

Проф. др Владан Павловић¹

Универзитет у Приштини, Економски факултет (Косовска Митровица)

Др Горанка Кнежевић, ванредни професор²

Универзитет Сингидунум

Др Исидора Љумовић, научни сарадник³

Економски институт Београд

РЕЛЕВАНТНОСТ И ПОТЕНЦИЈАЛНЕ НЕГАТИВНЕ КОНСЕКВЕНЦЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА МЕРЕЊА ПЕРФОРМАНСИ *

САЖЕТАК: Након развијања *Balanced scorecard* концепта, који не само да оцењује организационе перформансе, већ их и доводи у везу са дефинисаном стратегијом, и масовном имплементацијом овог система од стране реномираних компанија, значајан део научне заједнице оценио је да је реч о једној од најзначајнијих менаџерских техника, те да је проблем мерења перформанси, у највећој мери превазиђен. Накнадна истраживања су међутим довела у питање релевантност овог система, а показало се да његова имплементација може чак проузроковати и штету компанији. У раду се указује да је неопходно расуђивање и велика пажња током дизајнирања, имплементације и развоја интегрисаног система мера, као и

1 vladan.pavlovic@pr.ac.rs

2 gknezevic@singidunum.ac.rs

3 isydora@gmail.com

* Рад представља део резултата и истраживања на пројекту 179001 финансираног од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

да је неопходно обезбедити позитиван став запослених, као и имати свест о реалним дометима интегрисаних система мера перформанси.

Кључне речи: мере перформанси, системи мерења перформанси, *Balanced scorecard*

УВОД

Одавно је запажено да искључиво ослањање на финансијске мере има бројне недостатке, а да је извештавање засновано само на финансијским информацијама мањкаво. Иако се у литератури често наводи Капланов (*Kaplan*) и Нортон (*Norton*) став према коме су традиционални системи мерења перформанси били адекватни за индустријско доба, бројне слабости традиционалног система мерења перформанси одавно су уочене. Тако се већ током двадесетих година двадесетог века, за потребе оперативног и извршног менаџмента, појављује интегрисан систем мера *Tableau de bord*, и то као унапређен „недељни извештај“ који се појавио већ крајем деветнаестог века, који је такође поред финансијских садржавао и нефинансијске информације (*Pezet*, 2009). Према томе, одавно је познато да се пословне одлуке не могу доносити искључиво на основу финансијских информација (Павловић, 2007). Осим за потребе доношења одлука, *Tableau de bord* се користио за потребе израде пословних извештаја и оцену перформанси (*Lebas*, 1994: 481). У стручној литератури се често потенцира да је компанија Џенерал Електрик (*General Electric*) развила систем нефинансијских показатеља још педесетих година двадесетог века (*Greenwood*, 1982). Упркос указивању од стране појединих научних радника да постоји потреба развијања интегрисаног система мера (примера ради *Drucker* је указивао на ову потребу још 1954. године), традиционални системи мерења перформанси су дуго времена били доминирајући, док интегрисаним системима није посвећивана адекватна пажња ни у теорији ни у пракси.

Повећана пажња научне заједнице у области мерења перформанси последица је уочавања да традиционалне мере перформанси подстичу менаџмент на доношење одлука које ће за последицу имати што пожељније финансијске показатеље у извештајном периоду, без обзира на дугорочну штету која се тиме наноси компанији. Наиме, финансијске мере перформанси ће „осликати“ боље перформансе организације уколико се менаџмент уздржи од инвестирања, а посебно од инвестирања у активности које, као последица начела опрезности, не могу имати за последицу билансно признавање нематеријалних улагања, као што је на пример инвестирање

у маркетиншке активности (Павловић, Милановић-Голубовић, 2006) или у људски фактор (Павловић, Љумовић, Кнежевић, 2014). Наведена појава је посебно била изражена у Сједињеним Америчким Државама, где је максимизација приноса на сопствени капитал, односно максимизација вредности акција, дуго сматрана јединим императивом пословања уз занемаривање значаја осталих стејкхолдера, и где менаџмент најчешће није осећао нити припадност компанији, нити пак значај друштвене одговорности (Муминовић, Павловић, 2011). Сходно наведеном, менаџмент није био посебно забринут за будућност компаније, барем не у мери у којој је био забринут за остваривање бонуса, максимизацијом (а понекад и манипулацијом) текућег резултата. Запажајући да ослањање на традиционални систем мера перформанси подрива производну конкурентност, тиме што подстиче опредељеност ка краткорочним циљевима, Хајес и Абернати (Hayes, Abernathy, 1980) су оцењивали да је умањена конкурентност привреде Сједињених Америчких Држава као и погоршана економска перспектива, последица једне корпоративне културе оријентисаности на кратак рок, која је делимично последица неадекватног мерења перформанси уз слабо пројектоване подстицајне схеме (Neely, 2005: 1266). Брзепроменеутехнологији, скраћениживотнициклуспроизвода, иновацијеупроизводнимоперацијама и растући значај нематеријалних улагања која се билансно не могу исказати чини традиционалне мере перформанси све неадекватнијим.

Питање развијања и примењивања интегрисаног систем за мерење перформанси постаје доминантно истраживачко питање, барем за део научне заједнице која се бавила мерењем перформанси, тек средином 1990-их (Neely, 2005: 1266). Објављивање *Balanced scorecard*-а Каплана и Нортона 1992. године, сматрасекључнимдогађајемзаразвој интегрисанихмоделаза мерење перформанси, а *Balanced scorecard* једном од најутицајнијих иновација која је допринела промени дискурса савременог управљачког рачуноводства и праксе (Modell, 2012: 475). Још увек нема једнообразног става по питању садржине интегрисаних система за мерење перформанси. Борн (Bourne) и сарадници (2014) интегрисаним системима мерења перформанси сматрају Систем кључних индикатора перформанси (*Key Performance Indicators* - KPIs) и мултидимензионалне оквири (мулти-димензионал фреамевокс), у које убрајају СМАРТ пирамиду (*SMART Pyramid*), *Balanced scorecard* (Листу уравнотежених показатеља) и Призму перформанси (*Performance Prism*).

ОЧЕКИВАЊА ОД УВОЂЕЊА ИНТЕГРИСАНОГ МОДЕЛА ЗА МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ

У кратком временском периоду распрострањило се уверење да постоје бројне користи од увођења интегрисаног система за мерење перформанси, па чак, и уверење о неопходности увођења оваквог система, а посебно *Balanced scorecard*. Како наводи Каплан, *Balanced scorecard* се успешно примењује у оквиру хиљаде профитних и непрофитних компанија, те се широм света редовно наводи међу десет најкориснијих менаџерских техника (Kaplan, 2012: 542). Наглашавајући значај интегрисаних система мерења, поједини аутори истичу да је овај систем за компанију пандан нервном систему човека (Beer, 1981, 1985; Bititci et al, 1997, Melnyk et al, 2014: 174)

Процене су, да је још пре краја претходног миленијума, 50% највећих компанија из САД имало уведен систем мерења перформанси, као што је *Balanced scorecard*, док је 60% компанија са листе *Fortune1000* имало имплементиран овај систем. (Marr, 2001; Silk, 1998, Speckbacher et al, 2003: 361). У истом периоду, у Великој Британији 57% компанија је извештавало примењујући *Balanced scorecard*, док је 56% оних који то нису чинили разматрало његово увођење (Speckbacher et al, 2003: 361).

Трошкови увођења, коришћења и развоја ових система су при томе, далеко од занемарљивих. Према недавно објављеним извештајима, у компанијама са прометом од милијарду долара, просечно се утроши 25.000 радних дана годишње (*person-days*) на планирање и мерење перформанси. У јавном сектору, након недавно спроведене реформе „Новог јавног управљања“ велики број земаља ОЕЦД-а, значајну пажњу посветио је питању мерења перформанси. Процењује се да институције Владе Уједињеног Краљевства троше преко 150 милиона фунти годишње само на праћење напретка остваривања успостављених националних циљева (Micheli, Manzoni, 2010).

Два су основна разлога за увођења интегрисаног система мерења перформанси. Први је адекватније оцењивање перформанси него што је то могуће коришћењем традиционалног система који се ослања искључиво на финансијске показатеље. Од увођења нефинансијских мера перформанси, попут мерења лојалности, задовољства потрошача и др., очекује се коначан исход у виду повећања конкурентности, односно повећања рентабилности на дуг рок, а тиме последично и раст берзанске вредности акција. У литератури се често истиче став да је ефективан систем мерења перформанси од кључног значаја за успешну реализацију стратегије, односно за

постизање дефинисаних циљева или захтева стејкхолдера. Како се наводи у извештају Института овлашћених управљачких рачуновођа (*CIMA - The Chartered Institute of Management Accountants*), да би биле успешне, савремене компаније морају боље управљати, не само трошковима, већ и осталим димензијама, као што су квалитет и флексибилност, при чему се од интегрисаног система мерења перформанси очекује да омогући успешно испуњавање ових захтева обезбеђујући бољу информисаност доносиоцима како стратегијских тако и оперативних одлука и обезбеђујући благовремено спровођење корективних мера благовременом идентификацијом проблема (*CIMA*, 2001: 2).

Поред ове функције, интегрисани системи мерења перформанси се сагледавају као моћна стратегијска алатка, која не само да омогућава спровођење стратегије у конкретне активности, већ која олакшава и само дефинисање, преиспитивање и редефинисање стратегије. Наглашавајући значај интегрисаних система за стратегијско управљање, бројни аутори, пре свега из области менаџмента, ове системе називају стратегијским системима за мерење перформансама, или стратегијским системима за управљање перформансама.

Након масовнијег имплементирања интегрисаних система за мерење перформанси, првенствено, *Balanced scorecard*, омогућено је спровођење истраживања о утицају њиховог увођења на перформансе компаније. Као последица спроведених истраживања, све већи број аутора истиче да не постоје убедљиви докази о предностима увођења система мерења перформанси, а посебно узимајући у обзир трошкове увођења и одржавања. Истраживања указују да се чак често јављају тешкоће и у коришћењу података када се траже одговори на фундаментална питања, попут односа између задовољства запослених и потрошача и финансијских перформанси (*CIMA*, 2001: 2). Поједини аутори сматрају да очекивани ефекти изостају, као последица неадекватног пројектовања и развоја интегрисаног система мера, док други оспоравају саму теоријску валидност оквира и методологије, односно оспоравају реалност самих претпоставки на којима је интегрални систем мера, пре свега *Balanced scorecard*, утемељен (Павловић, 2015). Спорећи корисност интегрисаних система за мерење перформанси, Кленхол (*Chenhall*), наводи да су иновације у мерењу перформанси резултат „новотарија и трендова“, а да се ове праксе усвајају јер организације подржавају једну другу и желе да изгледају савремено (*Chenhall*, 2006: 111).

Међутим, не само да све већи број истраживача оспорава корисност интегрисаних система мера, већ поједина истраживања указују да импле-

ментирање интегрисаних система може имати чак и штетне последице по компанију.

ПОТЕНЦИЈАЛНЕ НЕГАТИВНЕ КОНСЕКВЕНЦЕ УВОЂЕЊА ИНТЕГРИСАНОГ СИСТЕМА ЗА МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ

Да мерење перформанси може имати негативне консеквенце је одавно познато. Риџвеј (*Ridgway*) је још давне 1956. године указивао да увођење система мера перформанси може довести до нежељених последица које превазилазе користи од мерења, наводећи да лек понекад може произвести горе последице него сама болест (*Ridgway*, 1956: 240). Риџвеј је наглашавао да квантитативно мерење перформанси може довести до негативних последица по организационе перформансе, те да се последице мерења перформанси на мотивисаност и понашање запослених недовољно разумеју (*Ridgway*, 1956: 247). Наведена опажања су универзалне природе и односе се како на традиционалне, тако и на интегрисане системе мерења перформанси. Нили (*Neely*) и сарадници примећују да су поједине организације које су имплементирале *Balanced scorecard* постале исувише опседнуте мерењем перформанси, потенцијално на уштрб управљања перформансама (*Neely et al*, 2004, *Neely*, 2005: 1271). Више новијих истраживања потврдило је негативне консеквенце увођења интегрисаних система мерења перформанси. Медсен (*Madsen*) и Стенхајм (*Stenheim*) наводе да су бројне замке и нефункционалне последице повезане са применом и коришћењем *Balanced scorecard* (*Madsen, Stenheim*, 2014: 121). Системи за мерење перформанси могу да проузрокују незадовољство запослених, нарочито као последица перцепције неправедности награђивања генерисаних овим системом. Тако на пример, Малина и Селто (*Malina, Selto*, 2001), као и Дикин и Бругман (*Decoene, Bruggeman*, 2006) доказују да увођење система за мерење перформанси може изразито негативно да утиче на мотивацију, а посебно када се овај систем користи за одређивање бонуса (*Franco-Santos et al*, 2012: 89). Треба нагласити да питање да ли циљне мере демотивишу менаџмент и остале запослене није везано искључиво за интегрисане системе мерења перформанси, већ је универзалне природе. Међутим, увођење нефинансијских мера у циљу вредновања бројних нефинансијских аспеката пословања отвара питање објективности ових мерила, а поготово питање адекватности квантификовања обележја која су квалитативне природе. С тога и не изненађује запажање Итнера (*Ittner*) и сарадника (2003), Папалександриса (*Papalexandris*) и сарадника (2004) и других истраживача, да уз финансијске мере, увођење нефинансијских мера у сврхе одређивања варијабилног дела зарада и/или годишњег бонуса може појачати код менаџ-

ра и осталих запослених осећај субјективности, а тиме и неправедности, као и појачати осећај несигурности, што ствара отпор према читавом систему мерења перформанси. Шта више, увођење интегрисаног система мера перформанси може генерисати конфликте и напетост међу појединцима и међу тимовима и доприносити стварању климе неповерења и отуђености (*Franco-Santos et al*, 2012: 93). Маргисон (*Marginson*, 2002) указује да тензије нарастају када топ менаџмент употребљава интегрисане системе за мерење перформанси, а поготово током развоја нових мера, промовисања нових идеја и покретања нових иницијатива (Исто).

У литератури је присутан и став да увођење нефинансијских мера може довести до перцепције да постоји конфликт у остваривању циљева. Тако на пример, Лилис (*Lillis*, 2002) наводи да је перцепција конфликта циљева перформанси забележена код менаџера нижих организационих јединица, посебно у односу на задовољство купаца у условима док се тежи квалитету и/или ефикасности, а Лок (*Locke*) и сарадници (1994), као и Одиа (*Audia*) и сарадници (1996) наводе конфликт производног радника коме се намећу истовремено захтеви за продуктивношћу и квалитетом (*Cheng et al*, 2007: 222).

Према томе, увођење интегралних система за мерење перформанси може имати непосредан негативан утицај на перформансе организације, односно на њен рентабилитет. Уколико се интегрисан систем мера перформанси од стране запослених не сагледава као корисно средство, већ као систем који генерише неправедности и поставља недостижне циљне мере или чак апсурдне нефинансијске циљне мере, а неретко и контрадикторне циљне мере, што је могуће уколико је систем дизајниран искључиво на основу топ-даун приступа (одозго на доле), и уколико није обезбеђена двосмерна комуникација, а посебно уколико се систем користи са сврхом контроле и евалуације, отпор према систему мера, а често и злоупотребе система мера су неизбежне. Тада старе изреке које Нили и Адамс (*Neely, Adams*, 2000) наводе „добијате оно што мерите“ и „добијате оно што истражујете, а не оно што очекујете“, садрже важну поруку, да се људи у организацијама не понашају неутрално у односу на мерења, већ да реагују на њих, добијају још више на значају. При томе, за разлику од финансијских, односно рачуноводствених мера, где је питање признавања и вредновања уређено рачуноводственом регулативом и које су предмет ревизије, нефинансијске мере су далеко погодније за манипулацију. Итнер и сарадници такође указују на повећану опасност нетачног приказивања нефинансијских мера будући да исте нису предмет ревизије (*Ittner, Larcker, Madhav* 1997: 252). Према томе, менаџменту и осталим запосленима је да-

леко лакше да манипулишу нефинансијским мерилима перформанси, него финансијским мерилима. Стога су и чести случајеви да се појединци и тим понашају на начин да изгледају да добро обављају посао, док заправо својим понашањем праве штету компанији (Neely, Adams, 2000: 5). Када се нормира дужина телефонских разговора запослених на продаји путем телефона, није необично да се телефонска веза прекине у сред разговора, како би подаци показали да разговор траје управо онолико колико је нормирано. Злонамерно или не, запослени ће тежити да усвоје „тајминг тактику“, како би постигли циљне перформансе које су им успостављене. Мере шаљу људима поруку о томе шта је битно и како треба да се понашају (Neely, Adams, 2000: 5).

Злоупотребе интегрисаног система мера могу настати и уколико је исти добро дизајниран. Овде је значајно истаћи да систем мера перформанси нужно треба сагледавати као динамичан систем. Посебно је важно преиспитивати адекватност система мера перформанси у случају пада профитабилности, промене стратегије, редизајнирања пословних процеса, увођења нових технологија, промена у конкуренцији и услед потребе регрутовања нових или задржавања постојећих запослених (CIMA, 2001: 1). Наведено значи да се квалификација да је одређен систем мера добро дизајниран може односити само на тренутак у коме се сагледава његова адекватност, а да настанак поменутих интерних или екстерних догађаја захтева преиспитивање потребе за његовом модификацијом. За разлику од неадекватног система мера перформанси који може омогућавати, па чак и подстицати запослене да злоупотребљавају систем мера, што је релативно чест случај са запосленима на пословима продаје или пружања подршке путем телефона, злоупотребе добро дизајнираног система мерења перформанси подразумева злоупотребе система од стране менаџмента. Ове злоупотребе менаџмент врши како би створио лепшу слику о себи и остварио лепе бонусе манипулишући мерама (Ittner, Larcker, 2003: 89). Итнер (Ittner) и Ларкер (Larcker) ову тврдњу осликавају следећим примерима:

- успостављена нефинансијска мера – број патената, имала је у једној компанији за последицу израду патената у условима када је било исплативије прибавити лиценцу, израду патената у условима када су трошкови израде већи од очекиване користи од патента и израду патената који никада нису заживели;
- успостављање задовољства потрошача као нефинансијску меру која утиче на висину бонуса, подстакла је менаџмент једне банкарске филијале, у којој се мерило задовољство искључиво оних корисника услуга који физичке улазе у банку, да нуде комитентима бесплатну храну и пиће;

- достизање циљног квалитета, подстакло је менаџмент компаније која производи делове за аутомобилску индустрију да рекласификује одређене дефекте као прихватљиве, уместо да одбаце производ што је била дотадашња пракса.

Поред свесне злоупотребе интегрисаних система за мерење перформанси, истраживачи указују да механицистичка природа интегрисаних мерила перформанси може ограничити иновације и флексибилност (Chenhall, 2006: 109). Велпл (Voelpel) и сарадници (2006) такође наводе да *Balanced scorecard* може ометати иновативност и креативност (Madsen, Stenheim, 2014: 122), док истраживање које су спровели Бизба и Отли (Bisbe, Otley, 2004) указује да системи мерења перформанси погодују иновативним способностима искључиво код компанија са ниском стопом иновација, док умањују иновативност компанија са високом стопом иновација (Franco-Santos et al, 2012: 94, Павловић, 2015). Овде је интересантно осврнути се на запажање Фрериа (Fréry), да иновативност подразумева разноврсност, креативност и несавршеност, док специјализација, увођење реда и оптимизација гуше иновативност. Оптимизовати процесе значи убити иновативност, наводи Фрери (Fréry у: *Collectif d'auteurs*, 2005: 118, Павловић, 2015).

ЗАКЉУЧАК

Мерење перформанси представља саставни део процеса управљања. С тога и не изненађује значајан напор истраживача усмерен на развијање и имплементацију адекватног система мера, као и велико интересовање практичара за поменуто питање. Као последица уочавања слабости традиционалног система мера перформанси, развијани су интегрисани системи мера перформанси, који су укључавањем нефинансијских мера претендовали да превазиђу мањкавости система мера искључиво заснованог на финансијским (рачуноводственим) мерама. Најпознатији и једини интегрисан систем мера глобалног значаја јесте *Balanced scorecard*, који се сагледава, не само као систем за евалуацију перформанси, већ и као стратегијска алатка за реализацију стратегије, али и за дефинисање као и преиспитивање усвојене стратегије. Имајући наведено у виду, не изненађује масовност имплементирања овог система мера перформанси. Међутим, све већи број истраживања указује да је релевантност *Balanced scorecard* недоказана, док поједини истраживачи, не само да у потпуности оспоравају релевантност овог система, те сматрају да његова имплементација неће донети очекиване користи, већ наводе да имплементација овог систе-

ма може имати штетне последице по компанију, а посебно када се користи у сврху контроле и евалуације, стварајући тензију и конфликте, односно генерисајући неповерење и незадовољство, те у крајњој инстанци имати демотивисајући утицаје на запослене.

Неспорно је да неадекватно конципиран систем мера неће донети очекиване користи. Испоставило се да је у пракси далеко теже одредити кључне нефинансијске мере перформанси, адекватно их квантификовати и повезати у стратегијску мапу, него што то креатори интегрисаних система сугеришу. Превазилажење наведених проблема и конципирање адекватног система мера, што је иначе често праћено опструкцијама, што због специфичности организационе културе, што због нарушавања успостављеног система моћи унутар компаније, што због тога што систем мера перформанси чини резултате рада запослених видљивијим и даље не значи да систем мера перформанси неће бити предмет злоупотреба. Штете могу настати злоупотребом система од стране запослених у циљу остваривања циљних мера, али и злоупотребом менаџмента, како током израде система, односно током процеса постављања циљних мера, тако и накнадно, у циљу стварања што лепше слике о себи и ради остваривања што већег бонуса. Наиме, испоставило се да је осим значајних тешкоћа везаних за квантификовање показатеља који су иначе квалитативне природе, нефинансијским мерама далеко лакше манипулисати него што је то случај са финансијским мерама. Осим тога, запажено је да интегрисани системи мера, детерминишући све процесе у организацији могу спутати креативност и иновативност запослених.

Намеће се закључак да је неопходно расуђивање и велика пажња током дизајнирања, имплементације и развоја интегрисаног система мера, као и позитиван став запослених према овом систему. Готово је немогуће обезбедити позитиван став запослених без њиховог активног учествовања у развијању и имплементацији система мера перформанси, али и накнадном преиспитивању адекватности система мера и његовом развоју. Други закључак који се намеће јесте да је нужно имати свест о реалним донетима система мера перформанси, као и да је перманентно потребно водити рачуна да примена система мера перформанси уместо очекиване користи, може проузроковати компанији штету.

SUMMARY
RELEVANCE AND POTENTIAL NEGATIVE
CONSEQUENCES OF THE IMPLEMENTATION OF
THE INTEGRATED SYSTEM FOR PERFORMANCE
MEASUREMENT

After the development of Balanced Scorecard concept, the vast majority of the academic community found this concept as one of the most influential managerial techniques and that it has solved the problem of performance measurement. This conclusion was based on the fact that Balanced Scorecard evaluates organizational performance which is in relations which is related to the organizational strategy and it is implemented by companies that enjoys a good business reputation. However, additional research has shown that this system has a questionable relevance, and that the implementation of this system can even cause damage to the company. This paper suggests that judgment and great attention to the design, implementation and development of an integrated system of measures is necessary. It is also crucial to ensure there is a positive attitude of employees, as well as to be aware of the realistic scope of integrated performance measurement systems.

Key words: performance measure, performance measurement systems, Balanced scorecard

ЛИТЕРАТУРА

1. Bourne, M., Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Andersen, B. (2014): Emerging issues in performance measurement, *The Management Accounting Research* 25, 117–118
2. Cheng, M.M., Luckett, P.F., Mahama, H. (2007): Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance, *Accounting and Finance* 47(2), 221–242
3. Chenhall, R. H. (2006): The contingent design of performance measures. Y: Bhimani, A. (Ed.) (2006): *Contemporary issues in management accounting*, (pp. 92-111). Oxford: Oxford University Press
4. Chenhall, R., Langfield-Smith, K. (2007): Multiple Perspectives of Performance Measures, *European Management Journal*, 25(4), 266–282
5. CIMA - (2002): Latest Trends in Corporate Performance Measurement, Technical Briefing, Developing and Promoting Strategy, The Chartered Institute of Management Accountants, London, July 2002 <www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_techbrief_latest_trends_0702.pdf> Приступљено 10.03.2015.

6. Collectif d'auteurs (2005): *MBA - L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Paris: Editions d'Organisation.
7. 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, 79– 119
8. Greenwood, G. (1982): *Managerial decentralization: A study of the General Electric philosophy*. Easton: Hive Pub. Co.
9. Ittner, C., Larcker, D. (2003): Coming Up Short on Non-Financial Performance Measurement, *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95
10. Kaplan, R. (2012): The *Balanced scorecard* : comments on *Balanced scorecard* commentaries, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545
11. Lebas, M. (1994): Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice, *The European Accounting Review*, 3(3), 471-487
12. Madsen, D. Ø., Stenheim, T. (2014): Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia, *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121-131
13. Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., Andersen, B. (2014): Is performance measurement and management fit for the future?, *Management Accounting Research* 25, 173–186
14. Micheli, P., Manzoni, JF. (2010): Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes, *Long Range Planning*, 43, 465-476
15. Modell, S. (2012): The politics of the Balanced scorecard, *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4), 475 – 489
16. Neely, A. (2005): The evolution of performance measurement research – developments in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations & Production Management* 25(12), 1264–1277
17. Neely, A., Adams, C. (2000): Perspectives on performance: the performance prism, *Focus Magazine for the Performance Management Professional*, <www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/prismarticle.pdf> Приступљено 05. 02.2015.
18. Parmenter, D. (2007): Performance measurement, *Financial Management*, February 2007, 32-33
19. Pezet, A. (2009): The history of the french table audebord (1885–1975): Evidence from the archives, *Accounting, Business&Financial History*, 19(2), 103-125
20. Ridgway, V.F. (1956): Dysfunctional consequences of performance measurements, *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247
21. Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of *Balanced scorecard* s in German speaking countries, *Management Accounting Research* 14(4), 361–388

22. Муминовић, С., Павловић, В. (2011): Утицај концепта друштвено одговорног понашања на рентабилност компанија – Студија случаја: групација Aquafil Италија, Индустрија, 39(1), 21-46
23. Павловић, В. (2007): Значај и међузависност финансијских и нефинансијских информација за пословно одлучивање, Рачуноводство, 51(11/12), 74-93
24. Павловић, В., Актуелна питања мерења и управљања перформансама а пословних система, XXXXVI Национални симпозијум са међународним учешћем, „Актуелни проблеми и перспективе рачуноводства и финансија“, Златибор, 2015
25. Павловић, В., Љумовић, И., Кнежевић, Г. (2014): Специфичности вредновања људски хресурса у фудбалској индустрији, Пословна економија, 8(2), 223-238
26. Павловић, В., Милановић Голубовић, В. (2006): Процењивање и обелодањивање вредности марке и „goodwill“-а у финансијском извештају, Рачуноводство, 50(9/10), 10-21

Овај рад је примљен **16.04.2015.** а на састанку редакције часописа
прихваћен за штампу **09.11.2015.** године.