



Nikola Vašalić, student, nikolavasalic15@gmail.com

Dr Snježana Gagić Jaraković, docent,

ORCID 0000-0001-8940-552X

Mateja Stanojević, istraživač pripravnik,

ORCID 0009-0009-6460-6785

Milorad Todorovic, nastavnik veština,

ORCID 0009-0007-2907-6171

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

DOI 10.5937/turpos-66510

UDK 005.62:640.432

338.488.2:640.43

Originalni naučni rad / Original scientific paper

ULOGA KLJUČNIH POKAZATELJA UČINKA U UNAPREĐENJU RESTORANSKOG POSLOVANJA

THE ROLE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN IMPROVING RESTAURANT BUSINESS

Apstrakt: Ovaj rad istražuje ulogu ključnih pokazatelja učinka (KPI) u unapređenju restoranskog poslovanja, s posebnim osvrtom na finansijske i nefinansijske indikatore. Cilj rada je da se ukaže na značaj primene KPI-eva kao instrumenta za praćenje performansi, donošenje menadžerskih odluka i unapređenje efikasnosti i kvaliteta usluge. Metodološki pristup obuhvata analizu relevantne literature i empirijsko istraživanje sprovedeno anketom. Rezultati pokazuju da većina ugostiteljskih objekata poznaje koncept ključnih pokazatelja, ali ih primenjuje uglavnom u finansijskom kontekstu, dok je upotreba nefinansijskih indikatora ograničena. Najčešće korišćeni pokazatelji su promet, troškovi radne snage i troškovi hrane. Identifikovane su glavne prepreke u primeni KPI-eva, kao što su nedovoljna edukacija, otpor zaposlenih i nedostatak digitalnih alata. Istraživanje ukazuje na potrebu za sistemskim uvođenjem KPI modela u restoransko upravljanje, kroz edukaciju, digitalizaciju i razvoj upravljanja zasnovanog na podacima, kako bi se povećala efikasnost, transparentnost i konkurentnost restoranskog poslovanja.

Abstract: This paper examines the role of Key Performance Indicators (KPIs) in improving restaurant business operations, with a focus on both financial and non-financial indicators. The aim is to highlight the importance of implementing KPI systems as a tool for performance monitoring, managerial decision-making, and enhancing operational efficiency and service quality. The methodological approach combines a review of relevant literature and empirical research conducted through a survey. The results indicate that most hospitality establishments are familiar with the KPI concept but primarily apply it in a financial context, while the use of non-financial indicators remains limited. The most commonly used KPIs include revenue, labor costs, and food costs. Identified challenges in KPI implementation include insufficient staff training, employee resistance, and lack of digital support. The study emphasizes the need for systematic integration of KPI models into restaurant management through education, digital transformation, and the development of a data-driven organizational culture to improve efficiency, transparency, and competitiveness in the restaurant industry.

Ključne reči: ključni pokazatelji učinka, restoransko poslovanje, upravljanje performansama, finansijski pokazatelji, nefinansijski pokazatelji.

Uvod

Savremeno restoransko poslovanje razvija se u uslovima velike dinamike, jake konkurencije i stalno promenljivih očekivanja gostiju, što nameće potrebu za donošenjem odluka zasnovanih na pouzdanim i pravovremenim informacijama. U takvom okruženju, oslanjanje isključivo na intuitivno odlučivanje nije dovoljno, jer se operativni izazovi javljaju u realnom vremenu, dok finansijski rezultati postaju vidljivi tek nakon određenog vremenskog perioda (Tripska, 2023). Upravo zbog toga, ključni pokazatelji učinka (KPI – Key Performance Indicators) predstavljaju važan alat za praćenje i upravljanje performansama, jer omogućavaju identifikaciju odstupanja, analizu uzroka i pravovremeno reagovanje. Njihova primena omogućava menadžerima da povežu operativne aktivnosti sa strateškim ciljevima, kroz praćenje finansijskih, procesnih i ljudskih faktora, kao što su troškovi, brzina usluge i zadovoljstvo gostiju (Parmenter, 2015; Tripska, 2023). Primena KPI sistema doprinosi boljoj kontroli troškova, unapređenju kvaliteta usluge i efikasnijem upravljanju resursima, čime postaje važan instrument za povećanje konkurentnosti i dugoročnu održivost restoranskog poslovanja (Sobaih i Fouad, 2019).

Predmet rada je analiza primene ključnih pokazatelja učinka u restoranskom poslovanju u Srbiji, sa posebnim osvrtom na razliku između finansijskih i nefinansijskih indikatora. Cilj rada je da se ispita značaj i učestalost njihove primene u praksi, kao i da se utvrdi u kojoj meri ugostiteljski objekti koriste ove pokazatelje u procesu donošenja odluka.

Na osnovu definisanog cilja, postavljene su sledeće istraživačke hipoteze:

H1: Većina ispitanika upoznata je sa pojmom ključnih pokazatelja učinka.

H2: U praksi restoranskog poslovanja

Key words: key performance indicators, restaurant management, performance measurement, financial indicators, non-financial indicators.

dominira primena finansijskih pokazatelja u odnosu na nefinansijske.

H3: Nefinansijski pokazatelji učinka koriste se u manjoj meri od finansijskih.

H4: Nedovoljna obučenost kadra predstavlja jednu od značajnih prepreka u primeni ključnih pokazatelja učinka.

H5: Postoji zainteresovanost ispitanika za dodatnu edukaciju u oblasti primene ključnih pokazatelja učinka.

Pregled literature

Ključni pokazatelji učinka

U savremenom poslovanju, a posebno u uslužnim delatnostima kao što je ugostiteljstvo, sve je izraženija potreba za sistematičnim praćenjem rezultata rada. Sve veća konkurencija, sve dinamičnije tržište i promenljivi i različiti zahtevi potrošača nameću menadžerima potrebu da raspolažu sa što objektivnijim i pouzdanijim instrumentima i metodama za merenje uspešnosti poslovanja. Jedan od najznačajnijih alata u ovom procesu su ključni pokazatelji učinka koji omogućavaju da se na objektivan i merljiv način proceni koliko efikasno organizacija postiže postavljene ciljeve (Davis et al., 2018). Ključni pokazatelji učinka predstavljaju merljive indikatore koji omogućavaju organizacijama da jasno procene napredak ka strateškim ciljevima. Ovi indikatori služe kao osnova za objektivno praćenje promena u performansama i unapređenju poslovnih rezultata (Twin, 2025). Ključni pokazatelji učinka odlikuju se povezanošću sa strateškim ciljevima, merljivošću i jasnoćom, što omogućava njihovo razumevanje na svim nivoima organizacije. Pored toga, moraju biti pravovremeni i merljivi u redovnim intervalima kako bi omogućili kontinuirano praćenje i blagovremeno reagovanje na odstupanja (Neely, 2015). Osnovna svrha ključnih pokazatelja učinka je da obezbede



objektivnu sliku o napretku ka postavljenim ciljevima. Umesto da se menadžment oslanja na subjektivne procene, ključni pokazatelji pružaju kvantitativnu osnovu za evaluaciju učinka. Oni deluju kao sistem ranog upozorenja koji omogućava da se problem uoči dok je još moguće reagovati bez većih posledica. Prema Niliju (2015), sistem merenja učinka nije samo instrument kontrole, već i sredstvo za učenje. On omogućava organizaciji da razume šta zaista stvara vrednost. Umesto da se fokusira isključivo na konačni rezultat, menadžment može pratiti ponašanje koje do tog rezultata vodi. To znači da ključni pokazatelji ne samo da pokazuju gde se nalazimo, već i kuda idemo. Ispravno bi bilo da sistem ključnih pokazatelji učinka postane integrisani deo organizacione kulture, a ne samo analitički alat. Kada zaposleni razumeju šta se meri i zašto, povećava se transparentnost i angažovanje, što dovodi kako do bolje saradnje između različitih odeljenja tako i na vertikalnom nivou, a i na taj način se neguju bolji međuljudski odnosi u organizaciji (Noguera Lasa et al., 2023). Ključni pokazatelji takođe pomažu u usaglašavanju strategije i operacija. Na primer, ako je cilj restorana povećanje profitabilnosti, pokazatelji kao što su trošak hrane ili procenat troška radne snage omogućavaju praćenje napretka ka tom cilju, ali će se o ovim vrstama pokazatelja reći dosta više u narednim poglavljima. Na ovaj način se svakodnevne aktivnosti stavljaju u funkciju dugoročnih planova. Menadžment bi imao netačnu sliku i odluke bi se zasnivale na intuiciji umesto na dokazima ukoliko se ne bi koristili sistemi praćenja performansi, takođe se i u tome vidi njihova vrednost, jer po automatizmu zahtevaju dobru vertikalnu i horizontalnu komunikaciju, a kao rezultat daju transparentnu i tačnu sliku (Franklin, Graybeal i Cooper, 2019). Ključni pokazatelji učinka dele se na finansijske i nefinansijske, u zavisnosti od toga da li mere rezultate izražene u novcu ili operativne i procesne aspekte poslovanja. Finansijski pokazatelji najčešće odražavaju rezultate prethodnih aktivnosti, dok su nefinansijski usmereni na faktore koje zaposleni mogu direktno kontrolisati

i koji utiču na buduće performanse, čime omogućavaju pravovremeno reagovanje i operativno usmeravanje (Parmenter, 2015). U restoraterstvu, gde troškove dominantno čine rad i materijal, ovakvi pokazatelji imaju poseban značaj za praćenje efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa (Davis et al., 2018). Razvijanje ključnih pokazatelja učinka nije samo pitanje merenja rezultata, već proces koji povezuje strateške ciljeve organizacije sa njenim svakodnevnim aktivnostima. Ključni pokazatelji učinka predstavljaju najvažnije tačke preduzeća, merljive signale koji ukazuju da li organizacija ide u pravom smeru. Da bi oni zaista imali vrednost, moraju biti pažljivo definisani, testirani i prilagođeni realnim ciljevima (Parmenter 2015). Prema Simonsu (2014), implementacija sistema ključnih pokazatelja podrazumeva kontinuiranu kontrolu kroz povratnu petlju koja omogućava pravovremene korekcije. Svi pokazatelji moraju biti integrisani u redovno izveštavanje i odlučivanje. Sistem ključnih pokazatelja učinka mora biti dinamičan a pokazatelji se moraju redovno pratiti i preispitivati kako bi mogli pravilno da ispratimo strategiju, jer se poslovanje mora konstanto prilagođavati rezultatima kako bi zapravo organizacija bila na dobrom putu u strateškom, to jest širem smislu. (Neely, 2015).

Uloga pokazatelja u upravljanju organizacijom

Upravljanje organizacijom, a posebno restoranskim poslovanjem, zahteva stalno donošenje odluka koje su zasnovane na podacima. U takvom kontekstu, ključni pokazatelji učinka predstavljaju osnovni alat koji omogućava menadžmentu da proceni koliko efikasno sistem funkcioniše i gde je potrebno uvesti promene. Kako ističe Simons (2014), pokazatelji učinka deluju kao sistem kontrole jer usmeravaju ponašanje zaposlenih ka postavljenim ciljevima i istovremeno omogućavaju menadžerima da nadgledaju odstupanja od plana. Oni nisu samo instrument merenja, već i instrument upravljanja. Ključni pokazatelji učinka omogućavaju menadžerima

da identifikuju trendove, procene buduće rizike i blagovremeno reaguju. U restoranskom okruženju, to može značiti rano prepoznavanje pada potrošnje u određenom periodu ili otkrivanje povećanja troškova po kategoriji namirnica. Upravo ta sposobnost predviđanja i brze reakcije predstavlja suštinu efikasnog upravljanja (Franklin, Graybeal i Cooper, 2019). Ključni pokazatelji učinka predstavljaju važan alat za upravljanje organizacijom, jer omogućavaju objektivno praćenje performansi i donošenje odluka zasnovanih na podacima. Njihova primena omogućava identifikaciju odstupanja i pravovremeno reagovanje, čime se unapređuje efikasnost poslovanja (Simons, 2014). U restoranskom poslovanju, KPI imaju poseban značaj jer omogućavaju kontrolu troškova, praćenje profitabilnosti i unapređenje kvaliteta usluge. Na taj način predstavljaju osnov za sistematično upravljanje performansama i dugoročno unapređenje poslovanja.

Uloga ključnih pokazatelja učinka u kontroli poslovanja

Ključni pokazatelji učinka predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata u sistemu kontrole, jer omogućavaju da se performanse posmatraju objektivno i u realnom vremenu. Upravljanje učinkom mora biti zasnovano na „signalima iz sistema“, odnosno na pokazateljima koji otkrivaju ključne izvore problema ili napretka. Ako određeni ključni pokazatelj pokaže da je efikasnost opala ili da su troškovi rasli, to predstavlja signal da je neophodna analiza uzroka i primena korektivnih mera. Na ovaj način pokazatelji nisu samo merni instrument, već i pokretač unapređenja (Parmenter, 2015). Proces kontrole ne sme da se zasniva samo na praćenju rezultata, već mora da uključi kontinuirano unapređivanje poslovnih procesa. Ovo podrazumeva da organizacije koriste podatke za identifikovanje neefikasnih koraka, eliminaciju nepotrebnih troškova i uvođenje inovacija. Primeri takvih unapređenja mogu biti optimizacija lanca snabdevanja, uvođenje novih tehnologija, unapređenje obuke

zaposlenih ili promene u dizajnu procesa usluge. Kroz ovu perspektivu kontrola postaje upravljački mehanizam koji podstiče razvoj umesto da samo kažnjava odstupanja (Neely, 2015). Posmatranje odstupanja (variance analysis) je ključni deo kontrole. Analiza odstupanja se koristi kako bi se uporedili planirani i stvarni troškovi, te utvrdilo da li su razlike nastale zbog promena cena, količina ili efikasnosti. Ova analiza omogućava da se brzo odrede kritične tačke u kojima poslovanje gubi kontrolu i da se korektivne aktivnosti donesu na osnovu dokaza. Na primer, ako je odstupanje u troškovima sirovina negativno, potrebno je analizirati nabavne cene, količine i gubitke u proizvodnji (Franklin, Graybeal i Cooper, 2019).

Izazovi i preporuke

Primena ključnih pokazatelja učinka u restoranskom poslovanju suočava se sa brojnim izazovima koji ograničavaju njihovu efikasnost u praksi. Najčešći problemi odnose se na nedovoljno razumevanje njihove svrhe, neusklađenost sa strateškim ciljevima i fokus na lako merljive, a ne nužno relevantne pokazatelje (Neely, 2015). Jedan od ključnih izazova jeste izbor neadekvatnih indikatora, pri čemu se u praksi često prate operativne aktivnosti umesto rezultata koji imaju direktan uticaj na poslovni uspeh. Pored toga, nizak nivo digitalizacije i oslanjanje na ručno vođenje evidencija dovode do gubitka podataka i smanjene pouzdanosti sistema merenja performansi (Tripska, 2023). Organizacioni faktori takođe predstavljaju značajnu prepreku, pre svega kroz nedovoljnu edukaciju zaposlenih i otpor prema promenama. Kada zaposleni ne razumeju svrhu KPI ili ih doživljavaju kao instrument kontrole, dolazi do smanjene angažovanosti i otežane implementacije sistema (Sobaih i Fouad, 2019; Parmenter, 2015). Ovi izazovi ukazuju na potrebu za sistemskim pristupom koji uključuje edukaciju, unapređenje komunikacije i razvoj tehnološke infrastrukture, kako bi KPI sistemi mogli ostvariti svoju punu ulogu u unapređenju poslovanja.



Metodologija rada

U radu je primenjen kombinovani istraživački pristup koji objedinjuje analizu relevantne stručne i naučne literature i empirijsko istraživanje sprovedeno putem upitnika. U prvoj fazi izvršen je pregled domaćih i inostranih izvora iz oblasti operacionog upravljanja i sistema merenja performansi u ugostiteljstvu, sa posebnim fokusom na nefinansijske ključne pokazatelje učinka u restoranskom poslovanju. Teorijska analiza poslužila je kao osnov za definisanje pokazatelja koji su obuhvaćeni istraživanjem i za koncipiranje istraživačkog instrumenta. U drugoj fazi prikupljeni su primarni podaci primenom strukturiranog upitnika, namenjenog menadžerima i odgovornim licima u restoranima, koji su se odnosili na primenu i učestalost praćenja nefinansijskih pokazatelja učinka u praksi. Dobijeni rezultati obrađeni su primenom deskriptivne statistike i prikazani grafički, što je omogućilo jasnije sagledavanje zastupljenosti pojedinih pokazatelja i njihovog značaja u operativnom upravljanju restoranom, kao i njihovo tumačenje u svetlu teorijskih saznanja iz pregledane literature.

Rezultati anketiranja i diskusija

Istraživanje je obuhvatilo pitanja koja se odnose na primenu ključnih pokazatelja učinka u ugostiteljstvu, kao i osnovne demografske karakteristike ispitanika.

Istraživanje je obuhvatilo 50 ispitanika zaposlenih u ugostiteljskom sektoru. U uzorku dominiraju muškarci (62%; n=31), dok su žene zastupljene sa 38% (n=19). Najveći broj ispitanika pripada starosnoj grupi od 26 do 45 godina (72%; n=36), sa pretežno višim ili visokim obrazovanjem (64%; n=32). Takođe, značajan deo ispitanika ima dugogodišnje menadžersko iskustvo, pri čemu 44% (n=22) ima više od 10 godina rada na rukovodećim pozicijama. Većina ispitanika (68%; n=34) radi u ugostiteljskim objektima koji posluju duže od 10 godina, što ukazuje na stabilno i

iskusno poslovno okruženje. Kada je u pitanju poznavanje ključnih pokazatelja učinka (KPI), 70% ispitanika (n=35) navelo je da je upoznato sa ovim konceptom, dok 30% (n=15) nije imalo prethodno znanje. Ipak, uprkos relativno visokom nivou upoznatosti, samo 50% ispitanika (n=25) koristi KPI u analizi poslovanja, što ukazuje na jaz između teorijskog znanja i praktične primene. Među ispitanicima koji koriste KPI dominiraju finansijski pokazatelji. Najčešće korišćeni su promet (96%; n=24), troškovi radne snage (92%; n=23) i troškovi hrane i pića (88%; n=22), dok se profitne marže koriste u 68% slučajeva (n=17). Nasuprot tome, složeniji pokazatelji, poput prosečne potrošnje po gostu (36%; n=9) i prosečnog računa (28%; n=7), znatno su manje zastupljeni.

Upotreba nefinansijskih pokazatelja je ograničenija. Najčešće se prati zadovoljstvo gostiju (80%; n=20), zatim vreme usluge (48%; n=12) i zadovoljstvo zaposlenih (40%; n=10). Ostali pokazatelji, kao što su obuka zaposlenih, stopa fluktuacije ili analiza rezervacija, koriste se u znatno manjoj meri, što ukazuje na nedovoljno razvijen sistem sveobuhvatnog merenja performansi. U pogledu percepcije značaja KPI, većina ispitanika ih ocenjuje kao veoma važne za donošenje odluka, pri čemu 88% (n=44) daje visoke ocene (4 i 5). KPI se najčešće povezuju sa kontrolom troškova (88%; n=44), praćenjem profitabilnosti (64%; n=32) i unapređenjem odnosa sa gostima (60%; n=30). Uprkos prepoznatoj važnosti, identifikovane su brojne prepreke u implementaciji KPI sistema. Najznačajnije su nedostatak obučenog kadra (80%; n=40), otpor zaposlenih (56%; n=28), nedovoljno znanje (40%; n=20) i nedostatak vremena (36%; n=18). Ovi rezultati ukazuju da organizacioni i kadrovski faktori predstavljaju ključne izazove u primeni sistema merenja učinka. Značajan nalaz odnosi se na ispitanike koji trenutno ne koriste KPI – čak 76% njih (n=19 od 25) iskazalo je spremnost da ih uvede u budućnosti, što ukazuje na visok potencijal za unapređenje prakse u ovoj oblasti. Dobijeni rezultati potvrđuju postavljene istraživačke hipoteze u različitom stepenu.

Hipoteza H1 je potvrđena, s obzirom na to da je većina ispitanika upoznata sa pojmom ključnih pokazatelja učinka. Hipoteze H2 i H3 su takođe potvrđene, jer rezultati jasno ukazuju na dominaciju finansijskih pokazatelja u odnosu na nefinansijske, što je u skladu sa nalazima prethodnih istraživanja (Parmenter, 2015; Neely, 2015).

Hipoteza H4 je potvrđena, budući da je nedostatak obučenog kadra identifikovan kao najznačajnija prepreka u implementaciji KPI sistema. Ovaj nalaz potvrđuje značaj ljudskog faktora u uspešnoj primeni sistema merenja performansi, što ističu i Sobaih i Fouad (2019). Hipoteza H5 je takođe potvrđena, jer je značajan broj ispitanika iskazao spremnost za dodatnu edukaciju, što ukazuje na postojanje potencijala za unapređenje primene KPI u restoranskom poslovanju. Ovi rezultati

ukazuju na potrebu za sistemskim pristupom koji uključuje edukaciju, digitalizaciju i jačanje organizacione kulture zasnovane na podacima.

Dobijeni rezultati ukazuju na potrebu za unapređenjem sistema primene ključnih pokazatelja učinka u restoranskom poslovanju, posebno u domenu njihove praktične primene. Iako je većina ispitanika upoznata sa konceptom KPI, njihova upotreba u praksi je ograničena i pretežno usmerena na finansijske pokazatelje, dok nefinansijski indikatori ostaju nedovoljno zastupljeni. Ovakav pristup ukazuje na parcijalno razumevanje sistema merenja performansi, što je u skladu sa stavovima autora koji ističu da organizacije često mere ono što je lako dostupno, a ne ono što je strateški važno (Neely, 2015). Jedan od ključnih problema identifikovanih u istraživanju odnosi se na izbor i primenu

Tabela 1. Ključni nalazi istraživanja

Oblast	Rezultat
Poznavanje KPI	70% (n=35)
Primena KPI	50% (n=25)
Najčešći finansijski KPI	Promet (96%; n=24), trošak rada (92%; n=23), trošak hrane/ pića (88%; n=22)
Najčešći nefinansijski KPI	Zadovoljstvo gostiju (80%; n=20), vreme usluge (48%; n=12), zadovoljstvo zaposlenih (40%; n=10)
Percepcija značaja KPI	88% (n=44) visoka ocena
Glavne prepreke	Nedostatak kadra (80%; n=40), otpor zaposlenih (56%; n=28), nedovoljno znanje (40%; n=20)
Spremnost za uvođenje KPI	76% (n=19 od 25 koji ih ne koriste)

Izvor: Autor



neadekvatnih pokazatelja. U praksi se često prate operativne aktivnosti, dok se zanemaruje njihova povezanost sa ukupnim poslovnim rezultatom. Ovakav nalaz potvrđuje potrebu za jasnijim definisanjem KPI u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, što predstavlja osnov za efikasno upravljanje performansama (Parmenter, 2015). Pored toga, rezultati ukazuju da organizacioni faktori, pre svega nedovoljna obučenost kadra i otpor zaposlenih, predstavljaju značajnu prepreku implementaciji KPI sistema. Ovi nalazi su u skladu sa prethodnim istraživanjima, koja naglašavaju da uspešna primena sistema merenja performansi zavisi ne samo od tehničkih rešenja, već i od nivoa razumevanja i prihvatanja od strane zaposlenih (Sobaih i Fouad, 2019). Važan aspekt unapređenja odnosi se i na tehnološku podršku. Nizak nivo digitalizacije i oslanjanje na ručne procese prikupljanja podataka smanjuju pouzdanost sistema i otežavaju pravovremeno donošenje odluka. Uvođenje savremenih digitalnih alata može značajno unaprediti preciznost, dostupnost i upotrebljivost podataka, čime se KPI sistemi pretvaraju u efikasan alat za upravljanje (Tripska, 2023). Na osnovu navedenog, može se zaključiti da unapređenje sistema ključnih pokazatelja učinka zahteva integrisani pristup koji uključuje jasnu povezanost sa strateškim ciljevima, kontinuiranu edukaciju zaposlenih i razvoj tehnološke infrastrukture. Samo na taj način KPI mogu ostvariti svoju punu funkciju kao alat za donošenje odluka i unapređenje ukupnog poslovanja u restoranskom sektoru.

Zaključak

Rezultati istraživanja ukazuju da primena ključnih pokazatelja učinka (KPI) u srpskom restoraterstvu još uvek nije u potpunosti razvijena i sistematizovana. Iako je većina ispitanika upoznata sa konceptom KPI, njihova primena u praksi je ograničena i pretežno usmerena na finansijske pokazatelje, dok su nefinansijski indikatori znatno manje zastupljeni. Analiza postavljenih hipoteza pokazuje da je hipoteza H1 potvrđena,

budući da je većina ispitanika upoznata sa pojmom KPI. Hipoteze H2 i H3 su potvrđene, jer rezultati jasno ukazuju na dominaciju finansijskih u odnosu na nefinansijske pokazatelje. Hipoteza H4 je takođe potvrđena, s obzirom na to da su nedovoljna obučenost kadra i otpor zaposlenih identifikovani kao ključne prepreke u implementaciji KPI sistema. Hipoteza H5 je potvrđena, jer značajan broj ispitanika iskazuje spremnost za dodatnu edukaciju u ovoj oblasti. Dobijeni rezultati ukazuju da se sistemi merenja performansi u najvećem broju restorana koriste prvenstveno kao instrument finansijske kontrole, dok njihov puni potencijal u upravljanju procesima i unapređenju kvaliteta usluge ostaje nedovoljno iskorišćen. Ovakva praksa ukazuje na potrebu za integracijom nefinansijskih pokazatelja, kao i za razvojem sveobuhvatnog i uravnoteženog pristupa upravljanju performansama. Praktične implikacije rada ogledaju se u potrebi za standardizacijom KPI modela prilagođenog domaćem tržištu, unapređenjem znanja kroz kontinuiranu edukaciju zaposlenih i menadžmenta, kao i uvođenjem digitalnih alata za praćenje i analizu performansi. Integracijom ovih elemenata moguće je unaprediti efikasnost, transparentnost i dugoročnu održivost restoranskog poslovanja.

Literatura

Accordant. (2022). Six crucial KPIs you should be tracking for your hospitality business [White paper]. Dostupno na: <https://www.accordantco.com/wp-content/uploads/6-Crucial-KPIs-You-Should-Be-Tracking-For-Your-Hospitality-Business.pdf>

Bragg, S. (2017). Budgeting: A comprehensive guide (4th ed.). Accounting Tools, Inc. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/712345985/Budgeting-Fourth-Edition-a-Comprehensive-Guide-Steven-Bragg-Z-lib-org>

- Chen, B. S.-Y. (2018). What makes restaurants successful? *Hospitality Insights*, 2(1), 10–12. Dostupno na: <https://ojs.aut.ac.nz/hospitality-insights/article/view/22>
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. (2018). *Food and Beverage Management* (6th ed.). Routledge. Dostupno na: <https://www.routledge.com/Food-and-Beverage-Management/Lockwood-Pantelidis-Alcott-Davis/p/book/9781138679313>
- Franklin, M., Graybeal, P., & Cooper, D. (2019). *Principles of Accounting, Volume 1: Financial Accounting*. OpenStax. Dostupno na: <https://openstax.org/details/books/principles-financial-accounting>
- Kalacas, M. R. B. (2020). *Purchasing and costing for the hospitality industry*. Society Publishing. Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/580945667/Purchasing-and-Costing-for-the-Hospitality-Industry>
- Miller, J. E., Hayes, D. K., & Dopson, L. R. (2002). *Food and Beverage Cost Control* (2nd ed.). John Wiley & Sons. Dostupno na: <https://repository.ottimmo.ac.id/43/1/Food%20and%20Beverage%20Cost%20Control%20%282nd%20Edition%29.pdf>
- Neely, A. (2015). *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice*. Cambridge University Press. Dostupno na: <https://dl.icdst.org/pdfs/files4/1c9cea5bde469732ee46ffb9a3d94a11.pdf>
- Noguera Lasa, A., Pedroni, A., & Komm, A. (2023). *Performance management that puts people first*. McKinsey & Company. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (2nd ed.). Wiley. Dostupno na: https://KPIacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf
- Simons, R. (2014). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Pearson Education Limited. Dostupno na: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/926511/mod_resource/content/1/Materi%20Acuan_Performance%20Measurement_Simon.pdf
- Sobaih, A. E., & Fouad, R. S. (2019). *Key performance indicators in quick service restaurant*. ResearchGate. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/354248476_Key_Performance_Indicators_in_Quick_Service_Restaurant
- Tripska, T. (2023). *Key performance indicators and its occurrence among restaurants in the Czech Republic* (Master rad). Eesti Maaülikool. Dostupno na: <https://dspace.emu.ee/items/43e75a1c-9fda-489d-bad5-44b6b71e1b4b>

Primljeno / Submitted: 14.04.2026.

Prihvaćeno / Accepted: 12.05.2026.