



ANALIZA PODRUČJA POSLOVNOG ODLUČIVANJA HOTELSKIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI

Slobodan Čerović, Nikica Radović*

Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija

Apstrakt:

Proces donošenja poslovnih odluka u hotelskom poslovanju uslovjen je specifičnostima poslovanja koje karakterišu ovu delatnost. U ovom radu akcenat je stavljen na ispitivanje zastupljenosti različitih poslovnih odluka u procesima hotelskog poslovanja. Istraživanje je obuhvatilo 38 menadžera hotela sa tri, četiri ili pet zvezdica. Osnovni cilj istraživanja u ovom radu odnosi se na analizu i utvrđivanje načina poslovnog odlučivanja u hotelskim preduzećima u Republici Srbiji.

Ključne reči:

hotelsko poslovanje,
poslovno odlučivanje.

1. UVOD

U svakodnevnom poslovanju menadžera sveprisutno je donošenje odluka, kao rezultat mnogobrojnih situacija u kojima se mogu naći. „Donošenje odluka je najvažnija menadžerska aktivnost“ (Petković, Janićević, & Bogićević, 2003) i zastupljena je u svim menadžment strukturama preduzeća. U skladu sa tim, definišemo operativne i strategijske odluke. Operativne odluke se odnose se na dnevne i rutinske poslovne odluke kojima se uspešno rešavaju tekuće poslovne aktivnosti, a donose se na nižim nivoima u organizacionoj strukturi preduzeća. Strategijske odluke se odnose najčešće na: definisanje ciljeva poslovanja preduzeća, investicione odluke, proces budžetiranja, politiku cena i slične koji utiču na rezultate budućeg poslovanja preduzeća, a donose se u vrhu organizacije.

Hoteljerstvo predstavlja složen i specifičan sistem poslovanja u okviru kog su zastupljene i operativne i strategijske odluke, pa je veoma važno pravilno poslovno odlučivanje (Radović & Radojević, 2015). Poslovanje hotelskih preduzeća karakterišu određene specifičnosti (Barjaktarović, 2013):

- ◆ Uslužna delatnost koja je uslovljena zadovoljstvom korisnika uz nezaobilaznu platežnu sposobnost;
- ◆ Sezonalnost kao vremenska dimenzija poslovanja izražena kod velikog broja smeštajnih kapaciteta;
- ◆ Nedeljivost usluge zato što se proces proizvodnje i konzumiranja hotelskih usluga odvijaju istovремeno;
- ◆ Ograničenost ponude u zavisnosti od veličine (broja) smeštajnih kapaciteta koje preduzeće ima na raspolaganju;
- ◆ Visok stepen interpersonalnih odnosa zaposlenih i gostiju hotela;
- ◆ Visoki fiksni troškovi itd.

Uslovjenost navedenim specifičnostima hotelskog poslovanja ukazuje na važnost poslovnog odlučivanja u više poslovnih područja i na različitim menadžment nivoima. S tim u vezi, možemo definisati više vrsta specifičnih odluka koje se vezuju za delatnost hotelskog poslovanja: odluke o kapacitetima, odluke o određivanju asortirana usluga, odluke o politici cena, odluke o upravljanju troškovima, odluke o budžetiranju, odluke o finansiranju tekućih aktivnosti, investicione odluke i slično.

2. ANALIZA PODRUČJA POSLOVNOG ODLUČIVANJA HOTELSKIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI

U cilju upoznavanja i analize područja poslovnog odlučivanja u poslovanju hotelskih preduzeća u Srbiji, krajem 2014. godine realizovali smo istraživanje na uzorku od pedeset hotelskih preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Kao instrument istraživanja primenjen je anoniman anketni upitnik koji je poslat u elektronskoj formi, a na anketu je odgovorilo 38 ispitanika, što čini 76% uzorka.

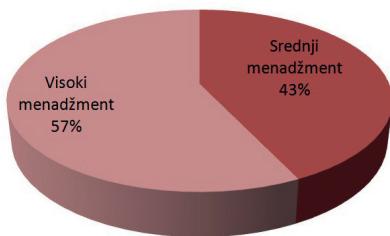
Zadatak istraživanja je bio da se sagledaju specifičnosti poslovnog odlučivanja u hoteljerstvu, sa aspekta poslovnog odlučivanja prema nivoima organizacione strukture i vrstama poslovnih odluka. Na osnovu sagledanih rezultata ankete, uočeno je da su u istraživanju obuhvaćeni hoteli, prema kategoriji, sa tri zvezdice 34%, četiri zvezdice 53% i pet zvezdica 13%.

Poslovanje hotelskog preduzeća je složen sistem koji u svom sastavu ima zastupljeno više nivoa menadžmenta (niži, srednji, visoki) raspoređenih u više sektora poslovanja u zavisnosti od veličine hotelskog preduzeća i organizacione strukture koja je određena (sektor soba, sektor hrane i pića, sektor održavanja, sektor finansija, sektor marketinga i sl.). Imajući u vidu da se donošenje poslovnih odluka odvija na



svim nivoima menadžmenta, u svim sektorima poslovanja, pri analizi rezultata sprovedene ankete može se zaključiti da su učesnici bili ispitanci iz strukture srednjeg menadžmenta (43%) i visokog menadžmenta (57%) (grafikon 1).

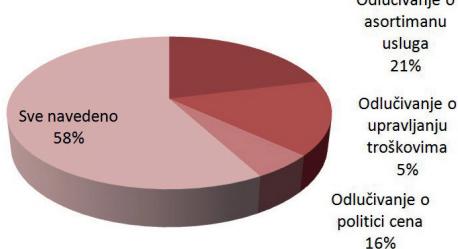
Pozicija u menadžmentu preduzeća



Grafikon 1. Pozicije u menadžment strukturi učesnika ankete

Na donošenje poslovnih odluka utiču priroda, obim i intenzitet poslovnih aktivnosti, pa u zavisnosti od pozicije na kojoj se, prema organizacionoj strukturi u hotelskom preduzeću, nalazi učesnik ankete različita je zastupljenost vrsta odluka u čijem donošenju i realizaciji zaposleni učestvuju. Na osnovu grafikona 2. možemo zaključiti da 58% učesnika ankete učestvuje u donošenju svih poslovnih odluka anketiranih hotelskih preduzeća. U procesu donošenja odluka o assortimanu usluga učestvuje 21% anketiranih menadžera, o politici cena odlučuje 16% učesnika, dok svega 5% učesnika učestvuje u odlukama koje se odnose na upravljanje troškovima.

U donošenje kojih poslovnih odluka ste uključeni?

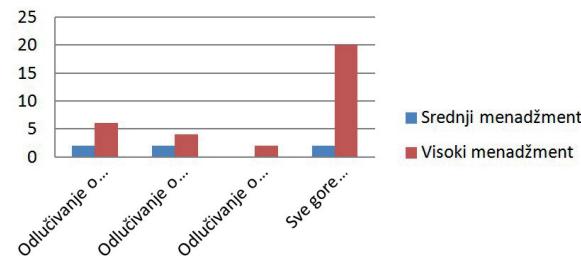


Grafikon 2. Udeo menadžera u donošenju poslovnih odluka

Komparacijom nivoa menadžment struktura na koji se učesnici ankete nalaze i vrsta poslovnih odluka koje donose potvrđeno je pravilo da visoki (top) menadžment učestvuje u kreiranju ključnih – strategijskih odluka u poslovanju preduzeća. Na osnovu analize dobijenih rezultata ankete moguće je uočiti učešće visokog menadžmenta, kao i zastupljenost u donošenju odluka u odnosu na srednji menadžment (grafikon 3). Naime, na osnovu rezultata ankete na pitanje o nivoima menadžment strukture i vrstama odluka koje donose, prezentovanih grafikonom 3, jasno je da u hotelskim preduzećima čiji su zaposleni učesnici ankete visoki menadžment učestvuje u najvećem broju slučajeva u svim ključnim odlukama: odlukama o kapacitetima, o određivanju assortimana usluga, o politici cena, o upravljanju troškovima, odlukama prilikom kreiranja i sprovođenja budžeta i slično. Srednji menadžment na osnovu iskustava

iz svakodnevnog poslovanja učestvuje u odlučivanju o assortimanu usluga, a u manjoj meri i kod politike cena.

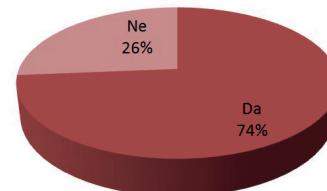
Vrste poslovnih odluka u odnosu na poziciju u menadžment strukturi



Grafikon 3. Analiza menadžment pozicija i poslovnih odluka u koje su uključeni

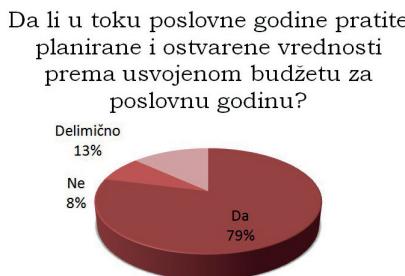
Jedna od specifičnosti koja karakteriše hotelsko poslovanje je da nema mogućnosti skladištenja usluga, a koje su osnovni proizvod u ovoj delatnosti, stoga je veoma važno pravilno raspoređivanje i poslovno planiranje prilikom kreiranja budžeta koji predstavlja finansijski plan za određeni vremenski period poslovanja hotelskog preduzeća (Hales, 2005). U procesu kreiranja budžeta u poslovanju hotelskih preduzeća u kojima su zaposleni učesnici ankete 74% je uključeno u proces, dok 26% nije uključeno (grafikon 4).

Da li učestvujete u kreiranju budžeta?



Grafikon 4. Stepen učešća u kreiranju budžeta u poslovanju anketiranih učesnika

Primenom određenog budžeta menadžment hotelskog preduzeća je u mogućnosti da kontroliše, poredi planirane i ostvarene vrednosti u poslovanju svog preduzeća i na taj način ima uvid u rezultate svog poslovanja, kako bi mogao permanentno da vrši korekcije u cilju sprečavanja loših poslovnih rezultata, kao i da organizuje dalje poslovne aktivnosti (Guilding, 2002). Istovremeno, imajući u vidu da u hoteljerstvu svaka prazna soba predstavlja trošak u poslovanju veoma je važno praćenje i analiza u okviru kog se permanentnim monitoringom zauzetosti smeštajnih kapaciteta prati realizacija usvojenog budžeta i prilagođava tržištu, sa ciljem maksimalnog iskorišćenja kapaciteta uz ostvarivanje optimalnih prihoda (Radović & Radojević, 2015). Na osnovu analiziranih rezultata sprovedene ankete na pitanje *Da li u toku poslovne godine pratite planirane i ostvarene vrednosti prema usvojenom budžetu za poslovnu godinu?* 79% ispitnika primenjuje ovu značajnu tehniku u poslovanju, 13% delimično prati, dok 8% učesnika ankete ne prati vrednosti prema usvojenom budžetu (grafikon 5).

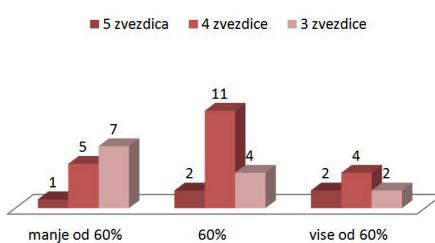


Grafikon 5. Stepen primene usvojenog budžeta u poslovanju anketiranih učesnika

Primarna delatnost hotelskih objekata su usluge smeštaja i ishrane, pa je u skladu sa tim važna maksimalna iskorišćenost kapaciteta kojim raspolažu kako bi cilj poslovanja, maksimizacija profita, bio što bliži ostvarenju. Veliki broj hotelskih preduzeća radi ispod praga rentabilnosti poslovanja koji se smatra prihvatljivim, „a to je sa popunjenošću od 50% do 60% kod hotela sa celogodišnjim poslovanjem, dok je kod hotela sa sezonskim poslovanjem poželjna veća popunjenošć kapaciteta, ali u skladu sa cenama.“ (Čačić, 2010) Procenat popunjenošću smeštajnih kapaciteta u korelaciji je sa prelomnom tačkom rentabilnosti koja predstavlja tačku u kojoj prodaja usluga smeštaja i/ili ishrane po određenoj ceni pokriva fiksne i varijabilne troškove poslovanja hotel-skog preduzeća.

Prema dobijenim rezultatima sprovedene ankete analizirani su objekti prema kategorizaciji i procentu iskorišćenosti kapaciteta i grafikonom 6. predstavljeni su rezultati koji ukazuju da su najbolji rezultati poslovanja kod hotela sa četiri zvezdice imajući u vidu da se 11 učesnika ankete zaposlenih u objektima sa četiri zvezdice izjasnilo da im je popunjenošć kapaciteta 60%, a da 4 anketirana objekta rade sa više od 60% iskorišćenosti kapaciteta. Problem je u poslovanju objekata sa tri zvezdice koji u najvećem broju ispitanih posluju ispod 60% ili na granici iskorišćenosti kapaciteta.

Procenat iskorišćenosti kapaciteta u Vašem hotelu je:

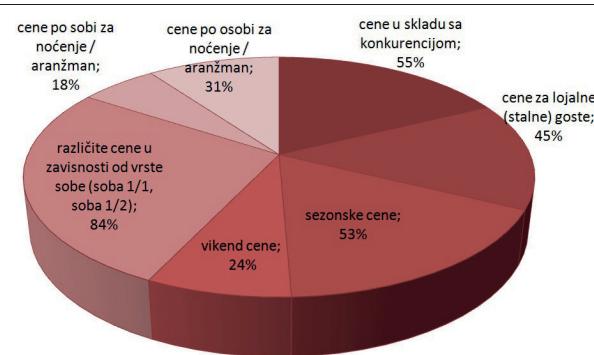


Grafikon 6. Procenat iskorišćenosti kapaciteta prema kategorizaciji objekta

Pitanje iskorišćenosti kapaciteta povezano je sa cenama usluga koje hotelska preduzeća definišu, s tim u vezi veoma je važna politika cena sa kojom se hoteli pozicioniraju na tržištu. Prema Milisavljeviću (2003) „planski pristup donošenju odluka o cenama omogućava uspostavljanje neophodnog mosta između dugoročnih ciljeva i realnosti privrednog poslovanja u kratkom roku.“ Analiza odluka koje se odnose na politiku cena u poslovanju anketiranih hotelskih preduzeća, na osnovu dobijenih i analiziranih rezultata ankete u grafikonu 7. uočljivo je da 84% učesnika ankete prilikom

formiranja i prezentovanja prodajnih cena formira različite cene u zavisnosti od vrste sobe tj. prave razliku da li je u pitanju jednokrevetna, dvokrevetna, trokrevetna soba, apartman, studio (1/1, 1/2, 1/3, app, st) i slično. Postoje i hotelska preduzeća koja u formiranju i prezentovanju prodajnih cena polaze od cene po osobi za noćenje/aranžman i to 31% učesnika, kao i 18% učesnika ankete koji cene formiraju i prezentuju po sobi za noćenje/aranžman, bez obzira koliki broj gostiju će u njoj boraviti.

Kada donose odluku o prodajnim cennama 55% učesnika ankete izjasnilo se da prati kretanje cena kod konkurenčije, što je čini se veoma važno kada su u pitanju destinacije na kojima je pozicioniran veći broj smeštajnih objekata (Zlatibor, Kopaonik), u cilju prihvatljivosti od strane gostiju.



Grafikon 7. Procentualno učešće hotelskih preduzeća prema politici u pristupu formiranju prodajnih cena

Diferencirane cene su cene istog proizvoda ili usluge koje su na različitim tržištima ili prema uslovima poslovanja različite, tj. isti proizvod ili usluga se na dva ili više tržišta prodaju po različitim cenama. U poslovanju hotelskih preduzeća diferencirane cene su zastupljene u širokom obimu, a učesnici ankete su se izjasnili da sezonske cene primenjuje 53% učesnika, 24% primenjuje vikend cene, dok se 45% učesnika izjasnilo da primenjuje CRM (Customer Relationship Management) tj. da vodi računa o stalnim (lojalnim) gostima i primenjuju drugačije cene za ovaku vrstu gostiju.

3. REZIME

U hotelskom poslovanju menadžeri se u svakodnevnim poslovnim aktivnostima susreću sa raznovrsnim problemima u donošenju poslovnih odluka. Imajući u vidu da je hotel „živi poslovni sistem“ i da su u poslovanju zastupljene određene specifičnosti, često se pojavljuju novi poslovni zahtevi i situacije koji se razlikuju od ustaljenih usluga u poslovanju. Menadžeri su tada u situaciji da moraju brzo i efikasno da reaguju u cilju donošenja odgovarajuće odluke kako ne bi bili ugroženi definisani poslovni procesi, a što može negativno da utiče na goste hotela ili poslovne partnere i na taj način da ugrozi poslovanje i imidž hotela.

Sprovedeno istraživanje odnosilo se na sagledavanje stavova poslovnog odlučivanja prema nivoima organizacione strukture i vrstama poslovnih odluka, a pokazalo je da visoki menadžment učestvuje u kreiranju ključnih poslovnih odluka kao što su odluke o određivanju asortimana usluga, o politici cena, odluke o upravljanju troškova i slično, dok drugi nivoi menadžmenta imaju ulogu realizacije i ispunjenja zadatih ciljeva poslovanja.



Važnu ulogu prilikom donošenja poslovnih odluka ima dobro osmišljen budžet, svojevrstan finansijski plan poslovanja za određeni vremenski period. Rezultati istraživanja su pokazali da 74% učesnika ankete tj. 28 menadžera učeštuju u kreiranju budžeta za poslovanje svog hotela, a 79% tj. 30 anketiranih menadžera se izjasnilo da prati planirane i ostvarene vrednosti prema usvojenom budžetu.

Pitanje iskorišćenosti kapaciteta je prema rezultatima ankete na prilično lošem nivou, a povezano je sa kategorizacijom objekata, assortimanom usluga i cenama za iste koje hotelska preduzeća definišu. Naime, veoma je važan pristup u donošenju odluka o politici cena imajući u vidu da upravo cene usluga hotelskog preduzeća na tržištu mogu uticati da se gosti odluče za određeni smeštaj. Polazeći od postojanja različitih ciljnih grupa, ponašanja konkurenциje na destinaciji, kretanja ponude i tražnje, uz nezaobilazan stepen kupovne moći, veliki broj hotelskih preduzeća odlučuje se za proces diferenciranja cena kako bi bili atraktivni na tržištu, ostvarili prihode i održali svoje poslovanje.

LITERATURA

- Barjaktarović, D. (2013). *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Guilding, C. (2002). *Financial Management for Hospitality Decision Makers*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Hales, J. (2005). *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Milisavljević M. (2003). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija.
- Petković, M., Janićijević, N., & Bogićević, B. (2003). *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Radović N., & Radojević T. (2015). *Primena tehnikе upravljanja prinosima u hotelijerstvu u Srbiji*. Zbornik radova/ Međunarodna naučna konferencija iz oblasti informacionih tehnologija i savremenog poslovanja (str. 516-518). Beograd: Univerzitet Singidunum. doi: 10.15308/Synthesis-2015-516-518

THE ANALYSIS OF CORPORATE DECISION-MAKING IN HOTEL COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract:

The decision-making process in the hotel industry is conditioned by the specifics of the business operations that characterize this industry. The paper places an emphasis on testing the use of various business decisions in the hotel industry. The research included 38 managers working in three, four and five star hotels. The principal aim of the research was to perform the analysis and determine the appropriate decision-making process in hotel companies in the Republic of Serbia.

Key words:

hotel business,
corporate decision-making.
