

Pregledni naučni rad  
UDK:005.5+005.31  
DOI:10.7251/ZND2106254K

## ULOGA OPERATIVNOG MENADŽMENTA U RADU KOMPANIJE KROZ PRIMJENU IZBALANSIRANE KARTE MJERILA

*Dr.sc. Adnan Kamerić,<sup>141</sup>*  
*Sveučilište/Univerzitet "VITEZ"*  
*d.o.o. "Dolar" Company Kalesija*

***Apstrakt:** Izbalansirana karta mjerila (BSC) se najjednostavnije može objasniti kao koncizan ali integralan prikaz određenog broja ključnih karakteristika (pokazatelja), koji sa jedne strane omogućavaju efektivan način prevođenja vizije i strategije u mjerljive ciljeve i pokazatelje njihovog ostvarivanja, a sa druge strane jednostavno upoznavanje svih zainteresovanih strana, a prije svega zaposlenih, sa vizijom kompanije i njihovom ulogom u ostvarivanju ciljeva kompanije i koristima koje iz toga proizilaze. Takođe, važno je shvatiti BSC ne samo kao prikaz fiksno postavljenih ciljeva ili rigidno zacrtanih tačkaka u budućnosti, već da primjena ovog koncepta treba da služi kao ilustracija vizije i misije, te kompletnog procesa planiranja u njihovom ostvarivanju. Kao što i samo planiranje treba biti fleksibino da bi se zacrtani planovi mogli prilagoditi dinamičnim i promjenjivim uslovima poslovanja, tako i BCS treba da ukaže na posljedice različitih pravaca akcije pojedinih dijelova organizacije i njihovu međusobnu uslovljenost. Upravo i cilj ovog rada jeste da ukažemo na sve prednosti i karakteristike ovog koncepta koji se odnosi na operativni menadžment i njegovo funkcionisanje u radu kompanije.*

***Ključne riječi:** operativni menadžment, kompanija, izbalansirana karta mjerila, poslovanje.*

### **Uvod**

Prvi prikaz izbalansirane karte mjerila dali su Robert S. Kaplan i David P. Norton u članku koji je objavljen 1992. u Harvard Business review, kao odgovor na sve izraženiju potrebu povezivanja kratkoročne operativne kontrole sa dugoročnom

---

<sup>141</sup> dolar\_company@hotmail.com

vizijom i strategijom organizacije. Kompanije koje posluju u današnjem turbulentnom poslovnom okruženju su prinuđene da praćanjem aktivnosti u kraćim vremenskim periodima utvrde kako će ostvarivanje ovih aktivnosti uticati na operativne, a kasnije i na staregijske ciljeve, sa neizbježnim akcentom na ispunjavanje potreba i interesa korisnika, pri tome ispunjavajući potrebe i ostalih zainteresovanih strana (stakeholder-a) i ostvarujući zadovoljavajuće finansijske performanse.

Balanced scorecard ili bilanca postignuća je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke te mjere postignuća iz razlićitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih pokazatelja uspješnosti (Jacobson, 2007).

Danas, u mnogim kompanijama sa podučja upravljanja, operativne proizvodnje, te kupaca i ostalih interesnih strana na neki naćin usmjerena u razlićitim pravcima i često «govore razlićitim jezicima». Pa tako:

- Krajnji korisnici razmišljaju u okvirima poređanja novca i isporučene vrijednosti kvaliteta.
- Strateški menadžment je usmjeren na dugoroćno planiranje i finansijske rezultate.
- Operativni menadžment je usmjeren na detaljnu metriku procesa.

Da bi se zatvorila ova petlja, potrebno je usvojiti zajednićki jezik za sve strane: potrošaćka vrijednost je mehanizam koji prevodi unapređjenja operativnih procesa u poslovne rezultate. Odnosno, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

Koja je povezanost između korisnićke vrijednosti i poslovnih rezultata? Kakvo ponašanje korisnika želimo da izazovemo i koji su kritićni motivatori koji izazivaju takvo ponašanje?

Kakav će uticaj unapređjenje u performansama operativnih procesa imati na vrijednost percipiranu od strane korisnika? Kakva je ova percepcija u odnosu na percipiranu vrijednost konkurentskog proizvoda? Kakva je uloga znanja i vješćina zaposlenih i razvoja organizacije u ukupnim performansama procesa?

Na ova pitanja se ne mogu odmah dati precizni odgovori i mnogi odnosi se neće moći odmah precizno definisati i kvantifikovati, ali neke pretpostavke mogu da se naprave na osnovu kojih će biti izgrađen osnovni model koji će se kroz mjerenja i

iskustvo stalno rafinisati i dodatno izgrađivati. (Olve N.G., Roy J., Wetter M., 1997. str. 101)

### **Proces oblikovanja BSC karte**

Koristeći BSC integralni sistem mjerenja, menadžeri nižeg nivoa lako mogu sagledati ulogu ostavrenja njihovih područja odgovornosti u ostvarenjima strategijskih ciljeva, kao i međusobnu uslovljenost sa drugim područjima odgovornosti. Vrhovni menadžment jednostavno ima pogled na kompletnu sliku i ulogu dijelova u ostvarenju cjeline. Još neke prednosti korištenja BSC-a su:

- Garantuje porast efikasnosti i kroz to povećanje prihoda, koncentracijom na najvažnije strateške projekte i poslovna polja.
- Motivirše saradnike kroz komunikativni aspekt i povećava produktivnost
- Povećava sinergetske potencijale kroz povezivanje pojedinih poslovnih jedinica
- Jača preduzeće kao cjelinu jer se zaposleni identifikuju sa strategijom preduzeća
- Pomaže da se smanje troškovi jer se akcenat stavlja na strateški najvažnije projekte i prati njihova realizacija. (Scheibeler A.W., 2002. str. 4.)

Proces oblikovanja BSC karte počinje tako što se nakon formulisanja vizije i misije, definišu osnovni putevi njihovog ostvarivanja kroz četiri (ili više) fokusa:

- finansijski fokus,
- fokus korisnika,
- fokus unutrašnjih procesa i
- fokus učenja i rasta organizacije.

Korištenjem BSC modela poduzeća nastoje ostvariti sljedeće (Rogošić, 2014):

- o postavljanje mjerljivih strateških ciljeva,
- o visoku transparentnost i zajedničko razumijevanje strategije i međusobno zavisnih strateških ciljeva,

- o motiviranost i visoku razinu prihvatljivosti i identifikacije zaposlenika s vizijom, misijom, ciljevima i strategijama organizacije,
- o usmjerenost na rezultate i učinke,
- o bolji odnos s kupcima,
- o učinkovita i djelotvorna obrada tržišta,
- o strateško upravljanje investicijama,
- o razvoj i rast vrijednosti tvrtke.

Organizacije se mogu odlučiti i za formulisanje većeg broja fokusa kao što je npr. perspektiva zaposlenih ili briga o ekologiji. Može se reći da je izbor fokusa direktno određen strategijama, odnosno putevima koje uprava bira za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Pri tome menadžment može dati prioritet onim fokusima koji u tom vremenu ili u tim konkretnim uslovima poslovanja zahtjevanju najveću pažnju. Npr. ukoliko je preduzeće pod posebno oštrom kontrolom zakonodavstva, jedan od fokusa može biti "poštovanje pravnih procedura" ili ako je jak uticaj sindikata sigurno će jedan od fokusa biti "briga o zaposlanima". Još neki fokusi koji se mogu uzeti u obzir su:

- fokus kreditora,
- fokus isporučilaca,
- fokus komunikacija,
- fokus organizacije,
- fokus javnosti,
- fokus inovacija, itd.

Broj i vrste ovih strategijskih pravaca (fokusa) zavise od toga da li je u pitanju profitabilna ili neprofitabilna organizacija, i njihov izbor primarno zavisi od prirode djelatnosti. Međutim, fokus korisnika organizacije je neizbježan, jer je zadovoljstvo korisnika ključ za opstanak bilo koje organizacije. Pri tome su ovi fokusi suštinski povezani, kao što se vidi na slici br.1 krećući se odozdo prema gore. Kroz razvoj i učenje organizacije postiže se veća efikasnost i bolja organizacija unutrašnjih procesa. Bolja organizacija i efikasnost procesa olakšavaju rad i povećavaju

zadovoljstvo zaposlenih. Poznato je da satisfakcija internih korisnika, rezultira satisfakcijom eksternih korisnika, koja na kraju daje bolji finansijski rezultat.

Fokusi na kojima organizacija bazira ostvarenje svojih ciljeva, mogu se ilustrovati kroz pitanja:

- Da bismo uspjeli finansijski, kako treba da nas vide naši akcionari?
- Da bismo ostvarili našu viziju, kako treba da nas vide korisnici?
- Da bismo zadovoljili korisnike i akcionare, u kojim internim procesima treba da budemo uspješni?
- Da bismo postojali i ostvarivali viziju kontinuirano, kako treba da rastemo i da se razvijamo? (Olve N.G., Roy J., Wetter M., 1997. str.23)

Ako želimo da budemo profitabilni i ostvarimo zadovoljavajući prinos na angažovana sredstva, naši korisnici moraju biti zadovoljni i lojalni. Da bi bili lojalni, moramo isporučivati dobre proizvode i usluge, a da bismo to uspjeli, moramo imati dobro razvijene i efikasne interne procese. Samo organizacija koja stalno uči, raste i razvija se može imati procese koji zadovoljavaju ove kriterijume.

Za svaki fokus definišu se konkretni ciljevi čije ostvarivanje zavisi od određenog broja faktora uspjeha, a za faktore uspjeha se definišu mjerila koja se mogu pratiti na mjesečnom ili kvartalnom nivou. Tako npr., za finansijski fokus strategijski cilj može biti održanje likvidnosti preduzeća. Za ovaj cilj faktor uspjeha će biti održavanje povoljnog odnosa priliva i odliva gotovine, a ovaj faktor će se mjeriti racionom tekuće likvidnosti i racionom redukovane likvidnosti. Praćenje ovih mjerila omogućava da se u planiranim vremenskim periodima utvrdi da li je kompanija na kursu ostvarivanja postavljenih ciljeva i da se pravremeno uoče negativni trendovi sa ciljem donošenja adekvatnih upravljačkih odluka za korektivne akcije (Pavlek, 2006).

Moguće je detaljnije podijeliti mjerila, na kasne i rane pokazatelje. Kasni pokazatelji su oni koji se izvode iz podataka koji su rezultat završetka nekog procesa. Dakle, njihova osnovna karakteristika je da su na neki način pokazatelj nekih istorijskih i već završenih događaja. Oni se svakako pomoću odgovarajućih statističkih tehnika mogu projektovati u budućnost, ali su to onda samo projekcije a ne garant da će se neki procesi na taj način odvijati u budućnosti. Zbog toga je

potrebno odrediti i rane pokazatelje, koji obezbjeđuju da se u budućnosti ostvare definisani ciljevi. Bitno je još napomenuti da bilo koje odbarano mjerilo, ono koje će biti objašnjeno u ovom radu teoretski ili na primjeru, nije konačno i obavezujuće, već svaka organizacija, zavisno od prirode svoje djelatnosti i definisanih ciljeva postavlja i odgovarajuća mjerila. Svaki Balancedscorecard je unikat. Konkretizujući viziju na ovaj način, lako je formulisati i ciljeve imajući stalno u vidu zadovoljstvo korisnika koja rezultira finansijskim uspjehom.

### **Integracija modela za poslovnu izvrsnost i izbalansirane karte mjerila**

I izbalansirana karta mjerila (BSC) i model za poslovnu izvrsnost (BEM) služe za mjerenje performansi organizacije, svaki na svoj način, u cilju pokretanja pozitivnih promjena u organizaciji, odnosno u svrhu stalnih unapređenja. Ovdje smo se ponovo osvrnuli na BEM jer su oba ova modela sve više u primjeni posljednjih godina, a dotiču veoma slična, gotovo jednaka pitanja. BEM svakodnevno dobija na značaju u nastojanjima domaćih organizacija da se uključe u evropske tokove, konkurišući za evropske nagrade za kvalitet. Takođe, njegov značaj raste zbog toga što se pokazao kao izuzetno efikasan način za samoprocjenjivanje pozicije organizacije na njenom putu prema poslovnoj izvrsnosti. U ovom radu ćemo povući neke paralele između ova dva modela, ukazati na neke sličnosti i neke razlike između njih, ali obzirom da je u ovom radu veći akcenat stavljen na BSC, ukazaćemo na neka preklapanja i mogućnost integrisanja ovih modela, zbog značaja BEM-a za sve organizacije koje žele da spoznaju svoje mjesto u evropskom svijetu kvaliteta, kao i da teže poziciji najboljih – poziciji poslovne izvrsnosti.

Veoma je bitno uočiti da se mnogi aspekti BEM modela za poslovnu izvrsnost preklapaju sa perspektivama BSC-a. Ovo dodatno govori u prilog Balancedscorecard-a kao optimalne metode za primjenu u integrisanom sistemu kvaliteta. Postavka evropske nagrade za kvalitet je sa jedne strane instrument samovrednovanja i sa druge strane instrument dijagnosticiranja. Ona je tu za sveobuhvatnu i sistematsku provjeru aktivnosti i rezultata u organizaciji pomoću modela orijentisanog na kvalitet, a za izuzetne poslovne rezultate.

## Prednosti i nedostaci BEM i BSC koncepta

O ovim konceptima mnogi autori (Dropulić, 2015; Hočevar, 2007; Janković, 2007; Kaplan, Norton, 2007; Pervan, Soče, 2010) su pisali naglašavajući njihove specifične karakteristike. Prije nego što prikazemo kombinovanu i usklađenu upotrebu ova dva koncepta, za početak ćemo se osvrnuti na oba modela sa aspekta nekih osnovnih karakteristika, kao i na njihove prednosti i nedostatke.

*Tabela br.1 Prednosti i nedostaci BEM i BSC modela*

	<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<b>BEM</b>	Instrument samovrednovanja Jasna struktura po „RADAR“ šemi (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)	Nema koncepta za implementaciju strategije Nedovoljno prikazivanje uzročno-posljedičnih veza Postoji tendencija ka birokratizmu Nije specifičan za preduzeće
<b>BSC</b>	Provođenje formulisanih strategija se konsekvntno prati Koncentracija na strateške ciljeve i akcije Jasne uzročno-posljedične veze Jasan proces komunikacije, horizontalno i vertikalno	Instrument sprovođenja strategije, ali ne i njenog pronalaženja i vrednovanja Benchmarking je zbog individualističke postavke teško sprovodljiv Proces primjene nije tako formalizovan kao kod BEM

Modeli su, svaki za sebe, karakteristični po procesu projektovanja. Pojednostavljeno rečeno, svaki od njih omogućava upravi da identifikuje mali broj pokazatelja koji informativno i koncizno prikazuju nivo performansi organizacije. Međutim, značajno se razlikuju u postupku kreiranja i projektovanja. Kreiranje BSC modela je u početku relativno apstraktno, jer zahtjeva od uprave organizacije da polazeći od vizije, koja je uopštena ideja, dođe do definisanja konkretnih aktivnosti koje će doprinijeti njenom ostvarivanju. U takvom procesu podrazumijeva se i da se odrede uzročno-posljedične veze između pojedinih aktivnosti u organizaciji. Međutim, BSC ne definiše unaprijed koje su to oblasti u kojima treba da se prati ostvarivanje strategijskih ciljeva. Kreatori BSC metode, Kaplan i Norton, preporučuju, da svaka organizacija treba sama da prepozna za nju bitna strategijska

područja u kojima će mjeriti ostvarivanje svojih ciljeva i da se nipošto ne smije ograničiti samo na finansijska mjerila. Za razliku od toga, BEM prati ostvarenja preduzeća kroz tačno definisan set strategijskih područja, koji su prijemljivi u svim djelatnostima, od proizvodnog, preko uslužnog sektora, pa sve do javnih preduzeća. Korišteni BEM-a su u teoriji i praksi kvaliteta, gdje je standardizacija i dokumentacija od ogromnog značaja. Procjenjivanje performansi organizacije kroz uniforman i uvijek jednak set mjerila, čini ovaj proces ne samo jednostavnijim, već i omogućava jednostavan benčmarking između različitih preduzeća unutar grane, ali i između različitih grana.

Ključni kriterijum za razlikovanje ova dva koncepta je pitanje u kojoj mjeri oni reflektuju strategijske ciljeve konkretne organizacije, odnosno opšte startegijske ciljeve kojima organizacija treba da teži. «BSC procjenjuje performanse odabranih aktivnosti, za koje se vjeruje da imaju ključni doprinos ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Kao rezultat toga, najbolji proces dizajniranja BSC modela je artikulisanje vizije specifične za organizaciju u razmišljanje «unazad» da bi se došlo do ključnih aktivnosti koje će doprinijeti ostvarivanju te vizije. Suprotno tome BEM procjenjuje performanse organizacije u odnosu na standardni set mjerila, poredeći ih sa rezultatima «najbolje prakse». Tako ovaj model pomaže organizacijama da pronađu način za unapređenje poslovanja i ostvarivanje strategijskih ciljeva, poredeći svoje performanse kroz specificiran set kriterijuma, u odnosu na najbolju praksu, kao i u odnosu na sopstvenu praksu kroz vrijeme.» (Zeithaml A. Berry L., 1991. str.72)

Iz ovog proizilazi da je proces dizajniranja BSC-a kompleksniji nego proces dizajniranja BEM-a. S obzirom da se strategijski prioriteti razlikuju po pojedinim djelatnostima, rezultirajuća BSC mjerila mogu slabo da podrže benčmarking, ali sa druge strane BEM mjerila koja su pogodna za benčmarking, mnogo slabije mogu da se vežu za praćenje ostvarivanja konkretnih strategijskih ciljeva organizacije.

U poređenju ova dva modela svakako treba da se osvrnemo i na to koji od njih kvalitetnije ili brže može da promijeni ponašanje u organizaciji i pokrene je ka kontinuelnim unapređenjima i dostizanju ciljeva. Generalno, BEM se smatra dobrom metodom u sljedećem: «BEM model ne formuliše strategiju, niti vrednuje formulisane strategije, već se može reći da procjenjuje proces formulisane strategije. Model je alat nadzora nad onim što se već dešava, a ne daje indikacije za formulisanim nekim drugih pravaca razvoja.» (Andersen H., 2000. str.2) Kao suprotnost tome, BSC je korisna u sljedećem: «BSC je dizajniran da komunicira



kroz organizaciju i procjenjuje ostvarivanje strategijskih performansi». (Andersen H., 2000. str.2) Iz ovih citata proizilazi da BSC ipak daje pozitivnije rezultate na ovom polju, zbog toga što objašnjava za svaku organizaciju unikatno kako kroz ostvarivanje strategijskih ciljeva pokretati kontinuelna unapređenja. Zbog toga, pojedinačni budžeti, strategijski planovi, inicijative i nagrade mogu svi smisljeno da se povežu u BSC karti i da se zajednički usmjere prema ostvarivanju startegijskih ciljeva organizacije. Sa druge strane, dizajn BEM modela nastoji da prati efikasnost osnovnih procesa u organizaciji, npr. razvoj novog proizvoda, obuka osoblja i sl. Uspješnost ovih procesa je sama po sebi značajna, ali nije obavezno direktno povezana za uspješnost organizacije u cjelini, odnosno ostvarivanje njenih startegijskih ciljeva. Ova osobina BEM modela čini ga manje korisnim operativnim alatom za upravljanje preduzećem, ali sa druge strane izuzetno korisnim za sagledavanje pozicije preduzeća u odnosu na konkrenciju, na druga više ili manje srodna preduzeća, kao i u odnosu na sopstvenu situaciju u nekom prošlom vremenu i budućoj poziciji kojoj preduzeće teži. U tabeli br.3. su prikazane različite svrhe u koje uprava može da koristi jedan od ova dva modela, kao i bolji izbor u pojedinim situacijama.

*Tabela br.2. Bolji izbor konkretnog modela u pojedinim situacijama*

<b><i>Izabrati BEM</i></b>	<b><i>Izabrati BSC</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- za sprovođenje regularnih «provjera zdravlja» svih procesa u preduzeću i otkrivanje snaga i slabosti</li> <li>- za pokretanje i sprovođenje programa kontinuelnih unapređenja</li> <li>- za omogućavanje eksternog benčmarikga organizacije</li> <li>- za kreiranje liste za provjeru performansi u odnosu na najbolju praksu, a u svrhu formulisanja poslovnih planova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- za bolje razumijevanje odnosa uzroka i posljedica između menadžerskih odluka i konkretnih aktivnosti u preduzeću</li> <li>- za jasan i dobar poredak strategijskih prioriteta</li> <li>- za usklađivanje operativnih aktivnosti i startegijskih prioriteta</li> <li>- za pomjeranje menadžerkog fokusa sa istorijskih finansijskih podataka na buduće finansijske i nefinansijske pokazatelje uspjeha</li> </ul>

Kao što je prikazano u tabeli br.2, i BSC i BEM model i njihova dosljedna primjena u organizaciji može na mnoge načine da doprinese ostvarivanju pozitivnih rezultata poslovanja. Zbog toga se mnoge organizacije odlučuju da ove modele koriste kombinovano.

### **Zaključak**

BSC je alat za implementaciju startegijskih ciljeva, kao i za prepoznavanje startegijskih prioriteta potrebnih promjena identifikovanih BEM-om. A BEM je alat koji mjeri koliko dobro kompanija koristi BSC i predstavlja istovremeno efikasan pristup i za procjenu i za unapređenje. Pa se tako BEM koristi na dva nivoa: na pasivnom nivou kao obrazac za pravilno strukturisanje vrijednosti i startegije organizacije zasnovano na devet osnovnih kriterijuma, i na aktivnom nivou za godišnju provjeru sistema upravljanja performansama i poslovnog planiranja, identifikujući potencijalna područja koja je potrebno unaprijediti. Sa svoje strane, BSC podržava dvosmjernu komunikaciju startegije i startegijskih rezultata između glavnog i linijskog menadžmenta i rezultati BSC analize su direktan input za naredni proces formulisanja startegije. Kao što je naša analiza pokazala, oba ova modela imaju prednosti i nedostatake kada se koriste u specifičnim situacijama i zbog toga je najbolja preporuka koristiti i ih u kombinaciji i to na način prilagođen zahtjevima i potrebama konkretne organizacije.

### **Literatura:**

1. Andersen H., 2000. The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model, Working paper:www.2gc.co.uk, očitano 28.08.2021.
2. Hočevan, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, Vol. 17, No. 11.
3. Jacobson, L. (2007): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti, RRiF, Zagreb.
4. Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, Vol. 53, No. 11.
5. Olve N.G., Roy J., Wetter M., 1997. Performance drivers, Wiley Inc., New York.

6. Osmanagić-Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – uravnotežena karta ciljeva, RRiF, Vol. 12, No. 05.
7. Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, Vol. 16, No. 10.
8. Pervan, I., Soče, I. (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno-financijske informacije, No. 03.
9. Rogošić, A. (2014): Strateško menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, Sveučilište u Splitu.
10. Scheibeler A.W., 2002. Balanced Scorecard fur KMU, Springer-Verlag, Berlin.
11. Zeithaml A. Berry L., 1991. Quality Service, McGraw-Hill, New York.

***THE ROLE OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN THE WORK OF THE COMPANY THROUGH THE APPLICATION OF A BALANCED SCALE MAP***

***Adnan Kamerić, PhD,  
University " VITEZ "  
d.o.o. " Dollar " Company Kalesija***

***Abstract:*** A balanced scorecard (BSC) can be most simply explained as a concise but integral presentation of a number of key characteristics (indicators), which on the one hand provide an effective way of translating vision and strategy into measurable goals and indicators, and on the other hand simple introduction all stakeholders, and above all employees, with the company's vision and their role in achieving the company's goals and the benefits that flow from it. Also, it is important to understand BSC not only as a presentation of fixed goals or rigidly set points in the future, but that the application of this concept should serve as an illustration of the vision and mission, and the complete planning process in their realization. Just as planning itself needs to be flexible so that the set plans can be adapted to dynamic and changing business conditions, so BCS should point out the consequences of different directions of action of individual parts of the organization and their interdependence. Precisely the aim of this paper is to point out all the advantages and characteristics of this concept that relates to operational management and its functioning in the work of the company.

***Keywords:*** operational management, company, balanced scorecard, business.