расходи предузећа из Горњег Милановца у претходној години су достигли 505,48 милиона динара у поређењу са 554,29 милиона у 2008. години¹¹. Ови резултати показују да се компанија опоравља од удара светске економске кризе.

ЗАКЉУЧАК

Можемо закључити да примена интегралних модела мерења перформанси омогућава компанијама да сагледају своју будућност пратећи и мерећи своје пословне резултате и квалитет. Примена интегралних модела делује проактивно на промене из окружења, и при томе помаже топ менаџменту у процесу стратегијског управљања.

Компанија *Металац* из Горњег Милановца представља добар пример предузећа које је приватизовано, а да је при томе конкурентно. То потврђује његов рејтинг на домаћем и међународном тржишту. Успешност компаније огледа се у примени различитих модела, техника и инструмената у процесу стратегијског управљања. Међу алатима које у стратегијском управљању примењују менаџери ове компаније су свакако концепт BSC, EVA и модел *пословне успешности* преко којих она постаје организација високих перформанси. Редизајнирање пословних процеса, усавршавање кадрова и побољшање квалитета основа су пословне филозофије успешне компаније као што је *Металац* из Горњег Милановца, мада се смо мишљења да би методологија 20 кључева могла да да резултате јер већи број компанија у Словенији и Хрватској који примењују ову методологију су врло конкурентне.

¹¹Cantino, V., (2009), Корпоративно управљање, мерење перформанси и нормативна усаглашеност система интерне контроле, Дата Статус, стр. 25.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арсић, Љ., Добричанин, С., (2009), *Примена BSC модела – битан предуслов у доношењу одлука топ менаџмента*, Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Универзитет у Београду, Технички факултет Бор, Зборник радова, Зајчар
2. Арсић, Љ., Милачић, Љ., (2008), *Мogućност примена балансне карте за мерење перформанси предузећа у Србији*, Економски погледи, Економски факултет у Приштини-Косовска Митровица, НИЦЕФ, бр.2., стр.10
3. Арсић, Љ., Милићевић, З., Милачић, С., (22 април, 2010), *The synergy of bcs and eva in the process of strategic management*, XV Интернационални научни скуп SM2010, Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту, Суботица –Палић
4. Крстић, Б., (фебруар, 2001), *Како применити балансну карту*, Пословна политика
5. Магазин Бизнис, (мај, 2010) интервју са директором Петрашином Јаковљевићем, *Металац-Нема лепог живота без реалног рада*
6. Пешел, Б., (2006), *Мерење перформанси предузећа-традиционални и савремени системи*, Економски факултет, ЦИД, Београд
7. Cantino, V., (2009), *Корпоративно управљање, мерење перформанси и нормативна усаглашеност система интерне контроле*, Дата Статус
8. FINANSIJE дана 31.03.2010 <http://www.capital.ba/veca-dobit-metalca/>
9. <http://www.biznisnovine.com/cms/item/stories/sr.html?view=story&id=28040§ionId=3&email=yes>
10. <http://www.metalac.com/pgs/sr/izvestaji/akcije/>
11. http://www.metalac.com/pgs/sr/izvestaji/strategija_razvoja/
12. <http://www.strategy2act.com/>
13. Kaplan, R., Norton, D., (2006), *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
14. Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, NY: John Wiley and Sons
15. Shinder, M., Dowell, D., (1999), *EVALution*, Stern Stewart Europe Limited, V₀1, april

Рукопис приспео: 22.05.2011.
Одобрен за штампање: 25.05.2011.