

Originalni naučni rad
Primljen: 20.07.2016.
Dorađen: 29.09.2016.
Odobren: 29.09.2016.

POSLOVNI USPEH HOTELA U SRBIJI POSMATRAN KROZ UTICAJ POSLOVNIH AKTIVNOSTI KOJE DOPRINOSE STVARANJU VREDNOSTI

Analiza poslovnih aktivnosti i definisanje pravca budućeg poslovanja hotela bazira se na analizi odgovarajućih poslovnih pokazatelja – finansijskih i nefinansijskih. Poslovne performanse oslikavaju uspešnost poslovanja preduzeća. Način organizovanja poslovne aktivnosti preduzeća, saradnja među zaposlenima, nivo iskorišćenost raspoloživih kapaciteta, uvođenje inovacija utiču na poslovne performanse. U radu se analiziraju poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti (upravljanje ljudskim resursima, marketing aktivnosti usmerene ka efikasnom iskorišćenju hotelskih kapaciteta i aktivnosti inoviranja) i poslovne performanse - finansijske (stopa prinosa na imovinu, stopa prinosa na sopstveni kapital, produktivnost zaposlenih) i nefinansijske (kvalitet hotelske usluge, motivisanost zaposlenih). Osnovni cilj istraživanja je ispitivanje međuzavisnosti poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi hotela. Rezultati sprovedene regresione analize ukazuju na to da analizirane poslovne aktivnosti utiču na produktivnost zaposlenih i na nefinansijske performanse posmatranih hotela – kvalitet hotelskih usluga i motivisanost zaposlenih.

Ključne reči: *Hotelska preduzeća, usluge, poslovne performanse, poslovne aktivnosti*

* MSc Jasmina Ognjanović, asistent, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji
jasmina.lukic@kg.ac.rs

Uvod

Uspeh turističke industrije uslovljen je razvojem hotelijerstva odnosno zavisi od dostupnosti i kvaliteta smeštajnih kapaciteta.¹ Može se reći da je hotelska industrija zavisni podsektor glavnog uslužnog sektora – turizma. Najvažniji i osnovni elemenat turističke infrastrukture je hotel pa, shodno tome, ni jedna vrsta turističke promocije neće dati željeni rezultat ako kvalitet smeštaja zaostaje. Kako ističe Mannan² „hotel je mesto gde turist prestaje da bude putnik i postaje gost“.

Hotelsko preduzeće, obavljajući svoje osnovne aktivnosti (usluge smeštaja i ishrane), za glavni cilj poslovanja ima, kao i ostala preduzeća, sticanje profita. Otuda se može reći da je upravljanje finansijama vrlo važna funkcionalna jedinica hotela. Da bi se na adekvatan način upravljalo kapitalom i donosile kvalitetne odluke, menadžeri moraju kontinuirano *meriti poslovne performanse*. Uspešan sistem merenja performansi podrazumeva set pokazatelja (kvalitativnih i kvantitativnih) u cilju obezbeđivanja informacija koje su od pomoći preduzeću pri planiranju, izvršenju i kontroli poslovnih aktivnosti.³ Dakle, poslovne performanse odnosno pokazatelji uspešnosti poslovanja preduzeća, kako se još nazivaju, predstavljaju osnovni alat za upravljanje preduzećem, bez obzira na vrstu delatnosti kojom se ono bavi.

Rad se bazira na ispitivanju veze između poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi, korišćenjem primarnih i finansijskih podataka hotelskih preduzeća u Srbiji. *Predmet istraživanja* ovog rada je identifikacija glavnih poslovnih aktivnosti koji determinišu vrednost hotelskih usluga i poslovne performanse hotela u Srbiji. U radu se prate dve vrste poslovnih performansi hotela – finansijski i nefinansijski. Poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti uključuju aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, marketing aktivnosti usmerene na efikasno iskorišćenje hotelskih kapaciteta i aktivnosti inoviranja.

Osnovni *cilj istraživanja* je ispitivanje međuzavisnosti poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i posmatranih poslovnih performansi hotela. Nakon definisanja predmeta i cilja istraživanja, potrebno je analizirati strukturu uzorka, poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovne performanse hotela, definisati istraživačke hipoteze i primeniti odgovarajuće statističke metode u cilju dokazivanja veze između posmatranih promenljivih.

Doprinos sprovedenog istraživanja postojećoj literaturi ogleda se u tome što je u radu primenjen originalni model za ispitivanje veze između poslovnih aktiv-

¹ Sheela Agarwal (2002): *Economic of Hotel Management*, New Age International, New Delhi

² Mannan (2008): *Encyclopaedia of Hospitality Management Volume VI*, Himalaya Publishing House

³ Domanović Violeta (2009): „Tradicionalni pristup merenju efikasnosti preduzeća u uslovi- ma savremenog poslovnog okruženja“, *Revizor*, 47/12, 67-80

nosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi. Drugo, na osnovu obavljenog istraživanja, identifikovane su statistički značajne poslovne aktivnosti koje utiču na posmatrane poslovne performanse. Treće, sprovedeno istraživanje se bazira na analizi poslovnih aktivnosti i pokazatelja poslovanja hotela koji nisu do sada korišćeni u istraživanjima domaćih autora.

1. Pregled literature

1.1. Hotel kao bitan element turističke ponude

Hoteli su sastavni delovi hotelske i turističke industrije. Ključni faktor razvoja hotelske industije jeste dobra praksa (iskustvo) koje poseduju menadžeri hotela.⁴ Hotelsku industriju karakterišu radno-intenzivna priroda posla, merenje vrednosti nevidljivih proizvoda, poteškoće pri uvođenju mehanizacije i fluktuacija tražnje.⁵ Neopipljivost, heterogenost, neodvojivost od proizvodnje i potrošnje predstavljaju glavne karakteristike hotelskih usluga⁶ koje, istovremeno ukazuju na poteškoće merenja njihovog kvaliteta što predstavlja jednu od polaznih tačka u donošenju odluka o izboru konkretne usluge.

Menadžeri, prilikom dizajniranja usluga, posebnu pažnju trebaju posvetiti elementima usluge koji mogu uticati na pozicioniranost hotela na tržištu. Autori sprovedenog istraživanja, zasnovanog na analizi 12 različitih elemenata hotelskog proizvoda, ističu kvalitet osoblja, konzistentnost ponude i organizaciju grupnih putovanja kao najbitnije elemente hotelskih usluga.⁷ Pored unapređenja elemenata usluga, hoteli pozicioniranost na tržištu grade i na osnovu diferenciranosti usluga i razvoja brenda. Diferenciranost predstavlja skup jedinstvenih obeležja u marketinškom programu hotela koji privlači goste i čini da se oni stalno vraćaju, a ne da biraju konkurente. Bez jedinstvenog pristupa razvoju hotelskih usluga, hotel usvaja filozofiju sličnosti i ne nudi gostu nikakve razloge zbog kojih bi odabrao njegove umesto usluge konkurenta. Diferenciranost se može postići prepoznatljivim imidžom, kreiranjem novih usluga ili dodavanjem novih osobina postojećim uslugama, kvalitetom usluga,

⁴ Tania Kapiki Soultana, Mon Lei i Fu Jing (2014): „Assessment of the Lodging Industry Profitability Performance: Invest in Independent or Chain Ownership?“, *Turizam*, 18/2, 84-94.

⁵ Lee-Ross Darren i Ingold Tony (1994): “Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic?”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/3, 201-7.

⁶ Brady K. M. et al. (2005): “The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services”, *Journal of Services Marketing*, 19/6, 401-410.; Moeller Sabine (2010): “Characteristics of services – a new approach uncovers their value”, *Journal of Services Marketing*, 24/5, 359-368. i Rodie Amy Risch i Martin Charles (2001): “Competing in the service sector - The entrepreneurial challenge”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7/1, 5-21.

⁷ Bradić M. et al. (2013): „Business Guests Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study of Nort American Hotel Chains“, *Turizam*, 17/2, 60-70.

niskim cenama i sličnim aktivnostima.⁸ Takođe, menadžeri bi trebali da se usmere na kreiranje diferencirane usluge po povoljnoj ceni. Dakle, kreiranje diferenciranih usluga nije dovoljno za postizanje superiornih performansi već je potrebno obezbediti troškovno-efikasno izvođenje aktivnosti koje će generisati visoke prihode.

Hotelska industrija Srbije ima velike potencijale razvoja i trenutno je polovično iskorišćena. Unapređenje i stvaranje smeštajnih infrastruktura treba da bude u skladu sa evropskim standardima. Izuzetna turistička ponuda, sa dolaskom svetskih hotelskih lanaca, trebalo bi da utiče na razvoj turizma i dalja turistička ulaganja.⁹

1.2. Performanse hotelskih preduzeća

Merenje performansi igra bitnu ulogu u formulisanju i implementaciji strategije. Predstavlja početnu tačku u definisanju korporativnih ciljeva i osnovu za praćenje njihove realizacije. Polazeći od maksime da „*ne možete upravljati nečim što ne možete meriti*“, javila se potreba za definisanjem poslovnih pokazatelja na osnovu kojih se meri uspešnost poslovanja i donose odluke o budućim aktivnostima preduzeća. U ovom procesu bitnu ulogu ima sistem merenja performansi (u daljem tekstu SMP) koji podrazumeva set pokazatelja poslovanja u cilju obezbeđivanja informacija koje su od pomoći preduzeću pri planiranju, izvršenju i kontroli poslovnih aktivnosti.¹⁰ Brojna istraživanja dokazuju značaj sistema merenja performansi za postizanje konkurentne prednosti i zadovoljavajućih poslovnih performansi.¹¹

U okviru SMP prate se odgovarajući poslovni pokazatelji. Postoje različite klasifikacije ovih pokazatelja ali je najopštija podela na finansijske (engl. *Financial performance*) i nefinansijske performanse (engl. *Non-financial performance*).¹² U uslovima današnjice, nije dovoljno koristiti samo tradicionalna finansijska merila. Ona su indikatori sa kašnjenjem jer govore o rezultatima prethodnih strategija.¹³ U hotelskom poslovanju bitnu ulogu u odlučivanju i oceni uspešnosti poslovanja igraju i nefinansijska merila. Nefinansijskim merilima izražavamo kvalitet hotelskih usluga, satisfakciju gosta, lojalnost gosta, motivaciju zaposlenih i sl. Obje-

⁸ Moutinho Luiz (2005): *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb

⁹ Petković G. et al. (2011): „Turizam kao deo nacionalne ekonomije“, *Ekonomika preduzeća*, 59/1-2, 89-97.

¹⁰ Domanović Violeta, 67.

¹¹ Teeratansirikool L. et al. (2013): “Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62/2, 168–184. i Bisbe Josep i Malagueno Ricardo (2012): „Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?“, *Management Accounting Research*, 23/4, 296-311.

¹² Horngren T. et al. (1994): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, NJ. 890-2.

¹³ Đurićin D. et al. (2011): *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

dinjeno praćenje finansijskih i nefinansijskih pokazatelja predstavlja recept za ostvarivanje visoke produktivnosti rada, veće satisfakcije gosta, dugoročne profitabilnosti, redukcije troškova i unapređenja kvaliteta hotelskih usluga.

Uspešnost poslovanja posmatranih hotela prati se pomoću finansijskih pokazatelja: stopa prinosa na ukupnu imovinu (engl. *Return on assets* - ROA), stopa prinosa na sopstveni kapital (engl. *Return on equity* - ROE) i produktivnost zaposlenih (engl. *Employee Productivity*). Analiziranjem ovih pokazatelja menadžeri mogu razumeti da li i na koji način hotel stvara profit, odnosno kakva je njegova zarađivačka moć. Pouzdana procena finansijskih pokazatelja predstavlja preduslov za efektivno strateško odlučivanje i održivo planiranje.¹⁴

Stopa prinosa na ukupnu imovinu i stopa prinosa na sopstveni kapital spadaju u pokazatelje profitabilnosti poslovanja hotela.¹⁵ Ovi pokazatelji se izračunavaju na sledeći način:

$$1) \text{ Prinos na ukupnu imovinu (ROA)} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupna aktiva}}$$

$$2) \text{ Prinos na sopstveni kapital (ROE)} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Vrednost sopstvenog kapitala}}$$

Sharma i Upneja (2005)¹⁶ ističu da nedostatak obuke zaposlenih, niske investicije u stalnu imovinu i tehnologiju predstavljaju glavne razloge niske profitabilnosti hotela u Tanzaniji. Milovanovic, V. (2014)¹⁷ bavila se ispitivanjem uticaja implementacije menadžmenta totalnim kvalitetom (engl. *Total quality management*) na profitabilnost (ROA, ROE) hotela u Srbiji. Sprovedena analiza nije dala jasne dokaze da viši stepen implementacije menadžmenta totalnim kvalitetom pozitivno utiče na pokazatelje profitabilnosti posmatranih hotela. Bontis N. et al. (2015)¹⁸ bavili su se ispitivanjem uticaja intelektualnog kapitala, veličine finansijskog kapitala i efikasnosti upotrebe fizičkog kapitala na poslovne performanse (ROE, ROA, produktivnost zaposlenih) hotela u Srbiji. Zaključuju da je profitabilnost hotela pod uticajem ljudskog i strukturnog kapitala i da finansijske performanse hotela i dalje zavise od efikasne upotrebe fizičkog kapitala.

¹⁴ Luo H. et al. (2014): „How to achieve a high efficiency level of the hotel industry?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26/8, 1140–1161.

¹⁵ Enz A. Cathy (2010): *Hospitality Strategic Management : Concepts and Cases* (drugo izdanje), John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey i Beech John i Chadwick Simon (2006): *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, UK.

¹⁶ Sharma Amit i Upneja Arun (2005): “Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/6, 504-515.

¹⁷ Milovanović Vesna (2014): „Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry“, *Industrija*, 42/3, 115-127.

¹⁸ Bontis N. et al. (2015): „Intellectual capital in Serbia’s hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/6, 1365-1384.

Produktivnost zaposlenih pokazuje koliko jedinica autputa proizvede jedan radnik u jedinici vremena. Produktivnost zaposlenih predstavlja “*racio onoga što je proizvedeno (output) i onoga što je potrebno za njihovu proizvodnju (input) u ograničenom vremenskom roku*” odnosno kolika je efikasnost pretvaranja inputa u autput.¹⁹ Na produktivnost zaposlenih utiču sledeći faktori: vrsta i kategorija hotela, spektar usluga koje hotel nudi i njihova kombinacija, obuka, visina zarade, promet usluga i sl.²⁰ Nivo produktivnosti zaposlenih u uslužnom sektoru niži je u odnosu na proizvodni sektor²¹ pa se produktivnost zaposlenih može obračunati i na osnovu stope zauzetosti hotelskih soba:²²

$$3) \text{ Produktivnost zaposlenih} = \frac{\text{Zauzetost soba} \times \text{cena}}{\text{Troškovi}}$$

Međutim, za potrebe ovog rada, produktivnost zaposlenih se obračunava na sledeći način:

$$4) \text{ Produktivnost zaposlenih} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Broj zaposlenih}}$$

Produktivnost zaposlenih u uslužnom sektoru bazira se na sposobnosti menadžmenta da predvidi tražnju i kreira ponudu u skladu sa traženim karakteristikama usluga kako bi se otklonio nesklad između ponude i tražnje.²³ Johnston i Jones (2004) i Kilic i Okumus (2005)²⁴ produktivnost zaposlenih posmatraju kao kompleksnu i široku oblast koja uključuje efikasnost, efektivnost, kvalitet i ostale dimenzije, koja se obračunava stavljanjem u odnos autputa (zadovoljstvo, iskustvo i vrednosti) i inputa (uložen napor i troškovi). Zapošljavanje, obuka zaposlenih, predviđanje očekivanja gosta i kvalitet usluga čine glavne faktore rasta produktivnosti zaposlenih u hotelima na Kipru.²⁵ Rast produktivnosti zaposlenih ključan je za dugoročni opstanak i uspeh naročito onih hotela koji se sreću sa agresivnijom konkurencijom.²⁶

¹⁹ Karadag Ersem i Dumanoglu Sezayi (2009): “The productivity and competency of information technology in upscale hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/4, 479–490.

²⁰ Witt Christine i Will Stephen (1989): „Why productivity in the hotel sector is low“, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1/2, 28-34.

²¹ Elfing Tom (1989): „The Main Features and Underlying Causes of the Shift to Services“, *Service Industries Journal*, 9/3, 337-356. i Lee-Ross Darren i Ingold Tony, 202.

²² *Ibid*

²³ Baker Michael i Riley Michael (1994): “New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/4, 297-311.

²⁴ Johnston Robert i Jones Peter (2004): “Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity”, *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 53/3, 201-13. i Kilic Hasan i Okumus Fevzi, 316.

²⁵ Kilic Hasan i Okumus Fevzi (2005): “Factors influencing productivity in small island hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/4, 315–331

²⁶ *Ibid*

U cilju dobijanja više preciznijih informacija o hotelskom poslovanju, Beech i Chadwick (2006) i Engstrom T. et al. (2003)²⁷ ističu pokazatelje poslovanja koji se isključivo odnose na hotelsku industriju. To su: stopa zauzetosti, prihod po dostupnoj sobi, prinos, profit od prodatih soba, profit od prodaje hrane i pića i troškovi zaposlenih. Studija sprovedena na primeru 13 hotela analizira uticaj intelektualnog kapitala na prethodno navedene performanse hotela gde je potvrđena veza između intelektualnog kapitala i poslovnih performansi hotela.²⁸

Uspesno upravljanje hotelskim preduzećem, definisanje strategije, pravaca i planova poslovanja ne podrazumeva samo praćenje finansijskih već i nefinansijskih performansi. Nefinansijski pokazatelji su značajni u postupku predviđanja aktivnosti u rastućoj, uslužnoj industriji i mogu biti vodeći indikatori budućih finansijskih performansi. Informacije o nefinansijskim merilima utiču na 20 do 50% investicione odluke.²⁹ Brz razvoj i upotreba nefinansijskih merila poslovanja uzrokovana je time što, za razliku od računovodstvenih merila, "gledaju unapred" i mogu da pronađu uzroke problema; drugo, turbulentno spoljašnje okruženje uslovljava menadžere da definišu pokretače vrednosti koji će stvoriti konkurentsku prednost; treće, nefinansijske performanse su prepoznate kao važan element poslovnih inicijativa kao što je menadžment totalnim kvalitetom.³⁰

Kvalitet hotelskih usluga (engl. *Quality of Hotel Services*) i motivisanost zaposlenih (engl. *Employee Motivation*) spadaju u nefinansijske odnosno kvalitativne promenljive.

Umeće kreiranja usluga određuje njen kvalitet. Edvardsson i Olsson³¹ ističu kvalitet i dodatu vrednost usluga kao bitne uslove uspešnosti poslovanja preduzeća. Ocena kvaliteta usluga je stvar percepcije gosta i ispunjavanja njegovih očekivanja.³² Procena kvaliteta usluga vrši se na osnovu sledećih dimenzija: materijalna vrednost, pouzdanost, stepen zadovoljstva uslugom, poverenje i empatija³³, a u odsustvu ovih

²⁷ Beech John i Chadwick Simon, 171. i Engstrom T. et al. (2003): "Evaluating intellectual capital in the hotel industry", *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, 287-303.

²⁸ Engstrom T. et al.

²⁹ Prieto Isabel Ma i Revilla Elena (2006): „Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment“, *The Learning Organization*, 13/2, 166-185 i Low Jonathan i Siesfeld Tony (1998): „Measures that matter: Non-financial performance“, *Strategy & Leadership*, 26/2, 24-38.

³⁰ Phillips A. Paul (1999): „Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, 359-365 i Fisher (1995): „Use of nonfinancial performance measures, in Young, S.M. (Ed.)“, *Management Accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 329-35

³¹ Edvardsson Bo i Olsson Jan (1996): "Key Concepts for New Service Development", *Service Industries Journal*. 16/2, 140-164.

³² Eccles Gavin i Durand Philip (1997): "Improving service quality: lessons and practice from the hotel sector" *Managing Service Quality: An International Journal*, 7/5, 224-226.

³³ Parasuraman A, Zeithaml Valarie i Berry Leonard (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49/Fall, 41-50. i

informacija, cena može biti indikator kvaliteta usluga. Kvalitet hotelske usluge određuje hotelsku ponudu i zasniva se na odgovarajućim hotelskim standardima čije uvažavanje utiče na zadovoljstvo gosta. Studija sprovedena u Kini³⁴ bavila se analiziranjem percepcije kvaliteta hotelskih usluga iz perspektive menadžera i turista gde su došli do zaključka da je percepcija kvaliteta hotelskih usluga niža u odnosu na njihova očekivanja i da su menadžeri precenili kvalitet svojih hotelskih usluga. Studija bazirana na ispitivanju uticaja funcionisanja sistema kvaliteta na performanse hotela u Španiji³⁵ identifikuje nizak uticaj ovog sistema na finansijske performanse posmatranih hotela. Budžetska ograničenja, nepovoljan stav zaposlenih, nedostatak nadzora i vrlo visoka očekivanja gosta predstavljaju glavne faktore koji ometaju kreiranje superiorne, kvalitetne usluge u luksuznim hotelima.³⁶

Motivisanost zaposlenih dovodi do satisfakcije gosta³⁷ ali i do rasta preduzeća³⁸. Motivisanost zaposlenih predstavlja *stepen u kom svaki zaposleni voli svoj posao*.³⁹ Na motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih najviše utiču odnosi sa kolegama i fizički uslovi, dok visina zarade, odnosno njena nepravedna isplata, može se negativno odraziti na motivisanost zaposlenih.⁴⁰ Zheng Gu i Ricardo Chi Sen Siu⁴¹ ističu obuku zaposlenih, visinu zarade i podršku kolega i pretpostavljenih kao glavne pokretače zadovoljstva poslom kod zaposlenih. U svojoj studiji dokazuju postojanje veze između satisfakcije zaposlenih i njihovih performansi.

Eccles Gavin i Durand Philip, 225.

³⁴ Nelson Tsang i Hailin Qu (2000): „Service quality in China’s hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/5, 316–326.

³⁵ Claver Enrique, Tari Juan Jose i Pereira Jorge (2006): „Does quality impact on hotel performance?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/4, 350 - 358

³⁶ Presbury Rayka, Fitzgerald Anneke i Chapman Ross (2005): „Impediments to improvements in service quality in luxury hotels“, *Managing Service Quality: An International Journal*, 1 5/4, 357 373.

³⁷ Jeon Hoseong i Choi Beomjoon (2012): „The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction“, *Journal of Services Marketing*, 26/5, 332–341.

³⁸ Antoncic A. Jasna i Antoncic Bostjan (2011): „Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model“, *Industrial Management & Data Systems*, 111/4, 589–607.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Pelit Elbeyi, Öztürk Yüksel i Arslantürk Yalçın (2011): „The effects of employee empowerment on employee job satisfaction“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23/6, 784–802.

⁴¹ Gu Zheng i Chi Sen Siu Ricardo (2009): „Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/5, 561–578.

2. Metodologija istraživanja

Rad se bazira na empirijskom istraživanju međuzavisnosti poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i pokazatelja uspešnosti poslovanja hotela u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno na prostom, slučajnom uzorku od 32 elementarne jedinice. U strukturi uzorka dominiraju hoteli pravne forme društva sa ograničenom odgovornošću (78%) (ostalo čine akcionarska društva (19%) i preduzetnici (3%)). Posmatrano sa aspekta broja zaposlenih, najveći deo uzorka čine hoteli koji imaju do 9 zaposlenih i od 50 do 249 zaposlenih, pri čemu zajedno čine 69% uzorka. Treća karakteristika uzorka odnosi se na vlasničku strukturu, prema kojoj u uzorku dominiraju privatni hoteli (78%). Posmatrano s aspekta veličine pravnog lica, u uzorku su najčešće zastupljeni mali i mikro hoteli, 38% odnosno 34% uzorka. Klasifikacija na mikro, male, srednje i velike hotele vrši se na osnovu veličine prihoda, veličine aktive i broja zaposlenih. Tip veličine hotela iz uzorka preuzet je sa sajta Agencije za privredne registre (www.apr.gov.rs).

2.1. Merenje promenljivih

Zavisno promenljive u radu su pokazatelji uspešnosti poslovanja hotelskih preduzeća. Čine ih finansijske i nefinansijske performanse. Podaci potrebni za obračun ovih promenljivih preuzeti su iz finansijskih izveštaja posmatranih hotela sa sajta Agencije za privredne registre (www.apr.gov.rs) dok su podaci o nefinansijskim performansama dobijeni putem upitnika. Posmatrane su:

- **finansijske performanse:**
 - stopa prinosa na ukupnu imovinu (ROA)
 - stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE)
 - produktivnost zaposlenih

- **nefinansijske performanse:**
 - kvalitet hotelske usluge
 - motivisanost zaposlenih

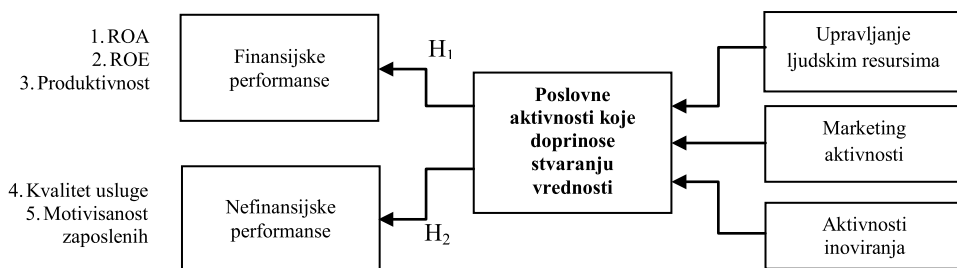
Nezavisne promenljive u radu su poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti: upravljanje ljudskim resursima, marketing aktivnosti usmerene na efikasno iskorišćenje kapaciteta i aktivnosti inoviranja. Podaci o istim prikupljeni su na osnovu metode anketiranja, dok su kao tehnike prikupljanja podataka korišćene: telefon, lični kontakt i e-mail. Upitnik se sastoji iz pet grupa pitanja sa ukupno 17 konstatacija. Promenljive su merene na osnovu petostepene Likertove skale (1 - „uopšte se ne slažem“ do 5 - „u potpunosti se slažem“). Anketirani su menadžeri hotela u periodu od novembra 2014. do novembra 2015. godine.

Na osnovu definisanih promenljivih, postavljene su sledeće istraživačke hipoteze:

- H₁:** Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na finansijske performanse hotelskih preduzeća
- H_{1a}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na stopu prinosa na ukupnu imovinu hotelskih preduzeća
- H_{1b}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na stopu prinosa na sopstveni kapital hotelskih preduzeća
- H_{1c}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na produktivnost zaposlenih
- H₂:** Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na nefinansijske performanse
- H_{2a}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na kvalitet hotelske usluge
- H_{2b}: Postoji statistički značajan uticaj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na motivisanost zaposlenih

Na slici 1 prikazana je veza između posmatranih promenljivih uz označavanje postavljenih istraživačkih hipoteza.

Slika 1: Prikaz posmatranih promenljivih uz oznaku hipoteza



Analiza statističkih podataka obavljena je pomoću sledećih statističkih metoda: metoda statističke deskripcije, korelaciona analiza i višestruka regresiona analiza koja ispituje uticaj više nezavisnih na jednu zavisnu promenljivu. Statistička obrada podataka vršena je uz računarsku podršku statističkog paketa IBM SPSS Statistics, Version 23 (engl. *Statistical Package for Social Sciences*). Za određivanje statističke značajnosti korišćen je nivo poverenja $\alpha=0,05$.

3. Rezultati i diskusija

3.1. Rangiranje hotela na osnovu vrednosti finansijskih i nefinansijskih performansi

Budući da finansijski pokazatelji pokazuju rezultate prošle strategije, uspeh poslovanja hotela mora se pratiti i uz pomoć nefinansijskih pokazatelja. U tabeli 1 dat je pregled posmatranih hotela koji su rangirani na osnovu kriterijuma vrednost poslovnih performansi (finansijskih i nefinansijskih). Rangiranje prema finansijskim pokazateljima izvršeno je na osnovu vrednosti *stope prinosa na sopstveni kapital* čiji su rezultati prikazani u levom delu tabele. Rangiranje prema nefinansijskim merilima obavljeno je na osnovu pokazatelja *kvalitet hotelske usluge*, što je predstavljeno u desnom delu tabele.

Tabela 1: Rangiranje posmatranih hotela na osnovu vrednosti finansijskih i nefinansijskih merila

Rang	Finansijska merila	Rang	Nefinansijska merila
1	466.78	7	5
2	91.68	9	5
3	17.7	17	5
4	8.58	21	5
5	6.99	12	4.87
6	1.62	30	4.7
7	0.58	8	4.62
8	0.28	14	4.50
9	0.22	15	4.50
10	0.19	25	4.50
11	0.12	11	4.37
12	0.12	22	4.37
13	0.11	26	4.37
14	0.08	28	4.37
15	0.05	29	4.37
16	0.02	20	4.25
17	0.02	27	4.12
18	0.01	13	3.87
19	0.01	18	3.87
20	0	24	3.87
21	0	2	3.75
22	-0.05	3	3.75
23	-0.07	4	3.75
24	-0.07	16	3.75
25	-0.08	23	3.75
26	-0.16	1	3.50
27	-0.55	19	3.37
28	-0.55	5	3.25
29	-0.55	10	3.25
30	-1.35	31	3
31	-179.42	6	2.50
32	-509.23	32	2.50

Na osnovu prikazanih vrednosti u tabeli 1, od 10 hotela sa najvišim vrednostima *stope prinosa na sopstveni kapital*, tri hotela pripadaju grupi 10 najuspešnijih hotela merenih na osnovu promenljive *kvalitet hotelske usluge*. Šest hotela iz grupe najuspešnih, prema vrednosti ROE, najlošije su rangirana prema kriterijumu kvalitet hotelske usluge. Hotel sa najnižom ROE ima i najlošiji kvalitet hotelskih usluga. Na osnovu prikazanih podataka, može se primetiti da poslednjih deset hotela, u levom delu tabele, imaju negativnu vrednost ROE. Aritmetička sredina promenljive *kvalitet hotelske usluge* iznosi 4,05, što znači, da poslednjih 15 hotela (u desnom delu tabele) pružaju lošije hotelske usluge u odnosu na prosek posmatranog uzorka. Budući da postoje nepodudarnosti u pogledu rangiranja uspešnosti hotela, posmatrano sa aspekta finansijskih i nefinansijskih performansi, upravljanje hotelskim poslovanjem zahteva praćenje i jednih i drugih pokazatelja.

3.2. Korelaciona analiza

Za ispitivanje povezanosti između zavisnih i nezavisnih promenljivih koristi se metod korelacije koji ispituje uzajamne veze između poslovnih pokazatelja i poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti. Pre sprovođenja korelacione analize, ispitivana je normalnost raspodele promenljivih. Za ove svrhe koristi se Shapiro-Wilk test koji se primenjuje za uzorke manje od 50 jedinica čije vrednosti pokazuju da analizirane promenljive nemaju normalnu raspodelu.

Cilj primene korelacione analize jeste utvrđivanje jačine i smera veze između parova promenljivih. Apsolutna vrednost koeficijenta korelacije ukazuje na jačinu veze. Vrednosti koeficijenta od -0,29 do -0,1 i od 0,1 do 0,29 ukazuju na malu korelaciju; vrednosti od -0,49 od -0,3 i od 0,3 do 0,49 ukazuju na srednju dok korelacija od -1 do -0,5 i od 0,5 do 1 predstavlja jaku korelaciju između promenljivih.⁴² Vrednosti se razlikuju i prema smeru. Pozitivna korelacija ukazuje da obe promenljive zajedno i rastu i opadaju, a negativna ukazuje da jedna promenljiva raste kada druga opada i obrnuto.⁴³

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 2, zaključuje se da je između posmatranih promenljivih prisutna mala, srednja i jaka veza. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta za posmatrane poslovne aktivnosti ukazuju na prisustvo srednje, pozitivne i statistički značajne veze između promenljivih *upravljanje ljudskim resursima* i *aktivnosti inoviranja* ($r = 0,490$; $p = 0,004$). Korelacija između finansijskih performansi je prilično jaka, pozitivna i statistički značajna pa je najjača veza identifikovana između promenljivih *prinos na sopstveni kapital* i *prinos na ukupnu imovinu* ($r = 0,882$, $p = 0,000$). Veza između posmatranih nefinansijskih pokazatelja - *kvalitet hotelske usluge* i *motivisanost zaposlenih* je pozitivna, srednja i statistički značajna ($r = 0,423$; $p = 0,016$). Posmatrajući vezu između zavisnih

⁴² Pallant Julie (2011): *SPSS priručnik za preživljavanje*, Mikro knjiga, Beograd.

⁴³ *Ibid.*

i nezavisnih promenljivih, zaključuje se da je prisutna jača veza između poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i nefinansijskih pokazatelja u odnosu na vezu između ovih poslovnih aktivnosti i finansijskih pokazatelja. Jaka, pozitivna i statistički značajna veza identifikovana je između promenljivih *upravljanje ljudskim resursima* i *motivisanost zaposlenih* ($r=0,728$; $p = 0,000$); *aktivnosti inoviranja* i *kvalitet hotelske usluge* ($r=0,610$; $p = 0,000$) i *aktivnosti inoviranja* i *produktivnost zaposlenih* ($r=0,585$; $p = 0,000$).

Tabela 2: Korelaciona matrica (Pojedinačne promenljive)

Latentne promenljive	Upravljanje ljudskim resursima	Marketing aktivnosti	Aktivnosti inoviranja	ROA	ROE	Produktivnost zaposlenih	Kvalitet hotelske usluge	Motivisanost zaposlenih
Upravljanje ljudskim resursima	1	0,418**	0,490**	0,266	0,206	0,217	0,367**	0,728**
Marketing aktivnosti	0,418*	1	0,369**	0,016	-0,065	0,135	0,260	0,201
Aktivnosti inoviranja	0,490**	0,369	1	0,127	0,041	0,585**	0,610**	0,491**
ROA	0,266	0,016	0,127	1	0,882**	0,620**	0,233	0,386*
ROE	0,206	-0,065	0,041	0,882**	1	0,569**	0,317	0,349
Produktivnost zaposlenih	0,217	0,135	0,585**	0,620*	0,569**	1	0,490**	0,427*
Kvalitet hotelske usluge	0,367*	0,260	0,610**	0,233	0,317	0,490**	1	0,423*
Motivisanost zaposlenih	0,728**	0,201	0,491**	0,386*	0,349	0,427*	0,423*	1

Napomena: * Korelacija je značajna na nivou 0,05.

** Korelacija je značajna na nivou 0,01.

3.3. Regresiona analiza

U cilju ispitivanja uticaja poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti na poslovne performanse posmatranih hotela koristi se standardni višestruki regresioni model. Model ispituje koliki deo varijanse zavisne promenljive mogu da objasne nezavisne promenljive.

Na osnovu obrađenih podataka posmatranih hotela u Srbiji, postavljene istraživačke hipoteze su samo delimično dokazane. Potvrđen je uticaj posmatranih poslovnih aktivnosti na *produktivnost zaposlenih* ($p = 0,014$) odnosno hipoteza H_{1c}

je dokazana. Koeficijent determinacije R^2 iznosi 0,312 što znači da 31% varijabiliteta produktivnosti zaposlenih objašnjeno regresionim modelom dok je ostatak varijabiliteta pod uticajem drugih faktora. Vrednost beta koeficijenta (β) najveći je u slučaju *aktivnosti inoviranja* ($\beta = 0,638$; $p = 0,005$) te ova promenljiva najviše doprinosi objašnjavanju produktivnosti zaposlenih. Dokazan je uticaj posmatranih poslovnih aktivnosti na nefinansijske performanse - *kvalitet hotelske usluge* i *motivisanost zaposlenih* što znači da su hipoteze H_{2a} i H_{2b} usvojene. Analizom uticaja poslovnih aktivnosti na kvalitet hotelske usluge, koeficijent determinacije iznosi 0,438 pa model objašnjava 44% varijabiliteta kvaliteta hotelske usluge. Regresioni model objašnjava 60% varijabiliteta motivacije zaposlenih dok je ostatak pod uticajem drugih faktora. Najveći uticaj na kvalitet hotelskih usluga imaju *aktivnosti inoviranja* ($\beta = 0,438$; $p = 0,001$) dok na promenljivu motivisanost zaposlenih najviše utiče *upravljanje ljudskim resursima* ($\beta = 0,733$; $p = 0,000$). Kontinuirano inoviranje hotelskih usluga utiče na rast njihovog kvaliteta dok efektivna upotreba ljudskih resursa utiče na zadovoljstvo i motivisanost zaposlenih. Mogućnosti inoviranja osnovnih i dodatnih hotelskih aktivnosti najviše doprinosi rastu produktivnosti zaposlenih.

Tabela 3: Standardna višestruka regresiona analiza – prikaz rezultata

Varijable		Višestruka linearna regresija			Hipoteza	Dokazana
Nezavisne	Zavisne	R^2	F	Sig.		
Poslovne aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti	ROA	0,144	1,568	2,219	H_{1a}	NE
	ROE	0,172	1,936	0,147	H_{1b}	NE
	Produktivnost zaposlenih	0,312	4,235	0,014	H_{1c}	DA
	Kvalitet usluge	0,438	7,271	0,001	H_{2a}	DA
	Motivisanost zaposlenih	0,599	13,965	0,000	H_{2b}	DA

Zaključak

Tema ovog rada ukazuje na neophodnost analiziranja hotelskih aktivnosti kroz poslovne pokazatelje. Ukoliko žele zadovoljavajuće rezultate, hoteli moraju konstantno raditi na unapređivanju kvaliteta hotelskih usluga, motivaciji i nagrađivanju zaposlenih, marketing aktivnostima koje utiču na iskorišćenost hotelskih kapaciteta, inoviranju. Analiza poslovanja bazira se na odgovarajućim poslovnim pokazateljima – finansijskim i nefinansijskim. Finansijski pokazatelji ukazuju na uspešnost već sprovedenih strategija. Kompletiranje informacija, neophodnih za kvalitetno odlučivanje i upravljanje, zahteva praćenje i nefinansijskih pokazatelja. Neophodnost analize i jednih i drugih pokazatelja potvrđuju i rezultati ovog istraživanja budući da postoje nepodudarnosti u pogledu rangiranja uspešnosti hotela, posmatrano sa aspekta finansijskih i nefinansijskih performansi.

Na osnovu obrađenih podataka, potvrđeno je postojanje jake, srednje i slabe veze između poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i poslovnih performansi. Najjača veza identifikovana je između promenljivih *upravljanje ljudskim resursima* i *motivisanost zaposlenih* ($r = 0,728$, $p=0,000$). Primenom regresione analize potvrđen je uticaj posmatranih poslovnih aktivnosti na produktivnosti zaposlenih, kvalitet hotelske usluge i motivisanost zaposlenih. Nije dokazan uticaj ovih aktivnosti na pokazatelje profitabilnosti poslovanja hotela – ROA i ROE.

Ograničenja istraživanja odnose se, pre svega na veličinu uzorka. Verodostojnost i pouzdanost dobijenih rezultata veća je kada je uzorak veći. Drugo ograničenje odnosi se na nedostupne finansijske podatke za pojedine hotele na sajtu Agencije za privredne registre. Ovo ograničenje se posebno odnosi na preduzetnike i hotele u društvenom vlasništvu za koje nisu dostupni finansijski izveštaji pa se time smanjuje broj menadžera hotela koji mogu potencijalno biti anketirani.

Buduća istraživanja bi mogla da se fokusiraju na ispitivanje posmatranih promenljivih na nešto širi spektar pokazatelja poslovanja. Korisno bi bilo proširiti analizu na veći broj poslovnih aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti. Moguće je sprovesti istraživanje u kome će se napraviti komparativna analiza uticaja pomenutih aktivnosti na poslovne performanse lokalnih hotela u odnosu na uticaj ovih promenljivih na poslovne pokazatelje svetskih hotelskih lanaca.

Literatura

- Antoncic A. Jasna i Antoncic Bostjan (2011): „Employee satisfaction, intra-preneurship and firm growth: a model“, *Industrial Management & Data Systems*, 111/4, 589–607.
- Baker Michael i Riley Michael (1994): “New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/4, 297-311.
- Beech John i Chadwick Simon (2006): *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, UK.
- Bisbe Josep i Malagueno Ricardo (2012): „Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?“, *Management Accounting Research*, 23/4, 296-311.
- Bontis Nick, Janošević Stevo i Dženopoljac Vladimir (2015): „Intellectual capital in Serbia’s hotel industry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27/6, 1365-1384.
- Brađić Milan, Kosar Ljiljana i Kalenjuc Bojana (2013): „Business Guests Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study of Nort American Hotel Chains“, *Turizam*, 17/2, 60-70.
- Brady K. Michael, Bourdeau L. Brian i Heskel Julia (2005): “The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services”, *Journal of Services Marketing*, 19/6, 401–410.
- Claver Enrique, Tari Juan Jose i Pereira Jorge (2006): „Does quality impact on hotel performance?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18/4, 350 - 358
- Domanović Violeta (2009): „Tradicionalni pristup merenju efikasnosti preduzeća u uslovima savremenog poslovnog okruženja“, *Revizor*, 47/12, 67-80.
- Đuričin Dragan, Janošević Stevo i Kaličanin Đorđe (2011): *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Eccles Gavin i Durand Philip (1997): “Improving service quality: lessons and practice from the hotel sector” *Managing Service Quality: An International Journal*, 7/5, 224–226.
- Edvardsson Bo i Olsson Jan (1996): “Key Concepts for New Service Development”, *Service Industries Journal*. 16/2, 140-164.
- Elfing Tom (1989): „The Main Features and Underlying Causes of the Shift to Services“, *Service Industries Journal*, 9/3, 337-356.
- Engstrom Truls, Westnes Petter i Westnes Siren Furdal (2003): “Evaluating intellectual capital in the hotel industry”, *Journal of Intellectual Capital*, 4/3, 287–303.
- Enz A. Cathy (2010): *Hospitality Strategic Management : Concepts and Cases* (drugo izdanje), John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

- Field Andy (2000): *Discovering statistics using SPSS for Windows*, Sage Publication: Thousand Oaks, USA.
- Fisher (1995): „Use of nonfinancial performance measures, in Young, S.M. (Ed.)“, *Management Accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 329-35
- Gu Zheng i Chi Sen Siu Ricardo (2009): „Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/5, 561–578.
- Horngren T. Charles, Foster George i Datar M. Srikant (1994): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Jeon Hoseong i Choi Beomjoon (2012): „The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction“, *Journal of Services Marketing*, 26/5, 332–341.
- Johnston Robert i Jones Peter (2004): “Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity”, *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 53/3, 201-13.
- Karadag Ersem i Dumanoglu Sezayi (2009): “The productivity and competency of information technology in upscale hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21/4, 479–490.
- Kilic Hasan i Okumus Fevzi (2005): “Factors influencing productivity in small island hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/4, 315–331.
- Lee-Ross Darren i Ingold Tony (1994): “Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic?”, *International Journal of Hospitality Management*, 13/3, 201-7.
- Low Jonathan i Siesfeld Tony (1998): „Measures that matter: Non-financial performance“, *Strategy & Leadership*, 26/2, 24–38.
- Luo Hao, Yang Yang i Law Rob (2014): „How to achieve a high efficiency level of the hotel industry?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26/8, 1140–1161.
- Mannan (2008): *Encyclopaedia of Hospitality Management Volume VI*, Himalaya Publishing House.
- Milovanović Vesna (2014): „Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry“, *Industrija*, 42/3, 115-127.
- Moeller Sabine (2010): “Characteristics of services – a new approach uncovers their value”, *Journal of Services Marketing*, 24/5, 359–368.
- Moutinho Luiz (2005): *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb

- Nelson Tsang i Hailin Qu (2000): „Service quality in China’s hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/5, 316–326.
- Pallant Julie (2011): *SPSS priručnik za preživljavanje*, Mikro knjiga, Beograd.
- Parasuraman A, Zeithaml Valerie i Berry Leonard (1985): “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49/Fall, 41-50. i Eccles Gavin i Durand Philip, 225.
- Pelit Elbeyi, Öztürk Yüksel i Arslantürk Yalçın (2011): „The effects of employee empowerment on employee job satisfaction“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23/6, 784–802.
- Petković Goran, Zečević Bojan i Pindžo Renata (2011): „Turizam kao deo nacionalne ekonomije“, *Ekonomika preduzeća*, 59/1-2, 89-97.
- Phillips A. Paul (1999): „Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, 359–365 i
- Presbury Rayka, Fitzgerald Anneke i Chapman Ross (2005): „Impediments to improvements in service quality in luxury hotels“, *Managing Service Quality: An International Journal*, 15/4, 357–373.
- Prieto Isabel Ma i Revilla Elena (2006): „Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment“, *The Learning Organization*, 13/2, 166–185 i
- Rodie Amy Risch i Martin Charles (2001): “Competing in the service sector - The entrepreneurial challenge”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7/1, 5–21.
- Sharma Amit i Upneja Arun (2005): “Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17/6, 504–515.
- Sheela Agarwal (2002): *Economic of Hotel Management*, New Age International, New Delhi.
- Tania Kapiki Saultana, Mon Lei i Fu Jing (2014): „Assessment of the Lodging Industry Profitability Performance: Invest in Independent or Chain Ownership?“, *Turizam*, 18/2, 84-94.
- Teeratansirikool Luliya, Siengthai Sununta, Badir Yuosre i Charoenngam Chotchai (2013): “Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62/2, 168–184.
- Witt Christine i Will Stephen (1989): „Why productivity in the hotel sector is low“, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1/2, 28-34.

JASMINA OGNJANOVIĆ, TEACHING ASSISTANT

*University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism,
Vrnjačka Banja*

BUSINESS SUCCESS IN SERBIAN HOTELS VIEWED THROUGH INFLUENCE OF BUSINESS ACTIVITIES WHICH CONTRIBUTE TO THE CREATION OF VALUE

Analysis of business activities and defining future business plans are based on an analysis of appropriate business performance – financial and non-financial. Value of business performance reflects success of the company. The way of organizing business activities of the company, cooperation among employees, level of capacity utilization, innovation affect on the business performance. This paper analyzes the business activities which contribute to the creation of value (human resource management, marketing activities aimed at the efficient utilization of hotel capacities and activities of innovation) and business performance - financial (return on assets, return on equity, employee productivity) and non-financial (quality of hotel service, motivation of employees). The main objective of the research is to examine the interrelationship between business activities that contribute to creating value and business performance of the hotel. Results of the regression analyzes leads to the conclusion that the analyzed business activities affect on employee productivity and affect on non-financial performance - the quality of hotel services and motivation of employees.

Keywords: *hotel, services, business performance, business activities*