



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Наташа Стојковић – Крстић¹
Банка поштанска штедионица

ПРЕГЛЕДНИ РАД
Рај је примљен 06.05.2014.
Рај је одобрен 07.06.2014.

ИНТЕГРИСАНИ СИСТЕМ МЕРЕЊА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ

Апстракт

Интегрисани систем мерења пословних перформанси у конкретном предузећу има и важну развојну и усмеравајућу улогу, јер пружа основу за формулисање и усмеравање стратегије предузећа. Релевантност интегрисаног система мерења, односно примене процеса мерења перформанси на различитим нивоима активности и пословних димензија, укључује и мотивациону улогу, јер стимулише на остварење виших циљева. Интегрисани систем мерења перформанси представља основу за креирање система компензација менаџера и осталих запослених. Релевантност наведених функција интегрисаног система мерења намеће потребу знатне посвећености менаџмента савременог предузећа у погледу његовог дизајнирања, имплементирања и континуираног развоја и унапређења.

Кључне речи: мерење, перформансе, организација.

ЈЕЛ Класификација: M11, M21, O31

THE INTEGRATING SYSTEM OF BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT

Abstract

The integrating business performance measurement system in the enterprise has the important role of development and guidance, giving the basis for formulating and guiding the corporate strategy. Relevance of the integrating business performance measurement system, that is, application of the performance measurement process at the different levels of activities and business dimensions includes the motivation role, since it stimulates higher objectives realization. The integrating business performance measurement system seems to be the basis for creating compensation system for managers and other employees. Relevance of the cited functions of integrating business performance measurement system requires the need for higher management initiation, considering its designing, implementation, and continual development and improvement.

Keywords: measurement, performance, organization.

¹ nkstojkovic@posted.co.rs

Увод

Интегрисани систем мерила перформанси у предузећу треба да чини сет мерила перформанси, која ће „његовом менаџменту бити од помоћи у контролисању, одлучивању и решавању проблема како стратегијског, тако и оперативног карактера.“ (Крстић, 2012, стр. 157) Топ менаџмент предузећа има обавезу да развија ефикасан систем интегралног (свеобухватног) мерења, према аспектима мерења. Такав систем треба да има и обележја избалансираног и флексибилног мерења пословних перформанси. Интегрисани систем мерења перформанси се назива тако јер мора бити интегрисан у укупни менаџмент процес и директно подржавати и потпомагати остваривање основних циљева предузећа. Без обзира на величину предузећа, грану или специфичне карактеристике, сва предузећа теже да имају увид у исте аспекте пословних перформанси, и то: финансијске, пословних процеса, сатисфакцију потрошача, сатисфакцију власника, сатисфакцију запослених, сатисфакцију заједнице и осталих релевантних стејхолдера.

Концепт и детерминанте интегрисаног система мерења пословних перформанси

Мерење пословних перформанси на свим нивоима и свих пословних активности, један систем чини свеобухватним (интегралним). Такав систем треба да помогне да се елиминише субјективност у процесу доношења управљачких одлука, да се демистификују нерационалности у употреби ресурса, да се појача одговорност менаџерске структуре и да се дисциплинуу запослени да у извршењу задатака буду што ефективнији, пожртвованији и посвећенији. Интегрисани, интегрални и флексибилни систем мерења перформанси треба да омогући менаџерима да дефинишу пословне приоритете (производа у асортиману/тржишта за њихов пласман) и приоритете у активностима инвестирања у неопходне ресурсе да би се реализовали изабрани производи и тржишта.

У фокусу система мерења пословних перформанси треба да буде једноставно презентирање резултата мерења, како би сви у организацији могли да те информације од мерења користе лако и благовремено за одлучивање и усмеравање понашања. У процес мерења перформанси на различитим нивоима неопходно је укључивање готово свих кадрова у организацији, јер се на тај начин укључују у процес контроле над предузећем/пословном јединицом/организационом јединицом и подстичу на самоконтролу сходно одговарајућим стандардима.

Веома је важно да се развија осећај за потребу сталног развоја и прилагођавања система мерења сходно променама које се дешавају у окружењу, али и интерно у самом предузећу. Мерење пословних перформанси не значи само мерити и праити перформансе употребе ресурса, већ и идентификовање перформанси ресурса предузећа (преносивост, имитативност, прибављивост), способности предузећа (производних, истраживачко-развојних), компетентности и кључних компетентности, јер и оне имају изузетно велики утицај на укупан пословни успех и конкурентност. Сва мерила перформанси у употреби ресурса и мерила перформанси (карактеристика) ресурса, способности и компетентности предузећа, која су изабрана у систем мерења једног предузећа треба да буду у складу са потребама корисника - виших и нижих менаџера, али и осталих запослених да би они водили рачуна о свом понашању, доприносу, учинку, осећају за стратегију, као и за дефи-

нисане планске задатке у оперативним плановима и, из њих изведених, планова акција. Развијен систем мерења пословних перформанси омогућава менаџерима да уочавају подручја (проблеме) који су посебно проблематични. Добри системи мерења перформанси су покретачи промена (иновација у производу, процесу, наступу на тржишту итд.). Добро функционисање система мерења пословних перформанси, власницима капитала даје могућност за реално дефинисање циља максимизације њиховог богатства за будући период.

Интегрисани и стратегијски системи мерења перформанси имају значајан утицај на перформансе предузећа и због доприноса успешној имплементацији стратегија (Crabtree, DeBusk, 2008). Предуслов успешног инкорпорирања система мерења у целовит управљачки систем подразумева проверу да ли систем мерења повезан са мисијом и циљевима предузећа. Такође, да ли је интегрисани систем мерења перформанси ефективно примењен и да ли је систематичан и трошковно ефикасан.

Новија истраживања, међутим, указују да стратегијски, интегрисани системи мерења перформанси не доприносе само успешној имплементацији дефинисаних стратегија, већ и унапређењу процеса њиховог формулисања. Међутим, без обзира на све већу усаглашеност ставова у релевантној, новијој литератури о позитивној корелацији између стратегијских система мерења перформанси и пословних перформанси предузећа, још увек се емпијским истраживањима не потврђује значај обликовања процеса преформулисања стратегије као могућег ефекта такве везе (Gimbert, Bisbe, Mendoza, 2010). Неки истраживачи су испитивали утицај система мерења перформанси на перформансе предузећа (Davis, Albright, 2004). Други истраживачи сматрају да предузећа која примењују интегрисане, стратегијске системе мерења, приступају процесу формулисања стратегије другачије од предузећа која их не примењују (De Geuser, Moogaј, Oyon, 2009).

Потреба за мерењем у једном пословном систему детерминише се на основу: а) информационих захтева менаџмента за потребе ефикасног процеса одлучивања и б) руководилачке структуре. Ова структура је, у ствари, одређена примењеним моделом организационе структуре предузећа (једноставне функционалне организационе структуре, дивизионалне организационе структуре, организационог структурирања по стратегијским пословним јединицама).

У *предузећима једноставне функционалне структуре* разликује се неколико нивоа мерења перформанси (Крстић, 2012): 1. Мерење/мерила на нивоу предузећа као целине; 2. Мерење/мерила на нивоу пословних функција (департамента набавке, производње, продаје и маркетинга, истраживања и развоја, финансија и рачуноводства итд.); 3. Мерење/мерила на нивоу ужих организационих јединица (служби, одељења, погона и сл.) унутар департамента.

Поред ова три основна нивоа мерења могуће је идентификовати још два и то: мерење/мерила на нивоу пословних процеса/активности/задатка унутар њих и мерење/мерила перформанси појединца, било менаџера било осталих запослених.

Мерење на сваком од наведених нивоа подразумева конципирање (дизајнирање) система мерила пословних перформанси. То значи да је неопходно детерминисати систем мерила релевантан за одлучивање топ менаџмента предузећа једноставне функционалне структуре. Тај систем треба да садржи одређени број мерила финансијских и нефинансијских перформанси на основу кога ће овај ниво руковођења/управљања моћи да сагледа пословање, предузима кораке и доноси стратегијске одлуке.

Међутим, поред тога, за сваку пословну функцију (набавку, производњу, продају/маркетинг, истраживање и развој, итд.) треба изабрати систем мерила који

ће служити менаџеру функције (директору набавке, директору производње, директору маркетинга, директору сектора истраживања и развоја итд.) да квалитетно доносе одлуке из домена своје одговорности. Ти подсистеми мерила перформанси разликоваће се између функција с обзиром на суштину њихове активности (производња, маркетинг, администрирање и сл.).

У предузећима сложене дивизионалне организационе структуре разликује се неколико нивоа мерења/мерила перформанси (Крстић 2012, стр. 157-161): 1. Мерење/мерила на нивоу предузећа као целине, 2. Мерење/мерила на нивоу пословних јединица - дивизија, 3. Мерење/мерила на нивоу пословних функција (департмана) унутар њих, 4. Мерење/мерила на нивоу ужих организационих јединица (служби, одељења, погона и сл.) у оквиру департмана.

Поред ових, могу се идентификовати и још два нивоа: мерење/мерила на нивоу пословних процеса/активности и мерење/мерила перформанси појединца, било менаџера било осталог неменаџерског особља.

У предузећу сложене организационе структуре интегрисани систем мерења перформанси предузећа, сагледан као једна целина, састоји се из: 1. подсистема система мерила која користи топ менаџмент дивизионог предузећа, 2. подсистема система мерила који служи управљачким потребама дивизионог менаџмента, 3. подсистема система мерила који је у функцији менаџерским потребама функционалног менаџмента у оквиру дивизија, и 4. подсистема система мерења који служи најнижем менаџменту (тзв. првој линији), да усмерава реализовање активности и задатака у најужих организационим целинама.

У предузећима сложене организационе структуре (по стратегијским пословним јединицама), систем мерења пословних перформанси је најсложенији, па се истиче:

1. Мерење/мерила на нивоу предузећа као целине; 2. Мерење/мерила на нивоу стратегијске пословне јединице као инвестиционог центра; 3. Мерење/мерила на нивоу дивизија као профитних центара, унутар сваке стратегијске пословне јединице; 4. Мерење/мерила на нивоу пословних функција (департмана) унутар сваке дивизије; 5. Мерење на нивоу ужих организационих јединица (служби, одељења, погона и сл.) у оквиру департмана.

Овове се додају још и: мерење/мерила на нивоу пословних процеса/активности и мерење/мерила перформанси појединца, менаџера и осталих запослених.

Савремени системи мерења перформанси обезбеђују информације да идентификује стратегије, као и могућности за усклађивање управљачких процеса (као што су постављање циљних вредности, одлучивање и евалуација перформанси) са остварењем изабраних стратегијских задатака (Ittner, Larcker, Randall, 2003).

Сагледавање карактеристика и типова система мерења перформанси у савременим предузећима могуће је и на бази критеријума обухватности према полазном оквиру који даје *Garengo (2009)*, па се могу разликовати: а) *традиционални интегрисани системи* (фокусирани на финансијске перформансе, оријентисани на контролу краткорочних циљева); б) *дуални интегрисани системи* (прате финансијску и још једну перспективу перформанси поред ње); ц) *делимично избалансирани интегрисани системи* (мере перформансе покривајући неколико перспектива мерења); д) *избалансирани интегрисани системи* (мере перформансе у свим виталним димензијама пословања); е) *дијагностички интегрисани системи* (унапређени избалансирани системи који користе механизме за идентификовање узрочно-последичних веза између мерила из различитих перспектива, као и мерила у оквиру сваке перспективе парцијално посматрано).

У развоју и дизајнирању интегрисаних система мерења пословних перформанси, предузећа треба да се крећу од традиционалних ка дијагностичким сис-

темима. Обично, током времена, предузећа постепено унапређују, шире и продубљују свој систем мерења.

Ефекти примене интегрисаних система мерења пословних перформанси

Савремени, интегрисани системи мерења перформанси утичу на: а) понашање менаџера и осталих запослених, б) способности и ц) пословне перформансе предузећа. Такође, интегрисани системи мерења перформанси имају, као што је претходно потенцирано, значајну улогу у процесу формулисања и имплементације стратегије, комуникацији и управљању, стварајући способности које омогућавају предузећу одрживост и конкурентску предност. Ови системи олакшавају развој, имплементацију и ревизију стратегија (корпоративних, пословних и функционалних) усредсређујући менаџмент на доношење одлука и реализовање акција за испуњење стратегијских и других циљева. Интегрисани системи мерења утичу на процесе комуницирања обезбеђујући релевантне информације које утичу на начин размишљања менаџмента, понашања запослених и интеракцију између њих. Системи мерења пословних перформанси утичу на организационе рутине и управљачке праксе променом начина размишљања, понашања и деловања менаџера-лидера. Сви ови ефекти имају одговарајући утицај на остварене перформансе на свим нивоима организационе структуре.

а. Интегрисани системи мерења пословних перформанси утичу на усмереност запослених на реализацију стратегије. Менаџмент и остали запослени на бази информација које пружа интегрисани систем мерења иницирају различите дискусије о стратегији, правцима развоја, проблемима организације за имплементацију стратегије и сл. (Jazauegi, Scarpens, 2008).

Интегрисани системи мерења пословних перформанси утичу на кооперацију, координацију и партиципацију и то не само у организацији између појединца, већ и између тимова или пословних јединица. Поред овога, релевантан је утицај система мерења на кооперацију и ван граница једне организације (нпр. међу купцима и добављачима). Системи мерења перформанси олакшавају кооперацију и унапређење у односима са стејхолдерима. Ови системи осигуравају да се информације о перформансама преносе међу учесницима у односима, што олакшава учење предузећа, његовог менаџмента и других запослених, па консектвенно олакшава и решавање стратегијских и оперативних проблема. Стране у односима су, захваљујући овим системима, спремније да врше промене и да, евентуално, не наступају са позиције моћи. Примена савремених система мерења перформанси унапређује комуникацију у односима предузећа са својим купцима и добављачима (Mahama, 2006).

Проучавање мултинационалних предузећа, односно испитивање односа између управе (централе) мултинационалне компаније и њених подружница (филијала) истиче да примена интегрисаних система мерења и управљања перформансама може да интензивира и унапреди те односе (Dossi, Patelli, 2010). Развој интегрисаног система, као што је на пример *Balanced Scorecard*, побољшава односе међу запосленима из различитих дивизија, које су у прошлом периоду биле у ривалским односима због начина на који су мерене перформансе (Papalexandris, Ioannou, Prastacos, 2004).

Када је у питању мотивација да се примени интегрисани систем мерења, нека истраживања су показала да се степен мотивације смањује када се мерила

перформанси из одређеног система мерења перформанси користе за дефинисање бонус формуле, на основу које се одређује висина бонуса, као материјалне стимулације менаџерима (Descoene, Bruggeman, 2006).

Приметна је мотивација менаџмента предузећа да се интегрисани систем мерења примени у циљу ефикасне управљачке контроле, као и стратегијске контроле. Примена ових система, дакле, обезбеђује бољу координацију и контролу међу пословним/организационим јединицама (Malina, Selto, 2001).

Примена савременог система мерења перформанси који садржи чврсте узрочно-последичне односе између финансијских и нефинансијских мерила перформанси повећава перцепције менаџера о сопственој ефикасности и ваљаности дефинисаних циљева.

Релевантна су и истраживања утицаја система мерења перформанси на сатисфакцију запослених послом. Системи мерења перформанси утичу на задовољство запослених ако у супервизорима постоји поверење и уколико запослени уочавају њихову објективност при оцени перформанси и у извештајима о оствареним перформансама (Lau, C. M., Sholihin, M. (2005).

Утицај интегрисаног система мерења перформанси на процесе одлучивања менаџера, учење и самоконтролу је веома значајан. Ови системи помажу менаџерима да схвате како да најбољи могући начин побољшају своје перформансе када постоје одговарајући механизми контролне повратне спреге (Tuomela, 2005). Још значајније, ови системи помажу менаџерима да врше самоконтролу сопствених перформанси и важни су им као помоћ у свакодневном доношењу одлука (Wiersma, 2009).

Системи мерења перформанси могу да утичу на формирање лидерских стилова, организационих рутина и организационе културе. Успешна имплементација и примена система мерења пословних перформанси води до промена организационе културе и акцентира партиципативни и консултативни управљачки стил (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo, Turner, 2006). Системи мерења перформанси подржају промену организационе културе тако што појачавају одговорност, жељена понашања, вредности и веровања. Такође, они побољшавају квалитет и садржај комуникације менаџера са запосленима и размену информација између њих, што консеквентно доводи до промена у организационој култури. Међутим, постоји и повратни утицај, јер организациона култура може да детерминише ефекте система мерења (Ukko, Tenhunen, Rantanen, 2007).

Примена система мерења пословних перформанси у сврхе евалуације и плаћања компензације повећава перцепције менаџера о субјективности. Ово је директна последица тешкоће при проценама многих нефинансијских димензија перформанси. Ове перцепције о субјективности повећавају незадовољство менаџера и потенцирају преиспитивање адекватности система мерења.

Савремени системи мерења перформанси могу изазвати конфликте у организацији, које доприносе међусобном неповерењу чланова организације. Примена савремених, интегрисаних система мерења перформанси код менаџмента може да ствара тензију, посебно у фази развоја (избора) нових мерила и реализације иницијатива. Неки менаџери имају одбојност према примени интегрисаних система мерила перформанси, с обзиром да омогућавају транспарентност перформанси, одговорна лица за постигнуте перформансе, што поједини менаџери гледају као напад на њихову тренутну позицију и могућу промену у структури моћи, што може да изазове додатна сукобљавања између чланова менаџмент структуре.

б) Више је истраживања везана за утицаје ових система на организационе способности формулисања и имплементације стратегије, комуникације стратегије,

стратегијске способности, менаџерске праксе и контролисања. Савремени системи мерења перформанси позитивно утичу на способност развијања и имплементације стратегије. Они су добри алати за ангажовање менаџера у процесу формулисања и ревизије стратегије, успешну имплементацију стратегије, као и усклађивање акција (иницијатива) са стратегијским задацима (Ittner, Larcker, 2003).

Позитиван је утицај ових система постоји и кад је у питању развијање комуникационих способности на свим нивоима организације (Butler, Letza, Neale, 1997). Корисници система мерења, менаџери а онда и остали запослени, треба да потенцирају значај двосмерне комуникације како би се охрабрила размена знања и информација, обезбедило поверење између чланова организације и избегао отпор променама.

Посебно је истаћи утицај интегрисаних система мерења пословних перформанси на низ организационих способности (стратегијских способности). У виду се имају и функционално засноване способности, пословни процеси, компетенције и кључне компетенције, које су основа иновација, а оне пак предуслов одржавања и раста конкурентске предности.

Интегрисани системи мерења перформанси подстичу иновативне праксе тј. иновативност у различитим подручјима (производ, процес, наступ на тржишту, операције и сл.) (Chenhall, 2005). Уколико се системи мерења више усмерени на акције побољшања у односу на контролу и извештавање, они као такви могућавају лакше и брже учење предузећа. Међутим, примена ових система за сврхе контроле утиче на искоришћење постојећих способности и спознају нових способности.

ц) Интегрисани системи мерења утичу на перформансе предузећа. Ова тврдња није у потпуности потврђена, јер се у литератури јављају различити ставови када су у питању тзв. извештаване перформансе и опажене перформансе. Извештаване перформансе су рачуноводствено-финансијске и нефинансијске. Опажене перформансе укључују оне перформансе које су резултат перцепција менаџера или других стејкхолдера о различитим њиховим аспектима, као што су резултати, побољшање перформанси, остварење стратегијских циљева и перформансе у односима са потрошачима.

Утицај интегрисаних система на мерене и извештаване финансијске и нефинансијске перформансе је од различитих аутора, у њиховим истраживањима, диференцирано оцењен. Неке студије показују позитивну корелацију између примене ових система и рачуноводствених перформанси (Davis, Albright, 2004), перформансе остварене на берзи (тржишној вредности) (Ittner, Larcker, Randall, 2003) и перформансе перспективе потрошача (купаца) и друге нефинансијске перформансе. Неки истраживачи ових односа пак нису могли да потврде ову везу. Слична је ситуација и по питању опажених перформанси. Утицај система на перформансе у значајној мери зависи од начина на који се систем развија и примењује. Све је присутнији став да интегрисани системи мерења перформанси по аутоматизму не доводе до бољих перформанси, јер многи фактори утичу на разматрани однос (стратегијска оријентација, организациона структура и конкуренција, промене у окружењу, организациона култура, стил управљања и многи др.).

Да ли ће системи имати позитиван утицај на понашање, организационе способности и перформансе зависи од начина на који је систем дизајниран, развијен и како се примењује и колико добро се уклапа у пословни контекст.

Закључак

Адекватан интегрисани систем мерења перформанси помаже менаџменту и у процесу превођења стратегијских планова у краткорочне акције и оперативне циљеве, где се на бази реалног, свеобухватног и прецизног мерења, а захваљујући квалитетно постављеном и доследно имплементираном интегрисаном систему мерења, обезбеђују реалистичне процене и одлуке у вези ефикасне употребе ресурса. Интегрисани систем мерења перформанси омогућава праћење процеса имплементације стратегије. На крају стратегијског процеса, интегрисани систем мерења и информације које доноси, релевантне су и за преформулисање стратегије. Стога је овај систем важан инструмент у одлучивању менаџмента поводом различитих пословних иницијатива, програма и пројеката, чијом реализацијом се заправо имплементира стратегија.

Литература

- Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T. (2006) „Dynamics of performance measurement and organizational culture“, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (11–12), pp. 1325–1350.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000) “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), pp. 754–771.
- Butler, A., Letza, S.R., Neale, B. (1997) „Linking the balanced scorecard to strategy“, *Long Range Planning*, 30 (2), pp. 242–253.
- Chenhall, R. H. (2005) „Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study“, *Accounting, Organizations and Society*, 20, pp. 395–422.
- Crabtree, A. D., DeBusk, G. K. (2008) “The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns”, *Advances in Accounting*, 24 (1), pp. 8–15.
- Cruz, I., Scapens, R.W., Major, M. (2011) “The localisation of a global management control system”, *Accounting, Organizations and Society*, 36 (7), pp. 412–427.
- Davis, S., Albright, T. (2004) “An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance”, *Management Accounting Research*, 15 (2), pp. 135–153.
- Davis, S., Albright, T. (2004) „An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance“, *Management Accounting Research*, 15 (2), pp. 135–153.
- De Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D. (2009) “Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance”, *European Accounting Review*, 18 (1), pp. 93–122.
- Decoene, V., Bruggeman, W. (2006) „Strategic alignment and middle-level managers’ motivation in a balanced scorecard setting“, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (3–4), pp. 429–448.
- Dossi, A., Patelli, L. (2010) „You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies“, *Long Range Planning*, 43 (4), pp. 498–526.

- Garengo, P., (2009) „A Performance measurement system for SMEs - Taking part in Quality Award Programmes“, *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 1, 2009, str. 98
- Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X. (2010) “The role of performance measurement systems in strategy formulation processes”, *Long Range Planning*, 43 (4), pp. 477–497.
- Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X. (2010) „The role of performance measurement systems in strategy formulation processes“, *Long Range Planning*, 43 (4), pp. 477–497.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2003) „Coming up short on nonfinancial performance measurement“ *Harvard Business Review*, November, pp. 88–95.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003) “Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms”, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7–8), pp. 715–741.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003) „Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms“, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7–8), pp. 715–741.
- Jazayeri, M., Scapens, R. W. (2008) „The business values scorecard within BAE systems: the evolution of a performance measurement system“, *British Accounting Review*, 40 (1), pp. 48–70.
- Крстић Б., (2012) „Улога стратегијске контроле у унапређењу пословних перформанси“, Економски факултет, Ниш.
- Lau, C. M., Sholihin, M. (2005) „Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?“ *British Accounting Review*, 37 (4), pp. 389–413.
- Mahama, H. (2006) „Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines“, *Management Accounting Research*, 17 (3), pp. 315–339.
- Malina, M. A., Selto, F. H. (2001) “Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard”, *Journal of Management Accounting Research*, 13, pp. 47-90.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. P. (2004). „Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm’s experience“, *Long Range Planning*, 37 (4), pp. 351–366.
- Tuomela, T. (2005) „The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system“, *Management Accounting Research*, 16, pp. 293–320.
- Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. (2007) „Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees“, *International Journal of Production Economics*, 110 (1–2), pp. 39–51.
- Webb, R. A. (2004) „Managers’ commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system“, *Contemporary Accounting Research*, 21 (4), pp. 925–958.
- Wiersma, E. (2009) „For which purposes do managers use Balanced Scorecards?“ *Management Accounting Research*, 20 (4), pp. 239–251.