

**RAZVOJ METODOLOGIJE ZA PRIMJENU BSC METODE
U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA****DEVELOPING METHODOLOGY FOR BSC METHOD IMPLEMENTATION
IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES****Mr Boris Valjevac**

Bemind a.d. Banja Luka

Mr Ljiljana SorakVisoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor
College of Economics and Informatics Prijedor**Prof. dr Miloš Sorak**Univerzitet u Banjoj Luci, Tehnološki fakultet
University of Banja Luka, Faculty of Technology**Pregledni članak**

DOI 10.7251/OIK1402010V, UDK 005.21: 330.342.22

Review paper**REZIME**

U radu je razvijena metodologija za primjenu BSC metode u malim i srednjim preduzećima. Ona se prezentuje putem postavljanja perspektiva, identifikovanja kritičnih faktora uspjeha i definisanja mjerila. Svrha BSC metode je prevođenje strateškog plana u mjerljive poslovne ciljeve kojima je moguće pratiti kvalitet poslovanja preduzeća.

Prvi dio rada se odnosi na objašnjenje pojma i definisanje procesa primjene BSC metode.

U drugom dijelu prikazan je proces primjene BSC metode na odabranom preduzeću.

Ključne riječi: BSC metodologija, strateški plan, perspektive, kritični faktori, mjerila, mala i srednja preduzeća

SUMMARY

The Study develops methodology for BSC method application in small and medium enterprises. It is presented through establishing perspectives, identifying critical success factors and defining measurements. The purpose of BSC method is to translate strategic plan into measurable business goals through which is possible to monitor quality of business in the company.

The first phase of this study explained the concept and definition of the BSC method application process.

The second phase showed the process of BSC application methods on a selected company.

Key words: BSC methodology, strategic plan, perspectives, critical factors, measurements, small and medium enterprises

UVOD

Potrebu za razvojem metodologije za primjenu BSC metode u malim i srednjim preduzećima nameću promjene u okruženju, koje se dešavaju takvom brzinom da organizacije moraju svoje ponašanje permanentno prilagođavati novonastalim promjenama.

Naime, pokazalo se da tradicionalni način poslovanja, gdje se kao mjerilo uspješnosti

INTRODUCTION

The need for development of methodology for BSC method application in small and medium enterprises has derived from changes in environment, which are happening so quickly that companies constantly have to modify themselves to new conditions.

The conclusion was drawn that traditional way of doing business, where the balance sheet

organizacije posmatrao samo završni račun, ne može u današnje vrijeme (vrijeme globalizacije) dati zadovoljavajuće rezultate. Savremeni način poslovanja traži da se, pored finansijskih, uvedu i druge performanse i njihovi nosioci u budućnosti, a to su: kupci, unutrašnji poslovni procesi i učenje i razvoj.

Iz navedenih razloga za efikasno i efektivno upravljanje malim i srednjim preduzećima, neophodno je razviti metodologiju za primjenu BSC metode. Ona treba da pruži okvir za transformaciju vizije, misije i strateških ciljeva u mjerljive poslovne ciljeve radi mjerenja performansi malih i srednjih preduzeća u ključnim poslovnim područjima. Od njih se očekuje da budu efikasna i efektivna kako kratkoročno tako i dugoročno.

Mala i srednja preduzeća moraju pokazati sposobnost da mogu uticati na dešavanja iz oblasti izrade proizvoda različitog kvaliteta i kvaniteta, kojim se mora strateški upravljati. To zahtijeva da mala i srednja preduzeća imaju sistem upravljanja strateškim ciljevima poslovanja. Zbog toga postoji potreba upravljanja strateškim ciljevima poslovanja, da bi se u sve složenijem i dinamičnijem okruženju povećava uloga malih i srednjih preduzeća u tokovima izrade proizvoda različitog kvaliteta i kvaniteta.

U okviru rada postavljeni su sljedeći neposredni ciljevi: (1) da se na osnovu strateškog plana postave perspektive poslovanja malih i srednjih preduzeća, (2) da se za svaku perspektivu definišu kritični faktori uspjeha i (3) da se za svaki kritični faktor uspjeha definišu mjerila kojim se postižu željeni rezultati.

BSC (BALANCED SCORECARD) METODOLOGIJA

Pojam i definisanje BSC-a

Da bi organizacija mogla da ocijeni kako sprovodi svoju strategiju, ona mora periodično ocjenjivati svoju efikasnost i efektivnost. Pri tom organizacija mora da utvrdi koji metod je pogodan za ocjenjivanje efekata spro-

would be taken as a measurement of success, cannot in today's world (in the time of globalization) give satisfactory results. Modern way of doing business is asking for financial, but also other types of performances and their future carriers, which are: buyers, internal business processes and learning and development.

Because of the fore mentioned reasons, in order to manage small and medium enterprises in efficient and effective way, it is necessary to develop methodology for BSC method application. It should give a framework for the transformation of vision, mission and strategic goals into measurable business goals, in order to measure performance of small and medium enterprises in key business areas. It is expected of them to be efficient and effective in both short and long run.

Small and medium enterprises must show ability to influence activities in the field of product production which are of different quality and quantity, and which must be strategically managed. This means that small and medium enterprises must have a system for managing strategic business goals. Because of that there is a need for management of strategic business goals, with the purpose of increasing the role of SME in today's more and more complex and dynamic environment, which they have in production of goods of different quality and quantity.

The paper sets the following direct objectives: (1) to set SME business perspectives based on strategic plan, (2) to define critical success factors for each perspective, and (3) to define for each critical success factor measurements which will help achieve desired goals.

BSC (BALANCED SCORECARD) METHODOLOGY

BSC concept and definition

In order to evaluate the way the strategy is carried out, a company must periodically perform evaluation of its efficiency and effectiveness. At the same time company must determine which method is appropriate for evaluation of

vedene strategije. Razloge za to treba tražiti u činjenici što se pokazalo da organizacije koje ne koriste pogodne metode za ocjenjivanje efikasnosti i efektivnosti (metode koje su zastarjele ili nisu pogodne za njen oblik privređivanja), neće dobiti rezultate koji će dati pravu sliku stanja u organizaciji.

Metode mjerenja performansi, koje su pogodne za organizacije koje se bave proizvodnjom, moraju uključivati: (1) ocjenjivanje kvaliteta proizvoda, (2) sposobnosti kadrova i proizvodnih kapaciteta, (3) stepen korišćenja proizvodnih kapaciteta i kadrova i (4) stepen korištenja pogodnih metoda i tehnika u procesima rada, (5) stepen implementacije integrisanih sistema menadžmenta i slično.

Savremene metode mjerenja performansi moraju podržati fokusiranje menadžmenta ka kupcu i okolini. Zbog različitih pogleda na razvoj mjerenja i ocjenjivanja uspješnosti poslovanja, razvilo se više različitih modela za mjerenje uspješnosti. Jedan od modela koji se najviše koristi za mjerenje uspješnosti procesne organizacije je Balanced Scorecard (BSC). To je vrlo racionalan i rentabilan metod, jer prati optimalan broj ključnih karakteristika čiji je izbor proistekao iz vizije, misije i strategije preduzeća.

Istraživanja su pokazala da je BSC, u odnosu na druge metode, najviše usmjeren ka rezultatima i najbliži korisniku, a, pored toga lako se povezuje sa drugim alatima za mjerenje uspješnosti koji se već koriste u preduzeću.

Pojam *Uravnoteženi sistem pokazatelja* (The Balanced Scorecard) je uveden 1992. godine od strane Roberta Kaplana i Davida Nortona u časopisu Harvard Business Review. Njihova knjiga "The Balanced Scorecard" postala je poslovna biblija mnogih uspješnih kompanija širom svijeta.

Godine 1996. Kaplan i Norton saželi su koncept i učenje u svojoj knjizi „The Balanced Scorecard“. Iako je na početku osmišljen kao sistem mjerenja, kasnije je prerastao u sistem strategijskog upravljanja za one organizacije koje ga u potpunosti koriste. U godinama koje su slijedile, Balanced Scorecard je

strategy effectiveness. Reasons for this are the fact that it was shown that companies which do not employ appropriate methods for evaluation of effectiveness and efficiency (outdated methods or not suitable for particular industry) will not get the results which will show the true picture of the state of the company.

Methods for measuring performance, which are appropriate for companies involved in production, must include: (1) Evaluation of product quality, (2) Capabilities of employees and production capacity, (3) Degree of utilization of production capacity and employees, (4) degree of utilization of appropriate methods and techniques in the process of work, (5) degree of implementation of integrated management systems, etc.

Modern methods of measuring performance must support the management focus towards the customer and the environment. Due to the different perspectives on the development of measuring and assessing business performance, many different models for measuring success have been developed. One model that is most frequently used to measure the success of the process is the Balanced Scorecard (BSC). It's a very rational and cost-effective method, because it monitors optimal number of key features which choice resulted from the company's vision, mission and strategy.

Studies have shown that compared to other methods, BSC is mostly focused toward the results and is closest to the user, and in addition it is easy to connect with other performance measurement tools that are already in use in the company.

The concept of *Balanced Scorecard* was introduced in 1992 by Robert Kaplan and David Norton in Harvard Business Review. Their book "The Balanced Scorecard" has become the business bible of many successful companies around the world.

In 1996 Kaplan and Norton summarized the concept and learning in their book "The Balanced Scorecard". Although initially conceived as a system of measurement, it later grew into a system of strategic management for the companies which implemented it completely. In the years that followed, the Bal-

kao sredstvo menadžmenta primijenjen u velikom broju preduzeća širom svijeta. Usljed široke prihvaćenosti i djelotvornosti Harvard Business Review ga je nedavno proglasio kao jednu od 75 najuticajnijih ideja XX vijeka (Niven, 2007).

Todorović (2009) BSC definiše kao model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije organizacije pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti organizacije iz različitih perspektiva na osnovu povezivanja i uravnoteženja najvažnijih faktora uspješnosti. Svrha BSC (Heleta, 2008) je da pomogne u komunikacijama prilikom primjene strategije organizacije. Ona je most između strategije i sposobnosti zaposlenih za kontinualna poboljšanja.

Proces primjene BSC-a

Prilikom uspostavljanja uravnoteženog sistema pokazatelja, neophodno je obratiti pažnju na određene "ključne" faktore koji dovode do ostvarivanja i izvršavanja predviđene misije, ciljeva i strategije organizacije. Kao najbitniji faktori ističu se: (1) definisanje strategije i (2) njeno prihvatanje i razumijevanje na svim nivoima organizacije (Domanović, 2010).

To je veoma bitno, jer se smatra da veliki broj zaposlenih ne razumije postavljenu strategiju i zbog toga ona nije povezana sa ciljem odjeljenja, grupe i pojedinca, dok postoji i manji broj onih koji ne vjeruju u mogućnost njenog ostvarenja. Zbog toga je neophodno da menadžeri organizacija održavaju sastanke na kojima daju dodatna pojašnjenja zaposlenima.

Menadžeri promjene postižu tako da za period od dvije do pet godina odrede ciljeve za pokazatelje u sistemu, čije dostizanje će preoblikovati preduzeće.

Proces primjene uravnoteženog sistema pokazatelja u organizaciji najčešće se odvija kroz sljedeća četiri koraka:

1. *Prvi korak* prilikom uvođenja uravnoteženog sistema pokazatelja jeste definisanje strateškog plana organizacije koji se sa-

anced Scorecard was used as a management tool in many companies around the world. Due to the wide acceptance and effectiveness, Harvard Business Review recently named it as one of the 75 most influential ideas of the twentieth century (Niven, 2007).

Todorović (2009) defines BSC model as carefully selected set of indicators and measurements derived from the strategy of the organization, used for planning and directing organizational activities from different perspectives based on linking and balancing the most important factors of success. The purpose of BSC (Heleta, 2008) is to assist in communication during the application of the organization's strategy. It is a bridge between the strategy and the ability of employees to continually improve.

BSC application process

When establishing a Balanced scorecard it is necessary to pay attention to certain "key" factors that lead to the realization and execution of planned missions, objectives and strategies of the organization. The most important factors are: (1) strategy definition and (2) strategy acceptance and understanding on all organizational levels (Domanović, 2010).

This is very important because it is believed that a large number of employees do not understand the strategy, and therefore it is not connected with the goal of departments, groups and individuals, and there is also a small number of those who do not believe in the possibility of its realization. It is therefore essential that managers of organizations hold meetings where they will give additional explanations to employees.

Managers achieve changes by determining objectives for parameters within the system, which achievement will transform the company, for the period of 2 to 5 year.

The Balanced Scorecard application process in organizations is most often done through the following four steps:

1. *The first step* in the introduction of a Balanced Scorecard is to define a strategic plan for the organization, which consists

stoji od vizije, misije, ciljeva i strategijskih ciljeva. Nakon toga zaposlene treba upoznati sa strateškim planom na taj način što će se on javno publikovati, a menadžeri su dužni da ga objasne zaposlenim.

2. *Drugi korak* se odnosi na postavljanje perspektiva. Riječ „perspektiva“ dolazi od latinske riječi perspektus, što znači „gledati kroz“ ili „vidjeti jasno“.

Da bi bila djelotvorna, svaka strategija mora sadržavati, uz opise finansijskih aspiracija, tržišta kojima se pruža usluga, procese koji se moraju savladati, kao i ljude koji će stalno i vješto voditi društvo ka uspjehu. Stoga se uspješnost organizacije mjeri sa četiri ujednačena pravca i to: finansijski pravac, pravac poslovanja sa strankama, pravac unutrašnjih procesa i pravac učenja i rasta (Kaplan & Norton, 2006).

3. *Treći korak* u uspostavljanju uravnoteženog sistema pokazatelja jeste identifikacija kritičnih faktora uspjeha. Njih je neophodno postaviti za svaku perspektivu. Kritični faktori uspjeha se određuju na osnovu uzročno-posljedičnog odnosa između strateškog plana, odabrane strategije, strategijskih aktivnosti i trenutnog stanja organizacije.

Za faktore uspjeha se smatra da su ostvareni kada se njihove karakteristike nalaze u postavljenim granicama metrika. Neki od faktora koji mogu najznačajnije uticati na postizanje željenih rezultata su: jasna očekivanja i ciljevi, izbor metode primjeren nivou razvoja poslovnog sistema, saglasnost zainteresovanih strana za primjenu, osigurana podrška izvršnog menadžmenta i određivanje odgovornog koordinatora za primjenu metode (Vuković, 2007).

4. *Četvrti korak* u uspostavljanju uravnoteženog sistema pokazatelja je postavljanje mjerila. Pri tom treba voditi računa da se definiše barem jedna mjerna karakteristika, ili mjerilo za svaki kritični faktor uspjeha.

Da bi se razvila adekvatna mjerila performansi, u obzir treba uzeti željeni rezultat i

of the vision, mission, goals and strategic objectives. After that employees should be introduced to strategic plan by declaring it publicly, and management is in obligation to explain it to employees.

2. *The second step* refers to setting perspective. The word “perspective” comes from the Latin word perspektus, meaning “see through” or “to see clearly”.

To be effective, every strategy must include description of financial aspirations, targeted market, processes which need to be overcome, and staff that will constantly and capably lead company toward success. Because of that, success of the organization is measured in 4 uniform directions, which are: financial direction, direction of doing business with clients, direction of internal processes and direction of learning and growth (Kaplan & Norton, 2006).

3. *The third step* in establishing a balanced scorecard system is to identify the critical success factors. They need to be established for each perspective. Critical success factors are determined based on a cause and effect relationship between the strategic plan, chosen strategy, strategic actions and the current state of the organization.

It is believed that success factors are achieved when their characteristics are within defined metric range. Some factors which can be most influential for achieving desired results are: Clear expectations and goals, Choice of method adequate to level of business system development, Consent of parties involved for implementation, Secured support of general management and Appointing responsible coordinator for implementation of the method (Vuković, 2007).

4. *The forth step* in establishing a balanced scorecard system is setting up measurements. It is important to define at least one measurable characteristic or measure for each critical success factor.

In order to develop adequate measure of performance, it is important to consider de-

procesu kojim se rezultati postižu. Željeni rezultati su praktično mjere koje proizilaze iz perspektive eksternih i internih korisnika, dok su procesi mjere iz perspektive nosilaca procesa.

sired result and processes which lead to the result. Desired results are practically measures derived from the perspective of external and internal users, while processes are measured from the perspective of the process carrier.

PROCES PRIMJENE RAZVIJENE METODOLOGIJE U ODABRANOM PREDUZEĆU

APPLICATION PROCESS OF DEVELOPED METHODOLOGY IN A SELECTED COMPANY

Osnovni podaci o preduzeću „Bemind“ Banja Luka

Comapany „Bemind“ Banja Luka – Basic information

Preduzeće „Bemind“ Banja Luka je osnovano 1970. godine, kao rezultat udruživanja nekoliko manjih zanatskih firmi iz sektora proizvodno-uslužnog zanatstva. Ono je, od osnivanja do danas, poslovalo u raznim oblicima organizovanja, u skladu sa zakonskim promjenama. „Bemind“ prati evropske i svjetske trendove razvoja proizvoda iz svoje oblasti, koristi savremenu tehnološku opremu, prilagođava organizacionu strukturu potrebama tržišta, školuje potrebne kadrove, a trenutno ima oko sedamdeset zaposlenih.

Company Bemind Banja Luka was founded in 1970 by merger of several smaller craft-workshops from manufacturing and servicing sector. Since its foundation till nowadays, company employed various organizational structures, in line with legislation. Bemind follows European and world trends in product development in their area, uses modern technological equipment, adapts to the organizational structure toward market needs, educates staff needed, and currently has about seventy employees.

Osnovna djelatnost „Beminda“ obuhvata tri oblasti privrede i to: (1) elektro sektor, (2) mašinski sektor i (3) građevinski sektor.

Bemind main activity lies in 3 economy areas, which are: (1) electro sector, (2) mechanical sector, and (3) construction sector.

Postupak primjene BSC metode

The process of applying BSC method

Suština primjene BSC metode je prepoznavanje očekivanih mjera performansi organizacije koje ona treba postići u budućnosti. U takvim uslovima BSC metoda u velikoj mjeri pomaže menadžerima tako što im omogućava da se pravovremeno pripreme za ono što ih očekuje u budućnosti. To su mjerljivi ciljevi na osnovu kojih menadžeri ne samo da treba da usmjeravaju svoje aktivnosti nego i da znaju rezultate na osnovu kojih će se mjeriti njihova uspješnost.

The essence of the BSC method application is to identify expected performance measures which it should achieve in the future. Under such conditions, BSC method greatly helps managers by enabling them to timely prepare for what awaits them in the future. Those are measurable goals, based on which managers not only need to focus their activities, but they also need to know the results on which their success will be measured.

Upravo na bazi analize i procjene svih aspekata poslovanja preduzeća u datom okruženju, definisan je proces primjene BSC metode koji se prezentuje putem postavljanja perspektiva, identifikovanja kritičnih faktora uspjeha, definisanja mjerila

Based on the analysis and evaluation of all aspects of business operations in a given environment, Bemind management has defined BSC method application process, which is presented by set perspective, identification of critical success factors, defining measure-

i izrade izvještaja o ostvarenim ciljevima kvaliteta (Valjevac, 2013).

ments and preparation of reports on achieved quality objectives (Valjevac, 2013).

Postavljanje perspektiva

Perspektive postavlja svaka organizacija sama za sebe. Smatra se da bi svaka organizacija trebalo da, pored četiri osnovne perspektive, u zavisnosti od svojih specifičnih situacija, odabere još dodatnih perspektiva. Bitno je da perspektive budu tako odabrane da se obezbijedi uravnoteženost kvantitativnih i kvalitativnih, subjektivnih i objektivnih, finansijskih i nefinansijskih, istorijskih i mjera budućeg uspjeha.

S obzirom na to da se BSC prvi put primjenjuje u preduzeću „Bemind“, odabrane su četiri osnovne perspektive: 1. Finansijska, 2. Kupci i korisnici, 3. Unutrašnji procesi i 4. Učenje i rast.

Identifikovanje kritičnih faktora uspjeha

Identifikaciju kritičnih faktora uspjeha u preduzeću Bemind vršena je zajedno sa menadžerskim timom preduzeća putem diskusije uspostavljene vizije i procjene koji faktori mogu najznačajnije uticati na postizanje strateških ciljeva. Ograničeni broj najznačajnijih kritičnih faktora uspjeha utvrđivan je za svaki strateški pravac.

Lista kritičnih faktora uspjeha nadalje služi za uspostavljanje mjerila uspjeha, te adekvatnog informacionog sistema koji će dati bitne informacije za pravovremeno donošenje kompetentnih upravljačkih odluka.

Definisanje mjerila

Organizacija treba da definiše mjerila za svaki kritični faktor uspjeha. Mjerila treba da ukažu na rezultate koji se žele postići po pojedinim kritičnim faktorima uspjeha. U naprijed navedenom smislu, zajedno sa menadžerskim timom preduzeća „Bemind“, putem diskusije strateškog plana i strateških ciljeva, definisana su mjerila za kritične faktore uspjeha.

Setting perspective

Every organization is setting perspective for itself. It is believed that every organization should compare in addition to 4 basic perspectives, depending of its specific situations, some additional perspectives. It is important that perspectives are chosen in such a way to provide balanced quantitative and qualitative, subjective and objective, financial and non-financial, historical and future measures of success.

Since this was the first time Bemind decided to apply BSC, the following four basic perspectives were chosen: 1. Financial, 2. Buyers and users, 3. Internal processes, 4. Learning and growth 1.

Identifying critical success factors

Identification of critical success factors in Bemind company was conducted together with the company's management team through discussion about established vision and evaluation which factors can influence achievement of strategic goals in the most important way. Limited number of the most significant critical success factors was determined for each strategic direction.

Critical success factor list also serves for establishing measure of success, and adequate information system which will give important information for timely and competent management decision making.

Defining measurements

Organization should define measures for each critical success factor. Measures should point to results which need to be achieved per each critical success factor. In forementioned sense, measures for critical success factors were defined through discussion about strategic plan and strategic goals, together with management team of Bemind company.

Izrada izvještaja o ostvarenim ciljevima kvaliteta

Svakih pola godine u preduzeću se sačinjavaju izvještaji o ostvarenju planiranih ciljeva. Na osnovu njih preduzeće praktično stiče uvid koliko se ostvaruju željeni rezultati.

ZAKLJUČAK

Iz rečenog proizilazi da je veoma bitno da organizacije razviju metodologiju prevođenja strateškog plana u mjerljive ciljeve. Taj proces se najčešće prezentuje putem postavljanja perspektiva, identifikovanja kritičnih faktora uspjeha, definisanja mjerila i izrade izvještaja o ostvarenim ciljevima kvaliteta. Na taj način preduzeća povećavaju svoju sposobnost da prate da li se ostvaruje projektovana efikasnost i efektivnost organizacije. Pri tom se mogu izvući sljedeći zaključci.

1. Razvojem metodologije za transformaciju strategije organizacije u mjerljive poslovne ciljeve, moguće je pravilno usmjeriti proces poboljšanja bitnih karakteristika proizvoda i procesa u cilju njihovog poboljšanja.
2. Postavljanjem perspektiva treba da se obezbijedi uravnoteženost kvantitativnih i kvalitativnih, subjektivnih i objektivnih, finansijskih i nefinansijskih, istorijskih i mjerila budućeg uspjeha.
3. Kritični faktori uspjeha ukazuju na uzročno posljedične odnose između strateškog plana i trenutnog stanja organizacije.
4. Mjerne karakteristike ili mjerila su željeni rezultati kojim se praktično određuje validnost poslovne uspješnosti organizacije.

LITERATURA

- Bemind. (n.d.). *Poslovnik kvaliteta*. Banja Luka: Bemind.
- Domanović, V. (2010). *Balanced scorecard - Mogućnosti i efekti primjene*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Heleta, M. (2008). *Menadžment kvaliteta*.

Creating reports about achieved quality goals

Every six months company creates reports about achievement of planned goals. Through them company can practically get the insight how many desired results were achieved.

CONCLUSION

From the above said it follows that it is very important for organizations to develop a methodology of translating strategic plan into measurable goals. This process is usually presented through setting perspective, identifying critical success factors, defining standards and creating reports on achieved quality goals. In this way, companies are increasing their ability to monitor whether they achieve projected efficiency and effectiveness. One can draw the following conclusions:

1. By developing methodology for transforming an organization's strategy into measurable business objectives it is possible to correctly direct the process of improving important product characteristics and processes.
2. Establishing perspective should provide a balance of quantitative and qualitative, subjective and objective, financial and non-financial, historical and future measure of success.
3. Critical success factors point to a causal relationship between the strategic plan and the current state of the organization.
4. Measuring characteristics or criteria are desired results which practically determine validity of the organization's business success.

LITERATURE

- Bemind. (n.d.). 9. *Quality rules of procedure*. Banja Luka: Bemind.
- Domanović, V. (2010). *Balanced Scorecard - the possibilities and effects of application*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Heleta, M. (2008). *Quality management*.

- Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1996). *The Balanced Scorecard*. The President and Fellows of Harvard Collage.
- Niven, R. P. (2007). *Balanced scorecard - Korak po korak (drugo izdanje)*. Zagreb: Poslovni dnevnik, Masmedia.
- Stoiljković, N. (n.d.) *Uravnoteženi sistem pokazatelja*. Preuzeto 18. janura 2014. sa sajta <http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf>
- Todorović, Z. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Ekonomski fakultet Banja Luka.
- Valjevac, B. (2013). *Uticaj BSC (Balanced Scorecard) metodologije na efikasnost poslovanja malih i srednjih preduzeća*. Neobjavljena magistarska teza, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.
- Vuković, M. (2007). *Uvođenje novih metoda u sistem upravljanja - Kritični faktori uspjeha*. International Journal Total Quality Management & Excellence, Vol. 35, No. 1–2.
- Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1996). *The Balanced Scorecard*. The President and Fellows of Harvard Collage.
- Niven, R. P. (2007). *Balanced Scorecard - Step by Step (second edition)*. Zagreb: Poslovni dnevnik, Masmedia.
- Stoiljković, N. (n.d.) *A balanced system of indicators*. Retrived January 18, 2014. from <http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf>
- Todorović, Z. (2009). *Quality management*. Ekonomski fakultet Banja Luka.
- Valjevac, B. (2013). *The impact of BSC (Balanced Scorecard) methodology on business efficiency of small and medium-sized enterprises*. Unpublished master's thesis, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.
- Vuković, M. (2007). *Introduction of new methods into management system - Critical success factors*. International Journal Total Quality Management & Excellence, Vol. 35, No. 1–2.