

Stručni rad

UDK: 65.011.4:65.017.2/.3(497.6)

Mr. Sabina Šehić

Mr. Maida Dizdarević

**PRIMJENA „BALANCED SCORECARD“ MODELA
U MJERENJU PERFORMANSI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA
U BOSNI I HERCEGOVINI**

**APPLICATION OF “BALANCED SCORECARD“ MODEL
IN MEASURING PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

SAŽETAK: Upravljanje malim i srednjim poduzećima u uvjetima suvremenog poslovanja zahtijeva determiniranje odgovarajućeg sustava mjerenja performansi. Točnije, neophodan je sustav koji će potpunim usredotočenjem na mjerenje performansi pružiti odgovarajuće spoznaje o efektivnosti i efikasnosti, povezati strategiju poduzeća s tekućim poslovanjem, te ukazati na područja koja trebaju poboljšanja. Jedan od modela, koji može odgovoriti na navedene zahtjeve je BSC model.

KLJUČNE RIJEČI: mala i srednja poduzeća, mjerenje performansi, BSC model.

ABSTRACT: The management of small and medium enterprises in modern business conditions requires defining an adequate system of performance measurements. Particularly, what is required is a system that will completely focus on measuring performance to provide adequate insight into effectiveness and efficiency, a strategy to link the company with the current operations and to signal the areas that need improvement. A model that can respond to these needs is the BSC model.

KEY WORDS: small and medium enterprises, performance measurement, BSC model.

UVOD

U uvjetima dinamičnog i konkurentski intenzivnog poslovanja postaje sve više naglašena uloga strateškog načina razmišljanja i upravljanja. Faktori suvremenog poslovnog okruženja (globalizacija, prepoznavanje potreba kupaca, inovacije i stručni zaposlenici) učinili su strategiju daleko najvažnijom. Naime, u takvim uvjetima poduzeća koja žele rast i napredak moraju neizmjerljivo veliku pozornost posvetiti strategiji poslovanja koja proističe iz vizije i misije poduzeća. Za uspješno provođenje strategije ciljevi moraju biti mjerljivi. Samo s jasnim pokazateljima i mjerama moguće je razvijati i unaprijediti poduzeće. U uvjetima poslovanja suvremenih poduzeća nedovoljno je oslanjanje samo na financijske pokazatelje. Složeno suvremeno poslovanje pred menadžment poduzeća postavlja zahtjev da prati i nefinancijske pokazatelje koji se odnose na nematerijalnu imovinu (ljudi, znanje, brend, procesi i sl.). S navedenim jasno se ukazuje na potrebu za sustavom mjerenja i upravljanja koji će mjeriti i nematerijalne segmente poslovanja, kao što su odnosi s kupcima, učenje i razvoj, interni poslovni procesi, i sl.

Ukazujući na značajke suvremenog poslovnog okruženja, istodobno se ukazuje na nedostatke postojećeg sustava mjerenja i upravljanja, na čijim osnovama se razvija Balanced Scorecard alat, koji uvažava i nematerijalne segmente poslovanja. Pored integrativnosti Balanced Scorecard model (mjerenje materijalnih i nematerijalnih segmenata poslovanja), istovremeno rješava probleme poduzeća, kao što su uspješno mjerenje učinaka poduzeća, praćenje i korištenje nematerijalne imovine i uspješno provođenje strategije.

Ovim radom želi se pokazati da se uvođenjem i implementacijom Balanced Scorecard modela u mala i srednja poduzeća, koja predstavljaju osnovni razvojni faktor svake moderne ekonomije, ostvaruju zadovoljavajući poslovni rezultati prije svega kroz povećanje kvalitete internih poslovnih procesa, odnosno bolje rečeno kroz procese strateškog menadžmenta.

MALA I SREDNJA PODUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Razvoj malih i srednjih poduzeća predstavlja osnovni čimbenik svake moderne ekonomije. Mala i srednja poduzeća stimuliraju privatno vlasništvo i poduzetničke sposobnosti. Ona su fleksibilna i mogu se brzo prilagoditi promjeni ponude i potražnje na tržištu. Ostvaruju zaposlenost, promiču diversifikaciju ekonomskih aktivnosti, podržavaju održivi rast i daju značajan doprinos izvozu i trgovini.

Uspješan razvoj malog i srednjeg poduzetništva, te jačanje konkurentnosti malog i srednjeg poduzetništva i obrtništva u BiH može doprinijeti povećanju zaposlenosti, što u konačnici vodi do toga da malo i srednje poduzetništvo postane izvor tehničkih i drugih inovacija. Iz navedenih razloga ukazuje se na to da su mala i srednja poduzeća poluga razvoja, unaprijeđenja i održavanja konkurentskih prednosti, i kao takva trebaju adekvatan sustav upravljanja i mjerenja performansi.

KRITIKA TRADICIONALNOG SUSTAVA MJERENJA PERFORMANSI

Nedostaci tradicionalnih financijskih pokazatelja, koje implementira tradicionalni sustav mjerenja performansi, s aspekta njihove upotrebljivosti u današnjem visoko-konkurentnom okruženju mogu se prikazati na sljedeći način (3., str. 63. - 77.).

Neusklađenost s današnjom poslovnom stvarnošću. Današnje aktivnosti stvaranja vrijednosti ne počivaju isključivo na materijalnoj, dugotrajnoj imovini poduzeća. U modernoj ekonomiji vrijednost počiva na idejama zaposlenih, odnosima između kupaca i dobavljača, bazama podataka s ključnim informacijama, kulturi pogodnoj za inovaciju i kvalitetu, jednom riječju nematerijalnoj imovini. Postojeći sustav zasnovan na materijalnoj imovini, financijskoj kontroli, internoj umjesto eksternoj orijentiranosti ne može pružiti informacije o promjenama na tržištu u kojem se ono natječe. Na taj način nisu u mogućnosti pružiti smjernice za aktivnosti koje treba poduzeti kako bi se kreirala superiornija vrijednost u odnosu na konkurente. Obzirom na sve navedeno može se reći da im nedostaje moć predviđanja promjena u visoko-konkurentnom okruženju i podrška ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća.

Vožnja uz pomoć retrovizora. Financijske mjere pružaju izvrstan pregled prošlih rezultata i događaja u poduzeću. Iako je financijski pregled detaljan, nema moć predviđanja budućnosti, a time nije ni pokazatelj budućeg financijskog učinka. Usredotočenost na financijske pokazatelje dovodi do kratkovidnosti na području investicijskih i operativnih odluka (npr. menadžer koji je odgovoran za kratkoročni profit, isti može prikazati tako što žrtvuje investicijske pothvate koji obećavaju prinos u budućem razdoblju). Na isti način menadžer može ostvariti željenu razinu dobiti, na osnovi koje može biti neprimjereno evaluiran.

Ojačava funkcionalnu razdvojenost. Financijski izvještaji se obično izgrađuju prema funkcionalnom području i na kraju se sažimaju kao dio cjelokupne organizacijske slike. U današnjim multifunkcionalnim poduzećima takav pristup nije primjeren.

Žrtvuje dugoročno razmišljanje. Značajke mnogih pothvata u savremenim poduzećima jesu oštre mjere rezanja troškova, koje imaju pozitivne učinke na kratkoročne financijske rezultate. Nastojanje da se smanje troškovi tekućeg razdoblja, fokusira se na smanjenje troškova koji se odnose na dugoročne aktivnosti stvaranja vrijednosti, kao što su istraživanje i razvoj, razvoj odnosa s kupcima i konkurentima, koji trebaju biti vodilja za dugoročno pozicioniranje poduzeća na tržištu.

Financijske mjere nisu relevantne za mnoge organizacijske razine. Neadekvatnost financijskih izvještaja u ovom kontekstu se odnosi na prijelaz iz jedne organizacijske razine u drugu, pri čemu se izostavljaju značajne karakteristike prve organizacijske razine. Navedeni nedostatak postaje jasan ako znamo da se prikupljanje financijskih izvještaja u cijelom poduzeću radi tako što se informacije kompiliraju, tj. izostave se karakteristike pojedinih organizacijskih razina, koje se u tom trenutku ne čine značajne. Na taj način u trenutku donošenja odluka nerijetko nedostaju ključne informacije. Istovremenim izostavljanjem određenih informacija financijski pokazatelji se mogu činiti nerazumljivim, iz kojih zaposleni ne mogu prepoznati način na koji njihove svakodnevne operativne aktivnosti utječu na ostvarenje financijskih ciljeva i na vrijednost financijskih pokazatelja. U tom slučaju nedostajat će motiv i orijentacija za doprinos ostvarenju strateških ciljeva.

Zbog svih navedenih nedostataka tradicionalnih sustava mjerenja performansi (financijskih pokazatelja), treba postojati težnja za njihovim unaprijeđenjem, tj. za formiranjem novih pokazatelja, koji su u stanju odgovoriti potrebama i zahtjevima suvremenih poduzeća, koja posluju u uvjetima neizvjesnosti i stalnih promjena.

UTICAJ BSC MODELA NA MJERENJE I UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Za pojam i tematiku mjerenja performansi vezuju se dva značajna principa: efektivnost i efikasnost. Pomenuti principi su opredijeljeni stupnjem ostvarenja postavljenih ciljeva, što znači da su determinirani načinom postavljanja ciljeva.

Definiranje ciljeva dio je upravljačkog procesa. Postavljanjem ciljeva poduzeće određuje željeno stanje koje teži dostići u određenom vremenskom razdoblju. Pomenuto stanje kojem se teži dostići postavljanjem ciljeva poduzeća u literaturi je poznato kao performanse poduzeća.

Efektivnost i efikasnost kao temeljni principi uspješnosti poslovanja poduzeća opredijeljeni su stupnjem ostvarenja postavljenih ciljeva poduzeća.

Mjerenje i evaluacija performansi u funkciji kontrole podrazumijeva postavljanje četiri osnovna pitanja: (6)

- Što se dogodilo?
- Zašto se to dogodilo?
- Što će se događati u budućnosti?
- Što treba poduzeti?

Mjerenje performansi pored gore navedenih pitanja podrazumijeva donošenje odluka, kao što su: (1., str. 321.)

- određivanje što će se mjeriti (i utvrđivanje ključnih indikatora performansi),
- identificiranje izvora podataka o performansama,
- prikupljanje podataka o performansama i
- preciziranje načina mjerenja.

U cilju naglašavanja značaja pokazatelja performansi bitno je istaći da pokazatelji performansi pored kontrolne funkcije imaju još:

- razvojnu i usmjeravajuću funkciju, jer predstavljaju osnovu za formuliranje i implementaciju strategije poduzeća,
- motavicijsku funkciju, jer potiču menadžere da ostvaruju postavljene ciljeve.

Mjereći performanse iz različitih kuteva i s različitih gledišta, omogućuje se praćenje napretka, usklađivanje poduzeća sa strategijom i pretvaranje te strategije u kontinuirani proces koji se svakodnevno može poboljšavati. Navedeno je od izutene važnosti za mala i srednja poduzeća koja prevladavaju u BiH. Za mala i srednja poduzeća su izuzetno značajna mjerila koja pokazuju ne samo tekuće performanse, već i smjer budućih strateških akcija. Samo izbor pravih mjerila usmjerava pažnju menadžera i ostalih zaposlenih u odgovarajućem smjeru, što se pozitivno odražava na efektivnost i efikasnost poduzeća. U kontekstu efektivnosti i efikasnosti neophodno je mjeriti samo ono čime se želi upravljati i što je izvor konkurentskih prednosti. Na ovom strateškom području i nastaju problemi. To se posebno odnosi na mjerila koja predstavljaju osnovu efektivne reakcije koja u kombinaciji s finansijskim mjerilima omogućava kombinaciju pojedinačnih ciljeva i utvrđene strategije.

Balanced Scorecard je model koji je dopunio financijsko izvještavanje mjerilima koji su pokretači budućih performansi, uz istovremeno omogućavanje komunikacije pojedinačnih ciljeva i utvrđene strategije poduzeća.

Osnovna ideja je bila da Balanced Scorecard bude model za menadžere. Na samom početku korišten je kao sredstvo izvještavanja i strukturnog povezivanja raznih pokazatelja korištenih u prikazu poslovanja. U uvjetima kada poslovna strategija i njena uloga postaju daleko važnije nego ikad, mijenja se i njegova prvobitno zamišljena namjena. Kao što je već rečeno počinje se koristiti kao sredstvo komunikacije ciljeva i strategije poduzeća.

Kako je u radu stavljen naglasak na mjerenju performansi neophodno je nešto više reći o samim pokazateljima u okviru perspektive modela. Broj pokazatelja u okviru perspektive modela se kreće u rasponu od 15 – 25 na razini poduzeća, 10 – 15 pokazatelja na razini poslovne funkcije, dok se za razinu grupe ili pojedinca koristi 5 – 10 pokazatelja. Promatrano po perspektivama financijska perspektiva ima pet pokazatelja, perspektiva potrošača 5, perspektiva internih poslovnih procesa od 8 – 10. i perspektiva učenja i rasta 5 pokazatelja.

Prilikom izbora pokazatelja neophodno je voditi se sljedećim kriterijima (1.):

- pokazatelji trebaju biti razumljivi i definirani na razini cijelog poduzeća,
- pokazatelji trebaju obuhvatiti sve aspekte i kritične faktore uspjeha,
- pokazatelji trebaju biti međusobno povezani,
- pokazatelji trebaju biti pogodni za postavljene ciljeve,
- samo mjerenje treba biti jednostavan korak.

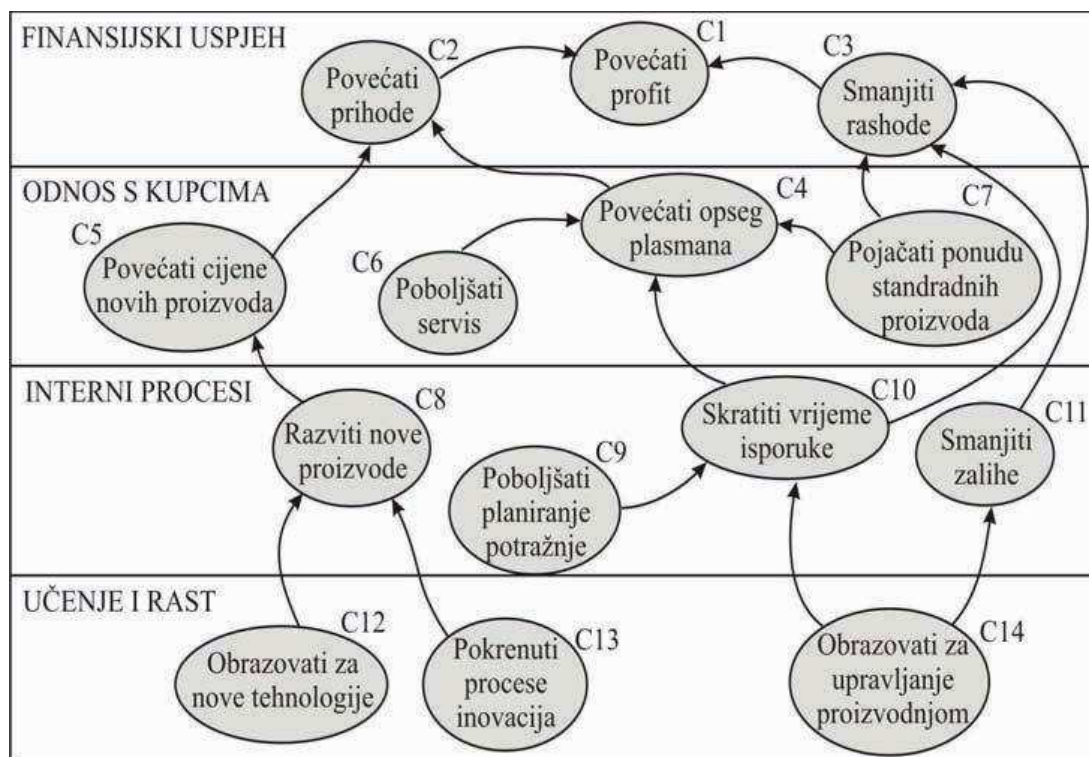
Za uspješno kreiranje i implementaciju mjerila neophodno je da poduzeće: (2)

- transformira strategiju u operativne zadatke,
- uravnoteži organizaciju i strategiju,
- kontinuirano preispituje strategiju,
- uključi sve zaposlene u proces utvrđivanja i implementacije strategije.

KREIRANJE STRATEŠKE MAPE

Strateška mapa je okvir sa setom mjerila za strateško upravljanje poduzećem. Koncipiranje strateške mape znači prikaz ciljeva i uzročno-posljedičnih odnosa s performansama poduzeća. Proces koncipiranja započinje „odozgo prema dolje“, tj. naprije se razmtra misija, na čijoj se osnovi utvrđuje vizija, koja je osnova za utvrđivanje strategije, koja se najefikasnije implementira koristeći BSC model. Nadalje ciljevi i njihova mjerila osnova su za identificiranje strateških inicijativa koje se realiziraju preko zaposlenih. Korištenje strateške mape ima dva pozitivna učinka. Sva područja unutar perspektiva se opisuju i definiraju što olakšava definiranje pokazatelja i komunicira strategiju kroz cijelo poduzeće. Iz svega do sada rečenog može se zaključiti da su strateške mape važan alat pri definiranju strategije, a neizbježan i vitalan korak prema ostvarenju i mjerenju performansi.

U nastavku će biti prikazane i komentirane mape ciljeva i mjera.



Izvor: Brumec, J., Martina T., Slaven B., Konstrukcija mjernih instrumenata za Balanced Scorecard, članak, str. 3.

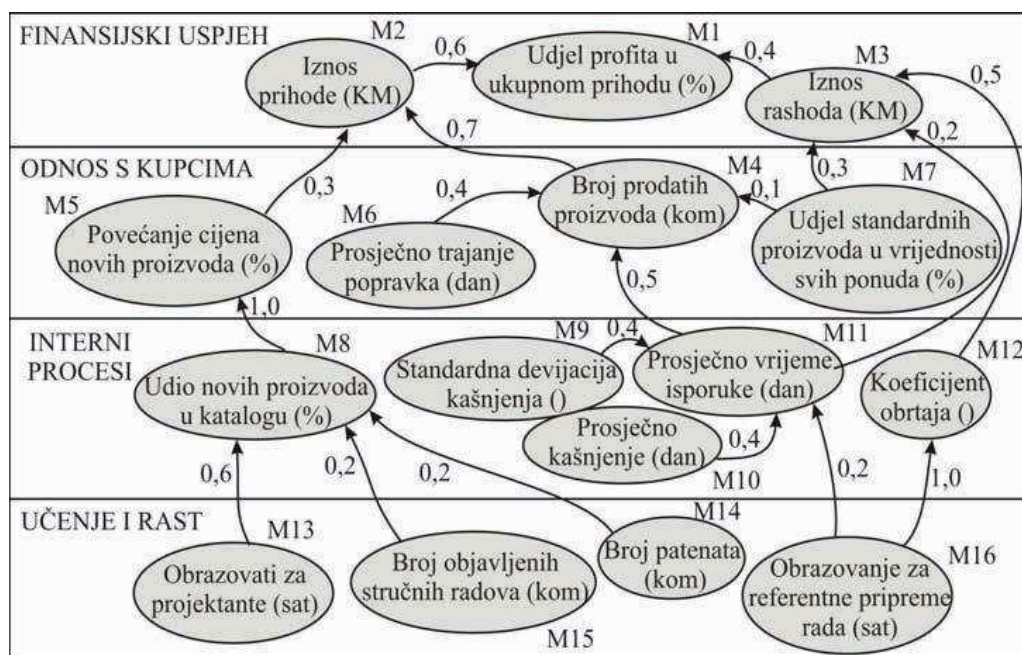
Slika 1: Strateška mapa ciljeva

Kao što slika pokazuje polazište za kreiranje strateške mape ciljeva je definiranje finansijskih ciljeva i mjerila. Vodeći finansijski ciljevi poslovanja svakog poduzeća jesu uvećavanje imovine njegovih vlasnika. Navedeni cilj je moguće ostvariti kreiranjem i implementacijom strategije koja rezultira rastom prihoda ili snižavanjem troškova. Rast prihoda moguće je ostvariti osvajanjem novih tržišta i lansiranjem novih proizvoda, dok je snižavanje troškova moguće ostvariti degresijom svih vrsta troškova ili samo troškova ključnih poslovnih aktivnosti.

Drugi cilj prema vizualnom prikazu strateške mape je zadovoljstvo kupaca. Baza lojalnih kupaca najviše doprinosi stabilnom prihodu, tj. ostvarenju prvonavedenog cilja. Satisfakciju kupaca kao razliku između percepcije kupaca i njihovih očekivanja za proizvod ili uslugu, moguće je poboljšati implementacijom nekih od sljedećih strategija: strategije operativne izvrsnosti, strategije bliskosti s kupcima i strategije liderstva u proizvodima.

Nadalje za realizaciju utvrđenih strateških ciljeva (zadovoljni vlasnici i kupci) neophodni su odgovarajući resursi i kompetencije zaposlenih, kao i odgovarajuća tehnologija. Također, je od strane menadžmenta poduzeća neophodno poticanje i razvijanje inovativne kulture i klime. Navedeno se podvodi pod kategoriju internih poslovnih procesa.

Kreiranje strateške mape ciljeva podrazumijeva i kreiranje strateške mape mjera. Iz strateške mape ciljeva se vidi kako i u kojoj mjeri je koji cilj povezan s ciljevima ostalih perspektiva.



Izvor: Brumec, J., Martina T., Slaven B., Konstrukcija mjernih instrumenata za Balanced Scorecard, članak, str. 3.

Slika 1: Strateška mapa mjera

Kroz stratešku mapu mjera jasno se pokazuje mjera (pokazatelj) za definirane ciljeve u okviru perspektiva. Na takav način, jednostavno se može vidjeti u kojoj mjeri se koji cilj ostvaruje, i u slučaju korekcija iste se mogu na vrijeme poduzeti, što svakako rezultira boljim performansama poduzeća.

Korištenje strateških mapa ima dva pozitivna efekta. Sva područja unutar perspektiva se opisuju i definiraju (strateška mapa ciljeva). Strateška mapa mjera definira pokazatelje. Koncipiranjem strateških mapa olakšava se komuniciranje strategije kroz cijelo poduzeće i ostvarenje strateških ciljeva.

Iz svega do sada rečenog može se zaključiti da su strateške mape važan alat pri definiranju strategije, a neizbježan i vitalan korak kod mjerenja performansi poduzeća.

POKAZATELJI PERFORMANSI PO PERSPEKTIVAMA

Na osnovi izloženih strateških mapa jasno je da BSC model u malim i srednjim poduzećima treba povezati niz ciljeva i mjera uzročno- posljedičnim vezama. Tako se ulaganje u zaposlene povezuje s boljim poznavanjem karakteristika proizvoda, što rezultira poboljšanjem servisa, koji vodi većem zadovoljstvu kupaca, koje vodi većem profitu. Također analizirani model vodi poboljšanju performansi kroz mješanje pokazatelja koji su nosioci performansi (financijska perspektiva, perspektiva kupaca, internih procesa i učenja i rasta). Rezultati mjerenja bez nositelja performansi neće dati pokazatelje je li strategija sprovedena. Dok nositelji performansi bez rezultata mjerenja neće otkriti vode li operativna poboljšanja poboljšanju finansijskih performansi.

Financijski pokazatelji u analiziranom preduzeću pokazuju idu li strategija i njena implementacija u smjeru razvoja i napretka. To se očituje kroz povećanje profitabilnosti i to kroz dvije komponente. Prva se odnosi na osvajanje novih tržišta, a druga na uvećanje vrijednosti koja se isporučuje kupcima. Karakteristični pokazatelji za financijsku perspektivu su: ukupna sredstva/zaposleni, prihod/ukupna sredstva, profit/zaposleni...

Nezaobilazan element svake strategije je prijedlog vrijednosti koji se isporučuje kupcu. Ta vrijednost u BSC modelu izražava se kroz perspektivu kupaca. Neki od pokazatelja karakteristični u okviru te perspektive su: broj potrošača, tržišni udjel, gubitak potrošača, potrošač/zaposleni. Nadalje zadovoljstvo kupca, a time i financijski ciljevi poduzeća ovise od perspektive internih poslovnih procesa (inovacije, operativni procesi, postprodajni procesi). Karakteristični pokazatelji za ovu perspektivu su: proizvodne mogućnosti, broj novih proizvoda, stopa manjkavosti, vrijeme potrebno za zamjenu manjkavih proizvoda.

Svi navedeni pokazatelji služe za unapređenje performansi i ostvarivanje dugoročnog rasta i razvoja. Globalna konkurencija i dinamično poslovno okruženje zahtijevaju od poduzeća kontinuirano učenje i usavršavanje u cilju dugoročnog rasta i razvoja. Za isto je po BSC modelu zadužena perspektiva učenja i rasta. Ova perspektiva uključuje mjerenje zadovoljstva zaposlenih, zadržavanje zaposlenih, vjernost i vještine zaposlenih, a spomenuta mjerenja izražava kroz pokazatelje: investicije u usavršavanje zaposlenih, investicije u istraživanje i razvoj novih proizvoda, novih tržišta...

Kao i svi drugi projekti i projekt novih pokazatelja (*Balanced Scorecard model*) praćen je nedostatkom inicijative za promjene. Nerijetko se događa da je posljedica otpora promjenama nemogućnost implementacije promjene. Iz tog razloga neophodno je prije samog početka *Balanced Scorecard* projekta odgovoriti na sljedeća pitanja (8., str. 68. – 67.):

- Iz kojeg razloga je promjena koju donosi *Balanced Scorecard* potrebna?
- Što se očekuje od pojedinca u njegovom djelovanju po uvođenju *Balanced Scorecard*-a?
- Na koji način će se novi sustav koordinirati s tradicionalnom korporativnom kulturom i prihvaćenim vrijednostima?
- Postoji li i na koji način će se osigurati ljudska i tehnološka podrška za provođenje promjena?
- Kako dobiti povjerenje zaposlenih u novi sustav za upravljanje poslovanjem?

Prilikom uvođenja BSC modela poduzeća su nailazila na probleme od kojih se izdvajaju sljedeći: (8., str. 68. - 69.)

- nedostatak podrške vrhovnog menadžmenta za uvođenje i kasniju upotrebu modela,
- nepostojanje strategije,
- *ad hoc* pristup izradi modela (preuzimanje pokazatelja iz postojećih perspektiva),
- nedostatak stupnjevanja (razbijanja) ciljeva s više razine menadžmenta na niže,
- neprikladna definicija pokazatelja uključenih u *Balanced Scorecard*.

Poduzeća se kod provođenja promjena (u ovom slučaju implementacije BSC modela) uglavnom susreću s nedostatkom podrške vrhovnog menadžmenta, zbog čega započete promjene u većini slučajeva i ne uspijevaju. Razlog nedostatka podrške najvećim dijelom leži u nedovoljnom znanju o promjeni i njenim učincima.

ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad pokušali smo ukazati kako primjena Balanced Scorecard modela, kao alata strateškog menadžmenta utječe na poboljšanje strateškog upravljanja u malim i srednjim BiH poduzećima.

Primjenom modela na poduzećima pokazalo se da je definisanjem perspektiva i kreiranjem strateških mapa i svih ostalih koraka koji su pratili primjenu modela, moguće poboljšati uspješnost poslovanja poduzeća.

Na osnovi rezultata istraživanja i kratkim predstavljanjem primjene modela na konkretnom poduzeću (strateška mapa), potvrđuje se da model može poslužiti za komunikaciju i usmjeravanje svih zaposlenih na ostvarenje strateških ciljeva, a time i ostavari vanju primjerenih performansi poduzeća.

Iz svega predstavljenog može se zaključiti da poduzeća nakon utvrđivanja strategije u cilju poboljšanja performansi moraju osigurati njenu efektivnu implementaciju. Problem implementacije utvrđene strategije ne ovisi samo od konceptualne ispravnosti modela već njegove integracije u svakodnevno poslovanje.

Provedeno istraživanje dalo nam je osnovu da istaknemo relevantne trenutke za implementaciju Balanced Scorecard modela u BiH malim i srednjim poduzećima:

- svijest o relevantnosti BSC metodologije kod BiH poduzeća nije na potrebnoj razini, pa se kao posljedica bilježi znatno niža stopa njenog prihvaćanja (kao modela mjerenja i upravljanja performansama),

- BiH poduzeća su nedovoljno strateški orijentirana i njihov strateški vremenski horizont planiranja je dosta kraći od potrebnog,

- BiH poduzeća trebaju poboljšati svoje ključne menadžment procese, kao što su: determiniranje jasne strategije, precizno identificiranje strateških inicijativa i akcija, te usklađenost cjelokupne organizacije sa strategijom,

- u BiH poduzećima vidljiva je tendencija zapostavljanja mjerila vezanih za odnose sa zaposlenima, kvaliteta informacijskih sustava, inovacija, i sl.

Na kraju svega želimo naglasiti da se primjena BSC modela pokazuje kao prijeko potrebna akcija za mala i srednja BiH poduzeća.

LITERATURA:

1. Balaban N., Trninić M. (2000.), „Upravljanje procesima i performansama poslovanja poduzeća“, u: Grozdanović D. (red.), „Efikasnost transformacije poduzeća“, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Niš.
2. Džafić, Z., (2006.), *Preduzetnička ekonomija*, Denfas Tuzla, Tuzla.
3. Jennigs P. and Breaver, „The performance and Competitive advantage of small firms, International small Business journal vol. 15., No. 2.
4. Kaplan S. Robert, Norton P. David, (2001), *The Strategy – Focused Organizations: how Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

5. Kaplan R., Norton D., (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review.
6. Kaplan S. Robert, Norton P. David, (2001), *The Strategy – Focused Organizations: how Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
7. Olve Nils - Goran, Roy Jan, Wetter Magnus, *Performance Drivers, A Practical Guide to using the Balanced Scorecard*“, John Wiley & Sons, 1999.
8. Tomislav Kanižaj, *Model uravnotežene tablice rezultata za upravljanje izvedbom projekta – magistarski rad*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2006.
9. www.fmp.com Shaw, Alastair, „*A Guide to performance Measurement and Non – Financial Indicators*“.