

Uravnoteženo mjerenje rezultata poslovanja

Pović, Karlo

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:269646>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij

KARLO POVIĆ

**Uravnoteženo mjerenje rezultata poslovanja - studija slučaja Hilton
Rijeka Costabella Beach Resort and Spa**

**Balance Scorecard – Case Study of Hilton Rijeka Costabella Beach
Resort and Spa**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij
Strateški menadžment u hotelijerstvu

**Uravnoteženo mjerenje rezultata poslovanja - studija slučaja Hilton
Rijeka Costabella Beach Resort and Spa**

**Balance Scorecard – Case Study of Hilton Rijeka Costabella Beach
Resort and Spa**

Diplomski rad

Kolegij: **Strategijsko računovodstvo**
Mentor: **prof. dr. sc. Sandra Janković**

Student: **Karlo Pović**
Matični broj: **3633**

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

KARLO POVIĆ

ds3633

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

Uravnoteženo mjerenje rezultata poslovanja - studija slučaja Hilton Rijeka Costabella Beach Resort and Spa

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, rujan 2024

Potpis studenta

Sažetak

Diplomski rad bavi se implementacijom uravnoteženog sustava mjerenja rezultata poslovanja (*Balanced Scorecard* - BSC) kao alata za unapređenje strateškog upravljanja u hotelskoj industriji, s fokusom na hotel Hilton Costabella u Rijeci. BSC je sustav koji omogućava integraciju financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovanja, pružajući tvrtkama sveobuhvatan uvid u njihov rad kroz četiri ključne perspektive: financijsku, perspektivu kupca, poslovne procese te učenje i razvoj. Rad započinje analizom povijesnog razvoja BSC-a, njegovog konceptualnog okvira i značajki koje ga čine pogodnim za različite industrije, uključujući hotelijerstvo. Posebna pažnja posvećuje se prilagodbi modela potrebama hotelskog sektora, koji se suočava s izazovima kao što su visok stupanj konkurencije, promjenjiva očekivanja gostiju i potreba za stalnim poboljšanjem usluga. Studija slučaja hotela Hilton Costabella istražuje specifične poslovne aspekte ovog luksuznog hotela, analizirajući kako se BSC može koristiti za poboljšanje poslovnih performansi u područjima kao što su financijska stabilnost, zadovoljstvo gostiju, učinkovitost poslovnih procesa, održivost te razvoj zaposlenika. Istraživanje provedeno u sklopu rada ukazuje na važnost primjene, pored financijskih i nefinancijske mjere poslovanja te predlaže optimiziran model koji pomaže u postizanju strateških ciljeva i njihovoj operacionalizaciji te povećanju konkurentske prednosti na tržištu.

Ključne riječi: BSC; Hilton; hotelijerstvo; financijske i nefinancijske mjere poslovanja.

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Uravnoteženo mjerenje poslovnog rezultata.....	2
2.1.	Povijesni razvoj Balanced Scorecard-a	2
2.2.	Globalni i lokalni kontekst primjene Balanced Scorecard-a.....	3
2.3.	Pojmovno definiranje Balanced Scorecard-a.....	5
2.4.	Obilježja perspektiva unutar Balanced Scorecard-a.....	7
2.5.	Dizajn i modeli Balanced Scorecard-a	9
2.6.	Generacije Balanced Scorecard-a	10
3.	Specifičnosti Balanced Scorecard-a u hotelijerstvu	15
3.1.	Pojmovno definiranje hotelijerstva	15
3.2.	Razvoj Balanced Scorecard-a u hotelijerstvu	19
3.3.	Budući trendovi u primjeni Balanced Scorecard-a u hotelijerstvu: Tehnološka transformacija i automatizacija.....	21
4.	Implementacija Balanced Scorecard-a u Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa.....	23
4.1.	Metodologija istraživanja	24
4.2.	Rezultati istraživanja	25
4.3.	Model implementacije Balanced Scorecard-a u Hotelu Hilton Costabella	28
4.4.	Povezanost Balanced Scorecard-a s održivim razvojem i korporativnom društvenom odgovornošću	36
	Zaključak.....	38
	Bibliografija	40
	Popis ilustracija	44

1. Uvod

Koncept *BSC* koji su 1992. razvili Robert S. Kaplan i David P. Norton revolucionirao je konvencionalno razmišljanje o metrici učinka. Nadilazeći tradicionalna mjerenja financijskog učinka, koncept je generaciji menadžera omogućio bolje razumijevanje načina kako njihove tvrtke stvarno posluju.

Ove nefinancijske metrike toliko su vrijedne uglavnom zato što predviđaju buduće financijske rezultate, a ne jednostavno izvješćuju o tome što se već dogodilo. Strateško upravljanje je proces u kojem organizacija razvija i provodi planove koji podržavaju ciljeve te organizacije.

Proces strateškog upravljanja kontinuiran je i mijenja se kako se organizacijski ciljevi razvijaju. Mala poduzeća sudjeluju u strateškom upravljanju kako bi osigurala prilagodbu trendovima i vanjskim promjenama kao što je globalizacija. *BSC* sam po sebi nije alat za izradu strategije. To je samo opis i interpretacija strategije. Stoga je relevantan za strateški menadžment jer predstavlja širu sliku potrebnu za izradu, provedbu i evaluaciju strategije.

Akcijska faza procesa strateškog upravljanja je implementacija strategije. Ovo je jedna od najkritičnijih faza procesa strateškog upravljanja. Međutim, mnoge organizacije ne uspijevaju nužno zato što imaju pogrešnu strategiju, već zbog loše provedbe strategije. Potrebno je pažljivo razmisliti o alatu za provedbu strategije koji bi organizacija željela koristiti. *BSC* jedan je od alata provedbe strategije.

BSC integrira kratkoročne operativne probleme organizacije s dugoročnim strateškim smjerom. Usklađivanje svakodnevnih aktivnosti organizacije s vizijom i strategijom organizacije moguće je korištenjem kartice uravnoteženih rezultata. To je iznimno snažan komunikacijski alat strategije i vizije organizacije. Ima tri dodatne perspektive iznad tradicionalne financijske perspektive.

Ostale perspektive, odnosno učenje i rast, interni poslovni procesi i perspektive korisnika, pokretači su budućih financijskih rezultata. Iako je tablica uravnoteženih rezultata sve popularnija, njezina implementacija predstavlja neke izazove.

Neki od njih uključuju; loše vodstvo, loše osmišljene tablice rezultata, nedostatak obuke, nedostatak resursa za njegovu provedbu i nedostatak podrške najvišeg rukovodstva, između ostalog. U ovom radu će se primijeniti *BSC* model na primjeru Hotela Hilton Rijeka.

2. Uravnoteženo mjerenje poslovnog rezultata

2.1. Povijesni razvoj Balanced Scorecard-a

„Početkom '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.“¹ Organizacije već neko vrijeme koriste sustave koji se sastoje od mješavine financijskih i nefinancijskih mjera za praćenje napretka. Jedan takav sustav, *Analog Devices*, stvorio je Art Schneiderman 1987. godine. Schneidermanov dizajn bio je sličan onome što je sada prepoznato kao "Prva generacija" uravnoteženog dizajna tablice rezultata.

„Godine 1990. Schneiderman je sudjelovao u nepovezanoj istraživačkoj studiji koju je vodio Robert S. Kaplan u suradnji s američkom poslovnom konzultantskom tvrtkom Nolan-Norton i tijekom ove studije opisao svoj rad na mjerenju učinka. Nakon toga, Kaplan i David P. Norton uključili su anonimne pojedinosti ovog dizajna uravnotežene tablice rezultata u članak iz 1992. godine. Iako Kaplanov i Nortonov članak nije bio jedini rad na tu temu objavljen početkom 1992., bio je popularan uspjeh, a ubrzo je uslijedio drugi 1993.. Godine 1996. dva su autora objavila *The BSC*. Ovi članci i prva knjiga proširili su znanje o konceptu uravnoteženih tablica rezultata, što je dovelo do toga da se Kaplan i Norton smatraju kreatorima koncepta.“²

Dok je terminologiju "korporacijske kartice rezultata" skovao Schneiderman, korijeni upravljanja učinkom kao aktivnosti sežu duboko u literaturi i praksi upravljanja. Povjesničari menadžmenta poput Alfreda Chandlera sugeriraju da se podrijetlo upravljanja učinkom može vidjeti u nastanku složene organizacije – ponajviše tijekom 19. stoljeća u SAD-u.

„Drugi utjecaji mogu uključivati pionirski rad General Electrica na izvješćivanju o mjerenju učinka 1950-ih i rad francuskih procesnih inženjera (koji su stvorili tableau de bord – doslovno,

¹ Janković, *Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu*, 176. – 178.

² Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*

"nadzornu ploču" mjera učinka) početkom 20. stoljeća. Alat se također snažno oslanja na ideje o pogledu poduzeća temeljenom na resursima koji je predložila Edith Penrose. Niti jedan od ovih utjecaja nije eksplicitno povezan u izvornim opisima uravnoteženih tablica rezultata od strane Schneidermana, Maisela ili Kaplana i Nortona.³ Kaplanova i Nortonova prva knjiga ostaje njihova najpopularnija. „Knjiga odražava najranije inkarnacije uravnoteženih tablica rezultata učinkovito ponavljajući koncept kako je opisano u drugom članku časopisa Harvard Business Review. Njihova druga knjiga, Organizacija usmjerena na strategiju, ponovila je rad drugih (osobito knjige objavljene godine prije Olve i dr. u Skandinaviji) o vrijednosti vizualnog dokumentiranja veza između mjera predlažući "Model strateškog povezivanja" ili stratešku mapu.“⁴

Kao što naslov Kaplanove i Nortonove druge knjige naglašava, čak i do 2000. godine fokus pažnje među misaonim liderima pomicao se od dizajna samih uravnoteženih tablica rezultata prema korištenju kartice uravnoteženih rezultata kao središnje točke unutar sveobuhvatnijeg sustava strateškog upravljanja.

„Klasična računovodstvena mjerenja rezultata ne udovoljavaju suvremenom konkurentskom okruženju i potrebama poduzeća . Stoga je došlo do razvoja novog sustava mjerenja i iskazivanja uspješnosti poslovanja poduzeća, kojeg karakterizira, pored iskazanih računovodstvenih informacija uvođenjem ne računovodstvenih informacija. Informacije grupira u više skupina, odnosno iskazuje rezultat s više stajališta, tj. perspektiva. Radi se *BSC* - uravnoteženom sustavu mjerenja rezultata.“⁵

2.2. Globalni i lokalni kontekst primjene Balanced Scorecard-a

BSC je postao globalni standard za strateško upravljanje performansama, prilagođen različitim industrijama i regijama. Na globalnoj razini, *BSC* pomaže multinacionalnim korporacijama da integriraju financijske i nefinancijske aspekte poslovanja, čime osiguravaju koordinaciju između lokalnih poslovnih jedinica i korporativnih ciljeva. Korištenje *BSC-a* u globalnim okvirima omogućuje korporacijama praćenje složenih međunarodnih operacija, prilagodbu strategija različitim tržištima, te održavanje dosljedne kvalitete usluga i operativnih performansi širom

3 Niven, *Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*

4 Ibidem

5 Peršić i Janković, *Menadžersko računovodstvo hotela*, 556.

svijeta. „Primjerice, globalne kompanije koriste *BSC* kako bi uskladile inovacije, produktivnost i zadovoljstvo kupaca s lokalnim ekonomskim uvjetima i kulturološkim specifičnostima, omogućujući im prilagodbu strategija različitim tržištima dok održavaju globalnu viziju.“⁶

Na lokalnoj razini, primjena *BSC-a* često je usmjerena na specifične potrebe tržišta. U Hrvatskoj, kao i u mnogim drugim tranzicijskim gospodarstvima, *BSC* se koristi kao alat za unaprjeđenje operativnih performansi, s fokusom na prilagodbu sezonskim promjenama u potražnji, poboljšanje kvalitete usluga i praćenje zadovoljstva kupaca. „Lokalne organizacije, posebno u sektorima kao što su turizam, maloprodaja i usluge, koriste *BSC* kako bi odgovorile na izazove koji su specifični za domaće tržište, kao što su sezonalnost poslovanja, fluktuacije u posjetiteljima i očekivanja gostiju. U Hrvatskoj, *BSC* omogućava organizacijama da prate ključne operativne pokazatelje poput popunjenosti kapaciteta, operativne učinkovitosti i zadovoljstva gostiju, što je osobito važno u sektorima koji ovise o sezonskom turizmu.“⁷

Jedna od značajnih razlika između globalne i lokalne primjene *BSC-a* leži u resursima i tehnološkoj podršci. Dok globalne korporacije mogu koristiti napredne tehnologije poput analitike u stvarnom vremenu i integracije umjetne inteligencije za dinamičko praćenje performansi, lokalne organizacije često imaju ograničene resurse za implementaciju takvih sustava. Umjesto toga, one se više oslanjaju na ručne procese i manje sofisticirane sustave praćenja performansi. Međutim, bez obzira na tehnološku infrastrukturu, osnovna svrha *BSC-a* ostaje ista – osigurati usklađivanje strateških ciljeva s operativnim performansama te pružiti jasnoću u donošenju poslovnih odluka. Također, regulatorni okviri igraju značajnu ulogu u prilagodbi *BSC-a* na lokalnoj razini. U Hrvatskoj, organizacije moraju uzeti u obzir nacionalne propise i specifične zakone, osobito u sektorima kao što su financije i zdravstvena zaštita. To znači da se *BSC* često prilagođava kako bi uključio pokazatelje povezane s regulatornom usklađenošću i praćenjem lokalnih zakonskih zahtjeva, čime se osigurava da organizacije posluju u skladu s važećim zakonima dok istovremeno nastoje poboljšati svoje poslovne rezultate.

Unatoč razlikama u primjeni, *BSC* pruža zajednički okvir za globalne i lokalne organizacije, omogućujući im da efikasno upravljaju svojim performansama, donose informirane odluke i prilagođavaju se promjenama u poslovnom okruženju. U konačnici, iako se *BSC* na globalnoj razini

⁶ Kaplan i Norton, *Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje*, 112.

⁷ Niven, *Balanced Scorecard korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, 142.

koristi za upravljanje složenim međunarodnim operacijama, njegova prilagodljivost čini ga iznimno korisnim i za lokalne organizacije, koje kroz ovaj okvir mogu poboljšati operativne procese i osigurati dugoročni rast na domaćem tržištu.

2.3. Pojmovno definiranje Balanced Scorecard-a

BSC predstavlja alat za strateško upravljanje performansama, koji omogućava identifikaciju i unapređenje različitih unutarnjih poslovnih procesa, kao i njihovih vanjskih rezultata. Ova metoda koristi se za mjerenje performansi i pružanje povratnih informacija unutar organizacija. Uravnoteženi sustavi mjerenja rezultata postali su široko primijenjeni među kompanijama u Sjedinjenim Državama, Ujedinjenom Kraljevstvu, Japanu i Europi. Prikupljanje podataka ključan je korak za dobivanje kvantitativnih rezultata jer menadžeri i vodstvo analiziraju i interpretiraju informacije. Zaposlenici koriste te podatke kako bi donosili bolje odluke u pogledu budućnosti svojih organizacija.

„Temeljne odrednice *BSC*-a:⁸

- Uravnotežena tablica rezultata metrika je učinka koja se koristi za prepoznavanje, poboljšanje i kontrolu raznih poslovnih funkcija i rezultata.
- Koncept *BSC*-ova prvi su put predstavili 1992. David Norton i Robert Kaplan, koji su uzeli prethodne mjere metričke izvedbe i prilagodili ih tako da uključuju nefinancijske informacije.
- *BSC*-ovi su izvorno razvijeni za profitne tvrtke, ali su kasnije prilagođeni za korištenje od strane neprofitnih organizacija i vladinih agencija.
- *BSC* uključuje mjerenje četiri glavna aspekta poslovanja: učenje i rast, poslovni procesi, kupci i financije.
- *BSC*-ovi omogućuju tvrtkama da objedine informacije u jednom izvješću, da pruže informacije o usluzi i kvaliteti uz financijsku izvedbu te da pomognu u poboljšanju učinkovitosti.“

BSC je alat za upravljanje učinkom strategije – dobro strukturirano izvješće koje se koristi za praćenje izvršenja aktivnosti od strane osoblja i za praćenje posljedica koje proizlaze iz tih radnji.

⁸ Kaplan i Norton, *Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje*

Izraz uravnotežena tablica rezultata prvenstveno se odnosi na izvješće o upravljanju učinkom koje koristi upravljački tim, a obično je usmjereno na upravljanje provedbom strategije ili operativnih aktivnosti.

„U anketi časopisa *Forbes* iz 2020. 88% ispitanika izjavilo je da koristi uravnoteženu karticu rezultata za upravljanje provedbom strategije, a 63% za operativno upravljanje. Iako je manje uobičajena, uravnoteženu tablicu rezultata također koriste pojedinci za praćenje osobnog učinka; samo 17% ispitanika u anketi izjavilo je da koristi uravnotežene tablice rezultata na ovaj način. Međutim, jasno je iz iste ankete da veći udio (oko 30%) koristi korporativne uravnotežene elemente tablice rezultata za informiranje o osobnom postavljanju ciljeva i izračunu poticaja.“⁹

BSC je prvobitno predložen kao sustav upravljanja učinkom opće namjene. Kasnije je promoviran posebno kao pristup strateškom upravljanju učinkom. *BSC* je nedavno postao ključna komponenta strukturiranih pristupa korporativnom strateškom upravljanju.

Dvije ideje koje podupiru moderne dizajne uravnoteženih tablica rezultata tiču se olakšavanja odabira podataka za promatranje i osiguravanja da je izbor podataka u skladu sa sposobnošću promatrača da intervenira.

„Profesor Robert Kaplan i poslovni direktor i teoretičar dr. David Norton prvi su predstavili uravnoteženu karticu rezultata. *Harvard Business Review* ga je prvi put objavio u članku iz 1992. "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance." I Kaplan i Norton radili su na jednogodišnjem projektu koji je uključivao 12 najuspješnijih tvrtki. Njihova je studija uzela prethodne mjere izvedbe i prilagodila ih tako da uključuju nefinancijske informacije.“¹⁰

BSC su izvorno bili namijenjeni profitnim tvrtkama, ali su kasnije prilagođeni neprofitnim organizacijama i vladinim agencijama.

Namijenjeni su mjerenju intelektualnog kapitala poduzeća, kao što su obuka, vještine, znanje i bilo koje druge vlasničke informacije koje mu daju konkurentsku prednost na tržištu. Model uravnotežene kartice jača dobro ponašanje u organizaciji izdvajanjem četiri odvojena područja koja je potrebno analizirati. Ova četiri područja, koja se nazivaju i noge, uključuju:¹¹

⁹ Fabac, *Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation*, <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9690> (23.8.2024.)

¹⁰ Hanabarger i Buchman, *Balanced Scorecard for dummies*

¹¹ Kaplan i Norton, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, 71-79

- učenje i rast,
- poslovni procesi,
- kupci,
- financije.

BSC se koristi za prikupljanje važnih informacija, kao što su ciljevi, mjerenja, inicijative i ciljevi, koji proizlaze iz ove četiri primarne funkcije poslovanja. Tvrtke mogu lako prepoznati čimbenike koji ometaju poslovnu izvedbu i ocrtati strateške promjene praćene budućim tablicama rezultata.

„Tablica rezultata može pružiti informacije o tvrtki kao cjelini kada se gledaju ciljevi tvrtke. Organizacija može koristiti model uravnotežene kartice rezultata za implementaciju mapiranja strategije da vidi gdje je dodana vrijednost unutar organizacije. Tvrtka također može koristiti *BSC* za razvoj strateških inicijativa i strateških ciljeva.“¹²

To se može učiniti dodjeljivanjem zadataka i projekata različitim područjima tvrtke kako bi se povećala financijska i operativna učinkovitost, čime se poboljšava krajnji rezultat tvrtke.

2.4. Obilježja perspektiva unutar *Balanced Scorecard*-a

Karakteristična značajka uravnotežene tablice rezultata i njenih izvedenica predstavljanje je mješavine financijskih i nefinancijskih mjera uspoređenih s 'ciljanom' vrijednošću unutar jednog sažetog izvješća. Izvješće nije zamišljeno kao zamjena za tradicionalna financijska ili operativna izvješća, već kao sažetak koji obuhvaća informacije koje su najrelevantnije onima koji ga čitaju.

„Metoda kojom se utvrđuju ove 'najrelevantnije' informacije (tj. procesi dizajna korišteni za odabir sadržaja) je ono što najviše razlikuje verzije alata u optjecaju. *BSC* također neizravno pruža koristan uvid u strategiju organizacije – zahtijevajući da općenite strateške izjave (npr. misija, vizija) budu pretočene u konkretnije/opipljivije oblike.“¹³

Prve verzije Kaplanove i Nortonove interpretacije uravnotežene tablice rezultata tvrdile su da bi relevantnost trebala proizlaziti iz korporativne strategije i predlagale metode dizajna koje su bile usmjerene na odabir mjera i ciljeva povezanih s glavnim aktivnostima potrebnim za provedbu

¹² Hanabarger i Buchman, *Balanced Scorecard for dummies*, 90-110

¹³ Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*

strategije. Kako su početna publika za to bili čitatelji *Harvard Business Reviewa*, prijedlog je pretočen u oblik koji je imao smisla tipičnom čitatelju tog časopisa – menadžerima američkih komercijalnih poduzeća.

U skladu s tim, početni dizajni su poticani da mjere tri kategorije nefinancijskih mjera uz financijske rezultate one za "kupca", "interne poslovne procese" i "učenje i rast". „Ove kategorije nisu bile toliko relevantne za javni sektor ili neprofitne organizacije ili jedinice unutar složenih organizacija (koje bi mogle imati visoke stupnjeve interne specijalizacije), a velik dio rane literature o uravnoteženoj tablici rezultata usredotočen je na prijedloge alternativnih 'perspektiva' koji bi mogli imati veću važnost za ove skupine.“¹⁴

„Informacije se prikupljaju i analiziraju u okviru četiri aspekta poslovanja:¹⁵

- Učenje i rast analiziraju se kroz istraživanje resursa obuke i znanja. Ova prva faza određuje koliko su dobro informacije uhvaćene i koliko učinkovito zaposlenici koriste te informacije da ih pretvore u konkurentsku prednost unutar industrije.
- Poslovni procesi ocjenjuju se ispitivanjem toga koliko su dobro proizvedeni. Operativno upravljanje se analizira kako bi se pratili svi nedostaci, kašnjenja, uska grla, nedostaci ili gubici.
- Prikupljaju se perspektive kupaca kako bi se ocijenilo njihovo zadovoljstvo kvalitetom, cijenom i dostupnošću proizvoda ili usluga. Kupci daju povratne informacije o svom zadovoljstvu trenutnim proizvodima.
- Financijski podaci, kao što su prodaja, rashodi i prihodi, koriste se za razumijevanje financijskog učinka. Ove financijske metrike mogu uključivati iznose u dolarima, financijske omjere, proračunska odstupanja ili ciljeve prihoda.“

Ove četiri perspektive obuhvaćaju viziju i strategiju organizacije i zahtijevaju aktivno upravljanje te konstantnu analizu prikupljenih podataka.

¹⁴ Hanabarger i Buchman, *Balanced Scorecard for dummies*

¹⁵ Kaplan i Norton, *Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje*

2.5. Dizajn i modeli Balanced Scorecard-a

Posljednjih godina pojavio se veliki broj alternativa originalnoj uravnoteženoj tablici rezultata 'četiri kutije' koju su promovirali Kaplan i Norton. Većina ima vrlo ograničenu primjenu i obično ih predlažu ili predstavnici akademije kao sredstva za širenje dijaloga izvan financijske krajnje granice ili konzultanti kao pokušaj diferencijacije za promicanje prodaje knjiga i/ili savjetovanja.

Mnoge od predloženih strukturnih varijacija uglavnom su slične, a knjiga izdana od strane autora Hanabarger i Buchman pokušala je identificirati obrazac u tim alternativama – primjećujući tri različite vrste varijacija. Čini se da su varijacije dio evolucije koncepta uravnotežene kartice rezultata, pa se u radu ove različite vrste nazivaju "generacijama".

Općenito, izvorni dizajn tzv. „mjere u četiri kutije“ predstavlja dizajn kartice uravnoteženih rezultata prve generacije. „Uravnoteženi dizajn tablice rezultata koji uključuje 'stratešku kartu' ili model strateškog povezivanja čine 2. generaciju dizajna BSC. Dizajn koji proširuje stratešku mapu/model strateškog povezivanja zasebnim dokumentom koji opisuje dugoročne ishode koji se traže od strategije spadaju u treću generaciju.“¹⁶

Osim toga, postoje i brojne varijante koje karakteriziraju prilagodbu strukture uravnotežene tablice rezultata. Primjeri fokusa takvih prilagodbi uključuju *triple bottom line*, podršku odlučivanju, upravljanje javnim sektorom i upravljanje zdravstvenim sektorom. Uravnotežena tablica rezultata također je povezana s alatima i aktivnostima upravljanja kvalitetom. Iako postoje jasna područja preklapanja i povezivanja, za ova dva sustava može se reći da su komplementarni. BSC također se koristi kao podrška isplatama poticaja, iako nije dizajniran za tu svrhu niti joj je osobito prikladan.

„Dizajn uravnotežene tablice rezultata odnosi se na identifikaciju malog broja financijskih i nefinancijskih mjera i pripajanje ciljeva uz njih, tako da je prilikom njihovog pregleda moguće utvrditi da li trenutni učinak ispunjava očekivanja. Upozoravanjem menadžera na područja gdje izvedba odstupa od očekivanja, može ih se potaknuti da usmjere svoju pozornost na ta područja i cilj je da se kao rezultat postigne poboljšana izvedba unutar dijela organizacije.“¹⁷

¹⁶ Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*

¹⁷ Hanabarger i Buchman, *Balanced Scorecard for dummies*

Izvorno razmišljanje iza uravnotežene tablice rezultata bilo je da ona bude usmjerena na informacije koje se odnose na provedbu strategije, a s vremenom je došlo do brisanja granica između konvencionalnog strateškog planiranja i kontrolnih aktivnosti i onih potrebnih za izradu uravnotežene kartice rezultata. „To je ilustrirano pomoću četiri koraka potrebna za dizajniranje uravnotežene tablice rezultata:¹⁸

- prevođenje vizije u operativne ciljeve,
- komuniciranje vizije i njeno povezivanje s individualnom izvedbom,
- poslovno planiranje, postavka indeksa,
- povratne informacije i učenje, te prilagođavanje strategije u skladu s tim.“

Ovi koraci nadilaze jednostavan zadatak identificiranja malog broja financijskih i nefinancijskih mjera, ali ilustriraju zahtjev za bilo koji proces dizajniranja koji se koristi kako bi se uklopio u šire razmišljanje o tome kako će se uravnotežena tablica rezultata integrirati sa širim procesom poslovnog upravljanja.

Kaplan navodi da pomaže usmjeriti pozornost menadžera na strateška pitanja i upravljanje provedbom strategije. Važno je upamtiti da sama uravnotežena tablica rezultata nema nikakvu ulogu u oblikovanju strategije. Zapravo, uravnotežena kartica rezultata može koegzistirati sa sustavima strateškog planiranja i drugim alatima.

2.6. Generacije Balanced Scorecard-a

Prva generacija

Prva generacija dizajna uravnoteženih tablica rezultata koristila je pristup "četiri perspektive" kako bi identificirala koje mjere koristiti za praćenje provedbe strategije. „Prvotne četiri predložene "perspektive" bile su¹⁹:

1. Financijska: potiče prepoznavanje nekoliko relevantnih financijskih mjera na visokoj razini. Konkretno, dizajneri su bili potaknuti da izaberu mjere koje su pomogle u odgovoru

¹⁸ Kaplan i Norton, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*

¹⁹ Hanabarger i Buchman, *Balanced Scorecard for dummies*

na pitanje "Kako izgledamo dioničarima?". Primjeri: novčani tok, rast prodaje, operativni prihod, povrat na kapital.

2. Kupac: potiče prepoznavanje mjera koje odgovaraju na pitanje "Što je važno našim kupcima i dionicima?". Primjeri: postotak prodaje novih proizvoda, isporuka na vrijeme, udio kupnji važnih kupaca, rangiranje važnih kupaca.
3. Interni poslovni procesi: potiču prepoznavanje mjera koje odgovaraju na pitanje "U čemu se moramo istaknuti?". Primjeri: vrijeme ciklusa, jedinični trošak, prinos, uvođenje novih proizvoda.
4. Učenje i rast: potiče prepoznavanje mjera koje odgovaraju na pitanje "Kako se možemo nastaviti poboljšavati, stvarati vrijednost i inovirati?". Primjeri: vrijeme za razvoj nove generacije proizvoda, životni ciklus do zrelosti proizvoda, vrijeme do tržišta u odnosu na konkurenciju."

Ideja je bila da su menadžeri koristili te perspektivne naslove kako bi potaknuli odabir malog broja mjera koje su informirale o tom aspektu strateške izvedbe organizacije.

Perspektivni naslovi pokazuju da su Kaplan i Norton razmišljali o potrebama ne divizijske komercijalne organizacije u svom početnom dizajnu. Ove kategorije nisu bile toliko relevantne za javni sektor ili neprofitne organizacije ili jedinice unutar složenih organizacija (koje bi mogle imati visoke stupnjeve interne specijalizacije). Velik dio rane literature o uravnoteženoj tablici rezultata usredotočen je na prijedloge alternativnih perspektiva koje bi mogle imati veću važnost za ove skupine.

„Ovi prijedlozi su posebno potaknuti spoznajom da bi različiti, ali ekvivalentni naslovi dali alternativne skupove mjera, a to predstavlja glavni izazov s kojim se suočava ova vrsta dizajna uravnotežene tablice rezultata: opravdanje izbora napravljenih mjera. "Od svih mjera koje ste mogli odabrati, zašto ste odabrali ove?" Ovi problemi pridonose nezadovoljstvu ranim dizajnom uravnoteženih tablica rezultata, jer ako korisnici nisu sigurni da su mjere unutar kartice uravnoteženih rezultata dobro odabrane, imat će manje povjerenja u informacije koje ona pruža.“²⁰

²⁰ Hanabarger i Buchman, *Balanced Scorecard for dummies*.

Iako manje uobičajeni, uravnotežene tablice rezultata u ranom stilu još uvijek su dizajnirani i koriste se danas. Ukratko, prvu generaciju uravnoteženih tablica rezultata teško je dizajnirati na način koji gradi povjerenje da su dobro dizajnirane. Zbog toga su mnogi napušteni ubrzo nakon završetka.

Druga generacija

„Sredinom 1990-ih pojavila se poboljšana metoda dizajna. U novoj metodi mjere se odabiru na temelju skupa "strateških ciljeva" iscertanih na "modelu strateškog povezivanja" ili "strateškoj karti". S ovim modificiranim pristupom, strateški ciljevi su raspoređeni kroz četiri mjerne perspektive, tako da se "povezuju točkice" u vizualni prikaz strategije i mjere.“²¹

U ovoj modificiranoj verziji dizajna uravnotežene tablice rezultata, menadžeri odabiru nekoliko strateških ciljeva unutar svake od perspektiva, a zatim definiraju uzročno-posljedični lanac među tim ciljevima povlačenjem veza između njih kako bi stvorili "model strateške povezanosti". Uravnotežena tablica rezultata strateških mjera uspješnosti zatim se izvodi izravno odabirom jedne ili dvije mjere za svaki strateški cilj.

"Ova vrsta pristupa pruža veće kontekstualno opravdanje za odabrane mjere i općenito je jednostavnija za menadžere da ih prođu. „Ovaj stil tablice uravnoteženih rezultata obično se koristi od 1996. godine: značajno se razlikuje u pristupu izvorno predloženim metodama, pa se može smatrati da predstavlja "drugu generaciju" pristupa dizajnu usvojenog za karticu uravnoteženih rezultata od njezina uvođenja.“²²

Treća generacija

U kasnim 1990-ima, pristup dizajnu je ponovno evoluirao. Jedan problem s gore opisanim pristupom dizajnu "druge generacije" bio je taj što je iscertavanje uzročno-posljedičnih veza između dvadesetak srednjoročnih strateških ciljeva još uvijek bila relativno apstraktna aktivnost.

U praksi je zanemarena činjenica da su prilike za intervenciju kako bi se utjecalo na strateške ciljeve ukorijenjene u trenutnim i stvarnim aktivnostima upravljanja. "Drugo, potreba za "napredovanjem" i testiranjem učinka ovih ciljeva iziskivala je upućivanje na dodatni instrument dizajna: izjavu o tome kako "strateški uspjeh" ili "strateško krajnje stanje" izgleda (što bi zauzvrat

²¹ Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*

²² Porter i Kramer, *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, 12

bilo povezano s izjavom o misiji ili viziji organizacije). „Ta se referentna točka naziva Izjava o odredištu.“²³

Ubrzo se shvatilo da, ako se Izjava o odredištu stvori na početku procesa dizajna, postaje lakše odabrati odgovarajuću stratešku aktivnost i ciljeve ishoda koji bi je, ako se postignu, i ostvarili. Zatim bi se mogle odabrati mjere i ciljevi kako bi se pratilo postizanje tih ciljeva.

Metode dizajna koje uključuju Izjavu o odredištu ili ekvivalent (npr. metoda upravljanja temeljena na rezultatima koju su predložili Kaplan i Norton) predstavljaju opipljivo drugačiji pristup dizajnu u odnosu na one koji su postojali prije i stoga su predložene kao metode dizajna "treće generacije" za *BSC*.

„Metode dizajna za uravnotežene tablice rezultata nastavljaju se razvijati i prilagođavati kako bi odražavale nedostatke u metodama koje se trenutno koriste i posebne potrebe zajednica od interesa (npr. nevladine organizacije i vladini odjeli smatraju da su metode treće generacije ugrađene u upravljanje temeljeno na rezultatima korisnije od prvih ili metode dizajna druge generacije).“²⁴

Treća generacija uravnoteženih tablica rezultata poboljšala je korisnost druge generacije, dajući veću relevantnost i funkcionalnost strateškim ciljevima. Glavna razlika je uključivanje Izjava o odredištu. Ostale ključne komponente su strateški ciljevi, model strateškog povezivanja i perspektive, mjere i inicijative.

Postoje mnoge prednosti korištenja uravnotežene tablice rezultata. Na primjer, *BSC* omogućuje tvrtkama da objedine informacije i podatke u jedno izvješće umjesto da se moraju baviti višestrukim alatima. To omogućuje upravi da uštedi vrijeme, novac i resurse kada trebaju izvršiti preglede radi poboljšanja postupaka i operacija.

„Tablice rezultata pružaju menadžmentu vrijedan uvid u usluge i kvalitetu njihove tvrtke uz njezine financijske rezultate. Mjerenjem svih ovih metrika, rukovoditelji su u mogućnosti obučiti zaposlenike i druge dionike te im pružiti smjernice i podršku. To im omogućuje da komuniciraju svoje ciljeve i prioritete kako bi ispunili svoje buduće ciljeve.“²⁵

²³ Ibidem

²⁴ Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*

²⁵ Niven, *Balanced Scorecard korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*

Jedna od ključnih prednosti BSC-a je i njegova uloga u smanjenju ovisnosti o neučinkovitim procesima, poznatim kao suboptimizacija. Ovaj problem često rezultira smanjenjem produktivnosti ili učinkovitosti, što može uzrokovati povećanje troškova, smanjenje prihoda te negativan utjecaj na reputaciju tvrtke i njezinih robnih marki.

Održivi uravnoteženi sustav mjerenja također se pojavio kao glavna tema u ovom razdoblju. Ova tema odražava važan razvoj u istraživanju *BSC-a*, gdje je *BSC* obogaćen fokusom na održivost kao odgovor na sve veće probleme održivosti u današnjem svijetu. „Suvremeni podaci o pojavnosti ključnih riječi pokazuju da "održivi uravnoteženi sustav mjerenja" nudi "integrativan pogled" koji osigurava "korporativnu održivost", uzimajući u obzir "korporativnu društvenu odgovornost (*CSR*)" i "ekološko računovodstvo" pri donošenju odluka u različitim kontekstima (npr. "ugostiteljstvo", "učinkovitost hotela"). Među značajnim metodama korištenim za ovu temu tijekom ovog desetljeća su "*fuzzy* lingvistički pristup" i "metodologija mekih sustava".“²⁶

²⁶ Satish, Weng, Riya, Charbel i Bamel, *Balanced scorecard: trends, developments, and future directions*, 28

3. Specifičnosti Balanced Scorecard-a u hotelijerstvu

3.1. Pojmovno definiranje hotelijerstva

Hotelijerstvo se nadopunjuje svakim danom stjecanjem novih iskustava a ponuda usluga se samo povećava, nastojeći gostima pružiti što bolju i bogatiju uslugu. U različitim dijelovima svijeta postoje prepoznatljivi asortimani hrane i pića i time je potrebno nadvladati konkurenciju stalnim poboljšavanjem svojih usluga unutar ugostiteljstva i njegovih jedinica. Menadžeri u hotelijerstvu žele uspješno poslovati i sukladno time moraju obratiti pažnju i na asortiman svoje ponude unutar hotela. Djelatnost koja se od prvih početaka do danas razvila enormnom brzinom i poprimila ogromnu važnost današnjeg poslovanja je ugostiteljstvo. „Ugostiteljstvo je djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluge prehrane, pripremanja i usluživanja pića i napitaka te pružanje usluga smještaja²⁷, a čine ga hotelijerstvo, restarauterstvo, i kavanarstvo.,, „Hotelijerstvo je, u najširem smislu, djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima.“²⁸ Prve naznake ugostiteljstva vjeruje se da se pojavile prije 4000. godina u Mezopotamiji pojavom taverni. Prve smještajne jedinice ugostiteljskog sadržaja nazivali su se kapeleje, termopolije, oinopolije i krčme. Veliki razvoj se dogodio i za vrijeme rimskog carstva gradnjom cesta što je uvelike olakšalo putovanja. „Ljudi su počeli putovati iz raznih razloga najviše vjerskih i logičkim slijedom je time rasla potreba za smještajem i uslugama hrane i pića. Sljedeća velika prekretnica je bila industrijska revolucija kada počinje izgradnja prvih modernih hotela sa velikim kapacitetom gostiju te se počinju se organizirati prva grupna turistička putovanja.“²⁹ U Hrvatskoj je započelo 1347. godine u palači Sponza u Dubrovniku, koji je bio prvi smještajni objekt za strance, a počinju se graditi manji hoteli. Danas Hrvatska ima razvijen sustav hotela i smještajnih objekata ali i potencijal za još veći prihvat turista. Porastom stranaca i potrebe za smještajnim jedinicama također se razvija i potreba za restoranima što uključuje i potrebu za ugostiteljskim objektima.

²⁷ *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, čl. 138, st. 6

²⁸ Baletić, *Ekonomski leksikon*, 298.

²⁹ Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*

„Ugostiteljski objekti s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju razvrstavaju se u skupine:³⁰

- hoteli,
- kampovi
- restorani
- ugostiteljski objekti,
- catering objekti,
- objekti jednostavnih usluga.“

Hoteli predstavljaju objekte koji nude usluge smještaja, hrane i pića, no primarna im je djelatnost ponude smještaja. „Hoteli, ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).“³¹

Kampovi su uređeni prostori koji nude usluge smještaja na otvorenom prostoru i korisnik može ili ne mora donijeti svoj šator ili mobilnu kamp- prikolicu.

Restorani su ugostiteljski objekti koji pružaju usluge prehrane i pića, a dio te usluge su i ugostiteljski objekti no oni mogu biti i samostalna jedinica.

Catering je usluga isporuke hrane na udaljena mjesta. Danas je jako popularan i čest je na većim događanjima kao što su svadbe, kongresi i sl..

Ugostiteljstvo je iznimno bitno jer je vezano za turizam, a turizam za gospodarstvo jer sudjeluje u stvaranju nacionalnog bruto-proizvoda. U robnom prometu utječe na ponudu i potražnju na tržištu, te potiče rast i razvoj roba i usluga na tržištu.

Iako je bilo nekoliko pokušaja uvođenja jedinstvenog klasifikacijskog sustava, međunarodna klasifikacija u ugostiteljstvu još uvijek nije uspostavljena. Trenutno se provode brojna istraživanja i projekti s ciljem razvoja univerzalnog standarda, no raznolikost unutar ugostiteljskog sektora i

³⁰ *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, čl. 138, st. 6

³¹ Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli
čl. 2

velik broj postojećih sustava za ocjenjivanje kvalitete predstavljaju značajan izazov za ostvarenje tog cilja. Aktualan je trend razvoja planova koji nastoje uskladiti različite nacionalne sustave. Jedan primjer toga je novi sustav ocjenjivanja zvjezdicama, koji je odobrila talijanska vlada, a koji uvodi minimalne standarde koje hoteli moraju ispunjavati na teritoriju Italije. Uspješan primjer ove tendencije je Nordijsko-baltička klasifikacija, koju su prihvatile šest sjevernoeuropskih zemalja (Danska, Švedska, Island, Estonija, Latvija i Litva), a koja se temelji na zajedničkim minimalnim standardima kvalitete za ocjenjivanje hotela.

Ljubaznost i empatija osoblja češće se provjeravaju. To također znači više subjektivnih inspekcija, tako da obuka i profesionalnost osoblja postaju vrlo važni. „Razvojem novih tehnologija i novih turističkih posrednika na internetu, turisti mogu konzultirati novi sustav klasifikacije hotela koji se temelji izravno na iskustvima i zadovoljstvu drugih kupaca.“³²

Gosti smatraju ove nove alate pouzdanijima od ostalih postojećih sustava klasifikacije koje promiču javna i privatna udruženja, jer odražavaju stvarna iskustva s uslugom. Mogu se pojaviti dvije vrste problema: određene mrežne putničke agencije imaju dvosmislen sustav (neproziran) gdje kupci mogu vidjeti samo cijenu i razinu kvalitete hotela, ali ime nije navedeno. U ovom slučaju kupac ne može uspoređivati cijene s određenim hotelima ili markama.

U drugim slučajevima, čak i kada su prisutni naziv hotela i robna marka, vrlo različiti komentari o jednom hotelu mogu stvoriti zabunu. To može biti rezultat različitih interesa, razloga putovanja itd.. U ovom slučaju operatori pokušavaju pružiti profile kupaca koji komentiraju kako bi pojednostavili njihovo tumačenje.

Zapravo je stvaranje standarda na međunarodnoj razini vrlo dug i težak proces. Da bi bio učinkovit, svaki budući međunarodni program i dalje mora uzeti u obzir kulturološke razlike koje utječu na usluge koje nude razne zemlje i operatori.

„Cjelokupna organizacija ugostiteljskog objekta ovisi o različitim faktorima:³³

- veličini ugostiteljskog objekta,

³² Kotler, Bowen, i Makens, *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*

³³ Cerović, Z., *Hotelski menadžment*

- tipu ugostiteljskog objekta,
- platežnoj moći gostiju,
- broju gostiju,
- sezonsko/cjelogodišnje poslovanje.“

Organizacija ugostiteljskog objekta kao i cijelog objekta mora biti stručno isplanirana od strane osobe zadužene za taj posao tj. Rukovoditelja odnosno šefa sale. Nekvalitetna organizacija dovodio do gubitka gostiju a to vodio do gubitka profita nezadovoljstva zaposlenika, te povlači sa sobom još neželjenih situacija. Ugostiteljski objekti, bili to samostalni ili hotelski su najvažnija prodajna mjesta za služenje pića i oni konstantno moraju biti na vrhunskoj razini.

Poslovanje ugostiteljskog objekta je vezana za organizaciju ugostiteljskog objekta. Kvalitetna i dobra organizacija ugostiteljskog objekta dovest će i do uspješnog poslovanja ugostiteljskog objekta koji će donositi dobit cjelokupnom ugostiteljskom objektu (hotelu, restoranu) ili ugostiteljski objektu kao jedinstvenom objektu.

Održivi razvoj ima sve veći i značajniji utjecaj na industriju hotelijerstva, jer suvremeni potrošači, investitori i regulatori postavljaju visoke standarde za ekološku i društvenu odgovornost. Primjena održivih praksi u hotelijerstvu ne samo da doprinosi očuvanju okoliša, već i povećava ekonomsku učinkovitost i konkurentnost hotela na tržištu. Uvođenje mjera energetske učinkovitosti, optimizacija potrošnje vode te učinkovito upravljanje otpadom omogućuju hotelima da smanje operativne troškove, čime se povećava profitabilnost. Na primjer, upotreba obnovljivih izvora energije poput solarnih panela, kao i sustava za ponovno korištenje vode, smanjuje troškove za električnu energiju i komunalije, što u konačnici pridonosi zdravijem financijskom poslovanju. Pored toga, hoteli koji implementiraju ekološki odgovorne prakse često se certificiraju priznanjima poput *LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)* ili *Green Key*, što dodatno poboljšava njihov imidž. Ovakve oznake održivosti sve više postaju važan faktor kod odabira smještaja za sve veću populaciju ekološki osviještenih gostiju, koji preferiraju boravak u hotelima koji promiču zaštitu okoliša. Osim toga, pozitivne ekološke prakse hotela mogu rezultirati i većom medijskom pažnjom te jačom promocijom, što dodatno privlači goste i jača konkurentnu prednost na tržištu.

Regulatorni okviri u mnogim zemljama također postaju sve stroži u vezi s emisijama stakleničkih plinova, upotrebom održivih materijala i smanjenjem otpada. Hoteli koji se na vrijeme prilagode ovim standardima ne samo da izbjegavaju potencijalne kazne, već i ostvaruju prednost pred konkurencijom koja ne prati ove trendove. Održive prakse također utječu na poboljšanje odnosa s lokalnom zajednicom. Korištenje lokalnih proizvoda, podržavanje lokalnih inicijativa te zapošljavanje lokalnog stanovništva može pomoći u izgradnji dugoročnih, pozitivnih odnosa s okruženjem u kojem hotel posluje, što dodatno doprinosi reputaciji brenda. Nadalje, održivost ne utječe samo na vanjsku percepciju hotela, već i na zaposlenike. Hoteli koji se zalažu za održive i etičke prakse često stvaraju bolje radne uvjete i potiču zaposlenike na veću angažiranost, što rezultira nižim fluktuacijama kadrova i većim zadovoljstvom zaposlenika. Dugoročno gledano, održivo poslovanje postaje ključna komponenta strateškog upravljanja u hotelijerstvu jer ne samo da smanjuje troškove i rizike, nego i omogućuje stvaranje dodatnih vrijednosti za goste, lokalnu zajednicu i širu društvenu zajednicu. Održivo poslovanje, stoga, nije samo trend, već nužnost za hotelijerstvo koje teži dugoročnoj uspješnosti i pozitivnom utjecaju na okoliš i društvo.

3.2. Razvoj Balanced Scorecard-a u hotelijerstvu

BSC, koji su 1992. godine razvili Kaplan i Norton, bio je primarno usmjeren na financijski sektor i proizvodne industrije. Međutim, ubrzo se prepoznao potencijal ovog alata u uslužnim djelatnostima, uključujući hotelijerstvo. Hoteli i drugi ugostiteljski objekti suočeni su s dinamičnim tržištima, visokom konkurencijom i potrebom za pružanjem vrhunske usluge uz istovremeno održavanje profitabilnosti. Zbog toga je primjena *BSC-a* u hotelijerstvu zahtijevala specifične prilagodbe. Hoteli djeluju u visoko konkurentnom okruženju gdje kvaliteta usluge, operativna učinkovitost i zadovoljstvo gostiju igraju ključnu ulogu. Za razliku od proizvodnih industrija, gdje su outputi opipljivi, hotelijerstvo pruža nevidljive usluge koje su teško mjerljive. To uključuje iskustvo gostiju, kvalitetu usluge i organizacijsku kulturu, što znači da tradicionalni financijski pokazatelji često nisu dovoljni za procjenu uspješnosti poslovanja. Ovdje dolazi do izražaja *BSC*, koji omogućuje hotelskim menadžerima praćenje i financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Zbog specifičnosti hotelske industrije, *BSC* je morao biti prilagođen kako bi obuhvatio sve aspekte poslovanja hotela. Umjesto fokusa isključivo na financijske aspekte, kao što su prihodi i profitne marže, *BSC* u hotelijerstvu daje jednaku važnost nefinancijskim pokazateljima poput zadovoljstva

gostiju, kvalitete usluge, lojalnosti zaposlenika i operativne učinkovitosti. „Četiri glavne perspektive *BSC-a* prilagođene za hotelsku industriju uključuju:³⁴

- Financijsku perspektivu: Hoteli koriste financijske pokazatelje poput *RevPAR-a* (*Revenue per Available Room*) i *ADR-a* (*Average Daily Rate*) kako bi procijenili učinkovitost svojih cjenovnih strategija i kapaciteta.
- Perspektivu kupaca: U hotelskoj industriji, zadovoljstvo gostiju mjeri se povratnim informacijama, anketama i online recenzijama. Visoki *NPS* (*Net Promoter Score*) i stopa povratka gostiju ključni su pokazatelji.
- Perspektivu unutarnjih procesa: Operativna učinkovitost u hotelima odnosi se na optimizaciju procesa poput prijave i odjave, održavanja soba i opskrbnog lanca. Mjerenje vremena ciklusa za čišćenje soba ili vrijeme potrebno za prijavu i odjavu postaju ključni pokazatelji.
- Perspektivu učenja i rasta: Obuka zaposlenika i njihovo zadovoljstvo posebno su važni u hotelijerstvu, gdje osoblje izravno utječe na iskustvo gostiju. Redovite edukacije, niske stope fluktuacije i razvoj zaposlenika postaju prioriteta.“

Veliki hotelski lanci, poput Hiltona, Sheratona i Marriott-a, prepoznali su vrijednost *BSC-a* i prilagodili ga kako bi poboljšali operativne rezultate. Hilton je, primjerice, uveo *BSC* kako bi bolje uskladio svoje financijske ciljeve s ciljevima vezanim uz zadovoljstvo gostiju i operativnu učinkovitost. Hiltonov *BSC* uključuje mjere poput operativnih troškova po sobi, stope povratnih gostiju i zadovoljstva zaposlenika. Ovaj pristup omogućio im je ne samo poboljšanje usluga, već i povećanje profitabilnosti. „Iako *BSC* pruža mnoge prednosti, njegova implementacija u hotelijerstvu suočava se s nekoliko izazova:³⁵

- Fluktuacijom zaposlenika: Zbog visoke stope promjene zaposlenika u hotelskoj industriji, posebno sezonskih radnika, održavanje visoke kvalitete usluge može biti teško. Hoteli moraju ulagati u stalnu obuku i motivaciju osoblja kako bi se održala konzistentnost usluge.

³⁴ Kaplan, i Norton, *Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje*, 89.

³⁵ Niven, *Balanced Scorecard: korak po korak do uspješne izvedbe*, 123.

- Sezonalnosti: Mnogi hoteli posluju u sezonskim ciklusima, što znači da financijski i operativni pokazatelji variraju ovisno o sezoni. *BSC* mora biti dovoljno fleksibilan kako bi obuhvatio ove fluktuacije i prilagodio ciljeve prema sezonskim promjenama.

- Tehnološkom prilagodbom: Uvođenje tehnologije za praćenje i analizu podataka ključno je za uspješnu implementaciju *BSC-a*. Hoteli moraju ulagati u digitalne alate koji omogućuju prikupljanje i analizu podataka u stvarnom vremenu, kako bi *BSC* mogao funkcionirati na optimalan način.

Kako hotelska industrija nastavlja evoluirati, *BSC* se također razvija kako bi obuhvatio nove potrebe. Uključivanje održivosti postaje sve važnije, pa sve više hotela koristi proširene verzije *BSC-a* koje uključuju ekološke i društvene mjere. Također, hotelski menadžeri sve više koriste analitičke alate kako bi preciznije pratili podatke vezane uz zadovoljstvo gostiju i operativnu učinkovitost, što pomaže u daljnjem usavršavanju *BSC-a*.“

3.3. Budući trendovi u primjeni Balanced Scorecard-a u hotelijerstvu: Tehnološka transformacija i automatizacija

Kako se tehnologija sve više integrira u poslovne procese, *BSC* postaje ključni alat za strateško upravljanje koji omogućuje organizacijama da učinkovitije prate performanse i prilagođavaju strategije. „Kako organizacije prihvaćaju digitalne tehnologije i podatke u stvarnom vremenu, uravnotežena tablica rezultata evoluirala kako bi postala dinamičniji alat za strateško upravljanje. Integracijom napredne analitike, umjetne inteligencije (*AI*) i Interneta stvari (*IoT*), tvrtke mogu kontinuirano pratiti i prilagođavati mjere uspješnosti.“³⁶ To omogućuje hotelima da prikupljaju ogromne količine podataka o operacijama, preferencijama gostiju i tržišnim promjenama te ih koriste za dinamičko prilagođavanje strategija u realnom vremenu. Sustavi temeljeni na *AI-u* i strojnim učenjem dodaju novu dimenziju *BSC-u* jer omogućuju hotelima predviđanje promjena na tržištu i ponašanja potrošača, što rezultira proaktivnim pristupom u prilagođavanju ponuda i optimizaciji usluga. Na primjer, *AI* algoritmi mogu analizirati sezonske obrasce i povijesne podatke o popunjenosti kako bi prilagodili cijene u stvarnom vremenu, čime se povećava zadovoljstvo gostiju i profitabilnost. Automatizacija poslovnih procesa, poput digitalnih kioska za prijavu i

³⁶ Kaplan, i Norton, *Uravnotežena tablica rezultata: Prevođenje strategije u djelovanje*, 178.

odjavu te naprednih sustava za upravljanje energijom u sobama, dodatno poboljšavaju učinkovitost operacija, smanjujući troškove i skraćujući vrijeme čekanja gostiju. „Uvođenje automatizacije i umjetne inteligencije (*AI*) u okvir uravnotežene tablice rezultata omogućuje povratne informacije u stvarnom vremenu o ključnim pokazateljima uspješnosti (*KPI*), čime se organizacijama omogućuje dinamično prilagođavanje strategija i poboljšanje operativne učinkovitosti.“³⁷ Automatizacija također omogućava hotelima da prate ključne pokazatelje poput korištenja energije, operativnih troškova i zadovoljstva gostiju, čime osiguravaju optimizaciju resursa i bolje upravljanje kapacitetima.

Budućnost BSC-a u hotelijerstvu ovisit će o daljnjoj integraciji naprednih tehnologija poput AI-a, IoT-a i blockchaina. IoT senzori omogućuju praćenje potrošnje energije, temperature i drugih resursa u stvarnom vremenu, što omogućuje preciznije postavljanje KPI-jeva i optimizaciju operativnih procesa. Blockchain tehnologija također može igrati važnu ulogu u osiguravanju transparentnosti i sigurnosti podataka, osobito u praćenju financijskih transakcija i povratnih informacija gostiju.

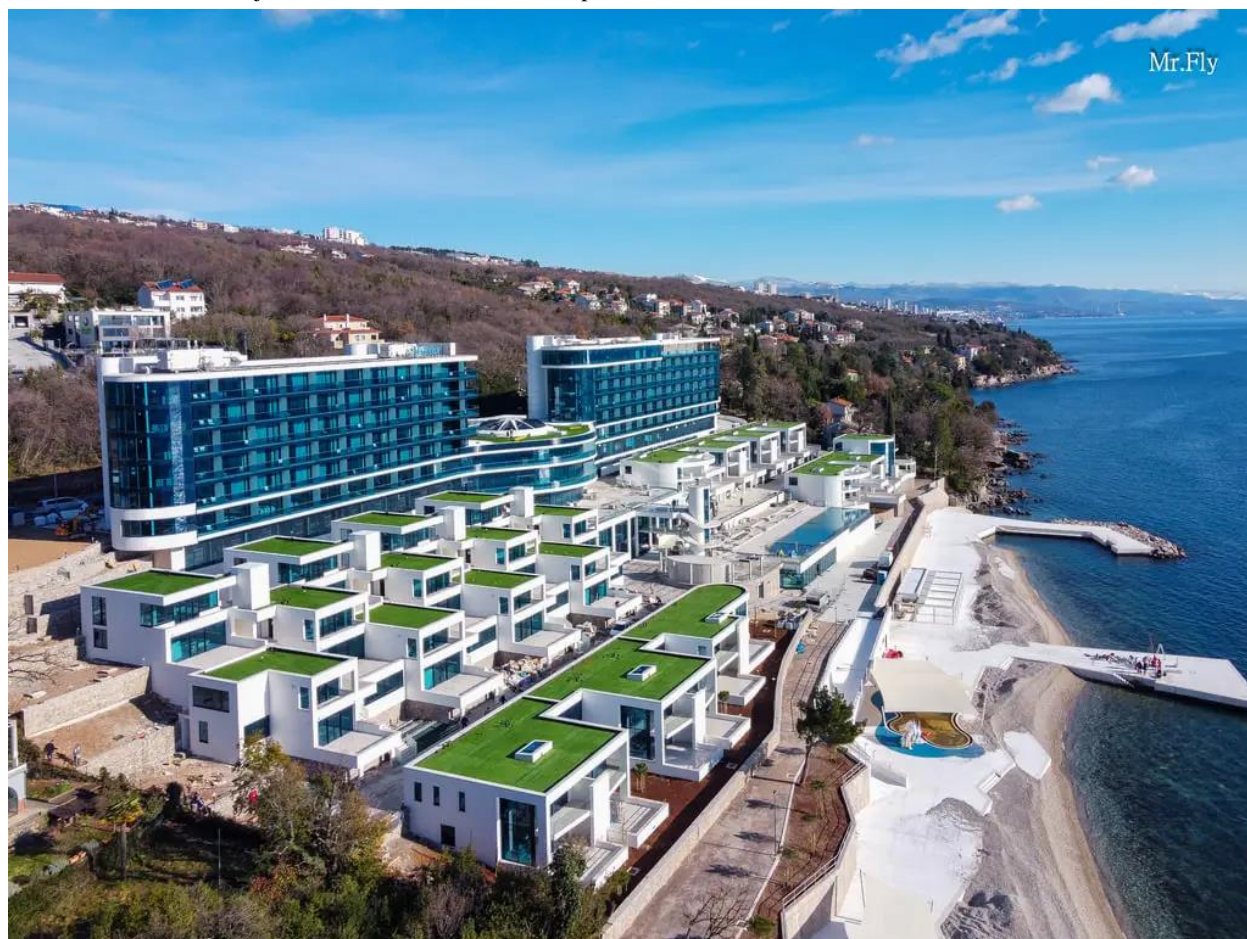
U konačnici, budućnost *BSC-a* u hotelijerstvu bit će vođena sveobuhvatnom digitalizacijom poslovanja, gdje će se naglasak staviti na povezivanje različitih tehnologija kako bi se omogućilo preciznije, brže i dinamičnije praćenje i optimiziranje performansi. Hoteli će morati ne samo prilagoditi svoje sustave za praćenje uspješnosti, već i razviti novu infrastrukturu koja podržava integraciju *AI*, automatizacije i drugih naprednih tehnologija kako bi ostali konkurentni na sve dinamičnijem tržištu

³⁷ Niven, *Balanced Scorecard korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*

4. Implementacija Balanced Scorecard-a u Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa

Poznati svjetski lider u hotelijerstvu Hilton Hotels & Resorts je krajem lipnja 2021. godine na Jadranskoj obali u Hrvatskoj otvorio moderan resort kakvog je rijetkost vidjeti Europi. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa je smješten između gradova Opatije i Rijeke. Hotel se sastoji od ukupno 194 smještajnih jedinica; 132 sobe, 62 vile i apartmani, podijeljenih u 18 kategorija. Objekt je relativno malen u međunarodnoj usporedbi, ali drži korak sa svojim većim konkurentima zbog atraktivnog sveobuhvatnog paketa za opuštanje u srcu Europe.

Slika 1. Prikaz Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa



Izvor: Total Croatia, <https://total-croatia-news.com/news/travel/rijeka-hilton/>

Resort u svojoj ponudi ima 6 restorana uključujući i restoran nagrađen Michellinovom zvjezdicom “Nebo Bar and Lounge”. Svaki restoran nudi različitu vrstu hrane kako bi gosti imali personalizirano iskustvo u svakom dijelu hotela. Ponuda hotela se također sastoji i od vanjskog

“infinity” bazena, unutarnjeg bazena, unutarnjeg i vanjskog dječjeg bazena, te 200 metara plaže za uživanje i relaksaciju. Osim navedenih pogodnosti Hilton Costabella može se pohvaliti svojim izvrsnim Spa odjelom koji broji mnoge saune, *jacuzzi*, te više vrsta masaža. Na prizemlju hotela nalazi se i vrhunski opremljena teretana koju gosti uz pomoć osobnih trenera mogu od 0-24 koristiti za vježbanje. Na svim navedenim lokacijama resorta nalaze se i razne aktivnosti koje se nude gostima; između ostalih tu su panoramske vožnje brodom po Kvarneru, iznajmljivanje jett skia, piknici i drugo. Sve sobe i vile moderno su uređene, imaju svoje privatne balkone, te su orijentirane prema moru kako bi svi gosti imali mogućnost uživanja u pogledu.

4.1. Metodologija istraživanja

U radu su korištene različite znanstvene metode kako bi se detaljno analizirali i predstavili ključni aspekti poslovanja kroz *BSC* model. Metoda deskripcije je korištena za opis ključnih pojmova vezanih uz *BSC* i poslovanje hotela, omogućujući razumijevanje temeljnih koncepata. Induktivna i deduktivna metoda su korištene za donošenje zaključaka temeljenih na promatranju rezultata upravljanja performansama, s posebnim naglaskom na financijske, operativne, i perspektive učenja i rasta. Ove metode omogućuju povezivanje zapažanja i analiza s općim zaključcima o mogućim unaprjeđenjima poslovanja.

Empirijski dio rada temelji se na primarnim istraživanjima, gdje je ključni alat bio polustrukturirani intervju proveden s Andre Rauchom, direktorom operacija Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa, u kolovozu 2024. godine. Intervju je pružio uvid u percepciju menadžmenta o implementaciji *BSC-a*, pri čemu su identificirani ključni pokazatelji uspješnosti (*KPI*) za sve četiri perspektive *BSC-a*: financijsku, kupca, interne procese i učenje i rast. Na temelju intervjua i dodatnih izvora izrađen je prijedlog *BSC-a* specifično prilagođenog za Hilton Rijeka Costabella.

Uz kvalitativne metode, korištena je i komparativna analiza kako bi se usporedili teorijski aspekti *BSC-a* s njihovom primjenom u praksi. Time je omogućena dublja analiza mogućnosti poboljšanja performansi kroz strateške inicijative i definiranje konkretnih ciljeva za Hilton Rijeka Costabella.

4.2. Rezultati istraživanja

Intervju je proveden u kolovozu 2024. godine. Mišljenje o važnosti *BSCa* dao je Direktor operacija u Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa Andre Rauch.

Tablica 1. Financijska perspektiva *BSC-a*

Perspektive	Komponente	Opis	Po Vašem mišljenju, ocijenite važnost ključnih pokazatelja poslovanja (<i>KPI</i>)
Financijska	Rast prihoda	Rast prihoda od hotelskih rezervacija, partnerstava i dodatnih usluga.	Rast ukupnog prihoda hotela vrlo je važan <i>KPI</i> , ali ne i najvažniji financijski <i>KPI</i> .
	Upravljanje troškovima	Učinkovita kontrola troškova u operacijama, zapošljavanju osoblja i opskrbnim lancima.	Upravljanje troškovima ključno je za povećanje prihoda.
	Profitne marže	Održavanje profitnih marži uz pružanje usluga visoke kvalitete.	Novčana dobit i profitne marže vjerojatno su najvažniji financijski <i>KPI</i> po mom mišljenju.
	Povrat ulaganja (<i>ROI</i>)	Ulaganje u imovinu i tehnologiju, te povrat od tih ulaganja.	Važno je napraviti solidne studije povrata ulaganja prije odluke o ulaganju, no po mom mišljenju to nije najvažniji financijski <i>KPI</i> .

Izvor: Izrada autora temeljem provedenog intervjuja

Ispitanik pridaje veliki značaj profitnim maržama i upravljanju troškovima, ocjenjujući ih kao najvažnije. To sugerira da se održavanje zdravih marži i kontrola troškova smatraju temeljnim za financijski uspjeh. Nasuprot tome, rast prihoda, iako važan, nije najvažnija financijska mjera. To podrazumijeva da fokus ne bi trebao biti samo na povećanju prodaje, već i na osiguravanju da se ta prodaja pretvori u profit. Povrat na investiciju (*ROI*) sugerira da, iako je važan, nije toliko presudan kao drugi financijski pokazatelji u postizanju ukupnog uspjeha. To može značiti povjerenje u investicije brenda ili prioritiziranje neposrednijih financijskih rezultata poput profitnih marži.

Tablica 2. Zadovoljstvo kupaca kao perspektiva BSC-a

Perspektive	Komponente	Opis	Po Vašem mišljenju, ocijenite važnost ključnih pokazatelja poslovanja (KPI)
Kupci	Zadovoljstvo kupaca	Mjerenje zadovoljstva putem povratnih informacija, recenzija i programa vjernosti.	Sveukupno zadovoljstvo gostiju ključni je KPI, bez zadovoljnih kupaca nema gostiju koji se vraćaju, pa će stoga prihodi, a time i profit, opasti
	Zadržavanje kupaca i lojalnost	Zadržavanje stalnih kupaca i povećanje sudjelovanja u programu vjernosti (<i>Hilton Honors</i>).	Zadržavanje i uvažavanje kupaca ključni su za jamstvo dugoročnog uspjeha s ponovljenim gostima, kao i novim gostima čitanjem pozitivnih recenzija kupaca.
	Tržišni udio	Položaj Hiltona na globalnom ugostiteljskom tržištu u odnosu na konkurente.	Po mom mišljenju tržišni udio vrlo je važan KPI prihoda.
	Reputacija brenda	Osigurati da Hilton ostane pouzdan i poštovan globalni brend.	Reputacija brenda mora ostati vrhunska kako bi se zajamčili ponovni kupci, kao i stjecanje kupaca putem pozitivne reputacije brenda.

Izvor: Izrada autora temeljem provedenog intervjua

Zadovoljstvo kupaca i lojalnost smatraju se najvažnijim komponentama ove perspektive. One su u skladu s oslanjanjem hotelijerstva na stalne goste i preporuke kako bi se ostvario prihod. Fokus na zadržavanju kupaca (putem lojalnosti kao što je *Hilton Honors*) sugerira dugoročni pogled na izgradnju održivih odnosa. Tržišni udio i reputacija brenda; oba pokazatelja su ocijenjena kao vrlo kritična, što pokazuje da se konkurentna pozicija i održavanje pouzdanog globalnog brenda smatraju ključnima za privlačenje novih i zadržavanje postojećih kupaca. Snaga brenda doživljava se kao velika prednost u postizanju uspjeha.

Tablica 3. Poslovni procesi u BSC-u

Perspektive	Komponente	Opis	Po Vašem mišljenju, ocijenite važnost ključnih pokazatelja poslovanja (KPI)
Poslovni procesi	Operativna učinkovitost	Pojednostavljene hotelskih operacija, domaćinstva, održavanja i procesa prijave/odjave.	Operativna učinkovitost važna je za postizanje troškovno učinkovitog upravljanja hotelom.
	Upravljanje lancem opskrbe	Osiguravanje pouzdanog i troškovno učinkovitog opskrbnog lanca za robu i usluge koje se koriste u hotelu.	Troškovi prodaje, kao i troškovi druge robe, vrlo su velika mjesta troška u hotelu, stoga je važno imati dobar odjel nabave, kako biste uvijek bili u tijeku s tržištem i cijenama.
	Kontrola kvalitete	Održavanje dosljednih standarda usluge u svim Hiltonovim objektima diljem svijeta.	Možemo jamčiti zadovoljne klijente u hotelskom lancu samo ako smo dosljedni u isporuci proizvoda i usluga, stoga je održavanje dosljednih standarda brenda najvažnije.

Izvor: Izrada autora temeljem provedenog intervjua

Iako su pokazatelji operativna učinkovitost i upravljanje opskrbnim lancem važni, prema ispitaniku nisu u vrhu prioriteta. Fokus je na optimizaciji operacija radi smanjenja troškova, ali to ne nadmašuje naglasak na kvaliteti i iskustvu kupaca. Ispitanik održavanje visokih i dosljednih standarda usluge vidi kao presudno. To naglašava vjerovanje da je operativna dosljednost ključna za zadovoljstvo i lojalnost kupaca.

Tablica 4. Učenje i rast kao perspektiva BSC-a

Perspektive	Komponente	Opis	Po Vašem mišljenju, ocijenite važnost ključnih pokazatelja poslovanja (KPI)
Učenje i rast	Razvoj zaposlenika	Ulaganje u obuku osoblja, razvojne programe i vodstvo.	Članovi tima su srce hotela, a time i oni koji pružaju uslugu našim gostima; bez razvoja članova tima nećemo moći pružiti dosljednu i visoku razinu iskustva gostiju.
	Zadržavanje zaposlenika	Osiguravanje niske stope fluktuacije i visokog zadovoljstva poslom među Hiltonovim zaposlenicima.	Ulaganje u zapošljavanje nije samo financijsko, već također utječe na iskustvo gosta, budući da novi član tima neće moći izravno utjecati. Stoga su niske stope promjene zaposlenika presudne za održavanje upravljanja troškovima, kao i zadovoljstva gostiju na najvišim razinama.
	Organizacijska kultura	Poticanje kulture izvrsnosti usluge, inovativnosti i raznolikosti.	Kada počnemo pokušavati postati bolji, prestajemo biti dobri, stoga je najvažnije nastaviti s inovacijama i stvarati kulturu izvrsnosti usluge.

Izvor: Izrada autora temeljem provedenog intervjua

Razvoj i zadržavanje zaposlenika smatraju se vitalnima, sa najvećim naglaskom. Ispitanik jasno vjeruje da su zaposlenici u središtu Hiltonove sposobnosti pružanja vrhunskog korisničkog iskustva. Obuka zaposlenika i zadržavanje usko su povezani s operativnom učinkovitošću i zadovoljstvom kupaca. Organizacijska kultura je naglašena kao pokretač kontinuiranog napretka. Fokus na inovacije i snažnu kulturu izvrsnosti usluge smatra se nužnim za ostanak konkurentnim na dinamičnom tržištu.

4.3. Model implementacije Balanced Scorecard-a u Hotelu Hilton Costabella

U ovom dijelu rada bit će detaljno prikazan model implementacije *BSC-A* u Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa. Fokus je na prilagodbi četiri ključne perspektive *BSC-a* – financijske, perspektive kupaca, internih poslovnih procesa te učenja i rasta – specifičnostima hotelskog poslovanja. Cilj modela je poboljšanje financijskih rezultata, povećanje zadovoljstva gostiju, optimizacija internih procesa te osnaživanje razvoja i motivacije zaposlenika, čime se osigurava dugoročna održivost poslovanja.

Svi podaci prikazani u tablicama služe isključivo kao ilustrativni primjeri koji pomažu u objašnjavanju postavljenih ciljeva i ključnih pokazatelja uspjeha (*KPI*). Na taj način, kroz jednostavne i konkretne primjere, omogućeno je jasnije razumijevanje ciljeva koje hotel postavlja kroz implementaciju *BSC-a*, te kako oni mogu utjecati na ukupne performanse poslovanja. Primjeri u tablicama nisu stvarni podaci, već su postavljeni kako bi se olakšalo tumačenje i ilustracija ključnih koraka u procesu implementacije *BSC-a*.

Tablica 5. Financijska perspektiva *BSC-a*

Strateški cilj	KPI	Ciljevi	Inicijative	Prioriteti
Povećanje profitnih marži	Neto profitna marža, Bruto profitna marža	Povećati neto profitnu maržu za 5%	Optimizirati cjenovnu strategiju, upravljati troškovima, unaprijediti usluge s visokom maržom	10
Optimizacija upravljanja troškovima	Trošak po sobi, Troškovi energije, Operativni troškovi	Smanjiti trošak po sobi za 10%	Pojednostaviti operacije, ulagati u tehnologije za uštedu energije, provesti analizu troškova i koristi	10
Povećanje rasta prihoda	<i>RevPAR</i> , <i>ADR</i> , Stopa popunjenosti	Povećati <i>ADR</i> za 7% tijekom vrhunca sezone	Prodavati Premium usluge, uvesti sezonske promocije, iskoristiti analitiku podataka	9
Maksimizacija povrata ulaganja	<i>ROI</i> na nekretnine i tehnologiju	Ostvariti <i>ROI</i> od 8% na nove investicije	Ulagati u energetske učinkovite sustave, redovito ocjenjivati investicijske strategije, uspoređivati <i>ROI</i>	5

Izvor: Izrada autora

Cilj: Osigurati profitabilnost i učinkovito upravljanje troškovima uz održavanje kvalitete usluge.

Povećanje profitnih marži

Cilj je poboljšati profitabilnost hotela povećanjem neto profitne marže, koja mjeri koliko profitabilnosti tvrtka ostvaruje iz svojih prihoda. Da bi se to postiglo, Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba optimizirati strategiju cijena i to analizom tržišta, prepoznavanjem ciljane klijentele, segmentacijom usluga, fleksibilnosti cijena, raznim ponudama i popustima. Također kontrolirati operativne troškove pomoću detaljne analize troškova, preciznijeg budžetiranja, te konstantnim monitoringom i evaluacijom. Povećati prihod od usluga s visokim profitnim maržama, poput Premium soba, restorana i spa usluga.

Optimizacija upravljanja troškovima

Učinkovito upravljanje troškovima uključuje smanjenje nepotrebnih troškova bez kompromisa na kvaliteti usluge. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa može smanjiti troškove po sobi poboljšanjem operacija (npr. efikasnijom energetske učinkovitosti, implementacijom zelenih praksi, optimizacijom radne snage, smanjenjem pogrešaka i

reklamacija), te pažljivim upravljanjem zalihama i radnom snagom. Implementacija tehnologija za uštedu troškova ili pregovaranje ugovora s dobavljačima pomoći će u smanjenju ukupnih operativnih troškova.

Povećanje rasta prihoda

Povećanje prihoda po raspoloživoj sobi (*RevPAR*) i prosječne dnevne stope (*ADR*) ključno je za rast prihoda. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba usmjeriti napore na povećanje popunjenosti tijekom visokih sezona i promicanje Premium usluga, kao što su obroci, događanja i posebni paketi, kako bi povećala *ADR*.

Maksimiziranje povrata na investicije

Povrat ulaganja (*ROI*) mjeri učinkovitost kapitalnih ulaganja hotela, uključujući nadogradnje imovine i tehnološke investicije. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba se usredotočiti na pametna ulaganja koja donose visoke povrate, poput tehnologija za uštedu energije ili poboljšanja usluga gostima. Ova ulaganja trebala bi poboljšati operativnu učinkovitost uz održavanje ili poboljšanje iskustva gostiju.

Tablica 6. Perspektiva kupaca *BSC-a*

Strateški cilj	KPI	Ciljevi	Inicijative	Prioriteti
Poboljšanje zadovoljstva kupaca	Ocjena zadovoljstva gostiju, <i>NPS</i>	Postići ocjenu zadovoljstva od 90%+ i <i>NPS</i> od 50+	Personalizirati usluge gostima, implementirati sustave povratnih informacija, ponuditi prilagođena iskustva	10
Povećanje zadržavanja kupaca	Postotak povratnih gostiju, Stopa angažiranosti u lojalni programu	Zadržati 30% gostiju koji prvi put dolaze	Poboljšati Hilton Honors nagrade, provesti ankete zadovoljstva gostiju, kreirati ciljanje marketinške kampanje	10
Rast tržišnog udjela	Tržišni udio na lokalnom luksuznom tržištu, Prepoznatljivost brenda	Povećati tržišni udio za 5% u 12 mjeseci	Pokrenuti ciljane marketinške kampanje, ojačati lokalna partnerstva, sponzorirati lokalne događaje	10
Jačanje reputacije brenda	Ocjene reputacije brenda, Ocjene online recenzija	Održavati ocjenu od 4.5+ zvjezdica	Održavati visoke standarde usluge, sudjelovati u PR aktivnostima i lokalnim zajednicama, brzo reagirati na negativne recenzije	10

Izvor: Izrada autora

Cilj: Poboljšati zadovoljstvo kupaca, lojalnost i tržišnu poziciju radi dugoročnog rasta.

Poboljšanje zadovoljstva gostiju

Zadovoljstvo gostiju ključno je za njihovo zadržavanje i generiranje pozitivne ocjene. Cilj je poboljšati iskustvo gostiju pružanjem personaliziranih usluga na temelju njihovih preferencija, što može uključivati prilagođene postavke soba ili personalizirane ponude. Net Promoter Score (NPS) pomaže u mjerenju lojalnosti gostiju i njihove spremnosti za preporuku hotela, a fokus na njegovo poboljšanje ukazuje da su gosti zadovoljni svojim iskustvom.

Povećanje zadržavanja gostiju

Zadržavanje gostiju je isplativije od privlačenja novih. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa mora se fokusirati na povećanje ponovljenih posjeta nudeći vrijednost kroz programe lojalnosti, poput *Hilton Honors*. Angažiranjem gostiju koji prvi put posjećuju hotel i nagrađivanjem njihove lojalnosti pogodnostima ili popustima, hotel može izgraditi dugoročne odnose. Redovito ažuriranje programa lojalnosti kako bi se ponudile značajne pogodnosti pomoći će u zadržavanju gostiju.

Rast tržišnog udjela

Proširenje tržišnog udjela znači osvajanje većeg dijela tržišta luksuznog hotelijerstva. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba se usredotočiti na razlikovanje od konkurenata kroz marketinške kampanje usmjerene na vrhunske goste, kako lokalno tako i međunarodno. Partnerstva s lokalnim poduzećima i turističkim uredima također mogu poboljšati vidljivost i privući više gostiju, čime se povećava tržišni udio u luksuznom segmentu.

Jačanje reputacije brenda

Snažna reputacija brenda dovodi do povjerenja i lojalnosti kupaca. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa mora održavati visoke standarde usluge i pratiti online recenzije i povratne informacije gostiju kako bi brzo riješila eventualne probleme. Pozitivne recenzije i dosljedna ocjena od 4,5+ zvjezdica poboljšat će reputaciju hotela, dok će angažman u odnosima s javnošću i lokalnim zajednicama dodatno ojačati brend.

Tablica 7. Perspektiva poslovnih procesa

Strateški cilj	KPI	Ciljevi	Inicijative	Prioriteti
Poboljšanje operativne učinkovitosti	Prosječno vrijeme prijave/odjave, Vrijeme pripreme sobe	Smanjiti vrijeme prijave za 20%	Implementirati sustave automatizacije, optimizirati raspored osoblja, koristiti tehnologiju za ubrzanje pripreme soba	10
Optimizacija lanca opskrbe	Vrijeme isporuke dobavljača, Trošak prodane robe (COGS)	Smanjiti COGS za 8%	Ojačati odnose s dobavljačima, istražiti lokalne izvore, pregledati ugovore s dobavljačima	8
Poboljšanje kontrole kvalitete	Učestalost audita kvalitete usluge, Broj pritužbi gostiju	Nula većih problema s kvalitetom usluge	Redovito provoditi audite, implementirati sustav upravljanja pritužbama, osigurati kontinuiranu obuku osoblja	8

Izvor: Izrada autora

Cilj: Poboljšati operativnu učinkovitost, kontrolu kvalitete i održivost kako bi se osigurala dosljedna i izvanredna usluga.

Poboljšanje operativne učinkovitosti

Poboljšanje učinkovitosti pomaže u smanjenju troškova i povećanju zadovoljstva gostiju. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa može smanjiti vrijeme prijave i odjave automatiziranjem procesa, poput implementacije mobilnih prijava i optimizacija rasporeda djelatnika tijekom sati najvećeg opterećenja, te će tako na kraju poboljšati iskustvo gostiju smanjenjem čekanja.

Optimizacija opskrbnog lanca

Dobro optimiziran opskrbeni lanac osigurava da ključna dobra i usluge budu isporučeni na vrijeme i po razumnim troškovima. Poboljšavanje vremena isporuke dobavljača i smanjivanje troškova prodane robe (COGS) se može postići kroz blisku suradnju s pouzdanim dobavljačima, npr. odabirom lokalnih izvora kako bi se smanjilo vrijeme isporuke i troškova. Redovitim pregovorima o ugovorima s dobavljačima i konsolidacijom narudžbi hotel može minimizirati troškove.

Poboljšanje kontrole kvalitete

Kontrola kvalitete ključna je za održavanje standarda usluge i sprječavanje pritužbi gostiju. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba provoditi redovite revizije kako bi osigurala da je kvaliteta usluge visoka. Brzo rješavanje pritužbi gostiju i obuka djelatnika za rješavanje problema sa uslugama pomoći će u sprječavanju većih problema koji bi mogli negativno utjecati na iskustvo gostiju. Cilj je postići kvalitetu usluge bez ozbiljnih propusta.

Tablica 8. Perspektiva učenja i rasta

Strateški cilj	KPI	Ciljevi	Inicijative	Prioriteti
Razvoj vještina zaposlenika	Sati obuke po zaposleniku, Mjerila kompetencija vještina	20+ sati obuke po zaposleniku godišnje	Proširiti programe obuke, uspostaviti mentorske programe, ažurirati sadržaj obuka	10
Poboljšanje zadržavanja zaposlenika	Stopa fluktuacije zaposlenika, Ocjene zadovoljstva zaposlenika	Smanjiti fluktuaciju za 15%	Pružiti konkurentne pogodnosti, poticati pozitivnu radnu okolinu, provoditi intervjue za zadržavanje	9
Promicanje organizacijske kulture	Indeks raznolikosti i inkluzije, Zadovoljstvo zaposlenika kulturom	Povećati raznolikost u vodećim ulogama	Implementirati programe raznolikosti i inkluzije, podržavati raznoliku radnu snagu, promicati poštovanje i inkluzivnost	9

Izvor: Izrada autora

Cilj: Ulagati u razvoj zaposlenika, njihovo zadržavanje i inovacije kako bi se osigurala snažna kultura usluge.

Razvoj vještina zaposlenika

Razvoj zaposlenika ključan je za održavanje visokih standarda usluge i prilagodbu promjenama u industriji. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba osigurati zaposlenicima dovoljno mogućnosti za obuku (najmanje 20 sati godišnje), uključujući razvoj liderskih i tehničkih vještina vezanih za hotelijerstvo (*Hilton university*). To ne samo da će poboljšati vještine zaposlenika, već će i poboljšati zadovoljstvo poslom, čime raste i sama kvaliteta usluge.

Poboljšanje zadržavanja zaposlenika

Visoka fluktuacija zaposlenika može negativno utjecati na kvalitetu usluge i povećati troškove zapošljavanja. Nudeći konkurentne beneficije, stvarajući pozitivno radno okruženje i rješavajući brige zaposlenika, Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa može zadržati talentirane zaposlenike. Redoviti razgovori sa zaposlenicima o zadovoljstvu poslom mogu pružiti uvide u potencijalne rizike fluktuacije i pomoći menadžmentu da poboljša zadovoljstvo zaposlenika.

Promicanje organizacijske kulture

Raznoliko i poticajno radno okruženje potiče kreativnost, zadovoljstvo zaposlenika i lojalnost. Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa treba se usredotočiti na izgradnju raznolikosti u vodstvu i stvaranje kulture u kojoj se svi zaposlenici osjećaju cijenjeno i poštovano. Transparentna komunikacija i jednake mogućnosti, pomoći će u stvaranju snažne organizacijske kulture koja je usklađena s modernim standardima radnog okruženja.

Tablica 9. Održivo poslovanje i digitalizacija kao perspektiva BSC-a

Perspektiva	Strateški ciljevi	KPI	Ciljne vrijednosti	Inicijative
Održivo poslovanje i digitalizacija	Povećanje energetske učinkovitosti	Smanjenje potrošnje energije (kWh po sobi)	20% smanjenje potrošnje energije do 2026.	Implementacija pametnih energetske sustava
	Digitalna transformacija poslovanja	Stupanj digitalizacije procesa (% automatiziranih procesa)	80% operativnih procesa automatizirano do 2025.	Razvoj aplikacija i digitalne infrastrukture
	Smanjenje ekološkog otiska	Količina recikliranog otpada (po sobi/gostu)	50% otpada reciklirano do 2025.	Održivi menadžment otpada i edukacija
	Optimizacija potrošnje vode	Smanjenje potrošnje vode po sobi/gostu	15% smanjenje potrošnje vode do 2025.	Instalacija štednih slavina i tuševa

Izvor: Izrada autora

Cilj: Unaprijediti poslovanje povećanjem energetske učinkovitosti, smanjenjem ekološkog otiska i digitalizacijom ključnih operativnih procesa.

Povećanje energetske učinkovitosti

Ovaj cilj ima za svrhu smanjenje potrošnje energije u svim aspektima poslovanja hotela. Potrošnja energije mjeri se po sobi, s ciljem smanjenja od 20% do 2026. godine. Ovaj rezultat bit će postignut implementacijom pametnih energetske sustava, kao što su LED rasvjeta i automatski sustavi za upravljanje grijanjem i hlađenjem. Korištenjem ovih tehnologija, Hilton Rijeka Costabella će smanjiti operativne troškove i pridonijeti očuvanju resursa.

Digitalna transformacija poslovanja

Digitalna transformacija poslovanja usmjerena je na povećanje učinkovitosti kroz automatizaciju ključnih operativnih procesa, kao što su rezervacije, prijave i odjave gostiju. Planira se digitalizacija 80% operativnih procesa do 2025. godine. Ova transformacija poboljšat će brzinu usluga i smanjiti troškove, čime će se povećati zadovoljstvo gostiju. Razvoj digitalne infrastrukture i aplikacija omogućit će modernizaciju interakcije s gostima te uvesti tehnološke inovacije u svakodnevno poslovanje hotela.

Smanjenje ekološkog otiska

Smanjenje ekološkog otiska odnosi se na povećanje održivih praksi unutar hotelskog poslovanja, s ciljem recikliranja 50% otpada do 2025. godine. Količina otpada po sobi i po gostu predstavlja ključni pokazatelj uspješnosti ovog cilja. Inicijative uključuju uvođenje sustava za recikliranje otpada i educiranje osoblja i gostiju o važnosti održivih praksi. Ovaj cilj doprinosi očuvanju okoliša i smanjenju negativnog utjecaja hotela na ekološku ravnotežu.

Optimizacija potrošnje vode

Optimizacija potrošnje vode ima za cilj smanjenje korištenja vode kroz instalaciju štednih slavina i tuševa. Hilton Rijeka Costabella planira smanjiti potrošnju vode za 15% do 2025. godine. Tehnološka rješenja za štednju vode i sustavi za upravljanje resursima omogućit će efikasnije korištenje vodnih resursa, čime će se smanjiti operativni troškovi i očuvati prirodni resursi. Ovaj cilj važan je za ekološku odgovornost hotela, kao i za dugoročno smanjenje troškova.

Kao zaključak se može reći da svaki strateški cilj doprinosi dugoročnom uspjehu Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa. Usmjeravajući financijsku izvedbu prema zadovoljstvu kupaca, poboljšavajući operativnu učinkovitost i ulažući u rast zaposlenika, resort može stvoriti održivu konkurentsku prednost. Svaki odjel trebao bi prioritetno raditi na ovim ciljevima, ključnim pokazateljima i inicijativama kako bi postigao sveobuhvatne ciljeve profitabilnosti, jačanja brenda i operativne izvrsnosti.

4.4. Povezanost Balanced Scorecard-a s održivim razvojem i korporativnom društvenom odgovornošću

U suvremenom hotelijerstvu, održivi razvoj i korporativna društvena odgovornost (KDO) postaju ključni elementi uspjeha. Hilton Hotels & Resorts, kao globalni lider, implementirao je održive prakse kroz svoju inicijativu Travel with Purpose, koja se temelji na smanjenju ekološkog otiska i pozitivnom utjecaju na zajednicu. Kroz *BSC* okvir, Hilton može mjeriti i optimizirati svoje performanse u održivosti unutar svih aspekata poslovanja. U Hiltonu Rijeka Costabella, financijska perspektiva može uključivati mjerenje povrata ulaganja (*ROI*) u ekološki prihvatljive tehnologije. Primjerice, Hilton globalno prati uštede nastale implementacijom energetski učinkovitih sustava kao što su solarni paneli ili LED rasvjeta. Ovi sustavi smanjuju troškove električne energije i operativne troškove, što se može pratiti kroz specifične *KPI-jeve* kao što su smanjenje potrošnje energije po sobi i smanjenje emisije ugljičnog dioksida. Hilton Rijeka, uz postojeće energetski učinkovite sustave, može pratiti kako investicije u održivost povećavaju profitabilnost na duži rok. Gosti su sve više osviješteni o okolišnim pitanjima, što hotelske lance potiče na promicanje održivih praksi. Hilton Rijeka može koristiti *BSC* za praćenje povratnih informacija gostiju u vezi s održivim praksama. Primjerice, putem anketa zadovoljstva gosti mogu ocjenjivati ekološke inicijative hotela kao što su smanjenje korištenja plastike ili programi za smanjenje potrošnje vode i energije u sobama. Hiltonov globalni *NPS (Net Promoter Score)* pokazuje da gosti visoko cijene održive prakse, a praćenje ovog pokazatelja u Rijeci može doprinijeti poboljšanju usluga i reputacije hotela. Interni poslovni procesi ključni su za operativnu učinkovitost u održivom poslovanju. Hilton Rijeka, kao i drugi Hilton hoteli, koristi napredne sustave za upravljanje resursima kako bi smanjio otpad i optimizirao potrošnju. Jedan od ključnih *KPI-jeva* koji se može pratiti u ovoj perspektivi je smanjenje količine otpada po gostu ili po sobi. Hilton globalno provodi

inicijative kao što je *LightStay*, softverski alat koji prati potrošnju energije, vode i otpada, omogućavajući hotelima da poduzimaju konkretne mjere za smanjenje negativnog ekološkog otiska. Ovaj sustav se koristi i u Hilton Rijeka, omogućujući praćenje podataka u realnom vremenu i prilagodbu poslovnih procesa kako bi se povećala učinkovitost. Hilton Rijeka može uložiti u kontinuiranu edukaciju svojih zaposlenika o važnosti održivosti kroz programe obuke usmjerene na ekološku odgovornost. Primjerice, Hilton globalno nudi program Hilton University koji nudi tečajeve o održivim praksama. Zaposlenici prolaze kroz edukacije o smanjenju potrošnje resursa, recikliranju i održivoj komunikaciji s gostima. Praćenje broja zaposlenika koji su prošli obuke o održivosti može biti ključni *KPI* za perspektivu učenja i rasta. Osim toga, niske stope fluktuacije zaposlenika, potaknute pozitivnom radnom kulturom usmjerenom na održivost, također se mogu pratiti kroz *BSC* model. Hilton Rijeka može koristiti *BSC* za praćenje svog doprinosa lokalnoj zajednici kroz inicijative poput suradnje s lokalnim dobavljačima i sudjelovanje u ekološkim projektima. Globalno, Hilton promiče lokalnu nabavu kako bi smanjio ugljični otisak povezan s prijevozom i podržao lokalne ekonomije. U Hilton Rijeka, korištenje lokalnih proizvođača hrane i pića može biti mjereno kroz *KPI* poput postotka lokalno nabavljenih namirnica. Također, hotel može pratiti svoje sudjelovanje u zajedničkim ekološkim inicijativama, što povećava njegov pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu.

Zaključak

Ovaj diplomski rad bavio se implementacijom *BSC* u hotelskoj industriji s posebnim naglaskom na Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa kako bi se istražile mogućnosti unapređenja strateškog upravljanja i poboljšanja poslovnih rezultata. Rad je pružio sveobuhvatan teorijski pregled povijesnog razvoja konceptualnog okvira te specifičnih karakteristika *BSC-a*, ističući njegovu prilagodljivost različitim industrijama, uključujući hotelijerstvo. Ključni cilj rada bio je prikazati kako *BSC* može pomoći hotelima u integraciji financijskih i nefinancijskih pokazatelja te osigurati uravnoteženo praćenje uspješnosti kroz četiri glavne perspektive: financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, interne poslovne procese te učenje i rast. Tijekom istraživanja analizirani su specifični izazovi hotelske industrije, uključujući visoku konkurenciju, promjenjiva očekivanja gostiju te potrebu za kontinuiranim poboljšanjem usluga i optimizacijom operativnih procesa. Studija slučaja Hilton Rijeka Costabella pružila je praktičan uvid u prilagodbu i primjenu *BSC-a* u hotelskom okruženju s posebnim naglaskom na identificiranje ključnih pokazatelja uspjeha (*KPI*) koji su relevantni za održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Kroz empirijski dio rada, koji je uključivao intervju s direktorom operacija hotela Andre Rauchom, identificirani su ključni strateški ciljevi i *KPI-i* za svaku od četiri perspektive *BSC-a*. Financijska perspektiva fokusira se na povećanje prihoda i profitnih marži te kontrolu troškova, pri čemu su važni pokazatelji poput *RevPAR-a* (prihod po raspoloživoj sobi) i *ADR-a* (prosječna dnevna cijena). Perspektiva kupaca istaknula je važnost zadovoljstva gostiju, povratnih informacija te stope povratka gostiju, dok su interne poslovne procese obuhvaćale optimizaciju operativnih aktivnosti, poput vremena potrebnog za čišćenje soba i efikasnosti prijave i odjave. Perspektiva učenja i rasta usmjerila se na razvoj zaposlenika, redovitu obuku i održavanje motivacije, prepoznajući ključnu ulogu osoblja u pružanju visokokvalitetne usluge. Dodavanjem perspektive Održivo poslovanje i digitalizacija, rad dodatno ističe važnost prilagodbe poslovnih procesa suvremenim ekološkim i tehnološkim izazovima. Održivo poslovanje postaje ključni element dugoročnog strateškog upravljanja, uz sve veći pritisak regulacija, ali i očekivanja gostiju prema ekološkoj odgovornosti hotela. Implementacija održivih praksi, kao što su smanjenje potrošnje energije i vode, recikliranje otpada te primjena obnovljivih izvora energije, Hilton Rijeka Costabella može ne samo smanjiti svoje operativne troškove, već i ojačati svoju reputaciju kao ekološki osviješteni brend. Povećanje ekološke svijesti gostiju također može donijeti dugoročne benefite, jer sve više putnika traži

smještaj u ekološki odgovornim objektima. S druge strane, digitalizacija poslovanja donosi ključne prednosti u poboljšanju korisničkog iskustva i optimizaciji poslovnih procesa. Automatizacija usluga, digitalna prijava i odjava, kao i primjena naprednih sustava upravljanja, omogućuju hotelu povećanje efikasnosti, smanjenje grešaka i poboljšanje interakcije s gostima. Korištenje digitalnih rješenja, poput mobilnih aplikacija za goste, može značajno poboljšati njihovo iskustvo boravka u hotelu, čime se povećava stopa povratnih gostiju i reputacija hotela na konkurentnom tržištu. Integracija održivih praksi i digitalizacije postaje neophodan korak u osiguravanju dugoročne konkurentnosti na sve zahtjevnijem tržištu, dok hotel ostaje inovativan i odgovoran prema okolini. Kroz rad je također istaknuta važnost usklađivanja kratkoročnih operativnih aktivnosti s dugoročnom vizijom i strategijom hotela. Implementacija *BSC-a* u Hilton Rijeka Costabella omogućava hotelu da na sveobuhvatan način prati svoje performanse, povezuje financijske rezultate s nefinancijskim aspektima poslovanja i donosi informirane odluke koje su u skladu s postavljenim strateškim ciljevima. Primjerice, zadovoljstvo gostiju direktno utječe na financijske rezultate kroz povećanu stopu povratnih gostiju i pozitivne online recenzije, što doprinosi jačanju reputacije hotela i privlačenju novih klijenata. Iako BSC nudi mnoge prednosti, rad je identificirao i nekoliko izazova u njegovoj primjeni, posebice u hotelskoj industriji. Promjenjiva sezonalnost poslovanja, visoka stopa fluktuacije zaposlenika i potreba za stalnim tehnološkim prilagodbama predstavljaju izazove koje hoteli moraju prevladati kako bi u potpunosti iskoristili potencijal *BSC-a*. Ipak, pravilna implementacija i prilagodba modela specifičnostima hotelskog poslovanja može značajno doprinijeti povećanju operativne učinkovitosti i konkurentnosti na tržištu. Zaključno, rad pokazuje da BSC predstavlja učinkovit alat za strateško upravljanje u hotelskoj industriji, omogućujući menadžmentu da na strukturiran način prati ključne pokazatelje uspjeha i usklađuje operativne aktivnosti s dugoročnim ciljevima. Primjena *BSC-a* u Hilton Rijeka Costabella pokazuje kako hotelski sektor može profitirati od ove metode, poboljšavajući poslovne rezultate, zadovoljstvo gostiju i razvoj zaposlenika. Preporučuje se daljnja primjena i prilagodba *BSC-a* s ciljem kontinuiranog unapređenja poslovanja, posebice u segmentima održivog razvoja i tehnološke inovacije, što bi dodatno ojačalo poziciju Hiltona na međunarodnom tržištu luksuznih hotela.

Bibliografija

- Aureli, S., i M. Del Baldo. "Performance Measurement in the Networked Context of Convention and Visitors Bureaus (CVBs)." *Annals of Tourism Research* 75 (2019).
- Avelini-Holjevac, I. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2002.
- Avelini-Holjevac, I. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Split: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2006.
- Baletić, Z. *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Masmedia; Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 1995.
- Bartlett, G., Johnson, i E., i P. Reckers. "Accountability and Role Effects in Balanced Scorecard Performance Evaluations When Strategy Timeline Is Specified." *European Accounting Review* 23, no. 1 (2014).
- Bieker, T. "Sustainability Management with the Balanced Scorecard." *Corporate Sustainability and Governance* (2003).
- Brown, J., i B. McDonnell. "The Balanced Scorecard: Short-Term Guest or Long-Term Resident?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7 (1995).
- Buble, M. *Strateški menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, 2006.
- Cerović, Z. *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za hotelski i turistički menadžment, 2003.

- Chen, F.-H., T.-S. Hsu, i G.-H. Tzeng. "A Balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP." *International Journal of Hospitality Management* 30, no. 4 (2011).
- Čavlek, N. *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
- Fabac, R. "Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation." *Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9690> (pristupljeno 23. kolovoza 2024).
- Feng, R., A. M. Morrison, i J. A. Ismail. "East Versus West: A Comparison of Online Destination Marketing in China and the USA." *Journal of Vacation Marketing* 10, no. 1 (2003).
- Hanabarger, C., i P. Buchman. *Balanced Scorecard for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing Inc., 2007.
- Huang, L. "Strategic Orientation and Performance Measurement Model in Taiwan's Travel Agencies." *Service Industries Journal* 28, no. 10 (2008).
- Huckestein, D., i R. Duboff. "Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, no. 4 (1999).
- Janković, S. „Zašto Balanced Scorecard koristi menadžmentu.“ *Zagreb: Računovodstvo i financije*, 53,11, (2007).

- Kang, J.-S., C.-F. Chiang, K. Huangthanapan, i K. Downing. "Corporate Social Responsibility and Sustainability Balanced Scorecard: The Case Study of Family-Owned Hotels." *International Journal of Hospitality Management* 48 (2015).
- Kaplan, R. S., i D. P. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (1992).
- Kaplan, R. S., i D. P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, R. S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, 2010.
- Kaplan, R. S., i D. P. Norton. *Uravnotežena tablica rezultata: Prevodenje strategije u djelovanje*. Zagreb: Naklada Mate, 2010.
- Kotler, P., J. T. Bowen, i J. C. Makens. *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2011.
- Marošević, I. *Ugostiteljski objekt i ugostiteljsko poslovanje*. Pula: Horeba, 2007.
- Niven, P. R. *Balanced Scorecard: Korak po korak do uspješne izvedbe*. Zagreb: Masmedia, 2006.
- Niven, P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

Niven, P. R. *Balanced Scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i*

održavanje rezultata. Zagreb: Masmedia, 2010.

Peršić, Milena, i Sandra Janković. *Menadžersko računovodstvo hotela*. Opatija: Repository of

Faculty of Tourism and Hospitality, 2006.

Management

Porter, M. E., i M. R. Kramer. "Strategy and Society: The Link Between Competitive

Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84, no. 12 (2006).

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih

objekata iz skupine hoteli. Narodne novine 56/2016. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1303.html (pristupljeno 27. srpnja 2020).

Ratkajac, i S. Belušić. *Ugostiteljsko posluživanje 1, 2 i 3*. Zagreb: Školska knjiga,

2005.

Sainaghi, R., P. Phillips, i F. d'Angella. "The Balanced Scorecard of a New

Destination Product: Implications for Lodging and Skiing Firms." *International Journal of Hospitality Management* 76 (2019).

Satish Kumar, W. M. Lim, R. Sureka, C. J. C. Jabbour, i U. Bamel. "Balanced

Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions." *Sustainability* 2023.

Vrcić, A. "Uloga ugostiteljskih običaja i užanci u turističkoj ponudi Republike

Hrvatske." *Turistička revija* (2019).

Wong, B., L. Guo, W. Li, i D. Yang. "Reducing Conflict in Balanced Scorecard

Evaluations." *Accounting, Organizations and Society* 32, no. 4/5 (2007).

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti. *Narodne novine* 138/06.

https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_12_138_3111.html (pristupljeno 23. kolovoza 2024).

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1. Financijska perspektiva BSC-a.....	255
Tablica 2. Zadovoljstvo kupaca kao perspektiva BSC-a	26
Tablica 3. Poslovni procesi u BSC-u.....	2727
Tablica 4. Učenje i rast kao perspektiva BSC-a.....	27
Tablica 5. Financijska perspektiva BSC-a.....	29
Tablica 6. Perspektiva kupaca BSC-a.....	300
Tablica 7. Perspektiva poslovnih procesa.....	322
Tablica 8. Perspektiva učenja i rasta	333
Tablica 9. Održivo poslovanje i digitalizacija kao perspektiva BSC-a.....	344

Slike

Slika 1. Prikaz Hilton Rijeka Costabella Beach Resort & Spa	233
---	-----