

ОДРЖИВОСТ ПОСЛОВАЊА КАО УПРАВЉАЧКИ ПРИОРИТЕТ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ*

SUSTAINABILITY BUSINESS DEVELOPMENT AS A PRIORITY MANAGEMENT ORGANIZATION

Звездина Симић¹

Економски факултет Косовска Митровица, Србија,

Славомир Милетић²

Економски факултет Косовска Митровица, Србија,

Сажетак: Циљ рада јесте да укаже на чињеницу да је у актуелним условима привређивања одрживост пословања кључни приоритет сваке организације. Суштински изазов који стоји пред њима нису борба на тржишту, ликвидност, недостатак капитала, повећање добити, мотивација запослених, нити било који други проблем са којим су се суочавале у блиској прошлости, већ одрживост пословања који имају и како њиме квалитетно управљати. Спознаја о овој чињеници неопходна је да битише код сваке организације и, да исте преваладају све друге захтеве и краткорочне циљеве које имају.

Овај след указује да одрживост пословања организације треба да буде преваходни приоритет и да све треба да стреми ка томе. Из перспективе иновативне организације, фокус у раду је дат на моделу који интегрише друштвену одговорност и одрживи развој у стратегију организације. Таква стратегија у одговарајућем балансом моделу мора бити усредсређена на индикаторе из неколико кључних перспектива које доприносе расту и развоју, интерним процесима и односима са клијентима, са видљивим економским циљевима.

Кључне речи: организација, одрживи развој, одрживост, стратегија организације, стратегијско управљање, друштвена одговорност.

Abstract: The purpose of this scientific paper is to point the fact that in the current economic conditions of earning, sustainability of the business a key priority of every organization. The essential challenge before them is more than a struggle for market, liquidity, lack of capital, increase profit, employee motivation, or any other problem we have faced in the recent past, challenge is the sustainability of the business, and how to manage well.. Forasmuch the previously listed cognitions, every organization should be aware of these facts, and organizations must overcome all the other demands and short-term goals they have..

This indicates that sustainability of the business should be major priority, and strive with full capacity to realise that goal. From the perspective of an innovative organization, the focus of the paper presents a model that integrates social responsibility and sustainable development strategy in the organization is. Such a strategy in proper balance model must be focused on a few key indicators of perspectives that contribute to growth and

* Рад саопштен на Међународном научном скупу ИПЕС-СР 2013, 9-10.11.2013. у Косовској Митровици

¹ zvezdica.simic@pr.ac.rs

² slavomir.miletic@pr.ac.rs

development, internal processes and relationships with customers, with obvious economic goals.

Key words: *organization, sustainable development, sustainability, strategy of the organization, strategic management, corporate social responsibility.*

УВОД

Како би оствариле резултат односно увећале профит организације троше како дате им, тако и стечене ресурсе. Притом се сусрећу са бројним тржишним изазовима да неки ресурси, услед претеране и нерационалне експлоатације и лошег квалитета управљања нестану. Само повећање добити на дужи период, не мора да значи успешан бизнис, напротив уколико се префорсира може значити и нестанак организације са пословне сцене. Отуда се као кључни ризик за пословање сваке организације издваја одрживост бизниса који имају. Спознаја о овом чињеничном стању круцијална је за сваку организацију, како би иста превзишла друге захтеве и остале циљеве. Уколико су услови за бизнис неповољни, сви пројектују краткорочно виђење пословне ситуације, међутим потребно је форсирати дугорочну опцију уз адекватно управљање организацијом без обзира на тешкоће на које се наилази.

У раду се указује да свака организација свој одрживи развој дефинише другачије. Прецизније свака то ради из своје стратегијске перспективе, циљајући да се избегне ризик недостатка ресурса, загађења околине и сл. Стога организације морају постати кључни покретачи иновација и одрживог развоја у нашем друштву. У тој ситуацији тежиште се помера од раста и развоја ка стратегијском управљању одрживим развојем и пословању кроз кључне перспективе. Реч је о моделском приступу који у себи интегрише друштвену одговорност и одрживи развој у стратегију фирме, усмерену на показатеље из перспективе која подстиче раст и развој, интерне процесе и адекватне односе са клијентима, са очекиваним финансијским консеквенцама.

Кроз стратегијско управљање и синергетско реализовање пословних циљева, овај модел кроз одржив раст организације, спаја три стуба одрживог развоја у јединствен модел стратегијског менаџмента. Фигурира неколико опција модела које се међусобно разликују у смерницама како најбоље утемељити показатеље и колики им тежински фактор дати тако да се добије најбољи баланс између обавезе за одрживим развојем и тежње за профитом.

1. СТРАТЕГИЈСКО ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ УСЛОВИМА У ОКРУЖЕЊУ

Савремене организације на тржишту се разврставају на оне фокусиране искључиво на профит, преко оних које схватају важност и делују проактивно у сфери друштвено одговорног пословања, до оних које су вођене обавезом да истодобно побољшају организацију, друштвену заједницу и животну средину.³ У датом контексту, да би избегле бројне проблеме и опстале у бизнису, организације се морају структурирати на начин да се континуирано кроз стратешке планове прилагођавају претњама и шансама које намеће владајуће окружење. Концепт "тростуки ред" (енгл. *triple bottom line*) представља оквир који организацији стоји на располагању да одговори овим потребама и могућност да се уз финансијске резултате укључе и резултати друштвено одговорног пословања. До сада се то није односило на конкурентску стратегију фирми што је то свакако проблем.

Овај концепт као нови поглед на бизнис, укључује планирање, управљање и извештавање о резултатима пословања кроз економски стуб (продаја, профит...), животна средина (загађење...) и друштвена заједница (радни услови...). С обзиром да организација добија оно што може квантификовати, намеће се питање: Да ли она мери праве ствари? У том следу, треба установити показатеље који дају одговоре на ово питање и, који ће компанију усмерити ка одрживом развоју. Анализом очекивања за друштвено одговорне активности, користећи исти модел који користе за управљање пословним одлукама, организације долазе до сазнања да је такво пословање много више од трошка или ограничења за бизнис. Притом је оно често извор бројних могућности, иновација и конкурентске предности.⁴

Недостатак интеракције одрживог развоја са пословним успесима организације у датом моделу актуелни је проблем. Да би опстала организација мора да креира стратегију одрживог развоја која треба да је у потпуности укључена у пословну стратегију, на начин да се јасно идентификује кроз извршење исте, што битише у стратешки постављеном баланс scorecard систему.

На могући пословни ризик, руководство фирми реагује свим расположивим средствима, до нивоа у којем се рефлектује пораст утицаја заштите животне средине на тржишне околности. Доста је тешко покренути све запослене у организацији, да следе управљачку

³ Willard, B., (2005), *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buyin*, New Society Publishers

⁴ Porter, M., & M. R. Kramer, (2006), *Strategy and Society - The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility*, Harvard Business Review.

стратегију која је друштвено одговорна и одрживо оријентисана. Ту су и проблеми везани за промену свести менаџера који су задужени за реализацију и мерење пословних циљева међу којима је кључни циљ одрживи развој и коју вредност има оваква стратегија за бизнис.

2. МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ И СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Представљен као опциони концепт мерења перформанси организације и стратегијског менаџмента који балансира између финансијских мера (мере активности из прошлости) и операционих мера (покретаче будућих перформанси), модел баланс scorecard систем помаже контролисању корпоративних перформанси у више области истовремено.⁵ Операционе мере могу имати квантитативне и квалитативне мере, финансијске и нефинансијске показатеље. Модел је генерички и темељи се на претпоставци да ефикасно коришћење капитала није кључни фактор остваривања конкурентске предности фирме, већ су друге варијабле, пре свих, интелектуални капитал, иновативност, оријентација ка клијентима постали далеко значајни.⁶ Како би успоставили везу са стратегијом организације неопходно је да њени менаџери буду укључени у идентификовање кључних показатеља. Свакако, најпре треба одредити шта се жели да се мери, како ће се то мерити и колико је то битно за успех фирме. Након идентификовања показатеља потребно је исте повезати у смислену целину да би се утврдило колико је организација успешна.

Мерењем стратегијских резултата који дају одговор на питање да ли организација повећава конкурентност и јача своју тржишну позицију, може се извршити оцена ефикасности фирме. Развијањем стратегијских мапа⁷ којима се управља организацијом уз помоћ стратегијских циљева, (слика бр. 1), креиран је оквир за дескрипцију како менаџмент помоћу формулисане стратегије повезује неопипљиву имовину са процесом стварања вредности.

Опциони концепт мерења перформанси организације и стратегијског менаџмента обухвата разумевање четири перспективе (перс-

⁵ Schaltegger S., & F. Liideke-Freund (2011), *The Sustainability Balanced Scorecard*, Centre for Sustainability Management

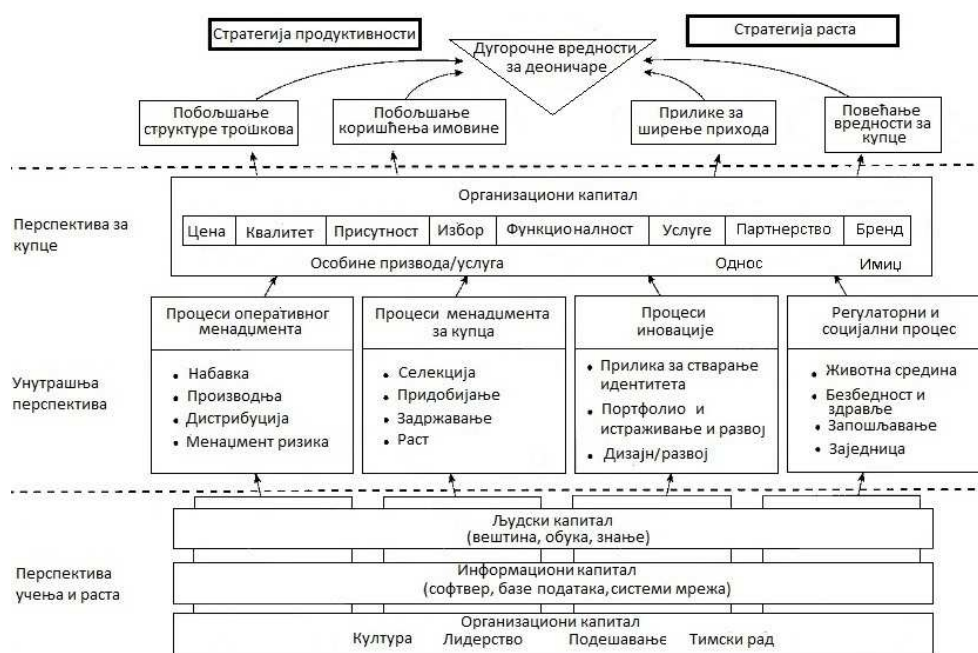
⁶ Figge, F., T. Hahn, S.; Schaltegger, M.; Wagner (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard - Theory and Application of a Tool for Value Based Sustainability Management*, University of Lueneburg,

⁷ Kaplan, R. & D. Norton, (1992), *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, Harvard Business Press, No. 92105.

перспектива учења и рада, интерна, финансијска и перспектива клијента) чијим реализовањем се остварују стратегијски циљеви фирме.

Финансијска перспектива показује колико примена дате стратегије доноси жељени финансијски резултат. У исто време ова перспектива указује колико предметна стратегија крчи пут да ефекти у осталим перспективама воде до финансијских резултата.⁸

Слика 1.: Стратегијска мапа



Прилагођено према: www.knjizara.com/.../132297_Intelektualni+kapital+-+ticaj+na+konkur...

Перспектива клијента указује на који начин организација стратегијски настоји да стигне до својих клијената и оствари увећано тржишно учешће. Кроз индикаторе који квантификују стање и односе на тржишту, ова перспектива даје увид у то колико су клијенти задовољни оним што организација ради.

Интерну перспективу карактерише процесни приступ и систем менаџмент квалитета, издвајајући главне процесе уз помоћ којих фирме успевају да задовоље потребе клијената на циљаним тржиштима. Свака фирма дефинише кључне обавезе којима подстиче реализацију перспективе купца и финансијских

⁸ Kaplan, R. & D. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press

перспектива, постваљајући мерила која доприносе расту. Остварени резултати показују колико су ефикасни процеси и колико фирма успешно ради оно што је планирала да оствари.

Да би организација остварила високе перформансе у наведеним перспективама, перспектива учења и раста мора да изнедри потребну иновативну инфраструктуру. Овај циљ могу реализовати стручни, посвећени, мотивисани лидери и запослени у организацији, уз квалитетан информациони систем и са међуљудским односима базираним на снажној култури организације.

Баланс scorecard је управљачки систем који активира енергију, способности и посебно знање усмеравајући га ка реализацији стратегијских циљева. Дакле, све се своди на мерење остварених ефеката организације. Описани модел је тако постављен да тежи побољшању коначног резултата, на начин да ако се нешто не мери, тиме се не може ни управљати. Кроз идентификовање шта се мери и зашто, те како су повезане активности у целој организацији, оцењује се како то што се мери утиче на коначни резултат.

3. МЕНАЏМЕНТ ОДРЖИВИМ РАЗВОЈЕМ

Да би се организација успешно развијала њоме ефикасно треба да се управља,⁹ тј. да све перспективе истовремено дају добре резултате. Ефикасно управљање значи потребу да се корпоративне перформансе интегрално побољшавају у свим стубовима одрживог развоја (економском, животне средине и друштва). Модел у смислу интегрисања сва три стуба одрживог развоја отвара могућност менаџмента базираног на вредности. Менаџмент одрживим развојем који умањује вредност фирме и опажа се као трошак трајаће само док организација успешно послује, а то није одрживо на дужи рок.

Да би био успешан менаџмент одрживим развојем мора да представља конкурентску предност организације. Темелјен на вредности он тежи да одговори проблему корпоративног доприноса одрживог развоја у смислу да то буде саставни део стратегијског управљања. Чињеница да свака организација идентификује свој одрживи развој из своје перспективе, захтева да показатељи учинка морају бити одабрани у складу са стратегијом и сврхом сваке појединачне организације или њеног дела за који се дефинише стратегија.¹⁰ Описани bsc систем је средство у ком су главни

⁹ Cho, J. J. & V. Pucik, (2005), *Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value*, Strategic Management Journal. 26(6); 555-575.

¹⁰ Epstien, M. & P. Wisner, (2001), *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, Environmental Quality Management

елементи за стварање вредности повезани и интегрисани у јединствени циљ.¹¹

Управљање организацијом уз помоћ баланс scorecard система подразумева да у сваку перспективу која се мери укључи се оно што је кључно за фирму, како би се одрживо развијала и наставила да расте и опстаје у наредном периоду. У том смислу издвајају се две додатне опције за укључивање одрживог развоја у систем. Једна је да се формира перспектива која функционише изван финансијске перспективе, а очитује се преко утицаја који организација има на друштво у којем живи. Реч је о компоненти везаној за организације које нису профитно усмерене и које имају тешкоћа у имплементацији баланс scorecard методологије због финансијског аспекта који треба да се замени преко утицаја на друштвену заједницу. Друга опција је да се у све кључне перспективе укључе сегменти заштите животне средине и друштвене одговорности као важне стратегијске мере управљања организацијом.¹²

Показатељи који се оваквим приступом нађу у кључним перспективама морају постати део стратегијског плана организације из којег се идентификују. Рецимо, ако је циљ фирме да пласира на тржиште производе који су усмерени ка заштити животне средине, удео на тржишту у перспективи клијента представља меру која је друштвено одговорна. Да би се избегла лоша конверзија стратегије у показатеље, битно је да исти буду јасно дефинисани. Ако је циљ да се концепт примени као део већ постојећих перспектива битно је да се одреди тежински фактор свих кључних аспеката.

4. УПРАВЉАЧКЕ ПЕРСПЕКТИВЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Реалне перспективе одрживог развоја организације одраз су компанијског виђења владајућег окружења и места које проналази у њему. Да би дефинисала показатеље за перспективу одрживог развоја менаџмент организације мора бити у сталној интеракцији са свим заинтересованим странама како би дошла до кључних циљева и реалних мера. Јасно је да циљеве за перспективу одрживог развоја ниједна компанија не може да идентификује унутар себе, већ их њихов менаџмент мора пронаћи у владајућем контексту. Кроз перспективу одрживог развоја менаџмент фирме мора да одговори

¹¹ <http://www.balancedscorecard.org/>

¹² Kaplan, R. & D. Norton, (2001), *The strategy-focused Organizations: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Bus. School Press

на питање да ли су остварени циљеви повезани са прокламованим односом према друштвеној заједници.

Сама по себи перспектива учења и раста представља будућност коју носи одрживи развој организације. Ниједна фирма не може одржати своје пословање без континуираног оспособљавања запослених и ефикасног управљања. Ова перспектива је основ баланс scorecard методологије, на коју се надограђују остале перспективе. Управљање талентима, задржавање кључних људи и прилив квалитетних кадрова чини базу за даље развијање организације. Идентификовањем показатеља који пресудно доприносе одрживом развоју ствара се оквир да се њима на даље ефикасно управља.

За перспективу процеса везују се питања којом се мери оно што организација ради. Притисак конкуренције, софистициране информатичке технологије, инвентивност, захтеви са тржишта пре свих мењају начин на који се раде ствари, мењају се процеси и постојеће процедуре организације. Све ово тражи одговоре на питања: Да ли су процеси које је организација дефинисала стабилни, како их је могуће унапредити, како ће изгледати у наредном периоду и како њима ваљано управљати? Ако нису одрживи и ако се настави по постојећим процедурама ризик за неуспехом се увећава. Зато менаџмент организације мора да лимитира ризик и усредсреди се на могући успех у будућности. Нпр., менаџмент фирме може одлучити да не улаже у ИТ, међутим. Међутим ако у једном тренутку буде на то принуђен, биће суочен са чињеницом да је пропустио више година улагања у исту. Питање је онда да ли организација може да поднесе ту инвестицију и може ли да опстане у таквим околностима? Како се организација односи према својим клијентима (перспектива клијената) цени се на бази очекивањима у наредном периоду. Стога, односе са клијентима треба градити на основу међусобног поверења и дугорочно. Помоћу одговарајућих процедура менаџмент организације треба да ради са постојећим клијентима у циљу постизања заједничких резултата у наредном периоду.

Финансијска перспектива у крајњем одражава резултат рада запослених у компанији, кроз спроведене процесе и у интеракцији са клијентима. Кроз ову перспективу оцењује се успех организације који мора бити повезан са одрживим развојем. Дакле, неопходно је да менаџмент организације објасни како њен одрживи развој утиче на повећање финансијских перформанси.

Одрживи развој организације је кључна стратегијска активност њеног менаџмента и неопходно је у свим опцијама имати избалансиран раст који ће испунити ову сврху. Тај раст уједно мора бити друштвено договоран и мора чувати животну средину и

локалну заједницу, развијајући их паралелно са развојем организације. Самим тим перспектива одрживог развоја третирана као пета перспектива укључује показатеље који су битни за одрживи развој организације. а који се примењују на четири описане перспективе које треба да омогуће пројектовани одрживи развој.

Оваквим приступом уочљиво се повећава значај одрживог развоја организације јер је баланс scorecard систем стратегијски повезан. Наиме, као генерички модел¹³ могуће га је користити и на организације којима финансијске мере нису најважнија сврха постојања. То значи да на пословање компаније јак утицај имају аспекти друштвене одговорности и заштите животне средине, због чега је важно да се јасно идентификује перспектива помоћу које фирма одговара тим изазовима и да се иста формулише.

Табела 1.: Опције одрживих показатеља кроз призму различитих перспектива

<i>Перспектива учења и раста</i>	понуђене иновације, нови патенти, % добити који се издваја за образовање, одлив кључних људи, задовољство запослених, број иницијатива запослених у вези одрживог развоја...
<i>Перспектива клијената</i>	задовољство клијената, перспектива тржишног раста, снага брэнда...
<i>Финансијска перспектива</i>	профитна стопа, % прихода у односу на водећег купца, пословна добит...
<i>Интерна перспектива</i>	број нових предлога за побољшања, % искоришћености процеса, остварена вредност, % сертифицираних добављача...

Како се од перспективе одрживог развоја разграђују остали индикатори, у пословању компанија присутна је све већа усмереност ка стратегији одрживог развоја, јер врхом приоритета не доминира финансијски аспект већ одрживи развој. При креирању одрживог стратегијског развоја могуће је градити изведене облике генеричког модела, односно перспективе за заштиту животне средине и/или друштвену одговорност. У том случају битан је видљив утицај на стварање вредности. Уколико свака опција остане сама за себе, онда

¹³ Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard -Theory and Application of a Tool for Value Based Sustainability Management*, University of Lueneburg

нема стратегијски одрживог развоја,¹⁴ нити постоји склад између економског раста са очувањем животне.

5. ПРЕВОЂЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ У ПРАКСУ И ОСТВАРИВАЊЕ ЦИЉЕВА

Како би остварила зацртане циљеве, за сваку организацију битно је да препозна значај сопственог одрживог развоја и потребу очувања животне средине и друштвене одговорности. Реч је о јасном стратегијском опредељењу и одабиру адекватних циљева. То значи да компанија претходно мора да формулише своју стратегију, с обзиром да баланс scorecard систем није алат менаџмента фирме којим се формулише стратегија. Сврха овог система је превођење стратегије у праксу и реализација пројектованих резултата. После тога, могуће је применити неку од варијанти описаних модела којим ће се остварити жељени резултати. Избор методологије зависи од специфичности организације и стратегијског приступа.

Када је организација велика или локацијски подељена први корак код реализације баланс scorecard система, који је структуриран преваходно за профитне центре, јесте да се изабере сегмент фирме на који ће се прво примењивати. Код малих и средњих организација, подразумева се да се исти примењује на целу фирму. После одабира компаније или њеног дела неопходно је означити кључне аспекте њеног утицаја на животну средину, друштво и локалну заједницу. Затим је неопходно утврдити показатеље за сваку перспективу појединачно користећи потребне менаџерске алате.¹⁵ Креће се од одређивања критеријума за финансијску перспективу, а завршава се критеријумима за "нетржишну перспективу." Процес који почиње избором организационог дела, дефинисањем аспеката и мерењем прилагођености стратегије, а завршава се креирањем и повезивањем индикатора за "нетржишну перспективу". С обзиром на потребу развоја свести о важности одрживог развоја, на слици 2. приказане су фазе процеса реализације планираних циљева применом sbcs.

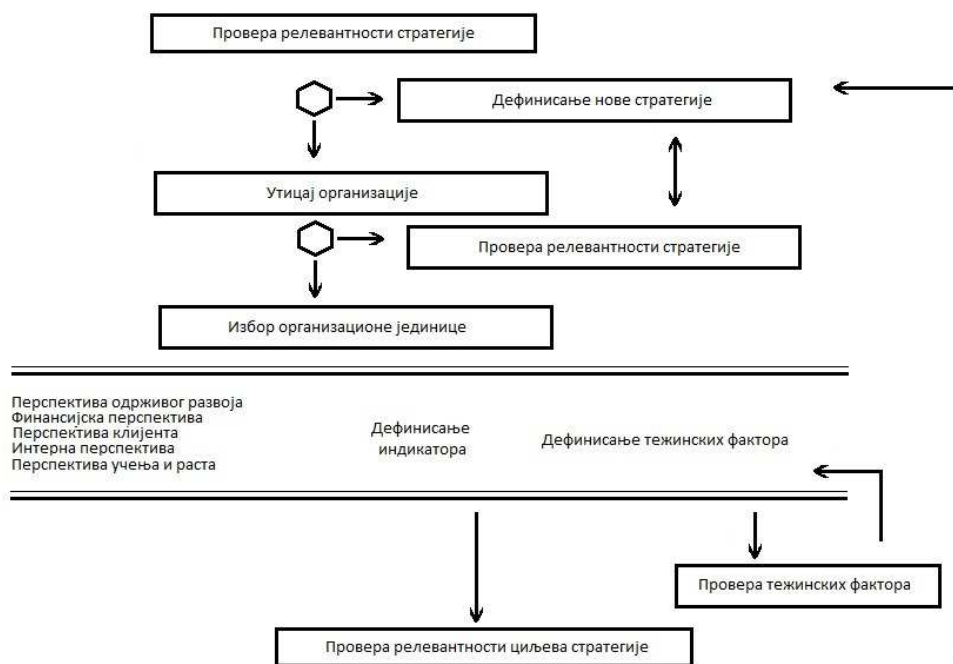
Најважније је да менаџмент и запослени имају свест о томе да организација мора одрживо да се развија, котинуирано да расте и има јасну будућу перспективу. Први корак руководства је да утврди да ли организација има стратегију која је релевантна кроз

¹⁴ Kaplan, R. & D. Norton, (2001). *The strategy-focused Organizations: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Bus. School Press

¹⁵ Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard - Theory and Application of a Tool for Value Based Sustainability Management*, University of Lueneburg,

перспективу одрживог развоја. Ако то није случај неопходно је поново формулисати стратегију организације. Потом треба измерити њен утицај на очување бизнис контекста. Следи оцена да ли поново дефинисана стратегија одговара утицајима организације. Из ова два корака проистиче менаџерска одлука да ли ће се bscs применити на целу организацију или на њен сегмент. Ако се креира модел са пет перспектива, прво се дефинишу показатељи перформанси за перспективу одрживог развоја или се у оквиру четири перспективе увек дефинише и показатељ који је везан за ту перспективу. Након дефинисања и повезивања свих индикатора одређују се тежински фактори, уз напор да се успостави баланс и избегне лош резултат.

Слика 2.: Процес формулисања СБСЦ



Прилагођено према: Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner (2002), The Sustainability Balanced Scorecard Theory and Application of a Tool for Value Based Sustainability Management, Univer. of Lueneburg

Презентован моделски приступ даје баланс како би се испунили сви стратегијски циљеви, а ако се то остварује кроз извештај о одрживом развоју он постаје узор помоћу којег се могу ефективно и ефикасно мерити показатељи и спрематити за извештај. Одрживи показатељи перформанси у извештају могу се разврстати на економске, очување животне средине и друштвене категорије. Друштвени индикатори даље се могу сегментирати на рад, друштво

и утицај прозивода; док се категорија очувања животне средине даље дели на материјале, енергију, воду, биодиверзитет, емисије, отпад, транспорт и др. Свакако, неопходан је менаџерски приступ¹⁶ како би све категорије биле интегрисане у извештају.

6. ЗАКЉУЧАК

Кључни ризик за пословање сваке организације је одрживост бизниса који имају. У циљу отклањања овог ризика менаџмент организације треба одрживост пословања да третира као управљачки приоритет развоја. Неопходно је да руководство има свест о томе да су ресурси лимитирани и да их треба пажљиво користити и колико је то могуће обнављати. Уколико се прецизно идентификује циљ организације и доследно реализују активности да би га постигли, умањује се ризик од неуспеха. Произилази да, уколико је одржив развој организације јасан и третиран као циљ водећег приоритета, и изнова континуирано подржан активностима којима се тежи да се тај циљ реализује, све то повећава вероватноћу за успехом.

Чињеница је да то не може бити (и није) јединствен циљ, већ увек састављен од више њих, с обзиром да садржи различите заинтересоване стране и заједницу у којој организација обавља бизнис. Интеграција збирних циљева такође одређује одржив развој организације у средини у којој функционише. Презентовани sbcs није модел за формулисање стратегије, али пружа опције да оно чему организација стреми и што је њен менаџмент планирао стратегијом, да ефикасно имплементира у пракси како би се оствариле пословне перформансе. Приказано је више опција како се то може остварити. Као менаџерски алат, sbcs пружа руководству организације слику о томе како су реализовани планирани циљеви и, како утиче на развој свести код запослених у смислу интеграције помоћу које се реализују мере заједничке стратегије. Применом модела увећава се вероватноћа да се организација стратегијски одрживо развија.

ЛИТЕРАТУРА

1. Cho, J. J. & V. Pucik, (2005), *Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value*, Strategic Management J.
2. Epstein, M. & P. Wisner, (2001), *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, Environmental Quality Management

¹⁶ Sustainability Reporting Guidelines, (2012). Version 3.1/EOSS

3. Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, M. Wagner (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard - Theory and Application of a Tool for Value Based Sustainability Management*, University of Lueneburg
4. Kaplan, R. & D. Norton, (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Press, No. 92105.
5. Kaplan, R. & D. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press
6. Kaplan, R. & D. Norton, (2001), *The strategy-focused Organizations: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press
7. Porter, M., & M. R. Kramer, (2006), *Strategy and Society - The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility*, Harvard Business Review.
8. Schaltegger S., & F. Liideke-Freund, (2011), *The Sustainability Balanced Scorecard*, Centre for Sustainability Management
9. Willard, B., (2005), *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buyin*, New Society Publishers
10. Sustainability Reporting Guidelines, (2012). Version 3.1/EOSS
11. <http://www.balancedscorecard.org/>

Рад је примљен: 15.08.2014.

Рад је прихваћен за штампање: 15.10.2014.