

# UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA I IMPLEMENTACIJA BSC MODELA U LAVČEVIĆ - HOTELIJERSTVO D.O.O.

---

Ledenko, Antonio

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:946011>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA I  
IMPLEMENTACIJA BSC MODELA U  
LAVČEVIĆ – HOTELIJERSTVO D.O.O.**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Ivana Dropulić**

**Student:**

**Antonio Ledenko**

**Broj indeksa: 2171791**

**Split, srpanj, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Istraživačka pitanja.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Metode istraživanja.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6. Doprinos istraživanja .....</b>	<b>8</b>
<b>1.7. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>8</b>
<b>2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE I MJERENJE PERFORMANSI.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Teorijske spoznaje strateškog menadžmenta .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Faze razvoja procesa strateškog menadžmenta u organizaciji.....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Analiza okoline .....	12
2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja .....	13
2.2.3. Formuliranje strategije .....	15
2.2.4. Implementacija strategije .....	15
2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije.....	16
<b>2.3. Definiranje, mjerenje i upravljanje performansama.....</b>	<b>17</b>
<b>3. GLAVNE KARAKTERISTIKE I OBLIKOVANJE BALANCED SCORECARD MODELA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Pojam i razvoj BSC modela.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Glavni razlozi korištenja BSC modela .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Temeljne perspektive BSC modela .....</b>	<b>24</b>
3.3.1. Financijska perspektiva .....	26
3.3.2. Perspektiva kupaca.....	29
3.3.3. Perspektiva internih poslovnih procesa.....	31
3.3.4. Perspektiva učenja i razvoja .....	33

3.4.	Prednosti i nedostaci korištenja BSC modela.....	35
3.5.	Definiranje misije, vizije i strategije poduzeća .....	37
3.6.	Primjena BSC modela u Hrvatskoj .....	39
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIJA BSC MODELA NA PRIMJERU PODUZEĆA LAVČEVIĆ – HOTELIJERSTVO D.O.O. ....</b>	<b>42</b>
4.1.	Opće informacije o poduzeću Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. ....	42
4.2.	Analiza postojećeg modela.....	45
4.3.	Oblikovanje i implementacija BSC modela za poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. ....	46
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>58</b>
	<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>60</b>
	<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>60</b>
	<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>61</b>
	<b>SAŽETAK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SUMMARY.....</b>	<b>63</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Promjene u okolini su neizostavan faktor u suvremenom poslovanju svih poduzeća. Poduzeća su izložena uvjetima promjenjive okoline i svoje poslovanje moraju prilagoditi tim uvjetima kako bi osigurali svoj opstanak na tržištu i bili u skladu sa konkurencijom. Jedna od ključnih osobina koju poduzeća moraju posjedovati je inovativnost. Nije dovoljno samo posjedovanje inovativnosti, već je potrebna i njezina efikasna primjena u poslovnoj strategiji. Strategija mora biti jasna i treba imati ciljeve koji se mogu jasno mjeriti. U skladu s tim mnoga poduzeća su razvila sustave za mjerenje i praćenje performansi pomoću kojih brzo reagiraju na promjene i anticipiraju povoljan utjecaj promjena.

„Mjerenje performansi je pojam koji obuhvaća mjerenje realizacije bilo da je riječ o količini proizvoda ili pak nekoj drugoj vrsti ostvarenja, a također i mjerenje procesnih parametara koji utječu na ukupno ostvarenje outputa.“<sup>1</sup> Menadžeri su ranije pratili uspješnost poslovanja poduzeća na temelju tradicionalnih mjera performansi koje koriste financijske pokazatelje. Promjene u tehnologiji i sve veći zahtjevi na tržištu su doveli do novih oblika poslovanja, te menadžeri za donošenje odluka počinju koristiti i nefinancijske pokazatelje. Upotreba nefinancijskih mjera performansi je neophodna za uspješnu implementaciju strategije poduzeća. U cilju uspješnog poslovanja razvijaju se modeli koji mjere učinkovitost poslovanja, a jedan od njih je i Balanced Scorecard model (bilanca postignuća ili model uravnoteženih postignuća).<sup>2</sup>

Balanced Scorecard model (BSC) je instrument za transformaciju organizacijskih strateških ciljeva u pokazatelje performansi koji se temelji na četiri međusobno povezane i važne perspektive: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih poslovnih procesa i perspektiva učenja i razvoja. Svaka perspektiva ima svoje posebne ciljeve i mjere ostvarenja. Bitno je napomenuti da osim ove četiri perspektive koje predstavljaju osnovu BSC modela, u praksi se model može sastojati i od većeg broja perspektiva. Tako se primjerice prema Lončareviću može izdvojiti „kvaliteta“ kao peta perspektiva.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bakotić, D. (2012.): Praktični menadžment; Organizacijske razine mjerenja performansi, No. 1, str. 57.

<sup>2</sup> Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF Plus, No. 11, str. 21.

<sup>3</sup> Lončarević, M. (2006.): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, No. 1.-2. str. 108.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Nakon definiranja problema istraživanja u radu će se detaljnije objasniti BSC model i njegova upotreba u svrhu menadžerskog izvještavanja. Osnovna razlika između klasičnih sustava mjerenja performansi i BSC modela je u tome što BSC model osim financijskih pokazatelja koristi i nefinancijske, koji stvaraju dugotrajne učinke na budućnost poduzeća.

Na temelju nefinancijskih pokazatelja BSC model osigurava potpune i pravodobne informacije o svim procesima, te značajno utječe na motiviranost osoblja na svim hijerarhijskim razinama. Glavna ideja BSC modela obuhvaća viziju, misiju i strategiju poduzeća, a glavni nedostatak je što se to često shvaća kao lagan zadatak, a zapravo je skroz suprotno. Dosadašnja praksa je dokazala da to nije nimalo lako, glavni krivac za stvaranje krive percepcije je predodžba da se uvođenjem modela rješavaju svi problemi u poduzeću.

Za dobar uspjeh BSC modela neophodan je dobar i kvalitetan menadžment koji će znati provesti ideju u djelo i koji zna unaprijed predvidjeti gdje se sve mogu pojaviti problemi i poteškoće.

Predmet istraživanja ovog rada je upravljanje performansama i implementacija BSC modela na primjeru poduzeća Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. Istražiti će se postojeći model izvještavanja menadžera o performansama te oblikovati BSC model za navedeno poduzeće.

Analizom osnovnih perspektiva BSC modela nastojati će se dati odgovori na istraživačka pitanja u svrhu ostvarenja dugoročnih ciljeva koji će koristiti poduzeću u budućnosti.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Empirijskim istraživanjem će se dati odgovori na navedena istraživačka pitanja:

- Treba li i zašto poduzeće Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. primijeniti BSC model?
- Koje su prednosti, a koji nedostaci od uvođenja BSC modela za poduzeće Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o.?
- Da li BSC model prezentira više korisnih informacija za poduzeće Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. nego što to pruža postojeći model?

- Koja perspektiva BSC modela zahtijeva posebno izučavanje u svrhu poboljšanja i učinkovitosti za poduzeće Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o.?

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

U skladu s problemom i predmetom istraživanja, te istraživačkim pitanjima definiraju se glavni ciljevi istraživanja.

Cilj rada je na temelju proučene literature teorijski objasniti što je BSC model i kakvu ulogu ima u suvremenom poslovanju, te ukazati na glavne prednosti, ali i loše strane primjene navedenog modela u poduzeću Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o.

Primarna svrha modela je da znatno pojednostavljuje fazu planiranja i postavljanja ciljeva, te pravednije obavlja alokaciju resursa, a menadžmentu osigurava povratne informacije u cilju napretka u poslovanju.

Potrebno je analizirati postojeći model izvještavanja o performansama u poduzeću, te nakon provedene analize oblikovati i implementirati BSC model u poduzeću Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. BSC model će mjeriti postignuća u odnosu na prethodno razdoblje, a za kvalitetnu provedbu odabrati će se i definirati pokazatelji za mjerenje performansi koji čine osnovu modela. Kroz analizu podataka i na temelju dobivenih rezultata utvrditi će se da li je poduzeće napredovalo ili nazadovalo u pojedinim segmentima svog poslovanja.

Svaka od četiri perspektive iz modela ima svoje posebne ciljeve, a za svaki navedeni cilj odabire se pokazatelj ili mjera pomoću koje se mjeri i vrednuje ostvarenje cilja. Mjeriti će se ostvarenja u 2017. godini u odnosu na ostvarenja u prethodnoj 2016. godini. Na temelju dobivenih rezultata ostvarenja utvrditi će se kakve je rezultate poduzeće ostvarilo u pojedinoj godini po svakom segmentu.

U BSC modelu za ocjenu postignuća na osnovi svakog pokazatelja služiti će se ocjenama od 1 do 10, s tim da ocjena 5 znači 100% ispunjenja ciljane norme. Ocjenama od 1 do 4 prikazivat će se podbačaj u ostvarenju ciljeva, a ocjenama od 6 do 10 prebačaj u ostvarenju ciljeva. U okviru svakog područja vrednovanja odredit će se intenzitet utjecaja za pojedini pokazatelj, a zbroj svih utjecaja iznosi 100%. Na kraju, temeljem pondera ocjene svakog segmenta, procjenjuje se konačno postignuće u odnosu na kontrolne mjere.

## 1.5. Metode istraživanja

Metode koje će se koristiti prilikom izrade ovog rada:<sup>4</sup>

- Metoda indukcije – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- Metoda dedukcije – na temelju sustavnog načina zaključivanja se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda analize – proces znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i njihovo posebno izučavanje.
- Metoda sinteze – način sistematizacije znanja po kojem se jednostavne misaone tvorevine putem sinteze spajaju u složenije.
- Metoda deskripcije – jednostavno opisivanje ili očitavanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu, primjenjuje se u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća, primjenjuje se u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih opažanja, rezultata, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Metoda komparacije – uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, pojava i procesa, utvrđivanje sličnosti u ponašanju i intenzitetu i utvrđivanje razlike između njih.
- Povijesna metoda – analiza događaja na temelju dokaznog materijala i raznih dokumenata govori kako se i zašto nešto dogodilo u povijesti.
- Metoda studije slučaja – postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja.

Uz navedene metode proučavati će se znanstvena i stručna literatura i analizirati prikupljeni podaci, te će se donositi zaključci na temelju njih. Također će se koristiti metoda intervjua u razgovoru sa zaposlenikom poduzeća u svrhu definiranja ciljeva i pokazatelja za BSC model.

---

<sup>4</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str.295-353.



## **1.6. Doprinos istraživanja**

Ovo istraživanje će doprinijeti boljem razumijevanju uloge i značenja BSC modela u poslovanju. Prikazati će se temeljne informacije o BSC modelu, njegove prednosti i nedostaci i ideje koje pokreću navedeni model. Na primjeru poduzeća Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. prikazati će se implementacija BSC modela u praksi.

Doprinos istraživanja će biti i u informaciji da li je BSC model bolji od klasičnih modela, tj. da li pruža više korisnih informacija menadžerima u poduzeću. Istraživanje može potaknuti menadžere da u budućnosti koriste BSC model, te pomoću njega mjere svoja postignuća i tako dobiju bolje povratne informacije o svom poslovanju.

Istraživanjem ovog rada se nastoji prikazati BSC model kao neizostavan faktor menadžerskog odlučivanja. Nadalje, on pomoću nefinancijskih pokazatelja mjeri ostvarenja rezultata i pruža dodatne informacije nefinancijske prirode, za razliku od klasičnih modela. Upravo te informacije mogu poboljšati menadžersko upravljanje u poduzeću jer su one signal da nešto treba mijenjati kako bi se zadržala zadovoljavajuća razina ostvarenja menadžerskih ciljeva.

Na temelju prikupljenih podataka i informacija odgovoriti će se na istraživačka pitanja kako bi se na kraju donio konačan zaključak o kvaliteti i učinkovitosti ovog modela. Na taj način će se pokazati kako poduzeće Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. upravlja svojim perspektivama i njihovim ciljevima, te koliko pažnje posvećuje ostvarenju njihova uspjeha kao primarnog elementa.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad će sadržavati teorijski i empirijski dio. U teorijskom dijelu rada će se prikazati dosadašnja znanja i spoznaje o BSC modelu. U empirijskom dijelu rada će se prikazati implementacija BSC modela na primjeru poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. Rad će biti podijeljen na pet cjelina.

U prvom uvodnom dijelu rada ukratko će se definirati problem i predmet istraživanja, te postaviti istraživačka pitanja. Također, uvodni dio rada obuhvaća ciljeve i metode koje će se

primijeniti u izradi rada i doprinos istraživanja. Na kraju će se izložiti struktura diplomskog rada.

Drugi dio se odnosi na ulogu strateškog upravljanja i upravljanja performansama u organizaciji. Započeti će s teorijskim spoznajama o strateškom menadžmentu i nastaviti s fazama razvoja procesa strateškog menadžmenta. U ovom dijelu će se definirati spoznaje o mjerenju i upravljanju performansama.

Treći dio diplomskog rada objašnjava sam BSC model, odnosno daje njegov teorijski okvir i faze razvoja modela, te objašnjava glavne razloge korištenja navedenog modela. Većina ovog dijela rada će biti posvećena perspektivama koje su temelj modela, njihovoj međusobnoj povezanosti, te glavnim prednostima i nedostacima ovog modela. Ukratko će se spomenuti pojmovi misije, vizije i strategije. Na kraju će se spomenuti primjena BSC modela u Hrvatskoj.

Četvrti dio rada podrazumijeva praktični dio istraživanja koji se odnosi na upravljanje performansama i implementaciju BSC modela na primjeru poduzeća Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o. Za početak će se definirati opći podaci o poduzeću i djelatnosti s kojom se bavi i prikazati model koji poduzeće koristi za izvještavanje menadžera o organizacijskoj uspješnosti. Zatim će na temelju dostupnih podataka biti prikazane perspektive BSC modela. Nakon toga slijedi analiza prikupljenih podataka i informacija o poduzeću koje je predmet istraživanja. Na temelju njih će se odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja i sumirati ukupno ostvarenje poduzeća.

Posljednji dio rada se odnosi na zaključak u kojem će se dati razmatranja i spoznaje do kojih se došlo kroz rad što predstavlja sintezu rezultata istraživanja. Na koncu rad završava literaturom koja je korištena i popisom tablica i grafova, te sažetkom rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE I MJERENJE PERFORMANSI

### 2.1. Teorijske spoznaje strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je nastao u drugoj polovici 20. stoljeća kao posljedica snažnog utjecaja eksterne okoline na proces donošenja odluka u organizaciji. Okolina u kojoj je poduzeće poslovalo se promijenila i postala sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna. Sve to dovodi do promjene u kojoj se menadžment osim interne okoline fokusira i na eksternu okolinu. U tu svrhu vrhovni menadžment je morao provesti procese kojima osigurava optimalna rješenja za internu, ali i eksternu okolinu.<sup>5</sup>

Riječ strategija potječe od grčkog pojma *strategus*, koji označava pojedinca koji ima umijeće vođenja vojske, što možemo poistovjetiti s činom generala.<sup>6</sup>

Iako riječ strategija svoje korijene vuče iz vojne terminologije, danas je nezamislivo suvremeno i uspješno poslovanje bez kvalitetne i dobro razrađene poslovne strategije. Poduzeća koriste strategiju kao ključ uspjeha u svom poslovanju i razvijaju razne strateške pristupe kako bi osigurali konkurentniji položaj na tržištu i efikasno sudjelovali u borbi s konkurencijom.

Prvi autor koji se u svojim istraživanjima bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi *Strategy and Structure* (1963.) definirao strategiju kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, tj. određivanje koncepcije i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.“<sup>7</sup>

Prethodno navedena definicija rezultira s tri dimenzije:

- ciljevi kojima se teži
- plan akcija ili koncepcija u postizanju cilja
- potrebni resursi nužni za ostvarenje cilja.

Strategija daje odgovore na pitanja:<sup>8</sup>

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?

---

<sup>5</sup> Buble, M. (2005.): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 1.

<sup>6</sup> Buble, M. (2005.): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 3.

<sup>7</sup> Buble, M. (2006.): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 106.

<sup>8</sup> Buble, M. (2006.): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 106.

- Kako alocirati resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se pojavljuje poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Strategija je samo jedan segment strateškog menadžmenta. Postoje razne definicije strateškog menadžmenta koje na različite načine nastoje objasniti istu ulogu i važnost procesa strateškog menadžmenta. Strateški menadžment se može jednostavno definirati kao „set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.“<sup>9</sup> Za strateški menadžment je karakteristično da je:

- kontinuiran proces,
- angažman menadžera se odvija u seriji etapa na čelu sa analizom okoline koje se nastavljaju do kontrole i evaluacije strategije
- menadžeri donose niz odluka i akcija u svrhu ostvarenja cilja pomoću performansi
- odgovara na uvjete promjenjive okoline
- iterativan proces (etape se ciklično ponavljaju).<sup>10</sup>

Izbor strategije ne znači ništa posebno sam za sebe, ako se ona uspješno ne transformira u strateški plan koji se implementira u praksi. Na kraju je potrebno provesti kontrolu ostvarenja odabrane strategije kako bi se mogla adekvatno vrednovati i nastaviti uspješno primjenjivati.

## **2.2. Faze razvoja procesa strateškog menadžmenta u organizaciji**

Prethodno je strateški menadžment definiran kao proces odnosno serija etapa. Unatoč tome, različiti autori definiraju različiti broj etapa među kojima u načelu ne bi trebalo biti razlika u sadržaju. Glavni razlog nepoštivanja redoslijeda etapa leži u nepredvidivosti okoline. Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline.

---

<sup>9</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.

<sup>10</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.

Faze procesa strateškog menadžmenta prikazane su na sljedećoj slici:



**Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta**

Izvor: Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, str.8.

Na slici 1 prikazano je pet etapa koje započinju analizom okoline, nastavljaju sa postavljanjem organizacijskog usmjerenja, zatim se formulira i implementira strategija, te na kraju obavlja njena kontrola i evaluacija. Proces strateškog menadžmenta je iterativan. To znači da započinje prvom etapom, a završava zadnjom i onda opet započinje s prvom, što znači da se sastoji od serije etapa koje se ciklički ponavljaju.

### 2.2.1. Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta počinje analizom okoline poduzeća koja obuhvaća evaluaciju informacija iz interne i eksterne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Takva analiza se često naziva skeniranje okoline čiji je cilj identificirati strateške faktore koji će određivati budućnost poduzeća. Svako poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline. Faktori utjecaja mogu biti interni ili eksterni, pa analiza okoline treba utvrditi način na koji se stvaraju mogućnosti i nameću ograničenja poduzećima, također mora utvrditi utjecaj konkurencije i interesnih grupa, te prednosti i slabosti internih resursa i sposobnosti u odnosu na konkurentske.

Prepoznavanje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe analiza koje čine:<sup>11</sup>

- analiza opće ili socijalne okoline

<sup>11</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 111.

- analiza poslovne okoline (okoline zadatka)
- analiza interne okoline (interna analiza).

Uspješna provedba navedenih analiza je temeljna pretpostavka mogućnosti izbora adekvatne strategije za efikasno djelovanje u toj okolini.<sup>12</sup>

Za analizu okoline poduzeća postoje brojne analize, a najpoznatija je SWOT analiza koja analizira snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Snage i slabosti su element interne okoline, dok su prilike i prijetnje elementi eksterne okoline i na njih poduzeće ne može utjecati, ali može umanjiti ili anticipirati njihov utjecaj. Zbog sve veće dinamičnosti poslovanja često dolazi do toga da ono što je danas snaga sutra postane slabost i obrnuto. Zato je bitno da menadžment kontinuirano analizira internu okolinu i snage i slabosti koje u njoj egzistiraju, kako bi na vrijeme detektirao moguće slabosti i prepoznao snage koje dolaze u budućnosti.

Prilike i prijetnje su elementi eksterne okoline poduzeća i na njih menadžment nema utjecaj, dok one neizravno utječu na poslovanje poduzeća. Prilike predstavljaju pogodnu situaciju u okruženju poduzeća koju svakako treba iskoristiti na pravi način, a one su ujedno glavni izvor rasta i razvoja poduzeća. Prijetnja je najlošija situacija u okolini i trebalo bi je izbjegavati. Ono što je za jedno poduzeće prijetnja za drugo može biti povoljna prilika.

Svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu kao alat za brzo reagiranje koji vodi ka uspjehu. Da bi to bilo moguće poduzeće treba imati kvalitetan i efektivan informacijski sustav koji zna prepoznati sve potrebne informacije iz okoline.

### 2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Drugi korak u procesu strateškog menadžmenta je postavljanje organizacijskog usmjerenja ili određivanje pravca kojim će organizacija ići. Glavni indikatori usmjerenja su: vizija, misija i ciljevi organizacije. Vizija daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, može se definirati kao jasna predodžba budućih događaja, tj. rezultat u kojem zaposlenici mogu rješavati probleme koji onemogućuju ostvarenje vizije. Vizija je potrebna svim zaposlenicima i svi bi ju trebali slijediti jer je to put koji vodi do uspjeha. Suvremena poduzeća teže određivanju zajedničke vizije koja rezultira iz znanja i zaključaka svih

---

<sup>12</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 111.-112.

zaposlenika s različitih hijerarhijskih razina. Na taj način se osigurava da svi zaposlenici teže ostvarenju vizije jer je ona rezultat zajedničkog napora.<sup>13</sup>

Svako poduzeće egzistira da bi nešto postiglo u svojoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća. Misija je osnovna zadaća poduzeća i različita je za svako poduzeće. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Bez toga poduzeće ne može ići u dobrom smjeru.<sup>14</sup> Na početku postojanja poduzeća njegova misija je uglavnom jasna, ali s protekom vremena dolazi do promjena i potrebno je preispitati da li je misija još uvijek dobra i točno određena. Tu do izražaja dolazi sposobnost menadžmenta da kvalitetnim preispitivanjem pronade odgovore na naizgled lagana pitanja koja u svojoj srži kriju prave odgovore. Misija predstavlja vodilju rada i stalno je treba slijediti, ali se ne može nikada u potpunosti dostići. Karakteristike misije su da nadahnjuje promjene, dugoročne je naravi, lako je prenosiva i razumljiva.<sup>15</sup> Glavna razlika između vizije i misije je što se misija odnosi na sadašnjost, a vizija je slika ili odraz budućnosti.

Nakon definiranja misije slijedi određivanje ciljeva koje poduzeće namjerava ostvariti svojim poslovanjem. Svako poduzeće teži određenom cilju, a ti ciljevi mogu biti različiti i mogu se ostvarivati na različite načine. Zajednički cilj svih poduzeća je što duži opstanak na tržištu. Da bi se ciljevi mogli ostvarivati važno je pravilno i realno ih postaviti kako bi se mogli mjeriti ne samo na kraju već i kroz faze ostvarenja do konačnog postignuća. Ciljevi bi trebali biti fleksibilni jer u suvremenom poslovanju dinamičnost i turbulentnost okoline polagano u potpunosti zamjenjuje statičnost i sigurnost koja je nekada postojala. Na takve fleksibilne ciljeve je lakše utjecati u slučaju nekakvih neželjenih i nepredvidivih pojava. Ciljevi se ne smiju postavljati previsoko jer su kao takvi nerealni i za očekivati je da su nedostižni, ali nije dobro ni ako su postavljeni prenisko. Najbolje ih je postaviti realno prema svojim očekivanjima uz faktor rizika kako bi dostigli željenu misiju.

Definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća temelj je na kojem menadžment može tražiti načine kako, kojim metodama i kojim resursima ih ostvariti. U tu svrhu pristupa traženju one strateške solucije koja će tome najbolje odgovarati.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.122.

<sup>14</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 123.

<sup>15</sup> Niven, P.R. (2007.): Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 96.-98.

<sup>16</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, EFST, Split, str.138.

### 2.2.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti koje poduzeće posjeduje. Formuliranje uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. Razlikuju se tri tipa strategija:<sup>17</sup>

- korporacijska
- poslovna
- funkcijska.

Navedene strategije poduzeća koriste istovremeno. Korporacijska strategija se odnosi na faktore koji svojim utjecajem pridonose ostvarenju ciljeva cjelokupnog poduzeća. Razlikuju se tri korporacijske strategije: stabilna, rastuća i digresivna.<sup>18</sup>

Poslovna strategija se bazira na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda i analizira unapređenje konkurentske pozicije u određenoj industriji ili segmentu kojeg opskrbljuje. Poslovne strategije se mogu promatrati kao konkurentske ili kooperativne strategije.

Funkcijske strategije se usredotočuju na maksimiziranje učinkovitosti resursa u poduzeću i na povezivanje funkcijskih i nefunkcijskih djelatnosti. Glavne funkcijske strategije su: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, ljudski resursi i financije. Funkcijske strategije se mogu razvijati na svakom poslovnom području poduzeća, ali ih je na kraju potrebno povezati u jedinstvenu cjelinu. Da bi poduzeće bilo uspješno mora koristiti sva tri tipa strategija i formirati hijerarhiju strategija po organizacijskim strukturama.<sup>19</sup>

### 2.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije se definira kao proces kojim se strategija i politike implementiraju u akciju kroz razvoj programa, proračuna, pravila i procedura. Proces implementacije uključuje promjene unutar cjelokupnog poduzeća, a najčešće se provodi od strane srednjeg i nižeg menadžmenta uz nadzor i odobrenje vrhovnih menadžera. Uspješna implementacija zahtijeva

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str.126.

<sup>18</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 12.

<sup>19</sup> Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 135.-136.



korištenje operativnog planiranja.<sup>20</sup> Implementaciju strategije odlikuje kompleksnost koja se očituje u područjima primjene i analizi strateškog izbora. Da bi se strategija mogla implementirati u poduzeće potrebno je provesti analizu koja će menadžmentu dati odgovor na pitanje koje promjene je potrebno napraviti. U određenim slučajevima dovoljne su minimalne promjene, dok se ponekad zahtijeva kompletna promjena koja može dovesti do toga da poduzeće mora preispitati ili redefinirati svoju misiju. Uspješna i jasna implementacija mora imati jasnu sliku o različitim pitanjima kao što su:<sup>21</sup>

- Kolike su promjene potrebne u organizaciji kada se implementira strategija?
- Na koji način uspješno vladati organizacijskom kulturom kako bi se osiguralo da se strategija što bolje implementira?
- Kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture?
- Koje pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri?
- Koje vještine menadžeru pomažu u uspješnoj implementaciji strategije?

Implementacija strategije ovisi o menadžerskim sposobnostima, odnosno liderskim vještinama pojedinaca pomoću kojih se utječe na stavove i mišljenje suradnika, te ih se potiče na stvaralačku primjenu svih resursa kako bi koordinacijom individualnih doprinosa postigli zadovoljavajući skupni rezultat.<sup>22</sup>

#### 2.2.5. Kontrola i evaluacija strategije

„Strateška kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja.“<sup>23</sup>

Prethodno navedeno se postiže nadgledanjem performansi i njihovom usporedbom sa utvrđenim standardima kako bi se mogla utvrditi moguća odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti konkretne mjere za otklanjanje odstupanja. Da bi menadžeri to uspješno izveli moraju razumjeti proces strateške kontrole i evaluacije te ulogu strateške revizije u tome.

---

<sup>20</sup> Certo, S. C., Certo, S. T. (2008.): Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, str. 118.

<sup>21</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.12.

<sup>22</sup> Leontiades, M. (1984.): Choosing the Right Manager to Fit the Strategy, Journal of Business Strategy, No 3., str. 69.

<sup>23</sup> Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str.141.

Također, nužno je da razumiju menadžerski informacijski sustav i mogućnosti njegove dopune kroz proces strateške kontrole. Strateška kontrola je zapravo povratna veza procesa strateškog menadžmenta koja može utvrditi jesu li sve prethodne etape pravilno izvedene i kako funkcioniraju. Na taj način može detektirati slabosti i potaknuti na njihovo otklanjanje.<sup>24</sup>

Temeljna svrha strateške kontrole je da pomogne vrhovnom menadžmentu u ostvarivanju ciljeva poduzeća pomoću nadzora i vrednovanja procesa strateškog menadžmenta u cjelini, a posebno implementaciji odabrane strategije.

### **2.3. Definiranje, mjerenje i upravljanje performansama**

Procjena performansi je postupak u kojemu se sustavno procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposlenik, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na njihovom usklađivanju. Procjena performansi usmjerena je na ljude za razliku od procjene posla koja je usmjerena na posao, a ne na onoga koji taj posao obavlja; dizajniranje posla i razvoj organizacije usmjereni su na strukturu zadatka.<sup>25</sup>

„Mjerenje performansi je proces kvantificiranja aktivnosti, odnosno proces kvantificiranja efektivnosti i efikasnosti.“<sup>26</sup> Svako poduzeće ima niz ključnih faktora koji određuju razinu njegovih performansi, pa mjerenje samo jedne dimenzije ili jednog faktora nije prikladno. Kao posljedicu toga, potrebno je utvrditi set međusobno povezanih, ali na neki način i neovisnih dimenzija performansi koje će se pratiti i mjeriti. Najvažnije je izabrati set mjera koje će stvarno doprinijeti boljem upravljanju, kontroli i unapređenju. Može se reći da je mjerenje performansi pretpostavka za upravljanje njima, a upravljanje performansama je sredstvo za ostvarenje boljih individualnih, timskih i organizacijskih rezultata.<sup>27</sup>

Postoje tri razine na kojima se mogu mjeriti performanse, a to su: organizacijska, procesna i individualna razina. Kretanjem od individualne razine prema organizacijskoj obuhvat mjera postaje sve veći i složeniji.

---

<sup>24</sup> Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 142.

<sup>25</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, EFST, Split, str. 427.

<sup>26</sup> Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Vol. 3., No. 1. str. 57.

<sup>27</sup> Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Vol. 3., No. 1. str. 58.

Na individualnoj razini performanse se uglavnom odnose na ostvarenje radnog zadatka ili rezultata i definirane su u količinama. Kao preduvjet za individualno mjerenje performansi su detaljno definirani poslovni planovi, raščlanjeni na radne zadatke. Zaposlenici moraju znati što se od njih očekuje kako bi mogli dati maksimalan doprinos u realizaciji plana. Da bi to bilo izvedivo potrebna je kvalitetna suradnja menadžera i izvršitelja radnih zadataka. Mjerenje performansi na individualnoj razini treba biti povezano s poticajima i nagradama koje će podupirati postizanje još boljih performansi u budućnosti. Nagrade su motiv za buduće stvaranje, a ujedno i kompenzacije za uspješno obavljene zadatke.<sup>28</sup> Mjerenje performansi nije lagan posao jer se pojedini učinci mogu kvantificirati, dok se neki ne mogu kvantitativno mjeriti. Takvi učinci se očituju u postizanju kvalitete, promjenama ponašanja, primjeni znanja... Može se zaključiti da su radnici unikatni i jedinstveni izvor konkurentskih prednosti poduzeća koji je teško kopirati.

Razlozi mjerenja performansi na procesnoj razini su postizanje neometanog izvođenja procesa te otkrivanje područja u kojima je potrebno napraviti poboljšanja. Potrebno je osigurati informacije o stabilnosti procesa, otkriti potencijalne probleme i odrediti prioritete u inicijativama koje se moraju poduzeti. Podatke za mjerenje performansi na procesnoj razini je potrebno prikupljati na razini odjela koji obavljaju određenu aktivnost, pri čemu je važno da sudjeluju i menadžeri i radnici. Na ovoj razini se koriste brojne tehnike koje olakšavaju mjerenje i praćenje performansi kako bi se reducirali troškovi, uštedilo vrijeme i povećala učinkovitost. Najčešće korištene tehnike na procesnoj razini su procesne mape i dijagrami aktivnosti, a najbolje je kada se koriste kombinirano.<sup>29</sup>

Utvrđivanje organizacijskih performansi je u osnovi utvrđivanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Različite grupe na različite načine percipiraju organizacijsku uspješnost, npr. zaposlenici uspješnost poduzeća promatraju kroz visinu svoje plaće i ostalih beneficija koje imaju. Prema tome, da bi se poduzeće kategoriziralo kao uspješno mora zadovoljiti interese niza korisnika. Posljedica toga je da danas imamo niz novih modela koji mjere organizacijske performanse. Mjerila viših hijerarhijskih razina su sastavljena od mjera nižih razina i na taj način se osiguravaju relevantne informacije koje su ujedno značajnije i korisnije. Kombinirano mjerilo performansi može poslužiti kao detektor u problematičnim područjima

---

<sup>28</sup> Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Vol. 3., No.1. str. 59.

<sup>29</sup> Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Vol. 3., No.1. str. 59.

performansi. Da bi se unaprijedile organizacijske performanse potrebno je stvoriti kulturu visokih performansi koju karakterizira.<sup>30</sup>

- veza između strateških ciljeva i ciljeva svakog sektora pa i individualnih ciljeva treba biti jasno određena
- menadžment mora jasno obrazložiti načine mjerenja i praćenja performansi te definirati zahtjeve za unapređenje performansi
- vođenje mora biti takvo da očito ukazuje na potrebu za kontinuiranim poboljšanjima
- menadžment mora biti fokusiran na promoviranje pozitivnih stavova koji će rezultirati u organizacijskoj predanosti i motiviranosti.

Upravljanje performansama predstavlja korištenje informacija o mjerenju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u organizacijskoj kulturi, poslovnom sustavu i procesima. Vodeće organizacije pokušavaju kreirati sustav upravljanja performansama tako da: pretvaraju viziju u jasne ciljeve, osiguravaju alate za razumijevanje poslovnog sustava, transformiraju se iz konzervativnih u inovativne i fleksibilne tvrtke, mjere kvalitetu i motiviranost osoblja i mijenjaju postojeći model sa konzistentnim modelom upravljanja performansama.<sup>31</sup>

Upravljanje je neizostavan proces kojim se pokreću i usmjeravaju poslovne aktivnosti u svrhu izvršenja postavljenih ciljeva. Upravljanje performansama se koristi za praćenje napretka organizacije u odnosu na svoj strateški plan i specifične strateške ciljeve, odnosno predstavlja korištenje informacija o mjerenju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u svim organizacijskim područjima.

---

<sup>30</sup> Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi: Praktični menadžment, Vol. 3., No. 1. str. 60.

<sup>31</sup> Stoiljković, N. (2001.): Balanced Scorecard (BSC) raspoloživo na: <http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf> (03.05.)

### 3. GLAVNE KARAKTERISTIKE I OBLIKOVANJE BALANCED SCORECARD MODELA

#### 3.1. Pojam i razvoj BSC modela

Poduzeća se suočavaju s mnogim preprekama u razvoju sustava mjerenja učinaka koji doista prate prave stvari. Ono što je potrebno je sustav koji uravnotežuje povijesnu točnost financijskih brojki s pokretačima budućeg učinka, istodobno usmjeravajući snagu nematerijalne imovine i pomažući poduzećima u provođenju različitih strategija. BSC je alat koji odgovara na ovaj izazov. BSC model predstavlja uravnotežen sustav mjerenja rezultata kojeg su razvili početkom devedesetih godina R. Kaplan i D. Norton s Harvard Business School. To je široko primjenjivani okvir strateškog upravljanja poslovnim uspjehom određenog sustava u profitnom ili neprofitnom sektoru.<sup>32</sup> Kaplan i Norton su smatrali da sami financijski pokazatelji i istraživanja nisu dovoljni za evaluaciju poslovne uspješnosti poduzeća, već su htjeli uvesti i neke druge pokazatelje u svrhu ocjenjivanja uspješnosti poslovanja. Također, uvođenjem BSC modela pružili su održive i unaprjeđene pokazatelje performansi poduzeća. U prošlosti, sustavi mjerenja su se isključivo oslanjali na financijske pokazatelje, koji su se temeljili na materijalnoj imovini. Nematerijalna imovina poput znanja zaposlenika, odnosa klijenata i dobavljača predstavlja ključ u proizvodnji vrijednosti u današnjoj suvremenoj ekonomiji.<sup>33</sup>

BSC model se pojavio kao dokazan i uspješan alat u potrazi da se opiše i prevede nematerijalna imovina u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe u poduzeću, te da u procesu omogućiti istima uspješnu provedbu svojih različitih strategija. Ovaj model prevodi strategiju organizacije u ciljeve učinka, mjere i inicijative u četiri uravnotežene perspektive: financije, klijenti, unutarnji procesi i učenje i rast zaposlenika. Poduzeća širom svijeta ubrzo su prihvatila BSC model i ubirala plodove njegovih načela. Koristi od navedenog modela obuhvaćaju povećane financijske povrate, veću usklađenost zaposlenika s cjelokupnim ciljevima, poboljšanu suradnju te nepopustljivu usmjerenost na strategiju. Da bi organizacija iskoristila te beneficije mora posjedovati alate potrebne za izradu uspješnog modela.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Gulin, D. (2011.): Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, str. 601.

<sup>33</sup> Niven, P.R. (2007.): Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 12.

<sup>34</sup> Niven, P.R. (2007.): Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 13.

Budući da je koncepcija ravnoteže ključna, ravnoteža se nastoji uspostaviti posebno u sljedeća tri područja:<sup>35</sup>

- Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti – financijske pokazatelje uspješnosti (kao što je povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (kao što je povećanje broja kupaca) koji upućuju na to da će se ostvareni rezultati održati u budućnosti.
- Ravnoteža između internih i eksternih stranaka poduzeća – dioničari i kupci su eksterne stranke za poduzeće, a zaposlenici su interne stranke. BSC model mora prepoznati suprotne potrebe tih triju skupina i dovesti ih u ravnotežu ugrađujući ih u strategiju.
- Ravnoteža između „konačnih“ pokazatelja performanse i „usmjeravajućih“ pokazatelja performanse – ova ravnoteža često izaziva dvojbe. U prošlosti je naglasak bio na financijskim pokazateljima koji su konačni pokazatelji, no u posljednje vrijeme se ide u drugu krajnost pa nefinancijski pokazatelji usmjeravajućeg tipa postaju previše dominantni u odnosu na financijske pokazatelje. Potrebno je uravnotežiti odnos između financijskih i nefinancijskih, te konačnih i usmjeravajućih pokazatelja u skladu s realizacijom strategije i ciljevima mjerenja.

BSC model se koristi kao strategijski sustav upravljanja.<sup>36</sup>

- za pojašnjenje i konkretizaciju vizije i strategije
- za komunikaciju i povezivanje strategijskih ciljeva i mjera
- za planiranje i utvrđivanje ciljeva i usklađivanje strategijskih inicijativa
- za poboljšanje strategijske povratne veze i za učenje.

BSC model nije samo sustav pokazatelja, već je on puno više od toga. To je sustav upravljanja koji oblikuje cjeloviti proces planiranja, upravljanja i kontrole. Potrebno je naglasiti da dolazi do usklađivanja ciljeva pojedinih odjela i zaposlenika sa strategijom organizacije. U tom pogledu BSC se smatra središnjim i organizacijskim okvirom za cjeloviti i potpuni proces menadžmenta.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Belak, V. (2002.): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, str. 321.-322.

<sup>36</sup> Osmanagić- Bedenik, N. (2002.): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRIF, Zagreb, No. 9., str. 35.

<sup>37</sup> Norreklit, H. (2000.): The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 11, Elsevier, str. 66.

Kako se može naslutiti iz samog naziva, BSC model nastoji kaskadiraњem strateških ciljeva svakog pojedinog zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima organizacije i strategijama za njihovo ostvarenje i motivirati ga da u ostvarenje strateških ciljeva ugradi svoj vlastiti doprinos. Naravno, osim ciljeva, jako je važno oblikovati i prenositi strategije strateških poslovnih jedinica, odjela, timova i pojedinaca u pojmovima koji su fokusirani na ključne segmente i koji su mjerljivi. Cilj uvođenja BSC je bila suplementacija klasičnim financijskim pokazateljima. Zbog sveobuhvatnog skupa mjera uspješnosti poslovanja, može se reći da BSC pruža izgradnju sustava koji pomaže strategijskom mjerenju i upravljačkom sustavu.<sup>38</sup>

Za uspješno uvođenje BSC modela u poduzeće ključno je posjedovanje sljedećih čimbenika:<sup>39</sup>

- Jednostavnost – prikupljanje podataka i njihova interpretacija moraju biti jasni i jednostavni kako bi pozornost bila usmjerena na rezultate, a ne na sam postupak primjene.
- Usredotočenost – ograničeni broj mjera kako bi se usredotočila pozornost na glavne odrednice poslovanja.
- Prihvaćenost – menadžment mora prihvatiti BSC model i primijeniti ga u svom poslovanju kako to ne bi ostalo samo formalno slovo na papiru.
- Povezanost s nagradama/beneficijama – naknade i nagrade motiviraju zaposlenike da ostvare ciljeve uz korištenje BSC modela.
- Veza s poslovnim ciljevima – potrebno je precizno izabrati mjere koje predstavljaju prioritet u poslovanju poduzeća.
- Zahtjevnost – zahtjevni ciljevi kod zaposlenika stvaraju interes za većim postignućima i bolju motiviranost.

Model bilance postignuća ima tri povezane namjene:<sup>40</sup>

- sustav mjerenja
- strateški menadžerski sustav
- komunikacijsko oruđe.

Sustav mjerenja se razvija u strateški menadžerski sustav, a komunikacija je nužna za provođenje strategije u zadatke menadžera i zaposlenika.

---

<sup>38</sup> Lončarević, M. (2006.): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, *Ekonomski pregled*, No. 57., str. 99.

<sup>39</sup> Janković, S. (2007.): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, *RiF*, No. 11., str. 177.-178.

<sup>40</sup> Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, *RRiF*, Zagreb, No. 11., str. 22.

### 3.2. Glavni razlozi korištenja BSC modela

U prošlosti su se poduzeća uglavnom bazirala na kratkoročne financijske pokazatelje i na temelju njih određivali smjer svoga djelovanja. Takvi financijski pokazatelji mogu biti relativno dobri za donošenje odluka u kratkom roku, ali isto tako su značajno štetni za dugoročno odlučivanje. S vremenom i razvojem novih modela, poduzeća su uvidjela potrebu za novim pristupima mjerenja kojima će poboljšati poslovanje. Novi pristupi znače kvalitativni i nefinancijski pokazatelji koji doprinose razvoju i kvaliteti u dugom roku, a zahtijevaju ulaganja na početku samog procesa, kao npr. ulaganje u razvoj i obuku mladih zaposlenika te njihovo stručno usavršavanje. Takva ulaganja zahtijevaju izdatke u sadašnjosti, ali će se višestruko isplatiti u budućnosti i svakako utjecati na motivaciju zaposlenika.

Kao što je već ranije istaknuto BSC model ima tri bitno povezane namjene. Model definira strateške ciljeve na temelju kojih se biraju mjerila performanse, ostvaruje komunikacija između menadžera i zaposlenika, te vodi ostvarenju postavljenih ciljeva i osigurava realnu sliku organizacijskih postignuća.

Kao i s bilo kojim poslovnim alatom ili sustavom koji se koristi u poduzeću, prije same primjene treba se zapitati treba li poduzeću zaista takav model. Kako bi se točno znalo treba li ili ne, potrebno je odgovoriti na dva pitanja.

1. Radimo li prave stvari?
2. Radimo li ih na pravi način?

Prvi korak u poslovanju je testiranje okoline to jest identifikacija strana koje su uključene u rad poduzeća bilo to direktno ili indirektno. Uključene strane su investitori, dobavljači, zaposleni, banke, kupci, distributeri, poslovni partneri, javnost...

Suvremena globalizacija i povezanost svijeta Internetom i računalima bez kojih je nemoguće voditi uspješno poslovanje te dinamičan način života doveli su do skraćivanja životnog ciklusa proizvoda. To su sve razlozi zbog kojih su poduzeća primorana prilagođavati se kupcima tj. okolini, te se odlučuju na metodu BSC-a koja pomaže u povećanju poslovanja.

BSC model je popularan za korištenje i u financijskim institucijama jer se i oni moraju prilagođavati novonastalim promjenama. Osim što moraju pratiti promjene, također moraju biti uz korak konkurenciji, a pri tome moraju poštivati određene im propise. Uz korištenje



BSC-a u strateškom planiranju, osim samo na financijske pokazatelje, usmjeravaju se i na preostale perspektive koje čine kupci, unutarnji procesi, te učenje i razvoj zaposlenih.

Poboljšana operacionalizacija strategije osigurava usredotočenje na provedbu strategije, budući da pretvara strateške namjere u točno određene prodajne ciljeve koji postaju dio plana i individualnih ciljeva pojedinih zaposlenika. Time se osigurava direktna povezanost strategije, plana i individualnih ciljeva zaposlenika i kontrole provedbe strateškog i operativnog plana. Poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva osigurava dokumentiranost ciljeva putem BSC-a. To vodi boljem razumijevanju zadatka i odgovornosti zaposlenika te povećava značajnost njihove uloge u okviru postizanja strateških i operativnih ciljeva organizacije.<sup>41</sup>

Važnost izgradnje takvog BSC-a koji zorno komunicira strategiju poduzeća prepoznaje se kroz sljedeća ostvarenja:<sup>42</sup>

- BSC opisuje organizacijsku viziju budućnosti cijeloj organizaciji, stvara zajedničko razumijevanje.
- BSC kreira holistički strateški model koji dozvoljava zaposlenicima da vide kako oni doprinose organizacijskom uspjehu; bez takve poveznice, zaposlenici i odjeljenje mogu optimizirati njihove lokalne performanse, ali ne i doprinijeti postizanju strateških ciljeva.
- BSC se fokusira na promjenu nastojanja; ako su identificirani pravi ciljevi, dogoditi će se uspješna implementacija.

### **3.3. Temeljne perspektive BSC modela**

Jezgru BSC modela čine definiranje misije, vizije i strategije poduzeća na temelju kojih se definiraju planovi, zadaci, mjerila i budžeti u četiri sljedeće perspektive:<sup>43</sup>

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupaca

---

<sup>41</sup> Janković, S. (2007.): Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu, RiF, Zagreb, No. 11., str. 178.

<sup>42</sup> Kaplan, R., Norton, D. (2000.): The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 1. Izdanje, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 147.

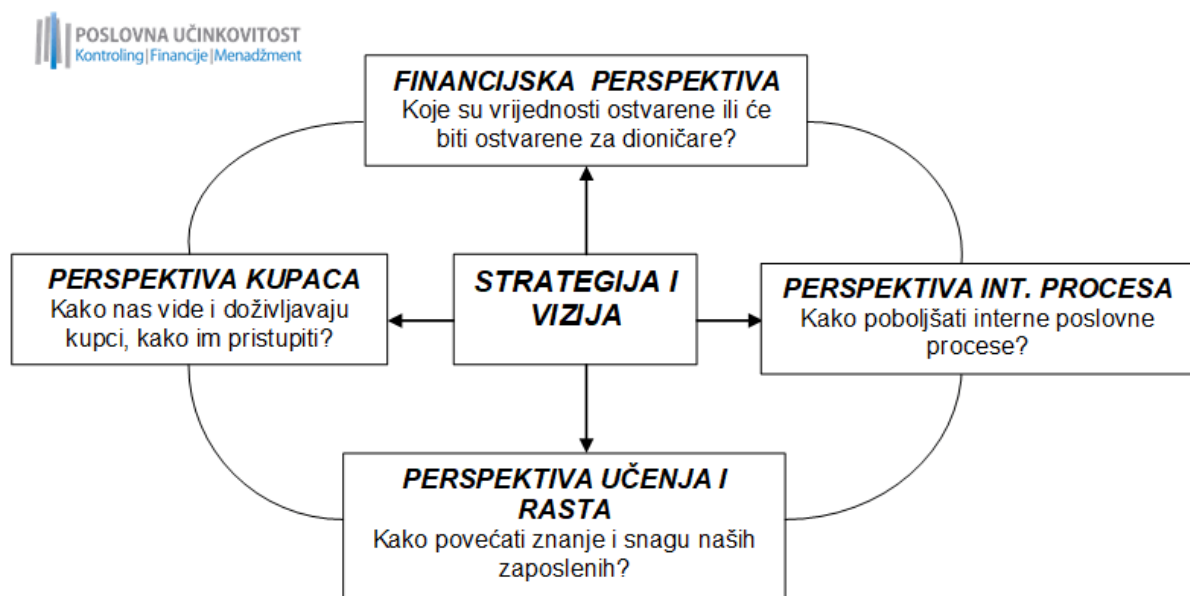
<sup>43</sup> Belak, V. (2002.): Analiza poslovne uspješnosti, RiF, Zagreb, str.316.

- Perspektiva internih poslovnih procesa
- Perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih.

Svako poduzeće bi trebalo definirati svoje pokazatelje koji određuju misiju, strategiju i ciljeve poduzeća. Konačni rezultat koji se mora postići trebao bi za svaku perspektivu biti sljedeći:<sup>44</sup>

- popis ciljeva za perspektivu, popraćen detaljnim opisom svakog cilja
- opis pokazatelja za svaki cilj
- prikaz kako se svaki pokazatelj može kvantificirati i prikazati
- grafički model povezanosti pokazatelja unutar perspektive i povezanosti pokazatelja s pokazateljima ili ciljevima u drugim perspektivama.

Temeljne perspektive BSC modela i njihovu povezanost prikazuje sljedeća slika:



**Slika 2: Temeljna konstrukcija BSC modela i veze između njegovih perspektiva**

Izvor: Poslovna učinkovitost – kontroling, financije i menadžment dostupno na <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/novosti-aktualne/poslovanje/kpis-bsc>

Iz slike 2 se vidi važnost strategije i vizije, te organizacijskog usmjerenja kojima će se doći do ostvarenja ciljeva i implementacije strategije. Pored četiri osnovne perspektive moguće je

<sup>44</sup> Dražić-Lutilsky, I., Perčević, H. (2007.): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model, RiF, Zagreb, No. 6., str. 42.

uvesti i dodatne ako menadžment donese takvu odluku. BSC model je namijenjen svim poduzećima neovisno o njihovoj veličini i djelatnosti. Njegova vrijednost se vidi u primjenjivosti na različitim oblicima organizacija, uključujući i neprofitne organizacije kod kojih nema orijentiranosti prema profitu kod financijskih performansi, već pružanju što bolje i kvalitetnije usluge uz minimalan trošak.<sup>45</sup>

Za razvijanje i oblikovanje BSC modela neophodno je odabrati i definirati glavne pokazatelje pomoću kojih se mjere aktivnosti za sve četiri perspektive promatranja, odnosno za sva četiri područja.<sup>46</sup>

Pretpostavka da postoji uzročno-posljedična veza između perspektiva je ključna jer omogućava mjerama u nefinancijskim područjima da budu korištene za predviđanje budućih financijskih performansi. Od tuda dolazi pretpostavka da financijske mjere govore o prošlim performansama, dok su nefinancijske mjere tzv. *driveri* budućih performansi. Valjanost modela se oslanja na pretpostavku da uzročno-posljedična veza postoji među područjima predloženih mjera.<sup>47</sup> Prema Norreklitu, postoji jasna međuovisnost između četiri perspektive. Razvojni proces, primjerice ovisi o financijskim rezultatima, tj. mogućnosti organizacije da pruži adekvatan kapital koji je potreban za investicije u razvojni proces.

### 3.3.1. Financijska perspektiva

Financijska perspektiva prikazuje pridonosi li strategija organizacije poboljšanju financijskog stanja organizacije, a rezultat je uspješnosti realizacije svih ostalih perspektiva. Financijsku perspektivu čine ciljevi i mjere koje predstavljaju krajnju mjeru uspješnosti za poduzeće u svrhu maksimizacije profita. Postignuća iz financijske perspektive koja su mjerena financijskim pokazateljima smatraju se najvažnijim pokazateljima zato što predstavljaju konačan rezultat na koji su djelovali u prošlom razdoblju. Financijski ciljevi su dugoročnog karaktera i njima se nastoji ostvariti što veći povrat sredstava i osigurati budućnost poslovanja. Odabir financijskih mjera je zahtjevan posao jer se ne može u potpunosti predvidjeti budući rezultat poslovanja. Financijska perspektiva sa svojim sustavom mjerila i

---

<sup>45</sup> Pervan, I., Soče, I. (2010.): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Računovodstveno – financijske institucije, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split, No. 3., str. 18.

<sup>46</sup> Dražić-Lutilsky, I., Perčević, H. (2007.): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model, RiF, Zagreb, No. 6., str. 40.

<sup>47</sup> Norreklit, H. (2000.): The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 11, Elsevier, str.68.

pokazatelja treba pokazati što će motivirati dioničare i ostale ulagače da ulože u organizaciju i zadrže dionice.<sup>48</sup> Za organizacije koje su u lovu za profitom, financijska perspektiva je ključna jer tjera na spoznavanje i definiranje glavnih ciljeva koje organizacija mora postići. U ovim teškim vremenima poslovanja, novac se čini kao sve, ali financijska perspektiva pruža sljedeći podsjetnik:<sup>49</sup>

- glavni cilj poslovanja je stvaranje bogatstva, mjereno serijom financijskih postignutih ciljeva
- svrha financijskih ciljeva je galvanizirati SBU-ove za upravljanjem performansi i stjecanjem kompetencija za budući uspjeh
- jedna je od mnogih perspektiva, ali je i ona koja novčano izražava misiju i svrhu organizacije
- ona je tzv. *lag* indikator performansi jer bilježi uspjeh nakon činjenica.

Ciljevi financijske perspektive se očituju kroz povećanje vrijednosti za dioničare putem dva pristupa:<sup>50</sup>

- Strategija rasta prihoda – kako bi došlo do povećanja prihoda potrebno je produbiti odnose s postojećim kupcima i to na način da im se prodaju dodatni proizvodi/usluge uz one koje već kupuju. Rast prihoda se može ostvariti proizvodnjom novih proizvoda, pridobivanjem novih kupaca i osvajanjem novih tržišta.
- Strategija rasta produktivnosti – kako bi se povećala produktivnost potrebno je reducirati troškove poslovanja i efikasno upravljati imovinom poduzeća.

U praksi tvrtke najčešće biraju financijske mjere u sljedećim područjima:<sup>51</sup>

- Rast poslovanja – prati se i procjenjuje na temelju porasta prihoda, odnosa prihoda i aktive, prihoda po zaposleniku, porasta aktive, prihoda od novih proizvoda.
- Profitabilnost poslovanja – najčešće u interesu menadžmenta, a mjeri se sljedećim pokazateljima: profitna marža (profit kao % prihoda), ROE (povrat na vlastiti kapital), ROA (povrat na aktivu), ROCE (povrat na korišteni kapital), profit po zaposlenom.

---

<sup>48</sup> Belak, V. (2002.): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, str. 317.

<sup>49</sup> Nair, M. (2004.): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 22.

<sup>50</sup> Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey str. 403.

<sup>51</sup> Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF Plus, Zagreb, No. 11., str. 24.

- Stvaranje vrijednosti – važan aspekt procjene uspješnosti za dioničare, a za procjenu se koriste pokazatelji poput: ekonomske dodane vrijednosti (EVA), tržišne dodane vrijednosti (MVA), dividende i cijena dionica.

Sljedeća slika prikazuje ciljeve financijske perspektive:



**Slika 3: Ciljevi financijske perspektive**

Izvor: Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey str. 403.

Kao što je prethodno navedeno, ciljevi financijske perspektive se u svrhu povećanja vrijednosti za dioničare ostvaruju rastom prihoda i poboljšanjem produktivnosti.

Postoje mnoge opcije za odabir financijskih mjera, ovisno o tome želi li organizacija povećati poslovanje ili održavati postojeće performanse. Primjerice, ako se organizacija primarno fokusira na održavanje performansi, ona se treba fokusirati na mjere koje prate smanjenje troškova, profitabilnost proizvoda i performanse u usporedbi s konkurencijom. Ako organizacija želi povećati poslovanje, ona treba biti fokusirana na akviziciju tržišnog udjela, profitabilnost novih proizvoda, rastući trendovi prihoda/prodaje, investicije te razmjer prihoda od novih proizvoda i usluga.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Hannabarger, C., Buchman, F., Economy, P. (2007.): Balanced Scorecard Strategy for Dummies, First Edition, Wiley, Indianapolis, Indiana, str. 29.

Financijske mjere su odraz ostvarenja mjera iz ostalih perspektiva koje su se iskazivale kao usmjeravajući pokazatelji. Klasični pokazatelji „lag“, tj. konačni pokazatelji obično se pojavljuju u financijskoj perspektivi.<sup>53</sup>

U sljedećoj tablici se nalaze neke od mjera financijske perspektive:

**Tablica 1: Primjer financijskih mjera**

Povrat na neto imovinu	Povrat od ukupnog kapitala (ROCE)
Bruto marža	Povrat od uloženog kapitala (ROI)
Neto dobit	Ekonomska dodana vrijednost (EVA)
Dobit kao % prodaje	Ukupni trošak
Dobit po zaposlenom	Tržišna vrijednost
Prihod	Cijena dionica
Povrat od vlastitog kapitala (ROE)	Koeficijent obrtaja zaliha
Prosječno vrijeme naplate potraživanja	Kreditni rejting

Izvor: Dropulić, I. (2018.): Menadžersko računovodstvo 2, nastavni materijali, EFST, str. 9.

### 3.3.2. Perspektiva kupaca

Perspektiva kupaca je ključna za svako poduzeće iz razloga što se prihod ostvaruje prodajom proizvoda i usluga kupcima. To je motrište koje omogućuje menadžerima odrediti ciljeve i mjerila za ostvarivanje uspješnosti poslovanja u pojedinim segmentima kupaca i na pojedinim tržištima. Razumijevanje i reagiranje na promjene potrošača je jako bitno za perspektivu kupaca. Perspektiva kupaca omogućava usklađivanje ishoda mjera ključnih kupaca – zadovoljstvo, lojalnost, retenciju, akviziciju i profitabilnost – s marketinškim segmentima.<sup>54</sup>

Perspektiva kupaca predstavlja ishodište i odredište u koncipiranju jedinstvene baze podataka za sve strateški orijentirane jedinice – SBU, koje su organizacijski ustrojene unutar sustava kao cjeline. Perspektiva kupaca mjeri prihvatljivost od strane ciljnih korisnika onih vrijednosti koje poslovni sustav tom tržištu nudi. Ključ uspjeha je strategija maksimiziranja zadovoljstva kupca. Stoga je potrebno osigurati relevantne izvore informacija o ciljnim tržištima, trendovima u grani djelatnosti, strukturi kupaca, njihovom zadovoljstvu ponuđenim asortimanom i kvalitetom ponude, vodeći računa da se na tržištu procjenjuje uspješnost sustava kada ponuda premašuje potražnju.<sup>55</sup>

Ostvarivanjem ciljeva perspektive kupca, ujedno bi trebali biti ostvareni i ciljevi financijske perspektive.

<sup>53</sup> Belak, V. (2002.): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, str. 317.

<sup>54</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010.): Uravnotežena tablica rezultata, Mate d.o.o., Zagreb, str. 63.

<sup>55</sup> Gulin, D. (2011.): Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, str. 607.

Pri svakoj kupnji kupci imaju određena očekivanja u pogledu plaćene cijene i dobivene kvalitete kupljenog proizvoda. Očekiva se da će kupac ponoviti kupnju ako je zadovoljan proizvodom i kvalitetom usluge, u suprotnom, ako je proizvod nekvalitetan, usluga loša, osoblje nepristupačno, vjerojatno neće doći do ponovne kupnje.<sup>56</sup>

Poduzeće bi se moralo orijentirati na one segmente kupaca i tržišta u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Zadovoljni kupci koji dugoročno ostaju vjerni proizvodima i uslugama poduzeća su jedan od ključnih faktora uspjeha. Poduzećima koja žele opstati u današnjim uvjetima i postići održivu konkurentsku prednost kupac mora biti u središtu. Samo poduzeća koja mogu brzo i učinkovito zadovoljiti potrebe i želje kupca i pravovremeno reagirati na promjenjive uvjete u smislu razvoja novih proizvoda ili usluga mogu biti uspješna.<sup>57</sup>

Neke od najčešćih mjera perspektive kupaca su:<sup>58</sup>

- Zadovoljstvo kupaca – važan pokazatelj za buduće poslovanje u cilju ispunjenja očekivanja kupaca. Ako mjerenje zadovoljstva kupaca ukazuje na pad zadovoljstva kupaca ili na nezadovoljstvo, to je znak za poduzeće da treba poduzeti korektivne radnje pravovremeno kako bi spriječilo gubitak buduće prodaje. Zadovoljstvo kupaca vodi ka lojalnosti kupaca.
- Lojalnost kupaca – predstavlja tendenciju postojećih kupaca da nastave nabavljati proizvode i usluge od poduzeća. Lojalnost kupaca ukazuje koliki je uspjeh poduzeća u namjeri da zadrži postojeće kupce jer stjecanje novih kupaca košta više od zadržavanja postojećih. Zadovoljni kupci su najbolja promidžba za poduzeće.
- Stjecanje kupaca – težak i zahtjevan proces. Na taj način poduzeće ostvaruje rast prodaje i povećava svoj tržišni udjel.
- Profitabilnost kupaca – lojalnost postojećih kupaca utječe na profitabilnost kupaca.
- Rast prodaje – porast prodaje se ostvaruje prodajom dodatnih proizvoda i usluga postojećim kupcima ili pak novima.
- Podjela tržišta – mjeri tržišni udio poduzeća na određenom tržištu, mjeri se u terminima novčane prodaje, jedinica proizvoda ili broja kupaca.

---

<sup>56</sup> Bakotić, D. (2014.): *Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi*, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1., str. 375.

<sup>57</sup> Lončarević, M. (2006.): *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*, Ekonomski pregled, No. 57. str. 102.

<sup>58</sup> Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): *Management accounting*, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey str. 402.-404.

U sljedećoj tablici se nalaze mjere perspektive kupaca:

**Tablica 2: Primjeri mjera perspektive kupaca**

Zadovoljstvo kupaca	Radno vrijeme prodavaonice
Lojalnost kupaca	Broj sajмова
Tržišni udio	Broj promotivnih oglasa
Žalbe kupaca	Troškovi promocije
Reklamacije	Obujam prodaje
Cijena u odnosu na konkurenciju	Prodaja po kanalu
Izgubljeni kupci	Prosječna veličina kupca
Broj kupaca	Prepoznatljivost brenda
Godišnja prodaja po kupcu	Broj kupaca po zaposleniku

Izvor: Dropulić, I. (2018.): Menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, EFST, str. 11.

Kod izbora pokazatelja bitno je odgovoriti na pitanja: Tko su kupci? Koje su njihove potrebe? Kako ih možemo zadovoljiti? Potrebno je pronaći kvalitetne i pouzdane izvore, odabrati prave pokazatelje, prepoznati procese neizostavne za odnose s kupcem i neprestano raditi na njihovu poboljšanju.

### 3.3.3. Perspektiva internih poslovnih procesa

Pod internim procesima organizacije podrazumijevaju se aktivnosti koje obuhvaćaju proces nabave inputa, izrada proizvoda, ili obavljanje usluge i proces isporuke gotovih proizvoda. Ova perspektiva odgovara na pitanje kako se odvijaju pojedini poslovni procesi, te ukazuje na one koji su odgovorni za taj dio i na to kakva je poboljšanja potrebno poduzeti po tom pitanju. Ciljevi i pokazatelji ove perspektive su prikazati kako treba izgledati interni proces i kako ga unapređivati da bi zaposlenici, kupci i dioničari bili zadovoljni.<sup>59</sup>

Interni procesi se nastoje unaprijediti skraćivanjem ciklusa izvođenja, uvođenjem nove opreme i slično tome.<sup>60</sup>

Primarni izazov ove perspektive je ograničenje broja uključenih procesa na istinske strateške procese koji pokreću izabrani *value proposition*, ispunjavaju zahtjev kupaca i na kraju pokreću ekonomske procese. Iako mnoge organizacije, neovisno o veličini, mogu navesti milijune procesa koji se odvijaju unutar organizacije, samo se neki od procesa ogledavaju kroz prizmu strategije, što ih čini dijelom BSC modela. Za svaki proces se mjeri, vrijeme,

<sup>59</sup> Belak, V. (2007.): Financijski i nefinancijski pokazatelji u procesu povećanja poslovne izvrsnosti, RRiF, Zagreb, No. 9., str. 28.

<sup>60</sup> Hočevar, M. (2007.): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No.11. str. 43.



troškovi i kvaliteta, pa stoga treba izdvojiti one koji doprinose novoj vrijednosti od onih koji ne doprinose.<sup>61</sup>

Kao ključni procesi perspektive internih poslovnih procesa prepoznati su:<sup>62</sup>

- Operativni procesi – uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje proizvoda i usluga do dostave krajnjem kupcu. Te aktivnosti obuhvaćaju nabavu sirovina od dobavljača, proizvodnju proizvoda/usluga, te distribuciju gotovih proizvoda ili usluga krajnjem kupcu.
- Procesii upravljanja kupcima – aktivnosti kojima se produbljuju odnosi s kupcima, a obuhvaćaju: odabir kupaca, stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca i povećanje poslovanja s kupcima.
- Procesii inovacije – predstavljaju kontinuiranu inovativnost i usredotočenost na potrebe kupaca koja ovisi o mogućnosti zaposlenika poduzeća da budu inovativni i kreativni, kako bi inovacije pretvorili u proizvode ili usluge.
- Socijalni procesi i procesii regulacije – skup nacionalnih i lokalnih regulativa kojih se poduzeće mora pridržavati tokom poslovanja i aktivnosti na unapređenju zajedničkog dobra zajednice.

U sljedećoj tablici se nalaze mjere perspektive internih poslovnih procesa:

**Tablica 3: Primjer mjera za perspektivu internih poslovnih procesa**

Dostava na vrijeme	Iskorištenost prostora
Emisije u okoliš	Planiranje točnosti
Troškovi istraživanja i razvoja	Izvršenost radnih naloga
Prosječno trajanje patenta	Trajanje radnog naloga
Manjak robe na skladištu	Postotak greške u proizvodnji
Stopa iskorisćenosti radne snage	Broj zastoja u proizvodnji
Ponovni rad	Vrijeme za plasman novih proizvoda
Zahtjevi po garancijama	Inovativni proces
Smanjenje otpada	

Izvor: Dropulić, I. (2018.): Menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, EFST, str. 12.

Prilikom planiranja bilo kakvih internih procesa, dobro je razmotriti snage i slabosti organizacije koje su interne i preuzeti prednosti prilika kao i suočavati se sa identificiranim prijetnjama da bi ih se svladalo. Uspjeh poduzeća ovisi o njegovim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama i sposobnosti poduzeća da prilagodi strategije prilikom suočavanja s promjenama u bilo kojem vremenu. SWOT analiza bi trebala biti jedna od tehnika strateškog planiranja ove perspektive.

<sup>61</sup> Niven, P. R. (2007.): Balanced Scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 156.

<sup>62</sup> Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey str. 407.

### 3.3.4. Perspektiva učenja i razvoja

Perspektiva učenja i razvoja, iako često zna biti zanemarena, ona je ta koja pokreće sve prethodne perspektive. Perspektiva učenja i razvoja predstavlja važnu kariku u razvoju poduzeća jer se povećanjem sposobnosti zaposlenika, i njihovom motivacijom da svoje sposobnosti koriste za napredak poduzeća, povećava uspješnost u svim segmentima poslovanja. Glavne sposobnosti zaposlenika su njihovo znanje i vještine koje dovode do unapređenja proizvodnog procesa i proizvoda i usluga. Učenje i razvoj predstavljaju ključ uspjeha svih poduzeća utemeljenih na znanju.

BSC naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal, te usmjerava mjerenja na tri osnovna pokazatelja:<sup>63</sup>

- Zadovoljstvo zaposlenika i njihova motivacija preduvjet su unapređenja kvalitete, produktivnosti i zadovoljstva kupaca. Kako bi se osigurala visoka razina zadovoljstva kupaca, potrebno je osigurati da kupce uslužuju zadovoljni zaposlenici.
- Zadržavanje zaposlenika predstavlja zadaću poduzeća da zadrži one zaposlene za koje poduzeće ima dugoročni interes. Poduzeća dugoročno ulažu u svoje zaposlenike, tako da bi njihov odlazak iz poduzeća značio gubitak intelektualnog kapitala.
- Produktivnost zaposlenika mjeri se outputom po zaposlenom. Output se može mjeriti fizičkim mjerama ( broj proizvoda po zaposlenom, broj prijeđenih kilometara) ili financijskim mjerama ( prihod po zaposlenom, profit po zaposlenom, dodana vrijednost po zaposlenom).

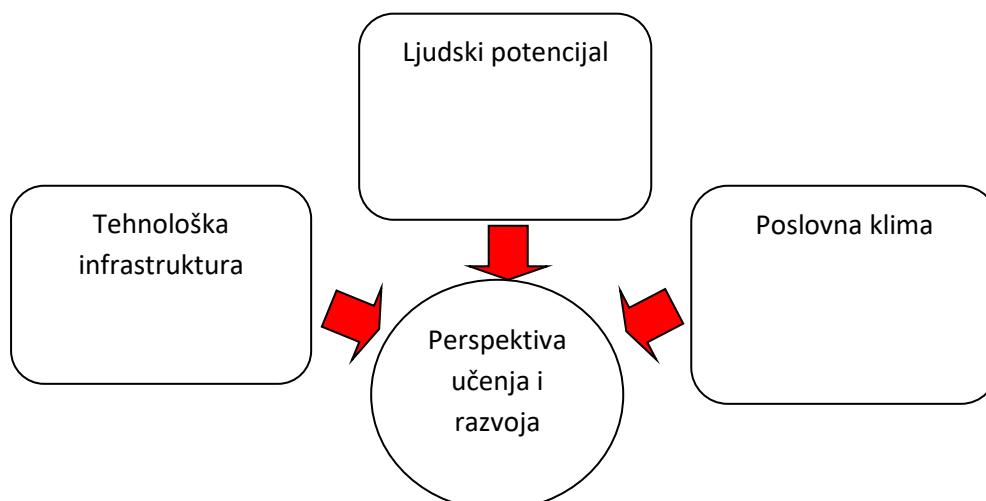
Razvoj poduzeća nemoguće je ostvariti bez zadovoljnih zaposlenika. Njihovo zadovoljstvo se najčešće mjeri anonimnim anketama ili upitnicima na razini poduzeća.

Ljudski potencijal je temelj uspješnog poslovanja, a predstavlja određenu kombinaciju znanja, vještina i talenta. Osim vještina koje zaposlenici posjeduju važno je i zadovoljstvo zaposlenika koje utječe na poslovanje, kvalitetu i produktivnost. Ključni nefinancijski čimbenik je intelektualni kapital poduzeća kojega razvijaju zaposlenici zbog čega poduzeće stvara nove prilike i postaje proaktivno. Uz ljudski kapital neophodno je posjedovati informatičko-tehnološku strukturu koja će povezivati procese. Da bi se prethodna dva čimbenika mogla kvalitetno odraziti na poduzeće treba stvoriti dobru poslovnu klimu, koja će poticati uspješno ostvarenje ciljeva.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Podrug, N., Vrdoljak-Raguž, I., Pavković, I. (2012.): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, *Ekonomika misao i praksa*, No. 2., str. 697.

<sup>64</sup> Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): *Management accounting*, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey str. 410.



**Slika 4: Ciljevi perspektive učenja i razvoja**

Izvor: Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey str. 410.

Iz slike 4 je vidljivo da perspektiva učenja i razvoja ima tri važna cilja za poduzeće koja su usmjerena na ljudski potencijal, informatičko-tehnološke resurse te poslovnu klimu unutar poduzeća.

„Uspješnost zaposlenih temelji se na znanju i kompetencijama, a kako jednom stečeno znanje brzo zastarijeva, potrebno je razviti sustav cjeloživotnog učenja, pošto znanje uz inovacije predstavlja značajnu konkurentsku prednost sustava.“<sup>65</sup>

Sljedeća tablica prikazuje mjere za perspektivu učenja i razvoja:

**Tablica 4: Primjer mjera za perspektivu učenja i razvoja**

Kvaliteta radnog okruženja	Racionalizacija odsutnosti s posla
Ocjena unutarnje komunikacije	Stope fluktuacije zaposlenika
Motiviranje zaposlenika, treninzi i produktivnost	Stopa zadržavanja
Zadovoljstvo zaposlenika	Stopa zapošljavanja
Poticanje zdravog stila života i rekreacije tijekom i nakon radnog vremena	Stopa sudjelovanja na školovanjima
Smanjenje broja povreda na radu	

Izvor: Dropulić, I. (2018.): Menadžersko računovodstvo, nastavni materijali, EFST., str. 13.

<sup>65</sup> Gulin, D. (2011.): Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, str. 618.

### 3.4. Prednosti i nedostaci korištenja BSC modela

Kao i svaki drugi model, tako i BSC model ima svoje prednosti i nedostatke. Bitno je naglasiti da su prednosti te koje zauzimaju glavno obilježje modela, jer BSC model uklanja jaz između mjerenja kratkoročne i dugoročne uspješnosti poduzeća. Jedna od glavnih prednosti modela je da se može koristiti u bilo kojoj djelatnosti uz posjedovanje kvalitetne strategije, tehnološke strukture i organizacijske klime. Ovisno o konkurentskom okruženju poduzeća definiraju se različite skupine pokazatelja. Prednosti BSC modela definiraju se putem sljedećih točaka:<sup>66</sup>

- Povezanost – povezuje i usklađuje brojna naizgled odvojena područja, a ujedno i ovisna područja konkurentskog poslovanja. Menadžeri moraju promatrati sve značajne pokazatelje istovremeno te tako mogu spriječiti da samo jedno područje napreduje, a ostala stagniraju.
- Nefinancijski pokazatelji – poduzeća koriste suvremene pokazatelje za procjenu uspješnosti svojih djelatnosti, ali često nisu odabrali pokazatelje koji su glavni za procjenu uspješnosti poduzeća kao cjeline. BSC model traži od menadžera da odabere ključne pokazatelje za svaku perspektivu iz modela i da se fokusiraju na ključne čimbenike ostvarivanja strategije poduzeća.
- Ostvarivanje strategije – glavni element BSC modela je strategija, to je jedna od glavnih razlika tradicionalnih sustava u kojima se kao primarna svrha ističe nadzor na izvršavanjem radnih zadataka i financijsko mjerenje ostvarenja. BSC model obavezno uključuje zaposlene u odabir postupaka koji vode ostvarenju zajedničkog cilja.
- Uporabljivost – informacije iz BSC modela su namijenjene internim i eksternim korisnicima. Eksternim korisnicima su prvenstveno namijenjene financijska i perspektiva kupaca, a to su dioničari i kupci. Druge dvije perspektive su namijenjen internim korisnicima poduzeća.

Izgradnja BSC modela znači njegovu integraciju u postojeći sustav menadžmenta i u drugom koraku njegovu realizaciju. Poduzeća uvode BSC model zbog različitih razloga kao što su:<sup>67</sup>

- radi povećanja jasnoće i dogovora oko strategije
- radi koncentracije na inicijativu promjene organizacije

---

<sup>66</sup> Hočevar, M. (2007.): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11., str. 59.

<sup>67</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2002.): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, No. 5., str. 54.

- radi razvoja kompetencija u vođenju poslovnih područja, bolje koordinacije te postizanja veće razine ekonomičnosti.

U suvremenim okolnostima nije moguće precizno propisati kako će zaposlenici ostvariti svoje ciljeve. BSC model uključuje zaposlenike u odabir onih postupaka koji će voditi ka zajedničkom cilju.

Kao nedostaci odnosno ograničavajući faktori BSC modela se javljaju:<sup>68</sup>

- novost
- nepotpunost
- opsežnost.

Često dolazi do otpora zaposlenika prema promjenama ili inovacijama budući da je loša vertikalna komunikacija unutar poduzeća te nisu upoznati s onim što se od njih očekuje. Međutim, i u teoriji i u praksi su se već primjenjivali nefinancijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti te poduzeća trebaju samo dopuniti postojeća mjerenja.

Kao još jedan nedostatak se javlja i nepotpunost motrišta jer se uvijek može bolje i detaljnije analizirati poslovanje. Potrebno je više pažnje posvetiti ostalim značajnim skupinama kao što su dobavljači koji zaslužuju više pažnje pri određivanju nabave.

Budući da se radi o kompleksnom modelu, uzimajući u obzir perspektive te izračune brojnih pokazatelja, može doći do poteškoća u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja kao cjeline. Opsežnost sustava pokazatelja i informacija može dovesti do poteškoća prilikom ocjenjivanja uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline te prilikom usporedbe poslovanja s drugim poduzećima, te često dovodi i do zbunjivanja zaposlenika.

Unatoč navedenim nedostacima, iskustva poduzeća koja primjenjuju BSC model su uglavnom pozitivna. BSC model viziju i strategiju pretvara u konkretne akcije te potiče na poboljšanja. Kod poduzeća koja su primijenila BSC model došlo je do znatnog povećanja uspješnosti poslovanja.

---

<sup>68</sup> Hočevar, M. (2007.): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11., str. 60.

### 3.5. Definiranje misije, vizije i strategije poduzeća

Razvojem elemenata Balanced Scorecarda treba odrediti misiju, viziju i strategiju poduzeća. „Misija se u cjelokupnom poslovnom procesu ističe kao ishodišna točka od koje nema odstupanja, jer nastaje potpuna konfuzija i smanjena učinkovitost ili neuspjeh.“<sup>69</sup> Misija se definira kao središnja svrha organizacije, tj. razlog postojanja. Misija daje određenu vrijednost i doprinos koji organizaciju vodi kroz rad i koji ona slijedi u svom radu, ali nikada u potpunosti ne dostiže. Tijekom cijelog životnog vijeka organizacije misija se ne mijenja. Karakteristike kvalitetne misije su:<sup>70</sup>

- usmjerena je na ograničen broj poslovnih ciljeva
- obuhvaća glavne vrijednosti i načela koje poduzeće želi promovirati i prema kojima se ona postavlja
- definira glavni okvir konkurentskog okruženja.

Vizija obično označuje predodžbu odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja, te daje odgovor na pitanje gdje poduzeće želi biti u budućnosti i što želi postići. Vizija treba sadržavati jasnu sliku željenog stanja i slijediti misiju i vrijednosti. Za razliku od misije vizija je promjenjiva i mora uskladiti interese svih grupa i opisati budućnost koja će za sve uključene biti pozitivna. Prilikom provođenja promjena tri važne svrhe vizije su:<sup>71</sup>

- vizija pojednostavljuje stotine detaljnih odluka
- motivira ljude da poduzimaju aktivnosti u pravom smjeru
- sve aktivnosti unutar poduzeća su koordinirane na osnovu njegove vizije.

Strategija se može definirati kao postavljanje ciljeva koje treba postići i određivanje načina za postizanje tih ciljeva. Na temelju strategije izvode se planovi i budžeti.<sup>72</sup> Kod definiranja strategije javlja se problem, jer strategija ima različito značenje za različite ljude u poduzeću. Za neke strategija predstavlja planove na visokoj razini, koje smišlja menadžment kako bi vodio organizaciju u budućnost, dok za druge predstavlja specifične i detaljne aktivnosti koje

---

<sup>69</sup> Pavlek, Z. (2006.): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, Zagreb, No. 10., str. 121.

<sup>70</sup> Niven, P. R. (2007.): Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 96.

<sup>71</sup> Niven, P. R. (2007.): Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb, str. 109.

<sup>72</sup> Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća ( Balanced Scorecard ) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 11., str. 23.

se poduzimaju kako bi se ostvarila planirana budućnost. Unatoč različitom definiranju strategije, njena najvažnija načela su:<sup>73</sup>

- razlikovne aktivnosti
- strategija treba predstavljati potragu za jedinstvenim i vrijednim položajem na tržištu, - kompromisi; da bi bila uspješna, strategija mora biti sklona kompromisu u konkurentnosti
- pristajanje; odabrane aktivnosti moraju pristajati jedna uz drugu ako se želi ostvariti održiv uspjeh
- kontinuitet.

Važno je istaknuti kako poduzeće najprije mora definirati strategiju, viziju, misiju i ciljeve, a tek onda, pomoću BSC-a, omogućiti organizaciji da živi tu strategiju.<sup>74</sup>

U srži svaki BSC model predstavlja potrebu razvoja organizacijskih strategija za sve perspektive koje nalazimo. Nije moguće samo odrediti perspektive i mjere, već ih treba povezati sa strategijom, a strategije organizacije trebaju biti povezane na način da izravno utječu na perspektive BSC modela. Također, treba utvrditi kako resursi predstavljaju ključnu ulogu u djelovanju strategije.<sup>75</sup>

„BSC model nije dizajniran kako bi djelovao kao izolirani menadžerski alat; točnije, dio je integriranog pristupa koji razmatra organizaciju i pruža joj sredstva za procjenu ukupnog uspjeha. BSC dekodira misiju, viziju i strategiju u ciljeve performansi i mjere u svakoj od četiri perspektive. To je jedna od najvećih koristi modela.“<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Niven, P. R. (2007.): *Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Masmedia, Zagreb, str. 106.

<sup>74</sup> Podrug, N., Vrdoljak-Raguž, I., Pavković, I. (2012.): *Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima*, *Ekonomski misao i praksa*, No. 2., str. 700.

<sup>75</sup> Hannabarger, C., Buchman, F., Economy, P. (2007.): *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*, First edition, Wiley, Indianapolis, Indiana, str. 155.

<sup>76</sup> Niven, P. R. (2007.): *Balanced Scorecard: korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Masmedia, Zagreb, str. 104.

### 3.6. Primjena BSC modela u Hrvatskoj

Primjena BSC modela u praksi je dala odlične rezultate pa se uvođenje BSC-a u poduzeća pokazalo potrebnim i opravdanim. Ciljevi uvođenja mogu se klasificirati u sljedeće skupine: uravnoteženo upravljanje, poboljšana operacionalizacija strategije, poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva organizacije.<sup>77</sup>

BSC je model koji je namijenjen tvrtkama svih veličina i djelatnosti u svrhu povezivanja strateških i operativnih ciljeva. Svaka poslovna jedinica u poduzeću treba imati vlastite BSC mjere na način da odražavaju ciljeve i strategiju poduzeća. Primjena BSC modela u Republici Hrvatskoj je uglavnom ograničena i svodi se samo na upoznavanje pojma i karakteristika modela, dok je njegova implementacija još uvijek na niskoj razini. Ulaskom Hrvatske u EU dolazi do jačanja konkurencije stranih poduzeća, a među njima je veliki broj onih koji primjenjuju navedeni koncept.

Jedan od glavnih problema hrvatskih poduzeća je što se strategija ne mijenja u skladu s promjenama u okruženju u kojem poduzeće djeluje, a do toga dovodi manjak komunikacije sa zaposlenicima. Većina odluka se još uvijek donosi od strane vrhovnog menadžmenta i zaposlenici nemaju utjecaj na takve odluke. To sve dovodi do umanjene motiviranosti za poboljšanje koja je karika u lancu implementacije BSC modela.

U Hrvatskoj još uvijek postoji veliki broj poduzeća koja u svom poslovanju ne primjenjuju suvremene sustave strateškog upravljanja. Istraživanje koje je proveo Lončarević, provedeno na uzorku, obuhvaćalo je ukupno 400 poduzeća, i to velikim dijelom najveća poduzeća. Cilj istraživanja bio je utvrditi koliko se sustav uravnoteženih ciljeva primjenjuje u hrvatskim poduzećima i identificirati probleme u strateškom upravljanju koji ukazuju na potrebu za njegovim uvođenjem. BSC sustav menadžmenta primjenjuje 16 poduzeća, odnosno 23%. Sustav ne primjenjuje 49 poduzeća (71%), a ostali ispitanici se nisu znali izjasniti da li se primjenjuje sustav u njihovim poduzećima.<sup>78</sup>

Od onih koji primjenjuju BSC sustav 38% nije u potpunosti zadovoljno primjenom strategije, od toga je 8% onih koji ne koriste sustav uravnoteženih ciljeva. Kod poduzeća koja ne koriste

---

<sup>77</sup> Janković, S. (2007.): Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu?, RiF, Zagreb, No. 11., str. 177.

<sup>78</sup> Lončarević, M. (2006.): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, No. 57., str. 107.-115.



sustav uravnoteženih ciljeva ima više onih koji su samo djelomično zadovoljni primjenom, ali mišljenja su da menadžment mora uložiti veće napore ili promijeniti strategiju poslovanja.

Menadžeri onih poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva su uglavnom zadovoljni i prepoznali su sve njegove prednosti, a nedostatke su sveli na zanemarivu razinu. U usporedbi ove dvije skupine poduzeća se vidi da je uvođenje BSC sustava moguće, potrebno i isplativo. Glavne poteškoće koje se odnose na strateško upravljanje su prvenstveno neusklađenost vizije i strategije s promjenama u okruženju, neusklađenost aktivnosti zaposlenika s vizijom i strategijom i nedostatna komunikacija strategije.<sup>79</sup>

Među prvima koji su započeli koristiti ovu strategiju su hrvatske tvrtke: Podravka, Pliva, Auto Zubak, Ericsson Nikola Tesla, a najveći stupanj uspješne implementacije je ostvarila Coca Cola.

Najbolju hrvatsku praksu u BSC modelu pokazala je farmaceutska kompanija Pliva. U Plivi je BSC modificiran prema specifičnoj djelatnosti u kojoj je inovativnost jedan od ključnih faktora uspjeha. Pliva je dodala još jednu petu perspektivu, a to su ciljevi usmjereni na inovativnost.

### **Primjena BSC modela u Ericsson Nikola Tesla**

Menadžment Ericsson Nikola Tesla je 1998. godine odlučio izgraditi proces poslovnog upravljanja, usmjeriti rad svojih jedinica ka istom cilju, viziji poduzeća, te pratiti ostvarenje kako bi uvidjeli da li poduzeće ide pravim putem i mogli raditi na kontinuiranom poboljšanju. Iste godine BSC je uveden kao sastavni dio upravljačkog mehanizma Ericsson Nikola Tesla. Poslovno upravljanje u Ericsson Nikola Tesla je način koji pomaže u pronalaženju odgovora, te proces u kojem menadžment preko zaposlenika implementira strategiju poduzeća. Proces poslovnog upravljanja dizajniran je u cilju povećanja fleksibilnosti i upravljanja poduzećem u nestabilnom poslovnom okruženju. Proces omogućuje poslovanje u pravom smjeru, a ujedno respektira dinamiku tržišta i prirodu individualnog posla. To je kontinuiran i neprekidan proces evolucije. Tijekom cijelog procesa neophodna je neprekidna komunikacija viših i nižih razina menadžmenta.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Lončarević, M. (2006.): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, No. 57., str. 107.-115.

<sup>80</sup> Dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) (21.05.)

Glavna karakteristika Ericsson Nikola Tesla je isticanje zajedničkih ciljeva, formuliranih unutar pet perspektiva, a to su financije, kupci, unutarnja efikasnost, inovacije i zaposlenici. Mjerenje i izvještavanje odvija se putem ključnih pokazatelja uspješnosti unutar pojedinih perspektiva. Na razini poduzeća postoje 23 pokazatelja od kojih je pola od strateške važnosti za budući prosperitet. Pokazatelji uspješnosti svrstavaju se u tri grupe: generički, strateški i poslovni. Ericsson Nikola Tesla smatra da nisu samo financijski faktori stvaraoci vrijednosti, već su to kupci, dobavljači, interni procesi, inovacije i sl. Stoga su mjerenja usmjerena na praćenje neopipljivih faktora.<sup>81</sup>

BSC funkcionira kao motivirajući model. Proces komunikacije daje mogućnost razmjene mišljenja i činjenica kreirajući bazu za pronalaženje novih mogućnosti, jer komunikacija u konačnici dovodi do generiranja novih znanja i iskustava. Kako bi bili sigurni da su na pravom putu jednom godišnje provode upitnik o zadovoljstvu zaposlenika. Putem upitnika su dobili odgovore koji su bili bolji od očekivanih, a to je na koncu dovelo do povećanja ukupne uspješnosti poduzeća.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) (21.05.)

<sup>82</sup> Dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf) (21.05.)

## 4. IMPLEMENTACIJA BSC MODELA NA PRIMJERU PODUZEĆA LAVČEVIĆ – HOTELIJERSTVO D.O.O.

### 4.1. Opće informacije o poduzeću Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o.

Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. sa sjedištem u Splitu posluje vodeći hotel Dujam i Omladinski hostel u Splitu. Jedina je tvrtka unutar sustava Lavčević d.d. koja se bavi isključivo ugostiteljstvom i hotelskim smještajem.

Poduzeće Lavčević d.d. Split osnovano je 1948. godine, a od 1992. godine je organizirano kao dioničko društvo, odnosno poslovni sustav sa osam društava sa ograničenom odgovornošću, sa ukupno cca 700 zaposlenih. Temeljni kapital Lavčević d.d. iznosi 143.460.000,00 kn. Većinski vlasnik Lavčević d.d. je tvrtka Montmontaža d.d. iz Zagreba. Lavčević d.d. definira strateške smjernice razvoja, te za društva iz poslovnog sustava obavlja opće, kadrovske, pravne i računovodstvene poslove, kao i promidžbene aktivnosti kod zajedničkog ili pojedinačnog nastupa, te prati kretanja i odnose unutar poslovnog sustava. Također, podržava kulturna i sportska zbivanja, ostajući pri svom motu „*tradicija i kvaliteta u jednom imenu*“. Lavčević d.d. kao sustav – uključujući povezana društva ima godišnji promet cca 650.000.000,00 kn. Predsjednik Uprave Lavčević d.d.-a je Mate Šakić dipl.ing.građ., a predsjednica nadzornog odbora je Mirela Lisičar.<sup>83</sup>

Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. je osnovano 1994. godine i spada u kategoriju mikro poduzetnika, a trenutno ima 27 zaposlenika. Direktorica poduzeća je gospođa Neli Prolić dipl. oec. Poduzeće se bavi hotel-turističkom djelatnošću i pruža usluge smještaja i prehrane u svom poslovanju. Poduzeće zapošljava i nekoliko studenata, uglavnom za rad na recepciji ili na uslugama čišćenja i pospremanja soba. Temeljni kapital poduzeća iznosi 28.800,00 kn. Godišnji prihod poduzeća iznosi oko 4.700.000,00 kn.

Djelatnosti koje poduzeće pruža su: pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja, čišćenje svih vrsta objekata, pranje i kemijsko čišćenje tekstila i krznenih proizvoda.<sup>84</sup>

Poduzeće u svom poslovanju obuhvaća Hotel Dujam s tri zvjezdice, te Omladinski hostel Split.

---

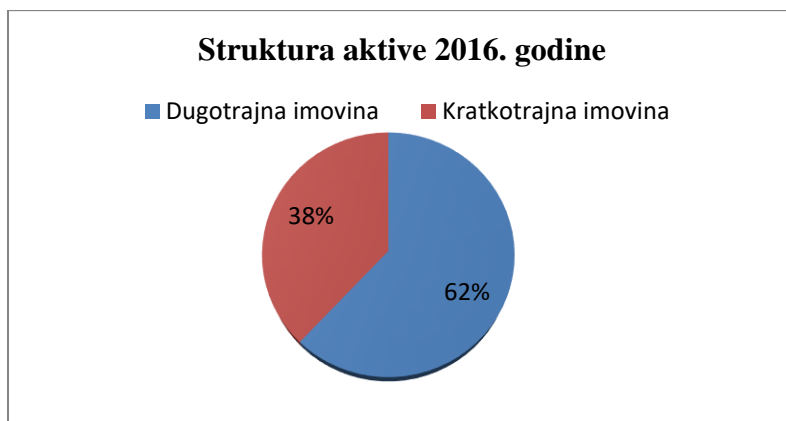
<sup>83</sup> Raspoloživo na: <http://www.lavcevic.hr/hotelijerstvo.php> (21.05.)

<sup>84</sup> Interni podaci poduzeća Lavčević-Hotelijerstvo d.o.o.

Vizija poduzeća je da u budućnosti postane poznato između gostiju koji vole mirno i prirodno okruženje, a nudi im sve potrebne usluge. Ciljana skupina hotela su gosti srednjeg imovinskog stanja što znači da ne pruža luksuzne usluge poput drugih turistički orijentiranih hotela. Kao misija poduzeća ističe se poslovna sposobnost i stručnost u cilju unapređenja i poboljšanja poslovanja. Glavni cilj koji se želi postići je zadovoljstvo gostiju koje će utjecati na financijski rezultat i cjelokupnu uspješnost poslovanja. Kako bi se ostvarili željeni ciljevi potrebna su ulaganja u znanje i kvalitetu usluge koja se zahtijeva od strane kupaca.

Nakon dobro oblikovane vizije i misije postojanja dolazi se do strategije. Strategija Lavčević – Hotelijerstva d.o.o. je razvoj ljudskih potencijala, kao faktora uspjeha, te gradnja dobrih međuljudskih odnosa u konkurentskom okruženju. Također, pažnja je posvećena zadovoljstvu zaposlenika i motivaciji za boljim rezultatima.

Ukupni prihodi poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. u 2016. godini iznosili su 4.934.320,00 kn, dok su prihodi u 2017. godini iznosili 4.622.400,00 kn. Ukupni rashodi poduzeća u 2016. godini su iznosili 4.727.000,00 kn, dok su isti u 2017. godini ostvareni u iznosu 3.365.600,00 kn. Prema računu dobiti i gubitka, dobit 2016. godine je bila 225.760,00 kn, a 2017. godine 363.366,00 kn, porast je uzrokovan smanjenjem ukupnih troškova za 28,8% u odnosu na prošlu godinu. Aktiva bilance poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. u 2016. godini je iznosila 1.876.254,00 kn, a 2017. godine 1.678.225,00 kn. Strukturu aktive u 2016. godini prikazuje sljedeći graf.



**Grafikon 1: Struktura aktive u 2016. godini**

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća LH d.o.o.

Grafikon 1 prikazuje da dugotrajna imovina zauzima 62% aktive u 2016. godini, odnosno 1.163.277,48 kn, dok 38% aktive, tj. 712.976,52 kn se odnosi na kratkotrajnu imovinu kao

stavku aktive. Kratkotrajna imovina se odnosi na novac, potraživanja, zalihe, koja se označavaju kao obrtna sredstva. Sljedeći grafikon prikazuje strukturu aktive u 2017. godini.

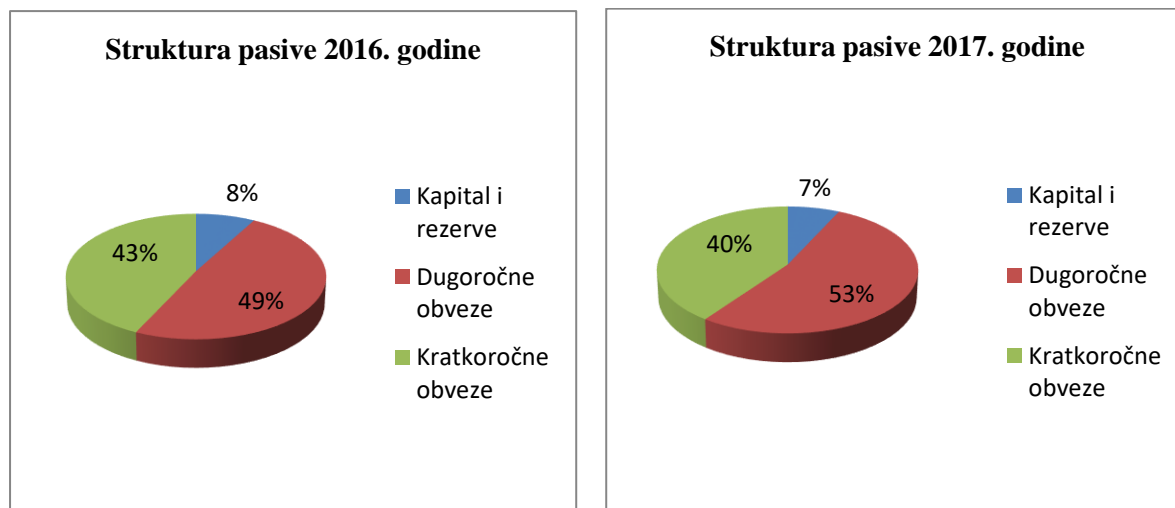


**Grafikon 2: Struktura aktive u 2017. godini**

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća LH d.o.o.

Grafikon 2 pokazuje da se udio dugotrajne imovine u ukupnoj aktivi u 2017. godini smanjio za 14,88% u odnosu na prethodnu godinu i sada iznosi 990.152,75 kn ili 59%. Istovremeno, udio kratkotrajne imovine u aktivi je porastao na 41% u 2017. godini i iznosi 688.072,25 kn. Ukupna aktiva se u 2017. godini smanjila za 10,55% i iznosi 1.678.225,00 kn.

Strukturu pasive za 2016. i 2017. godinu prikazuju sljedeći grafikoni.



**Grafikon 3: Struktura pasive 2016. godine Grafikon 4: Struktura pasive 2017. godine**

Izvor: Prikaz autora prema podacima poduzeća LH d.o.o.

Iz grafikona 3 se vidi da se najveći dio pasive u 2016. godini (49%), odnosi na dugoročne obveze u iznosu 919.364,46 kn, i to uglavnom na kreditna zaduženja. Kratkoročnim

obvezama pripada 43% ili 806.789,22 kn pasive, a ostatak od 150.100,32 kn se odnosi na kapital i rezerve.

Grafikon 4 prikazuje pasivu u 2017. godini. I dalje najveći dio zauzimaju dugoročne obveze 53% ili 889.459,25 pasive. U odnosu na prethodnu godinu povećane su za 4 postotna poena. Na kratkoročne obveze se odnosi 40% pasive u iznosu 671.290,00 kn, a ostatak od 7% ili 117.475,75 kn pripada kapitalu i rezervama, koji su manji za jedan postotni poen u odnosu na 2016. godinu.

## **4.2. Analiza postojećeg modela**

Poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. koristi tromjesečne izvještaje poduzetnika, te na taj način pruža informacije samo o financijskim pokazateljima, a sve ostale zanemaruje. Svi obračuni i rezultati su privremeni jer se za svako sljedeće razdoblje utvrđuje novi kumulativni rezultat poslovanja. Samo godišnji obračun poslovanja može dati pravi prikaz poslovanja uz niz knjigovodstvenih skupina koje će se ostvariti na zadnji dan poslovne godine.

Financijski pokazatelji su jako bitni za sva poduzeća, ali u suvremenom i dinamičnom poslovanju se ne može oslanjati samo na financijske podatke jer oni ne daju uvijek korisne informacije. Potrebno je u poslovanje uključiti ostale pokazatelje koji su bitni za poduzeće i odlučivanje, te koji će dovesti do prosperiteta u poslovanju. Menadžment osigurava informacije koje moraju imati pravovremen i učinkovit odraz na interno i eksterno okruženje.

Glavni nedostatak postojećeg modela izvještavanja u poduzeću Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. je što se koristi samo kvantitativnim, tj. financijskim pokazateljima, a sve ostale kvalitativne pokazatelje u velikoj mjeri zanemaruje. Naravno, poduzeće prati podatke o zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i internim procesima, ali ne u potrebnoj mjeri niti na pravi način. Ti podaci se razmatraju kao pojedinačne komponente i ne dovode se u jedan jedinstveni izvještaj za menadžment što je vrlo bitno za napredak poslovanja. Financijski podaci se lako prikupljaju i analiziraju, ali ne mogu uvijek ponuditi rješenja za postojeće probleme, dok se ostali podaci prikupljaju duže vrijeme, najčešće kroz ankete i razgovor sa zaposlenicima.

Postojeći model izvještavanja u poduzeću Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. je ispunjavao dosadašnje potrebe poslovanja, a ujedno je i dobra podloga za donošenje odluka. Na taj način

pruža se uvid u financijske pokazatelje koji su rezultat prošlih događaja i koji se više ne mogu promijeniti. U ovom radu će se osmisliti alternativni model izvještavanja koji će objediniti financijske podatke s podacima o ljudskim resursima, kupcima, internim procesima i zaposlenicima. Uz pomoć BSC modela, odnosno uz zajedničko djelovanje financijske perspektive sa ostalim perspektivama modela će se doći do detaljnog i sveobuhvatnog uvida u poslovanje poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o.

#### **4.3. Oblikovanje i implementacija BSC modela za poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o.**

BSC model je puno više od samog sustava pokazatelja, to je sustav upravljanja koji oblikuje cijeli proces od faze planiranja do kontrole. Oblikovanjem modela objedinjuju se četiti perspektive koje čine temeljne komponente modela. Ovaj model u svojoj osnovi čini kombinaciju komunikacijskog alata, sustava mjerenja i sustava strateškog upravljanja.

Na osnovu vizije, misije i strategije Lavčević – Hotelijerstva d.o.o. i kroz razgovor s menadžerom poduzeća definiraju se ciljevi i pokazatelji koji će pratiti uspješnost poslovanja. Uz pomoć odgovornih osoba iz poduzeća izraditi će se novi alternativni model za izvještavanje menadžera odnosno BSC model.

BSC model će se testirati na temelju poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. u svrhu dobivanja odgovora na pitanja da li BSC model dugoročno promatrano pruža bolje i kvalitetnije informacije, uspjeh u poslovanju i upravljanju performansama, te osigurava li učinkovitost u izvršavanju zadataka bolje od postojećeg modela izvještavanja menadžera. Bez pomoći odgovornih osoba iz poduzeća model se ne bi mogao kvalitetno izraditi, niti bi se mogli odabrati pravi ciljevi i pokazatelji za mjerenje ostvarenja. Kroz razgovor s njima definirane su četiri perspektive modela. Također, pružili su sve potrebne informacije kako bi model bio što kvalitetnije i preciznije oblikovan.

U četiri perspektive BSC modela definirani su sljedeći ciljevi:

Financijska perspektiva:

- Porast prihoda
- Povećanje profitabilnosti
- Smanjenje troškova

- Ostvarenje dobiti.

Perspektiva kupaca:

- Povećanje obujma poslovanja
- Zadržavanje gostiju
- Ulaganje u marketing
- Poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom.

Perspektiva internih poslovnih procesa:

- Povećanje produktivnosti poslovanja
- Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša
- Poboljšanje u kvaliteti usluge.

Perspektiva učenja i razvoja

- Povećanje zadovoljstva zaposlenika
- Povećanje ulaganja u usavršavanje zaposlenika
- Produktivnost zaposlenika
- Smanjenje stope fluktuacije zaposlenika
- Smanjenje ozljeda zaposlenih na radu.

Nakon što su definirani ciljevi za svaku perspektivu BSC modela treba odabrati pokazatelje učinka za svaku perspektivu. Sljedeća tablica prikazuje perspektive BSC modela i njihove ciljeve te pokazatelje koji će se koristiti u izradi modela.

**Tablica 5: Strateška mapa ciljeva, perspektiva i pokazatelja za oblikovanje BSC modela**

Perspektive	Ciljevi	Pokazatelji (mjere)
FINANCIJSKA PERSPEKTIVA	Porast prihoda	Ostvareni prihod u odnosu na prošlu godinu
	Povećanje profitabilnosti	Povrat od vlastitog kapitala (ROE)
	Smanjenje troškova	Trošak zaposlenih
		Ukupni troškovi
Ostvarenje dobiti	Dobit po zaposlenom	



PERSPEKTIVA KUPACA	Povećanje obujma poslovanja	Broj noćenja
	Zadržavanje gostiju	Ocjena zadovoljstva gostiju
	Ulaganje u marketing	Prosječno mjesečno ulaganje u oglašavanje
	Poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom	Stopa žalbi kupaca
PERSPEKTIVA INTERNIH POSLOVNIH PROCESA	Povećanje produktivnosti poslovanja	Sezonski stupanj učinkovitosti
	Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u okoliš
	Poboljšanje u kvaliteti usluge	Ulaganje u tehnologiju Kvaliteta usluge
PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA	Povećanje zadovoljstva zaposlenika	Zadovoljstvo zaposlenika
	Povećanje ulaganja u usavršavanje zaposlenika	Trošak školovanja
	Produktivnost zaposlenika	Postotak odsustva s posla
	Smanjenje stope fluktuacije zaposlenih	Stopa fluktuacije zaposlenih
	Smanjenje ozljeda zaposlenih na radu	Kvaliteta radnog okruženja

Izvor: Prikaz autora

Na temelju dobivenih rezultata će se pokazati da li je tvrtka napredovala ili pak nije, te u kojim područjima poslovanja je došlo do poboljšanja. Za mjerenje i procjenu rezultata u modelu bilance postignuća se upotrebljavaju ocjene postignuća za svaki pokazatelj. U ovom modelu za svaki pokazatelj služit će se ocjenama od 1 do 10, s tim da ocjena 5 znači 100% ispunjenja norme. Ocjene od 1 do 4 predstavljaju podbačaj u ostvarenju ciljeva, dok ocjene od 6 do 10 znače prebačaj u ostvarenju ciljeva. Ciljano ostvarenje predstavlja ostvarenje iz prethodne godine, tj. kao cilj se navodi poboljšati prošlogodišnji rezultat. Na kraju se računa razlika ciljanog i ostvarenog postignuća i izražava se u postotku. Ocjene se dodjeljuju tako da se za ostvarenja iznad i ispod razine postignuća koriste sljedeće tablice:

**Tablica 6: Ocjene za ostvarenje ispod razine postignuća**

Ostvarenje u %	Ocjena
99 – 90% (do -10%)	4,9 – 4,0
89 – 80% (od -11% do -20%)	3,9 – 3,0
79 – 70% (od -21% do -30%)	2,9 – 2,0
ispod 69% (ispod -31%)	1,9 – 1,0

Izvor: Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 11., str. 26.

**Tablica 7: Ocjene za ostvarenje iznad razine postignuća**

Ostvarenje u %	Ocjena
100%	5,0
101 – 110% (do +10 %)	5,1 -6,0
111 – 120% (od +11% do +20%)	6,1 – 7,0
121 – 130% (od +21% do +30%)	7,1 – 8,0
131 – 140% (od +31% do +40%)	8,1 – 9,0
preko 141% (preko +41%)	9,1 – 10,0

Izvor: Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 11., str. 26.

U rasponu između svake dvije ocjene za svaki postotak rezultata dodaje se ili oduzima 0,1 bod od ocjene. Na primjer, u rasponu od ostvarenja rezultata od 100% do 110% ocjena za precizniji rezultat će se odrediti sukladno primjeru sljedeće tablice:

**Tablica 8: Dodjeljivanje ocjene za svaki postotak rezultata**

Ostvarenje u %	Ocjena
101%	5,1
102%	5,2
103%	5,3
104%	5,4
105%	5,5
106%	5,6
107%	5,7
108%	5,8
109%	5,9
110%	6,0

Izvor: Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 11., str. 27.

U okviru svakog područja ocjenjivanja određuju se intenziteti utjecaja za svaki pokazatelj, s tim da zbroj svih utjecaja iznosi 100%. Na temelju ponderirane ocjene svakog pokazatelja u području ocjenjivanja procjenjuje se prosječno postignuće u području. Za procjenu ukupnog postignuća određuju se intenziteti utjecaja svakog područja ocjenjivanja. Na temelju ponderirane ocjene svakog područja ocjenjivanja procjenjuje se ukupno postignuće u odnosu na kontrolne mjere.<sup>85</sup>

U nastavku će se prikazati BSC model za Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. na temelju usporedbe 2016. i 2017. godine.

<sup>85</sup> Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 11., str. 27.

**Tablica 9: Balanced Scorecard model za poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. za 2016. i 2017. godinu**

Ciljevi	Pokazatelji (mjere)	Ostvarenje 2016. god.	Ostvarenje 2017. god.	Razlika%	Ocjena	Utjecaj pokazatelja	Broj bodova	Utjecaj područja	Broj bodova
Porast prihoda	Ostvareni prihod u odnosu na prošlu godinu	4.934.320	4.622.400	-6,32%	4,4	25%	1,1		
Povećanje profitabilnosti	Povrat od vlastitog kapitala (ROE)	14,80%	13,20%	-10,81%	3,9	15%	0,59		
Smanjenje troškova	Trošak zaposlenika	2.213.460	2.035.490	+8,04%	5,8	25%	1,45		
	Ukupni troškovi	4.727.000	3.365.600	+28,80%	7,9	25%	1,98		
Ostvarenje dobiti	Dobit po zaposlenom	8.361	13.458	+60,96%	10,0	10%	1,0		
<b>Financijska perspektiva</b>						<b>100%</b>	<b>6,12</b>	<b>30%</b>	<b>1,84</b>
Povećanje obujma poslovanja	Broj noćenja	15.100	13.500	-10,60%	3,9	40%	1,56		
Zadržavanje gostiju	Ocjena zadovoljstva gostiju	95,24%	96,04%	+0,84%	5,1	30%	1,53		
Ulaganje u marketing	Prosječno mjesečno ulaganje u oglašavanje	13.000	9.500	-26,92%	2,3	10%	0,23		
Poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom	Stopa žalbi gostiju	1,98%	1,13%	+42,93%	9,3	20%	1,86		
<b>Perspektiva kupaca</b>						<b>100%</b>	<b>5,18</b>	<b>25%</b>	<b>1,30</b>
Povećanje produktivnosti poslovanja	Sezonski stupanj učinkovitosti	122%	108%	-11,48%	3,9	30%	1,17		
Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u okoliš	10.000	10.000	0	5,0	10%	0,5		
Poboljšanje u kvaliteti usluge	Ulaganje u tehnologiju	18%	21,54%	+19,67%	7,0	15%	1,05		
	Kvaliteta usluge	88%	92%	+4,55%	5,5	45%	2,48		
<b>Perspektiva internih poslovnih procesa</b>						<b>100%</b>	<b>5,20</b>	<b>25%</b>	<b>1,30</b>
Povećanje zadovoljstva zaposlenika	Zadovoljstvo zaposlenika	70%	75%	+7,14%	5,7	30%	1,71		
Povećanje ulaganja u usavršavanje zaposlenika	Trošak školovanja	3.000	3.000	0	5,0	10%	0,5		
Produktivnost zaposlenika	Postotak odsustva s posla	24%	27%	-12,50%	3,8	15%	0,57		

Smanjenje stope fluktuacije zaposlenih	Stopa fluktuacije zaposlenih	16,65%	13,76%	+17,36%	6,7	20%	1,34		
Smanjenje ozljeda zaposlenih na radu	Kvaliteta radnog okruženja	95%	98%	+3,16%	5,3	25%	1,33		
<b>Perspektiva učenja i razvoja</b>						<b>100%</b>	<b>5,45</b>	<b>20%</b>	<b>1,09</b>
<b>UKUPNA OCJENA</b>								<b>100%</b>	<b>5,53</b>

Izvor: Izračun autora prema podacima iz poduzeća

Nakon što je određen način na koji poduzeće mjeri i ocjenjuje uspješnost poslovanja definiran je BSC model. Odabrani su ciljevi i pokazatelji čija su se ostvarenja mjerila u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu te su dodijeljene ocjene i bodovi za svaku mjeru pojedine perspektive.

Početa perspektiva BSC modela je financijska perspektiva. Porast prihoda se računa kao ostvareni prihod u 2017. godini u odnosu na prihode iz 2016. godine. Ostvareni prihod u 2017. godini se smanjio 6,32% u odnosu na prošlu godinu i ocjenjen je ocjenom 4,4 što predstavlja podbačaj u ostvarenju ciljeva. Cilj povećanja profitabilnosti se mjeri povratom od vlastitog kapitala (ROE). Ovaj cilj nije ostvaren jer je u 2017. godini došlo do smanjenja profitabilnosti za 10,81% te je prema definiranim kriterijima dodijeljena ocjena od 3,9. Povrat od vlastitog kapitala stavlja u odnos neto dobit i kapital. Cilj smanjenja troškova je uspješno realiziran, a pokazatelji toga uspjeha su troškovi zaposlenih i ukupni troškovi. Troškovi zaposlenih smanjeni su za 8,04% i ocjenjeni ocjenom 5,8, dok su ukupni troškovi poduzeća umanjani za čak 28,8% i dodijeljena im je ocjena 7,9. Smanjenje troškova je posljedica manjeg opsega poslovanja u 2017. godini. Cilj ostvarenja dobiti je glavni cilj svakog poduzeća koje se pojavljuje na tržištu. Mjera kojom se mjeri ostvarenje dobiti u poduzeću Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. je dobit po zaposlenom, a ista je porasla za čak 60,96% i ostvarila visoku ocjenu 10,0. Takav porast dobiti po zaposlenom rezultat je manjeg broja zaposlenih, što je u konačnici dovelo i do smanjenja kako troškova zaposlenih tako i ukupnih troškova poslovanja. Troškovi zaposlenih su najznačajnija karika ukupnih troškova jer čine skoro polovinu ukupnih troškova. Nakon što su pokazateljima pridružene ocjene, svaka ocjena se ponderira određenim postotkom i iskazuje se u bodovima. Financijska perspektiva poduzeća ocijenjena je s 6,12 bodova što se množi s 30% utjecaja područja nakon čega se dobiva ukupan broj bodova za financijsku perspektivu u iznosu 1,84 boda.

Druga perspektiva modela je perspektiva kupaca. Prvi cilj ove perspektive je povećanje obujma poslovanja i mjeri se brojem noćenja u hotelu Dujam i Omladinskom hostelu. Broj noćenja je manji u odnosu na prethodnu godinu za 10,60% i ocjenjen je sa ocjenom 3,9. Jedan od ciljeva je i zadržavanje gostiju duže vremena, a pokazatelj koji to mjeri je ocjena zadovoljstva gostiju. Ocjena zadovoljstva gostiju se analizira na temelju prikupljenih podataka od gostiju, koji se najčešće dobivaju putem anketnih upitnika. Ocjena zadovoljstva gostiju je u blagom poratu od 0,84% sa ocjenom 5,1. Zadovoljni gosti su najbolji marketing za budućnost. Ulaganje u marketing je sastavni koncept suvremenog poslovanja i kao takvo je neizostavan cilj poduzeća koja žele biti prepoznata i konkurentna. Mjera za uspješno ulaganje

u marketing je prosječno mjesečno ulaganje u oglašavanje koje je u poduzeću umanjeno za 26,92% u odnosu na prošlu godinu. Na temelju smanjenja dodijeljena je ocjena 2,3. U svakom poduzeću koje se bavi prodajom proizvoda ili usluga postoji određen broj žalbi, u konkretnom slučaju žalbi gostiju. Cilj je poboljšati sustav upravljanja kvalitetom kako bi stopa žalbi gostiju bila minimalna. Taj cilj je uspješno ostvaren jer je vidljivo smanjenje žalbi za 42,93% i ocjenjeno je visokom ocjenom 9,3. Perspektiva kupaca ocjenjena je sa ukupno 5,18 bodova koji se množe s 25% utjecaja područja što daje ukupno 1,30 bodova za ovu perspektivu.

Za perspektivu internih poslovnih procesa odabrana su tri cilja. Prvi cilj je povećanje produktivnosti poslovanja. Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. produktivnost poslovanja mjeri sezonskim stupnjem učinkovitosti. Sezonski stupanj učinkovitosti je lošiji od prethodne godine za 11,48%. Za taj podbačaj u ostvarenju cilja ocjenjen je sa ocjenom 3,9. Sezonski stupanj učinkovitosti ima veliki utjecaj na financijsku perspektivu i perspektivu kupaca, a njegov odraz se vidi u iznosima prihoda i broju noćenja koji nisu realizirani u skladu s ciljevima. Cilj internih procesa je povećanje ulaganja u zaštitu okoliša. Mjera ovog cilja je ulaganje poduzeća u okoliš koje je je isto za obje promatrane godine i donosi ocjenu 5,0. Zadnji cilj perspektive internih procesa je poboljšanje u kvaliteti usluge. Odabrane su dvije mjere koje vrednuju navedeni cilj, a to su ulaganje u tehnologiju i kvaliteta usluge. Tehnologija i kvaliteta ne idu jedno bez drugoga; dinamična i neizvjesna okolina poslovanja i neizvjesnost iziskuju od poduzeća da uvijek budu spremni na ulaganja u tehnologiju kako bi mogli konkurirati na tržištu i pratiti i koristiti inovacije u svom poslovanju. Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. je svjesno prednosti tehnologije pa je povećanje ulaganja u tehnologiju poraslo za 19,67% i ocjenjeno je ocjenom 7,0. Također, kvaliteta usluge je poboljšana za 4,55% u odnosu na prije za što joj pripada ocjena 5,5. Perspektiva internih poslovnih procesa je ocjenjena s 5,20 bodova koji pomnoženi s faktorom utjecaja područja od 25% daju konačnih 1,30 bodova za ovu perspektivu.

Posljednja perspektiva BSC modela je perspektiva učenja i razvoja. Kao glavni cilj ove perspektive ističe se povećanje zadovoljstva zaposlenika koje se mjeri na temelju anketa i anonimnih upitnika zaposlenih, kako bi se dobili što objektivniji rezultati. Kod mjere zadovoljstva zaposlenika je ostvareno povećanje cilja za 7,14% s pripadajućom ocjenom 5,7. Zadovoljni zaposlenici su preduvjet uspjeha i razvoja ostalih perspektiva. Ako zaposlenici nemaju motivacije za rad ne može se očekivati ni ostvarenje pojedinačnih ciljeva niti ciljeva poduzeća. Povećanje ulaganja u usavršavanje zaposlenih se mjeri izdacima za troškove

školovanja zaposlenih. Troškovi školovanja su isti u promatranim godinama pa je ocjena cilja 5,0. Produktivnost zaposlenih je povezana s motivacijom za ostvarenje ciljeva. Produktivnost se mjeri postotkom odsustva s posla. Iz podataka u tablici je vidljivo da je postotak odsustva s posla u 2017. godini veći 12,50% nego što je bio u 2016. godini pa je ocjenjen ocjenom 3,8. Cilj bolje produktivnosti zaposlenih nije ostvaren. Jedan od ciljeva je smanjiti stopu fluktuacije zaposlenih, odnosno zadržati svoje postojeće zaposlenike. Stopa fluktuacije zaposlenih je smanjena 17,36% pa je cilj postignut. Za ostvarenje cilja dodijeljena je ocjena 6,7. Posljednji cilj perspektive učenja i razvoja je smanjiti ozljeđivanje zaposlenih na radu, a kao mjera cilja odabrana je kvaliteta radnog okruženja. Kvalitetno radno okruženje osigurava bolje rezultate rada i veće mogućnosti napredovanja. Kvaliteta radnog okruženja u 2017. godini je 3,16% bolja nego li je bila godinu ranije pa je na temelju poboljšanja ostvarena ocjena 5,3. Perspektiva učenja i razvoja je ostvarila 5,45 bodova, a faktor utjecaja područja je 20%. Ukupan broj bodova za perspektivu je 1,09.

**Tablica 10: Mjerenje postignuća u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu**

Perspektive	Utjecaj područja	Broj bodova
Financijska perspektiva	30%	1,84
Perspektiva kupaca	25%	1,30
Perspektiva internih poslovnih procesa	25%	1,30
Perspektiva učenja i razvoja	20%	1,09
<b>UKUPNO POSTIGNUĆE</b>	<b>100%</b>	<b>5,53</b>

Izvor: Prikaz autora

Zbrajanjem ukupnih ocjena svake perspektive dolazi se do ukupnog postignuća poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. Ukupni broj bodova iznosi 5,53. Promatrajući ukupna postignuća u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu, mjerena modelom bilance postignuća, može se zaključiti da je poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. u prosjeku za oko 6% poboljšalo svoje poslovanje te provodi dobre kontrolne mjere svog poslovanja. Naime, ocjenom približno 5,6 se ocjenjuju ostvarenja koja su do 6% veća od kontrolnih mjera, što upućuje na rezultate 6% bolje od prošlogodišnjih.

Iako je poduzeće dobilo pozitivnu ocjenu za svoja ostvarenja u 2017. godini, trebalo bi obratiti pažnju na pojedine ciljeve u perspektivama. S aspekta financijske perspektive najbolji rezultati su ostvareni kod ostvarenja dobiti te kod smanjenja troškova poslovanja. Lošije rezultate bilježe ostvareni prihodi i povrati od vlastitog kapitala.

U perspektivi kupaca napredak se vidi u sustavu upravljanja kvalitetom i zadržavanju gostiju, ali isto tako je vidljiv trend smanjenja pokazatelja broja noćenja koji ima najveći utjecaj u ovoj perspektivi, a zatim i znatno manja ulaganja u marketing. Na ove segmente perspektive kupaca bi trebalo posebno obratiti pažnju i uložiti veće napore kako bi buduća ostvarenja imala pozitivan trend.

Perspektiva internih poslovnih procesa bilježi premašaj u poboljšanju kvalitete usluge i to putem ulaganja u tehnologiju i kvalitetu usluge. Potrebno je povećati ulaganja u okoliš kako bi poduzeće uživalo bolji ugled. Pokazatelj ulaganja u okoliš je nepromijenjen u odnosu na godinu ranije. Također, zabilježen je podbačaj u produktivnosti poslovanja, a naglasak bi trebalo staviti na poboljšanje sezonskog stupnja učinkovitosti.

Perspektiva učenja i razvoja ima najmanji postotak utjecaja područja, što svakako nije opravdano. Najbolje rješenje bi bilo kada bi sve perspektive imale jednak utjecaj područja te im se na taj način pridaje jednaka važnost. Ova perspektiva je ostvarila napredak u povećanju zadovoljstva zaposlenika, smanjena je stopa fluktuacije zaposlenih i poboljšana je kvaliteta radnog okruženja. Potrebno je uložiti više sredstava u usavršavanje zaposlenih jer je trošak školovanja na istoj razini u obje godine. Postotak odsustva zaposlenika s posla se povećao 2017. godine, što dovodi do smanjene produktivnosti zaposlenih.



## 5. ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovnom okruženju poduzeća su izložena snažnoj dinamičnosti i neizvjesnosti poslovnih procesa i pritiscima konkurencije. Kako bi se uspješno borili s tim i očuvali svoj konkurentski položaj na tržištu primorani su koristiti kvalitetne modele koji na funkcionalan način rješavaju probleme suvremenog poslovanja. Jedan od tih modela je BSC model koji za razliku od tradicionalnih modela, odnosno modela koji su orijentirani na financijske pokazatelje, koristi kupce, ljudske resurse, poslovne procese i zaposlenike za ostvarenje strateških ciljeva poduzeća.

Da bi ciljevi mogli biti ostvareni potrebna je dobro osmišljena misija, vizija i strategija poduzeća koja može uspješno implementirati BSC model. Na dinamičnom tržištu kupci su sve zahtjevniji, njihovi zahtjevi specifičniji, potrebe dinamičnije, a često je poželjan i individualan pristup. Implementacija BSC modela se posebno uspješnom pokazala u hotelijerstvu jer slika poslovanja ne leži samo u ostvarivanju financijskih rezultata, već se prati zadovoljstvo gostiju, razvoj internih poslovnih procesa i zadovoljstvo zaposlenika. BSC je dio informacijskog sustava poduzeća. Njegova pouzdanost i razvijenost omogućava poduzeću anticipiranje promjena koje nastaju unutar poduzeća te pravovremene reakcije u slučaju pojavljivanja propusta u poslovanju ili potencijalnih rizika koji bi mogli naštetiti stvaranju vrijednosti poduzeća.

Da bi se BSC model mogao uspješno implementirati u poduzeće potrebno je njegovo prihvaćanje od strane menadžmenta i svih zaposlenika. Upravo su ljudski resursi glavni alat kojim se model koristi za stvaranje konkurentске prednosti i razvoj znanja, te primjenu odabrane poslovne strategije. Važno obilježje BSC modela je da se može primijeniti u svim poduzećima neovisno o njihovoj veličini ili djelatnosti. Primjenjiv je i u neprofitnim organizacijama.

Cilj ovog rada bio je prikazati primjenu BSC modela u poduzeću Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. Prije implementacije modela na primjeru poduzeća analiziran je postojeći model izvještavanja u poduzeću, te su uočene njegove prednosti i nedostaci korištenja. Postojeći model je ujedno dobra podloga za primjenu novog alternativnog modela u poduzeće. Za te potrebe se definirala misija, vizija i strategija poduzeća i postavljeni su ciljevi za perspektive modela. Nakon toga su odabrane mjere ostvarenja ciljeva čijim se ocjenjivanjem i bodovanjem došlo do konačnih rezultata performansi. Konačna ocjena je pokazala da je BSC

model kvalitetniji za izvještavanje od postojećeg modela. Na temelju konačne ocjene zaključeno je da je poduzeće u 2017. godini ostvarilo 6% bolja postignuća nego što su bila u 2016. godini. To znači da poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. kvalitetno upravlja svojim poslovanjem, ali je i dalje potrebno ulagati zajedničke napore menadžera i zaposlenih kako bi se spriječili negativni utjecaji i održao kontinuitet poslovanja.

Na kraju provedenog istraživanja možemo zaključiti da poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. bi trebalo u svom poslovanju primjenjivati BSC model jer tako dobiva više korisnih informacija za svoje poslovanje. Korisnost proizlazi iz toga što u razmatranje ulaze kvalitativni pokazatelji koji daju puno više informacija o poslovanju nego što mogu ponuditi sami financijski pokazatelji, a prednost je što su informacije dugoročnog karaktera. BSC model menadžeru pruža realnu sliku i uspješno detektira područja koja zahtijevaju promjene. Poduzeće se previše oslanja na financijsku perspektivu i daje joj najveći postotak utjecaja područja. Posebno se može istaknuti perspektiva kupaca koju bi trebalo dodatno analizirati kako bi na koncu došlo do povećanja broja noćenja, a istovremeno i povećanja prihoda. Potrebno je još nadograditi perspektivu učenja i razvoja jer ima najmanji broj bodova, ali i postotak utjecaja područja. Naravno, nemoguće je analizirati samo jednu perspektivu uz zanemarivanje ostalih. Sve četiri perspektive BSC modela zajednički djeluju i nadopunjuju jedna drugu, te samo tako mogu osigurati uspjeh u poslovanju. Može se reći da su perspektive „kotači“ koji pokreću osovinu BSC modela.

## LITERATURA:

### Knjige:

1. Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007.): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
2. Belak, V. (2002.): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF Plus, Zagreb.
3. Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
4. Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
5. Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.
6. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008.): Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb
7. Gulin, D. (2011.): Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb.
8. Hannabarger, C., Buchman, F., Economy, P. (2007.): Balanced Scorecard Strategy for Dummies, First edition, Wiley, Indianapolis, Indiana.
9. Kaplan, R. S., Norton, D. (2010.): Uravnotežena tablica rezultata, Mate d.o.o., Zagreb.
10. Kaplan, R., Norton, D. (2000.): The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 1. Izdanje, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
11. Nair, M. (2004.): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
12. Niven, P. R. (2007.): Balanced Scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb.
13. Norreklit, H. (2000.): The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research 11.
14. Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

### Članci u časopisima:

1. Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Sveučilište u Splitu, Vol.3, No.1.
2. Bakotić, D. (2014.): Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi, Ekonomska misao i praksa, Sveučilište u Splitu, No. 1.
3. Belak, V. (2002.): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRIF Plus, No. 11.

4. Belak, V. (2007.): Financijski i nefinancijski pokazatelji u procesu povećanja poslovne izvrsnosti, RRiF, No. 9.
5. Dražić Lutitsky, I., Perčević, H. (2007.): Uravnotežen susutav mjerenja rezultata – BSC model, RiF, Zagreb, No. 6.
6. Hočevar, M. (2007.): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard) RRIF, Zagreb, No. 11.
7. Janković, S. (2007.): Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu, RiF, Zagreb, No. 11., 177.-178. str.
8. Leontiades, M. (1984.): Choosing the right manager to fit the strategy, Journal of Business Strategy, No. 3.
9. Lončarević, M. (2006.): Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, No. 57., 97.-129. str.
10. Osmanagić Bedenik, N. (2002.): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, Zagreb, No. 9.
11. Pavlek, Z. (2006.): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, Zagreb, No. 10., 123. str.
12. Pervan, I., Soče, I. (2010.): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Balanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split, Računovodstveno-financijske informacije, No. 3.
13. Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012.): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, No. 2., 693.-712. str.

#### **Izvori s interneta:**

1. Poslovna učinkovitost – kontroling, financije i menadžment dostupno na <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/novosti-aktualne/poslovanje/kpis-bsc>
2. Primjena BSC modela u Ericsson Nikola Tesla, dostupno na : [http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic\\_Sinisa.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/8/Ravlic_Sinisa.pdf)
3. Stojiljković, N. (2001.): Balanced Scorecard raspoloživo na [www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf](http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf)

#### **Ostali izvori:**

1. Interni podaci poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o.
2. Internet stranica poduzeća [www.lavcevic.hr/hotelijerstvo.php](http://www.lavcevic.hr/hotelijerstvo.php)
3. Materijali s predavanja: Dropulić, I. (2018.): Menadžersko računovodstvo 2, EFST.

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Slika 2: Temeljna konstrukcija BSC modela i veze između njegovih perspektiva

Slika 3: Ciljevi financijske perspektive

Slika 4: Ciljevi perspektive učenja i razvoja

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1: Primjer financijskih mjera

Tablica 2: Primjeri mjera perspektive kupaca

Tablica 3: Primjeri mjera za perspektivu internih poslovnih procesa

Tablica 4: Primjer mjera za perspektivu učenja i razvoja

Tablica 5: Strateška mapa ciljeva, perspektiva i pokazatelja za oblikovanje BSC modela

Tablica 6: Ocjene za ostvarenje ispod razine postignuća

Tablica 7: Ocjene za ostvarenje iznad razine postignuća

Tablica 8: Dodjeljivanje ocjene za svaki postotak rezultata

Tablica 9: Balanced Scorecard model za poduzeće Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. za 2016. i 2017. godinu

Tablica 10: Mjerenje postignuća u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu

## **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1: Struktura aktive u 2016. godini

Grafikon 2: Struktura aktive u 2017. godini

Grafikon 3: Struktura pasive u 2016. godini

Grafikon 4: Struktura pasive u 2017. godini

## SAŽETAK

U svakodnevnom poslovanju poduzeća su izložena poslovnoj neizvjesnosti i nesigurnoj poslovnoj okolini. Korištenjem tradicionalnih financijskih pokazatelja poslovni rizici se ne mogu umanjiti. Glavni razlog je što isključivo financijski podaci nisu dovoljno relevantni za definiranje i implementaciju dugoročnih strateških ciljeva poduzeća. Sve zahtjevnije ljudske potrebe i potražnja su dovele do značajnog razvoja proizvoda i usluga jer se više ne traži samo osnovna usluga već i dodatna vrijednost koju proizvod ili usluga pružaju, a samim time i potrebe za implementacijom dugoročnih strategija. Težnja za uvođenjem pokazatelja koji će integrirati dugoročne strateške ciljeve s tradicionalnim financijskim pokazateljima dovela je do razvoja integriranog modela mjerenja postignuća poznatog kao BSC model. BSC predstavlja uravnotežen sustav mjerenja rezultata.

Primjenom BSC modela poduzeće ne zanemaruje tradicionalne financijske pokazatelje, već ih komponira sa ostalim perspektivama modela, a to su: perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektiva učenja i razvoja. Perspektive se određuju na temelju strateških ciljeva poduzeća. Za uspješnost i kvalitetu BSC modela neophodno je uključiti sve sudionike poslovnog procesa u njegovu implementaciju; od zaposlenika na najnižim razinama do vrhovnih menadžera. Tek kad su svi upoznati s korisnostima modela i rade na njegovoj implementaciji može se očekivati efikasan rezultat.

Na primjeru poduzeća Lavčević – Hotelijerstvo d.o.o. analiziran je postojeći model izvještavanja te oblikovan BSC model koji pokazuje poslovna ostvarenja 6% bolja od prethodne godine. Na temelju rezultata koji su dobiveni poželjno je da poduzeće uključi BSC model u svoje poslovanje kako bi kontinuirano napredovalo i ostvarivalo pozitivne rezultate poslovanja.

**Ključne riječi:** BSC model, perspektive modela, strategija i performanse.

## SUMMARY

Everyday business is exposed to business uncertainty and uncertain business environment. By using traditional financial indicators, business risks can not be diminished. The main reason is that only financial information is not relevant enough for defining and implementing long-term strategic goals of the company. More demanding human needs and demand have led to significant product and service development because they are no longer looking for only the basic service but also the additional value that the product or service provides, and hence the need for implementing long-term strategies. The effort to introduce indicators that will integrate long-term strategic goals with traditional financial indicators has led to the development of an integrated measurement model known as the BSC model. BSC represents a balanced system of measurement of results.

By applying the BSC model, the company doesn't neglect traditional financial indicators, but it complements them with other model perspectives: buyer's perspective, perspectives of internal processes, and perspectives of learning and development. Perspectives are determined based on the company's strategic goals. For the success and quality of the BSC model it is necessary to include all the participants in the business process in its implementation; from employees to the lowest levels to top managers. Only when all are familiar with the utility of the model and are working on its implementation can be expected an efficient result.

In the example of the company Lavčević - Hotelijerstvo d.o.o. an existing reporting model was analyzed and a BSC model was created that shows business performance 6% better than the previous year. Based on the results obtained, it is desirable for the company to incorporate the BSC model into its business to continue to progress and achieve positive business results.

**Key words:** BSC model, model perspective, strategy and performance.