

Наташа Стојковић – Крстић¹
Банка поштанска штедионица

ПРЕГЛЕДНИ РАД
Рај је примљен 06.04.2014.
Рај је одобрен 08.05.2014.

САВРЕМЕНИ ОКВИРИ МЕРЕЊА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ

Апстракт

Мерење пословних перформанси игра посебну улогу у побољшању квалитета одлучивања и расту укупне пословне ефикасности. Мерењем се обезбеђују информације да се стање организације као система сагледа објективно, па да се на основу тога, за будући период, поставе реалистични циљеви, који су истовремено изазовни и стимулишући. Без објективног, свеобухватног, редовног мерења пословних перформанси, једна организација би остала без кључних информација за континуирани ток пословног одлучивања менаџмента, без кога нема ни ефективног управљања (планирања, организовања, вођења и контролисања). Из наведеног произилази и значај развијања нових, савремених система мерења перформанси, који, уз то, треба да превазиђу недостатке традиционалног система, који је заснован искључиво на финансијским мерилима перформанси. Циљ овог рада је да истакне карактеристике савремених оквира мерења пословних перформанси и презентира само неке од њих. Упознавање са овим новим концептима и њихова ефикасна примена у организацијама у функцији је повећања пословне ефикасности.

Кључне речи: мерење, перформансе, организација.

ЈЕЛ Класификација: M11, M21, O31

THE CONTEMPORARY CONCEPTS OF BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT

Abstract

Business performance measurement plays a special role in improving the quality of decision-making and increasing overall business efficiency. Performance measurement provides the information about the state of an organization as a system, and on that basis, in the future, set realistic goals which will be challenging and stimulating. Without an objective, comprehensive, regular measurement of business performances, an organization would lose vital information for a continuous stream of business management decision making, without which there is no effective management (planning, organizing, leading and controlling). From the above mentioned, the importance of developing new, modern performance measurement system is gone, which should to overcome the disadvantages of the traditional financial measurement system, which is based solely on financial

¹ nkstojkovic@posted.co.rs

measures of performances. The aim of this paper is to highlight the characteristics of modern business performance measurement framework and presents only some of them. Introducing these new concepts and their effective implementation in organizations is in a function of the increasing the business efficiency.

Keywords: *measurement, performance, organization.*

Увод

Мерење перформанси као управљачка активност квантитативно идентификује и информише менаџмент и остале стејкхолдере о томе колико су важни производи, услуге и процеси који њих креирају. Мерење перформанси је контролна активност менаџмента сваког предузећа којом се утврђује ниво остварених пословних перформанси. Мерење показује колико се добро послује, да ли су испуњени постављени циљеви, да ли су потрошачи задовољни и пословни процеси ефикасни, да ли су потребна и колика побољшања и сл. Другим речима, мерење перформанси обезбеђује све неопходне информације за интелигентно стратегијско и оперативно одлучивање о томе шта треба предузимати у будућем периоду. Мерење је срце пословних процеса, којим они постају ефикаснији а предузеће као систем конкурентније. Захтеви савременог пословног окружења усмерени према мерењу пословних перформанси (које је крајем 20. века била једна од кључних тема тј. академских расправа у стручним круговима) резултирала је појавом нових, савремених концепата мерења пословних перформанси.

Карактеристике савремених концепата мерења пословних перформанси

Основни захтев при конципирању савремених модела мерења пословних перформанси конкретног предузећа је флексибилност и избалансираност финансијских и нефинансијских мерила, с циљем прилагођавања динамичном тржишном окружењу. Релативно новији приступи и модели мерења перформанси, настали углавном у последњој декади прошлог века, наглашавају (Крстић, Секулић, 2007, стр. 80): „мерење мањег броја кључних варијабли за управљање, повезаност мерила са кључним факторима успеха и стратегијом, сет мерила као својеврсни микс прошлог, садашњег и будућег, како би се обезбедило да предузеће има увид у све три временске димензије пословања, обухватање свих нивоа организације и свих аспеката пословне активности, обухватање свих стратегијски релевантних ресурса и способности предузећа.”

Суштина тих, сада већ, само, релативно новијих приступа мерења пословних перформанси је у потенцирању кључних детерминанти пословних услова, које су бојиле савремено пословно окружење на крају 20. века. Проблем како да се мере нефинансијске димензије пословне активности морао се је превазићи новим приступима², који су информационо делотворнији, шири. Они обухватају различите димензије

² За мерење и извештавање о интелектуалним перформансама (интелектуалним ресурсима)

перформанси, дубљи су, јер задиру у нове контролно управљачке нивое – пословне процесе и активности унутар њих. Савремени приступи у мерењу не објашњавају само нов начин у мерењу, већ пружају и разраду релативно нових методологија и нових мерила перформанси, које се у претходном периоду нису уопште или нису много користила. Таква су вредност за власнике, економски додата вредност, вредност хуманог капитала, индекс сатисфакције потрошача, вредност хуманог капитала, вредност структурног капитала, вредност релационог капитала и многа друга.

Савремени приступи у мерењу, прокламовани као системи мерења су интегрисани сетови кључних мерила перформанси (финансијских и нефинансијских) у процес управљања перформанса предузећа, који помажу да се управља различитим нивоима у предузећима сложене организационе структуре, адекватним, правовременим и објективним процесом доношења пословних одлука.

Савремене моделе мерења пословних перформанси аутори (Franco-Santos, Lucianetti, Bourne, M. 2012) посматрају као тип А, Б, Ц и Д. Код типа А, финансијска и нефинансијска мерила перформанси су повезана имплицитно или експлицитно са стратегијом, а ови системи употребљавају се у циљу одлучивања и оцене пословних перформанси. Модели типа Б имају за карактеристику да су финансијска и нефинансијска мерила перформанси повезана експлицитно са стратегијом, али и да постоје експлицитни узрочно-последични односи између мерила. Модел типа Ц карактеришу финансијска и нефинансијска мерила перформанси повезана експлицитно или имплицитно са стратегијом. Они служе за одлучивање и евалуацију организационих и управљачких перформанси (без повезивања са монетарним компензацијама). И на крају, модели типа Д, одликују се тиме да су финансијска и нефинансијска мерила перформанси повезана експлицитно или имплицитно са стратегијом, а служе за одлучивање, евалуацију организационих и управљачких перформанси и утицај на монетарне компензације (стимулације).

Савремени системи мерења перформанси посебно потенцирају повезаност са стратегијом. У унапређењу система мерења, предузећа иду на дезагрегирање финансијских мерила (у смислу од агрегатних ка парцијалним, од примарних ка секундарним) од врха организације ка дну организације, док сет нефинансијских мерила обично бирају супротно, почев од нижих нивоа организације идући ка вишим нивоима организација. У избору нових мерила важно је отпочињати са информацијама које нису резултат мерења на основу постојећих мерила (Meyer, 2002).

У савремене оквире мерења пословних перформанси, између осталих, убрајају се:

- Мерење пословних перформанси према концепту Balanced Scorecard,
- Мерење пословних перформанси базирано на карактеристикама стратегије,
- Мерење пословних перформанси у предузећима са процесно оријентисаним менаџментом, и
- Мерење пословних перформанси према SCOR моделу.

до почетка новог миленијума, академски и пословни кругови презентирали су већи број различитих приступа и методологија: Монитор интелектуалног капитала, Scandia навигатор, VAIC модел, Balanced Scorecard и др.

Мерење пословних перформанси према концепту Balanced Scorecard

Balanced Scorecard је још 1992. године предложен од стране *Kaplan* и *Nortona* (Kaplan, Norton, 1992) као систем за мерење пословних перформанси, са карактеристикама иновираних система, избалансираног и интегралног, у смислу да предлаже да се инкорпорирају нефинансијска мерила, те да се сетом изабраних мерила прате односи са кључним димензијама пословне активности и кључним стејхолдерским групама.

Изабрани систем мерења пословних перформанси по препорукама тј. идеји Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1996) треба да служи за контролу перформанси предузећа, његових делова и перформанси менаџера и осталих запослених. На тај начин, сет изабраних мерила, заправо, служи за контролу стратегије предузећа, стратегије пословних јединица и стратегије пословних функција (департамента) унутар предузећа (са једноставном функционалном структуром) или унутар пословних јединица (код предузећа са дивизионалним организационим дизајном или дизајном по тзв. стратегијским пословним јединицама).

Стратегијском контролом помоћу финансијских мерила, којима је такође придодат сет кључних нефинансијских мерила (сконцентрисаних по тзв. нефинансијским перспективама Balanced Scorecarda), прати се успешност одвијања пословних процеса, тј. резултати, који су резултат њиховог одвијања, а тиме и ефикасност имплементирања пословних одлука и акција менаџмента на различитим нивоима. Мултидимензионалност управљачког процеса и свакодневног пословања тражи мултидимензионални систем мерења перформанси и анализе, којим ће се сви аспекти и димензије бизниса пратити и адекватно контролисати.

У суштини, Balanced Scorecard (као сет мерила пословних перформанси) се идејом тзв. избалансираних карти перформанси на различитим нивоима у једној организацији дезагрегира на следећи начин:

а) Balanced Scorecard за ниво предузећа (систем мерила пословних перформанси којима се прати успешност предузећа као система),

б) Balanced Scorecard (као систем мерила-мерења) за ниво пословних јединица унутар предузећа (дивизија као центара добити или, у већим предузећима, стратегијских пословних јединица (са статусом инвестиционих центара),

в) Balanced Scorecard (као систем мерила-мерења) за ниво департамента тј. пословних функција, као ужих организационих јединица унутар пословне јединице (центра добити) или стратегијске пословне јединице (као инвестиционог центра).

Такав систем је суштина ефективног процеса стратегијске контроле и обезбеђује основу за учење предузећа током времена на основу анализе финансијских мерила (финансијске димензије) и осталих димензија (интерне, потрошачке и иновативне). Овај приступ мерењу презентира је кроз целовит управљачко-контролни систем Balanced Scorecard (Kaplan, Norton 1993), који показује менаџерима предузећа да је могуће имати свеобухватан (интегралан) увид у резултате пословне активности кроз четири перспективе мерења: финансијску (перспектива власника капитала), потрошача, интерну и иновативну (Kaplan, Norton, 1992, стр. 71). Мерење према овом концепту је избалансирано и свеобухватно усмерено, фокусирано на доношење одлука тј. управљање. Balanced Scorecard за ниво пословних једи-

ница и ужих организационих делова је изведен, полазећи од Balanced Scorecarda за ниво предузећа као целине, али и детерминанти стратегија за ниво пословних јединица и њених ужих организационих делова.

Мерење према концепту Balanced Scorecard, на основу различитих димензија или перспектива мерења, могуће је на нивоу сложеног система, пословних јединица и функционалних департмана. Наиме, за организацију или за њен део, за који се формулише стратегија, детерминише се систем мерила перформанси према оквирном концепту четири димензија Balanced Scorecarda. Зато се овај систем третира кључним за контролу стратегије у току њене имплементације, али и након имплементације, за идентификовање економских ефеката које је примена неке стратегије донела. На тај начин је овај модел, од предложеног оквира за унапређење традиционалног приступа мерењу перформанси (који је 90-их година прошлог века подлегао приличној критици научних и пословних кругова), превасходно, напорима аутора, али и конструктивним сугестијама пословне заједнице и академских истраживача, временом развијен у систем за управљање, а тиме и систем за оперативну и стратегијску контролу предузећа.

Према оцени изнетој у *Harvard Business Review*, Balanced Scorecard је један од најутицајнијих управљачких концепата 20. века (Sibbet, 1997). Као модел мерења пословних перформанси, Balanced Scorecard истиче потребну ширину у мерењу перформанси и неопходну логичку повезаност појединих перспектива мерења, али и самих мерила перформанси. Иако се у највећем броју случајева овај систем мерења пословних перформанси доводи у везу са великим предузећима (Fernandes, Raja, Whalley, 2006), постоје схватања да Balanced Scorecard може успешно применити и у малим и средњим предузећима. *Gumbus i Lussier* (2006) истичу да Balanced Scorecard може бити примењен у организацијама са 5 или 5.000 запослених који раде на остварењу истог циља. Наиме, поента је да он може значајно унапредити процес одлучивања и, посебно, пословне перформансе и у овим предузећима.

Мерење пословних перформанси базирано на карактеристикама стратегије

Систем мерења базиран на стратегији (Slater, Olson, Readdy, 1997) указује на потребу прилагођавања избора мерила перформанси постојећој стратегији предузећа. Критичан фактор успеха у процесу развијања и имплементирања тржишне стратегије је полагање од изражених, али и “скривених” потреба и вредности које преферира потрошач.

Slater је развијајући овај концепт, истакао више типова стратегија. За сваку од врсту стратегија даје препоручени оквир мерила перформанси којим би се контролисала њена имплементација и укупни њени ефекти. У својој суштини концепт је врло близак концепту Balanced Scorecard, нарочито у основној идеји да се према стратегији бирају кључна мерила перформанси, која ће служити стратегијској контроли. Овај *Slater-ов* концепт јавио се након Balanced Scorecarda, па представља један покушај иновације која је била нужна традиционалним системима мерења перформанси.

Према *Slateru*, стратегије “марка шампиона” и “блискост са потрошачем” акцентују перспективу потрошача - разумевање потрошача и повећање задовољства испорученом вредношћу. Стратегија “водећи производ” наглашава иновативну перспективу/перспективу учења и раста, док је полазиште стратегије “оперативна изврсност” - интерна перспектива односно ефикасност.

Пошто је, у стварности, стратегија предузећа углавном комбинација наведених стратегија, треба у њој идентификовати доминанту стратегију и преузети препоручена мерила перформанси. Али, за ефективан систем мерења ово није довољно. Потребно је развијање релативно ширег сета мерила перформанси за вођење и усмеравање стратегијских промена. Због тога се препоручује и конструисање линије тренда (промена) ових мерила перформанси за три до пет година, као и коришћење других статистичких техника (регресионе, корелационе анализе, нпр.) ради оцене повезаности различитих перформанси по идентификованим кључним димензијама (препорученим *Kaplanovim* и *Nortonovim* концептом *Balanced Scorecard*).

Wade и *Recardo* (2001) слично *Slater*-ом размишљању и оквиру, а полазећи од тога да се свака стратегија фокусира на различите претпоставке о будућим перформансама које треба да се остваре, диференцирају три кључне стратегије и то: *стратегију фокусирану на трошкове*, *стратегију фокусирану на производ* и *стратегију фокусирану на услугу*. Сходно томе, дају листу кључних мерила за сваку од ових стратегија.

Полазећи од стратегије која ће се реализовати, свако предузеће треба да на бази рачуноводственог информационог система, као и маркетинг и тржишних истраживања, конструише систем интегрисаног и стратегијског мерења перформанси. Неповезивање мерења перформанси са циљевима и мисијом предузећа није добро. Већина анализа имплиците претпоставља да финансијска мерила адекватно изражавају циљеве предузећа (*Bhargava, Dubelak, Rawaswami, 1994*). Међутим, у ери економије знања, као што смо се напред у више наврата уверили, посебно су релевантни и нефинансијски (интелектуални) фактори пословног успеха и конкурентности. Поред тога, повезивање мерења перформанси и стратегијског планирања је нужно, како би такав систем могао адекватно да служи ефикасном процесу стратегијске контроле. Сврха стратегијског планирања је да дефинише односе између предузећа и његових стејхолдера, адекватним дефинисање циљних нивоа перформанси у односима са њима. Након тога, почиње подручје стратегијског контролинга.

Систем мерења перформанси базиран на стратегији, обезбеђује допунске информације потребне менаџерима да предвиде прилике и проблеме, као и потребе тржишта, а у циљу правовременог предузимања акција које ће довести до виших пословних перформанси у будућем периоду.

Мерење пословних перформанси у предузећима са процесно оријентисаним менаџментом

Управљање перформансама пословних процеса није могуће без мерења њихових перформанси. Перформансе пословних процеса се могу детерминисати као учинак, ефекат или резултат пословног процеса или активности унутар тог процеса, који може бити изражен неком квалитативном или квантитативном величином.

Ако се пође од чињенице да је процес сложен објекат контроле, који се састоји од активности, операција и задатака, онда концептуални оквир перформанси пословних процеса инкорпорира: перформансе активности једног пословног процеса, перформансе операција у оквиру активности једног пословног процеса, као и перформансе извршавања задатака у оквиру операција (активности) пословног процеса.

Концептуални оквир мерила перформанси процеса захтева идентификовање различитих *димензија перформанси пословних процеса*, као што су (Крстић, Секулић, 2013): 1) мерила инпута и аутпута процеса и активности унутар процеса, 2) мерила перформансе квалитета процеса (поузданост, сигурност, трајност, статистичка стабилност), 3) мерила перформансе квантитета процеса (обим активности, обим услуге, токови вредности), 4) мерила перформансе времена (брзина извршавања активности, време испоруке, време извршења задатака и операција), 5) мерила перформансе вредности (трошкови активности, цена аутпута итд.), 6) перформансе адаптивности (флексибилности) процеса и активности, 7) мерило ефективности остваривања циљних нивоа перформанси процеса и активности унутар њих, 8) мерило ефикасност процеса, као и активности које се извршавају унутар процеса.

Успешност у реализацији циљних перформанси процеса и имплементацији стратегија и планова за унапређење перформанси пословних процеса, може се мерити и пратити на основу *квантитативних и квалитативних мерила перформанси процеса*. Процесни приступ у управљању предузећима захтева веће коришћење нефинансијских мерила у односу на финансијска мерила.

У процесно оријентисаним предузећима разликују се три доминантна нивоа мерила перформанси процеса, и то: а) мерила (финансијска и нефинансијска) на нивоу предузећа као целине или пословне јединице (на пример, дивизије); б) мерила (углавном нефинансијска) на нивоу пословних процеса идентификованих у предузећу као пословној целини или по пословним јединицама (дивизијама); и ц) мерила на нивоу активности унутар процеса.

Мерење на сваком од наведених нивоа подразумева развијање (избор) система мерила перформанси у смислу која процесна мерила ће се користити за контролисање, али и шире за управљање пословним процесима. Наиме, за сваки од идентификованих пословних процеса треба изабрати одређени број мерила, који ће служити у контролне сврхе свим лицима одговорним за одређени пословни процес. Мерила перформанси пословних процеса и активности (задатака) унутар њих углавном су нефинансијског карактера. У развијању и избору процесних мерила или мерила процесних перформанси три су основна приступа: процесне мапе, графони активности и анализа задатака (Wade, Recardo, 2001).

Нефинансијска мерила су погоднија за процесе, јер ће на основу њих одговорно лице за пословни процес и процесни тимови моћи боље, лакше и брже да сагледавају функционисање процеса и реализовање активности и операција унутар тог процеса. Такође, одговорно лице за пословни процес ће моћи да доноси одлуке и предузима одговарајуће мере за унапређења и корекције проблематичних (неефикасних) процеса и активности. Финансијска мерила перформанси процеса и активности се углавном користе у изражавању улагања ресурса неопходних за реализовање процеса, и то у виду трошкова пословних процеса или трошкова активности у оквиру појединачних процеса.

У савременим предузећима, процесне оријентације, финансијски систем мерења перформанси не може да буде коришћен за потребе управљања. Циљ коришћења нефинансијских мерила је да се преко њих идентификују релевантна подручја перформанси, која се, у коначном, одражавају на перформансе предузећа мерене финансијским показатељима – добит и рентабилност. На тај начин се преко побољшања у нефинансијским процесним мерилима остварују позитивни ефекти у укупној ефикасности предузећа, која се најчешће мери стопом рентабилности укупних средстава. За сагледавање нефинансијских, процесних аспеката доприноса укупном пословном успеху, мерењем и анализом процесних мерила, *Smith* (2005) препоручује листу 60 нефинансијских индикатора према подручјима на којима треба да се фокусира менаџмент савременог предузећа.³ Ова листа нефинансијских мерила перформанси није коначна, напротив, она је полазна и инспиративна у детерминисању (конципирању листе) процесних мерила за различите кључне пословне процесе у предузећу, према његовим карактеристикама и специфичностима. Зато су «карте» нефинансијских, процесних мерила у различитим предузећима врло диференциране у погледу тзв. дефиниције мерила (назива мерила, формуле за прерачун, сврхе мерења и сл.).

Мерење пословних перформанси према SCOR моделу

SCOR (Supply Chain Operation Reference) модел базира на поставкама мерења перформанси пословних процеса, које је претходно укратко презентирано. Повезаност пословних процеса у једном предузећу посматра се као ланац стварања вредности или, специфичније тј. концептуално знатно шире, као ланац снабдевања.

Суштина овог модела је у детерминисању различитих процеса (набавка, производња, испорука, повраћај) и посебно потенцираног - процеса планирања - који се односи на целину перформанси предузећа и ланца снабдевања, односно на сваки од четири споменутих процеса. Ови процеси јављају се код сваког учесника у ланцу снабдевања предузећа. SCOR описује процесе а не функције, обухватајући све активности које су везане за интеракцију са купцима, од припреме до фактурисања; физичко руковање производима/материјалима, од снабдевачевог снабдевача до купчевог купца, укључујући опрему, појединачне материјале, полупроизоде, резервне делове, софтвере; и сваку интеракцију са тржиштем, од набавке, укупне тражње, до процењене поруџбине (*Grimaldi, Rafele, 2007*).

SCOR модел потенцира процесе који се међусобно надовезују и чине јединствен процес ланца снабдевања, свих повезаних компанија, од најудаљенијих добављача до крајњих купаца (*Hugos, 2003*). SCOR модел истиче 3 нивоа група операција и препоручује преко 300 кључних мерила перформанси којима се прати успешност ланца снабдевања.

Први ниво мерила перформанси је агрегатни ниво, за доношење најважнијих одлука које се односе на укупан ланац снабдевања (*Крстић Б., Стефановић С., 2008*). Мерила другог нивоа су у односу на претходна парцијална, карактеристична за субпроцесе, као што су нпр. перформансе испоруке, које евидентирају укупан

³ Сматра да су између осталих кључна подручја: инпути (квалитет, квантитет), радне перформансе (губици), производ, тржиште, запослени и потрошачи.

број производа испоручен на време. Трећи ниво обухвата тзв. *дијагностичко мерење* и то: *мерење комплексности, конфигурације и непосредне праксе*.

У суштини, у диференцирању мерила различитих нивоа пошло се од става да извештаји менаџмента о оствареним перформансама презентирају податке који могу бити различитог карактера: а) стратегијски – који помажу менаџменту да доноси стратегијске одлуке (шта радити), б) тактички – који помажу менаџменту средњег нивоа да одлучи (како радити), и ц) оперативни ниво – који помажу оперативним менаџерима и извршиоцима да реализују постављене задатке. Имајући ово у виду, мерила перформанси могу бити: *стратегијска, тактичка и оперативна* (Hugos, 2003).

За управљање перформансама ланца снабдевања, важне су четири категорије перформанси: *услуге потрошачима, интерна ефикасност, флексибилност у задовољавању тражње и развој производа*. За сваку од ових димензија перформанси спецификује се одговарајући сет мерила перформанси.

Недостатак модела је у томе што нема повезаности са економском – финансијском страном. Финансијски аспект је садржан у комплетном систему мерења перформанси на нивоу SCOR-а, где се разматрају и оперативни и финансијски индикатори.

Закључак

Мерење пословних перформанси не може само бити базирано на финансијским мерилима. О томе сведоче све већи информациони захтеви савременог менаџмента условљени повећањем комплексности пословања, али и недостаци и ограничења финансијских мерила, а самим тим и традиционалних оквира мерења перформанси за пословно одлучивање. Праћење нефинансијских сегмената портфолија тзв. интелектуалних ресурса има значајне користи не само за менаџмент, већ и за остале стејкхолдере предузећа. Кроз нефинансијске перформансе, односно преко нефинансијских мерила, обично се рефлектује област тзв. “неопипљивих” вредности, као што су, између осталих, улагања у истраживање и развој, улагања у обуку запослених, улагање у марку (бренд) производа и др., које могу да наслуте перспективе будућег развоја. Нефинансијске аспекте мерења наглашавају новији, савремени концепти мерења пословних перформанси, који су вишедимензионални, усмерени на кључне стејкхолдере, фокусиране не само на организационе јединице и департмане, већ све више на процесе, као и активности унутар тих процеса. Савремени системи мерења перформанси обезбеђују квалитетније и свеобухватније информације за одлучивање менаџмента у новим условима пословања.

Литература

- Bhargava, M., Dubelak, C., Rawaswami, S., (1994) “Reconciling diverse measure of performance”, *Journal of Business Research*, No. 31.
- Fernanades, K. J., Raja, V., Whalley, A. (2006) “Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization”, *Tehnovation*, Vol. 26, pp. 623-634.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012) “Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research”, *Management Accounting Research*, 23, pp. 79-119.
- Grimaldi, S., Rafele, C., (2007) „Current applications of a reference framework for the supply chain performance measurement“, *International Journal of Business performance Management*, Vol. 9, No. 2.
- Gumbus, A., Lussier, N. R. (2006) „Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures“, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 3, pp. 407-425.
- Hugos, M., (2003) „*Essentials of Supply Chain Management*“, John Wiley & Sons, Inc.,
- Kaplan, R., Norton D., (1993) “Putting the Balanced Scorecard to work”, *Harvard Business Review*, Septembar-October, pp. 2-18.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992) „The Banaced Scorecard - Measures That Drive Performance“, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Issue 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996) „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 1, pp. 75-85.
- Sibbet, D. (1997) “75 Years of Management Ideas and Practice”, *Harvard Business Review*. Vol. 75 Issue 5, Supplement
- Slater, F. S., Olson M.E. and Readdy, K.V., (1997) “Strategy-based Performance Measurement, *Business Horizons*, July-August, pp. 37-43.
- Smith, M., (2005) „*Performance measurement & management – A strategic approach to management accounting*“, Sage Publications, London.
- Wade, D., Recardo, R., (2001) „*Corporate Performance Management*“, Butterworth-Heinemann.
- Крстић Б., Секулић В., (2013) „Управљање перформансама предузећа“, Економски факултет, Ниш.
- Крстић Б., Стефановић С., (2008) “SCOR – процесни приступ управљању перформансама ланца снабдевања”, 11. интернационална конференција, ICDQM – 2008 Управљање квалитетом и поузданошћу, 18-19. Јун, Београд.
- Meyer, M., (2002), “*Rethinking Performance Measurement – Beyond the Balanced Scorecard*”, Cambridge, UK.