

# UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA HOTELSKIH PREDUZEĆA PRIMENOM METODOLOGIJE LISTE USKLAĐENIH CILJEVA

**Ivana Lončar**

*Peterhof Consulting*, Beograd, Srbija  
loncar.ivana@peterhof.rs

**Nada Lončar**

*Ugostiteljsko – turistička škola*, Beograd, Srbija

## HOTEL PERFORMANCE MANAGEMENT BY APPLYING THE METHODOLOGY OF COORDINATED OBJECTIVES LIST

### **Abstract**

The planning process of each hotel company begins with defining the vision and mission of the company. The next step is defining strategic goals and ways to achieve them. An increasing number of hotel companies incorporate the logic of strategic mapping and create a coordinated objectives list during their strategic planning process. The basic idea is that all strategic goals should be categorized in four key perspectives (finance, market, internal processes, development), and then each goal needs to be concretized through criteria, tasks and initiatives. The market or consumer perspective is essential in the hospitality industry, in the sense that the sources of the hotel comparative advantages are based on it. Fundamentally, hotel companies can manage only measurable goals. Target measurability is provided through Goal Measures (KPIs), which must arise from strategic aims, be objectively determinable and controlled by the person in charge. Today, a large number of international hotel chains apply the methodology of coordinated objectives list as their business standard for formulating and implementing the strategy.

**Key words:** hotel company, strategy, strategic map, coordinated objectives list

### **Izvod**

Planski proces svakog hotelskog preduzeća počinje definisanjem vizije i misije preduzeća. Sledeći korak je definisanje strateških ciljeva i načina za njihovo ostvarenje. Sve veći broj hotelskih kompanija u proces strateškog planiranja inkorporira logiku strateškog mapiranja i kreiranja usklađenih lista ciljeva. Polazna ideja je da sve strateške ciljeve treba smestiti u četiri ključne perspektive (finansije, tržište, interni procesi, razvoj), a da zatim svaki cilj treba konkretizovati kroz merila, zadatke i inicijative. Tržišna odnosno potrošačka perspektiva je jedna od ključnih u hotelijerstvu na kojoj se zasnivaju izvori komparativne prednosti hotela. Suština je da hotelska preduzeća mogu upravljati samo merljivim ciljevima. Merljivost ciljeva se obezbeđuje kroz merila ciljeva (KPIs), koji moraju proizilaziti iz strateških ciljeva, biti objektivno utvrđivi i pod kontrolom onoga koji za to ostvarenje odgovara. Veliki broj međunarodnih hotelskih lanaca danas primenjuje metodologiju usklađenih lista kao svoj poslovni standard za formulisanje i implementaciju strategije.

**Ključne reči:** hotelsko preduzeće, strategija, strateška mapa, usklađena lista ciljeva.

## UVOD

Poslovanje bilo kojeg preduzeća se ne može normalno odvijati ukoliko se ne prave planovi budućeg poslovanja. Spontano donošenje odluka bez planske komponente može ugroziti normalno odvijanje poslovnog procesa, posebno kod kompleksnih hotelskih preduzeća sa velikim brojem karika u procesu odlučivanja i izvršenja odluka. Planiranje je aktivan i ponavljajući proces, koji je u bliskoj vezi sa procesom kontrole. Definišu se ciljevi, vrši se kontrola njihovog ostvarenja i u hodu se vrši replaniranje (*rollover*), odnosno prilagođavanje i redefinisane ciljeva.

Ciljevi preduzeća su konkretizacija vizije i misije. Ciljevi su osnovna ili primarna planska odluka. Ostale planske odluke su u funkciji realizacije cilja kao primarne planske odluke. Cilj se može definisati kao željeno stanje ili nivo aktivnosti ka kome su usmerene upravljačke aktivnosti preduzeća. Ova definicija ukazuje na nekoliko elemenata cilja kao odluke. Prvo, u pitanju je rezultat koji želimo da postignemo u određenom budućem vremenskom periodu. Drugo, cilj se ostvaruje upravljačkim aktivnostima, odnosno donošenjem odluka i praćenjem njihove implementacije. Treće, rezultat se može izraziti kao stanje ili nivo aktivnosti. Željeno stanje hotelijerske kompanije se može izraziti kao težnja da postane „tržišni lider“. Željeni nivo aktivnosti se može izraziti kao težnja: „ostvariti tržišno učešće od 20%“ ili „ostvariti ROE (*Return on Equity* – povraćaj na kapital) od 12%“. „Tržišno liderstvo“ je otvoreni cilj, jer se kvalitativno izražava. „Rast tržišnog učešća od 20%“ je tipičan zatvoreni cilj, jer se brojčano iskazuje. Realizacija zatvorenih ciljeva se mnogo lakše kontroliše, jer su u pitanju precizniji standardi za proces kontrole.

Strategija predstavlja bazičan način za realizaciju postavljenih ciljeva (Đuričin, Janošević, Kalićanin, 2015). Druga definicija kaže da je strategija odnos između onoga šta preduzeće treba i onoga šta preduzeće može da uradi (Isto, 2015). Ova definicija strategije je vrlo važna, jer ukazuje da je fokus strategije uspostavljanje relativnog balansa između internih karakteristika preduzeća i karakteristika eksternog okruženja. Shodno tome, zadatak strategije je da uskladi jake i slabe strane preduzeća sa šansama i opasnostima koje postoje u okruženju preduzeća kako bi generisala vrednost u asimetriji sa rizikom i zaštitila se od vulnerabilnosti kojima je izložena iz eksternog okruženja i makro faktora koji su van kontrole menadžmenta. Samo ovakva strategija, koju mogu da implementiraju preduzeća koja imaju distinktivne prednosti, može da stvori superiornu vrednost (merenu dinamičkim indikatorima finansijske uspešnosti, poput *CFROI – Cash Flow Return on Investment* – Povraćaj na investiciju iskazan kroz novčani tok).

Sledeća perspektiva posmatra strategiju kao evolutivnu ideju koja se adaptira konstantno promenljivim okolnostima. Strategija je samo početno uvedena ideja ili skup ideja za realizaciju postavljenih ciljeva. U pitanju je adaptivna „tvorevina“ koja se menja i prilagođava novim impulsima u okruženju, gde je jedina konstanta promena. Strategija je planska odluka koja utiče na čitavo

preduzeće i koja generiše talase čiji se efekti prelamaju i van preduzeća na njegove konkurente, menjajući time tržišnu dinamiku hotelske industrije.

Strategija se može definisati na nivou preduzeća kao celine, na nivou stratejskih poslovnih jedinica i na nivou poslovnih funkcija. Strategija preduzeća se obično naziva generalna strategija. U pitanju je glavni pravac kojim se kreće čitavo hotelsko preduzeće. Stratejske poslovne jedinice (SPJ) su najmanji organizacioni delovi preduzeća za koje je moguće definisati strategiju. Karakteriše ih procesna zaokruženost, samostalnost na tržištu nabavke i prodaje i autonomija u obračunu finansijskog rezultata. U kontekstu hotelskih preduzeća, to mogu biti centri odgovornosti, odnosno različiti organizacioni delovi hotela koji odgovaraju za prihod, troškove, profit ili prinos na investiciju. Konačno, strategija se može definisati i na nivou poslovne funkcije. Tako se može definisati strategija upravljanja ljudskim resursima, strategija nabavke ili strategija marketinga.

Od fundamentalnog značaja je razdvajanje faze formulisanja od faze implementacije strategije. Formulisanje strategije je iterativan proces kontinuelnog usklađivanja vizije sa resursima i tržišnim mogućnostima. Primena strategije podrazumeva sprovođenje egzekucionog plana, koji treba da rezultuje u stvaranju vrednosti za vlasnike i druge interesne grupe. Kritična faza stratejskog upravljanja je faza implementacije, jer iskustvo govori da se veliki broj formulisanih strategija nikada ne implementira ili nikada ne pruži očekivane rezultate (Kaplan i Norton, 1996).

U modernim uslovima preduzeće je vođeno strukturom ciljeva ili grupom ciljeva, koje pokušava istovremeno da ostvari u realnom vremenu. Strukturu ciljeva čine ciljevi preduzeća koji se nalaze na različitim hijerarhijskim nivoima i koji imaju različit vremenski horizont. Smernice za ciljeve (misiju i viziju) definiše najviši hijerarhijski nivo, najniži nivo ima punu inicijativu da vođen sopstvenim interesima za definisanu viziju predloži ciljeve, dok se na srednjem nivou vrši usklađivanje ciljeva koji se spuštaju na najniži operativni nivo.

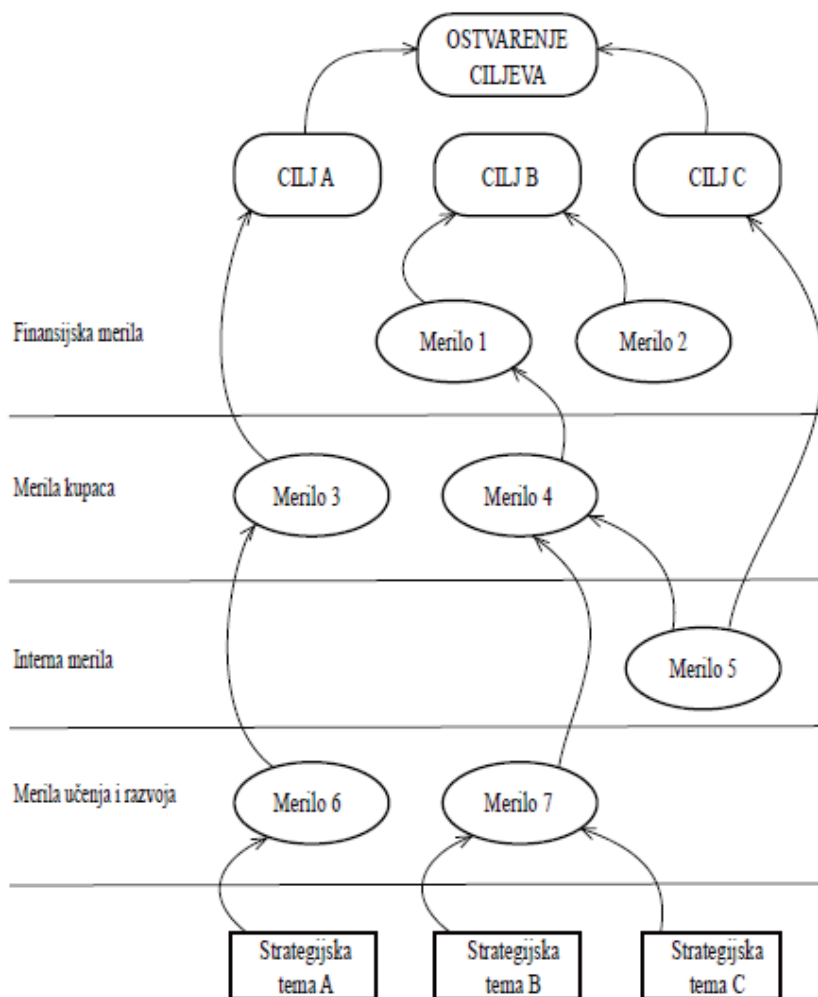
## STRATEŠKO MAPIRANJE I LISTA USKLAĐENIH CILJEVA

Teorija i praksa su afirmisale različite koncepcije formulisanja strukture ciljeva i njihove primene kroz strategiju. Jedna od najreprezentativnijih metodologija ove vrste je Lista usklađenih ciljeva (skraćeno BSC; engl. *Balanced Scorecard*) autora Roberta Kaplana i Dejvida Nortona (Kaplan i Norton, 1996). Inicijalno, pomenuta metodologija je formulisana za formulisanje i implementaciju strategije profitnih organizacija (preduzeća i banaka). Međutim, njene koncepcijske osnove su dovoljno široke da se može koristiti i za formulisanje strategije svih tipova organizacija, irelevantno od industrije i sektora poslovanja, uključujući i hotelsku industriju (Denton i White, 2000).

Da bi se BSC metodologija mogla razumeti neophodno je postaviti teorijsku osnovu pojmova kao što su stratejska mapa i usklađena lista ciljeva.

Strategija treba da usmerava kretanje preduzeća u narednom periodu. Da bi se odredio vektor kretanja u vidu strategije, mora se prvo izvršiti dijagnoza trenutnog stanja. Dijagnoza trenutnog stanja se određuje na bazi analize internog i eksternog okruženja. Ova analiza predstavlja dijagnostičku osnovu za formulisanje strategije preduzeća uz pomoć BSC metodologije.

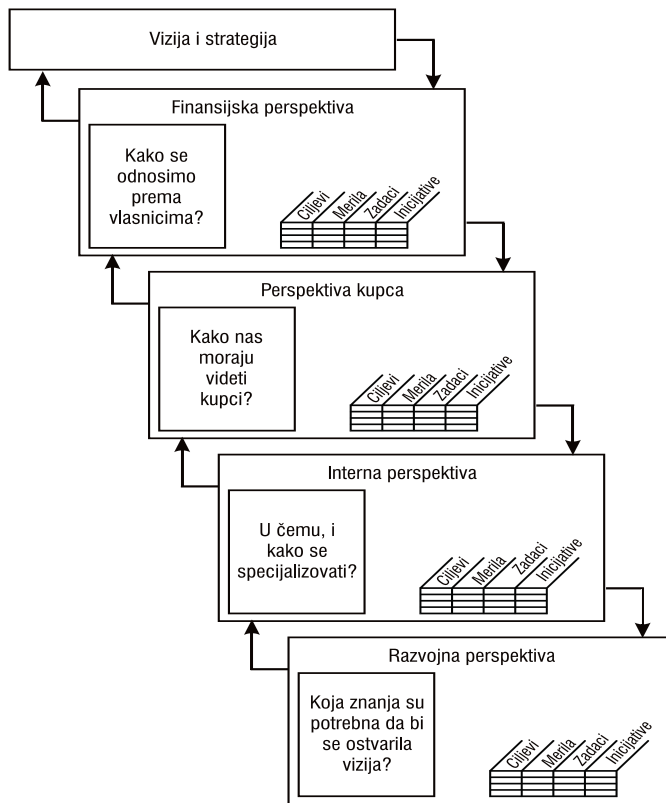
Na bazi dijagnoze stanja potrebno je definisati strukturu ciljeva, uz pomoć strategijske mape. Strategijska mapa predstavlja vizuelni prikaz svih važnih ciljeva preduzeća, posmatranih kroz najmanje četiri perspektive: finansijsku, marketing, internu i razvojnu perspektivu (*videti sliku 1*). Pri tome, jedni ciljevi se tretiraju kao vodeći indikatori, dok drugi ciljevi imaju status krajnjih ishodišta ili zakasnelih indikatora (*lead* i *lag* indikatori). Drugim rečima, jedni ciljevi (vodeći indikatori) su u funkciji realizacije drugih ciljeva (zakasnelih indikatora). Vrlo je bitno da se uzročno - posledični odnosi između ciljeva precizno definišu kako bi se lakše okarakterisao kauzalni odnos između specifičnih ciljeva i njihov krajnji efekat, koji bi trebalo da bude stvaranje vrednosti za vlasnike hotelskih preduzeća.



Slika 1: Strateška mapa (Kaplan i Norton, 1996).

Kada su izabrani ključni ciljevi preduzeća hotelskog preduzeća, ulazi se u njihovu konkretizaciju sastavljanjem usklađenih lista. Usklađene liste dekomponuju svaki pojedinačni cilj preduzeća na najmanje tri važna elementa. To su: merila uspeha, zadaci i inicijative. Pored navedenih elemenata ciljevi se mogu konkretizovati i navođenjem budžeta za njegovu realizaciju, kao i nosilaca odgovornosti.

Prema tome, usklađena lista služi za integraciju ciljeva, merila performansi, zadataka i inicijativa iz relevantnih perspektiva kako bi se formulisala (i implementirala) strategija konkretnog preduzeća. Bazna usklađena lista formulisana na nivou preduzeća ima navedene četiri perspektive, kao što pokazuje *slika 2*.



Slika 2: Četiri perspektive usklađene liste (Kaplan i Norton, 1996).

Merilo uspeha je indikator, čijim praćenjem se utvrđuje stepen realizacije cilja. Zadatak je kvantifikovan i vremenski preciziran cilj. Konačno, poslednja kolona je inicijativa, koja govori šta konkretno treba preduzeti da bi se ostvario prethodno formulisani zadatak.

Lista usklađenih ciljeva, iako konceptualno odličan alat za prevođenje apstraktnih strateških konstrukcija u realne ciljeve, ima i ulogu u upravljanju performansama. Vrednost strategije zavisi od njene merljivosti, jer je to jedini način da se zaista izmeri šta je implementirano. U ovu svrhu se koriste Ključni Indikatori Performansi (KPI – *Key Performance Indicators*). KPI-evi su kvantifikovana merila koja ocenjuju uspešnost organizacije, zaposlenih itd. u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Ukoliko kao cilj postavimo profitabilnost, KPI može biti neto profitna margina. U okviru KPI-a, kvantifikaciju vršimo kroz zadatke (u ovom slučaju možemo postaviti zadatak da neto profitna margina u sledećoj godini bude na nivou od minimum 6%). Inicijativa je operativni zadatak koji treba biti izvršen da bi se zadatak ostvario. Za svaki cilj je moguće

postaviti više KPI-eva, koji imaju različite zadatke. Svaki zadatak može pratiti veći broj inicijativa, zavisno od odluke strateških planera.

Kao što je navedeno, bazična propozicija ovog članka jeste da se komparativna prednost hotela bazira na ciljevima koji se nalaze u tržišnoj perspektivi, koja je fokusirana na kupce usluga, odnosno goste. Međutim, zbog navedene kauzalnosti ciljeva i povratnih sprega između njih, strateško mapiranje u hotelijerstvu ne sme da zanemari druge perspektive. Iako postoje specifičnosti hotelijerstva, ultimativni cilj preduzeća – stvaranje vrednosti za vlasnike – identičan je kao u drugim sektorima privrede, što implicira da je upravljanje performansama i BSC metodologiju moguće primeniti i u hotelskoj industriji.

BSC sve više iskazuje svoju upotrebnu vrednost u hotelijerskoj industriji zbog sve izraženijeg globalnog karaktera konkurencije u vidu multinacionalnih hotela i web site-ova za rentiranje nekretnina. U ovako dinamičnom okruženju definisanje singularnog cilja koji bi integrisao sve važne faktore za strategiju je nemoguće. BSC svojim pristupom integracije pojedinačnih ciljeva kroz holističko posmatranje strategije omogućava multi – vektorski pristup formulaciji i merenju strategije u cilju realizacije veće vrednosti.

#### PRIMENA BSC METODOLOGIJE NA PRIMERU HIPOTETIČKOG HOTELSKOG PREDUZEĆA

Specifičnost hotelske industrije se, između ostalog, ogleda u paralelnoj egzistenciji više vrsta biznisa – smeštaj, hrana i piće i drugi, koje imaju različite troškovne strukture i različite tržišne dinamike. Ovo povećava kompleksnost kreiranja strategije, jer zahteva integraciju ciljeva iz različitih podindustrija. Shodno tome, BSC pristup je vrlo pogodan za integraciju različitih merila performansi i njihovo prevođenje na novčani tok i, ultimativno, vrednost. (Harris and Mongiello, 2001).

Ključ uspešne formulacije i implementacije strategije u hotelijerstvu jeste u formulisanju realističnih ciljeva koje je moguće meriti i fokusiranje ne samo na ključne ciljeve iz tržišne perspektive, već na ciljeve iz svih perspektiva uzimajući u obzir kauzalnost različitih ciljeva irelevantno od konkretne perspektive kojoj pripadaju.

Reprezentativni primeri za ciljeve mogu hotelijerskog preduzeća mogu biti: profitabilnost *room service* segmenta, podizanje satisfkacije gosta uslugom hotelskog domaćinstva, unapređenje efikasnosti procesa usluživanja u hotelskom restoranu i trening zaposlenih na recepciji. Kroz ova četiri primera ćemo u nastavku prikazati logiku primene BSC metodologije i to tretirajući po jedan cilj iz svake od četiri perspektive.

Klasičan cilj finansijske perspektive je profitabilnost. Profitabilnost se ogleda kroz razliku između prihoda i rashoda, odnosno visinu dobitka, kao krajnjeg rezultata bilansa uspeha. Profitabilnost se može dublje sagledati na bazi relativnih pokazatelja profitabilnosti, koji se dobijaju stavljanjem u odnos

profita i određenog elementa aktive. Stavljanjem u odnos profita i uloženi sredstava dobija se prinos na investiciju ili skraćeno ROI (engl. *return on investment*). Stavljanjem u odnos profita i ukupne vrednosti aktive dobija se prinos na aktivu ili ROA (engl. *return on asset*). Konačno, stavljanjem u odnos profita i sopstvenog kapitala dobija se prinos na sopstveni kapital ili ROE (engl. *return on equity*).

Profitabilnost hotelskog preduzeća je moguće meriti integralno ili na nivou pojedinačnih profitnih centara ili grupa usluga hotela, kao što su: restoran, bar ili room service. Treba imati u vidu da su neke grupe usluge čist troškovni centar zato što nemaju prihodnu stranu. Takav je recimo slučaj sa hotelskim domaćinstvom.

Ako posmatramo kao cilj profitabilnost room service usluge, neophodno je da definišemo jedan ili više KPI. Na primer, to mogu biti: bruto profit, EBITDA margina ili neto profit. Da bi se ovaj KPI mogao meriti i pratiti neophodno je da je room service interno organizaciono kvalifikovan kao profitni centar i da postoji analitička i računovodstvena infrastruktura u hotelu koja meri izdvojeni rezultat ovog profitnog centra. Kada smo definisali KPI, recimo bruto profitnu marginu, sledeći korak je kvantifikacija KPI kroz zadatak. Na primer, to može biti minimalna bruto profitna margina od 15% u prvom kvartalu 2018. godine. To je minimalno prihvatljivo ostvarenje šefa ove organizacione jedinice, na bazi kojeg će se ocenjivati njegoova uspešnost, a verovatno i nivo varijabilnog paketa nagrađivanja. Kada je definisan zadatak, formulišu se konkretne inicijative koje su u funkciji ostvarenja tog zadatka. U ovom konkretnom primeru, inicijative bi mogle da se odnose na: agresivniju prodaju napitaka sa većom marginom, promena asortimana jela ka onima koji imaju niži trošak pripreme i aktivnija promocija room service paketa ka gostima.

Drugi cilj se odnosi na satisfakciju gosta i vezan je za tržišnu perspektivu strateške mape. Zadovoljan gost je izvor popunjenosti hotela i rasta profitabilnosti hotela. KPI može biti % zadovoljnih gostiju na bazi ankete ili SERVQUAL upitnika. Zadatak može biti najmanje 85% zadovoljnih gostiju na bazi ankete i 90% SERVQUAL atributa u pozitivnoj zoni. Neka od inicijativa može da bude razvoj baze podataka povratnih informacija i reklamacija od gostiju ili izgradnja podzemne garaže ako je parking bio izvor nezadovoljstva gostiju u prethodnoj anketi. Inicijativa može biti i proširenje asortimana usluga. Na primer, pored bazičnih usluga smeštaja i ishrane hotelsko preduzeće može uvesti u svoj asortiman uslugu čuvanja dece, iznajmljivanja automobila ili uslugu kupovine osiguranja.

Ako kaskadno kao cilj definišemo satisfkaciju gosta uslugom hotelskog domaćinstva, potrebno je i KPI, zadatak i inicijative tome prilagoditi. KPI bi bio stepen satisfkacije gostiju ovom uslugom u anketi. Zadatak bi kvantifikovao željeni nivo zadovoljstva, a inicijative bi operativno gađale podizanje nivoa usluga u segmetnu hotelskog domaćinstva.

Satisfakcija gosta utiče na tržišnu poziciju hotela. Tržišno učešće je najznačajniji pokazatelj tržišne pozicije hotelskog preduzeća i zato je vrlo važno



da se definiše kao cilj za naredni vremenski period. Kada se kaže tržišno učešće obično se misli na apsolutno tržišno učešće. Apsolutno tržišno učešće se dobija kada se podeli stvarna prodaja preduzeća sa prodajom cele grane. Drugi pokazatelj učešća preduzeća na tržištu je relativno tržišno učešće. Relativno tržišno učešće predstavlja odnos tržišnog učešća konkretnog preduzeća i tržišnog učešća drugog najvećeg konkurenta. Ovaj pokazatelj daje više informacija o konkurentskom položaju preduzeća od apsolutnog tržišnog učešća. Na primer, apsolutno tržišno učešće od 20% može biti malo ili veliko u zavisnosti od tržišnog učešća drugog najvećeg hotela ili hotelskog lanca. Uzmimo primer gde kao cilj hotela kvantifikujemo KPI – apsolutno tržišno učešće. Kao zadatak, ovde postavljamo 10%, što znači da je prihod hotela ekvivalentan 10% ukupnog prihoda svih konkurentskih hotela na posmatranom prostoru, recimo gradu. Kao inicijative postavljamo: korišćenje novih kanala prodaje, uvođenje online marketinga i aktivnija saradnja sa turističkim agencijama.

Treći cilj se odnosi na internu perspektivu strateške mape. Neka to bude unapređenje efikasnosti procesa usluživanja u hotelskom restoranu. Merilo bi moglo da bude prosečno ili maksimalno vreme usluživanja gosta od trenutka uzimanja porudžbine. Zadatak bi mogao da glasi do 15 minuta. Inicijative bi mogle da budu: uvođenje dovoljnog broja konobara, primena jelovnika sa jelima koja se brzo pripremaju, uvođenje tableta za konobare kojim se automatski prenosi informacija o porudžbini zaposlenima u kuhinji.

Četvrti cilj se odnosi na perspektivu učenja i razvoja. U pitanju je trening zaposlenih na recepciji. Kao KPI se može definisati broj trening sati za zaposlene na recepciji. Zadatak može biti da svi zaposleni moraju imati najmanje 20 trening sati tokom godine. Inicijativa je uvođenje internih edukacija u okviru hotelskih lanaca i organizovanje in-house treninga od strane renomiranih trening kuća, pri čemu bi treninzi bili potpuno prilagođeni potrebama rada na recepciji.

Kroz ova četiri cilja smo pokazali kako bi BSC metodologija mogla da se primenjuje u ambijentu hotelskog preduzeća. Naravno, primena ove metodologije bi zahtevala dobru plansku i kontroling funkciju i softver za automatsko izveštavanje.

#### EMPIRIJSKE ANALIZE KORIŠĆENJA BSC METODOLOGIJE U HOTELIJERSTVU

Kao komparativne primere pozitivne i negativne strane uvođenja BSC možemo uzeti dve studije iz SAD-a, koje ukazuju na benefite od BSC-a, i jednu studiju iz UK koja ukazuje na pogrešnu implementaciju BSC-a.

Dve američke studije se tiču iskustva internacionalnih hotelskih lanaca Hilton i Marriott (odnosno njihovog franšizera, White Lodging Services) u post – ante analizi uspešnosti implementacije BSC-a (Huckestein and Duboff, 1999; Denton and White, 2000). Studije su pokazale da je BSC bio uspešan u

integraciji različitih merila performansi specifičnih za hotelijerstvo u koherentni okvir, čime je ojačana koordinacija različitih biznisa, što je identifikovano kao vitalno u okruženju gde su isprepletane različite poslovne kulture s obzirom na broj autonomnih poslovnih jedinica. Drugi benefiti koji su identifikovani su bili podsticanje menadžera da se fokusiraju na kratkoročne i dugoročne ciljeve, nagrađivanje timskog rada i omogućavanje deljenja najboljih poslovnih praksi i stratejskih informacija (Huckestein and Duboff, 1999).

Atkinson i Brown su u UK sproveli studiju koja je dala kontrastne rezultate (Atkinson and Brown (2001)). Rezultati studije su bili da je glavni fokus menadžmenta posle implementacije BSC na finansijskim indikatorima, bez mnogo razmišljanja o dalekosežnim posledicama donetih odluka. Oni su našli dva objašnjenja za ovakvo ponašanje:

- 1) Povećano učešće korporativnog vlasništva u hotelima dovodi do pritiska investitora za maksimizacijom profita, bez mnogo upliva u procese koji ga generišu;
- 2) Mnogi top menadžeri koji su dobili promocije sa operativnih pozicija se fokusiraju na dnevni, operativni menadžment umesto na stratejski menadžment sa dugoročnim fokusom.

Kvalitativna analiza sprovedena od strane Pola Filipisa i Panosa Luveirisa (Phillips & Louvieris, 2005) kroz intervju sa vlasnicima 10 malih i srednjih preduzeća (po dvoje vlasnika hotela, pabova, restorana, mesta za odmor i rekreaciju), sa diversifikovanog geografskog područja, uz uslov da su osvajali nagrade u oblasti hotelijerstva ili iz oblasti uslužnog sektora. Cilj studije je bio identifikacija procesa upravljanja performansama koji se koriste u ovoj industriji. Iako po brojnosti ispitanika mala studija, rezultati su osvetlili specifičnosti upravljanja performansama u ovom sektoru.

Otkriven je niz finansijskih kritičnih faktora uspeha, uključujući: prikupljanje relevantnih informacija radi podržavanja donošenja finansijskih odluka, digitalizacija kolekcije analize i diseminacije finansijskih informacija i budžetiranje.

Istraživanje je otkrilo sledeće tržišne faktore uspeha: izgradnja profila potrošača, komunikacija sa potrošačima radi izgradnje lojalnosti i kvalitet usluge.

Kritični faktori uspeha internih procesa su u studiji predstavljeni kao: investiranje u zaposlene i merenje profitabilnosti.

Kritični faktor uspeha rasta i učenja akcentovani u studiji su: zaposleni kao pokretači inovacija i benchmarking (poređenje sa najboljim u grani).

## ZAKLJUČAK

Kroz članak je objašnjena važnost strategije za poslovanje hotelijerskih preduzeća, formulisanje i implementacija strategije, metodi formulisanja strategije kroz metodologiju liste usklađenih ciljeva, važnost BSC metodologije za poslovanje hotelijerskih preduzeća i empirijski dokazi o upotrebnoj vrednosti BSC-a u upravljanju performansama hotelijerskih preduzeća. Postavljen je hipotetički model formulisanja BSC u hotelijerstvu, sa analitičkim raščlanjavanjem ciljeva na KPI-eve, zadatke i inicijative. Analiza empirijske studije je potvrdila upotrebnu vrednost BSC-a u hotelijerstvu i pomogla u identifikaciji specifičnih ciljeva koji mogu pomoći prilikom preciznijeg formulisanja strategija u ovoj industriji.

Shodno rapidno evoluirajućem karakteru industrije i versatilnosti BSC-a kao alata za planiranje kompleksnih strategija, naš zaključak je da će BSC sve više biti korišćen u hotelijerstvu i da će potencijalno omogućiti preduzećima koje ga efektivno koriste da na tržištu realizuju konkurentsku prednost u uslovima povišenog rizika i rastuće kompleksnosti poslovanja.

## LITERATURA

- Atkinson, H. and Brander Brown, J. (2001), "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 128-35.
- Denton, G.A. and White, B. (2000), "Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations: the case of White Lodging Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 16-26.
- Eccles, R.G. (1991), "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, Vol. 69, January/February, pp. 131-7.
- Harris, P.J. and Mongiello, M. (2001), "Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 120-7.
- Huckestein, D. and Duboff, R. (1999), "Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, pp. 28-38.
- Kaplan, R. S. i Norton D. P. (1996), „The Balanced Scorecard: translating strategy into action, McGraw Hill.
- Phillips, P. and Louvier, P. (2005), "Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective", *Journal of Travel Research*, Vol. 44, November 2005, pp. 201-211
- Webster, F.E. (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 1-17.