

Primjena Balanced Scorecarda u Valamar Rivieri

Pavković, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:958632>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-01**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARKO PAVKOVIĆ
PRIMJENA BALANCED SCORECARDA U VALAMAR
RIVIERI
DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, 2018.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

PRIMJENA BALANCED SCORECARDA U VALAMAR
RIVIERI

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Menadžersko računovodstvo
Studij: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Studijski smjer: Turizam
Mentor: dr.sc. Iris Lončar
Student: Marko Pavković
Indeks: 2101/12
Stupanj studija: diplomski

Dubrovnik, rujan 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	5
SUMMARY.....	6
1. UVOD.....	1
1.1. Definicija rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	2
1.3. Metodologija rada.....	2
1.4. Svrha rada.....	2
2. TEORIJSKE POSTAVKE BALANCED SCORECARDA.....	3
2.1. Definicija Balanced Scorecarda.....	3
2.2. Povjesni razvoj Balanced Scorecarda.....	5
2.3. Odrednice i korisnici Balanced Scorecard modela.....	9
2.3.1. Način mjerenja postignuća BSC-om.....	10
2.3.2. Potencijalne mogućnosti i ciljevi Balanced Scorecarda.....	11
2.3.3. Načela za kvalitetno ustrojstvo Balanced Scorecarda.....	13
2.3.4. Komunikacija kroz BSC sustav.....	15
2.4. Koraci u implementaciji i kaskadiranje Balanced Scorecarda.....	17
2.4.1. Implementacija Balanced Scorecarda.....	17
2.4.2. Kaskadiranje Balanced Scorecarda.....	20
3. STRUKTURA I SASTAVNICE BALANCED SCORECARDA.....	24
3.1. Definiranje vizije, misije, strategije i ciljeva organizacije.....	24
3.2. Perspektive i mjere pokazatelja.....	30
3.2.1. Financijska perspektiva i mjere pokazatelja.....	34
3.2.2. Perspektiva kupca i mjere pokazatelja.....	43
3.2.3. Interni procesi organizacije i mjere pokazatelja.....	50
3.2.4. Perspektiva učenja i mjere pokazatelja.....	56
4. PRIMJENA BALANCED SCORECARDA U ORGANIZACIJI VALAMAR RIVIERA.....	63
4.1. Posebnost Valamara kao organizacije.....	63
4.2. Definiranje vizije, misije, ciljeva i strategija Valamara.....	67
4.3. Karakteristike i specifičnosti BSC modela u Valamar Rivijeri.....	69
4.3.1. Financijska perspektiva i mjere u Valamar Rivijeri.....	72
4.3.2. Perspektiva kupca i mjere pokazatelja u Valamar Rivijeri.....	77
4.3.3. Perspektiva internoga poslovnoga procesa i mjere u Valamar Rivieri.....	81

4.3.4. Perspektiva učenja i razvoja u Valamar Rivijeri	85
4.3.5. Strateška mapa Valamar Rivijere	89
5. ZAKLJUČAK	92
LITERATURA	94
PRILOZI	97
Popis slika	97
Popis tablica	97
Popis grafova	98
Popis shema	98

SAŽETAK

Razvoj nezadovoljstva tradicionalnim mjerama poslovanja, koji se javio u sedamdesetim godinama dvadesetoga stoljeća u akademskim krugovima i u svijetu poslovanja, rezultirao je uvođenjem interdisciplinarnim mjerama performansi koje uključuju i druge pokazatelje, a ne samo financijske. Zavladao je opće načelo kako isključivo financijski podatci nisu dovoljno relevantni za definiranje i implementaciju dugoročnih strateških ciljeva organizacija. Sve zahtjevnije ljudske potrebe i potražnja su dovele do značajnoga razvoja proizvoda i usluga jer se više ne traži samo bazična usluga već i dodana 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 integriranoga sustava mjera pokazatelja znan kao Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard predstavlja uravnotežen sustav mjerenja rezultata, koji su 90-ih godina razvili 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. Kaplan i Norton su smatrali da sami financijski pokazatelji i istraživanja nisu dovoljni za evaluaciju poslovne uspješnosti organizacije, već su htjeli uvesti i neke druge pokazatelje u svrhu ocjenjivanja uspješnosti poslovanja organizacije. Kaplan i Norton su, uvođenjem Balanced Scorecarda, pružili održive i unaprjeđene pokazatelje performansi za organizacije. Organizacije mentaliteta naslijeđenoga iz industrijskoga doba nisu razvijale mjere koje se odnose na zaposlenike, interne poslovne procese ili kupce.

Primjenom Balanced Scorecarda organizacija ne zanemaruje tradicionalne financijske pokazatelje, ali uključuje i ostale perspektive, a to su: perspektiva kupca, perspektiva internih poslovnih procesa te perspektiva učenja i razvoja. Sve su perspektive pomno birane na temelju strateških ciljeva organizacije. Za potrebe različitih organizacija, perspektive mogu biti i proširene na neke druge entitete, ovisno koliko su relevantni za poslovanje.

Kaskadiranjem Balanced Scorecarda organizacija provodi svoje strateške ciljeve kroz hijerarhijsku strukturu, različite divizije, odjele i na koncu same zaposlenike. U modernome poslovanju, posebice poslovanju velikih decentraliziranih organizacija, Balanced Scorecard je jedan od najprimjenjivanijih i najpouzdanijih alata za praćenje poslovanja organizacija i jedan od alata pomoću kojih se ostvaruje konkurentska prednost na tržištu.

SUMMARY

Discontent growth over traditional performance measures, that had occurred in 70's of the 20th century among academic circles and business environment, resulted with the implementation of interdisciplinary performance measures that include other measures and not only financial measures itself. The predominant general principle that exclusively financial measures are not relevant enough to define and implement long-term strategic goals of the organization. Increasing needs and demand have led to significant development of products and services because basic service is not requested on its own, but also added value of a product or service provided, by the fact alone demands for the implementation of long-term strategies. The aspiration for the implementation of measures that will integrate long-term strategic goals with traditional financial measures had led to the development of integrated performance measures system known as Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard represents balanced performance measurement system, developed by R. Kaplan and D. Norton from Harvard Business School in 90's. It is a widely applied framework for strategic management of business success of the organization in profit or non-profit sector. Kaplan and Norton contended that financial results and researches itself were not sufficient for evaluation of organization's business success, but they also wanted to implement some other measures in order to assess business performance success. By implementing Balanced Scorecard, Kaplan and Norton have provided sustainable and advanced performance measures for the organizations. Industrial period mentality organizations did not develop any measures that were related to employees, internal business processes or customers.

Applying Balanced Scorecard organization doesn't neglect traditional financial measures, but includes other perspectives, and those are: learning and growth perspective, customer perspective and internal processes perspective. Based on organization's strategic goals, all perspectives are painstakingly elected. For versatile organization needs, perspectives could be enhanced with some other entities, depends on are those entities relevant to the business. Cascading Balanced Scorecard, the organization puts its strategic goals through hierarchical structure, distinctive divisions, departments and in the end employees. In modern business, especially in the business of great decentralized organizations, Balanced Scorecard is one of the most applied and solid tools to monitor business of organizations and one of the tools that gives a competitive advantage in the market.

1. UVOD

Moderno doba poslovanja, odnosno doba informacija je poprilično intenziviralo poslovanje i poslovnu okolinu različitih organizacija. Razvoj tehnologije rapidno utječe na samu dostupnost informacija. Za moderne organizacije posjedovanje znanja i informacija predstavlja posjedovanje konkurentne prednosti na tržištu. Nematerijalna imovina stvara vrijednost organizacije, dok tradicionalni pristup, u kojemu je materijalna imovina smatrana ključem poslovanja, sve više gubi na vrijednosti kada se promatra sam vrijednosni koncept neke organizacije, a sve zbog rasta utjecaja znanja, vrijednosti *branda*, inovacija, *softwarea* i ostalih oblika nematerijalne imovine. Sve veća važnost nematerijalne imovine dovela je do potrebe za stvaranjem nekih novih mjera performansi.

Sve veći utjecaj informacija postaje relevantan, ne samo za *top management* neke organizacije, već i zaposlenika koji imaju sve više ovlaštenja u donošenju odluka, a u svrhu rješavanja poslovnih situacija. Da bi donošenje odluka bilo precizno, točno i pravovremeno, zaposlenici moraju imati pristup informacijama da bi mogli donositi odluke. Moć ovlaštenja se sve više širi u *top-down* smjeru, a vrhovnome je menadžmentu potrebna povratna informacija zaposlenika kako bi prilagođavali strateške ciljeve i upravljanje organizacijom. Promjena u poslovanju dovela je do nezadovoljstva financijskim mjerama za mjere performansi, koje su zapravo *lag* indikatori, što predstavlja nedostatak zbog mogućnosti predviđanja.

1.1. Definicija rada

Uvođenjem Balanced Scorecarda 1992. godine, Niven i Norton žele prevladati nad nedostacima koji se javljaju uslijed provođenja tradicionalnih mjera performansi. Budući da Balanced Scorecard predstavlja integrirani i interdisciplinarni sustav mjerenja performansi koji, uz financijske, obuhvaća i nefinancijske mjere izvedene iz organizacijske strategije, isprepleten je međusobnim uzročno-posljedičnim vezama. Iako je Balanced Scorecard već odavno implementiran u velikim svjetskim organizacijama i jedan je od ključnih menadžerskih alata za praćenje uspjeha organizacije, u Hrvatskoj taj koncept još nije do kraja shvaćen i široko primijenjen. Generalan nedostatak edukacija o Balanced Scorecardu je najveći problem neznanja i nekorištenja ove metode. Ipak, u akademskim krugovima mu se daje sve veća pažnja što je pozitivan znak u shvaćanju važnosti Balanced Scorecarda kao koncepta menadžerskog računovodstva, ali i alata itekako primjenjivoga u praksi. Njegova prilagodljivost različitim perspektivama čini ga lako prilagodljivim za uvođenje u poslovni sustav, a ostavlja i

možnosti prilagodbe pojedinih specifičnih dijelova, ovisno sektoru u kojem organizacija posluje i njezinim potrebama.

1.2. Svrha i ciljevi rada

Ovaj je rad pisan u svrhu jednostavnijega razumijevanja koncepta primjene Balanced Scorecarda. Analizom primjera iz prakse želi se prikazati utjecaj implementacije Balanced Scorecarda na poslovanje hotelijerske organizacije Valamar Riviera. Predmet istraživanja ovoga rada je analiza pojma Balanced Scorecard, njegovih odrednica i elemenata, te utjecaja Balanced Scorecarda na organizaciju. Naglasak je stavljen na identifikaciju pretpostavki koje je nužno ispuniti da bi implementacija sustava Balanced Scorecarda bila kvalitetna prilikom praktične primjene. Organizacija Valamar Riviera odabrana je za analizu primjene Balanced Scorecard zbog dosadašnjih rezultata koji su se pokazali učinkovitima u praksi i kako bi Valamar Riviera mogla poslužiti kao primjer i ostalim hotelijerskim organizacijama za uvođenje Balanced Scorecarda.

Ciljevi ovoga rada su: definiranje pojma Balanced Scorecard, utvrditi na koje načine organizacijski sustavi implementiraju Balanced Scorecard, analizirati odrednice i elemente Balanced Scorecarda te navedene istaknute ciljeve objasniti kroz analizu konkretnoga primjera.

1.3. Metodologija rada

U ovome će se radu koristiti opće prihvaćene znanstvene metode: metoda apstrakcije, metoda deskripcije i determinacije, te metoda sinteze i analize. Također su korištene i metoda generalizacije, kompilacije kao i konkretizacije.

1.4. Svrha rada

Rad je strukturiran na način da se kroz uvod ukratko objašnjava tema i tržišna situacija. U drugome poglavlju je obuhvaćen teorijski prikaz Balanced Scorecarda, povijesni razvoj te odrednice i korisnici Balanced Scorecarda. U trećem poglavlju se definiraju vizija, misija, ciljevi i strategija organizacije te četiri perspektive Balanced Scorecarda, a to su: financijska perspektiva, perspektiva kupca, perspektiva internoga poslovnog razvoja te perspektiva učenja i razvoja. U četvrtom se poglavlju analiziraju posebnosti organizacije Valamar Riviera kroz analizu perspektiva Balanced Scorecarda. Rad završava zaključkom koji predstavlja sintezu rezultata istraživanja.

2. TEORIJSKE POSTAVKE BALANCED SCORECARDA

2.1. Definicija Balanced Scorecarda

Balance Scorecard metoda predstavlja uravnotežen sustav mjerenja rezultata, kojeg su razvili početkom 90-ih 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. (Gulin D., 2011., str. 601.) Kaplan i Norton su smatrali da sami financijski pokazatelji i istraživanja nisu dovoljni za evaluaciju poslovne uspješnosti organizacije, već su htjeli uvesti i neke druge pokazatelje u svrhu ocjenjivanja uspješnosti poslovanja organizacije. Kaplan i Norton su, uvođenjem Balanced Scorecarda, pružili održive i unaprjeđene pokazatelje performansi organizacije.

Model se prvi put pojavio 1990. godine u sklopu projekta koji je započeo Nolan Norton institut. Projekt je nosio naziv „Pokazatelj poslovanja organizacije budućnosti“ i u njemu su sudjelovali predstavnici 10-ak organizacija – proizvodnih i uslužnih, teške industrije i industrije visoke tehnologije – koji su se sastajali tijekom godine kako bi razvili jedan potpuno novi model poslovanja organizacije. Taj je novi model, osim postojećih financijskih pokazatelja, sadržavao i pokazatelje koji su se odnosili na područje pružanja usluga potrošačima, kvalitetu i trajanje poslovnoga procesa i učinkovitost razvoja novoga proizvoda i usluge. Naime, tradicionalni financijski pokazatelji, zbog svoje kratkoročne orijentacije sprječavali su organizacije u kreiranju budućih ekonomskih vrijednosti, odnosno razvoju novih proizvoda, poboljšanjima u procesu poslovanja, razvoju ljudskih resursa, kreiranju informacijske tehnologije i baze podataka te orijentiranosti prema potrošačima i tržištu. (Renko F., 2009., str. 125.)

Također su smatrali da su financijski pokazatelji rezultat povijesnih događaja i nasljeđe iz industrijskoga razdoblja, a u tome razdoblju dugoročne investicije i odnosi s klijentima nisu smatrani bitnima. Kaplan i Norton naglašavaju da ovaj pristup nije baziran samo na identificiranju i nadziranju, već je i način mjerenja efektivnosti, produktivnosti i konkurentskih prednosti organizacije. (Keyes J., 2005.) Organizacije toga doba nisu razvijala nikakve mjere i pokazatelje odnosa s klijentima, internih procesa i dr. jer se ti podatci nisu smatrali relevantnima za poslovanje. BSC obuhvaća ključne stvaratelje vrijednosti koje su formirane na vještinama motiviranih *stakeholdera*. Iako zadržava financijsku perspektivu, koja je ključna za kratkororočne performanse, BSC jasno otkriva tzv. *value drivere* za superiorne dugoročne financijske i kompetitivne performanse. (Kaplan R., Norton D., 1996.)

Balanced Scorecard, kako se može naslutiti iz samoga naziva, zapravo nastoji kaskadiraanjem strateških ciljeva svakoga pojedinog zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima organizacije i strategijama za njihovo ostvarenje i motivirati ga da u ostvarenje strateških ciljeva ugradi vlastiti doprinos. Naravno, osim ciljeva, veoma 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. (Lončarević M., 2006. str. 99)

Balanced Scorecard možemo opisati kao pažljivo odabran set kvantificiranih mjera deriviranih iz organizacijske strategije. Mjere odabrane za Balanced Scorecard predstavljaju alate za menadžere koji se koriste u komuniciranju sa zaposlenicima i vanjskim dionicima, a u svrhu pružanja rezultata i *performance drivera* pomoću kojih će organizacija ostvariti misiju i strateške ciljeve. (Niven P. 2006.)

BSC smatra se temeljnim organizacijskim okvirom ili alatom za praćenje procesa u poslovnome subjektu. BSC je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije poslovnoga subjekta pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti poslovnoga subjekta te se mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih činitelja uspješnosti. (Dražić-Lutilsky I., 2007., str. 40.)

Cilj uvođenja BSC-a je bila suplementacija klasičnim financijskim pokazateljima. Zbog sveobuhvatnog skupa mjera uspješnosti poslovanja, može se reći da BSC pruža izgradnju sustava koji pomaže strategijskome mjerenju i upravljačkom sustavu. Prva postavka BSC-a je utemeljena na četiri perspektive kojima se mjere poslovni rezultati, a razlikujemo financijsku perspektivu, perspektivu kupca, perspektivu internoga procesa i perspektivu učenja i rasta. Sve perspektive BSC modela su pomno birane, a bazirane su na strategiji neke organizacije. Planiranja i aktivnosti koje organizacija provodi se formiraju na temelju BSC modela.

BSC je jedan od instrumenata *controllinga* kojim se modelira proces menadžmenta. (Luković T., 2009. str. 37.) BSC pruža izvršnim menadžerima sveobuhvatnu strukturu koja provodi viziju organizacije i strategiju u koherentni skup mjera performansi. (Kaplan R., Norton D., 1996.) Integrirani sustav BSC-a se može promatrati i kao koncepcija za razvoj i dizajn performansi i menadžmenta.

2.2. Povijesni razvoj **Balanced Scorecarda**

Početakom '90-ih godina dvadesetog stoljeća organizacije diljem svijeta daju sve više značaja sposobnosti iskorištavanja nematerijalnih oblika imovine nad materijalnim oblicima imovine. Uz proizvod, odnosno uslugu, prodaje se i doživljaj, stil života, image i sl. S druge strane, organizacije svoje sustave mjerenja poslovnih rezultata izgrađuju na financijskim mjerama i ciljevima. Oni često puta nisu u izravnoj vezi s ostvarivanjem dugoročnih strateških ciljeva, budući da naglašavaju kratkoročne financijske mjere, što stvara jaz između razvoja strategije i njezine implementacije. (Janković S., 2007., str 176.) Kroz razdoblje industrijske revolucije, financijski nadzorni sistemi su razvijeni u velikim organizacijama poput General Motorsa, DuPont i Electrica da bi se olakšala i pratila efektivnost alokacije financijskoga i fizičkoga kapitala. (Kaplan R., Norton D., 1996.)

Još u 70-im i 80-im godinama prošloga stoljeća brojni su autori počeli isticati opće nezadovoljstvo tradicionalnim mjerilima organizacijskih performansi koja predstavljaju isključivo financijske pokazatelje naglašavajući njihove nedostatke. U 80-im i 90-im godinama ovo nezadovoljstvo je rezultiralo razvojem balansiranih ili multidimenzionalnih mjerila performansi. Primjerice, u većini hotela svugdje po svijetu u svakoj sobi, postoji upitnik kojim se ispituje zadovoljstvo gostiju; godišnja izvješća organizacija uz financijske pokazatelje performansi sve veći pažnju daju nefinancijskim mjerilima, itd. (Bakotić, D., 2014., str. 374)

Razvojem informatičkih sustava, *softwarea* i sl. mnoge pretpostavke o proizvodnji i nadzoru formirane u industrijskom razdoblju postaju zastarjele. Organizacije svoj uspjeh više nisu mogli bazirati samo na razvoju opreme koja proizvodi proizvode, menadžerima i financijskoj imovini. Došlo je do potrebe unaprjeđenja novih sustava mjerenja rezultata čije osnove nisu bazirane samo na financijskim i proizvodnim pokazateljima, već i nekim drugim pokazateljima koji bi dali širu i stvarnu sliku poslovanja organizacije. U nastojanjima da uspješno konkuriraju na tržištu, organizacijama je na raspolaganju nekoliko mogućih strateških „pomagala“, primjerice Total Quality Management, sustav Just in Time, izgradnja potrošačima usmjerene organizacije itd. Sva ona unose poboljšanja u poslovanju organizacije, ali je njihovo područje djelovanja često fragmentirano jer se jedni usmjeravaju na financijske rezultate, a drugi na potrošače, zaposlenike i dr. Kolizija između želje za posjedovanjem dugoročnih konkurentskih prednosti i cilja tradicionalnoga troškovno orijentiranoga modela poslovanja rezultirala je novom sintezom: modelom **Balanced Scorecard**. (Renko N., 2009., str. 125)

Informacijsko-tehnološka imovina za proizvodne i uslužne djelatnosti zahtijeva nove vještine za tržišni uspjeh. Sposobnost kompanije da mobilizira i iskoristi materijalnu i nematerijalnu imovinu postala je mnogo važnija nego investiranje i upravljanje materijalnom imovinom. Nematerijalna imovina omogućuje organizaciji da (Kaplan R., Norton D., 1996.):

- uvodi inovativne proizvode i usluge koje potražuju određeni tržišni segmenti
- razvoj odnosa s klijentima koji zadržavaju postojeće klijente i omogućavaju novim klijentima različitih tržišnih segmenata i tržišnih područja da budu efektivno i efikasno usluženi
- proizvodnja prilagođenih proizvoda visoke kvalitete i usluga pri niskim troškovima u kratkome vremenu
- mobiliziranje vještina zaposlenih i motivacija za kontinuirani napredak procesnih mogućnosti, kvalitete u danom vremenu
- razvoj informacijskih tehnologija, baza podataka i sistema

Statistički podatci jasno su odražavali poteškoće koje se javljaju u procesu primjene nove strategije. Menadžment izražava potrebu za raspolaganjem instrumentima kojima će strategiju brzo i efikasno prenositi na zaposlenike i motivirati ih da svoje aktivnosti usmjeravaju na ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva. Isto tako je sve izraženija potreba za razvijanjem pouzdanog instrumenta koji bi menadžmentu omogućio stalno mjerenje uspješnosti odabrane strategije, tj. usklađivanje strategije s eventualnim promjenama. Tradicionalni sustavi mjerenja uspješnosti zbog dinamičkog i kompleksnog okruženja nisu od velike koristi zbog brojnih nedostataka, a to su (Lončarević M., 2006., str. 99):

- **orijentacija na prošlost**
- **nepovezanost s nematerijalnim aspektima mjerenja uspješnosti**
- **izrazito naglašavanje rezultata, ali bez uzroka**
- **nedostatak komunikacije strategije**
- **kratkoročna orijentacija**

Svijet je upoznat s konceptom 1992. godine u članku Harvard Business Review: „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.“ Članak je baziran na istraživačkom projektu koji je vodila Nortonova konzultantska kuća koja je proučavala mjere uspješnosti u organizacijama čije je stvaranje vrijednosti bazirano na nematerijalnoj imovini. Kaplan i Norton su vjerovali da ako organizacije žele izvesti maksimalnu vrijednost iz njihovih investicija u

nematerijanu imovinu, ta nematerijalna imovina mora biti integrirana u sistem mjerenja performansi. (Niven P., 2014.)

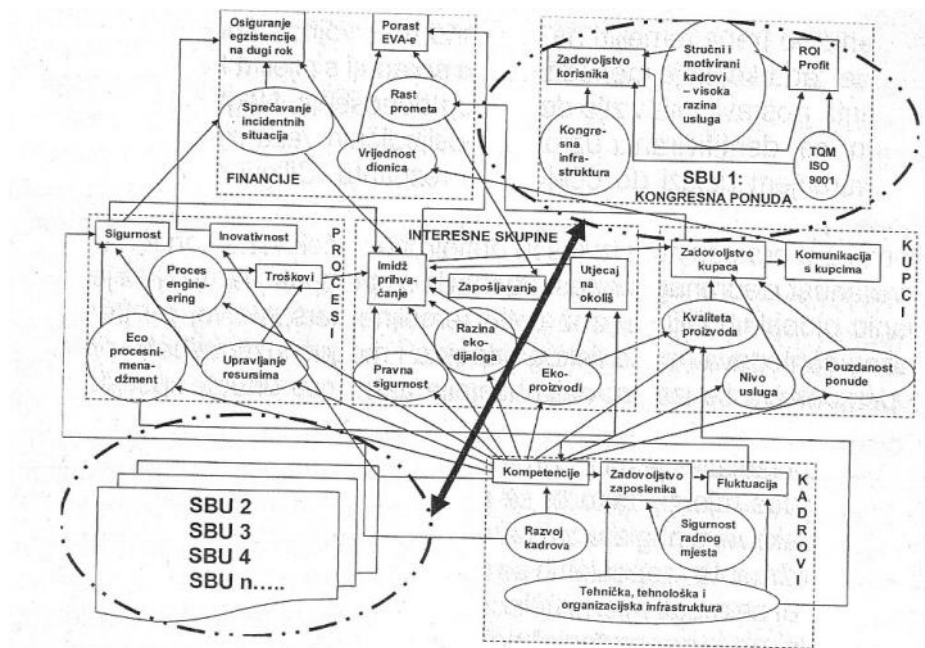
Prva generacija BSC-a bila je povezana s određenim poteškoćama u provedbi, obzirom da je bilo potrebno izabrati specifične pokazatelje mjerenja za izvješćivanje po svakoj perspektivi. U okviru druge generacije BSC-a naglasak se stavlja na međuovisnost između pojedinih perspektiva. U tom je procesu potrebno izabrati relevantne pokazatelje, te primjeniti relevantnu metodološku osnovicu za analizu dobivenih rezultata. (Gulin D., 2011., str. 603) Formalnost BSC-a nije sama sebi svrha, već unaprijeđeni sadržaj koji služi menadžmentu u donošenju odluka. Dolazi do unaprijeđenja u dizajniranju strukture svake perspektive, koje se sada promatraju u njihovoj međuzavisnosti, a sukladno jasno definiranim strateškim ciljevima. (Gulin D., 2011., str. 603)

Implicira se da su strateški ciljevi ti koji trebaju biti putokaz u mjerenju uspješnosti poslovanja. Druga generacija BSC-a nudi mogućnost grafičkoga prikazivanja korelacije ciljeva pojedinih perspektiva. Nužno je promatranje uzročno-posljedičnih veza kroz koje se ogledava funkcija sustava kao cjeline. Za uspješnu provedbu druge generacije BSC-a nužno je izgraditi odgovarajuću softwaresku podršku, kako bi se sustavno mogla uspoređivati postignuća po pojedinim razdobljima po pojedinim razdobljima i segmentima, koji se prepoznaju kao SBU (Strategic Business Units) i imaju karakter strateški orijentirane poslovne jedinice, koja se definira kao poslovna jedinica unutar sustava ili podsustav, koja nudi prepoznatljivi dio proizvoda ili usluga, koje se nude kupcu ili grupi kupaca, pri čemu se suočava s jasno definiranim konkurentima, a njezina je temeljna misija različita od ostalih poslovnih jedinica unutar sustava. Kaplan i Norton su ovaj koncept dalje sustavno razvijali, da bi međuzavisnost između strateških ciljeva u BSC metodi definirali kao jedan od ključnih činitelja njezine uspješne provedbe u praksi. Veze i odnose koje treba uvažavati u izradi strateškoga plana razvoja, te koje treba slijediti prema načelima druge generacije BSC metode, prikazuje sljedeća slika. (Gulin D., 2011., str. 604)

Treća generacija BSC-a zadržava postojeće i nadograđuje koncept definiran u okviru prve i druge generacije, a na način da je povećana funkcionalnost i međuzavisnost u strateškoj orijentaciji sustava, sve u cilju unaprijeđenja informacijske osnovice u okviru menadžerskog informacijskoga sustava. Izgradnja sustava informacija za strateški menadžment temelji se na strateškim mapama, fokusiranim na operativnu provedbu strategije i uz podizanje razine strateške komunikacije, a sve s ciljem da pouzdanja razina uključenosti svih članova kolektiva

kao pretpostavke izgradnje poslovne klime u kojoj će ciljevi svake SBU biti usmjereni globalnom cilju sustava kao cjeline. Mogući model izrade strateške mape sustava s naglašenom eko-orijentacijom te s prepoznatljivom orijentacijom svake SBU, za koje se izrađuju njegove specifične strateške mape ovisno o orijentaciji u okviru temeljnih ciljeva, prikazan je na sljedećoj slici. (Gulin D., 2011., str. 605)

Slika 1: Model strateške mape sustav i SBU iz uvođenja eko-perspektive



Izvor: Gulin D., 2011., str. 605

U okviru strateške mape jasno se definiraju uloga, zadaci i odgovornost svakoga sudionika u ostvarenju vizije i strategije sustava kao cjeline. Naglasak je na jasnem prezentiranju i dizajniranju strategijski orijentiranoga procesa, koji uključuje (Gulin D., 2011., 605 - 606):

- **izjavu o odredištu** (*destination statement*)
- **strateške ciljeve** (*strategic objectives*)
- **povezanost izabranoga strateškog modela i perspektiva** (*strategic linkage model and perspectives*)
- **izgradnja sustava mjerenja i unaprjeđenja** (*measurements and initiatives*)

Organizacije posjeduju čitavu paletu uravnoteženih mjera koje prethodno nisu postojale. Mjere koje su izabrane da upotpunjuju svaku perspektivu nisu izabrane nasumično i izvedene su direktno iz organizacijske strategije, pružaju kontekst za raspravu, analiziranje i učenje. Danas, umjesto oslanjanja na generičke financijske izvještaje i nefinancijske indikatore, organizacije

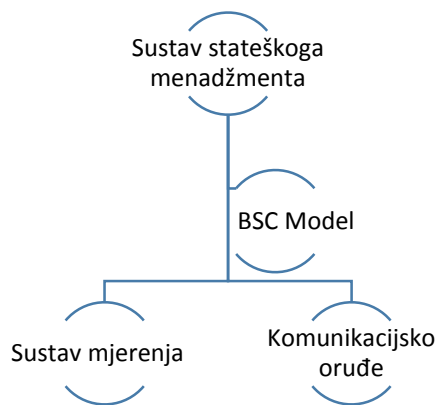
moгу analizirati svoje jedinstvene strategije i stvarati mjere performansi koje bi jasni indicirale provodi li neka kompanija izabranu strategiju. Izvršni menadžeri diljem svijeta su jadikovali zbog teško provodivih strategija, ali s Balanced Scorecardom. Kaplan i Norton stavljaju strategiju u središte organizacije i uklapaju u proces mjerenja. (Niven P., 2014.)

2.3. Odrednice i korisnici Balanced Scorecard modela

Velik broj organizacija već posjeduje sustave vrednovanja koji u sebi objedinjuju financijske i nefinancijske pokazatelje. No velik se broj organizacija nefinancijskim pokazateljima koristi za manja poboljšanja u aktivnostima gdje se izravno sučeljavaju s potrošačima, dok im financijski pokazatelji služenja razini uprave i srednjega menadžmenta. Za razliku od ovakva pristupa, model BSC ističe kako financijski i nefinancijski pokazatelji moraju biti dijelom informacijskoga sustava dostupnoga svim zaposlenicima na svim organizacijskim razinama. (Renko N., 2009., str. 126) Zbog toga model Balanced Scorecard ima tri bitne povezane namjene koje se odnose na (Belak V., 2014., str. 310):

1. sustav mjerenja postignuća
2. sustav strateškoga upravljanja
3. komunikacijsko oruđe

Shema 1: Tri povezane namjene modela Balanced Scorecard



Izvor: Prilagođeno prema Belak V., 2014., str. 311

Dobro konstruiran model Balanced Scorecard definira jasno strateške ciljeve na temelju kojih se biraju mjerila performanse, ostvaruje komunikacija u smislu definiranja zadataka menadžera i zaposlenika, vodi u ostvarivanje postavljenih ciljeva i, konačno, osigurava realnija procjena ukupnih postignuća organizacije. (Belak V., 2014. str. 311)

2.3.1. Način mjerenja postignuća BSC-om

Osnovna razlika između prijašnjih primjenjivanih sustava mjerenja performansi i modela BSC je u tome što su se prijašnji sustavi mjerenja koristili financijskim i nefinancijskim pokazateljima prevladavajuće za mjerenje rezultata prošlih aktivnosti, dok model BSC uvodi i mjere na temelju kojih se procjenjuju rezultati budućih aktivnosti. (Belak V., 2014., str. 311)

Mjere performansi se koriste za praćenje i evaluaciju progressa svakoga cilja koji se pojavljuje u strateškim mapama. Mjere iz jezgre Balanced Scorecard sistema upravljaju željenim akcijama i pružaju svim zaposlenicima kako mogu doprinijeti organizacijskom uspjehu i pružiti menadžmentu alat u svrhu determiniranja ukupnoga progressa u njihovoj strateškoj agendi. (Niven P., 2005.) Konceptualni okvir je potreban za mjerenje performansi i menadžerski sistem. Svaka organizacija, nebitno o vrsti, treba jasan i kohezivan okvir mjera performansi koji je razumljiv na svim razinama organizacije i da podupire ciljeve i obuhvat rezultata. (Keyes J., 2005., str 5.)

U modelu BSC mjere prošlih performansi nazivaju se pokazatelji „lag“ (*lag indicators*). Pokazatelji „lag“ mogli bi se nazvati „konačni“ pokazatelji jer općenito oslikavaju konačne rezultate aktivnosti. Iako se financijski pokazatelji, u pravilu, svrstavaju u pokazatelje „lag“ i nefinancijske mjere mogu biti pokazatelji „lag“. Osim pokazatelja „lag“, BSC uvodi i pokazatelje „lead“ (*lead indicators*). Oni se mogu nazvati i „usmjeravajući“ pokazatelji. Usmjeravajući pokazatelji govore o tome kako organizacija nešto radi i koje aktivnosti su poduzete da bi se u budućnosti ostvarili rezultati. (Niven P., 2005., str. 311.)

Na temelju utvrđene korelacije između „usmjeravajućih“ pokazatelja i „konačnih“ pokazatelja procjenjuje se postignuće koje će utjecati na poboljšanje „konačnih“ pokazatelja u budućnosti. Procjena postignuća pomoću „usmjeravajućih“ pokazatelja mora se u budućnosti potvrditi kroz „konačne“ pokazatelje performanse ako je procjena, korelacija i ravnoteža u modelu BSC dobro postavljena. Ono što je također bitno jest da se u modelu BSC pokazatelji „lag“ i „lead“ izvode iz strategije. (Niven P., 2005., str. 312) Balanced Scorecard bi trebao sadržavati kombinaciju *lead* i *lag* indikatora. Scorecard koji ima samo *lag* mjere definira u kojem smjeru kompanija želi ići, ali ne objašnjava kako stići do određenog cilja. S druge strane, odabirući samo *lead* indikatore, pružaju se intrigantni uvidi u poslovanje i prikupiti vrijedne male informacije i vode li one namjeravanim rezultatima usmjeravajućih ključnih rezultata kao prodaja. *Lag/lead* odnos se može pojaviti u svakoj organizacijskoj postavci. (Niven P., 2005.)

Kada se odabiru mjere performansi, važno mogu li se one nadzirati u određenim okolnostima. Praćenje mjera koje se ne mogu kontrolirati možda mogu pružiti važne informacije, ali sposobnost utjecanja na buduće rezultate je limitirana, pri tom smanjujući ukupnu efektivnost indikatora. (Niven P., 2005., str. 106)

Sistemi mjerenja performansi moraju pružiti podatke za donositelje odluka, a ne samo zbir podataka. Mjere performansi ne bi trebale biti limitirane onima koji se povezuju sa strateškim ciljevima i namjenama, i koji pružaju pravovremene, relevantne i koncizne informacije za upotrebu donositelja odluka - na svim razinama – da ocjenjuju napredak prema postizanju unaprijed determiniranih ciljeva. (Keyes J., 2005., str. 5) Mjere performansi zapravo predstavljaju jedan integrirani sustav koji pomaže učećoj organizaciji u njezinome razvoju. Na taj način menadžment može uvidjeti u kojim je segmentima kompanija uspješna i u kojim segmentima je potreban daljnji razvoj kako bi se dostigla željena razina poslovanja. Mjere performansi ne bi trebale biti pokazatelji koji će se služiti u svrhu kažnjavanja dionika, već motivacija za napredak.

Organizacije u informacijskoj eri moraju u svakome segmentu organizirati poslovanje tako da ono bude vođeno željama potrošača, odnosno potrebno je „investirati“ u poslovanje s dobavljačima, odnose s potrošačima, nove tehnologije, procese zaposlenike i inovacije. Nužno je naglasiti da se BSC ne smije smatrati samo „miksom“ ključnih pokazatelja poslovanja koji obuhvaćaju financijske i nefinancijske pokazatelje. Umjesto toga, to je sustav koji viziju i strategiju organizacija pretvara u jedinstveni skup pokazatelja poslovanja. (Renko N., 2009., str. 126)

2.3.2. Potencijalne mogućnosti i ciljevi Balanced Scorecarda

Temeljna je značajka BSC metode da nudi instrumentarij za uspješno razbijanje strategije na ciljeve i inicijative, na način da se isti prilagođavaju pojedinoj ciljnoj skupini, kako bi se ostvario planirani, interno i eksterno prihvatljiv uspjeh. BSC sustav uključuje uspješnu implementaciju planiranja, komuniciranja, izvršavanja, mjerenja i usmjeravanja, uz podršku financijski i nefinancijski izraženih parametara. BSC uključuje korištenje klasičnih (financijski izraženih) računovodstvenih mjerila, poduprtih sustavom nefinancijskih mjerila, čime se osigurava (Gulin D., 2011., str. 627):

- stavljanje strategije u središte promatranja, na način da strategija opisuje i koristi na razumljiv i provediv način

- pomoć u provedbi strategije, na način da se sagledava kao putokaz za upravljanje pojedinim resursima i aktivnostima
- mobiliziranje svih zaposlenika da djeluju u skladu s ciljevima, na način da osiguravaju logistiku i komunikacijske kanale za djelovanje svih dijelova sustava (SBU) ka zajedničkom cilju

Cilj svakog sustava mjerenja trebao bi biti motivirajući svim menadžerima i zaposlenicima da bi uspješno implementirali strategiju neke poslovne jedinice. Te kompanije koje mogu prevesti strategiju u sustav mjerenja su u daleko boljoj mogućnosti izvršenja njihove strategije jer mogu komunicirati svoje ciljeve i namjene. Ovakva komunikacija fokusira menadžere i zaposlenike na ključne tzv. *drivere*, omogućavajući im da usklade investicije, inicijative i akcije s ostvarujućim strateškim ciljevima. Na bazi toga, uspješan BSC je taj koji komunicira strategiju kroz integrirani set financijskih i nefinancijskih mjera. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 147)

Ciljevi uvođenja BSC-a u organizaciju mogu se klasificirati u sljedeće skupine (Janković S., 2007., str. 177):

1. **uravnoteženo upravljanje**
2. **poboljšana operacionalizacija strategije**
3. **poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva organizacije**

Uravnoteženost unutar BSC-a nastoji se uspostaviti posebno u tri područja (Janković S., 2007., str. 177):

- **između financijskih i nefinancijskih mjera uspješnosti:** financijske, odnosno novčano iskazane mjere poput EBITDA, EVA i sl. treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim, npr. povećanje broja kupaca, zadovoljstvo kupaca, školovanje zaposlenika i sl.
- **između internih i eksternih strana:** eksterno usmjerene veličine za vlasnike i kupce nadopuniti internim mjerama za poslovne procese, inovacije, učenje i rast. BSC mora prepoznati suprotne potrebe internih i eksternih strana te ih dovesti u ravnotežu ugrađujući u tu strategiju
- **između iskazujućih (*lagging ili post factum*) i nagovještavajućih (*leading ili ante factum*) mjera uspješnosti;** iskazujući su oni koji prikazuju ostvarene rezultate i u izravnoj su vezi s postavljenim ciljevima, npr. ostvareni prihod, cijena koštanja, i sl.,

dok nagovještavajući omogućuju prognoze o budućim postignućima tj. budućoj stvorenoj vrijednosti i u indirektnoj su vezi s ciljevima

Poboljšana operacionalizacija strategije osigurava usredotočenje na provedbu strategije, budući da pretvara strateške namjere u točno određene, brojčane ciljeve koji postaju dio plana i individualnih ciljeva pojedinih zaposlenika. Time se osigurava direktna povezanost strategije, plana i individualnih ciljeva zaposlenika i kontrole provedbe strateškoga i operativnoga plana. (Janković S., 2007., str. 178)

Poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva osigurava dokumentiranost ciljeva putem BSC-a. To ujedno vodi boljem razumijevanju zadataka i odgovornosti zaposlenika te povećava značajnost njihove uloge u okviru postizanja strateških i operativnih ciljeva organizacije. Izrada BSC-a potiče prepoznavanje ključnih čimbenika koji utječu na stvaranje vrijednosti u poslovanju organizacije i usmjerenje na njihovo korištenje. (Janković S., 2007., str. 178)

Važnost izgradnje takvoga BSC-a koji zorno komunicira strategiju poslovne jedinice prepoznaje se kroz sljedeća ostvarenja (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 147):

- 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 odjeljenja mogu optimizirati njihove lokalne performanse, ali ne i doprinijeti postizanju strateških ciljeva
- BSC se fokusira na promjenu nastojanja; ako su identificirani pravi ciljevi, dogodit će se uspješna implemetacija

Senzibilnost i transparentnost BSC-a odgovara na pitanja da li BSC istinski komunicira rezultate i tzv, *performance drivere* neke strateške poslovne jedinice. Scorecard ne bi smio samo biti deriviran iz organizacijske strategije; trebao bi također biti transparentan natrag prema strategiji. Promatrači bi trebali biti u mogućnosti uvidjeti Scorecard i pogledati iza njega, u strategiju koja čini podlogu BSC-ovim ciljevima i strategijama. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 148)

2.3.3. Načela za kvalitetno ustrojstvo Balanced Scorecarda

Kako bi model Balanced Scorecard bio strukturiran kao sustav strateškoga upravljanja, Kaplan i Norton su istaknuli pet načela koje trebaju koristiti strateški fokusirane organizacije (Belak V., 2014. str. 313):

1. Prevođenje strategije u izvedbene termine
2. Usmjeravanje organizacije prema strategiji
3. Prevođenje strategije u pojedinačne svakodnevne poslove
4. Oblikovanje strategije kao kontinuiranog procesa
5. Mobilizacija vodstva za promjene.

Prevođenje strategije u izvedbene termine podrazumijeva prevođenje strategije u logičnu arhitekturu strateške mape i model BSC. Specificirajući detaljno kritične elemente razvoja strategije. Tu se kreiraju opće i razumljive točke pokazatelja performanse za organizacije kao cjelinu i za sve organizacijske jedinice i zaposlene. (Belak V., 2014. str. 313) Strateške mape i Balanced Scorecard su idealni mehanizmi koji opisuju *value proposition* i povodom toga usklađuju resurse organizacija za superiorno stvaranje vrijednosti. Timovi izvršnih odbora koriste organizacijske strateške mape i Balanced Scorecard da bi raščlanili teoriju organizacije: kako organizacija generira dodatnu vrijednost kada poslovne jedinice djeluju unutar hijerarhijske strukture radije nego da svaka jedinica djeluje kao samostalni entitet s vlastitom upravljačkom strukturom i izvorom financiranja (Belak V., 2014. str. 313).

Usmjeravanje organizacije prema strategiji podrazumijeva usmjeravanje brojnih sektora, poslovnih jedinica i specijaliziranih odjela, tj. njihovih radnji prema njihovim strategijama izvedenim iz strategije organizacije. Organizacijske performanse ne proizlaze iz zbroja rezultata dijelova, nego njihove individualne strategije moraju biti povezane i integrirane. Menadžersko i troškovno računovodstvo trebaju opisati kako dodijeliti troškove potpornih jedinica proizvodnim i prodajnim jedinicama. Taj postupak treba riješiti kroz planiranje i budžetiranje. (Belak V., 2014. str. 313)

Prevođenje strategije u pojedinačne svakodnevne poslove podrazumijeva sudjelovanje svih zaposlenih u provođenju strategije, i to svatko na svojoj razini i svatko sa svojim izvedenim zaduženjima. Strategiju ne može provesti vrhovni menadžment samostalno bez suradnje zaposlenih. Zbog toga svi zaposleni, ovisno o hijerarhijskom položaju, trebaju biti upoznati s osnovnom strategijom i dijelom koji oni trebaju provesti. To znači da strategija treba biti dovedena do izvedbene razine i pretvorena u dnevne zadatke. To se zove komunikacija „odozgo prema dolje“ (*top-down communication*). Ovdje treba istaknuti da menadžeri i zaposlenici trebaju biti upoznati s osnovnim smjerovima strategije i dijelom koji utječe na izvođenje njihovih aktivnosti. Međutim, u provedbi strategije mogu postojati mnoge taktičke aktivnosti

koje se ne govore i ne objavljuju javno kako strategija ne bi bila ugrožena reakcijama konkurenata. (Belak V., 2014., str. 313 - 314)

Oblikovanje strategije kao kontinuirani proces se postiže različitim kombinacijama, a u upotrebi su 3 procesa (Belak V. 2014., str. 314):

- a) povezivanje strategije s procesom budžetiranja
- b) stalno proučavanje strategije na menadžerskim sastancima i njezino pretvaranje u svakodnevni posao
- c) na temelju procesa učenja prilagođavanje strategije novim uvjetima na načelu povratne sprege

Mobiliziranje vodstva za promjene inzistira na radu menadžmenta u svrhu prihvaćanja i implementacije promjena u poslovnoj okolini. Najveća vrijednost koncepcije Balanced Scorecard nije „metrika“ nego razvijanje poticajnih aktivnosti u smjeru promjena prema unaprjeđenjima. (Belak V. 2014., str. 315) Neminovno je prihvaćanje promjena na svim razinama menadžmenta kako bi cjelokupna organizacija prihvatila taj isti proces promjena.

Ključ činjenja Balanced Scorecarda uspješnim jest povezivanje Scorecard *lag* i *lead* mjera s organizacijskom strategijom. Precizna forma poveznice između strategije i ciljeva i mjera u Balanced Scorecardu će, naravno, ovisiti o prirodi organizacije. Ipak, poveznica može biti prikazana kao lanac uzročno-posljedičnih veza između Scorecard elemenata kompanije i strategije i ciljeva. (Hilton R., Platt D., 2015., str 519)

Nema sumnje da je potpora izvršnih menadžera nužna za implementaciju Balanced Scorecarda kako bi BSC bio uspješan. Dok izvršni menadžeri možda koriste BSC informacije u svrhu donošenja strateških odluka, također ovisi i o menadžerima i voditeljima nižeg menadžmenta koji koriste BSC kao alat. Kada se BSC provodi prema svim razinama menadžmenta kroz proces kaskadiranja, usklađivanje i fokus deriviran iz organizacije može voditi do velikih rezultata. (Niven P., 2006., str. 64 – 65)

2.3.4. Komunikacija kroz BSC sustav

Da bi se strategija provela, svi menadžeri organizacijskih jedinica i funkcija moraju biti upoznati sa strategijom. Budući da individualni ciljevi moraju biti različiti, a ponekad i sukobljeni, kroz model BSC-a, a posebno kroz dio planiranja i budžetiranja, ti se ciljevi usklađuju u međusobnom odnosu i s višim razinama. (Belak V., 2014., str. 315) Ako izvršni menadžeri ne razumiju Balanced Scorecard, i još važnije, ako ne cijene kako može biti korišten

za rješavanje stvarnih svjetskih poslovnih problema, onda je osuđen, u najboljem slučaju na prosječnost ili u najgorem slučaju, na propast. (Niven P., 2005., str. 187)

Niven smatra da bi zaposlenici organizacije mogli razumjeti ciljeve i mjere koje se pojavljuju u Balanced Scorecardu, nužno je započeti značajne komunikacijske i edukacijske programe. Prilikom implementacije i kaskadiranja BSC-a, nužno je pozvati zaposlenike kako bi pohađali edukacije o BSC-u, a u svrhu dijeljenja, raspravljanja o informacijama. Kako bi se BSC- što bolje iskomunicirao, nužno je koristiti informatičke mreže kako bi se uvijek mogla provjeriti pozadina strateških i operacijskih planova, te kako bi se Balanced Scorecard mogao usklađeno implementirati i kaskadirati. (Niven P., 2006.)

Da bi se BSC ostvario kao komunikacijsko oruđe, nužno je definirati određene svrhe i ciljeve komuniciranja. Svrhe BSC-a su:

- povećanje osvještenosti o strateškom planu
- svijest o važnosti BSC-a među zaposlenima
- edukacija o BSC-u i kako će se koristiti u svrhu provođenja strategije
- osiguravanje konzistentnosti i dosljednosti komunikacije
- poticanje zaposlenika na proaktivno sudjelovanje i identifikacija BSC-a s njima samima

Ciljevi komunikacija BSC-a su:

- upotreba BSC kao ključa strateškoga menadžmenta, komunikacije i kao alata za mjerenje performansi, te
- osiguravanje opstojnosti i dugoročnosti BSC-a kao ključnoga strateškog i mjernog alata

Efektivna interna i eksterna komunikacija su ključ uspješnih mjerenja performansi. Efektivna komunikacija sa zaposlenicima, vlasnicima, klijentima i dionicima je vitalna za uspješan razvoj i implementaciju mjera performansi i menadžerskih sistema. (Keyes J., 2005., str. 5) Svaka bi kompanija trebala raditi na tome da se komunikacija ostvari na svim razinama menadžmenta, počevši od izvršnoga menadžmenta do front-line zaposlenika. Svaki bi zaposlenik trebao pratiti svoje rezultate, učiti o implementaciji i kako BSC utječe na njih. Svi dionici organizacije trebaju učiti o svojim postignućima, a organizacije omogućavati dvosmjernu komunikaciju o BSC-u.

Kako BSC osigurava visok stupanj operacionalizacije strategije, osigurava transparentne informacije za sve hijerarhijske razine menadžmenta i za zaposlenike. Od cijelog se kolektiva

traži usredotočenost na provedbu točno određenih, brojučano izraženih ciljeva, na način da se ti strateški ciljevi razbijaju na individualne, terminski definirane zadatke svakog pojedinog zaposlenika. Kroz direktnu razradu elemenata strateškoga plana na kraća vremenska razdoblja, dolazi se do operativnih planova u okviru kojih se sadržajno prepoznaju individualni ciljevi koje moraju izvršiti zaposlenici. Time se zaposlenicima osigurava bolje razumijevanje zadataka, te jasno naglašava razina i stupanj odgovornosti za postizanje strateških i operativnih ciljeva. (Gulin D., 2011., str. 628)

2.4. Koraci u implementaciji i kaskadiranje Balanced Scorecarda

Implementacija strategije počinje edukacijom i uključivanjem ljudi koji ju moraju izvršiti. Neke organizacije drže strategije tajnim, i dijele ih samo među grupom viših izvršnih menadžera. Grupa implementira strategiju kroz središnju zapovijed i nadzor. Organizacije koje žele postići da svi zaposlenici pridonose implementaciji strategije će dijeliti njihovu dugoročnu viziju i strategiju – utjelovljenu u poslovnim jedinicama Balanced Scorecarda – sa svojim zaposlenicima, te će ih aktivno poticati da predlažu puteve kojima će vizija i strategija biti postignuta. Takva povratna informacija i savjet angažira zaposlenike u budućnosti organizacije i potiče ih da budu dio formulacije i implementacije strategije. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 199)

2.4.1. Implementacija Balanced Scorecarda

Svako poslovanje ima svoju dinamiku. Organizacije mogu biti u fazi stagnacije, progresije, ali i regresije. Da bi BSC bio uspješno implementiran i da bi postigao svoju svrsishodnost kao strateški menadžerski sistem, integracija i implementacija BSC-a moraju biti koherentni s dinamikom organizacije i njegovom okolinom. Balanced Scorecard nije *incognito* alat, već alat koji reagira na promjene u okolini organizacije i alat koji usmjerava djelatnike organizacije na djelovanje u smjerovima koji BSC pruža. Menadžment treba koristiti dokazane tehnike i procese da bi BSC bio kvalitetno implementiran. Pravilna implementacija Balanced Scorecarda daje dugoročnu vremensku komponentu tome alatu jer njegova namjena ne leži u jednokratnoj upotrebi.

Prema Paulu Nivenu, prije implementacije je nužno postavljanje temelja i definiranje planova za implementaciju. Postoji 6 koraka u planiranju implementacije BSC-a (Niven P., 2006., str. 56-57):

1. razvoj vođene logičke podloge za Balanced Scorecard
2. determiniranje prikladne organizacijske jedinice

3. osiguravanje izvršnoga sponzorstva
4. okupljanje i edukacija Balanced Scorecard grupe
5. formuliranje implementacijskoga plana
6. razvoj komunikacijske strategije i plana za implementaciju BSC-a

Kaplan i Norton identificiraju 4 velika koraka u implementaciji BSC-a: (1) razjašnjavanje i prevođenje vizije i strategije, (2) komuniciranje i povezivanje, (3) planiranje i postavljanje ciljeva, (4) strateške povratne informacije i učenje. (Gascho M., Salteiro S., 2000., str. 285) Prvi korak, razjašnjavanje i prevođenje vizije i strategije, generalno se ostvaruje u timu višega menadžmenta, iako Kaplan i Norton indiciraju da ga može uspješno ostvariti jedan viši izvršni direktor. Svrha ove faze je stvoriti razumijevanje misije i strategije kompanije za postizanje njezinih ciljeva. Budući da su izjave misije često nejasne, menadžment mora prevesti misiju u specifične zadatke i razviti strategiju koja će koristiti snage kompanije da dostigne ciljeve. U ovome procesu menadžment treba razviti set mjera koje zadržavaju ovu strategiju. (Gascho M., Salteiro S., 2000., str. 285) Prilikom definiranja vizije, misije i strategija, potrebno je, prema Nivenu, izgraditi strateške mape, prevesti ciljeve u mjere performansi i stvoriti razvojni okvir za buduće planove koji su vezani za izvještavanje, kaskadiranje, povezivanje s budžetima i sl. (Niven P., 2005., str. 59) Niven smatra da su planovi implementacije skloni varijacijama, ovisno o veličini i namjeni Scorecarda, ali svaki BSC model ima neke zajedničke, jezgrene karakteristike. (Niven P., 2005., str. 58) Definicija komunikacijskoga plana, formiranje osoblja koje će biti zaduženo za implementaciju i razumijevanje BSC-a su samo od neke od stavki uspješne implementacije. Da bi komunikacijski plan bio uspješno proveden, zaposlenici moraju imati pristup informacijama koje su vezane uz vrijednosti, viziju i strategiju. Kompanije koje žele implementirati BSC model nužno moraju upoznati zaposlene sa samim konceptom. Kako bi zaposlenici u potpunosti shvatili BSC i njegovu funkciju, potrebne su sveobuhvatne edukacije koje razjašnjavaju fundamentalno značenje BSC-a i koji su njihovi individualni izazovi. Paul Niven u svome djelu navodi da je nužno zaposlenicima pružiti sve informacije o njihovim dnevnim zadacima, te kako oni utječu na ostvarivanje strateških ciljeva. (Niven P., 2006., str. 60)

Nakon razvoja BSC-a kompanije, svaka strateška poslovna jedinica određuje mjere za vlastiti *scorecard* kao dio komunikacijskog i povezivajućega koraka. Menadžeri jedinica uzimaju u obzir ukupne organizacijske ciljeve i strategije i strategije vlastitih poslovnih jedinica. Mjere izabrane za BSC jedinice trebaju opisivati što jedinica mora učiniti da postigne svoju strategiju,

što će sukcesivno pomoći organizaciji u postizanju ciljeva. (Gascho M., Salterio S., 2000.)

Uravnotežena matrica pokazatelja ili BSC je alat menadžmenta ili Uprave sa svrhom strateškog upravljanja u promatranoj organizaciji koji mu omogućuje da razjasni svoju viziju i strategiju. Implementacija BSC modela se može podijeliti u 5 faza (Krunić D., Lutilsky I., 2013, str. 17):

1. sinteza modela
2. tehničke implementacije modela
3. organizacijska integracija
4. tehnička integracija
5. primjena u radu

U prvoj fazi organizacija treba definirati viziju i strategije, te na osnovi njih izraditi potrebne mjere koje se mogu izgraditi pomoću ključnih faktora uspjeha ili pomoću strateških mapa. U fazi tehničke implementacije u sustav se unose vizija, strategija, ključni faktori uspjeha, mjere i ostali potrebni elementi kao što su instalacija softwera, edukacija, izrada *score* kartica i drugih raznih izvješća. Cilj organizacijske integracije jest da bude integriran u organizacijske procese menadžmenta i izvještavanja te ukomponiran sa svim zaposlenicima. Tehnička integracija provodi se da bi se smanjio rad potreban za prikupljanje mjernih podataka. Balanced Scorecard model integrira se u operativne informatičke sustave, baze podataka, kao što su sustavi financijskoga izvještavanja, sustavi planiranja resursa organizacije ili sustavi upravljanja poslovnim odnosom s korisnikom. (Krunić D., Lutilsky I., 2013, str. 17)

Za uspješno uvođenje BSC-a od ključnoga su značaja sljedeći čimbenici (Janković S., 2007., str. 178):

- **jednostavnost**- prikupljanje podataka i njihova interpretacija moraju biti jednostavni kako bi pozornost bila usmjerena na rezultate, a ne na postupak primjene
- **usredotočenost** – ograničeni broj mjera ($x \leq 20$) kako bi se usredotočila pozornost na ključne elemente poslovanja
- **prihvaćenost** – menadžment mora prihvatiti BSC i koristiti ga u svome poslovanju kako BSC ne bi postao puka formalna vježba i ostao slovo na papiru
- **povezanost** s naknadama/nagradama – naknade i nagrade motiviraju zaposlenika da postigne ciljeve BSC-a

- **veze s poslovnim ciljevima** – pažljiv izbor mjera koje predstavljaju prioritete poslovanja organizacije
- **zahtjevnost** – zahtjevni ciljevi stvaraju kod zaposlenika volju za visokim postignućima
- **razvoj u tijeku vremena** – BSC se mora prilagoditi, kako promjenama u poslovanju i ciljevima, tako i proteklim postignućima zaposlenika

2.4.2. Kaskadiranje Balanced Scorecarda

Kaskadiranje Balanced Scorecarda je metoda dizajnirana za povezivanje značajnih razlika u učenju koje postoje u većini organizacija. Kaskadiranje se referira na proces razvoja Balanced Scorecarda na nižim razinama organizacije. (Niven P., 2014., str. 306) Za svaku je organizaciju važno da bude učeća kako bi opstala i bila uspješna u neizvjesnoj okolini. Nužno je održavati dvosmjernan protok informacija u hijerarhiji organizacije. Ne samo da proces kaskadiranja usklađuje akcije zaposlenika sa strategijom, već se konzistentno spominje kao ključni faktor u uspjehu Balanced Scorecard programa. (Niven P., 2014., str. 308) Prema Nivenu, kaskadiranje Balanced Scorecarda omogućava organizaciji da dosegne do svih svojih zaposlenika i da oni sami preispituju kako mogu značajno doprinosti uspjehu organizacije. (Niven P., 2014., str. 308)

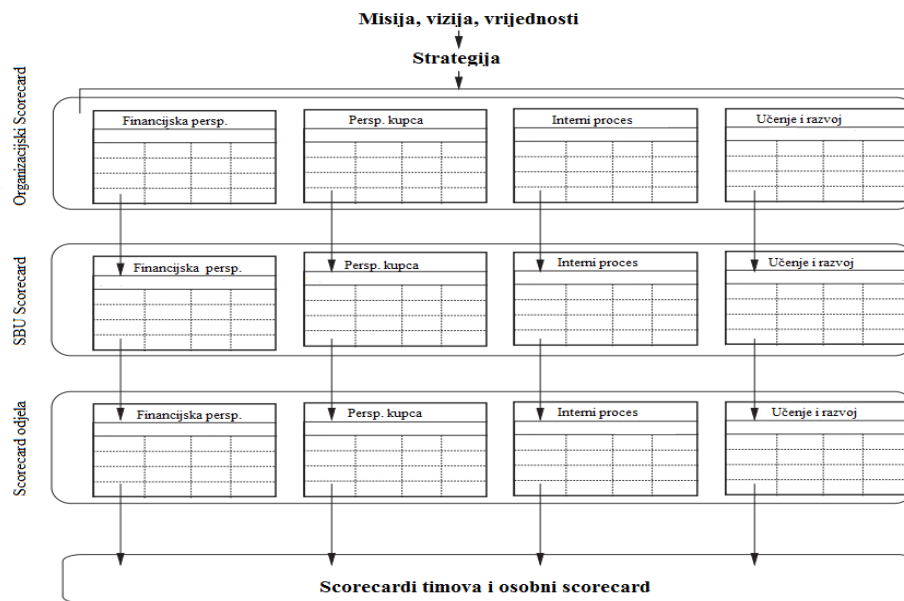
Cilj kaskadiranja je dozvoliti svim odjelima unutar organizacije priliku za demonstriranje kako njihove akcije doprinose ukupnome uspjehu. Drugim riječima, niži odjeli imaju priliku razviti njihove vlastite strateške mape koje pružaju usklađene ciljeve. Uz ovu pretpostavku, njihov bi sljedeći korak bio stvaranje mjera za svaki od ciljeva koji se pojavljuje u njihovim strateškim mapama. (Niven P., 2014., str. 312)

Korporativne ili organizacijske mape su mape najviše razine i one su početak procesa kaskadiranja. Ciljevi koji se nalaze u ovim strateškim mapama predstavljaju ono što se smatra ključnim varijablama za postizanje uspjeha. (Niven P., 2014., str. 313) Prva razina kaskadiranja se pojavljuje kada poslovne jedinice razmatraju strateške mape visokih razina. Prema Nivenu, svaka si poslovna jedinica treba postaviti pitanje kako neka poslovna jedinica može utjecati na ciljeve i gdje leže odgovori. (Niven P., 2014., str. 313) Kada poslovne jedinice razviju strateške mape i Balanced Scorecard kartice, odjeli ispod njih su spremni preuzeti dio procesa. Individualni odjeli će razmatrati te strateške mape i Scorecarde poslovne jedinice kojoj oni odgovaraju i odrediti na koje od ciljeva oni utječu. Kada se formira strateška mapa, onda se razvijaju mjere performansi koje potvrđuju njihov uspjeh. (Niven P., 2014., str. 314) Balanced

Scorecard najviše razine identificira ključne ciljeve i mjere uspjeha koje su utkane zajedno u niz uzročno-posljedičnih veza u svrhu prenošenja strategije na niže razine kompanije. Apsolutno je imperativno da svatko u organizaciji razumije strateški značaj ključnih elemenata prije nego što se krene u stvaranje individualnih Balanced Scorecarda. (Niven P., 2006., str. 204) To je posebice točno za one individualce koji nose odgovornost vođenja razvoja Scorecarda na nižim razinama organizacije. Ako ti individualci ne posjeduju detaljna znanja o ciljevima i mjerama viših razina, bit će im teško konstruirati Scorecarde koji su istinski usklađeni s višim ciljevima organizacije. (Niven P., 2006., str. 204)

Prilikom razvoja Balanced Scorecarda za različite razine organizacije, ne treba očekivati da će svaka grupa utjecati na svaki cilj i mjeru koja se pojavljuje u Scorecardu najviših razina. Organizacije derviraju vrijednost kombiniranjem potpuno različitih vještina svih zaposlenika unutar svake funkcije i svaka grupa će se točno fokusirati na ciljeve i mjere nad kojima bi mogli vršiti utjecaj. Najveća korist procesa kaskadiranja je promatranje kreativnoga procvata kroz organizaciju kako grupe počinju razmišljati o tome kako bi mogle utjecati na organizacijske ciljeve. (Niven P., 2006., str. 207) Dovođenje Balanced Scorecarda na individualnu razinu može donijeti jako puno koristi i razumijevanja o ciljevima i mjerama za zaposlenike. Na taj se način odgovara na pitanja koje će perspektive zaposlenici koristiti. Međutim, problem može nastati ako kaskadiranje nije dobro provedeno, ako mjere i perspektive nisu usklađene, što dovodi do konfuzije u organizaciji. Niven smatra da tijekom procesa kaskadiranja, potrebno je postaviti okviran broj mjera i performansi koje će se koristiti jer kaskadiranje može generirati preko stotinu mjera performansi. (Niven P., 2005., str. 130) Neke će organizacije tražiti poslovne jedinice i odjele da koriste iste ciljeve, kao i one koje su korištene u organizacijskom Scorecardu. Cilj je poticati uniformnost i konzistentnost kroz kompaniju. Mogući nedostatak je ograničavanje kreativnosti grupa budući da one determiniraju kako one mogu najbolje utjecati na organizacijske ciljeve i mjere. Kao kompromis, organizacije ponekad nameću ograničeni broj traženih ciljeva svih grupa, dok ujedino uključuju podijeljene ciljeve u međuzavisnim grupama i dozvoljavaju jedinstvene ciljeve. (Niven P., 2005., str. 130)

Slika 2: Proces kaskadiranja kroz organizaciju



Izvor: Izradio autor

Prema Nivenu, kaskadiranje do zaposlenika može eliminirati ili uvelike olakšati mnoge probleme koji se nalaze u procesima mjerenja performansi. (Niven P., 2014., str. 318) Čak u onim organizacijama koje su razvile Balanced Scorecard, veliki problemi usklađivanja mogu spriječiti njihovu želju da nadmaše suparnike. Neki se ljudi slažu s mišlju da je Balanced Scorecard ekskluzivna domena viših timova menadžera. Zaposlenici nižih razina su slobodni pogledati mjere u Scorecardu, čak i učiti iz njih, ali njihove performanse mogu biti praćene drugim sistemima, kao pregled procesa performansi. (Niven P., 2006., str. 200) Svi zaposlenici trebaju priliku za demonstriranje kako njihovi specifični zadaci čine razlike i pomažu kompaniji u ispunjavanju strateških ciljeva. Najbolji je način to učiniti kaskadanjem Balanced Scorecarda – dovođenjem do nižih razina u kompaniji – pruža se način za sve zaposlenike kako se njihove dnevne akcije povezuju s visokim težnjama privezanim u strateškim planovima. (Niven P., 2006., str. 201) Za zaposlenike strategija nije više nedovoljno shvaćena teza koju je formulirao viši menadžment, već je transformirana u specifične ciljeve i mjere koje trebaju postići u svrhu ostvarivanja značajnoga doprinosa uspjehu. (Niven P., 2006., str. 201)

Prilikom razmatranja kaskadiranja Balanced Scorecarda, prema Nivenu, valja obratiti pažnju na sljedeće elemente. (Niven P., 2005., str. 136):

- **dosljednost principima kaskadiranja** – jednostavna prva dijagnostika koja osigurava da Scorecardi prate pravila koja su postavljena prilikom stvaranja načela kaskadiranja

- **traženje utjecajnih ciljeva** – stvaranje usklađivanja je glavni cilj kaskadiranje, i nadalje svi kaskadirani Scorecardi bi trebali sadržavati ciljeve i mjere koji će utjecati na sljedeći Scorecard u lancu
- **odgovarajući broj ciljeva i mjera** – posebice za velike organizacije, kaskadiranje može brzo iznjedrili stotine ili, zahvaljujući dolasku sofisticiranih sistemskih softwarea, čak tisuće mjera performansi, a jedan od ključeva BSC-a je fokus
- **prikladni ciljevi** – postavljanje prikladnih ciljeva zahtjeva pažljivu procjenu kada se uzme u obzir okolina, trenutne performanse, buduća očekivanja i sl. Treba osigurati da ciljevi koji se pojavljuju u kaskadiranome Scorecardu reflektiraju zdravu ravnotežu između inspirativnih izazova i praktične realnosti
- **osiguravanje obuhvata ciljeva** – organizacijski Scorecard sadrži ciljeve i mjere, direktno izvedene iz strategije koja se koristi za mjerenje uspjeha. Uzimajući u obzir važnost u izvršenju strategije, imperativno je da se kaskadirani Scorecardi, kada se ispituju na makro razini, pružaju obuhvat svih ciljeva
- **mješavina lag i lead indikatora** – kaskadirani scorecardi se ne smiju ekskluzivno oslanjati bilo na lead ili lag indikatore, već pružiti robusni miks lag i lead indikatora, te kada su oni spareni, pomažu poslovnoj jedinici u postizanju ciljeva

Ne samo da proces kaskadiranja usklađuje akcije zaposlenika sa strategijom, već se konzistentno spominje kao ključni faktor uspjeha programa Balanced Scorecarda. Zapravo, Kaplan i Norton su otkrili da najveći razmak između Balanced Scorecard Hall of Fame organizacija i svih ostalih se pojavljuje u usklađivanju organizacija prema strategiji: „To pokazuje da efektivno organizacijsko usklađivanje, dok je u isto vrijeme teško postići, je vjerojatno najveća dobit menadžerskih praksi.“ Uspješni provoditelji Scorecarda znaju da da se oni na prvoj liniji moraju suočiti i koristiti ovaj alat ako žele postići maksimalnu efektivnost. (Niven P., 2006., str. 201) Prema Nivenu, srž kaskadiranja Balanced Scorecarda prema nižim razinama počiva na utjecaju, tj. mogućnosti da se stvori utjecaj. (Niven P., 2006., str. 218)

3. STRUKTURA I SASTAVNICE BALANCED SCORECARDA

U razvijanju elemenata modela Balanced Scorecard prvo treba definirati viziju, misiju i strategiju organizacije jer se pokazatelji u četiri perspektive mjerenja postignuća biraju tako da osiguravaju ostvarenje vizije, misije i strateških ciljeva organizacije. (Prša-Krunić D., Lutilsky-Dražić I., 2013., str. 16-17) Definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije temelj je na kojemu menadžment može tražiti načine kako, kojim metodama i kojim resursima ih ostvariti. U tu svrhu pristupa traženju one strateške solucije koja će o tome najbolje odgovoriti. (Buble M., 2006., str. 125.) Metodologija Balanced Scorecarda zahtjeva definiranje vizije, misije i strategije za organizaciju. To osigurava da mjere performansi razvijene u svakoj perspektivi podržavaju ostvarenja strateških ciljeva organizacije. Ključ je prvo identificirati gdje organizacija želi biti u budućnosti i potom definirati viziju koja će se činiti pomalo van dosega. Na ovaj način, kako Kaplan i Norton tvrde, menadžeri imaju instrumentarij koji trebaju za navođenje prema budućem kompetitivnom uspjehu. (Keyes J. 2005. str. 29)

Sljedeće, krucijalno je identificirati što organizacija mora dobro uraditi da bi postigla definiranu viziju. Za svaki cilj koji mora biti dobro izveden, nužno je identificirati mjere i postaviti ciljeve koji obuhvaćaju razuman vremenski period (od 3 do 5 godina). Iako to zvuči jednostavno, mnoge varijable zapravo utječu na to koliko će dugo ova izvedba trajati. Prva, i najznačajnija, varijabla je koliko ljudi je zaposleno u organizaciji i krajnost u kojoj će oni biti uključeni u definiranju vizije, misije, mjera i ciljeva. (Keyes J. 2005. str. 29)

Balanced Scorecard prevodi viziju, misiju i ciljeve organizacije u set mjera performansi koje su distribuirane kroz četiri perspektive: financijsku perspektivu, perspektivu klijenta, perspektivnu internih poslovnih procesa i perspektivu učenja i razvoja. Neki se ciljevi održavaju kako bi mjerili organizacijski razvoj prema postizanju vizije, misije i ciljeva. Ostali ciljevi se održavaju da bi mjerili dugoročne tzv. *drivere* uspjeha. Prilikom stvaranja mjera performansi, važno je osigurati da one direktno povezuju stratešku viziju organizacije. Mjere moraju biti fokusirane na rezultate koje su nužne da bi se ostvarila vizija, ciljevi i strateški plan. (Keyes J. 2005. str. 30)

3.1. Definiranje vizije, misije, strategije i ciljeva organizacije

Vizija obično označuje predodžbu odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta označuje sliku budućega stanja organizacije, mentalnu sliku moguće ili poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što organizacija želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika

u određenom stanju. To je pretpostavka o određenom budućem vremenskom razdoblju prema kojoj se testiraju sadašnje odluke. Vizija je kriterij koji osigurava uporište u budućoj stvarnosti za ocjenu akcija koje organizacija treba razmotriti i poduzeti. (Buble M., 2006., str. 121.)

Vizija pomaže menadžmentu sagledati položaj organizacije u budućnosti te da se već sada počne pripremati za tu budućnost. Vizija organizacije potrebna je svim zaposlenicima kako bi ju mogli slijediti – oni time znaju smjer kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji onamo vode. Suvremena organizacija teži k definiranju zajedničke vizije, a to znači one vizije koja nije nastala u kabinetu menadžmenta ili neke stručne službe već rezultira iz spoznaje svih zaposlenika. Tako definirana vizija je jamstvo da će zaposlenici težiti njezinu ostvarenju s obzirom na to da je ona rezultat njihova napora. (Buble M., 2006., str. 121.) Prema Nivenu, Balanced Scorecard pruža jasan fokus djelovanja organizacije i svi potencijalni problemi, koji mogu nastati zbog pogrešne vizije, su signifikantni i ne smiju biti zanemareni. Dobro konstruiran Balanced Scorecard može stimulirati bihevioralne promjene u organizaciji. Organizacije trebaju imati jasnu spoznaju o promjenama koje žele provesti i poticati. (Niven P. 2014.)

Svaka organizacija postoji da bi nešto postigla u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju organizacije. Misija ili svrha označuje, dakle, osnovnu funkciju ili zadaću organizacije, koja se razlikuje od organizacije do organizacije. Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja organizacija. Dobro definirana organizacija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj organizacije neće ići u smjeru u kojem ono treba ići – razvoj će biti slučajan. (Buble M., 2006., str. 122.) Misija se također reflektira na motivaciju zaposlenika organizacije, a posebice u privatnome sektoru koji je pod enormnim utjecajem *shareholdera*. Misija im pruža logičku podlogu za postojanje organizacije i pozicionira organizaciju, kao takvu, iznad interesa *shareholdera* koji imaju najveću korist. (Niven. P. 2014.) Na početku postojanja organizacije njegova misija je obično jasna. Međutim, s vremenom, kako se organizacija mijenja, njegova misija može zahtijevati preispitivanje zato što je u novim uvjetima postala nejasna ili neprimjerena. Definiranje misije je inicijalna faza u razvoju strategije. (Buble M., 2006., str. 123.)

Misija mora sadržavati razlog zbog kojega organizacija postoji. Taj razlog može biti veoma različito koncipiran, čak i za istorodne organizacije. Misija je iskaz onoga čime će se

organizacija baviti, pa je stoga i logično što se iskazuje putem dvaju temeljnih pitanja (Buble M., 2006., str 123.):

1. Što je naša svrha?
2. Koja vrsta organizacije želimo biti?

Balanced Scorecard nije dizajniran kako bi djelovao kao izolirani menadžerski alat; točnije, dio je integriranog pristupa koji razmatra organizaciju i pruža joj sredstva za procjenu ukupnoga uspjeha. Scorecard dekodira misiju, viziju i strategiju u ciljeve performansi i mjere u svakoj od četiri perspektive. To je jedna od najvećih koristi Scorecarda. (Niven. P. 2014. str. 104.)

Prema Bubleu, ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te tijekom tridesetih i četrdesetih godina dvadesetoga stoljeća razvili strateški pristup po kojemu se poslovanje organizacije više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima, već se treba temeljiti i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina. (Buble M., 2006., str. 106.)

U tome se kontekstu daju već prve definicije po kojima strategija označuje način kako se trebaju rabiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Drugim riječima, strategija daje odgovore na pitanja (Buble M., 2006., str. 106.)

- Kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se pojavljuje organizacija u smislu zadovoljena potreba kupaca?
- Kako pozicionirati organizaciju i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio organizacije?

Od samoga začetka, pojam Balanced Scorecarda je nedjeljivo vezan uz pojam strategija. Neupitna je činjenica da je Balanced Scorecard dizajniran za prevođenje i ultimativno izvršavanje strategije organizacije. Shodno tome, za svaku organizaciju koja je odlučila implementirati Balanced Scorecard, postoji pretpostavka da strategija zapravo postoji i da je u dostatnom stanju spremnosti služiti kao ključni sirovi materijal za Balanced Scorecard sistem. (Niven P. 2014. str., 113.) U srži svaki Balanced Scorecard 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 Balanced Scorecarda. Također treba utvrditi kako resursi predstavljaju ključnu ulogu u djelovanju strategije. (Hannabarger C., Buchman F., Economy P., 2007.) Balanced Scorecard je alat za provedbu strategije, a ne za njezino stvaranje. Zato strategija mora biti definirana prije same provedbe. Mnoge organizacije, misleći kako se obje stvari mogu napraviti paralelno, nailaze na problem u ovom dijelu jer ulaze nespremna u sam projekt implementacije. Zato je važno istaknuti kako organizacija mora najprije definirati strategiju, viziju, misiju i ciljeve, a tek onda, pomoću Balanced Scorecarda, omogućiti organizaciji da živi tu strategiju. (Podrug N., Vrdoljak-Raguž I., Pavković, I., 2012., str. 700.)

Da bi se strategija povezala s perspektivama Balanced Scorecarda, treba ispuniti sljedeće kriterije (Hannabarger C., Buchman F., Economy P., 2007.):

- Definiranje vizije, misije i načela vođenja organizacije
- Definiranje dugoročnih strategija i ciljeva koji su bazirani na strateškome analiziranju i planiranju
- Razvoj strateških mapa, operativnih i taktičkih planova i ciljeva analiza te planiranja
- Razvoj Balanced Scorecarda
- Implementacija planova, mjerenje i nadzora razvoja i unaprjeđenje scorecarda
- Korigiranje strategija, planova i taktika koje su nužne za uspjeh

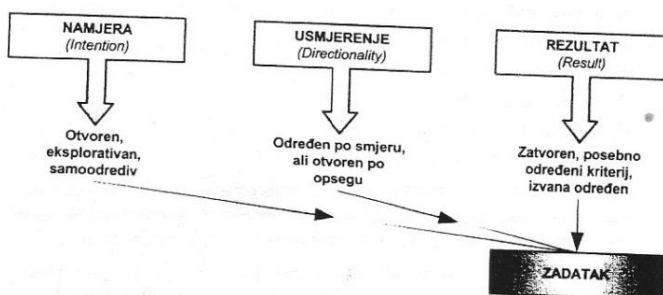
Balanced Scorecard pruža tri elementa koja su ključna za strateško učenje. Prvo, razjašnjava viziju organizacije, jasno definirajući i operacijske uvjete rezultata koje organizacija pokušava postići. Scorecard prenosi holistički model koji povezuje s ciljevima poslovnih jedinica. Drugo, Scorecard pruža krucijalni strateški sistem povratnih informacija. Poslovna strategija se može promatrati kao set hipoteza s uzročno-posljedičnim vezama. Strateški sistem povratnih informacija bi morao testirati, provjeravati i modificirati hipoteze pridružene strategijama poslovne jedinice. Treće, Scorecard omogućava pregled strategije što je ključ strateškoga učenja. Balanced Scorecard, sa svojim specifikacijama usputnih veza između tzv. *performance drivera* i ciljeva, omogućava organizacijskim i poslovnim jedinicama da koriste periodično zasjedanje za evaluiranje valjanosti strategije jedinice i kvalitetu izvedbe. (Kaplan R., Norton D., 2007., str., 11-13)

Balanced Scorecard omogućava organizaciji da uskladi menadžerske procese i fokusira cjelokupnu organizaciju na implementaciju dugoročne strategije. Bez Balanced Scorecarda,

većina organizacija su u nemogućnosti ostvariti sličnu konzistentnost vizije i akcije kada pokušavaju promijeniti smjer i uvesti nove strategije i procese. Balanced Scorecard pruža okvir za upravljanje implementacijom strategije, pri tom znajući da sama se sama strategija razvija u skladu s promjenama u organizaciji, tržištu i tehnološkom okruženju. (Kaplan R., Norton D., 2007., str., 14) Balanced Scorecard pruža moćan okvir za organizacije, a u svrhu opisivanja i implementacije njihovih strategija. Strateški fokusirana organizacija, ipak, zahtijeva više od toga da svaka strateška poslovna jedinica koristi svoj vlastiti Scorecard kako bi se upravljalo strategijom. Za maksimalnu efektivnost, strategije i Scorecardi svih poslovnih jedinica moraju biti međusobno povezani i usklađeni. (Kaplan R., Norton D., 2000., str. 161)

Postoje različite definicije cilja organizacije od kojih je svakako važna ona koju navodi Newman, koji razlikuje tri vrste ciljeva, kako je prikazano na slici 23. (Buble, M. 2006., str. 123.)

Slika 3: Prikaz konceptijskih ciljeva



Izvor: Buble M., Osnove menadžmenta, 2006., str. 124

Prvi pojam, *intention*, namjera, jest otvoren, eksplorativan i samoodrediv te se ne izvodi ni iz kakva višeg pojma. Pokazuje razloge zbog kojih organizacija postoji ili koja mu je zadaća. Drugi pojam, *directionality*, usmjerenje, definira smjer cilja, ali ne definira opseg cilja, odnosno definira pravac akcije, ali ne određuje njezin domašaj pa je stoga samo neka vrsta putokaza. Omogućuje razgraničenje između onoga što treba postići i onoga što je sada, ali ne daje odgovor na pitanje koliko. Treći pojam, *result*, rezultat, definira rezultat koji se želi postići pa je stoga zatvoren i izvana određen uporabom odgovarajućih kriterija. Tako definiran cilj omogućuje racionalno određivanje potrebnih resursa i akcija te oblikovanje organizacijske strukture i mjera koje treba kreirati. Na temelju ovako definiranoga cilja vrlo je lako definirati ukupne i pojedinačne zadaće organizacije. U navedenom kontekstu cilj se definira kao rezultat koji se želi postići; to je željeno buduće stanje koje se očekuje da će organizacija ostvariti u određenome razdoblju. (Buble, M., 2006., str. 124.)

Prema tome, ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti – oni iskazuju što organizacija treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mijenjati tijekom ostvarivanja. Ostvarivanjem ciljeva organizacija ostvaruje svoju misiju. (Buble, M., 2006., str. 124.) Strateški ciljevi predstavljaju detaljniju razradu strateških odrenica vizije, moraju poštovati misiju sustav, moraju biti globalni (strateški prioriteti) i pojedinačni, a njihovo definiranje se treba temeljiti na razvojnom modelu. Oni obuhvaćaju sve relevantne zatatke, koje menadžment u suradnji s cijelim kolektivom treba ostvariti od momenta postavljanja vizije do njezinoga donošenja. Naglasak je na sistemskom pristupu, odn. na identificiranju uzročno-posljedičnih veza između izabranih ciljeva, čijim se ostvarenjem dolazi do očekivanih rezultata. Ciljevi moraju biti mjerljivi, razumni, poticajni i ostvarivi. Oni osiguravaju menadžmentu da sustavnu prati razinu umaprjeđenja, a u odnosu na u izvješću definirana i očekivana konačna postignuća. (Gulin....)

Na prirodu procesa određivanja i izbora ciljeva, vrstu i načina njihova razvoja i načina utvrđivanja njihovoga prioriteta utječu tri temeljna faktor, i to: (1) područje djelovanja organizacije,(2) postojeća strategija i ekonomski položaj organizacije u odnosu na dosadašnji rast, 3 snaga nastupa i ciljevi pojedinih menadžera i dioničara. (Mencer I. 1997. str. 26.)

Neka od područja u kojima organizacija može uspostaviti svoje ciljeve jesu (Buble, M., 2006., str. 125.):

- **profitabilnost** (neto profit)
- **efikasnost** (niski troškovi, itd.)
- **rast** (ukupne aktive, prodaje, itd.)
- **bogatstvo dioničara** (dividende plus aprecijacija cijene dionica)
- **korištenje resursa** (ROE ili ROI)
- **reputacija** (smatrati se *top* organizacijom)
- **doprinos zaposlenima** (sigurnost zaposlenja, plaće, različitost)
- **doprinos društvu** (plaćanje poreza, sudjelovanje u dobrotvornim akcijama, osiguranje potrebnih proizvoda i usluga)
- **vodstvo na tržištu** (podjela tržišta)
- **vodstvo u tehnologiji** (inovativnost, kreativnost)
- **preživljavanje** (izbjegavanje bankrota)

- **osnovne potrebe vrhovnoga menadžmenta** (korištenje organizacije za osobne svrhe, kao što je osiguranje poslova za rodbinu)

3.2. Perspektive i mjere pokazatelja

Cilj bilo kojega mjerenja performansi jest unaprjeđenje performansi organizacije. Organizacija ne može upravljati onim što ne može mjeriti. Prema tome, za svaku je organizaciju mjerenje aktivnosti važno da bi se determinirale snage i slabosti u njezinim operacijama. (Salem A.M., 2012., str.1.) Jezgru konstrukcije modela Balanced Scorecard čini definiranje vizije, misije i strategije poslovnoga subjekta na temelju kojih se definiraju planovi, zadaci, mjerila i budžeti u četiri sljedeće perspektive (Dražić Lutilsky I., Perčević H., 2007. str.40):

1. financijska perspektiva
2. perspektiva kupaca
3. perspektiva internoga poslovnog procesa
4. perspektiva usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih

Za razvijanje i oblikovanje neophodno je odabrati i definirati glavne pokazatelje pomoću kojih se mjere aktivnosti za sve četiri perspektive promatranja, odnosno za sva četiri područja (Dražić Lutilsky I., Perčević H. 2007., str.40):

1. financijski pokazatelji
2. pokazatelji vrijednosti za kupce
3. pokazatelji kvalitete i kvantitete internoga procesa
4. pokazatelji usavršavanja i rasta efektivne snage zaposlenih

Balanced Scorecard bi trebao uključivati mjere financijskih performansi, odnosa s gostima, internih poslovnih procesa i organizacijskoga učenja i rasta. Neke od specifičnih mjera izabrane za svaku stratešku poslovnu jedinicu u organizaciji će se vjerojatno razlikovati od onih kod ostalih poslovnih jedinica, jer perspektive bi se trebale kreirati prema posebnim ciljevima i strategijama poslovnih jedinica. Financijska perspektiva može uključivati tradicionalne mjere kao povrat na imovinu, neto dohodak i sl., ali Kaplan i Norton zagovaraju mjere koje su posebice relevantne za poslovne jedinice (npr. prihodi po zaposleniku za prodajnu jedinicu ili istraživanje i razvoj troškova/prodaje za farmaceutsku diviziju). Perspektive koje se odnose na klijente uključuju rezultate anketa klijenata, prodaja stalnim gostima i profitabilnost klijenata. Interni poslovni proces mjeri poseban odnos operacijskih procesa poslovnih jedinica. Za perspektivu učenja i razvoja je najteže pronaći adekvatne mjere koje bi jasno kvantificirale ovaj

proces. Najčešće se koriste mjere sposobnosti zaposlenika, sposobnosti informacijskoga sistema i motivacija te ovlaštenje zaposlenika. (Gascho M., Salterio, S., 2000.)

Mjere performansi se koriste za praćenje i evaluaciju progresa svakoga od ciljeva koji se pojavljuje u strateškim mapama. Mjere koje se nalaze u srži Balanced Scorecard sistema, pokreću željene akcije, pružajući svim zaposlenicima vodič kako oni mogu doprinijeti organizacijskom uspjehu i opskrbljuju menadžment s alatom za određivanje sveukupnoga napretka u njihovim strateškim agendama. (Niven P. 2005., str. 93) Niven mjere performansi definira kao standarde koji se koriste za evaluaciju i komunikaciju performansi nasuprot očekivanih rezultata. Znajući što treba mjeriti i kako treba mjeriti čini komplicirano poslovanje jednostavnijim. Ako su organizacije spremne učiti i podatke promatrati na pravi način, organizacije će jasnije razjašnjavati i rješavati probleme s kojima se suočavaju. Prema Nivenu, brojevi u mjerama performansi su ti koji otklanjaju sve konfuzije i kontradiktornosti. (Niven P. 2014.)

Nisu sve mjere performansi jednako kreirane. Efektivna metrika pruža usmjerenje, usklađivanje zaposlenika, osigurava odgovornost, unaprjeđuje donošenje odluka i služi kao baza za odluke o alokaciji resursa. Nekoliko obilježja efektivnih mjera performansi su (Niven P. 2014.):

- **povezanost sa strategijom**
- **kvantitativnost**
- **dostupnost**
- **učestala aktualiziranost**
- **uravnoteženost**
- **relevantnost**
- **mješavina tzv. lag i lead indikatora**
- **jednostavnost**

Za početak izvještavanja mjera, nužno je precizirati formule i izvore podataka koji moraju biti jasno identificirani, te ciljeve i inicijative za budućnost. Kalkulacije i specifikacije o podacima imaju sljedeća obilježja (Niven P. 2005.):

- **formula** – elementi formula trebaju biti jasno specificirani za kalkulacije mjera performansi

- **izvor podataka** – svaka mjera odnekud mora biti izvedena, primjerice iz menadžerskih izvještaja, izvještaja dobavljača, glavne knjige, baza podataka klijenata i dr. Pristup pružanja podataka treba biti rigorozno detaljan.
- **kvaliteta podataka** – svi podatci, koji su proizvedeni iz izvora sistema i pristupačni su, smatraju se dobrima. U svrhu pragmatičnosti, nužno je znati koje mjere performansi predstavljaju problem prilikom izvještavanja i kako te probleme otkloniti. Znajući unaprijed što se može očekivati, organizacija može razviti strategije koje osiguravaju točnu i pravovremenu opskrbu podataka
- **osnovica** – korisnici Balanced Scorecarda imaju interes u trenutnu razinu performansi svih mjera
- **targeti** – veliki broj mjera ima svoje tzv. *targete*, primjerice povrat na kapital (ROE) od 15%. Oni se mogu podijeliti po vremenskim razdobljima, ali poželjno ih je što učestalije pratiti
- **logička podloga tzv. targeta** - logička podloga omogućava korisnicima uvid u definiranje *targeta*. Logička podloga može biti bazirana na planiranju izvršnih menadžera, povijesnim rezultatima i sl.
- **inicijative** – Scorecard pruža priliku evaluiranja inicijativa u kontekstu strateškoga značaja. Ako inicijative ne mogu biti povezane sa strateškim postignućima, organizacija treba revidirati projekte u koje ulaže

Temeljni cilj odabira konkretnih pokazatelja za BSC model jest utvrditi pokazatelj koji najbolje izražava značenje strategije. Budući da je svaka strategija jedinstvena i svaki bi BSC model trebao biti jedinstven i sadržavati nekoliko jedinstvenih mjera. Iako se velika većina BSC modela u velikoj mjeri oslanja na pokazatelje ključnih rezultata, tehnika definiranja pokazatelja za BSC model temelji se na tzv. *value driverima*. To su pokazatelji koji omogućuju postizanje pokazatelja ključnih rezultata. Pogotovo, pokazatelji u jednoj organizaciji ne mogu biti primjenjivi na sve organizacije iz iste grane industrije. Svaka bi organizacija trebala sastaviti svoje vlastite pokazatelje koji definiraju misiju, viziju, strategiju i ciljeve organizacije. (Lutilsky-Dražić I., Perčević H., 2007. str. 42)

Pretpostavka da postoji uzročno-posljedična veza među perspektivama je ključna jer omogućava mjerama u nefinancijskim područjima da budu korištene za predviđanje budućih financijskih performansi. Od tuda je pretpostavka da financijske mjere govore o prošlim performansama, dok su nefinancijske mjere tzv. *driveri* budućih performansi. Valjanost modela

se oslanja, doduše, na pretpostavci da uzročno-posljedična veza postoji među područjima predloženih mjera. (Norreklit H. 2000., str. 68.) Prema Norreklit, 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. (Norreklit H., 2000.) Prema XY, proces učenja i rasta unaprjeđuje interni poslovni proces, interni poslovni procesi unaprjeđuju zadovoljstvo kupca, a zadovoljstvo kupca prema poboljšanim financijskim performansama. (Epstein M., Jones J., Birchard B., 2000.)

Keyes ističe nekoliko karakteristika koje se moraju ostvariti da bi mjere performansi bile uspješne (Keyes J., 2005., str. 5-6):

- **konceptualni okvir je nužan za mjere performansi i sistem menadžmenta.** Svaka organizacija, nebitno koje je vrste, treba jasan i kohezivan okvir mjera performansi koje su razumljive na svim razinama organizacije i da pruža potporu ciljevima i prikuplja rezultate
- **efektivna interne i eksterne komunikacije su ključevi uspješnoga mjerenja performansi.** Efektivna komunikacija sa zaposlenicima, vlasnika organizacije, klijenata i drugih *stakeholdera* je vitalan za uspješan razvoj i implementaciju mjera performansi i menadžerskoga sistema
- **odgovornost za rezultate mora biti jasno dodijeljena i dobro razumljiva.** Organizacije visokih performansi jasno identificiraju što je nužno za determiniranje uspjeha i osiguravaju da svi menadžeri i zaposlenici znaju za što su odgovorni za postizanje organizacijskih uspjeha
- **mjere performansi pružaju razumijevanje za donositelje odluka, ne samo skup podataka.**
- **kompensacije, nagrade i priznanje bi trebali biti povezani s mjerama performansi.** Evaluacije performansi i nagrade bi trebale biti vezane sa specifičnim mjerama uspjeha, povezivajući financijske i nefinancijske poticaje direktno s performansama. Takva poveznica šalje jasnu i jednoznačnu poruku organizaciji o tome što je važno.
- **mjere performansi bi trebale biti pozitivne, a ne kažnjavajuće.** Najuspješniji sistemi mjerenja performansi nisu sistemi stjecanja, već sistemi učenja koji pomažu organizaciji identificirati što funkcionira – i što ne funkcionira – tako da

se s tim nastavi i poboljša ono što funkcionira i popravi ili zamijeni ono što ne funkcionira

- **rezultati i napredak prema programu angažiranja trebali bi biti otvoreno dijeljeni sa zaposlenicima, klijentima i stakeholderima.**

Svaka perspektiva ne mora imati isti broj mjera. Dok je istina da bi Scorecard, koji se nalazi daleko van ravnoteže, predstavljao razlog za zabrinutost, puno organizacija trati vrijeme pokušavajući imati isti broj mjera za svaku perspektivu. Scorecard s 24 mjere ne mora biti podijeljen u 4 jednaka dijela. Ključ je interes izvršnih menadžera. Ako su izvršni menadžeri zainteresirani za 4 učeće i rastuće mjere, primjerice, nije nužno popunjati preostala dva mjesta s beznačajnim brojevima kako bi se broj mjera uravnotežio. (Smith R., 2007., str. 171) Niven tvrdi da, neovisno o veličini neke organizacije, broj mjera treba održavati na broju ne većem od 20. Balanced Scorecard bi trebao pružati pogled na prave tzv. *drive* uspjeha neke organizacije. Označavanje vitalnih mjera pomaže strateškome nadzoru organizacije, a opet ne dovodi u pitanje operacijsku i taktičku razinu. Niven također razmatra koncept oportunitenoga troška, a to su vrijeme i pozornost. Što se više mjera uvodi, veća je disperzija pozornosti i fokusiranja na raznorazne mjere, a ne na ono što je istinski bitno za izvršenje organizacijske strategije. (Niven P., 2014.)

3.2.1. Financijska perspektiva i mjere pokazatelja

Razvoj Balanced Scorecarda bi trebao poticati poslovne jedinice da povezuju financijske ciljeve s organizacijskom strategijom. Financijski ciljevi služe kao fokus za ciljeve i mjere u svim ostalim Scorecard perspektivama. Svaka izabrana mjera bi trebala biti dio uzročno-posljedičnih veza koje kulminiraju u poboljšanju financijskih performansi. Scorecard bi trebao ispričati priču strategije, počevši od dugoročnih financijskih ciljeva i povezujući ih sa sljedovima akcija koje moraju biti poduzete s financijskim procesima, klijentima, internim procesima i konačno zaposlenicima i sistemima koji izvršavaju dugoročne ekonomske performanse. (Kaplan R., Norton D. 1996., str. 47)

Financijska perspektiva pokazuje pridonosi li strategija organizacije poboljšanju financijskoga stanja organizacije, a rezultat je uspješnosti realizacije svih ostalih perspektiva. Financijska perspektiva svodi sva ostala mjerila na zajednički nazivnik vrijednosnoga izraza. Odabir financijskih mjera nije jednostavan, budući da ne postoji jedinstvena mjera koja u potpunosti može oslikati financijski rezultat. Financijska perspektiva organizacijskoga Scorecarda identificira financijske mjere koje koristi organizacija za evaluaciju uspjeha strategije. Ove su

mjere često specifične, ovisno o industriji. Primjerice, za hotele se mjeri prihod po raspoloživoj sobi. (Kaplan R., Norton D., 2006.) BSC navodi veliki broj mjera poput rasta prodaje, poslovnih prihoda, neto dobiti, bruto marže, doprinosa pokrića, novčanoga toka, zarade po dionici (EPS), ali i sofisticiranijih mjera kao što je EVA, ROIC, ROA i dr. Odabir financijskih mjera ovisi o izabranoj strategiji organizacije. Financijska perspektiva sa svojim sustavom mjerila i pokazatelja treba pokazati što će motivirati dioničare i ostale ulagače da ulože u organizaciju i zadrže dionice. (Belak, str. 317.) Za organizacije koje su u lovu za profitom, financijska perspektiva je ključna jer tjera na spoznaju i definiranje glavnih ključnih financijskih ciljeva koje organizacija mora postići. U ovim teškim vremenima poslovanja, novac se čini kao sve, ali financijska perspektiva pruža sljedeći posjetnik (Nair M., 2004. str. 22):

- glavni cilj poslovanja je stvaranje bogatstva, mjerenim serijom financijskih postignutih ciljeva
- svrha financijskih ciljeva je galvanizirati SBU-ove za upravljanjem performansi i stjecanje 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

Pretpostavka uspjeha BSC metode je u jasnoj definiciji vizije i ciljeva. Ciljevi moraju biti jasno postavljeni, poznati i razumljivi svim zaposlenicima, kako bi se oni mogli uključiti i poduprijeti njihovo ostvarenje, na način da se harmoniziraju financijski ciljevi svih SBU-ova, koji moraju biti u skladu sa strategijom sustava kao cjeline. (Gulin, str. 622-623) Razliku u odnosu na tradicionalne sustave mjerenja uspješnosti predstavlja činjenica da financijska perspektiva obuhvaća isključivo pokazatelje koji su povezani sa strategijom organizacije. Mora se naglasiti da nijedan Balanced Scorecard ne može biti primijenjen u cijelosti bez uključivanja financijske perspektive. Učinci u nefinancijskim perspektivama moraju rezultirati – i na kraju se ipak mjere – financijskim učinkom. Problem se javlja u slučaju nepovezivanja financijskih pokazatelja s individualnim učinkom zaposlenika i u tom slučaju sustav teško može zaživjeti. (Lončarević M., 2006., str. 101-102)

Financijske mjere predstavljaju ključne komponente Balanced Scorecarda. One nam prikazuju vodi li izvršenje strategije prema krajnjim rezultatima. Svaka organizacija može usmjeriti energiju i sposobnosti na unaprjeđenje zadovoljstva klijenata, kvalitetu, pravovremenu dostavu i dr., ali bez efekata na financijski povrat organizacije, sve ostale perspektive i mjere imaju

ograničenu vrijednost. (Niven P. 2006.) Financijske mjere se nalaze u bilancama, izvještajima o dohotku i drugim izvještajima koji su pretežito tzv. *lag* indikatori organizacije. Drugim riječima, oni objašnjavaju što se pojavilo, a ne što bi se moglo pojaviti. Većina informacija o prošlim prodajama, performansama proizvodnje, itd. su tzv. *lag* indikatori performansi jer oni objašnjavaju gdje se organizacija nalazila i kako je djelovala. (Nair M. 2004.) Financijske mjere se prezentiraju zajedno s vizijom, misijom i temeljnim vrijednostima povezanim sa *stakeholderima*. Uspješne financijske mjere mogu biti smatrane masivnim smanjenjem troškova, malenim odstupanjima od budžeta, promjene performansi u kratkome vremenu i povećani povrat na investicije. Ključni čimbenici uspjeha mogu povećati efektivnost organizacije. (Chitu A., Opris M.E., 2014. str. 62.)

Za uspješnu realizaciju ciljeva ove perspektive, koristi se instrumentarij strategijskoga računovodstva. Ona omogućuje da se ocjeni dostignuti stupanj realizacije postavljenih strateških ciljeva, koji operacionaliziraju viziju i strategiju, te daje vrijednosni izraz vremenskoj dimenziji elemenata definiranih strateškim planovima. Na taj se način osigurava osnovica za sustavnu kontrolu i evaluaciju rezultata, što znači da se rezultati svih perspektiva moraju promatrati u sustavu povratne veze. (Gulin, str. 623)

Hannabarger financijske ciljeve razlikuje hijerarhijski. Oni se dijele na strateške, operacijske i taktičke. Na strateškoj razini, financijski su ciljevi povezani s dugoročnim ciljevima, poput povećanja cijene dionica, povećanja dividendi i osiguravanja visokoga povrata na investicije. Financijske se mjere na strateškoj razini baziraju na fluktuaciji cijena dionica, prodora na tržište, prihodu, profitu i stopama koje su povezane s performansama, efektivnošću i budućim predviđanjima. Na operacijskoj razini financijski ciljevi su fokusirani na povećanje prihoda, smanjivanje troškova, povećanje marži i povećanju prihoda za proizvode ili usluge. Financijske mjere su bazirane na budžetu, troškovnom nadzoru, kvantiteti prodaje, efektivnosti osoblja i dr. Na taktičkoj razini, financijski su ciljevi specifični. Mjere se baziraju na posebnim proizvodima ili uslugama isporuke, pitanja kvalitete, troškovni nadzor, uštede i dr. (Hannabarger C., Buchman F., Economy P., 2007.)

Bitno je da tim stručnjaka, dobrih poznavatelja specifičnosti djelatnosti, izabere optimalan broj financijskih pokazatelja u duhu vizije i strateških ciljeva, na način da se isti povežu s nefinancijskim pokazateljima i prezentiraju na transparentan način u okviru jednostavne baze podataka. Kroz financijsku perspektivu moguće je uspješno ocijeniti ukupnu aktivnost glavnoga menadžmenta, ali i sposobnost da sustavno ocjenjuje sve sudionike unutar SBU i

sustava kao cjeline, prvenstveno kroz njihovu „sposobnost da više prodaju, a manje troše.“ Izbor mjera ovisi o izabranoj strategiji, obzirom da nije isti pristup uvjetima *low cost* strategija i strategije diferencijacije. Pored toga, izbor mjerila financijske perspektive ovisit će i o fazi životnoga ciklusa u kojoj se sustav nalazi, što nalaže korištenje metodološke osnove LCC (*life cycle costing*) metode. Temeljeno na teoriji poslovnih strategija, svaka SBU ima zadatak ostvariti ciljeve organizacije kao cjeline, ali pri tom može imati različiti pristup, što pojednostavljeno uključuje faze „rasta, održivosti i žetve.“ (Gulin, str. 623.) Postoje mnoge opcije za odabir financijskih mjera, ovisno o tome želi li organizacija povećati poslovanje ili održavati trenutne 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 tržišnoga udjela, profitabilnost novih proizvoda, rastući trendovi prihoda/prodaje, investicije te razmjer prihoda od novih proizvoda i usluga. (Hannabarger C., Buchman F., Economy P., 2007.)

Financijske je ciljeve potrebno promatrati po fazama životnoga ciklusa poslovne jedinice, a sam razvitak modela Balanced Scorecard mora pratiti kontinuirana suradnja između generalnoga direktora i direktora financija, jer pojedine strateške poslovne jedinice karakteriziraju potpuno različite faze životnoga ciklusa poslovanja, a sukladno s njima i financijski ciljevi. „Kreatori modela“ u svojim su stručnim radovima promatrali samo sljedeće tri faze životnoga ciklusa organizacije (Renko F., 2000., str. 1242):

1. faza rasta
2. faza održivosti
3. faza žetve

Rastuće organizacije su u ranom stadiju životnoga ciklusa. One imaju proizvode ili usluge sa značajnim potencijalom rasta. Za kapitalizaciju potencijala, moraju posvetiti značajne resurse za razvoj i potporu novih proizvoda i usluga. Organizacije u razvojnoj fazi možda zapravo djeluju s negativnim novčanim tokom i niskim trenutnim povratima na investirani kapital. Krajnji financijski cilj za organizacije u razvojnoj fazi biti će postotak rastućih stopa prihoda, rastućih stopa prodaje u ciljnim tržištima, potrošačkim segmentima i regijama. Vjerojatno će većina organizacija biti u fazi održivosti, u kojoj one još privlače investiranje i reinvestiranje, ali se od njih traži da ostvaruju izvrsne povrate na investirani kapital. Od ovih se organizacija očekuje da održavaju postojeći tržišni udio i da ga ponešto povećavaju od godine do godine.

Poslovne jedinice u fazi održivosti koristiti će financijske ciljeve koji su vezani uz profitabilnost. Ovaj cilj može biti izražen korištenjem mjera vezane uz računovodstvene dohotke, kao operativni dohodak i bruto marža. Neke će organizacije dosegnuti zrelu fazu njihova životnog ciklusa, gdje organizacija želi ubirati investicije učinjene u dvama ranijim stadijima. Ove organizacije više ne jamče značajne investicije – samo onoliko koliko je dovoljno za održavanje opreme i sposobnosti, ne za ekspanziju ili razvoj novih sposobnosti. Bilo koji investicijski projekt mora imati vrlo definiran i kratak period povrata. Glavni je cilj maksimizacija novčanoga tijeka prema organizaciji. Sveukupni financijski ciljevi organizacija za fazu žetve su operativni novčani tijek i smanjenja zahtjeva radnoga kapitala. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 48 - 49)

Prema Kaplanu i Nortonu, za svaku od strategija rasta, održivosti i žetve postoje tri financijska elementa koji utječu na poslovnu strategiju, a to su (Kaplan R. Norton D. 1996.):

- rast prihoda i proširenje asortimana
- smanjenje troškova i povećanje produktivnosti
- uporaba imovine i investicijske strategije

Kaplan i Norton za element rasta prihoda i proširenje asortimana navode strategije uvođenja novih proizvoda i usluga, nove linije proizvoda, novih potrošača i tržišta, novih odnosa s drugim kompanijama i novu cjenovnu strategiju. Elementi rasta prihoda i proširenja asortimana se koriste u fazi rasta i fazi žetve. (Kaplan R., Norton D.1996.) U fazi rasta naglasak je na ekspanziji postojećih ili na ponudi potpuno novih proizvoda ili usluga. U fazi održivosti porast prihoda je jednostavnije ostvariti pronalaženjem novih područja primjene za postojeće proizvode ili usluge, nego razvitkom potpuno novih proizvoda ili usluga. U fazi zrelosti porast prihoda može se ostvariti povećanjem cijena proizvoda ili usluga tamo gdje prihodi ne pokrivaju troškove. Profitabilnost po proizvodu ili usluzi i komitentu ili postotak neprofitabilnih proizvoda ili usluga i komitenata ukazuju na uspješnost ili neispravnost prijašnjih strategija određivanja cijena. (Renko F., 2000., str. 1243.)

Za element smanjenja troškova i rasta produktivnosti koristi se strategija povećanja produktivnosti prihoda, smanjenje jediničnih troškova, unaprjeđenja distribucijskih kanala i smanjenje operativnih troškova. (Kaplan R., Norton D., 1996.) Poslovne jedinice u fazi rasta neće se orijentirati na smanjenje troškova jer to može znatno umanjiti njihovu fleksibilnost prijeko potrebnu prilikom uvođenja novih proizvoda ili usluga na nova tržišta. Zato bi taj cilj trebalo usmjeriti na prihod po zaposlenom, odnosno na praćenje povećanja broja prodanih

proizvoda ili usluga po svakom komitentu što povećava proizvodnost zaposlenih. U fazi zadržavanja postojećeg opsega poslovanja većoj će profitabilnosti i omjeru povrata na investicije pridonijeti ostvarivanje konkurentne razine troškova, poboljšanje operativnih marži i praćenje indirektnih troškova. (Renko F., 2000., str. 1243)

Za element uporabe imovine i investicijske strategije koristi se tzv. *cash-to-cash* ciklus, unaprjeđenje uporabe imovine, ROCE i ROI. U sljedećoj se tablici nalazi prikaz nekih od mjera koje se koriste za određene financijske elemente i strategije poslovne jedinice (Kaplan R., Norton D., 1996.):

Tablica 1: Prikaz strateških tema unutar financijske perspektive

Strateške teme				
Strategija poslovne jedinice	Rast prihoda i proširenje asortimana		Smanjenje troškova i povećanje produktivnosti	Korištenje imovine
	Rast	<ul style="list-style-type: none"> - Rast prodaje po segmentima - Postotak prihoda novih proizvoda usluga i proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> - Prihod po zaposleniku 	<ul style="list-style-type: none"> - Investicije - R&D
	Održivost	<ul style="list-style-type: none"> - Udio ciljnih klijenata - <i>Cross-selling</i> - Profitabilnost po klijentima i proizvodima 	<ul style="list-style-type: none"> - Troškovi nasuprot konkurenciji - Mjere smanjenja troškova - Indirektni troškovi 	<ul style="list-style-type: none"> - Mjere za radni kapital - ROCE - Mjere korištenja imovine
	Žetva	<ul style="list-style-type: none"> - Profitabilnost po klijentima i proizvodima - Postotak <i>neporfitabilnih</i> klijenata 	<ul style="list-style-type: none"> - Jedinični troškovi po outputu ili transakciji 	<ul style="list-style-type: none"> - Povrat novca

Izvor: Kaplan R., Norton D., 1996., str.52

Kvaliteta informacija koje može osigurati ova perspektiva, prvenstveno ovisi o stupnju razvoja računovodstvenoga informacijskog sustava, kvaliteti kadrova koji se bave ovom problematikom, a posebno o stupnju suradnje računovodstvene funkcije sa ostalim funkcijama u svakom konkretnom sustavu. Za razumijevanje ove problematike, nužno je poznavati organizacijsku strukturu i zadaće pojedinih dijelova u okviru računovodstvenoga informacijskog sustava, te mogućnosti pojedinih dijelova računovodstvene funkcije u

osiguranju relevantne informacijske osnovice za različite hijerarhijske razine menadžmenta, kao i za vanjske korisnike. Bitna je uloga financijskoga računovodstva no ne manje značajna je uloga menadžerskoga računovodstva, u okviru kojih treba osigurati osnovicu, koja će osigurati mjerenje ciljeva u okviru financijske perspektive, na način kako to prikazuje sljedeća tablica: (Gulin, str. 624.)

Tablica 2: Neke mogućnosti mjerenja u okviru financijske perspektive

Cilj	Mjerenje	Pristup
Rast i razvoj	<p>Uobičajeno se mjeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rast prihoda - rast doprinosa pokrića - % postotak rasta u odnosu na status quo 	<p>Utvrditi – što treba rasti?</p> <p>Ocijeniti – koje su unutarnje veličine</p> <p>Odlučiti – kojim to instrumentarijem mjeriti</p>
Dobit	<p>Bilanca: razlika imovine i obveza</p> <p>RDIG: razlika prihoda i rashoda</p> <p>Interni izvještaji: razlika prihoda i troškova</p> <p>Projekti: razlika ulaganja i koristi</p>	<p>Oblikovati vrste rezultata koji održavaju ostvarenje određenoga specifičnog cilja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mjerenje operativne dobiti - mjerenje ukupne dobiti - mjer. zarade po dionici
Promet i doprinos pokrića kao prvi bruto rezultat (kontribucijska marža)	<p>Promet se uobičajeno mjeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - s određenoga ciljnog tržišta - od određenog ili grupe proizvoda - po određenom ili grupi kupaca 	<p>Povećanje prometa i DP/kontribucijske marže sagledati s pozicija doprinosa pojedine aktivnosti – ukupnoj uspješnosti sustava. Tražiti odgovore na pitanja – kolika je stvarna zarada od ostvarenoga prometa? Naglasak staviti na valorizaciju</p>

		akcija usmjerenih na potencijalne kupce i neiskorištena tržišta
Snizavanje troškova	Najčešće se izražava kao opće mjerilo – ukupne troškove sniziti za određeni postotak. Bolji je diferencirani pristup ka ciljnim područjima: materijal, rad, korištenje energije, korištenje kapaciteta,...	Poželjno koristiti instrumentarij ABC metode i TC metode radi usklađivanja troškova određenog ili grupe proizvoda, prema zahtjevima ciljnoga tržišta
Usmjeravanje novčanog toka	Pozitivan novčani tok ukazuje na financijsku snagu sustava, a mjeri primjenom pokazatelja likvidnosti i solventnosti	Sustavno sagledavati odnos dobiti i novčanog toka i ukazivati na uska grla koja angažiraju slobodna novčana sredstva i umanjuju rentabilnost investicija
Rentabilnost - vlastitoga kapitala - ukupnoga kapitala - ostvarenog prometa	Mjeri se visina ostvarenoga prinosa na uloženi kapital u odnosu na visinu kamata koje nosi tekuća štednja. Rent. vlastitoga kapitala se sagledava u odnosu na ostvarenu dobit ($\text{dobit} \times 100 / \text{ukupni kapital}$), a ukupnoga u odnosu na dobit i kamate ($\text{dobit} + \text{kamate na posuđeni kapital} \times 100 / \text{ukupni kapital}$) jer kamate na posuđeni kapital umanjuju dobit. Dobit prema ostvarenoj realizaciji sa ili bez kamata ($\text{dobit} + \text{kamate na posuđeni kapital} \times 100 / \text{promet}$) održava rentabilnost ostvarenoga prometa	Ovisno o vrsti investicijskoga ulaganja i stanja na financijskome tržištu, izabrati relevantne pokazatelje (ROI, ROS, ROA, ROE, ROCE, RONA,...), primjenjive mjerenju odgovarajuće rentabilnosti određene vrste ulaganja.

Dodana ekonomska vrijednost (EVA)	Mjeri se kao razlika ostvarenoga rezultata (prinosa na uloženi kapital) i troškova kapitala (cijena kapitala). Operativna dobit umanjena za ukupne troškove kapitala, potrebnoga za njezino ostvarenje	Primjena ABC metode i obračuna troškova kapitala za sustav kao cjelinu, ali i za SBU, proizvode, kupce, segmente, procese. Procese s pozitivnom EVA-om stimulirati.
Vrijednost za dioničare (SV)	Metoda za procjenu vrijednosti sustava s pozicija dioničara. Mjeri se sposobnost sustava za ostvarenje novčanoga toka u budućnosti, uz diskontiranje troškova vlastitoga i tuđeg kapitala, uključivanjem stupnja rizika, uvažavanjem tržišne pozicije i sl.	Pomaže burzovnim stručnjacima: <ul style="list-style-type: none"> - u pozicioniranju sustava na tržištu kapitala - odlukama o kupnji ili prodaji određene SBU - procjeni tendencije kretanja vrijednosti sustava u budućnosti
<p>Što praksa mjeri u perspektivi: ukupna imovina, ukupna imovina po zaposleniku, profit u % od ukupne imovine, povrat na neto imovinu, povrat na ukupnu imovinu, prihodi u odnosu na ukupnu imovinu, doprinos pokriva odn. bruto marža, neto dobit, profit u postotku od ostvarenoga prometa, profit po zaposleniku, prihodi, prihodi od novih proizvoda plasiranih na tržište, prihod po zaposleniku, povrat od uložena vlastitog kapitala (ROE), povrat na ukupno angažirani kapital (ROCE), povrat na uloženi kapital (ROI), ekonomska dodana vrijednost (EVA), tržišta dodana vrijednost (MVA), dodana vrijednost po zaposleniku, dividende, tržišna vrijednost, cijena dionica, struktura dioničara, lojalnost dioničara, novčani tok, ukupni troškovi, kreditni rejting, obveze/dugovi, odnos obveza i kapitala, razian pokriva troškova kamata, odnos prometa i potraživanja, prosječno trajanje naplate potraživanja, prosječan rok isplate duga dobavljačima, dani vezivanja zalika, koeficijent obrtaja zaliha i dr.</p>		

Izvor: Gulin, Upravljačko računovodstvo, str. 624 - 625

3.2.2. Perspektiva kupca i mjere pokazatelja

Već je jasno naglašeno u poslovnome svijetu, ali i među eminentnim akademikima da se fokus poslovanja s organizacijom prebacio na kupce. Razumijevanje i reagiranje na promjene ponašanja potrošača jest neminovna za perspektivu kupca. Organizacije moraju odrediti, nakon poimanja poslovne okoline, koje grupe čine ciljno tržište, koje proizvode i usluge organizacije nude i kakav tzv. *value proposition* organizacija nudi svojim kupcima. (Niven P., 2014.) Segmenti predstavljaju izvore koji će donijeti komponentu prihoda u organizacijskim financijskim ciljevima. Perspektiva kupca omogućava organizacijama usklađivanje ishoda mjera ključnih kupaca – zadovoljstvo, lojalnost, retenciju, akviziciju i profitabilnost – s marketinškim segmentima. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 63)

Perspektiva kupca predstavlja ishodište i odredište u koncipiranju jedinstvene baze podataka za sve strateški orijentirane jedinice – SBU, koje su organizacijski ustrojene unutar sustava kao cjeline. Perspektiva kupca mjeri prihvatljivost od strane ciljnih korisnika onih vrijednosti koje poslovni sustav tom tržištu nudi. (Gulin D., 2011., str. 607) Perspektiva kupca bi trebala reflektirati sve klijente u opskrbnome lancu kao i krajnje kupce. (Kaplan R., Norton D., 2006., str. 229) Naglasak je na valorizaciji onih „atributa“ koji privlače kupca, a koje u sinkroniziranom djelovanju trebaju osigurati sve SBU. Kao ključni činitelj uspjeha određenog poslovnog sustava se naglašava „strategija maksimiziranja zadovoljstva gosta“. Stoga je potrebno osigurati relevantne izvore informacija o ciljnim tržištima, trendovima u grani djelatnosti, strukturi kupca, njihovom zadovoljstvu, ponuđenim asortimanom i kvalitetom ponude i sl., vodeći računa da se upravo na tržištu procjenjuje uspješnost sustava u uvjetima kada ponuda premašuje potražnju. (Gulin D., 2011., str. 607.)

Mnoge organizacije danas imaju organizacijsku misiju koja se fokusira na kupca. „Biti broj jedan u pružanju vrijednosti kupcima“ je tipičan iskaz misije. Kako organizacija djeluje s perspektive klijenta, postalo je, prema tome, prioritet za top menadžment. Balanced Scorecard zahtjeva da menadžeri prevode glavni iskaz misije na korisničke usluge u specifične mjere koje reflektiraju faktore koji su zaista važni kupcima. Organizacija bi se trebala orijentirati na one segmente tržišta ili kupaca u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Ostvarivanjem ciljeva perspektive kupca, istodobno bi morali biti ostvareni i strateški ciljevi financijske perspektive. (Lončarević M., 2006., str. 102.) Perspektiva kupca mjeri vrijednost i privlačnost proizvoda i usluga sa strane kupca. Ona omogućuje organizaciji pridruživanje osnovnih mjera ciljnim kupcima i tržišnim segmentima. (Janković, S., 2007., str.177) U posljednje vrijeme se to područje menadžmenta naziva „menadžment usmjeren prema kupcima“ (*Customer*

Relationship Management – CRM) ili „menadžment utemeljen na zadovoljstvu kupaca“ (*Customer Satisfaction Based Management*). (Belak V., 2014., str. 318.) Briga kupaca stremi padu u četiri kategorije: vrijeme, kvaliteta, performanse i usluge te trošak. (Kaplan R., Norton D., 1992. str. 73.) Kod biranja mjera i pokazatelja u perspektivi kupaca traže se odgovori na četiri ključna pitanja, i to (Belak V., 2014., str. 318.):

1. Koja je ciljna skupina kupaca?
2. Koje su naše sposobnosti za usluživanje kupaca?
3. Kako unaprijediti naše sposobnosti za usluživanje kupaca?
4. Što treba učiniti kako bi kupci bili zadovoljni?

Odgovori na ta pitanja pomažu da se organizacija može usporediti s konkurentima i da se uoče razlike te da se na temelju toga unaprijedi područje odnosa s kupcima (Belak V., 2014., str. 318.). Prema Gulinu, odgovor na pitanje „tko su naši kupci“ tj. koja je ciljna skupina kupaca, treba tražiti u resursima, dostignutoj razini organizacije i poslovne kulture, realnom sagledavanju tržišnih okvira (okruženje i konkurencija), te stvarnih potreba i želja ciljnih kupaca. (Gulin D., 2011.) Da bismo odredili tko su naši kupci, prvo je potrebno adekvatno alocirati resurse. Jednostavno sročeno, da bi se strategija izvršila, organizacija treba posvetiti sve raspoložive resurse svojim primarnim kupcima da bi uvjerljivo nadišla njihove potrebe i pokrenula *value proposition*. (Niven P., 2014. str. 177-178) Potrebno je osigurati relevantne preduvjete za ponudu tržišno prihvatljivoga asortimana, kvalitete i dinamike ponude, prilagođenu specifičnim zahtjevima kupaca. To je povezano s izborom marketinške strategije i njezinom operacionalizacijom na strateške ciljeve i operativne zadatke. To često znači i promjene u kulturi ponašanja, osiguravanja višeg stupnja suradnje s dobavljačima, koji moraju postati integralnim dijelom jedinstvenoga opskrbnoga lanca vrijednosti. (Gulin D., 2011., str. 607.)

Potrebna je jasna orijentacija na određene tržišne segmente i ciljne skupine korisnika, uz poštivanje tržišnih trendova, a ovisno o izabranom poslovnom modelu. Menadžersko se računovodstvo u osiguranju informacijske osnovice za postizanje strateških ciljeva danas sve više povezuje s instrumentima marketinga, jer se u politici proizvoda menadžment usmjerava na ključni proizvod ili na skupinu proizvoda, a ovisno o mogućnostima dobavljača i ciljnim zahtjevima kupaca. (Gulin D., 2011. str. 607-608) Kada organizacija identificira i odredi tržišne segmente, tada može naznačiti ciljeve i mjere za ciljne segmente. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 67)

Posebno je značajno naći odgovor na pitanje o poziciji proizvoda na ciljnom tržištu, jer će se troškovi životnoga vijeka proizvoda (LCC – *life cycle costing*) moći realno utvrditi, tek ako se definiraju sve faze njegovoga životnog vijeka. Naime, ako je proizvod u fazi lansiranja na tržište, tada se naglasak stavlja na promotivne aktivnosti, usklađivanje politike cijena i prilagođavanje zahtjevima kupca. S druge strane, proizvod koji ima silaznu putanju i prijeti mu napuštanje tržišta, nalaže istraživanje mogućnosti uvođenja inovacija, koje će pobuditi novu potražnju. Za svaku fazu treba realno ocijeniti troškove ulaganja i koristi koje će takva ulaganja donijeti u čitavome životnom vijeku proizvoda. (Gulin D., 2011., str. 608.)

U tu je svrhu potrebno sastaviti portfelj matricu, koja omogućava sagledavanje pozicije pojedinoga proizvoda ili usluge u odnosu na tržišni rast grane djelatnosti i stvarnom tržišnom udjelu, koje taj proizvod ili usluga, odn. poslovni sustav zauzima u odnosu na konkurenciju, odn. zauzima li poziciju „zvijezde, upitnika, krave muzare ili psa spavača“. Tako strateško opredjeljenje za postizanje vodeće pozicije na tržištu započinje izborom ciljnoga tržišta i ciljnih korisnika, definiranjem konkurentskog proizvoda, pozicioniranjem elemenata marketing-miksa i metoda nastupa na tržištu, a od „računovodstvenih kupaca“ (*customer accounting / customer profitability analysis*) se očekuje informacija o opravdanosti orijentacije na izabrana ciljna tržišta i izabrane kupce, pri čemu je potrebno prikupiti i relevantne informacije o konkurenciji (*competitor accounting / competitor analysis*). U tome je procesu potrebno naći odgovore na mnoga otvorena pitanja, među koje nedvojbeno spadaju sljedeća (Gulin D., 2011. str. 608):

- Koliko je jaka naša konkurencija?
- Tko je tržišni lider u ovoj vrsti ponude?
- Uz koju razinu cijena konkurencija nudi iste ili slične proizvode?
- Kako će reagirati konkurencija poduzmemo li promotivne mjere agresivnoga pristupa istome segmentu tržišta?
- Je li naša konkurencija u okviru *low cost* ili diferenciranoga oblika ponude?
- U kojoj je fazi životnoga ciklusa i tržišne pozicije naš asortiman ponude (ekspanzije ili recesije) ?

Ciljevi perspektive kupca se obično definiraju i ovisno o tome je li strateško opredjeljenje povećanje tržišnoga udjela, poboljšavanje u rješavanju zahtjeva kupaca, uključivanje novih ciljnih skupina kupaca, uključivanje novih tržišnih segmenata, postizanja tržišno prepoznatljivih obilježja, povećanje imidža, promicanje ekološke komponente i sl. Dok je klasična orijentacija izdvajala informacije marketinga (tržišni udio, udio zadržavanja stalnih

kupaca, udio pridobivanja novih kupaca, zadovoljstvo kupaca...) od vrijednosno izraženih informacija, u suvremenim se uvjetima djelovanje fokusira na one ciljne skupine, koje osiguravaju viši stupanj profitabilnosti (računovodstvo kupaca, računovodstvo konkurenata). Naglasak je na uravnoteženom sagledavanju nefinancijskih s financijskim mjerilima, na način da se tržišna pozicija sagledava s polazišta mogućnosti porasta prihoda, sniženja troškova, ostvarenja veće profitabilnosti pojedinih ciljnih skupina kupaca ili tržišnih segmenata, ostvarenja boljeg imidža ili drugih pogodnosti koje će za kupca biti prihvatljive u odnosu na konkurenciju. (Gulin D., 2011., str. 608-609)

Hannabarger, po hijerarhijskome ustroju, navodi različite mjere koje se mogu koristiti u okviru perspektive kupca, a to su (Hannabarger C., 2007.):

1. **Scorecard strateške razine** – mjere na ovoj razini trebaju biti dugoročne (od 3 do 5 godina), a primjeri su: stopa zadržavanja kupca, povećanje broja kupaca, smanjenje troškova žalbi, smanjenje vremena odgovora, povećanje prihoda po kupcu, smanjenje troškova životnoga ciklusa, povećanje volumena prodaje, povećanje stope zadovoljstva.
2. **Scorecard operativne razine** – ovi ciljevi moraju biti direktno vezani sa strateškom razinom, a razlika se očituje jedino u vremenskoj dimenziji. Mjere scorecarda operativne razine se prikazuju na godišnjoj razini.
3. **Scorecard taktičke razine** – Mjere scorecarda taktičke razine ne razlikuju se ni po čemu od strateške i operativne, osim po vremenskoj dimenziji. Na taktičkoj razini, prate se dnevni i mjesečni rezultati.

Mjere taktičke razine trebale bi biti upozoravajući signali za mjere operativne i strateške razine. U tom smislu, oni su vodeći indikatori za moguće nepogodnosti koje se mogu javiti prilikom pokušaja ostvarivanja godišnjih i dugoročnih ciljeva. Bez korektivnih akcija, organizacija može dovesti u pitanje zacrtana ostvarenja u Scorecardu. Zbog toga je važno kontinuirano mjeriti, pregledavati i analizirati scorecarde. (Hannabarger C., 2007.)

Za pripremu relevantnih informacija u okviru perspektive kupaca je uz ustrojavanje računovodstva kupaca (*customer accounting*) i računovodstva konkurencije (*competitor accounting*), značajno je stvoriti pretpostavke za upravljanje prihodima i profitabilnošću. Naglasak je na povezivanju tržišne i troškovne komponente utjecaja. Uz naznačene instrumente marketing-miksa, nužne su i informacije o troškovima aktivnosti i procesa koje unose novu vrijednost (ABC – *activity based costing* metoda), a koje treba sagledavati i kroz ekonomske i tržišne mogućnosti konkurencije (TC – *target costing* metoda). Potrebno je primijeniti

instrumentarij koji osigurava informacije za upravljanja primicima (*throughput accounting*), što ima posebno značenje kada postoji bilo koji oblik uskih grla u internim radnim procesima, ili ako su prisutni razni oblici tržišnih ograničenja (TOC – *the theory of constraints*), čijim je eliminiranjem moguće postići vizijom i strategijom definirani poslovni uspjeh. (Gulin D., 2011. str. 609.)

U perspektivi kupca, mjere performansi moraju biti utemeljene na točnom razumijevanju tko su ciljni kupci i što je tzv. *value proposition*. (Biazzo S., Garengo P., 2012., str.13) Jasno artikuliranje *value propositiona* jest najizazovniji i najvitalniji izazov ove perspektive. (Niven P., 2014., str. 5) *Value proposition* koji organizacija odabere izrazito utječe na ciljeve koji su postavljeni u sklopu perspektive kupca i koji se pojavljuju u strateškim mapama. Konzistentnost je ključ jer organizacija mora osigurati precizno prikazivanje ciljeva koji se žele postići. (Niven P., 2005.) Prema Nivenu, *value proposition* se ogleda u sljedećim elementima, a to su (Niven P., 2014., 180-182) :

1. **Operacijska izvrsnost:** Organizacije slijede disciplinu operacijske izvrsnosti fokusiranu na niskim cijenama i prikladnosti. Ovakve organizacije donose teške izvore da bi ostale ispred konkurencije. One imaju hrabrosti ne zadovoljavati svakoga gosta i odabrati ponudu nesvestranih proizvoda, koji će uslužiti samo podskup sveukupne javnosti.
2. **Vodstvo proizvoda:** Konstantnim inovacijama ove organizacije teže ka ponudi jednostavno najboljih proizvoda. Ove organizacije se fokusiraju na izdavanje novih proizvoda koji su nepoznati, neisprobani i izrazito traženi. Cijena ovih proizvoda je više, ali kupci su itekako svjesni zbog kojih karakteristika oni plaćaju višu cijenu ovih proizvoda.
3. **Odnos s kupcima:** Ove se organizacije fokusiraju na dugoročne odnose s kupcima. Njihov cilj nije ostvarivanje jednokratnih transakcija, već žele pružati trajna rješenja za dugoročno zadovoljavanje potreba kupaca.

Hannabarger navodi 5 jednostavnih ključnih strateških ciljeva koji su vezani za kupce, a to su (Hannabarger C., 2007.) :

- **Povećanje tržišnoga udjela:** Koliko sveukupnoga tržišta ima organizacija? Odražava se udio organizacije u danome tržištu (broj kupaca, novčani izdatci ili prodana količina) u kojem poslovna jedinica prodaje svoje proizvode.

- **Održavanje visoke stope zadržavanja klijenata:** Vođenje brige o broju stalnih kupaca. Prati se, u apsolutnom ili relativnom smislu, stopa pri kojoj poslovna jedinica zadržava ili održava trenutne odnose sa svojim klijentima.
- **Povećanje akvizicija klijenata:** Koliko novih klijenata organizacija može privući? Mjeri se, u apsolutnom ili relativnom smislu, stopa po kojoj neka poslovna jedinica privlači nove klijente ili poslovne partnere.
- **Održavanje visokoga stupnja zadovoljstva:** Kupci trebaju biti zadovoljni uslugom. Ocjenjuje se stupanj zadovoljstva klijenata zajedno s specifičnim kriterijima performansi unutar *value propositiona*.
- **Težnja za visokom profitabilnošću:** koliko pojedini kupci pridonose ukupnome profitu? Mjeri se neto profit kupca ili segmenta nakon omogućavanja posebnih troškova koji su potrebni za potporu toga kupca.

Poznavanje i primjena navedenih i drugih tehnika i metoda, pretpostavka osiguranja relevantnih informacija koje (ne)će poduprijeti orijentaciju na pojedine kupce ili tržišne segmente, čime će se doprinijeti uspješnosti strateškoga i operativnoga menadžmenta i boljem tržišnom pozicioniranju sustava u konkurentskom okruženju. Neke od mogućnosti mjerenja ciljeva iz perspektive kupca, prikazuje sljedeća tablica (Gulin D., 2011., str. 610):

Tablica 3: Neke od mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi kupca

Cilj	Mjerenje	Pristup
Povećanje tržišnoga udjela	Udio prihoda od prodaje u % od regionalne, međunarodne,...	Svi instrumenti marketinga
Poboljšanje odnosa s kupcima	Ponovna kupnja, upiti kupaca	Njegovanje odnosa s kupcima kao npr. posjeti kupca, redovito informiranje kupaca,...
Pridobivanje novih kupaca	Postotak novih kupaca u odnosu na postojeće kupce, udio prihoda prodaje od novih kupaca	Reklama, briga o postojećim kupcima (svhra usmene promocije)

Povećanje zadovoljstva kupca	Ponovna kupovina, broj pozitivnih reakcija na proizvod ili uslugu, poznati broj daljnjih preporuka,...	Sve mjere koje se mogu poduzeti u području usluga i inovacije proizvoda
Podizanje razine usluga za kupce	Broj posjeta predstavnika, ponovna kupovina, broj pozitivnih reakcija na proizvod	Posjeti kupcu, redovito informiranje, dobre usluge
Rentabilnost kupca	Doprinos pokrića (bruto marža) po kupcu, <i>cash flow</i> po kupcu	Stvaranje uvjeta za uspješnu realizaciju prethodne problematike
Briga o kupcu	Udio prihoda od prodaje postojećih kupaca, kvota koja se uspjela ponovno prodati	Posjeti kupaca, redovna dostava informacija, visoka razina usluge
Podizanje kvalitete usluga	Stručna isporuka, točnost, udio s greškama, udio povrata, reklamacije, vrijeme potrebno za rješavanje reklamacije...	Stvaranje uvjeta za uspješnu realizaciju prethodne problematike
Podizanje imidža	Osiguravanje budžeta za promociju i za održavanje aktivnosti od općeg interesa, broj objavljivanja imena organizacije ili proizvoda organizacije u tisku ili na televiziji, broj posjeta sajmovima, istraživanja o prepoznatljivosti u okruženju i s time povezanim imidžom	Ustrojavanje internoga sustava ocjenjivanja (anketiranja) ili korištenje usluga institucija koje se bave istraživanjem tržišta...

Što praksa mjeri u perspektivi kupca: zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca, tržišni udio, žalbe kupaca, žalbe riješene pri prvome kontaktu, stope povrata, prosječno vrijeme odgovora kupcu, cijena koštanja, cijena u odnosu na konkurenciju, cijena koju plaća kupac, duljina trajanja poslovnoga odnosa s kupcima, izgubljeni kupci, zadržavanje kupaca, postotak novih kupaca, postotak prihoda od novih kupaca, ukupan broj kupaca, godišnji promet po kupcu, stopa uspješnosti komunikacije utvrđena odnosom ukupnoga prometa kroz broj kupaca, broj posjeta kupaca, broj sati provedenih s kupcima, troškovi marketinga u postotku od ukupnoga prometa, broj objavljenih oglasa, broj prijedloga za poboljšanja, prepoznatljive marke, postotak odgovora, broj sajмова kojima se prisustvovalo, obujam prodaje, udio potrošnje kupaca sa ciljnih tržišta, visina prodaje po pojedinom kanalu prodaje, prosječna veličina kupca, broj kupaca po zaposleniku, troškovi službe za kupce u odnosu na broj kupaca, profitabilnost kupca, učestalost prodaje – broj transakcija i dr.

Izvor: Gulin D., 2011., str. 610

3.2.3. Interni procesi organizacije i mjere pokazatelja

U perspektivi internoga poslovnog procesa Scorecarda identificiraju se ključni procesi u kojima se organizacija mora isticati da bi nastavila stvarati dodatnu vrijednost za kupce i *shareholdere*. (Niven P., 2014. str. 5) Perspektiva internoga poslovnoga procesa sadrži mjere koje indiciraju koliko dobro organizacija djeluje u ključnim internim dimenzijama. (Epstein M., Wisner P., 2001., str. 2) Mjere interne perspektive za Balanced Scorecard bi trebale započinjati od poslovnih procesa koji imaju najveći učinak na zadovoljstvo kupca – faktori koji utječu na vremenski ciklus, kvalitetu, vještine zaposlenika i produktivnost, primjerice. (Kaplan R., Norton D., 1992., str. 75) Ciljevi i mjere ove perspektive obično se definiraju nakon financijske i perspektive kupca. Ovakav redoslijed omogućava da se organizacija koncentrira na one procese koji doprinose ostvarenju prethodno definiranih ciljeva vlasnika i kupaca. (Janković S., 2007., str. 177) Navedeno mora biti učinjeno na individualnoj razini radije nego na razini odjela ili organizacije. Ovaj proces stvara poveznicu između individualnih akcija i sveukupnih ciljeva organizacije. Osigurava da zaposlenici na svim razinama imaju jasne ciljeve za akcije, odluke i poboljšanje aktivnosti performansi koje doprinose misiji organizacije. (Galloway D., 2010., str. 41) Organizacije bi također trebale pokušati identificirati mjere sržnih organizacijskih kompetencija, ključnih tehnologija koje su potrebne za osiguranje kontinuiranoga tržišnog vodstva. Organizacije bi trebale odlučiti u kojim se procesima i kompetencijama moraju isticati i specificirati mjere za svaku. (Kaplan R., Norton D., 1992., str. 75)

Glavno pitanje u perspektivi internoga poslovnog procesa jest: „ Da bismo zadovoljili *shareholdere* i kupce, u kojim poslovnim procesima se moramo isticati? “ Fokus ove perspektive su procesi identificirani kao ključni za isticanje, a za postizanje ciljeva *shareholdera* i kupaca. (Halmi L., Varičak I., Wasserbauer B., 2013., str. 105) Perspektiva internoga poslovnog procesa izvještava o efektivnosti internoga procesa i procedura. Premisa ove perspektive jest da su mjere bazirane na kupca važne, ali moraju biti prevedene u mjere onoga što organizacija mora učiniti interno da bi udovoljila očekivanjima njezinih kupaca. (Malgwi A., Dahiru H., 2014., str. 4)

Primarni izazov ove perspektive jest ograničenje broja uključenih procesa na istinske strateške procese koji prokreću izabrani *value proposition*, ispunjaju zahtjeve klijenata i na koncu pokreću ekonomske procese. Iako mnoge organizacije, nebitno o veličini, mogu navesti milijune procesa koji se odvijaju unutar organizacije, samo se neki od procesa ogledavaju kroz prizmu strategije, što ih čini dijelom Balanced Scorecarda. (Niven P., 2014.) Uobičajeno je da se za svaki proces mjeri vrijeme, troškovi i kvaliteta. U tom kontekstu treba izdvojiti one procese koji doprinose novoj vrijednosti, od onih koji tome ne pridonose. Dosljedna primjena ove perspektive osigurava menadžmentu sustava, pripremu relevantnih informacija o stvarnim mogućnostima, da se udovolji potrebama i željama ciljnih tržišnih segmenata, što ovu perspektivu usko povezuje s perspektivom kupca i financijskom perspektivom. (Gulin D., 2011., str. 611)

Od posebnoga je značenja identificiranje kritičnih procesa, koji su ključni za ostvarenje ciljeva vlasnika, a istovremeno nose novu vrijednost za kupca, a to znači u pravo vrijeme, na pravome mjestu, uz odgovarajuću kvalitetu i najniže moguće troškove. U suvremenim uvjetima se stavlja naglasak na upravljanje elementima inputa i na osiguranje partnerskih odnosa s dobavljačima, kako bi se već u fazi inputa stvorile pretpostavke za osiguranje kvalitete outputa. Orijehtacija je upravo na uspostavljanje kvalitetnih veza s dobavljačima, kako bi već u fazi nabavke donijele one strateške odluke, koje će imati dugoročno pozitivne učinke na strukturu i učinkovitost stalne materijalne i nematerijalne imovine. U duhu JIT koncepta, naglasak se stavlja na smanjenje zaliha (kako na strani inputa, tako i outputa), a radi smanjenja troškova i podizanja učinkovitosti upravljanja tekućom imovinom, uz osiguranje kontinuiteta u odvijanju reproduktivnoga procesa. (Gulin D., 2011. str. 612)

Input u perspektivu procesa prvenstveno su zahtjevi iz perspektive kupca (ciljni kupci i njihova profitabilnost, mogućnosti ciljnoga tržišta i konkurencija), pa je prvi korak da se asortiman

ponude usklađuje s mogućnostima i troškovima procesa proizvodnje, ali i s karakteristikama tržišta nabave. Potrebno je prikupiti i obraditi informacije o asortimanu ponude pojedinih dobavljača, karakteristikama resursa koje nude, te strukturu troškova nabave i mogućnost prilagodbe pojedinih dobavljača. Posebno su značajnije informacije o elementima ulaganja u proces proizvodnje ili pružanja usluga, o troškovima po mjestima i nositelje troškova, troškova jedinice vremena ili SBU, troškovima prema stupnju iskorištenosti kapaciteta i utjecaju inovacija na troškove, za čije je obuhvaćanje značajna informatička potpora. (Gulin D., 2011., str. 613)

U sustavu pripreme informacijske osnovice naglasak se stavlja na troškove onih procesa i aktivnosti koje kupac nije voljan platiti, jer ne odgovaraju njegovoj percepciji vrijednosti za novac. To znači da interni procesi moraju biti prihvatljivi i s troškovnoga aspekta, vodeći računa o stupnju korištenja kapaciteta prihvaćenom procesu racionalizacije. U praksi se često pogrešno pribjegava linearnom snižavanju troškova, a tom je procesu potrebno pristupiti suptilno, na način da se preispituju upravljačke aktivnosti, organizacijski ustroj, mogućnosti racionalizacije spajanjem ili eliminiranjem pojedinih aktivnosti i sl. vodeći računa da određeni troškovi nastaju znatno prije početka proizvodnoga procesa i dase javljaju i onda kada je proizvodni proces već završen. (Gulin D., 2011., str. 613 - 614)

Perspektiva procesa je veoma složena, jer obuhvaća relevantne informacije o procesu stvaranja nove vrijednosti, a na putu podizanja razine kvalitete ponude, koja se mora temeljiti na potrebama i željama kupca. Da bi se to postiglo, potrebno je ključne činitelje implementirati već u fazi dizajniranja i razvoja, u okviru koje se definira čak 80% kasnije troškovne strukture, pošto samo 15% troškova nastaje neposredno u projiciranju procesa proizvodnje, dok se samo 5% troškova može neposredno mijenjati na operativnoj razini. U strukturi analize vrijednosti često se postavlja pitanje je li proces moguće izvesti jeftinije ili uz manji broj aktivnosti, a istovremeno u potpunosti zadovoljiti potrebe i želje ciljnoga kupca, pri čemu se preporuča primjena strateške analize vrijednosti (SVA). Pitanja se vezuju uz mogućnost stvaranja uvjeta za postizanje onih koristi, koje je spreman prihvatiti i platiti onaj kupac, kojem se proizvod ili usluga usmjerava na ciljnom tržištu. (Gulin D., 2011., str. 614)

Niven navodi tzv. *value chain* kao model koji je jako važan za formuliranje perspektive internoga procesa. Analiza tzv. *value chaina* predstavlja moćnu metodu raščlanjivanja organizacije u njezine strateški relevantne dijelove da bi se izolirale ključne aktivnosti koje stvaraju dodanu vrijednost. Zadatak je detaljno ispitati trenutni *value chain* i tražiti prilike za

razlikovanje od konkurencije i pokretati *value proposition*, koji je prethodno definiran u perspektivi kupca. Unikatne aktivnosti koje se mogu izolirati i izvesti, te se razlikuju od konkurencije, trebaju predstavljati bazu perspektive internoga procesa. (Niven P., 2014.)

Niven navodi četiri *cluster*a internoga poslovnog procesa, a to su (Niven P., 2014):

1. Proces menadžmenta operacija
2. Proces menadžmenta kupaca
3. Proces inovacija
4. Regulatorni i društveni proces

Najjednostavniji od svih procesa jest proces menadžmenta operacija, koji se povezuje s dnevnim procesima proizvodnje i ispostave proizvoda ili usluga na tržište. Prepoznavanje kupaca kao onih subjekata koji donose odluke i izabiru proizvode već je odavno postalo prihvaćeno ponašanje na tržištu. Organizacije velik dio pažnje pridaju kupcima i svi se ciljevi vezani uz kupce moraju nalaziti u strateškim mapama organizacije. Da bi proces inovacija bio uspješan, nužno je sustavno tražiti prostor za diferencijaciju kroz *value chain*, osiguravajući da inovacije budu upečatljive i da bi držale organizaciju korak ispred konkurencije. *Cluster* regulatornoga i društvenog procesa se bavi izgradnjom odnosa s različitim dionicima društva. Također se vodi briga o okolišu te politici zadržavanja ključnih zaposlenika. Organizacija mora dobiti potporu svih regulatornih i društvenih struktura. (Niven P., 2014.)

Najčešće mjere koje se koriste u okviru ove perspektive su: vrijeme trajanja ciklusa na narudžbu kupca, vrijeme trajanja od narudžbe do isporuke, vrijeme trajanja ciklusa proizvodnje ili obavljanja usluga, broj proizvoda s greškom, prosječni troškovi po proizvodu, prosječni troškovi procesa, skraćenje vremena izvođenja procesa i sl. (Gulin D., 2011., str. 612) Neke od mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi procesa i aktivnosti, koje sustav treba poznavati (generička polazišta) u definiranju vlastitoga modela, prikazane su u sljedećoj tablici (Gulin D., 2011., str. 614 – 615):

Tablica 4: Neke mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi procesa i aktivnosti

Cilj		Mjerenje:	Pristup:
Veća istraživanja i razvoja	učinkovitost	Doprinos uspjehu proizvoda – koliko je novih proizvoda	Provodite istraživanja uzroka koji su spriječili uspješno pozicioniranje proizvoda,

	postalo uspješno (definirati uspješnost)	benchmarking – zašto su drugi proizvodi bili uspješniji
Veća učinkovitost internih projekata	Razina uspješnosti projekata	Uspješnost primijenjenih instrumenata za potporu projektome menadžmentu
Optimiziranje upravljanja tržišnom ponudom	Razina uspješnosti tržišne ponude	Bolja obrada tržišno usmjerene ponude. Prilagođavanje ponude zahtjevima kupaca. Analiziranje uzroka, zašto kupac ne reagira na greške u ponudi?
Povećati kreativnost	Broj prijedloga koje su dali zaposleni za poboljšanja, razina prihvaćenih ideja, broj realiziranih patenata	Izgradnja internoga sustava vrednovanja, bolja obrada i detaljnije sagledavanje prijedloga
Skraćenje vremena razvoja	Vrijeme prodora na tržište – koliko je vremena potrebno od pristupa istraživanju do prve isporuke, „Break-even time“, kada proizvod doseže mtrvu točku korisnosti (BEP)	Analiza vrijednosti, vanjska potpora, podizanje razine obrazovanja zaposlenih
Skraćenje prosječnoga vremena zadržavanja proizvoda	Prosječno vrijeme u kojem se proizvod zadržava u procesu proizvodnje (npr. u danima)	Vrijeme skladištenja, čekanja prekidi, zastoji i sl., unaprjeđenje proizvodnje, uvođenje i poništavanje standarda u proizvodnji
Povećanje stupnja iskorištenja kapaciteta –	Postotak kapaciteta (strojevi, osoblje..) koji uopće nije iskorišten	Bolja koordinacija procesa proizvodnje, iznalaženje mogućnosti boljega

smanjenje praznih fiksnih troškova		korištenja kapaciteta, eliminiranje viška kapaciteta
Poboljšanja logističkih procesa	Razvrstavanje artikala prema značenju nabave u ABC kategoriju, optimiziranje visine zaliha, pokazatelji zaliha, kooperativni odnosi s dobavljačima	ABC – analiza nabave, jačanje odnosa s dobavljačima, ugovaranje <i>just in time</i> načina isporuke
Sníženje troškova kroz primjenu standarda	Modeliranje radi usklađivanja s optimalnim modelom	Analiza vrijednosti
Poboljšanje kvalitete	Broj reklamacija, visina interno utvrđenih troškova nekvalitete	Primjena instrumenata TQM-a, izgradnja sustava potpore kupcima i službe za kupce, benchmarking (kako ostali pristupaju kvaliteti)
Poboljšanje razine interne komunikacije	Uvesti i poticati na korištenje vlastite publikacije, broj prisutnih na internim proslavama, susreti stručnjaka različitih područja	Unaprjeđenje sustava komuniciranja, npr uvođenjem redovitoga izvještavanja unutar pojedinih strukovnih područja
Sposobnost za promjene	Broj hijerarhijskih razina, prosječno vrijeme izvođenja procesa, broj promjena	Optimiziranje procesa, aktiviranje sinergijskoga procesa, motiviranje na preuzimanje dodatnih zadataka
Što praksa mjeri u perspektivi procesa i aktivnosti: prosječan trošak po transakciji, dostava na vrijeme, prosječno vrijeme procesa, obrtaj zaliha, emisija u okoliš, troškovi R&D, angažman u društvenim aktivnostima, patenti čije se rješenje čeka, prosječna starost patenta,		

omjer novih proizvoda u odnosu na ukupni asortiman ponude, manjak tekuće imovine u skladištu, stopa iskorištenosti radnoga vremena, vrijeme odgovora na zahtjeve kupca, postotak grešaka, ponovljeni rad zbog nedostataka, raspoloživost podataka o kupcima u bazi podataka, produktivno korištenje radnoga vremena, poboljšanja u odvijanju radnoga procesa, *just in time*, kontinuirano poboljšanje kvalitete, zahtjevi po garancijama, identifikacija vodećih kupaca, proizvodi i usluge u fazi razvoja, interna stopa povrata od novih projekata, smanjenje otpada, iskorištenost prostora, učestalost povrata prodanih proizvoda, učestalost reklamacije pruženih usluga, trajanje prekida proizvodnoga procesa, planiranje vremenskoga toka odvijanja procesa, vrijeme potrebno za plasman novoga proizvoda i usluge na tržište, broj novouvedenih proizvoda i usluga, broj pozitivnih natpisa u medijima

Izvor: Gulin D., 2011., str. 613 - 614

Prilikom planiranja bilo kakvih internih procesa, dobro je razmotriti snage i slabosti organizacije koje su interne i preuzeti prednosti prilika kao i suočavati se s identificiranim prijetnjama da bi ih se savladalo. (Malgwi A., Dahiru H., 2014., str. 4) Dahiru i Malgwi smatraju da uspjeh organizacije uvelike ovisi njezinim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama i sposobnosti organizacije da prilagodi strategije prilikom suočavanja s promjenama u bilo kojem danom vremenu. SWOT analiza bi trebala biti jedan od tehnika strateškoga planiranja koja bi se trebala ukomponirati u perspektivu internoga poslovnog procesa. (Malgwi A., Dahiru H., 2014.)

3.2.4. Perspektiva učenja i mjere pokazatelja

Perspektiva učenja i rasta razvija ciljeve i mjere za napredak učeće i rastuće organizacije. Ova perspektiva stvara potrebnu infrastrukturu za postizanje ciljeva ostalih perspektiva. (Janković S., 2007., str. 177) Sposobnost organizacije da pruži nešto novo, ulaganje u napredak i učenje direktno doprinosi organizacijskoj vrijednosti. (Kaplan R., Norton D., 1992.) Balanced Scorecard naglašava važnost investiranja za budućnost, i ne samo u tradicionalnim područjima za investiranje, kao novu opremu, nove proizvode te istraživanje i razvoj. Oprema i R&D investicije zasigurno jesu važne, ali je malo vjerojatno da će biti dostatne same za sebe. Organizacije moraju investirati u infrastrukturu – ljude, sisteme i procedure – ako žele postići ambiciozne dugoročne financijske ciljeve rasta. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 126 – 127)

Ciljevi u ovoj perspektivi se bave obrađivanjem infrastrukture za budući razvoj i organizacijsko učenje. (Mackay A., 2004., str. 17) Ciljevi i mjere internih procesa i učenja i razvoja pružaju kratkoročne indikatore progressa organizacije koja poboljšava tražene kapacitete da bi se

realizirale performanse za kupce i *stakeholdere*. (Kaplan R., 2010., str. 4) Ovi se ciljevi bave strateškim investicijama u ljudske resurse, procese, informacijske sisteme i organizacijskom kulturom. Identifikacija ključnih mjera za ovu perspektivu predstavlja izazov za menadžment. (Mackay A., 2004., str. 17) Kako perspektiva učenja i rasta razvija ciljeve i mjere za napredak učeće i rastuće organizacije, u njezinom sagledavanju treba veći naglasak staviti na primjenu načela znanosti o kadrovima, koje treba sagledati s različitih aspekata. (Gulin D., 2011., str. 617) Ako se žele ostvariti dugoročno dobri financijski rezultati, organizacije moraju ulagati u svoju infrastrukturu – ljude, sustave i procedure, jer oni čine temelj učenja i razvoja u organizaciji. (Podrug N., Vrdoljak Raguž I., Pavković I., 2012., str. 697) Glavno pitanje u perspektivi učenja i rasta jest: „ Da bismo postigli našu viziju, kako ćemo održati sposobnost promjene i napretka?“ Ova je perspektiva fokusirana na učenje i razvoj zaposlenika organizacije. Postoje tri glavne kategorije ove perspektive (Lahorka H., Varičak I., Wasserbauer B., 2013., str. 105):

1. Sposobnosti zaposlenika
2. Sposobnosti informacijskih sustava
3. Motivacija, osnaživanje i usklađivanje

Sposobnosti zaposlenika se referiraju na rekvalifikaciju zaposlenika od reagiranja na potrebe kupaca do njihova predviđanja i anticipiranja. (Kime K., 2015., str. 5) Znanje i vještine zaposlenika imaju korisne karakteristike koje se razlikuju od karakteristika druge imovine. (Turner G., 2000., str. 35) Kvaliteta kadrova je pretpostavka razvoja, u procesu sustavnoga prilagođavanja zahtjevima globalnoga tržišta, koje sustavno nalaže prilagođavanju nastupajućim promjenama. (Gulin D., 2011., 617) Prema Nivenu, jedan od elementarnih faktora za ljudski kapital jest zapošljavanje pravih ljudi. Znanje, međuljudski odnosi i umreženost ljudi čine razliku između različitih organizacija. Rekrutacije zaposlenika također moraju biti strateški usklađene i pomno provedene kako bi organizacija bila sigurna da zapošljava kvalitetan kadar. Organizacije također moraju odrediti tko su vitalni zaposlenici organizacije, tj. tko su zaposlenici koji čine ključne razlike u postizanju strateških ciljeva. Obrazovanje zaposlenika jest također važna komponenta uspjeha zaposlenika, i zbog toga je jako važno da zaposlenici pohađaju razne edukacije. (Niven P., 2014.) Uspješnost zaposlenih temelji se na znanju i kompetencijama, a kako jednom stečeno znanje brzo zastarijeva, potrebno je razviti sustav cjeloživotnoga učenja, pošto znanje uz inovacije predstavlja značajnu konkurentsku prednost sustava. (Gulin D., 2011., str. 618) Da bi zaposlenici bili efikasni, oni trebaju pravovremene i točne informacije o kupcima i proizvodima da mogu eliminirati pogreške, dodatne troškove i

otpad iz sistema proizvodnje. (Kime K., 2015., str. 5) Zadovoljstvo zaposlenika se ogleda u njihovome samopouzdanju i zadovoljstvu poslom. Zadovoljni zaposlenici su preduvjet povećanja produktivnosti, odgovornosti, kvalitete i uslužnosti. (Kaplan R., Norton D., 1996., str. 130)

Informacijski sistemi obrađuju podatke koje organizacija prima i obrađuje ih. Informacijski sistemi su potrebni zaposlenicima da bi unaprijedili procese. (Kime K., 2015., str. 5) Dodatni podatci, precizna primjena informacija povećava efektivnost informacijskoga sustava. Prema Nivenu, ulaganja u tehnološku infrastrukturu, povećanje tehnološkoga utjecaja jest također važno uskladiti sa strategijom organizacije da bi ona mogla nadmašiti konkurenciju. (Niven P., 2014.) Zaposlenici koji su u direktnoj komunikaciji s kupcima trebaju precizne i pravovremene informacije o odnosima između kupaca i organizacije. Također trebaju biti informirani o tome koji segment kupaca uslužuju da bi mogli zadovoljiti kupčeve potrebe. (Kaplan R., Norton D., 1996.) Izvrsni informacijski sistemi su potrebni zaposlenicima da bi unaprijedili procese, kontinuirano kroz *Total Quality Management* ili diskontinuirano, kroz procese redizajniranja ili ponovnoga inženjeringa. (Kaplan R., Norton D., 1996.) Informacijski sustav mora biti u funkciji osiguranja ciljnih upravljačkih informacija, bilo da se odnosi na informacije o grani djelatnosti, željama kupaca, internim procesima, financijskim rezultatima njihova rada i sl. (Gulin D., 2011., str. 616)

Prema Nivenu, kultura svake organizacije, bez obzira kakvi su joj ciljevi, ima poseban identitet koji organizacije međusobno razlikuje. Kultura organizacije mora biti usklađena sa strategijom. Također, zaposlenici trebaju biti prepoznati i dobiti adekvatnu kompenzaciju prilikom postizanja ciljeva. (Niven P., 2014.) Od glavnoga se menadžmenta pored toga očekuje, da zaposlenike motivira na viši stupanj odgovornosti u realizaciji zadataka, što uz profesionalno obavljanje zadataka uključuje i postizanje boljih pojedinačnih i ukupnoga poslovnog rezultata. (Gulin D., 2011., str. 618) Da bi zaposlenici mogli doprinijeti generalnom uspjehu organizacije, moraju dobiti slobodu da samostalno donose odluke. (Kime K., 2015., str. 5) Zaposlenici također trebaju sudjelovati u unaprjeđenju organizacijskih performansi, na način da donesu prijedloge koji bi poboljšali operacijski sustav. Glavni menadžment ima složeni zadatak da kroz sustav cjeloživotnoga učenja senzibilizira sve zaposlene na uključivanje u realizaciju strateških ciljeva, na način da se kroz njihovu operacionalizaciju ukaže na pojedinačne zadatke i odgovornost svakoga zaposlenog u lancu vrijednosti ostvarivanja ciljeva u kratkome i dugome roku. Zaposleni moraju biti uključeni u izradu i provedbu razvojnih i operativnih planova, kako bi se sustavno vlastite mogućnosti usklađivale sa šansama i rizicima u okruženju, u cilju što

boljega vlastitog pozicioniranja. (Gulin D., 2011., str. 617) Prema Gulinu, svaka organizacija mora imati jasno razrađene platne razrede, kako bi se kompleksnost posla, tražena odgovornost, dodatna znanja i dr. sociodemografska obilježja jasno kompenzirala. Najkvalitetniji se kadrovi privlače jasnom politikom plaća i kvalitetnim stimulativnim sustavima. (Gulin D., 2011) U odabiru kriterija motiviranja i stimulativnoga nagrađivanja, treba istražiti specifične uvjete u kojima pojedini sustav djeluje, uvažiti stvarnu kadrovsku strukturu i razvojne ciljeve, jer zaposlenici dugoročno promatrano daju prednost višim ciljevima kao što je sigurnost, priznanje i samodokazivanje, što omogućuje i mogućnost napredovanja i imidž koji sustav uživa u okruženju, dok priučeni zaposlenici i oni niže razine obrazovanja na prvo mjesto stavljaju novčanu naknadu i dobre radne uvjete. Zaposlenika će se dakle motivirati na ostvarenje boljih rezultata ako je nagrada djelotvorna, ako se sustav temelji na realnim polazištima, ako su kriteriji unaprijed poznati i primjerena transparentna, usklađena s očekivanjima zaposlenika, te ako se u krajnjoj realizaciji temelji na etičkim načelima i načelima pravednosti. (Gulin D., 2011., str. 618)

Neke od mogućnosti mjerenje ciljeva u perspektivi učenja i rasta se nalaze u sljedećoj tablici (Gulin D., 2011., str. 120-121):

Tablica 5: Mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi učenja i rasta

Cilj:	Mjerenje:	Pristup:
Povećati udio kvalificiranih zaposlenika	% zaposlenika s određenim kvalifikacijama u struci	Razrada kriterija koji će omogućiti pronalaženje i izbor kadrova, čije će kompetencije biti u skladu sa ciljanim polazištima sustava
Postojećim kadrovima podići kvalifikacijsku razinu i kompetencije	Broj programa permanentnog obrazovanja i mogućnosti uključivanja pojedinaca. Visina troškova permanentnoga obrazovanja.	Razraditi kriterije primjerene poziciji i zadacima svakoga zaposlenika ili hijerarhijske razine menadžmenta.

Podići razinu znanja	Broj veličina obuhvaćenih u okviru baze podataka	Upitnici, dostupnost podataka iz baze, razgovori sa zaposlenicima
Motiviranje zaposlenika	Broj prijedloga za poboljšanja, broj redovitih aktivnosti, broj dodatnih aktivnosti, društveno korisne aktivnosti, plaćeno zdravstveno osiguranje, putovanja uz potporu firme, ostali motivi	Izgradnja pravednoga sustava stimulativnoga nagrađivanja. Priznavanje ostvarenoga učinka po svim osnovama.
Priznavanje postignutih rezultata	Broj, vrsta, i visina nagrade za postignute rezultate. Broj razgovora koje se vodi radi upoznavanja zaposlenika.	Uvođenje sustava ocjenjivanja. Izgradnja sustava nagrađivanja za poseban radni doprinos i rezultate.
Izgradnja pravednoga sustava plaća i naknada	% odstupanja plaća zaposlenika u sustavu u odnosu na istu vrstu rada u okviru iste grane djelatnosti.	Sustavna kontrola razine plaća. Analiza odstupanja i iznalaženje mogućnosti usklađenja
Veća briga za zaposlenike	Fluktuacija zaposlenika. Lojalnost sustavu.	Izgradnja sustava nagrađivanja za realno i pravedno priznavanje radnoga doprinosa zaposlenika
Zadovoljstvo zaposlenika	Zdravstveno, životno i drugi oblici osiguranja zaposlenika. Ostale pogodnosti na radnom	Sustav ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika (anketiranje, razgovori,...

	mjestu. Pozitivne informacije u okruženju.	
Produktivnost zaposlenika	Promet – visina realizacije po zaposleniku. Doprinos pokrića (prva bruto dobit) po zaposleniku. Učinak ostvaren po svakom zaposleniku prisutnom na poslu...	Sustavna ocjena utjecaja (ne)brige za zaposlenike i (ne)zadovoljstva zaposlenika u odnosu na financijski učinak koji mjeri financijska perspektiva.

Što praksa mjeri u perspektivi učenja i razvoja: Sudjelovanje zaposlenika u profesionalnim ili strukovnim udrugama, ulaganja u sustav cjeloživotnoga učenja po zaposleniku, prosječan radni vijek zaposlenika, postotak zaposlenika s diplomama, broj zaposlenika uključenih u sustav cjeloživotnoga učenja, učestalost odsustvovanja s posla, stopa fluktuacije zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, uključenost u sustav radničkoga dioničarstva, nepoštivanje radnoga vremena, dodana vrijednost po zaposleniku, motivacijske mjere, broj neriješenih molbi za posao, radna klima, dostignuta razina unutarnje komunikacije, produktivnost zaposlenika, permanentna edukacija menadžera, broj razrađenih BSC po razinama, zdravstveno osiguranje, broj sati treninga, pokrivenost radnih mjesta osobama s kompetencijama, postizanje osobnih ciljeva zaposlenika, sustav ocjenjivanja radnoga doprinosa zaposlenika, razvoj menadžmenta, planovi unaprjeđenja sustava komuniciranja, broj nesreća na radu, postotak zaposlenika s računalom, dostupnost strateških informacija, angažiranje zaposlenika na više funkcija, upravljanje znanjem, poštivanje etičkih načela...

Izvor: Gulin D., 2011., str. 620-621

Općenito se smatra da je provođenje egzaktnih mjera u okviru ove perspektive znatno teže od mjerenja u okviru ostalih perspektiva, prvenstveno zbog mogućnosti subjektivnoga utjecaja, a da bi se to izbjeglo, potreban je timski pristup i razrada što realnijih kriterija valorizacije. Uspješno pozicioniran sustav temeljen na ovim polazištima dobiva epitet „organizacije koja uči“, a koja osigurava višu razinu znanja i svijesti, veže zadovoljstvo zaposlenika i jasnije razvojne ciljeve. Upravo su ti kadrovi koji su pozvani za stvaranje uvjeta za kontinuirano unaprjeđenje sustava kvalitete i podizanje svijesti o potrebi prihvaćanja načela održivoga

razvoja, s kojima treba usklađivati i druge aktivnosti, pa je u tome pravcu neophodno (Gulin D., 2011., str. 622):

- Edukacijskim i poticajnim mjerama motivirati pojedinca da se uključi i postane svjestan svoje uloge u tom procesu
- Poduzimati druge mjere, koje će doprinijeti sinergijskom procesu realizacije globalnoga cilja
- Doprinijeti stvaranju i korištenju relevantne i transparentne informacijske osnovice, izgrađene kroz jedinstvenu bazu podataka, sustava kao cjeline

4. PRIMJENA BALANCED SCORECARDA U ORGANIZACIJI

VALAMAR RIVIERA

Upoznavanje određene poslovne organizacije, razumijevanje njezinih karakteristika te poslovne okoline u kojoj se organizacija nalazi jest neminovan korak za razumijevanje Balanced Scorecarda. Balanced Scorecard raznih organizacija nije unison izvještaj koji pruža podatke jedne discipline, već se ogleda u interdisciplinarnosti različitih računovodstvenih i menadžerskih metoda. Zbog svojih perspektiva: financijske, kupčeve, procesa te učenja i razvoja, Balanced Scorecard organizaciju povezuje i usklađuje hijerarhijski, ali i povezuje različite odjele istih hijerarhijskih razina u jednu integriranu cjelinu. U daljnjem dijelu rada će se prikazati primjena BSC-a u određenom poslovnom slučaju. Kao primjer na kojemu se analizira prethodno obrađeni model odabrana je poslovna organizacija Valamar Riviera, a zbog sljedećih razloga:

- generalno mala primjena Balanced Scorecarda
- prikaz kvalitetnoga korporativnog upravljanja
- posebna pozornost usmjerena prema kupcima i pružanje dodatne vrijednosti
- strateška fokusiranost organizacije
- orijentiranost na poslovnu okolinu i suvremene trendove

4.1. Posebnost Valamara kao organizacije

Valamar je Riviera vodeća turistička organizacija u Hrvatskoj čija je vizija biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kojima posluje. Organizacija već više od šest desetljeća gostima pruža izvrsnu ponudu i uslugu te kontinuirano ulaže u podizanje kvalitete smještaja, razvoj talenata i razvoj destinacija. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 13)

Valamar inovativno upravlja odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste, stvara poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvome mjestu, a odgovornim poslovanjem stvara novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama. U visokoj sezoni 2016. godine u Valamaru je radilo više od 4.400 zaposlenika čije znanje, vještine, profesionalnost i vrijedan rad predstavljaju temelj izvrsnosti usluge i uspjeha kompanije. Nakon što je krajem 2016. godine stekla 54,7% vlasništva društva Imperial d.d. na otoku Rabu, kompanija danas posluje u pet atraktivnih destinacija od Istre i Kvarnera do Dubrovnika te upravlja s oko 12% kategoriziranog turističkog smještaja u Hrvatskoj Valamar Riviera u svojih 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta duž

jadranske obale može smjestiti više od 56.000 gostiju dnevno. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 13)

Proteklih godina Valamar Riviera je konsolidirala portfelj s ciljem jasne diferencijacije, razvoja i repozicioniranja turističkih proizvoda. Precizna definicija tržišnih segmenata, inovativan razvoj servisnih koncepta, upravljanje *brandom*, povećanje profitabilnosti i optimizacija povrata na ulaganje zahtijevali su osvježanje segmentacije turističkoga portfelja. Prošlogodišnjom akvizicijom hotela Imperial d.d. Valamar Riviera je svoj turistički portfelj obogatila s 5 novih hotela i ljetovališta te 2 kamping ljetovališta. Dodatnih 2.759 smještajnih jedinica doprinosi daljnjem rastu poslovanja i profitabilnosti Grupe u 2017. Godini. Time je ukupni kapacitet kojim je grupa raspolagala u 2017. Godini iznosio 20.852 smještajnih jedinica. (Godišnje izvješće 2017., 2018., str.17)

Tablica 6: prikaz hotela, ljetovališta i kampova unutar portfelja Valamar Riviere

Pregled hotela i ljetovališta ²⁶	Kategorizacija		Segment		Destinacija
	2016.	2017.	2016.	2017.	
Valamar Dubrovnik President Hotel	****	****	Premium	Premium	Dubrovnik
Valamar Isabella Island Resort	*** / *****	*** / *****	Premium	Premium	Poreč
Valamar Lacroma Hotel	****+	****+	Premium	Premium	Dubrovnik
Valamar Club Tamaris	****	****	Upscale	Upscale	Poreč
Valamar Riviera Hotel & Residence	****	****	Upscale	Upscale	Poreč
Valamar Zagreb Hotel	****	****	Upscale	Upscale	Poreč
Hotel & Casa Valamar Sanifor	****	****	Upscale	Upscale	Rabac
Valamar Argosy Hotel	****	****	Upscale	Upscale	Dubrovnik
Hotel Padova	****	****	Upscale	Upscale	Otok Rab
Valamar Diamant Hotel & Residence	****	****	Midscale	Midscale	Poreč
Valamar Crystal Hotel	****	****	Midscale	Midscale	Poreč
Valamar Pinia Hotel & Residence	***	***	Midscale	Midscale	Poreč
Valamar Rubin Hotel	***	***	Midscale	Midscale	Poreč
Bellevue Family Life Resort	****	****	Midscale	Upscale	Rabac
Allegro Hotel	***	***	Midscale	Midscale	Rabac
Miramar Hotel	***	***	Midscale	Midscale	Rabac
Hotel Corinthia	***	***	Midscale	Midscale	Otok Krk
Zvonimir Hotel, Atrium & Villa Adria	*** / *****	*** / *****	Midscale	Midscale	Otok Krk
Valamar Koralj Romantic Hotel	***	***	Midscale	Midscale	Otok Krk
Valamar Club Dubrovnik	***	***	Midscale	Midscale	Dubrovnik
Grand Hotel Imperial	****	****	Midscale	Midscale	Otok Rab
Hotel & Ville Carolina	****	****	Midscale	Midscale	Otok Rab
Tourist Village San Marino	***	***	Midscale	Midscale	Otok Rab
Naturist Resort Solaris	***	***	Economy	Economy	Poreč
Pical Hotel	***	**	Economy	Economy	Poreč
Tirena Hotel	***	***	Economy	Economy	Dubrovnik
Valamar Girandella Resort	**	****/*****	Economy	Premium	Rabac
Lanterna Apartments	**	**	Economy	Economy	Poreč
Hotel Eva & Apartments Suha Punta	**	**	Economy	Economy	Otok Rab
Marina Hotel & Mediteran Residence	**	**	Economy	Economy	Rabac

Pregled kamping ljetovališta²⁶

	Kategorizacija		Segment		Destinacija
	2016.	2017.	2016.	2017.	
Kamp Krk	****	****	Premium	Premium	Otok Krk
Kamp Ježevac	****	****	Upscale	Upscale	Otok Krk
Kamp Lanterna	****	****	Upscale	Premium	Poreč
Kamp Marina	****	****	Upscale	Upscale	Rabac
Naturist Camping Bunculuka	****	****	Upscale	Upscale	Otok Krk
Kamp Orsera	***	***	Midscale	Midscale	Poreč
Naturist Resort Solaris	***	***	Midscale	Midscale	Poreč
Kamp Zablaće	***	***	Midscale	Midscale	Otok Krk
Kamp Škrila	***	***	Midscale	Midscale	Otok Krk
Kamp Solitudo	***	***	Midscale	Midscale	Dubrovnik
Camping & Residence San Marino	***	***	Midscale	Midscale	Otok Rab
Kamp Padova 3	***	***	Midscale	Midscale	Otok Rab
Naturist Camping Istra	**	**	Economy	Economy	Poreč
Kamp Brioni	**	**	Economy	Economy	Pula - Puntizela
Kamp Tunarica	**	**	Economy	Economy	Rabac

Izvor: Godišnje izvješće 2017., 2018., str. 17

Kao dioničko društvo s više od 21.000 dioničara Valamar Riviera d.d. obvezuje se na rad u skladu s najvišim načelima dobrog korporativnog upravljanja i regulatorne usklađenosti. Dobro definirana jasna korporativna struktura temelj je učinkovitoga strateškog i operativnog upravljanja kompanijom. Ključna su upravljačka tijela tvrtke Valamar Riviera d.d. Glavna skupština dioničara, Nadzorni odbor s pripadajućim pododborima i Uprava predvođena predsjednikom Uprave Valamar Riviere. Konkretna upravljačka ovlast i odgovornosti tih upravljačkih odjela regulirane su mjerodavnim hrvatskim zakonodavstvom, statutom tvrtke i ostalim kodeksima korporativnoga upravljanja, pravilnicima i propisanim procedurama. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 137)

Nadzorni odbor sastoji se od sedam članova, od kojih su dva neovisna, a jedan je predstavnik zaposlenika. Nadzorni odbor sastaje se barem četiri puta godišnje. Nadzorni odbor aktivno sudjeluje u ključnim upravljačkim odlukama preko odgovarajućih pododborâ koji se sastaju češće radi upravljanja ključnim strateškim inicijativama i pružanja podrške Nadzornome odboru. Razlikuje se Predsjedništvo Nadzornoga odbora, revizorskog odbora i Komisije za investicije. Uprava se sastoji od dva člana, a to su predsjednik Uprave Željko Kukurin i član Uprave Marko Čižmek. Predsjednik uprave je odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Nadalje, predsjednik pojedinačno vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju, ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, interna revizija i upravljanje projektima, controlling, pravne i opće poslove. Član uprave, Marko Čižmek, u prvome je redu i pojedinačno odgovoran za financije, računovodstvo, riznicu, IT i odnose s institucionalnim investitorima. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 134)

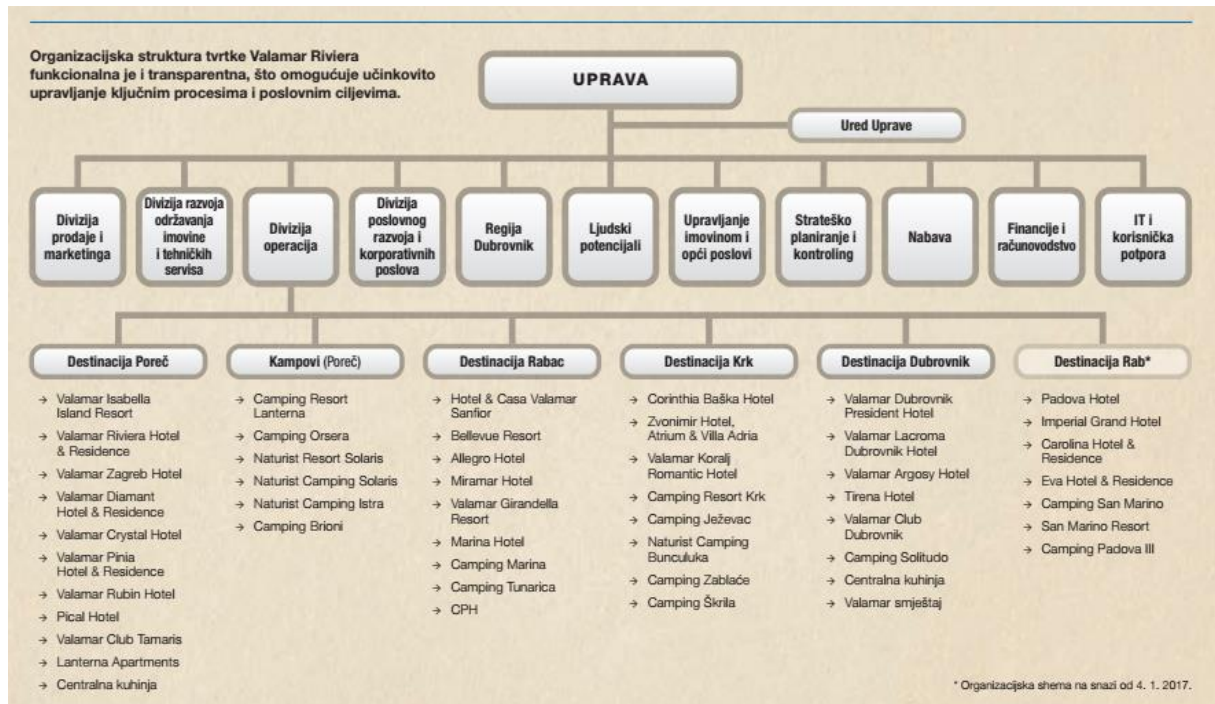
Strateške korporativne poslovne funkcije organizirane su u četiri divizije prodaje i marketinga, operativnoga poslovanja, razvoja imovine, održavanje i tehničke usluge, te razvoj poslovanja i korporativni poslovi, a koje predvode četiri potpredsjednika. Viši menadžment, odnosno potpredsjednici divizija, odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Nadalje, zadaća je višeg menadžmenta međudjelno funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku Uprave. Stoga viši menadžment usko surađuje s Upravom i obavlja zadane korporativne funkcije putem poslovnih odbora koji su usredotočeni na one strateške aktivnosti tvrtke koje nalažu visoku razinu međudjelnoga funkcionalnog upravljanja, a to su: CAPEX odbor (kapitalni investicijski projekti), Projektni odbor, Odbor za poslovnu strategiju i kvalitetu i Odbor za nabavu. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 135)

4.5.2017. godine održana je Glavna skupština Valamar Rivijere na kojoj je utvrđeno sljedeće (Godišnje izvješće 2017., 2018., str.7):

- ostvarena dobit društva u 2016. godini u iznosu od 336.657.721 HRK raspoređuje se u iznosu od 16.402.312 HRK u zakonske rezerve te u iznosu od 320.255.410 HRK u zadržanu dobit
- daje se razrješnica članovima Uprave za vođenje poslova u 2016. Godini te članovima Nadzornoga odbora za obavljeni nadzor vođenja poslova Valamar Rivijere u 2016. Godini
- utvrđena dividenda dioničarima iznosi 0,80 HRK po svakoj dionici, a koja se isplaćuje iz zadržane dobiti u 2013., 2014., i 2015. godini. 29.5.2017. godine dioničarima Valamar Rivijere isplaćena je ukupna dividenda od 99,4 milijuna kuna, od čega je 99% iznosa doznačeno u novcu, a preostalih 1% u dionicama društva
- za obavljanje revizije društva Valamar Riviera d.d. u 2017. godini imenuje se revizor Ernst & Young d.o.o. iz Zagreba, Radnička cesta 50
- zbog isteka mandata članovima Nadzornoga odbora s danom 6.7.2017. godine, za članove Nadzornoga odbora na novi mandat od četiri godine izabiru se: g. Gustav Wurböck, g. Franz Lanschützer, g. Mladen Markoč, g. Georg Eltz, g. Hans Dominik Turnovsky, g. Vicko Ferić, te g. Valter Knapić, predstavnik radnika kojega je imenovalo radničko vijeće. Mandat novoizabranim članovima nadzornoga odbora započeo je 7.7.2017. godine.

- utvrđena je Odluka o dopuni statuta

Slika 5: Prikaz organizacijske strukture Valamar Riviere



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 137

4.2. Definiranje vizije, misije, ciljeva i strategija Valamara

Vizija Valamara glasi: „ Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.“ (Integrirano godišnje izvješće, 2016.)

Misija Valamara glasi: „ Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvome mjestu. Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“ (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017.)

Temeljne vrijednosti Valamara su odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos. Odgovornost Valamara ogleda se u interakciji s poslovnim partnerima, konstantnom brigom za svoje zaposlenike i društveno odgovorno poslovanje. Gostoljubivost je neminovna karakteristika svakoga zaposlenika, a nužna je za pružanje usluge *premium* kvalitete. Ambicioznost leži u asertivnosti i stremnji zaposlenika ka konstantnom napretku i

usavršavanju, a inovativnost kao element koji razlikuje Valamar od ostalih konkurenata na tržištu. (Integrirano godišnje izvješće i DOP, 2016., 2017.)

Strateški ciljevi Valamara od 2016. do 2020. godine su: ostvarivanje znatnoga tržišnog rasta, investiranje u poslovni portfelj, razvoj upravljanja odnosa s gostima, proširivanje strateških partnerstva, stvaranje novih vrijednosti za dioničare, poticanje održivoga i društveno odgovornog razvoja destinacija, nuditi atraktivne dividende i biti prepoznat kao najpoželjniji poslodavac u turizmu. Ostvarivanje znatnoga rasta i zadržavanje pozicije lidera na hrvatskome tržištu s dvoznamenkastim prosječnim rastom operativne zarade (EBITDA) do 2020. godine, kao i akvizicijama i strateškim partnerstvima u odabranim europskim odmorišnim turističkim destinacijama. Jedan od strateških ciljeva Valamara jest investiranje do 2 milijarde kuna u poslovni portfelj organizacije uz solidan rast EBIDTA marže na razinu od 35% do 38%, ostvarujući visoke povrate na ulaganja i zadržavajući stabilnu bilancu i održiv omjer neto dug / EBIDTA. Unaprjeđivanje upravljanja odnosa s gostima ostvarujući 50% prihoda od direktnoga *bookinga* i 30% udjela gostiju koji su lojalni gosti Valamar Riviere je također jedan od strateških ciljeva organizacije. Međunarodne organizacije i ključni partneri su važan fragment strateških ciljeva jer se pomoću njih produžuje turistička sezona, diverzificira tržište i optimizira poslovanje. Stvaranje nove vrijednosti za dioničare i ponuda atraktivne i održive dividende ulazi u paletu strateških ciljeva Valamara. Plan Valamara jest u godišnje investicije uključiti održivi i društveno odgovoran razvoj destinacija tako što će se 2,5% investirati u te svrhe. Kako bi privukli kvalitetan turistički kadar, Valamar pretendira na poziciju najpoželjnijega poslodavca u turizmu. Cilj je ostvarivanje povratka sezonskih radnika u postotku od minimalno 70% i interni razvoj 80% menadžmenta. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 13)

Strateške inicijative koje ističe Valamar Riviera su (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 39):

- **fokus na gosta** – pružati izvrsnu uslugu u svakom kontaktu s gostom kako bi stvorili nezaboravne doživljaje i nadmašili očekivanja. Izgraditi dugoročni i personalizirani odnos uz uvažavanje posebnosti svakoga gosta
- **briga o zaposlenicima** – razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, gdje će zaposlenici i gosti biti na prvome mjestu

- **strategija rasta** – kontinuirano ostvarivati izniman rast prihoda i dobiti unaprjeđenjem poslovnih procesa, razvojem vlastitoga portfelja, unaprjeđenjem prodaje te razvojem poslovanja kroz strateška partnerstva i akvizicije
- **inovativnost i digitalizacija** – biti inovativna hotelska kompanija u odmorišnom turizmu te iskoristiti prilike koje pružaju digitalne tehnologije kako bi se organizacija približila gostima te što bolje zadovoljili njihove potrebe i želje
- **razvoj turističkih destinacija i odgovornost prema zajednici** – upravljati poslovanjem na društveno odgovoran i održiv način vodeći brigu o turističkim destinacijama i unaprjeđenju općih društvenih uvjeta u zajednici
- **odgovornost prema okolišu** – proaktivno voditi brigu o održivosti i zaštititi budućnosti putem ekonomične upotrebe prirodnih izvora, zaštitom mora i okoliša, uštedom energije, pravilnim zbrinjavanjem otpada i aktivnom komunikacijom o važnosti ekologije s gostima i zaposlenicima i dobavljačima. Cilj je očuvanje prirodnih ljepota i okoliša u kojem organizacija posluje i živi

4.3. Karakteristike i specifičnosti BSC modela u Valamar Rivijeri

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 12-og mjeseca 2017. do 6-og mjeseca 2018. godine, a korištena je metoda intervjua. Različiti odjeli u regiji Dubrovnik ponudili su informacije vezane za svaku od perspektiva Balanced Scorecarda. Za financijsku su perspektivu najviše odgovorni odjel računovodstva i financija, strateškoga planiranja i *controllinga*. Za perspektivu kupca odgovoran je odjel prodaje i marketinga. Za perspektivu internih poslovnih procesa odgovorni su odjel operacija i odjel IT-a, a za perspektivu učenja i razvoja odgovoran je odjel ljudskih resursa. Svaki od navedenih odjela dužan je, na godišnjoj razini, pružiti relevantne pokazatelje koje se odnose na perspektive za koje su spomenuti odjeli zaduženi. Nakon prikupljanja istih, pokazatelji se integriraju unutar Balanced Scorecarda i pružaju se na uvid top managementu, koji će donijeti odluke o tome koliko kompanija slijedi svoje strateške ciljeve i ukoliko je potrebno, daje instrukcije za provođenje korektivnih akcija.

Unutar organizacije Valamar Riviera razlikuju se četiri perspektive, a to su: financijska perspektiva, perspektiva kupca, perspektiva internih procesa te perspektiva učenja i rasta. U integriranom godišnjem izvješću iz 2017. godine, glavni strateški ciljevi i inicijative Valamara su ostvarivanje znatnoga rasta i zadržavanje prve pozicije na hrvatskome tržištu s rastom operativne zarade, investiranje u portfelj Valamar Rivijere, unapređivanje odnosa s gostima, proširivanje strateških partnerstva, stvaranje nove vrijednosti za dioničare i rast dividendi, poticanje održivoga razvoja, biti najpoželjniji poslodavac u turizmu, fokusiranje na gosta, briga

o zaposlenima, rast, provođenje digitalizacije, upravljanje destinacijama i odgovornost prema okolišu. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 38 - 39)

Prema prethodno navedenim strateškim ciljevima i inicijativama, može se odrediti važnost i veličina utjecaja svake od perspektiva. Možemo razlikovati 9 različitih strateških ciljeva i inicijativa koje je organizacija istaknula kao najrelevantnije za poslovanje do 2020. godine. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 38 - 39) Neki strateški ciljevi i inicijative su međusobno kongruentni, tj. ne postoji jasna distinkcija između navedenih. Primjerice, kao strateški se cilj navodi unaprjeđivanje odnosa s gostima i fokus na gosta. Od 9 jasno distinktivnih strateških ciljeva i inicijativa, 4 se odnose na financijsku perspektivu, 3 perspektivu kupca, jedna na interne poslovne procese i jedna na zaposlenike. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 38 - 39)

Da bi se matematički odredio utjecaj svake od perspektiva, prema prethodno utvrđenim odnosima, potrebno je upotrijebiti metodu analitičko-hijerarhijskoga procesa. Prvi korak jest postavljanje odnosa među perspektivama, i to na sljedeći način:

Tablica 7: Odnosi između perspektiva unutar Valamar Riviere

Odnosi među perspektivama	Financijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih poslovnih procesa	Perspektiva učenja i razvoja
Financijska perspektiva	1	4/3	4	4
Perspektiva kupca	3/4	1	3	3
Perspektiva internih poslovnih procesa	1/4	1/3	1	1
Perspektiva učenja i razvoja	1/4	1/3	1	1

Izvor: Izradio student prema Integriranom godišnjem izvješću iz 2017. godine

Sljedeći je korak dijeljenje matrica sa zbrojem stupaca kojemu određena matrica pripada:

Tablica 8: prvi korak u utvrđivanju prosječne vrijednosti elemenata

Prosječne vrijednosti elemenata	Financijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih poslovnih procesa	Perspektiva učenja i razvoja
Financijska perspektiva	1	4/3	4	4
Perspektiva kupca	3/4	1	3	3
Perspektiva internih poslovnih procesa	1/4	1/3	1	1
Perspektiva učenja i razvoja	1/4	1/3	1	1
Σ	2,25	3	9	9

Izvor: Izradio autor prema Integriranom godišnjem izvješću iz 2017. godine

Prosječna vrijednost elemenata redova matrice zapravo predstavlja postotak utjecaja svake od perspektiva:

Tablica 9: drugi korak u utvrđivanju prosječne vrijednosti elemenata

Utvrđivanje prosječne vrijednosti elemenata	Financijska perspektiva	Perspektiva kupca	Perspektiva internih poslovnih procesa	Perspektiva učenja i razvoja
Financijska perspektiva	4/9	4/9	4/9	4/9
Perspektiva kupca	1/3	1/3	1/3	1/3
Perspektiva internih poslovnih procesa	1/9	1/9	1/9	1/9
Perspektiva učenja i razvoja	1/9	1/9	1/9	1/9

Izvor: Izradio student prema Integriranom godišnjem izvješću iz 2017. godine

Izračun prosječne vrijednosti elemenata je:

1. **Financijska perspektiva** = $(4/9 * 4 = 16/9) \Rightarrow 1,777/4 = 0,44$ ili **44%**
2. **Perspektiva kupca** = $(1/3 * 4 = 4/3) \Rightarrow 1,333/4 = 0,33$ ili **33%**
3. **Perspektiva internoga poslovnog procesa** = $(0,11 * 4 = 0,44) \Rightarrow 0,111$ ili **11,1%**
4. **Perspektiva učenja i razvoja** = $(0,11 * 4 = 0,4) \Rightarrow 0,111$ ili **11,1%**

Iz prethodnoga izračuna zaključujemo da financijska perspektiva ima najveći utjecaj unutar Balanced Scorecarda. Kada se uzme u obzir da je Valamar Riviera privatna i profitno orijentirana organizacija, ovaj je izračun relevantan, a također i zbog velikoga broja strateških ciljeva i inicijativa koje su financijski determinirane. Budući da je Valamar Riviera turistička organizacija koja se bavi ponudom smještaja u hotelima, kampovima i ljetovalištima, relativno veliku važnost daje svojim kupcima. Nešto manju stratešku važnost daje unaprjeđenju internih poslovnih procesa i razvoju zaposlenika.

4.3.1. Financijska perspektiva i mjere u Valamar Rivijeri

Promatrajući strateške ciljeve i inicijative koje su istaknute u Valamar Rivijeri, a vezane su za financijsku perspektivu, možemo zaključiti da se organizacija trenutno nalazi na prijelazu između faze rasta i održivosti. Hijerarhijski se jasno mogu razlikovati ciljevi strateških i operativnih razina. Tijekom 2017. godine ostvaren je negativan financijski rezultat od 20,9 milijuna kuna (2016. godine zabilježen je pozitivan financijski rezultat u iznosu od 25,2 milijuna kuna. Razloge 46,1 milijuna kuna lošijeg financijskoga razloga nalazi se u (Godišnje izvješće 2017., 2018., str.12):

1. Smanjenju prihoda od prodaje dionica i udjela u iznosu od 35 milijuna kuna zbog izostanka prošlogodišnjega jednokratnog efekta prodaje dionica
2. Smanjenju neto (pozitivnih) tečajnih razlika po dugoročnim kreditima u iznosu od 5 milijuna kuna (tijekom 2017. godine ukupnih prihodi po pozitivnim tečajnim razlikama iznose 31,6 milijuna kuna, a ukupni rashodi po negativnim tečajnim razlikama iznose 25,5 milijuna kuna
3. Neto efektu povećanja financijskih rashoda po osnovi kamata na dugoročne kredite u iznosu od 6,3 milijarde kuna

Organizacija Valamar Riviera je već godinama usredotočena na prihode. Izvrsnost u upravljanju prihodima u Valamaru je definirana kao prodaja prave sobe, pravom klijentu, po pravoj cijeni preko pravoga distribucijskog kanala, a s najboljom učinkovitošću. Postignuti su kontinuirani rast prihoda po raspoloživoj smještajnoj jedinici tijekom posljednjih 5 godina kao i povećanje prihoda po raspoloživoj jedinici od 10,8% tijekom 2016. godine, rezultat je kombinacije povećanja prosječne cijene po smještajnoj jedinici koje je iznosilo 4,6% u odnosu na 2015. godinu uz učinkovito povećanje noćenja kroz strateški odabrane kanale distribucije Tijekom posljednjih godina uloženi su znatni napor u optimizaciji troškovne strukture i modernizaciju Valamarovih procesa. Poslovni model upravljanja klasterom imovine u jednoj

destinaciji kompaniji pomaže u centralizaciji operativnih usluga. Zbog veličine kompanije na hrvatskome tržištu, moguće je primijeniti ekonomiju razmjera u poslovanju i ostvariti prednosti u kupovini. U Valamar Rivieri namjerava se nastaviti koristiti tim prednostima u cilju postizanja zadanih ciljeva profitabilnosti. Od 2009. godine poboljšana je marža EBITDA s 15,4% na 34,4%. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017).

Što se tiče operativnih pokazatelja grupe Valamar Riviera, možemo ih podijeliti na različite segmente, a to su: hoteli i ljetovališta i kamping ljetovališta Segment hotela i ljetovališta je ostvario 1.109,6 milijuna kuna prihoda pansiona uz porast od 20,6%. Odlični su rezultati posljedica iznimne potražnje za novoinvestiranim objektima u Premium i Upscale segmentu, akvizicije hotelskih kapaciteta društva Imperial, optimizacije marketinškoga miksa i cijena sukladno povećanoj potražnji te uspješne realizacije odmorišnih i zabavnih grupa i događaja. (Godišnje izvješće 2017., 2018., str. 14) Segment kamping ljetovališta je ukupno ostvario visokih 338,3 milijuna kuna prihoda pansiona. Kampovi su generalno ostvarili odlične rezultate zbog snažne potražnje za novoinvestiranim kampovima, osobito mobilnim kućicama. Time su optimizacija prosječne cijene u mobilnim kućicama i povećani fizički volumeni rezultirali, uz ovogodišnju konsolidaciju kamping ljetovališta na otoku rabu, snažnim 32,7%-tnim rastom (+83,3 milijuna kuna) prihoda pansiona. (Godišnje izvješće 2017., 2018., str. 15)

Graf 1: Operativna učinkovitost



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., str. 85., 2017.

Materijalni troškovi iznose 511,8 mil. kuna s udjelom u poslovnim rashodima od 37% (38% u 2016. godini). Njihov porast od 37,6 milijuna kuna posljedica je rasta troškova sirovina i materijala (troškova direktne hrane i pića te utrošenih energenata i vode) zbog povećanoga volumena poslovanja. Troškovi osoblja iznose 443,8 milijuna kuna s udjelom od 32% u

poslovnim rashodima (30% u 2016 godini). U odnosu na isti period prošle godine veći su za 78,4 milijuna kuna. Razloge povećanja troškova osoblja nalaze se u (Godišnje izvješće 2017., 2018., str. 18):

1. pripajanju društva Hoteli Baška i Puntizela i njihovih zaposlenika
2. politici povećanja plaća zaposlenika
3. novim zapošljavanjima koja su nužna za izvođenje intenzivnoga investicijskog ciklusa, kao i kvalitetnu uslugu u novim Premium i Upscale turističkim proizvodima

Amortizacija s udjelom u poslovnim rashodima od 20% iznosi 283,5 milijuna kuna, a razlozi rasta su isti kao i za troškove osoblja. Ostali troškovi su porasli za 6% te iznose 133,8 mil. kuna. (Godišnje izvješće 2017., 2018., str. 18)

Od kraja 2014. godine, dionice Valamar Riviere su uvrštene na Službeno tržište Zagrebačke burze. Kotacijom dionica na Zagrebačkoj burzi, organizacija je transparentnošću pokušala privući institucionalne ulagače koji do tada nisu imali preveliki pristup rastućem trustičkom sektoru Hrvatske. Odluka o kotiranju naišla je na veliko odobravanje inozemnih ulagača koji su svojim kupovinama taj potez podržali. U 2016-oj godini Valamar Riviera organizira Dan investitora gdje predstavlja novu strategiju razvoja i ciljeve do 2020. godine. Ističu do 2 milijarde kuna investicija u portfelj, rast EBITDA marže na razinu od 35% do 38% i atraktivnu dugoročnu dividendu. Cijene dionica Valamara u 2016. Godini, koje su se kretale od 22,30 HRK do 36,25 HRK su nadmašile kretanje indexa CROBEX i CROBEX 10. S prosječnim prometom trgovanja od 931 tisuću kuna dnevno *free-float* dionica, više od 50% spada među tri najlikvidnije hrvatske dionice uvrštene na Zagrebačkoj burzi. Dionica Valamara se je među deset dionica s najvećom tržišnom kapitalizacijom od 5,3 milijardi kuna i čini oko 3,4% ukupne tržišne kapitalizacije. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017). Tijekom 2017. godine najviša postignuta cijena dionice u redovnom trgovanju uređenog tržišta je iznosila 48,60 HRK, a najniža 34,68 HRK. Cijena dionice društva je porasla za 24,6% čime je nadmašila kretanje indexa CROBEX i CROBEX 10, koji su zabilježili pad od -7,5% i -7% respektivno. S prosječnim redovnim prometom od 1,3 milijuna kuna dnevno, dionica Valamar Riviere je najtrgovanija dionica na Zagrebačkoj burzi u 2017. godini. (Godišnje izvješće 2017., 2018., str.28)

Od 2012., Valamar Riviera investirala je oko 1,4 milijarde kuna u razvoj portfelja te je udio *Premium* i *Upscale* smještajnih jedinica povećan s 29% na 40%. Najveća pojedinačna investicija iz ovoga ciklusa (do 2020. Godine) vrijedna je 562 milijuna kuna, a u svrhu

repozicioniranja i izgradnje novih strateških poslovnih jedinica i dodatnih sadržaja. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017) Sukladno prethodno objavljenom i najavljenom investicijskom ciklusu do 2 milijarde kuna, Grupa Valamar Riviera za 2018. godinu planira nova intenzivna ulaganja u vrijednosti od oko 705 milijuna kuna. Planirane investicije predstavljaju nastavak strategije repozicioniranja portfelja prema ponudi i uslugama visoke dodane vrijednosti. (Godišnje izvješće 2017., 2018., str. 21)

Tablica 10 : Mjere i pokazatelji financijske perspektive Valamar Riviere

Financijska perspektiva		
Ciljevi	Mjere	Pokazatelji
Rast i razvoj	<ul style="list-style-type: none"> - Ukupni prihodi - Prihodi od prodaje - EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> - prosječan godišnji rast ukupnih prihoda za 15,1%¹ - rast prihoda prodaje za 20,6%² - prosječan godišnji rast EBITDA-e za 18,3%³
Dobit	<ul style="list-style-type: none"> - RDIG - razlika imovine i obveza - prihod pansiona - EPS 	<ul style="list-style-type: none"> - Pad prihoda poslije oporezivanja za 28,36%⁴ - Razlika imovine i obveza je narasla za 6,7%⁵ - Prihod pansiona porasla je za 17%⁶ - Zarada po dionici je pala za 29,1%⁷

¹ Prihodi Valamar Riviere su bili 1,58 milijardi kuna i 1,82 milijarde kuna za 2016. i 2017. godinu respektivno

² Prihodi od prodaje su bili 1,45 milijardi i 1,75 milijardi kuna za 2016. i 2017. godinu respektivno

³ EBITDA je bila 512 milijuna i 606 milijuna kuna respektivno za 2016., i 2017. godinu

⁴ Dobit poslije oporezivanja iznosila je 342 mil. kuna i 245 mil. kuna za 2016. i 2017. godinu respektivno

⁵ Razlika imovine i obveza iznosila je 2.491 mlrd. i 2.658 mlrd HRK za 2016. i 2017. godinu respektivno

⁶ Prihod pansiona bio je 919 mil. i 1.109 mlrd. HRK za 2016. i 2017. godinu respektivno

⁷ EPS je u 2016. Iznosila 2,76 HRK, a u 2017. 1,96 HRK

Promet	<ul style="list-style-type: none"> - ukupan promet po segmentima - RevPAR 	<ul style="list-style-type: none"> - prihod pansiona hotela i ljetovališta porastao je za 20,6%⁸ - prihod pansiona kampova porastao je za 32,7%⁹ - rast RevPAR-a za 6,5%¹⁰
Troškovi	<ul style="list-style-type: none"> - troškovi materijala - troškovi rada - amortizacija 	<ul style="list-style-type: none"> - rast troškova materijala za 15,4%¹¹ - troškovi rada su se povećali za 29,3 %¹² - rast amortizacije za 30,6%¹³
Usmjeravanje novčanoga toka	<ul style="list-style-type: none"> - likvidnost - solventnost 	<ul style="list-style-type: none"> - koeficijent trenutne likvidnosti je porastao za 2,89%¹⁴ - koeficijent tekuće likvidnosti se smanjio za 0,168%¹⁵ - odnos duga i kapitala porastao je za 10,86%¹⁶ - stopa pokrića kamata je spala za 14,6%¹⁷

⁸ Prihod pansiona hotela i ljetovališta je iznosio 919 mil. i 1.109 mlrd. kuna za 2016. i 2017. godinu respektivno

⁹ Prihod pansiona kampova iznosio je 254 mil. i 338 mil. kuna za 2016. i 2017. godinu respektivno

¹⁰ RevPAR je za 2016. godinu iznosio 116.025, a za 2017. godinu 123.534 HRK

¹¹ Materijalni troškovi su iznosili 450 mil. i 519 mil. HRK za 2016. i 2017.

¹² Troškovi osoblja su iznosili 371 mil. i 480 mil. HRK za 2016. i 2017.

¹³ Amortizacija je iznosila 265 mil. i 346 mil. HRK za 2016. i 2017. godinu

¹⁴ Koeficijent trenutne likvidnosti je iznosio 0,69 za 2016. i 0,71% za 2017. godinu; u formulu su uvršteni novac i kratkoročna ulaganja kao najlikvidniji oblici kratkoročne imovine

¹⁵ Koeficijent tekuće likvidnosti iznosio je 0,85478 i 0,85334 za 2016. i 2017. godinu respektivno

¹⁶ Ukupan dug za 2016. je iznosio 1.950 mlrd. kuna, a kapital 2.373mlrd. kuna, dok je za 2017. dug bio 2.318 HRK, a kapital 2.516 mlrd. HRK

¹⁷ ICR je iznosio 7,19 i 6,14 za 2016. i 2017. godinu respektivno

Rentabilnost	<ul style="list-style-type: none"> - ROA - ROE - ROCE 	<ul style="list-style-type: none"> - ROA je pao za 280 bb¹⁸ - ROE je pao za 470 bb¹⁹ - ROCE je pao za 30 bb²⁰
---------------------	--	---

Izvor: Izradio autor prema podacima iz Godišnjega izvješća za 2017. godinu

4.3.2. Perspektiva kupca i mjere pokazatelja u Valamar Rivijeri

U Valamar Rivieri gost je u središtu pažnje uvijek i bez iznimke. Cilj je kroz personaliziranu komunikaciju i vrhunsku kvalitetu svih usluga kreirati pozitivne trenutke, osigurati nezaboravne uspomene i u konačnici izgraditi povjerenje i dugotrajni odnosi. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 40)

Na sve prisutniji trend gostiju koji postaju sve zahtjevniji, posebice u Premium segmentu, Valamar odgovara razvijajući prilagođene proizvode i modele usluga. Upravo uspješnije zadovoljavanje potreba ciljanih skupina gostiju povećava njihovo zadovoljstvo i osigurava nove izvore prihoda. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 40) U Valamaru se razlikuju 4 različita segmenta gostiju, a to su Premium, Upscale, Midscale i Economy. Valamar tržišni segmenti hotela i ljetovališta se dijele na: obitelji (34%), odrasli i parovi (29%), seniori (13%), aktivni gosti (13%), MICE (7%), odmorišne grupe i ture (4%). Segmenti kampova se dijele na: obitelji (42%), odrasli i parovi (20%), luksuzno kampiranje (18%), aktivni gosti (7%), seniori (7%) i gosti koji kratko borave (6%). (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017.) Strategija razvoja proizvoda definira ambiciozne planove inovativnoga unapređenja uslužnih koncepta s fokusom na Upscale i Premium dio portfelja, kako u segmentu hotela i ljetovališta, tako i u segmentu kamping ljetovališta. Cilj je unaprjeđenje sadržaja i kvalitetnija definicija svakoga pojedinog servisnog koncepta. Iznimno je važna jasna povezanost pojedinih uslužnih koncepta s *core* vrijednostima *branda* Valamar koji na najvažnije mjesto stavlja gosta. U tom smislu ključnu ulogu igra razvoj *tailor-made* uslužnih koncepta za svaki ciljani segment gostiju. U 2016. Godini uspješno je pokrenuta implementacija ključnih uslužnih koncepta postavljajući vrlo visoke zahtjeve s obzirom na kvalitetu i dosljednost njihove primjene u objektima. Takav pristup omogućit će dosljednost i u tržišnoj komunikaciji i u konačnici pridonijeti izgradnji uslužnih koncepta kao prepoznatljivih *brandova*. Istovremeno njihov razvoj predstavlja

¹⁸ ROA je iznosio 7,7% i 4,9% za 2016. i 2017. godinu respektivno

¹⁹ ROE je iznosio 14,4% i 9,7% za 2016. i 2017. godinu respektivno

²⁰ ROCE je iznosio 6,7% i 6,4% za 2016. i 2017. godinu respektivno

kontinuirani proces koji će iz godine u godinu biti usmjeren tome da ponuda bude usklađena s najaktualnijim tržišnim zahtjevima, odnosno prvenstveno zahtjevima i očekivanjima gostiju. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 42)

Slika 6: Prikaz ključnih uslužnih koncepta



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 42

Stvaranje lojalnih gostiju koji se vraćaju povećava prihode Valamara i pruža mogućnost povećanja udjela direktnih rezervacija. Tijekom 2015. godine, Valamar Riviera ostvarila je 372,5 milijuna kuna. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2016., str. 45) Tijekom 2016. godine Valamar Riviera je ostvarila 467,5 milijuna kuna preko Valamarova sustava direktne distribucije: pozivnoga centra, direktnom online rezervacijom, programom lojalnosti te putem recepcije. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 45)

Cilj je do 2020. godine dosegnuti udio direktnoga bookinga od 50% u prihodima te udio lojalnih gostiju povećati na 30%. U 2015 godini udio direktnih rezervacija je bio 38%, a udio gostiju povratnika bio je 24%. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2016.) U 2016. udio direktnih rezervacija bio je 41%, a udio gostiju povratnika bio je 24%. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 45)

Kako bi svojim gostima pružili najbolju, njima prilagođenu ponudu usluga, goste je nužno poznavati. Valamar Riviera vjeruje kako može dodatno unaprijediti svoju usmjerenost na gosta pristupom upravljanju odnosima s klijentima (CRM pristup) te sustavnim prikupljanjem i analiziranjem preferencija gostiju. Njihovo im znanje omogućuje da se obrate individualnim potrebama gostiju prije, tijekom i poslije njihova boravka. CRM pristup dodatno je podržan našim programima vjernosti – Valamar Plus Club za hotele i ljetovališta te Camping Adriatic

Plus Club za goste njihovih *camping* ljetovališta. Programi su dizajnirani tako da budu privlačna platforma već od prvoga dana članstva. Zahvaljujući naporima koje organizacija ulaže na tom području, stopa povrata gostiju u 2016. godini iznosi 24%. Vjeruje se da će uz dodatna unaprjeđenja programa i programe vjernosti stopa dosegnuti ciljanu razinu od 30% (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 46)

Posvećenost podizanju usluge na najvišu razinu pristup je koji je implementiran još 2013. godine u cilju maksimalno zadovoljnih lojalnih gostiju. U odnosu na prethodnu 2015. Godinu, rast Unbelievable indeksa u 2016. iznosi 4,5%. Kroz razne edukacije i razvoj zaposlenika, organizacija potiče zaposlenike da svoj potencijal usmjere na vrhunsku uslugu u svakoj situaciji i uspostavljen je sustav poboljšavanja koji ne prestaje do dosezanja cilja izvrsnosti u usluzi. Takva usluga u Valamaru se naziva Unbelievable i u 2016. godini je 46% gostiju osoblje ocijenilo najvišom mogućom ocjenom – Unbelievable. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 47)

Slika 7: Hijerarhijski prikaz odnosa s gostima



Izvor: (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 46)

Zadovoljstvo gostiju Valamar mjeri tiskanim i digitalnim upitnicima za vrijeme boravka te preko upitnika koji se šalju nakon boravka. Valamar se pri tome koristi sustavom TrustYou za mjerenje *online* reputacije kako bi učinkovito upravljao svim izvorima podataka o zadovoljstvu gostiju te dodatno poboljšao ugled na društvenim mrežama. Valamar je intenzivno prisutan na internetu, *online* kanalima rezervacije, društvenim mrežama i u blogerskim zajednicama, što je izvrstan kanal za održavanje dvosmjerne komunikacije s gostima prije, za vrijeme i nakon njihova boravka. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 48) U dvosmjernom, personaliziranom modelu za komunikaciju s gostima povratna je informacija

ključno polazište. S time na umu, Valamarov Sektor kvalitete obrađuje pohvale, komentare, pritužbe i prijedloge koje gosti ostavljaju tijekom boravka u objektima u izravnoj komunikaciji s osobljem, preko tableta ili anketnih obrazaca u sobama, kao i one koje se primaju u upitnicima nakon boravka ili koje gosti postavljaju na društvenim mrežama. Takav model Valamaru omogućuje da konstantno unaprjeđuje kvalitetu i usluge i njome vješto upravlja u različitim područjima djelovanja, s brzinom odgovora u roku od najviše 48 sati od upita. Na taj se način još više učvršćuje povezanost s klijentima i dodatno podiže povjerenje u kompaniju. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 48)

Tablica 11: Ciljevi i mjere perspektive kupca Valamar Riviere

Perspektiva kupca		
Cilj	Mjere	Pokazatelji
Povećanje direktne prodaje	<ul style="list-style-type: none"> - udio direktnoga bookinga - prihod od direktne prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> - rast direktnoga bookinga za 3%²¹ - rast prihoda pansiona za 95 milijuna kuna²²
Poboljšanje odnosa s kupcima	<ul style="list-style-type: none"> - ponovna kupnja 	<ul style="list-style-type: none"> - pad ponovne kupnje za 1%²³
Pridobivanje novih kupaca	<ul style="list-style-type: none"> - novi kupci 	<ul style="list-style-type: none"> - rast novih kupaca za 1%²⁴
Povećanje zadovoljstva kupaca	<ul style="list-style-type: none"> - preporuke gostiju prijateljima - Unbelievable indeks 	<ul style="list-style-type: none"> - promjena za 0 bb²⁵ - rast Unbelievable indeksa za 2%²⁶
Podizanje kvalitete usluge	<ul style="list-style-type: none"> - reklamacije - brzina odgovora 	<ul style="list-style-type: none"> - 96% riješenih reklamacija²⁷ - max. 48 sati za odgovor klijentu²⁸

²¹ Udio direktnoga bookinga je iznosio 38% za 2015., a 41% za 2016. godinu

²² Prihod od direktne prodaje iznosio je 372,5 mil. kuna u 2015. Godini, a 467,5 mil. u 2016. godini

²³ 25% gostiju povratnika u 2015. godini, a u 2016. godini 24% povratnika

²⁴ 75% novih kupaca bilo je u 2015. godini, a 76% novih kupaca u 2016. godini

²⁵ 97% gostiju bi u 2015. godini preporučilo Valamar, a u 2016. 97%

²⁶ 44% gostiju ocijenilo zaposlenike kao Unbelievable u 2015. Godini, a 46% u 2016. godini

²⁷ 96% riješenih reklamacija u 2015. godini

²⁸ Potrebno maksimalno 48 sati za odgovor

4.3.3. Perspektiva internoga poslovnoga procesa i mjere u Valamar Rivieri

Inovacije i digitalizacija su jedan od ključnih strateških ciljeva Valamar Riviere i cilj je organizacije iskoristiti mogućnosti koje pruža inovacija i digitalizacija kako bi u potpunosti udovoljili potrebama gostiju i postali predvodnikom u inovaciji proizvoda i usluga na europskom odmorišnom tržištu i tržištu hotelijerstva i ugostiteljstva. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2016.) Globalni proces digitalizacije u mnogočemu omogućuje razvoj industrije hotelijerstva i putovanja, ali i istovremeno diktira okolnosti pod kojima se on odvija. Valamar je predvodnik na hrvatskome tržištu po prihodima od izravnih rezervacija i opsegu digitalnih točaka dodira koje su na razspolaganju gostima tijekom planiranja putovanja i za vrijeme boravka u destinaciji. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 90)

Osmišljavanje inovativnih proizvoda i usluga pretpostavka je za udovoljavanje zahtjevima budućih gostiju. U organizaciji Valamar Riviera se provodi kontinuirano inoviranje u unaprjeđenje proizvoda, usluga, procesa i sposobnosti s ciljem postizanja boljih iskustava gostiju i operativne učinkovitosti. Inovacije su uvijek bile dio identiteta organizacije Valamar i jedan od ključnih čimbenika prema kojemu Valamar prepoznaju gosti i partneri. Inovativnost se u organizaciji Valamar može pronaći u svim područjima poslovne aktivnosti, od svakodnevnoga poslovanja do velikih investicijskih projekata. Primjeri inovativnosti uključuju obiteljske uslužne koncepte, ponudu jela i pića, zabavne programe, dizajn turističkih objekata i usluge u kamping ljetovalištima. Organizacija je usredotočena na inovativne ideje i projekte te nastoji zadovoljiti potrebe i nadmašiti očekivanja gostiju. Organizacija želi postati predvodnikom u inovacijama na europskom odmorišnom i hotelijerskom tržištu. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2016., str. 50)

Pametno iskorištavanje digitalizacije i informacijskih tehnologija ne samo da pospješuje učinkovitost organizacije, već i omogućuje zaposlenicima usredotočenost na aktivnosti s većom dodanom vrijednošću. Valamar je znatno uložio u razvoj najboljih u klasi IT sustava i u infrastrukturu koja će potaknuti rast i razvoj te povećati prihode i raspon usluga. Svom imovinom Valamar upravlja preko sustava Micros Fidelio Opera PMS (sustav upravljanja imovinom). Upravljanje prihodima, lojalnost i marketinške baze podataka (CRM) omogućuju pametno upravljanje s podacima i u potpunosti su integrirani sa sustavom upravljanja imovinom i sustavom rezervacije smještaja. Također organizacija znatno i uspješno ulaže u web

stranice, koje su ključni pokretač izravne prodaje. Provedba vrhunski automatiziranoga sustava upravljanja prihodima omogućuje nam upravljanje i optimizaciju prodaje unutar zadanih okolnosti. Nadalje, alati informacijske tehnologije omogućuju korporativnim funkcijama potpuno centralizirano upravljanje ljudskim resursima, računovodstvom, financijama i funkcijama kontrolinga u destinacijama. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2015., str. 51)

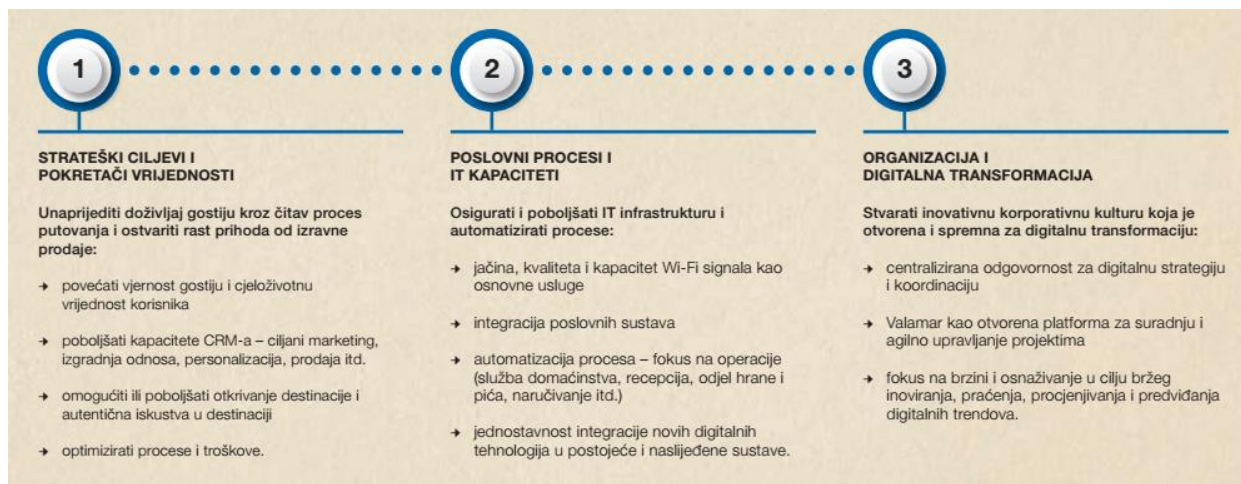
Valamar aktivno prati i potiče uvođenje inovacija kroz čitavu organizaciju, kroz centralni ured za upravljanje projektima koji prati, nadzire i upravlja strateškim međudjelnim projektima unutar organizacije. Valamar posebno ističe Perfect Experience Creator, program putem kojeg se iskustvo cjelokupne destinacije prilagođava individualnim potrebama i željama gosta. Program ima cilj povećati kontakt gostiju s lokalnim doživljajima i uslugama. Osim što se tako zadovoljavaju potrebe gostiju za autentičnim doživljajima, ujedno se podržavaju lokalna zajednica i poslovni subjekti u destinacijama. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 86)

Održivost je također jedan od ključnih ciljeva inovacija jer inovacije omogućuju učinkovitije upravljanje vlastitim utjecajem na okoliš. Na nekoliko lokacija su ugrađene nove e-punionice za električna vozila u cilju da se organizacija pozicionira na mape e-punionica i GPS navigacijskih sustava te time poveća svoju aktivnost u smislu e-destinacije. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 86)

Različiti segmenti putovanja gostiju digitalizirani su tijekom posljednjih godina. Organizacija vjeruje da je nužno nastaviti digitalizirati usluge da bi zajamčili vrhunsko zadovoljstvo gostiju. Savršeno planiranje i iskustvo rezerviranja smještaja na web stranici preko desktop i mobilnih platformi od velike je važnosti, ali to je samo početak putovanja gosta. Dok organizacija nastavlja nadograđivati portfelj usluga, također planira personalizirati digitalno iskustvo gosta za ključne usluge u cilju omogućavanja boljega iskustva i osiguravanja ravnoteže između ljudske interakcije i digitalne izvrsnosti. Standardne usluge koje organizacija pruža gostima poput prijava, odjava, usluga održavanja smještajnih objekata, tehničkoga održavanja, usluga hrane i pića te ostale usluge mogu biti značajno unaprjeđene digitalizacijom, kako po pitanju iskustava gostiju, tako i vezano uz procese i troškove, što će pozitivno utjecati na učinkovitost i djelotvornost. Primjerice, s probnom aplikacijom za održavanje smještajnih prostora može se znati u kojem je trenutku određena soba spremna za prijavu i može se osigurati nužno održavanje i dopuna mini-bara. Uvjerenje je organizacije da veliki potencijal razvoja leži u digitalizaciji destinacijskih usluga s ciljem boljeg upravljanja cjelokupnim iskustvom boravka.

Buduće će inicijative digitalizacije i inovativnosti organizacije biti usredotočene na upravljanje iskustvima i boravka u destinaciji. Digitalizacija bi trebala omogućiti individualni pristup, krojen po mjeri gosta i s ciljem stvaranja dodane vrijednosti, kako gostu kao potrošaču, tako i Valamaru kao pružatelju usluga. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2016., str. 52)

Slika 8: Proces digitalizacije poslovanja



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 91

Godine 2016. bilo je ukupno 20 strateških digitalnih projekata: pet ih je provedeno dok ih je šest novih započeto u 2017. godini. Spomenuti su projekti eksterni, tj. usmjereni na iskustvo gostiju i kvalitetu usluge, ili interni, tj. usmjereni na poslovne procese. Osim toga, Valamar prati i razinu inovacija koje donosi svaki projekt – po tom kriteriju projekti se kreću od osnovnih do iznimno inovativnih. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 92)

Slika 9: Prikaz interne i eksterne orijentacije u odnosu na razinu inovacije



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 92-93

Primjeri digitalnih projekata 2016. godine su (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 92-93):

1. **prijava putem interneta i samostalna prijava** – razvoj sustava omogućio bi samostalnu prijavu u hotelima i kampovima za one goste koji žele takvu uslugu, u cilju postizanja kraćeg vremena čekanja na prijavu u kampovima, povećanja zadovoljstva klijenata uslugama recepcije te naprednijega prikupljanja podataka o gostima, a samim time i naprednije CRM baze – gosti se mogu prijaviti sami putem interneta i prije samoga dolaska
2. **projekt tablet** – razvoj *software* rješenja koje omogućuje isporuku digitalnih informacija i sadržaja za goste u udobnosti hotelskih soba; bit će dio novoga obiteljskog objekta s pet zvjezdica koji se otvara 2018. Godine
3. **Valamarova mobilna aplikacija** – nudi mogućnost rezerviranja, korisne informacije za goste prije dolaska, prijavu putem interneta i mogućnost uporabe digitalnoga ključa za sobu kao i druge korisne informacije tijekom boravka. Omogućava komunikaciju s osobljem hotela u stvarnom vremenu, kontinuirane povratne informacije gostiju (upitnici i preporuke). Razvijena je kako bi se gostima mogla ponuditi pomoć tijekom cijeloga boravka
4. **software za upravljanje prigovorima** – aplikacija se upotrebljava u upravljanju objektima, domaćinstvu i održavanju te na recepciji, a služi za bilježenje potreba i prigovora gostiju te kvarova. Bilježenje se odvija putem pametnoga telefona te omogućuje drugim zaposlenicima da odmah reagiraju i poboljšaju iskustvo gostiju, skrate vrijeme popravka kvarova te prate ključne pokazatelje učinkovitosti domaćinstva u svakom pojedinom objektu

Tablica 12: Ciljevi i mjere perspektive poslovnoga procesa Valamara

Perspektiva internoga poslovnoga procesa		
Ciljevi	Mjere	Pokazatelji
Veća učinkovitost istraživanja i razvoja	<ul style="list-style-type: none"> - uvođenje električnih stanica za punjenje - uvođenje Perfect Experience Creator odjela 	<ul style="list-style-type: none"> - 831.000 HRK za e-punjenje - 12.000 prodanih doživljaja, preko 100 prodanih suvenira

Veća učinkovitost projekata	- razina uspješnosti projekata	- 5 provedenih projekata u 2016. godini, a 6 započetih u 2017. godini
Povećanje kreativnosti	- osnovni procesi - napredne inovacije - iznimno kreativne inovacije	- 8 osnovnih procesa - 14 naprednih inovacija - 3 iznimno kreativne inovacije
Povećanje stupnja iskoristivosti kapaciteta	- dani pune zauzetosti - godišnja zauzetost	- dani pune zauzetosti su porasli za 2,5% ²⁹ - godišnja zauzetost je porasla za 2,7% ³⁰

Izvor: Izradio autor prema Integriranom godišnjem izvješću i DOP-u za 2015. i 2016. godinu te Konsolidiranom financijskom izvještaju za 2017. godinu

4.3.4. Perspektiva učenja i razvoja u Valamar Rivijeri

Cilj Valamar Riviere je razvijati, ovlastiti i nagrađivati zaposlenike jer su oni srce organizacije koje je snažno fokusirano na gosta. Izvršnost usluge, kako je u definirana u Valamaru, mogu kontinuirano i dosljedno postizati samo snažno motivirani, iskusni i vjerni zaposlenici. Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala Valamar Riviere usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanje lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015., 2016., str. 36)

Jedino uz takve zaposlenike moguće je ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Valamar Riviera jedanaestu je godinu za redom nagrađena certifikatom Poslodavac partner, pri čemu je Valamar jedina turistička organizacija koja se našla među pet najboljih Poslodavaca partnera u Hrvatskoj. Tom su statusu pridonijeli kontinuirani razvoj brojnih prilagođenih programa za cjelogodišnje i sezonske radnike, cjelovita politika plaća i ostalih naknada radnicima, poboljšanje svih uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 52)

²⁹ Dani pune zauzetosti za 2016. godinu iznose 158 dana, a za 2017. godinu 162 dana

³⁰ Godišnja zauzetost za 2016. godinu iznosi 43%, a za 2017. godinu iznosi 44%

Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je to poticanje korporativne kulture, koju Valamar kontinuirano razvija stavljajući ljude uvijek na prvo mjesto. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima izravno se naslanja na strateške ciljeve Valamar Riviere, definirane do 2020. Godine. Na prvome su mjestu fokus na gosta, zaposlenike i organizaciju, u kojem Valamar želi razvijati, ovlastiti i nagrađivati zaposlenike koji su srce organizacije, s gostom na prvome mjestu, te sa zaposlenicima stvarati dugoročne odnose zasnovane na povjerenju. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 52)

U periodu od 2012. godine do 2016. godine, prosječna godišnja zaposlenost na bazi sati rada porasla je za čak 38%, dok je u istom periodu u trenutku najviše zaposlenosti, odnosno na dan 31.8. ukupan broj zaposlenika uključujući učenike i studente porastao za 28%. Struktura zaposlenika ujedno odražava izrazito sezonsko poslovanje Valamar Riviere, s visokim udjelom zaposlenika na određeno vrijeme, tako da je 31.8.2016. taj udio iznosio 76% ukupnoga broja zaposlenika u visokoj sezoni. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 54)

U 2016. godini sklopljen je 621 ugovor za stalne sezonske poslove, što predstavlja povećanje od 70% u odnosu na 2015. godinu, kada je takvih ugovora bilo 364, te ukazuje na izniman interes zaposlenika za ovu mjeru i unaprjeđenje mjere kroz naš program Valamar +3. Valamar +3 proizlazi iz mjere Stalni sezonac i u Valamar Rivieri stalnome sezonskom radniku jamči zaposlenje najmanje za period od devet do dvanaest mjeseci godišnje kroz tri godine, što za radnika znači stabilna i kvalitetna primanja kroz cijelu godinu. Kroz trogodišnji period ugovora stalni sezonski radnik ima status zaposlenoga radnika te produženo mirovinsko i zdravstveno osiguranje tijekom cijeloga perioda. Uz garanciju trajanja zaposlenja stalnim sezonskim radnicima garantirana je i novčana pomoć u periodu kada eventualno ne rade, a osim toga stalni sezonski radnici imaju priliku ostaviti i dodatna primanja kroz poseban angažman u periodu kad ne rade, za što će u Valamar Rivieri primiti novčanu nagradu. Novi program Valamar +3 nudi i niz dodatnih pogodnosti za naše zaposlenike na stalnim sezonskim poslovima te im se uvjeti maksimalno izjednačavaju sa zaposlenicima u stalnome radnom odnosu (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 56):

- mogućnost razvoja profesionalne i specijalističke karijere kroz brojne ciljane programe, edukacije i treninge
- sudjelovanje u nekim od 17 programa nagrađivanja

- u okviru zaštite zdravlja zaposlenika u Valamaru, stalnim sezonskim radnicima osigurani su besplatni preventivni sistematski pregledi
- zbog stabilnijega radnog odnosa, stalni sezanci imaju mogućnost za povoljnije uvjete kreditiranja kod banaka partnera Valamar Riviere
- prioritet u zapošljavanju na neodređeno vrijeme

Jedna je od strateških odrednica Valamar Riviere osigurati radnicima kompetitivne plaće u odnosu na industriju i okruženje kao i ostale materijalne i nematerijalne uvjete rada. Kroz dijalog sa socijalnim partnerima i kao rezultat proaktivne analize konkurencije i tržišta rada, posljednjih godina u Valamar Rivieri prosječno isplaćena plaća znatno je iznad prosjeka industrije, a na razini 2016. godine u Valamar Rivieri plaće su bile 6% više od prosjeka RH i 29% više od prosjeka industrije. Tako je prosječna bruto 1 plaća za 2016. godinu u Valamar Rivieri iznosila 8.192 kn dok je prosječna plaća za Republiku Hrvatsku iznosila 7.752 kn, a u industriji 6.339 kn, što jasno ukazuje na smjer za koji se Valamar Riviera odredila u svojoj politici plaća. U Valamar Rivieri znatan je porast prosječne plaće u posljednje četiri godine te je plaća u odnosu na 2012. godinu porasla za gotovo 16%. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 60)

Proces planiranja edukacije redovito započinje identifikacijom obrazovnih potreba i želja za edukacijom u koje je bilo uključeno više od 3.000 zaposlenika te se nastavlja provedbom edukativnih programa. Svi zaposlenici Valamar Riviere imaju mogućnost dodatno se usavršavati, ovisno o zahtjevima posla, te je tijekom 2016. godine gotovo 100 % zaposlenika prošlo određen oblik edukacije, a broj sati usavršavanja porastao je za 37 % u odnosu na 2015. godinu. Zaposlenici imaju mogućnost pohađanja različitih oblika stručnih programa i profesionalnih edukacija, koje se, osim u Hrvatskoj, organiziraju i u inozemstvu. Uz mogućnost jednodnevnih i višednevnih seminara te raznih tečajeva, zaposlenici imaju mogućnost sudjelovati na stručnim konferencijama, sajmovima, izložbama i skupovima. Ujedno postoji mogućnost organiziranja pohađanja poslijediplomskih studija i odlazaka na stručnu praksu, učenja stranih jezika, u skladu s potrebama poslovanja i potencijalima zaposlenika. Posljednjih godina pojačan je naglasak na internim treninzima koje provode zaposlenici/interni treneri, u području profesionalnog usavršavanja u pojedinim odjelima, u skladu s programom *Train the trainer*. Na razini kompanije educirano je više od 200 internih trenera. Valamar Riviera svojom praksom inovativnih usluga, kvalitetnih mentora i trenera postaje partner institucionalnom obrazovnom sektoru u kreiranju ponude specijalističkih programa. Svi su ključni zaposlenici uključeni u projekt edukacije kroz proces mentorstva mladih zaposlenika, kao i novih

zaposlenika, u cilju pružanja pomoći u razvijanju vještina potrebnih za profesionalno napredovanje. Program mentorstva zaposlenika formaliziran je programom i statusom mentora, a ujedno su svi menadžeri Valamara uključeni kao interni edukatori u program Valamar akademije. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 66)

Valamar ispituje zadovoljstvo svih zaposlenika u sklopu godišnjeg ispitivanja korporativne kulture i klime (projekt 3C), u kojem prikuplja povratne informacije zaposlenika na sedam različitih područja: organizacija posla, rukovođenje, obrazovanje i trening, stav prema poslodavcu, mogućnosti u karijeri, plaća te ravnoteža između života i rada. Već nekoliko godina bilježimo stabilnu razinu zadovoljstva zaposlenika, ocijenjenu ocjenom 3,8 od maksimalno 5, a kako bi se dobila „prava“ slika, upitnici se distribuiraju u doba najveće sezone, u kolovozu. Povrat ispunjenih anketa u 2016. godini iznosio je 88 % te predstavlja reprezentativan uzorak za interpretaciju rezultata i izradu plana korektivnih aktivnosti. (Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016., 2017., str. 69)

Tablica 13: Ciljevi i mjere perspektive učenja i razvoja

Perspektiva učenja i razvoja		
Ciljevi	Mjere	Pokazatelji
Veća briga za zaposlenike	<ul style="list-style-type: none"> - fluktuacija - povratak sezonskih radnika 	<ul style="list-style-type: none"> - pad stope fluktuacije za 4%³¹ - stopa povratka sezonskih radnika pala je za 5%³²
Izgradnja pravednoga sustava plaća i naknada	<ul style="list-style-type: none"> - bruto plaća - nagrade 	<ul style="list-style-type: none"> - rast plaća za gotovo 16%³³ - rast broja nagrađenih radnika za 23%³⁴

³¹ Stopa fluktuacije bila je 12% u 2015., a 8% u 2016. godini

³² Stopa povratka zaposlenika je u 2015. godini iznosila 63,8%, a u 2016. 58,8%

³³ Prosječna bruto plaća za 2012. godinu je iznosila 7.086 HRK, a 8.192 HRK za 2016. godinu

³⁴ Broj nagrađenih radnika u 2015. godini iznosio je 3.040, a u 2016. 3.737

Kvalifikacijska razina i kompetencije	<ul style="list-style-type: none"> - br. sati usavršavanja po zaposleniku - br. stipendista 	<ul style="list-style-type: none"> - stopa broja sati usavršavanja porasla je za 64%³⁵ - br. stipendista Valamar Riviere je 217
Zadovoljstvo zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> - ispitivanje korporativne klime i kulture 	<ul style="list-style-type: none"> - srednja ocjena je 3,8

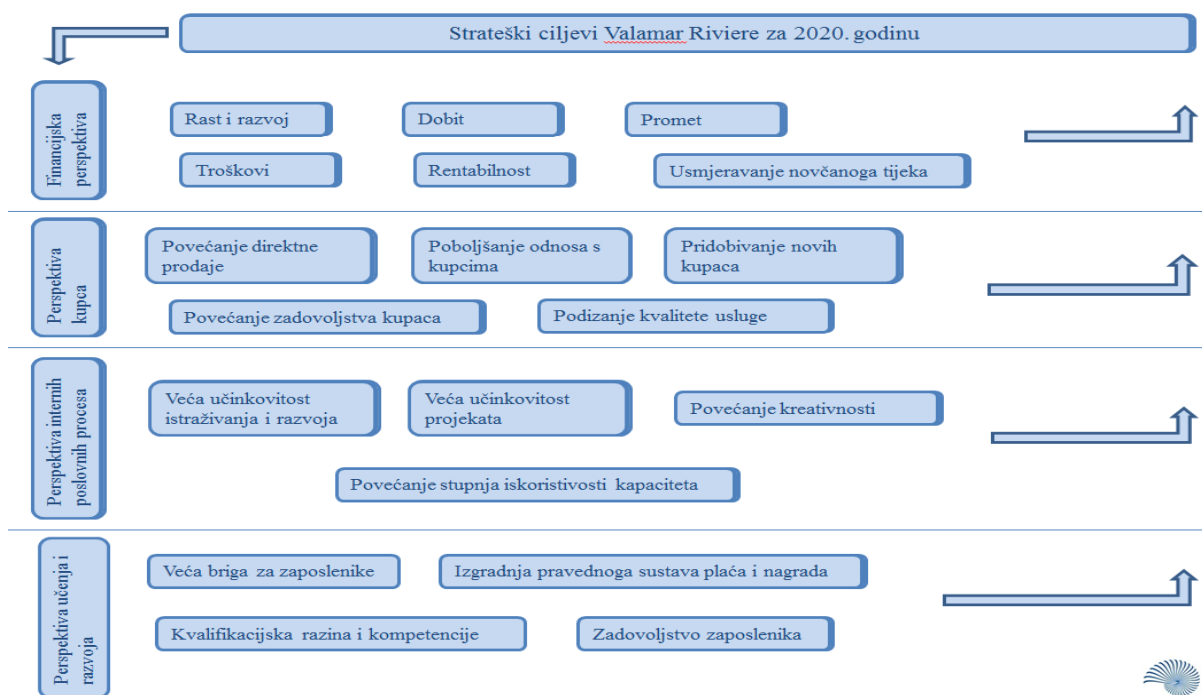
Izvor: izradio autor prema Integriranom godišnjem izvješću za 2015. i 2016. godinu

4.3.5. Strateška mapa Valamar Rivijere

U strateškoj mapi Valamar Riviere se jasno vidi kako su perspektive derivirane iz strateških ciljeva Valamar Riviere. Kao što je prethodno navedeno, strateški ciljevi Valamara od 2016. do 2020. godine su: ostvarivanje znatnoga tržišnog rasta, investiranje u poslovni portfelj, razvoj upravljanja odnosa s gostima, proširivanje strateških partnerstva, stvaranje novih vrijednosti za dioničare, poticanje održivoga i društveno odgovornog razvoja destinacija, nuditi atraktivne dividende i biti prepoznat kao najpoželjniji poslodavac u turizmu. Strateške inicijative Valamara su fokus na gosta, briga o zaposlenicima, strategija rasta, inovativnost i digitalizacija, razvoj turističkih destinacija, odgovornost prema zajednici i odgovornost prema okolišu. (Integrirano godišnje izvješće i DOP, 2016., 2017)

Slika 10: Prikaz strateške mape Valamar Riviere

³⁵ Broj sati usavršavanja po zaposleniku iznosio je 12,8 sati u 2014., a 21,03 u 2016. godini



Izvor: izradio autor prema strateškim ciljevima i mjerama u BSC-u

U strateškoj mapi Valamar Riviere se jasno vidi kako su perspektive derivirane iz strateških ciljeva Valamar Riviere. Kao što je prethodno navedeno, strateški ciljevi Valamara od 2016. do 2020. godine su: ostvarivanje znatnoga tržišnog rasta, investiranje u poslovni portfelj, razvoj upravljanja odnosa s gostima, proširivanje strateških partnerstva, stvaranje novih vrijednosti za dioničare, poticanje održivoga i društveno odgovornog razvoja destinacija, nuditi atraktivne dividende i biti prepoznat kao najpoželjniji poslodavac u turizmu. Strateške inicijative Valamara su fokus na gosta, briga o zaposlenicima, strategija rasta, inovativnost i digitalizacija, razvoj turističkih destinacija, odgovornost prema zajednici i odgovornost prema okolišu. (Integrirano godišnje izvješće i DOP, 2016., 2017)

Na strateškoj se mapi jasno vidi kako perspektive utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije. Budući da je financijska perspektiva najvažnija perspektiva Balanced Scorecarda, najviše ciljeva iz te perspektive doprinose u ostvarivanju strateških ciljeva. Ostvarivanje ciljeva koji se nalaze u financijskoj perspektivi omogućuju organizaciji daljnja ulaganja u marketinške aktivnosti, aktivnosti unaprjeđenja poslovnoga procesa te permanentno obrazovanje zaposlenika. Poboljšanje odnosa s kupcima, rast njihova zadovoljstva i podizanje kvalitete usluge utječe na ostala dva cilja unutar te perspektive, a to su rast direktne prodaje i pridobivanje novih kupaca, što posljedično utječe na ciljeve u financijskoj perspektivi. Povećanje stupnja iskoristivosti kapaciteta direktno je povezano s financijskom perspektivom jer se rastom

iskorištenosti kapaciteta povećavaju prihodi hotela. Povećanje kreativnosti, istraživanje i razvoj i učinkovitost projekata unaprjeđuju odnose s gostima, omogućavaju im lakši boravak te konzumaciju unaprjeđenih usluga, što utječe na rast prihoda i zadovoljstva gostiju. S druge strane, omogućava modernu tehnologiju i pristupe koje zaposlenici mogu koristiti u svrhu bržeg i kvalitetnijega procesa različitih odjela. Zadovoljstvo zaposlenika, pravedan sustav plaća i nagrada, veća briga za zaposlenike te ulaganje u njihov razvoj osigurava organizaciji dugoročnost. Time organizacija dobiva na kvaliteti usluge, lojalnost zaposlenika, rast prihoda organizacije, a što je dugoročnija povezanost zaposlenika s organizacijom, oni iskazuju veću želju za unaprjeđenjem poslovnih procesa.

5. ZAKLJUČAK

Ulaskom u doba informacija i moderno poslovanje, organizacije sve više uviđaju da tradicionalni financijski pokazatelji nisu dostatni sami za sebe, već je potrebno i integrirati druge pokazatelje, poput onih koji se odnose na kupce, poslovne procese i zaposlenike. Na dinamičnom turističkom tržištu klijenti su sve zahtjevniji, njihovi su zahtjevi specifičniji, njihove su potrebe dinamičnije, a izrazito je poželjan i individualni pristup. Implementacija Balanced Scorecarda se posebno uspješnom pokazuje u hotelijerstvu jer slika poslovanja ne leži samo u ostvarivanju financijskih rezultata, nego se prati i zadovoljstvo gostiju, razvoj internih poslovnih procesa i zadovoljstvo zaposlenika. Primjena Balanced Scorecarda omogućuje modernim hotelijerskim organizacijama ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu i opstanak u borbi za tržišnim udjelom. Interdisciplinarnim pristupom Balanced Scorecard sve aspekte poslovanja integrira u jedan dinamičan sustav, deriviran iz dugoročnih strategija organizacija. Balanced Scorecard u današnje vrijeme predstavlja dio informacijskoga sustava organizacije, a informacijski sustavi su uvjet kvalitetnih spoznaja, praćenja promjena na tržištu i poslovnoj okolini poduzeća. Njegova pouzdanost i razvijenost omogućava organizaciji anticipiranje promjena koje nastaju unutar organizacije te pravovremene reakcije u slučaju pojavljivanja propusta u poslovanju ili potencijalnih rizika koji bi mogli naštetiti stvaranju vrijednosti organizacije.

S obzirom na položaj i značaj, Valamar Riviera odabrana je u ovome radu kako bi se na kvalitetnome primjeru predočio koncept Balanced Scorecarda u praksi. Valamar Riviera je uspješno implementirala model Balanced Scorecarda, iako prema teorijskim načelima postoji dodatna hijerarhijska mogućnost proširenja, kao i mogućnost proširenja na druge perspektive. Premda se u dugoročnim strategijama nalazi relativno najveći broj financijskih ciljeva, nisu zanemareni ni ciljevi vezani uz kupce, zaposlenike i interne poslovne procese. Treba uzeti u obzir da je Valamar Riviera je u privatnome vlasništvu pa je logično da su ostvarivanje profita i povećanje vrijednosti za dioničare primarni ciljevi, međutim ni ostale perspektive nisu zanemarene i poprilično su integrirane u cjelokupan sustav poslovanja. Organizacija ima za cilj ostvarivanje dugoročnih odnosa s kupcima, podizanje razine njihova zadovoljstva, rast direktne prodaje, povećanje razine kvalitete usluge, povećanje kreativnosti, rast učinkovitosti proizvoda i usluga, povećanje iskorištenja stupnja kapaciteta, dugoročno ulaganje u zaposlenike, povećanje motiviranosti i usavršavanje svojih zaposlenika i dr. ciljeve. U mjerama koje se nalaze u Balanced Scorecardu Valamar Riviere, organizacija dominantno bilježi rast poslovanja što je jasan znak da se strateški ciljevi zadani za 2020. godinu jasno provode i da cjelokupna

organizacija, od zaposlenika do vrhovnog menadžmenta shvaća koji su njihovi zadatci u provođenju vizije, strategije i ciljeva organizacije.

Balanced Scorecard je nešto više od 25 godina, ali je u jako kratkom vremenu postao široko primjenjenim alatom za praćenje rezultata. Međutim, u Hrvatskoj je primjena toga koncepta još uvijek u začetcima, ali rast znanstvenoga opusa i svijesti organizacija sigurno može pridonijeti u razvoju spoznaje o važnosti Balanced Scorecarda u poslovanju organizacija. Na osnovi provedene analize, može se zaključiti da je BSC iskorak u poboljšanju mjerenja performansi organizacije. Iako Valamar Riviera još uvijek ne iskorištava puni potencijal BSC-a i ne provodi ga do taktičkih razina organizacije, očito je kako i samo parcijalno provođenje Scorecarda ima veliki efekt na korporativno upravljanje. Integriranje različitih perspektiva u jedan alat, oplemenjen strateškim ciljevima organizacije, pomaže *top managementu* da lakše nadzire ostvarivanje ciljeva organizacije i donosi odluke za usmjeravanje organizacije ukoliko dođe do odstupanja u poslovanju.

LITERATURA

1. Buble M. (2006.) *Osnove menadžmenta*, prvo izdanje, Sinegrija, Zagreb
2. Mencer I. (1997.) *Strategijski menadžment*, prvo izdanje, Ekonomski fakultet Split
3. Hannabarger C. Buchman R. Economy P. (2007.) *Balanced Scorecard for Dummies*, First edition, Wiley, Indianapolis, Indiana
4. Kaplan R., Norton D. (2007.) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review
5. Podrug N., Vrdoljak-Raguž I., Pavković I. (2012) *Istraživanje primjene Balance postignuća u hrvatskim poduzećima*, Ekonomska misao i praksa, (2), 693-712
6. Kaplan R., Norton D. (2000.) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Prvo izdanje, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
7. Dražić Lutilsky I. (2007.) *Uravnotežen sustav mjerenja – BSC model*, br.6, str . 40. – 43.
8. Prša-Krunić D., Dražić-Lutilsky I. (2013.) *Obilježja „Balanced Scorecard“ modela*, br.5, str. 16-19
9. Gascho, Lipe, M., Salterio, S., E.: *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures* , 2000., str. 283-298., Vol.75, br.3
10. Norreklit H. (2000.) *Management Accounting Research, The balance on the Balanced Scorecard – A critical analysis of some of its assumptions*, br.11., str. 65 – 88
12. Gulin D. (2011.) *Upravljačko računovodstvo*, Prvo izdanje, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
13. Lončarević, M. (2006). *Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*. Ekonomski pregled. 57(1-2). pp. 97-129. Raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/8041>. (24. lipnja, 2017.)
14. Nair M. (2004.) *Essentials of Balanced Scorecard*, First edition, John Wiley and the Sons, Hoboken, New Jersey
15. Renko, F. (2000). *Mogućnost primjene modela “Balanced Scorecard” na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse*, Ekonomski pregled, 51(11-12), 1239-1255. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28822>
16. Renko, N. (2009.) *Strategije marketinga*, drugo izdanje, Zagreb, Naklada Ljevak
17. Keyes J. (2005.), *Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligning IT with Corporate Strategy*, Prvo izdanje, Boca Raton, Florida, Auerbach Publications

18. Luković T. (2009.) *Controlling: koncepcija i slučajevi*, Prvo izdanje, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku
19. Janković S. (2007.) *Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu*, br. 11, str. 176. – 178.
20. Smith R.F.(2007.) *Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers*, John Wiley & Sons, First Edition, Hoboken, New Jersey
21. Chitu A., Opris M.E., (2014.) *Theoretical and Applied Economics: Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a Leasing Company*, vol. 21., br. 8., str. 59-68
22. Salem Abdelnabi M., Hasnan N., Hasni Osman N. (2012.) *Journal of Environment and Earth Science, Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths and its Ability as Performance Management System Versus other Performance Management Systems*, vol 2., br. 9., str. 1-10
23. Kaplan R., Norton D. (1992.) *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review 70, no.1., str. 71-79
24. Biazzo S., Garengo P., (2012.) *Performance Measurement with the Balance Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs*, First Edition, Springer, Berlin
25. Epstein M., Wisner P. (2001.) *Environmental Quality Management: Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, John Wiley & Sons, str. 1 – 10
26. Halmi L., Varičak I., Wasserbauer B., (2013.), *The Malopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection*, vol. 23., Drugo izdanje, str. 101 – 112
27. Galloway D., (2010.) *Performance Improvement: Achieving Accurate Metrics Using Balanced Scorecard and Dashboards*, International Society for Performance Improvement, vol. 49, br.7, str. 38 -45
28. Malgwi A., Dahiru H., (2014.) *Journal of Economics and Finance: Balanced Scorecard financial measurement for organizational performace: A review*, vol. 4, br. 6, str. 1- 10
29. Bakotić, D. (2014) *Suvremeni modeli za mjerenje organizacijskih performansi*, Ekonomska misao i praksa, br.1, 373-388.
30. Renko, N. (2009.) *Strategije marketinga*, drugo izdanje, Zagreb, Naklada Ljevak, str. 125.
31. Kaplan R., Norton D. (1996.) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, New York, Harvard College
32. Niven P.R. (2014.) *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, Wiley, prvo izdanje, San Francisco, California
33. Gulin D. (2011.) *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb, Prvo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

34. Belak V. (2014.) *Analiza poslovne uspješnosti*, Prvo izdanje, Zagreb, RRIF
35. Mackay A. (2004.) *Research Report: A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard*, Leeds, General Charitable Trust of the Chartered Institute of Management Accountants, First Edition
36. Kime K.J. (2015.) *The Balanced Scorecard: From Customer Perspective to Stakeholder Perspectives*, Faculty of Humboldt State University, July
37. Epstein M., Jones J., Birchard B., (2000.) *Management Accounting Guideline: Strategic Performance Measurement*, First Edition, Mississauga, ON Canada, str. 1 - 32
38. Turner G., (2000.) *Journal of Human Resource Costing and Accounting: Using Human Resource Accounting to bring Balance to the Balanced Scorecard*, vol.5, br.2, str. 31-44
39. Kaplan R., (2010.) *Balanced Scorecard Report: The Strategy Execution Source*, Harvard Business School & Publishing, vol. 12, br.6, str. 1-16
40. Niven P. (2005.) *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, First Edition, John Wiley and the Sons, Hoboken, New Jersey
41. Kaplan R., Norton D. (2006.) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Prvo izdanje, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
42. Hilton R., Platt. D. (2015.) *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*, 10 izdanje, Singapur, Mc Graw Hill Education
43. Niven P.(2006.) *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing performance and Maintaining Results*, Drugo izdanje, New Jersey, Wiley
44. Valamar Riviera: *Integrirano godišnje izvješće i DOP 2016.*, 2017., Raspoloživo na: <http://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>
45. Valamar Riviera: *Integrirano godišnje izvješće i DOP 2015.*, 2016., Raspoloživo na: <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf>
46. Valamar Riviera: *Godišnji izvještaj 2017. Konsolidirani*, 2018., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/186633/godisnji-izvjestaj-za-2017-konsolidirani.pdf>

PRILOZI

Popis slika

Slika 1: Model strateške mape sustav i SBU iz uvođenja eko-perspektive.....	8
Slika 2: Proces kaskadiranja kroz organizaciju.....	22
Slika 3: Prikaz konceptijskih ciljeva.....	28
Slika 4: Prikaz organizacijske strukture Valamar Riviere.....	67
Slika 5: Prikaz ključnih uslužnih koncepta.....	78
Slika 6: Hijerarhijski prikaz odnosa s gostima.....	79
Slika 7: Proces digitalizacije poslovanja.....	83
Slika 8: Prikaz interne i eksterne orijentacije u odnosu na razinu inovacije.....	83
Slika 9: Prikaz strateške mape Valamar Riviere.....	90

Popis tablica

Tablica 1: Prikaz strateških tema.....	39
Tablica 2: Neke od mogućnosti mjerenja unutar financijske perspektive.....	40
Tablica 3: Neke od mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi kupca.....	48
Tablica 4: Neke mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi procesa i aktivnosti.....	53
Tablica 5: Mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi učenja i rasta.....	59
Tablica 6: Prikaz hotela, ljetovališta i kampova unutar portfelja Valamar Riviere.....	64
Tablica 7: Odnosi između perspektiva unutar Valamar Riviere.....	70
Tablica 8: Prvi korak u utvrđivanju prosječne vrijednosti elemenata.....	71
Tablica 9: Drugi korak u utvrđivanju prosječne vrijednosti elemenata.....	71
Tablica 10: Mjere i pokazatelji financijske perspektive Valamar Riviere.....	75
Tablica 11: Ciljevi i mjere perspektive kupca Valamar Riviere.....	80

Tablica 12: Ciljevi i mjere perspektive poslovnoga procesa Valamara.....84

Tablica 13: Ciljevi i mjere perspektive učenja i razvoja.....88

Popis grafova

Graf 1: Operativna učinkovitost.....73

Popis shema

Shema 1: Tri povezane namjene modela Balanced Scorecard.....9