

BALANSIRANA MERILA U HOTELIJERSTVU – KONCEPCIJA, PRIMENA I EFEKTI

BALANCED SCORECARD IN HOTEL INDUSTRY – CONCEPT, IMPLEMENTATION AND EFFECTS

Filip Đoković
Poslovni fakultet Valjevo, Srbija

Dženan Kulović,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Balansirana merila performansi predstavlja savremenu koncepciju strategijskog menadžmenta. Analiziraju se četiri aspekta ili perspektive na kojima se temelji strategija preduzeća a to su: perspektiva internih procesa, perspektiva klijenata ili gostiju, perspektiva inovacija i učenja i finansijska perspektiva. Svrha rada je da se ukaže na značaj primene ove koncepcije koja omogućava preduzećima u hotelijerstvu da na efikasan način reaguju na promene i operacionalizuju strategije, što je od presudnog značaja za poslovanje u uslovima aktuelne ekonomske krize. Istraživanje u radu treba da odgovori na pitanje u kolikoj meri određeni faktori imaju uticaj na uspešnu implementaciju koncepcije balansirana merila. Rezultati istraživanja trebalo bi da pomognu hotelskim preduzećima, zainteresovanim za koncepciju balansirana merila, da u budućem periodu, obraćajući posebnu pažnju na ključne perspektive, pronađu ključ za uspešnu implementaciju balansiranih merila, i time povećaju šanse za uspeh u promenljivom konkurentskom okruženju. Kvantifikovani ciljevi se uravnotežavaju, odnosno balansiraju, kako bi se postigla profitabilnost kao krajnji cilj preduzeća. Primena ove koncepcije omogućava preduzećima da na efikasan način reaguju na promene, što je od presudnog značaja za poslovanje u

uslovima aktuelne ekonomske krize. Turbulentno okruženje uticalo je na menadžment preduzeća, da pored tradicionalnih finansijskih merila, razmatra i nefinansijska merila koja proizilaze iz nematerijalne imovine. To je posebno značajno za preduzeća u hotelijerstvu imajući u vidu prirodu hotelske usluge kao i kompetencije i veštine zaposlenih u hotelima.

Ključne reči: balansirana merila performansi, perspektive, ekonomska kriza, hotelska preduzeća.

ABSTRACT

Balanced scorecard is a contemporary concept of strategic management. Corporate strategy is viewed through four aspects or perspectives: internal business perspective, customer or guest perspective, innovation and learning perspective, financial perspective. Quantified goals are striving to balance to achieve profitability as a key goal of the enterprises. The purpose of this paper is to highlight the importance of the application of BSC, which allows the hotel industry to effectively respond to changes and operationalize the strategy, which is of crucial importance for business in terms of the actual economic crisis. Research in the paper needs to answer question to what extent certain factors have an impact on the successful implementation of BSC. The

research results should help hotels, interested in BSC implementation, that in the future, paying attention to four perspectives, to find the solution to the successful implementation of BSC, and increase the chances for success in the evolving competitive environment. Balanced scorecard contributes to more efficient use of responding to changes, which is important in times of actual economic crisis. Turbulent environment imposes the use of non-financial measures derived from intangible assets. This is particularly important in hotel industry because of the nature of services and competences and skills of hotel staff.

Key words: Balanced scorecard, Perspectives, Economic crisis, Hotels.

UVOD

Obimna literatura koja se bavi generičkim strategijama bazira se na strategijskim analizama i definisanjem faza u procesu strategijskog planiranja i odlučivanja (Porter, 1980; Drucker, 2006; Mašić, 2001; Milisavljević, 2012; Peters, 1990; Waterman (1982). Drugi autori su doprineli produblivanju faza implementacije i ukazali na teškoće u samom realizovanju strategije (Sengi, 2007; Kim, 2007, Imaj (2008).

Turbulentno okruženje u savremenim uslovima poslovanja nametnulo je multidisciplinarn pristup strategijskom odlučivanju. Pored finansijskih merila, uključena su nefinansijska, koja imaju karakter ključnih indikatora u procesu poslovnog odlučivanja.

Korporativna vizija više nije nedostižna i idealizovana, već je usmerena ka ostvarljivim i „opipljivim“ rezultatima. Nove koncepcije, metode i tehnike strategijskog menadžmenta povezuju poslovnu strategiju sa vizijom na realnom i

održivom nivou. Tu spadaju BCG portfolio matrica, ADL matrica i teorija igara. Modeli i teorije su ograničeni u smislu onoga što mere i načina na koje procenjuju tržišno okruženje i konkurenciju (Abell, 1980).

Koncepcije strategijskog menadžmenta predstavljaju moguća rešenja problemskih situacija strategijskog i operativnog karaktera koje uvažavaju savremene karakteristike tržišta. Prahalad i Hamel (1990) su definisali jezgro kompetentnosti koji se bazira na „inside-out“ principu i podrazumeva razvijanje interne kompetentnosti i omogućava stvaranje održive konkurentnske prednosti. To je različito od Porterove „outside-in“ strategije koja se odnosi na stvaranje održive konkurentnske prednosti kroz razumevanje konkurencije u grani uključujući pet sila. Pokrivanje nedostataka ovog koncepta dovelo je do stvaranja multidimenzionalnog modela merenja performansi koji uključuje pet glavnih delova (proces, tržište, pogled na budućnost, finansijske i ljudski resursi).

Performanse glavnih delova su usko vezane za plansku funkciju menadžmenta i upućuju na postavljanje merljivih ciljeva. U samom procesu postavljanja ciljeva, neophodno je utvrditi koji se pokazatelji obrađuju i prate. Merljivi ciljevi u hotelijerstvu treba da prate transformaciju vizije i strategije, koja se prenosi na određeni vremenski period. Klasični finansijski pokazatelji koji se prate nisu dovoljni za donošenje dugoročnih odluka. Metodologija koja u značajnoj meri olakšava transformaciju i jasnije utvrđuje smer strateških ciljeva u pokazatelje performansi predstavlja koncept balansiranih merila odnosno Balanced scorecard (skraćeno BSC).

Strategijska orijentacija hotelskog preduzeća koja se odnosi na odabir BSC znači da je poslovno odlučivanje zasnovano na uočavanju i usaglašavanju ključnih perspektiva kroz koje se posmatraju problemske situacije. BSC omogućavaju

preduzećima u hotelijerstvu da pravovremeno reaguju na promene, i što je značajnije, da ih izazivaju.

BSC predstavljaju koncept strategijskog menadžmenta koji se pojavio devedesetih godina XX veka. Osnovna ideja Kaplana i Nortona bila je da se pronađe način koji će porediti ostvarene rezultate sa planiranim rezultatima poslovanja. Za razliku od ostalih koncepcija strategijskog menadžmenta, BSC su bila široko prihvaćena i to prvenstveno u Sjedinjenim Američkim Državama. U doba ekonomije znanja nisu dovoljne samo finansijske performanse, već se performanse moraju meriti i iz perspektiva potrošača, internih procesa i učenja i razvoja (Kaplan i Norton, 2001).

Balansirana merila proizilaze iz skupa kvantifikovanih ciljeva, koji su proizašli iz opšte strategije preduzeća. Prema Kaplanu i Nortonu (2001), balansirana merila predstavljaju način kojim se prevodi misija i vizija preduzeća u merljive ciljeve, aktivnosti i merenje performansi. Takođe, uočeni su glavni problemi koji se javljaju pri praćenju uspešnosti preduzeća: ograničenja finansijskih obračuna, sve veći značaj nematerijalne aktive, problemi između odlučivanja i sprovođenja strategije. Drugi autori kao što su Lingle (1996), Hoffecker i Goldenberg (1994) i Frigo (2002) su doprineli popularizaciji BSC. Ključni problem koji BSC rešava je operacionalizacija strategije odnosno njeno dosledno sprovođenje u preduzećima.

U uslužnim delatnostima merenje performansi postaje izrazito složenije. Stepem složenosti se ogleda u sveobuhvatnosti faktora koji deluju na uslugu i polazi se od prirode same usluge.

Norton i Kaplan (2010) nisu umanjili značaj finansijskih pokazatelja, ali su ukazali na nemogućnost formiranja kompletne slike o konkurentnosti kompanija. Tradicionalni sistem merenja finansijskih rezultata više

nije dovoljan da bi se analizirali svi aspekti poslovanja preduzeća. Na to upućuju razlozi koji proističu iz neusklađenosti sa poslovnom realnošću, oslanjanja na prošle događaje i ojačavanja funkcionalnih departmana ili delova preduzeća. Aktivnosti koje stvaraju vrednost više nisu zasnovane samo na dugoročnoj imovini preduzeća. Poslovanje koje je orijentisano ka finansijskoj kontroli ne može da pruži adekvatne informacije o promenama iz okruženja. Usredređenost na finansijske pokazatelje odnosi se na kratkoročno poslovanje ili operativni menadžment, čime se zanemaruju dugoročne projekcije, a samim tim i strategijska orijentacija.

U uslovima svetske ekonomske krize, aktivnosti većine preduzeća su usmerene na snižavanje troškova, što rezultuje pozitivnim efektima na kratkoročne finansijske pokazatelje. Snižavanje troškova iz tekućeg perioda znači i snižavanje troškova koji se odnose na dugoročne aktivnosti stvaranja vrednosti. Zaključuje se da određene finansijske daunsajzing strategije (engl. downsizing) predstavljaju opasnost po strategijski menadžment, jer onemogućavaju dugoročno razmišljanje koje ima za posledicu neispunjenje strategije.

Neadekvatnost finansijskih izveštaja proizilazi iz irelevantnosti finansijskih mera kada su u pitanju hijerarhijski nivoi u preduzećima. Prikupljanje finansijskih izveštaja se vrši po sektorima što isključuje dimenziju hijerarhijskih nivoa. To dovodi do izostavljanja određenih informacija koje mogu da budu značajne u budućim analizama. Zato finansijski pokazatelji mogu biti nerazumljivi, iz čega se može zaključiti da zaposleni ne mogu znati da li njihove aktivnosti doprinose ostvarivanju ciljeva preduzeća.

BSC su evoluirala od alata u procesu korporativnog i međusektorskog komuniciranja, preko sistema merenja

performansi organizacija do metoda strategijskog odlučivanja i upravljanja.

Sposobnost hotelskog preduzeća da ostvari ciljeve koji proizilaze iz perspektiva finansija, internih procesa i gosta u određenoj meri zavise od sposobnosti zaposlenih da razumeju, prihvate i sprovedu zadatke koji su im povereni. Zadovoljstvo, produktivnost i zadržavanje na radnom mestu se posmatraju isključivo u funkciji ulaganja u zaposlene i usklađivanje sa organizacijom.

Perspektive koncepcije BSC-a zahtevaju različite strategije upravljanja znanjem (Đorđević Boljanović, 2009). Za izvođenje strategije operativne efikasnosti bitno je obezbeđenje kretanja *know-how* od najboljih poslovnih jedinica (SBU – strategijske poslovne jedinice) ka ostalim. Strategija prisnosti sa potrošačem zahteva od zaposlenih da razumeju potrebe potrošača kako bi se mogli izgraditi dugoročni odnosi sa njima. Strategija proizvodnog liderstva zahteva razvoj znanja upravljanja patentima i komercijalizacijom novih proizvoda i upravljanja njihovim životnim ciklusom.

PRIMENA BSC U HOTELIJERSTVU

Philips (1996), Harrington i Akehurst (1996) i Sargeant i Mohamad (1999) zaključili su da poslovne performanse hotelskog preduzeća proizilaze iz sektora smeštajnih jedinica, sektora hrane i pića i ritejlera (prodavci usluga na malo kao što su putničke agencije i sl.). Navedeni sektori imaju karakteristike prihodnih i profitnih centara koji zahtevaju poseban pristup.

Usled dinamičnosti poslovanja u hotelijerstvu, pred menadžerima je poseban izazov praćenja poslovanja iz više perspektiva (Doran, Haddad i Chow, 2002; Huckenstein, 2003; Medlik i Ingram, 2006):

Finansijska perspektiva: Kako na hotel gledaju vlasnici (akcionari)?

Interni poslovni procesi: Koje poslovne aktivnosti (radne operacije) hotel može da unapredi?

Perspektiva inovacija i učenja: Na koje načine hotel može da potvrdi i kreira vrednost?

Perspektiva gosta: Kakav je hotel u percepciji potrošača odnosno gosta?

Izazovi sa kojima se suočavaju hotelska preduzeća kada primenjuju balansirana merila proizilaze iz turbulentnosti okruženja i potrebe da kvalitativna obeležja vezana za perspektive zaposlenih i klijenata pretvore u kvantitativna. Najvažnije je da hotelsko preduzeće prepozna kritične faktore uspeha kojima može da meri, procenjuje i kontroliše sopstvene strategijske ciljeve.

Odluka o primeni BSC u hotelskim preduzećima je u velikoj meri radikalna. Razlog je taj što se u tradicionalnom poslovanju u središte pažnje stavlja finansijsko poslovanje u funkciji finansijske kontrole. Međutim, finansijska dimenzija ne uzima u obzir faktore koji direktno i indirektno utiču finansijske rezultate. Uvođenjem balansiranih merila, pažnja se sa finansijske kontrole usmerava na strategiju, jer od posledica uspeha ili neuspeha strategije zavisi finansijski rezultat.

Ažuriranjem planova preduzeća u hotelijerstvu smanjujese neizvesnost i spremnije dočekuju promene. Upravljanje pomoću slabih signala dobija puni kapacitet, što čini da je hotel stalno u pripravnosti. Nepredviđena negativna odstupanja prodaje i neto profita pokazuje neefikasan sistem informisanja top menadžera, što smanjuje manevarski prostor u cilju rešavanja problema. Češći a redovni izveštaji o izvršavanju plana podstiču poverenje i poštovanje zaposlenih. Korišćenje tromesečnih predviđanja omogućava organizacijama da stalno raspoložu aktuelnim informacijama. Posebno treba naglasiti da se time pokreću

svi kapaciteti organizacionih resursa jer se vreme za ispunjenje ciljeva skraćuje.

Promene u rezultatima od prodaje i rashodima utiču na prilive i odlive gotovine. Da se ne bi ugrozila likvidnost, važno je utvrditi koji je to kritični odnos priliva i odliva kako bi organizacija povukla kreditne linije. Zato je od ključnog značaja precizno predvideti kratkoročne i srednjeročne gotovinske prihode i rashode. U hotelskom preduzeću predviđanje se vrši na osnovu prihodnih centara u okviru centara odgovornosti. Centar odgovornosti je bilo koja organizaciona jedinica koja je odgovorna za obavljanje jedne grupe aktivnosti koja je potrebna da bi se pružila neka usluga (Stanišić i Nikolić, 2007). Centri prihoda predstavljaju onaj deo hotelskog preduzeća čiji se autputi izražavaju u obliku prihoda, odnosno po prirodi poslovanja stvaraju prihode. To su sledeći sektori: recepcija u funkciji smeštaja, restoran i ostali sadržaji koji ne ulaze u osnovnu cenu izdavanja smeštajne jedinice.

Prevođenje predviđanja u operativni plan podrazumeva obezbeđivanje dovoljno finansijskih sredstava kako bi se zadovoljila predviđenja tražnja za uslugom, u ovom slučaju hotelskom. To znači da svaka stavka predviđanja ima uporište u operativnoj aktivnosti. Kada se vrše prevođenja, predlažu se scenariji koji se odnose na projektovane vrednosti. Obično se izrađuju optimistična, realistična i pesimistična scenarija. U zavisnosti koliko obračuni oslikavaju strategiju, predviđeni scenario će biti i ostvaren.

Prikupljanje rezultata proizilazi iz konvertovanja strategije u operativni plan gde se u svakom sektoru dobijaju podaci o poslovnoj efikasnosti organizacije. Podaci se porede sa ciljnim vrednostima iz prvog koraka planiranja a zatim se utvrđuju odstupanja.

Tabela 1: Zahtevi obračuna prema strategiji balansiranih merila

Cilj	Postojanje odstupanja	Obračunski operativni zahtevi u RSD	Obračunski investicioni zahtevi u RSD
Povećati lojalnost gostiju	Ne	-	-
Povećati broj gostiju	Da	350.000,00	17.000.000,00
Povećanje kvaliteta usluge	Da	500.000,00	20.000.000,00
Procenat ukupne potrošnje gostiju		46%	35%

Izvor: Prilagođeno prema Nivenu (2008)

Tabela broj 1. prikazuje da li postoje odstupanja u odnosu na ono što je planirano u prvom koraku. Ukoliko odstupanja nisu zabeležena to znači da ne zahtevaju dodatna sredstva. Međutim, postavlja se pitanje da li će nepredviđanje budžeta operativnih i investicionih zahteva uticati na smanjen broj gostiju i kvalitet usluge? Ukoliko ne postoje odstupanja, čak i inkrementalno poboljšanje se dovodi u pitanje. U slučaju odstupanja predviđaju se sredstva koja prate svaku aktivnost čime bi se odstupanje minimalizovalo ili potpuno eliminisalo. Rezimiranjem rezultata se utvrđuje profitabilnost svakog centra prihoda. Uz procenu profitabilnosti za određeni vremenski period (najčešće za tromesečje), vrše se projekcije tražnje.

Izazovi sa kojima se suočavaju hotelska preduzeća kada primenjuju balansirana merila proizilaze iz turbulentnosti okruženja i potrebe da kvalitativna obeležja vezana za perspektive zaposlenih i klijenata pretvore u kvantitativna. Najvažnije je da hotelsko preduzeće prepozna kritične faktore uspeha kojima može da meri, procenjuje i kontroliše strategijske ciljeve (Đoković, 2013).

ISTRAŽIVANJE – PRIMENA BSC U HOTELIJERSTVU SRBIJE

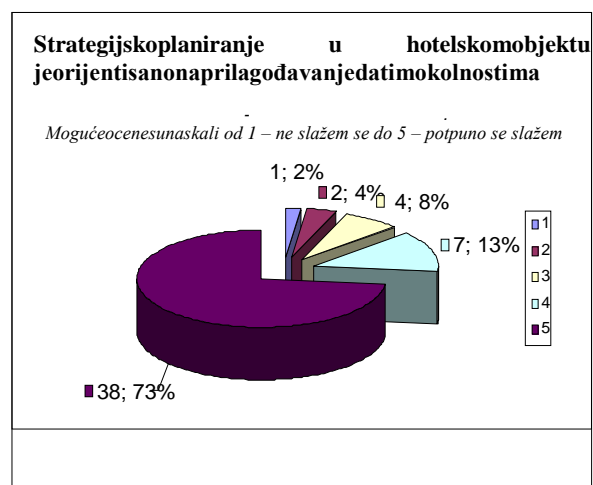
Sticanje profita predstavlja primarni cilj postojanja preduzeća. Međutim, aspekti posmatranja profita ili dobiti su izmenjeni u smislu da je za predviđanje poslovnog rezultata neophodno odrediti usklađenost resursa i kapaciteta. Iako analiziranje BSC predstavlja relativno novi pristup poslovnom odlučivanju u hotelijerstvu, rezultatima u praksi i sve brojnijim teorijskim opservacijama dokazuje svoju teorijsku i praktičnu vrednost.

Jedan od ciljeva istraživanja je da se utvrdi u kojoj meri su strateški orijentisane organizacije sposobne da primene sopstvene strategije odnosno u kojoj meri hotelska preduzeća u Srbiji primenjuju koncepciju BSC. Pošto strateško planiranje prethodi sprovođenju strategije, istraživanjem se nastoji utvrditi da li je planiranje usmereno na dugi ili kratak rok. Posebno se naglašava podatak, koji se detaljnije analizira u nastavku rada, da većina menadžera smatra da se strategija u hotelskom preduzeću nije sprovela bez obzira što je usvojena i što je izvršen proces strateškog planiranja.

U delu praktičnog istraživanja o primeni BSC, cilj je da se utvrdi u kojoj meri se u hotelima u Srbiji koriste raspoloživi kapaciteti i da li su u funkciji usvojene strategije.

Kada je u pitanju sprovedeno istraživanje, broj analiziranih hotela sa 4 i 5 zvezdica je 52, što predstavlja 19% svih hotela razvrstanih po kategoriji odnosno 74% svih hotela kategorizovanih sa 4 i 5 zvezdica. Broj analiziranih hotela kategorizovanih sa 4 zvezdica je 47, a sa 5 zvezdica je 5 hotela. Ukupan broj soba hotela koji su analizirani iznosi 3.998, što predstavlja 26,5% od ukupnog broja soba (15.089 soba) prema podacima Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja.

Dominantan procenat ispitanika (73%) složio se sa ocenom da je prilagođavanje datim okolnostima od izuzetnog značaja za strateško planiranje i da ga ono u mnogome određuje. Značajno prilagođavanje datim okolnostima odnosi se na 13% ispitanika, 8% ispitanika je indifrentno, 4% ispitanika se uglavnom ne slaže, dok samo 2% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa ocenom da je prilagođavanje datim okolnostima od izuzetnog značaja za strateško planiranje.

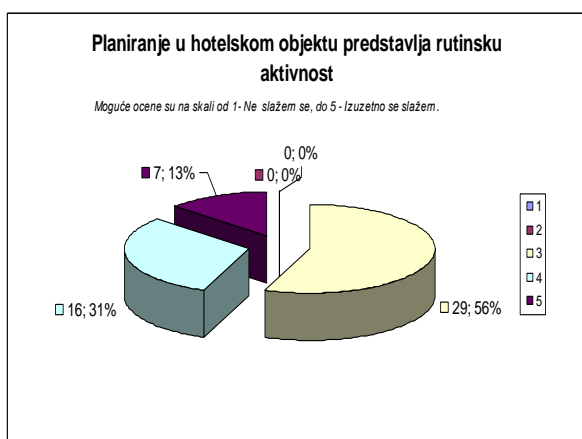


Grafikon 1: Strateško planiranje i prilagođavanje okolnostima

Međutim, visok procenat ispitanika koji se složio sa ocenom da je prilagođavanje datim okolnostima od izuzetnog značaja za strateško planiranje ukazuje da hoteli u Srbiji posluju pod određenim uticajem tražnje i tržišta, jer prate kolebanja koja se dešavaju u kratkom vremenskom periodu. Strateško planiranje podrazumeva analiziranje okruženja. Istraživanjem se pokazalo da što je okruženje šire, ispitanici su manje obraćali pažnju na ekonomska i privredna kretanja. To se direktno može odnositi na nespremnost kada su u pitanju prilagođavanje promenama i smanjivanje mogućnosti da se stekne konkurentska prednost. Pri procesu strateškog planiranja, menadžeri u određenoj meri zanemaruju faktore okruženja što ograničava funkcionalnost samog procesa.

Strategijsko planiranje orijentisano na dugi rok (Todorović, Đuričin i Janošević, 1997; Krajnović, Lordanić-Lukavac i Jović, 2012). Međutim, u praktičnom delu rada, čak 73% ispitanika je potvrdilo da je strategijsko planiranje usmereno na prilagođavanje datim okolnostima. Pošto date okolnosti ukazuju na trenutno stanje organizacije, znači da planiranje gubi strategijski karakter i poprima karakter operativnog odnosno svakodnevnog planiranja (Quintano, 2009). Navedeni rezultati dovode do zaključka da je primenjivanje BSC jedno od rešenja kako bi se smanjio jaz između operativnih i strategijskih ciljeva. Usmerenošću na rešavanje tekućih problema, očigledno se preduzeće udaljava od usvojene strategije. Usled nepotpunog praćenja informacija iz daljeg i bližeg okruženja, poslovno odlučivanje je limitirano skromnim brojem faktora koji utiču na tražnju.

Kada je u pitanju planiranje kao aktivnost u hotelskom objektu može se konstatovati da nema ispitanika koji su se izjasnili da se planiranje ne sprovodi kao rutinska aktivnost. Planskim odlukama preduzeće utvrđuje pravce budućih aktivnosti.

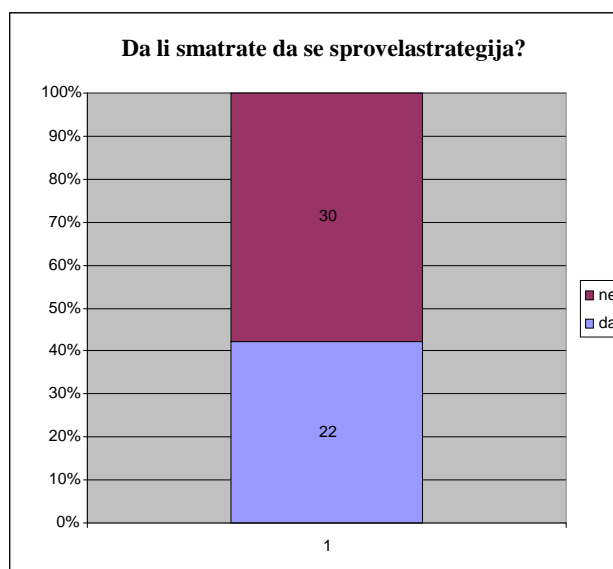


Grafikon 2: Planiranje kao rutinska aktivnost

Pomoću planskih odluka, menadžeri nastoje da odaberu one koje će doprineti razvoju preduzeća (Lončar, 2010, Kainthola, 2009). U slučaju kada nema alternativa, što

pokazuju rezultati, planiranje se svodi na rutinsku odnosno tehničku aktivnost.

Na pitanje da li smatrate da se sprovela strategija, većina menadžera je odgovorila da se strategija nije sprovela na odgovarajući način. Bez obzira što su svi menadžeri istakli strategijsku orijentaciju, dobijeni podaci pokazuju da postoji problem između planiranog i ostvarenog. Preko polovine ispitanika smatra da se strategija nije sprovela, što upućuje na primenjivanje analize jaza kako bi se utvrdilo odstupanje od planiranih strategijskih ciljeva.

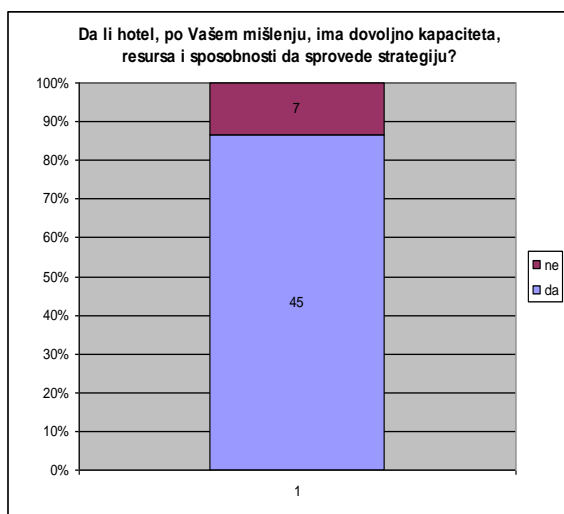


Grafikon broj 3: Sprovođenje strategije

Najčešći problem sa strategijom, jeste taj što koncepcija strategije ostaje u glavama menadžera tj. u obliku implicitnog znanja (Đorđević Boljanović, 2009). Treba naglasiti da se problemi u sprovođenju strategije odnose na neodgovarajuće alociranje resursa i korišćenje kapaciteta.

Naredno pitanje se nadovezuje na prethodno i tiče se posedovanja resursa i kapaciteta u sprovođenju strategije. Na osnovu odgovora ispitanika, može se zaključiti da menadžeri smatraju da hoteli u izuzetnoj meri poseduju kapacitete, resurse i sposobnosti za sprovođenje zacrtanih strategija. Međutim, operativni

menadžment gubi nit sa stratejskim menadžmentom imajući u vidu prethodne rezultate.

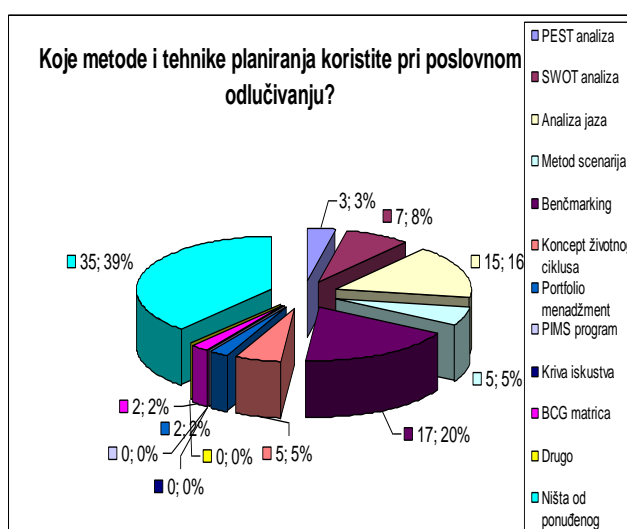


Grafikon 4: Raspoloživost kapaciteta, resursa i sposobnosti za sprovođenje strategije

Problemi u sprovođenju strategije i posedovanje kapaciteta i resursa predstavljaju kontradiktornost u određenoj meri. Raspoloživi resursi i korišćenje kapaciteta nisu u skladu sa sprovođenjem strategije. To može značiti da se resursi i kapaciteti neadekvatno koriste i da su stratejski ciljevi nerealno postavljeni. Rezultatima se pokazuje čvrsta stratejska orijentacija hotelskih preduzeća, ali bez načina na koji bi tu stratejsku orijentaciju i dokazali, posebno kada je u pitanju primena BSC.

Naredno pitanje se odnosi na korišćenje metoda i tehnika u poslovnom odlučivanju. Na osnovu prikazane strukture uočava se da su najzastupljenije metode: „benčmarking“, „metod scenarija“ i „SWOT analiza“. Korišćenje benčmarking analize kod petine ispitanika predstavlja relativno dobar pokazatelj, što upućuje da se vrši poređenje sa hotelima koji su najbolji po određenim kriterijumima. To znači da menadžeri hotela prate poslovne poteze konkurencije odnosno najuspešnijih hotela, kako bi uočili njihove poteze i stvorili uslove za sopstveno

sticanje konkurentske prednosti (Štoković, 2004). Ovo je značajno u procesu poslovnog odlučivanja jer se prednosti benčmarkinga ogledaju u preciznijem prepoznavanju zahteva potrošača, troškovno efikasnom prikupljanju ideja i inoviranju usluga (Cerović, 2003; Kozak i Rimmington, 1998; Mittelstead, 1992). Na osnovu ovih rezultata, pokazuju se okosnice primene BSC, odnosno prepoznaju se aspekti posmatranja problemskih situacija i ključnih perspektiva BSC-a.

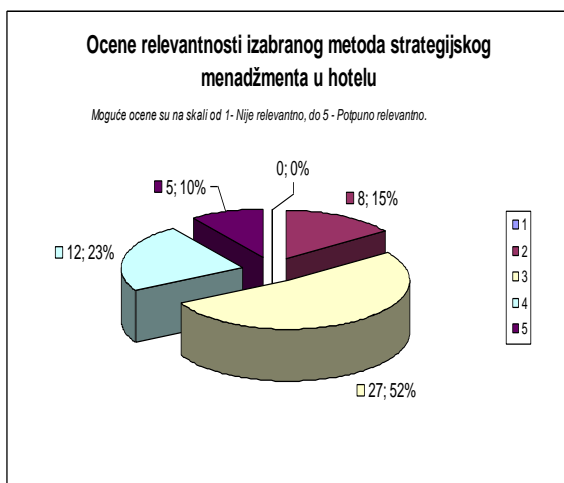


Grafikon 5: Korišćenje metoda i tehnika za poslovno odlučivanje

Zabrinjavajući podatak je da 39% ispitanika ne koristi ni jednu od ponuđenih menadžerskih tehnika. Tome treba dodati da niko od ispitanika nije naveo drugu menadžersku tehniku koja se nije nalazila među odgovorima. Može se zaključiti da menadžeri odnosno ispitanici u velikoj meri ne poznaju savremene tehnike menadžmenta koje pomažu u procenivanju i rešavanju stratejskih dilema i problema. Takođe, to se odnosi i na nepoznavanje BSC-a kao koncepcije stratejskog menadžmenta.

Naredni grafikon prikazuje ocene relevantnosti izabranog metoda stratejskog menadžmenta u hotelu. Rezultati istraživanja pokazuju da se ocene

izabranog metoda mogu okarakterisati zadovoljavajućim. Na osnovu odgovora, menadžeri potvrđuju ranije donete odluke o primeni određene menadžerske tehnike. Takođe, ocene relevantnosti ukazuju da samo trećina ispitanika koristi odgovarajuće tehnike za utvrđivanje uzroka promena i rezultata za preduzimanje odgovarajućih akcija i aktivnosti.

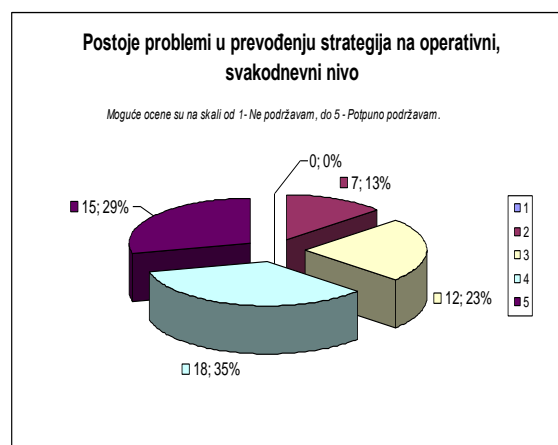


Grafikon 6: Relevantnost izabranog metoda

Iz navedenog se može zaključiti da su hotelijerstvu u Srbiji neophodne spoznaje o efikasnom poslovnom odlučivanju koje se zasnivaju na primeni odgovarajućih menadžerskih tehnika. To predstavlja istovremeno i pretpostavku njegovog uspešnijeg pozicioniranja u međunarodnim relacijama. Dulčić, Zilić i Karabatić (2008) tvrde da je za sticanje konkurentske prednosti uz odabrane menadžerske metode i tehnike neophodno integrisati liderstvo, fokus na potrošača i zaposlene, radne operacije i poslovne rezultate.

Po sledecem pitanju, mišljenja menadžera su donekle podeljena, ali je zabrinjavajući procenat ispitanih podržao u velikoj meri tezu da postoje problemi u operacionalizaciji strategija. Uspešnost poslovanja jednog preduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti da izabere, usvoji i primeni odgovarajuću strategiju (Đuričin, Janošević i Kaličanin, 2012; Milisavljević, 2012; Janičijević, 2011; Pešalj, 2011;

Rakita, 2006). To podrazumeva međusobnu kompatibilnost operativnog i strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment je usmeren na poslovanje na dugi rok, prihvatanje promena, dok se operativni menadžment bavi tekućim pitanjima i omogućava sprovođenje planiranih ciljeva, iskorišćavajući postojeću strategijsku poziciju preduzeća (Kaplan i Norton, 2010; Čirović, 2009; Čerović 2009, Northcott i Smith, 2011).



Grafikon 7: Problemi u sprovođenju strategije

Zadatak menadžera je da operacionalizuju strategiju koja mora da bude zasnovana na potenciranju inovativnosti u radnim operacijama hotela, prilagodljivosti, stalnom učenju i usavršavanju, uvođenju promena i znanju. To ujedno predstavlja i osnov za uspešnu primenu BSC-a. Potrebno je uvažavanje resursa preduzeća koji su nosioci konkurentske prednosti i koji određuju pravac radnih operacija i dovode do stvaranja novih vrednosti za potrošače i boljeg pozicioniranja hotela na tržištu.

Ispitani menadžeri u dominantnom procentu istražujući potrebe i zahteve svojih gostiju pri donošenju poslovnih odluka (98%). To znači da menadžeri donose odluke poštujući mogućnosti tražnje, odnosno njene prihode, zahteve u pogledu cena i kvaliteta usluga (Čačić, 2010). Ovaj rezultat pokazuje potencijal hotelskih preduzeća da primeni BSC, jer je očigledna sublimacija



Grafikon 8: Poslovno odlučivanje na osnovu potreba gostiju

perspektiva gosta i zaposlenih, kao i perspektiva učenja i razvoja.

ZAKLJUČAK

Sprovedeno istraživanje je pokazalo da strategijsko planiranje orijentisano na prilagođavanje datim okolnostima. Rezultati ukazuju da se u procesu poslovnog odlučivanja zanemaruju strategijski ciljevi, što u velikoj meri može da ugrozi dugoročno odlučivanje. Poslovno odlučivanje u savremenim uslovima poslovanja zahteva razmatranje i procenjivanje raspoloživih resursa koje čine osnovu za definisanje kapaciteta hotela. Naime, analizirajući usaglašenost kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, istraživanje je pokazalo se povremeno donose odluke koje su korisne i deluju kratkoročno, ali na dugi rok mogu da ugroze stvaranje konkurentne prednosti odnosno stvaranje dodatne vrednosti. U takvim uslovima, gde se problemi rešavaju kada nastanu, mogućnosti za otkrivanje uzroka problema postaju minimalni. Stoga, poslovno odlučivanje o kapacitetima treba da bude u funkciji sistemskog, sveobuhvatnog pristupa koji predstavlja BSC, kako bi sve poslovne aktivnosti bile usklađene sa strategijskom orijentacijom hotelskog preduzeća.

Uspešna primena BSC u jednom može inicirati razmatranje perspektiva, i primenu u drugim hotelskim preduzećima. Time se postiže čvršća strategijska orijentacija i određen vid partnerstva između hotelskih preduzeća. Razmatranja na bazi zajedničkih iskustava doprinela bi stvaranju konkurentskog okruženja, koje bi podsticalo hotelska preduzeća da rade na povećanju kapaciteta perspektiva finansija, internih procesa, gostiju i zaposlenih. BSC u hotelijerstvu stavljaju u istu ravan materijalnu i nematerijalnu imovinu i mogu se primenjivati na nivou celog preduzeća i na nivou svakog sektora (sektori smeštajnih jedinica, ljudskih resursa, finansija, hrane i pića, domaćinstva, prodaje i marketinga i sl).

LITERATURA

- [1] Abell, D.F. (1980) *Defining the Business: The Starting-Point of Strategic Planning*. New York:Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [2] Cerović, Z. (2003) *Hotelski menadžment*. Rijeka: FTHM.
- [3] Čačić, K. (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [4] Čen Kim, V. Mobornj, R. (2007) *Strategija plavog okeana*. Novi Sad:Adižes.
- [5] Čerović, S. (2009) *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [6] Ćirović, M. (2009) *Strateški menadžment*. Beograd: Čugura print.
- [7] Doran, M.S. Haddad, K., Chow, C.W. (2002) Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. 3 (3).
- [8] Drucker, P. (2006) *Moj pogled na menadžment – ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad: Asee.
- [9] Dulčić, Ž., Zilić, I. i Karabarić, M. (2008) *Quality Management Strategies*

- in Croatian Hoteliership with Baldrige Method Application. *Zagreb International Review of Economics & Business, Special Conference Issue.*
- [10] Đoković, F. (2013) Povećanje konkurentnosti hotelskih preduzeća – balansiranje i performansi kao koncepcija strategijskog menadžmenta. *Druganaučno-stručna konferencija Jahorinaskiposlovnidani – preduzetništvo, turizam i gastronomija.*
- [11] Đorđević Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja.* Beograd: Data status.
- [12] Đurićin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ. (2012) *Menadžment i strategija.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta.
- [13] Frigo, M. (2002) *Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments.* Altamonte Spring: The IIA Research Foundation.
- [14] Harrington, D. & Akehurst, G. (1996). Service Quality and Business performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management.* Vol. 15, No.3.
- [15] Hoffecker, J., Goldenberg, C. (1994) Using the balanced scorecard to develop company-wide performance measures. *Journal of Cost Management.* 8 (3).
- [16] Huckenstein, D. (2003) *Hilton hotels increases stakeholder value with CorStrategy.* Edina: CorVu Corporation.
- [17] Imaĳ, M. (2008) *Kaizen – ključ japanskog poslovnog uspeha,* Beograd: Mono i Manĳana.
- [18] Janićijević, N. (2011) *Upravljanje organizacionim promenama.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [19] Kainthola, P. (2009) *Principles of Hotel Management.* New Delhi: Global Media.
- [20] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010) *Uravnotežena tablica rezultata.* Prevod. Zagreb: Mate.
- [21] Kozak, M. i Rimmington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* br. 10, vol 5.
- [22] Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012) Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontroliĳa u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina,* Vol.2 No.1.
- [23] Lingle, J.H., Schiemann, W.A. (1996) From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?. *Management Review.* 85 (3).
- [24] Lončar, M. (2010) *Menadžment u hotelijerstvu.* Beograd: Visoka hotelijerska škola.
- [25] Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment.* Beograd: Univerzitet Braća Karić.
- [26] Medlik, S., Ingram, H. (2006) *The business of hotels.* Burlington: Butterworth Heinemann.
- [27] Milisavljević, M. (2012) *Strategijski menadžment.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [28] Mittelstead, R. E. (1992) Benchmarking: How to Learn from Best-In-Class Practices. *National Productivity Review.* 11(3).
- [29] Niven, P. (2007) *Balanced scorecard – korak po korak.* Zagreb: Masmedia, Zagreb.
- [30] Northcott, D. i Smith, J. (2011) Management performance at the top: a balanced scorecard for boards of directors. *Journal of Accounting & Organizational Change,* Vol. 7, n. 1.
- [31] Pešalj, B. (2011) Konkurentne prednosti multinacionalnih kompanija - pregled teoretskih pristupa. *Međunarodni problemi.* Vol. 63, br. 2.

- [32] Peters, T. Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- [33] Philips, P. A., Moutinho, L. (1998) *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*, CAB International. Wallingford: CAB International.
- [34] Porter, M. (1980) *Competitive strategy – technique for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- [35] Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990) The core competencies of the companies. *Harvard Business Review*.
- [36] Quintano, A. (2009) Performance evaluation in the hospitality industry: the balanced scorecard and beyond. *International Conference on Applied Business Research*.
- [37] Rakita, B. (2006) *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [38] Sargeant, A. i Mohamad, M. (1999) Business performance in the UK hotel sector – does it pay to be market oriented?. *Service Industries Journal*. Vol. 19 No. 3.
- [39] Sengi, P. (2007) *Peta disciplina – umeće i praksa organizacije koja uči*, Novi Sad: Adizes.
- [40] Stanišić, M., Nikolić, D. (2007) *Kontrola i revizija hotelskog poslovanja*. Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
- [41] Štoković, I. (2004) Benchmarking u turizmu. *Ekonomski pregled*. Vol. 55 No. 1-2.
- [42] Todorović, J., Đuričin, D. i Janošević, S. (1997) *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.