

## TRENDOVI U PRAĆENJU KLJUČNIH HOTELSKIH POKAZATELJA USPEHA U SRBIJI

### TRENDS IN TRACKING KEY PERFORMANCE INDICATORS IN HOTELS IN SERBIA

Ivana Lončar

Akademija strukovnih studija Beograd, odsek Visoka hotelijerska škola, Beograd, Srbija  
ivana.loncar@vhs.edu.rs

#### Abstract

Key performance indicators have been the essential tool for hoteliers in monitoring the results, operations, and the work force output for decades. For a long time they have been financially oriented, since they are easier to measure and track. Among others they include revenue per available room (RevPAR), average daily rate (ADR), market penetration index (MPI), net revenue (NR), average length of stay (ALOS), average room upgrade (ARU), revenue per upsold reservation (RPUR), late departure upgrades sold (LDUS), and exposure rate (ER). However, non-financial indicators have gained a lot in significance. This category encompasses many but this paper examines competitiveness, quality of service, guest satisfaction, organizational flexibility, and use of resources and technology. This research aimed to investigate in what degree Serbian hoteliers observe all of the above. A survey was conducted and results are presented.

*Key words:* financial/non financial KPIs, Serbian hoteliers, survey

#### Izvod

Ključni pokazatelji performansi (KPP) su esencijalne alatke za hotelijere u praćenju rezultata, poslovanja i radne snage već decenijama. Dugo vremena su bili orijentisani na finansijsko praćenje, stoga što se lakše meri i prati. Pored drugih, oni uključuju prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR), prosečnu dnevnu cenu (ADR), indeks penetracije tržišta (MPI), neto prihod (NR), prosečnu dužinu boravka (ALOS), prosečan apgrejd sobe (ARU), prihod po prodatoj rezervaciji (RPUR), prodati apgrejd sa kasnim odlaskom (LDUS) i stopu izloženosti (ER). Međutim, nefinansijski pokazatelji su dobili na značaju. Ova kategorija obuhvata mnoge, a u ovom radu se ispituju konkurentnost, kvalitet usluge, zadovoljstvo gostiju, organizaciona fleksibilnost i upotreba sredstava i tehnologije. Ovo istraživanje je imalo za cilj da sagleda u kom stepenu hotelijeri u Srbiji posmatraju sve navedeno. Izvedena je anketa i predstavljeni su rezultati.

*Ključne reči:* finansijski/nefinansijski KPP, hotelijeri Srbije, anketa

#### UVOD

Hoteli u ekonomijama u razvoju, u brzo rastućim ekonomijama, ali i razvijenim, moraju da stvaraju konkurentne strategije za uspešan rad i preživljavanje na zahtevnom tržištu. Pouzdani ključni pokazatelji performansi u

hotelijerstvu, poznati i pod skraćenicom KPP, već decenijama olakšavaju praćenje uspeha poslovanja hotela. Iako se uspeh ponekad definiše kao napredovanje ka ciljevima, uspeh može biti i samo ponovljeno postizanje nekog nivoa poslovnog cilja (Ekerson, 2016). Za industriju hotelijerstva je, stoga, važno odrediti strategijske ciljeve, a odabirom odgovarajućih pokazatelja direktno uticati na ostvarenje tih ciljeva. Da bi se razvili i pratili dobri pokazatelji performansi, mora se obratiti pažnja na sledeće tačke: potpuno razumevanje vrednosti, misije i vizije hotela; razumevanje prirode poslovanja i profila gostiju; posedovanje znanja o standardnim poslovnim procesima i o ciljevima koji treba da se ostvare na svakom koraku. Pri odabiru i projektovanju pokazatelja treba prepoznati faktore koji su kritični za performanse i prikupiti i analizirati sve relevantne podatke. Pokazatelji obično obuhvataju finansijske rezultate kao osnov za procenu uspešnosti performansi. Oni su lako merljivi, numerički ih je jednostavno predstaviti, pouzdani su i mogu se pratiti. Međutim, u proces procene su uključeni i nefinansijski pokazatelji, za koje se koriste drugačije metrike. Podjednako su važni jer se preko njih može doći do saznanja koje oblasti u poslovanju zahtevaju poboljšanje i unapređenje da bi hotel kao celina imao bolje rezultate. Ukoliko se na hotelijerstvo gleda kao na konglomerat usluga smeštaja, hrane i pića, svi elementi vode ka stvaranju profitabilnosti i likvidnosti. Ipak, pošto je smeštaj najskuplji proizvod koji generiše i najveće prihode, kada taj proizvod izgubi mogućnost prodaje, prihod je takođe izgubljen. Stoga je važno da se sagleda koji KPP i u kojoj meri treba da se prate. Svrha ovog rada je da istraži pristup menadžera hotela za obe kategorije pokazatelja. Cilj je bio da se utvrdi u kojoj meri i koliko često menadžeri hotela u Srbiji prate finansijske i nefinansijske pokazatelje. Istraživanje je sprovedeno u hotelima sa 4 i 5 zvezdica metodom anketiranja direktora/upravnika/menadžera hotela. Praktična implikacija je da menadžment hotela treba da uspostavi sveobuhvatan sistem praćenja performansi.

Statistika turizma u Srbiji prati promet u smislu broja dolazaka i broja noćenja u objektima smeštaja, broj soba i ležaja, te njihovu popunjenost. U julu 2022. u odnosu na jul 2021. broj dolazaka turista je veći za 24,3%, dok je broj noćenja povećan za 5,5%. U ukupnom broju je u Republici Srbiji jula 2022. godine bilo 413.559 dolazaka i 1.350.873 noćenja (RZS, 2022). Ako se cifra uporedi sa, na primer, Austrijom, koja je otprilike iste veličine, broj noćenja je u Austriji bio 6 miliona kao mesečni prosek, to jest, pet i po puta više (STATISTA, 2022). Očigledna je nesrazmera koja, bez obzira na druge faktore uticaja, treba da se smanji u korist veće popunjenosti kapaciteta u Srbiji. Naime, navedene cifre se odnose na ukupan broj noćenja u Srbiji, ne samo na hotele, što prati RZS. Implikacija je da hotelski kapaciteti imaju potencijal za mnogo bolju iskorišćenost. Popunjenost je najbolja u metropoli, što je razumljivo s obzirom na kompleksnost grada u smislu predstavnštava, broja organizacija i kulturnih događaja. **Shodno statističkim podacima (RZS, 2022) popunjenost hotela jeste dovoljna za pozitivno poslovanje, ali ne i za značajne uspehe.** Stoga je od najvećeg značaja da svi hoteli ili lanci prate svoje performanse, ukoliko žele

da postanu i ostanu konkurentni. Izbor pokazatelja koje treba pratiti postavlja izazove pred menadžere, a on zavisi od stava menadžmenta prema poslovanju, nekvalifikovane ili nedovoljno kvalifikovane radne snage, nedostatka inovacije u ponudi, neujednačenog kvaliteta usluga i tako dalje. Dodatno, izbor ključnih pokazatelja se menja jer i pokazatelji evoluiraju, što postupak čini veoma dinamičnim. Još je Nili tvrdio da je unapređenje poslovnih performansi jedan od osnovnih principa menadžmenta, te da ostaje temelj uspeha organizacije (Neely, 1999).

Ključni pokazatelji performansi (Key Performance Indicators) su u najvećoj meri finansijski. Međutim, hotelijerstvo sa svojim veoma specifičnim poslovanjem, uključuje i druge pokazatelje preko kojih se lakše prati uspešnost poslovanja. Ovi pokazatelji se donekle poklapaju sa kategorizacijom Vailda i Helsia (Waild i Halsy, 2007). Oni uključuju:

1. Prihod od prodaje (ukupan prihod po raspoloživoj sobi, prihod od prodaje hrane i pića, prihod od prodaje sobe, apsolutni ili procentualni i sl.); drugi prihodi (naplata od korišćenja automata za piće i hranu, ture razgledanja i sl.); ukupni prihodi za sve sektore, prosečna dnevna cena sobe, prihod po noćenju, ekstra prihod po sobi, prihod od restorana i banket sale po popunjenoj sobi).

2. Profitabilnost;

3. Povraćaj uloženog kapitala;

4. Popunjenost hotela;

5. Troškove;

6. Rast;

7. Finansijsku likvidnost;

8. Finansijsko tržište;

9. Kompozitne pokazatelje ekonomske performanse (Pneumatikoudi, K., Stavrinoudis, T., 2016).

U samoj hotelskoj industriji raste obim saznanja da naglasak treba stavljati i na druge, nefinansijske faktore u poslovanju. Ovde se posebno ističu kvalitet usluge, zadovoljstvo potrošača, fleksibilnost organizacije, korišćenje sredstava i tehnologije, a posebno značaj zaposlenih i gostiju u procesu isporuke usluga (Wadongo et al., 2010).

Štaviše, u hotelijerskoj industriji raste saznanje o ogromnom značaju i vrednosti zaposlenih, ali i doprinosa gostiju, u procesu isporuke usluga. Ovo je dovelo do zaključka da hoteli treba da imaju bolje informacije o radnom moralu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu. Vadongo izdvaja ukupan dostignuti prihod, prodaju hrane i pića, ukupne operativne troškove, ukupnu prodaju, anketiranje o zadovoljstvu gostiju, relativni udeo tržišta, popunjenost soba i fleksibilnost pri isporuci usluge (Wadongo, 2010).

Istraživanje u Evropi kao nefinansijske pokazatelje u hotelijerstvu navodi: (1) zadovoljstvo potrošača; (2) zadovoljstvo zaposlenih; (3) performanse po zaposlenom; (4) trajno poboljšanje; (5) kvalitet usluge; (6) društvena odgovornost; (7) konkurentna pozicija; (8) performanse menadžera; (9) fleksibilnost; (10) dostignuća organizacije (Pneumatikoudi, K., Stavrinoudis, T., 2016).

U svakodnevnom poslovanju hotelijeri najčešće koriste kao pokazatelje prihod po raspoloživoj sobi (RevPAR), prosečnu dnevnu cenu sobe (ADR), stepen popunjenosti (OR), indeks penetracije tržišta (MPI), neto prihod (NR) i prosečnu dužinu boravka (ALOS) (Kala i Bagri, 2014). Noviji pokazatelji obuhvataju i nove elemente. Na primer, prosečan apgrejd<sup>1</sup> po sobi (ARU), čak i kad je besplatan, hotelu donosi korist jer se popunjavaju kvalitetnije sobe u na primer, vansezonskom periodu ili se postiže bolje iskustvo gosta. Izračunava se tako što se ukupan prihod od apgrejda sobe podeli sa brojem apgrejdova koji su prodati gostima. Još jedan pokazatelj je prihod po unapred prodatoj rezervaciji (RPUR), a dobija se putem unapred prodatih soba. Kada gost koji je već platio svoj boravak stigne u hotel, ponudi mu se bolja soba ili apartman za manje novca nego što bi platio da je odmah rezervisao tu bolju sobu ili apartman. Još jedna dodatna vrednost za goste koju treba pratiti je kasno napuštanje sobe (LDUS). Mnogi hoteli naplaćuju ovu uslugu, a mnogi drugi je daju kao poboljšanje koje potom garantuje zadovoljstvo gosta i njegov povratak. Stopa izloženosti (ER) podrazumeva više aspekata. Slanje imejllova sa ponudama za boravak potencijalnim gostima je jedan od metoda. Ako ponude šaljete gostima koji već imaju potvrđenu rezervaciju, stope konverzije prihoda su često veoma visoke. Izloženost na društvenim mrežama je posebno važna jer omogućava bolji uvid potencijalnih gostiju u iskustva gostiju koji su već boravili u hotelu. Dodatno, stepen izloženosti na portalima za rezervisanje soba donosi dobre rezultate. Ukoliko je hotel pri vrhu liste prilikom traganja, to je veća mogućnost da će sobe biti prodane (Mauri, 2012).

Prihod po raspoloživoj sobi se izračunava množenjem prosečne dnevne cene sa stopom popunjenosti soba. Na primer, ukoliko je hotel popunjen 60% po prosečnoj dnevnoj ceni od 100 monetarnih jedinica, prihod će biti 60 monetarnih jedinica. Prosečna dnevna cena se dobija deljenjem ukupnog prihoda stečenim od soba sa brojem prodatih soba, s tim što se isključuju sobe koje zauzima osoblje ili sobe koje se daju besplatno iz bilo kojih razloga. Da bi se izračunala penetracija tržišta, obim trenutne prodaje za neki proizvod ili uslugu se deli sa obimom prodaje svih sličnih proizvoda, uključujući i konkurentske. Da bi se dobio procenat, rezultat se množi sa sto da bi se pomerila decimala. Time se stiče uvid koliko se popunjenost hotela može meriti sa popunjenošću konkurenata. Svaka soba u hotelu je imovina sa određenim troškovima održavanja i svaka može da stvara prihod. Ako soba nije popunjena, ona stvara gubitak. Kod prosečnog apgrejda sobe, iskustvo pokazuje da je mogućnost prodaje bolje sobe čak 60 do 70% veća kod gostiju koji su sobu već rezervisali. Cene za apgrejd su uglavnom statične, mada se pokazalo da treba da

---

<sup>1</sup> Apgrejd (upgrade) predstavlja promenu od standardne sobe u sobu ili apartman sa boljom opremom ili pogodnostima. Na primer, mnogi hoteli naplaćuju veće iznose za sobu sa pogledom. Apgrejd se obično daje gostima koji često borave u hotelu, koji su bili nezadovoljni nekom od usluga ili koji su se pridružili programu lojalnosti. Suštinski znači poboljšanje ili nadogradnju.

budu promenljive u zavisnosti od trenutne popunjenosti kapaciteta i od gosta kome se aprejd prodaje (Revenue Hub, 2022).

Ranije je većina pokazatelja merila finansijske rezultate preko analize podataka o sobama. Oni jesu najznačajniji, ali je potrebno ispitivati i prihode za odeljenja hrane i pića. Prihod po raspoloživom mestu po satu u restoranu (RevPASH, revenue per available seat hour) se izračunava tako što se dele ukupni prihodi sa satnicom mesta, koja je proizvod broja mesta i radnog vremena restorana u satima. U restoranu hotela takođe treba meriti vrednost koju stvara neko jelo time što je veoma popularno i mnogo se naručuje. To znači da treba sagledati prihod od jela koje se najčešće naručuje u odnosu na troškove njegove izrade. Jela koja se retko naručuju smanjuju marginu profita. Poslednji, mada ne manje važan pokazatelj je iznos na računima za goste. Meri se deljenjem ukupne prodaje hrane i pića sa brojem kuvera u toku određenog perioda dana. Ako su troškovi visoki, a iznosi na računima niski, mora doći do promena (eHotelier, 2022).

Među nefinansijskim pokazateljima su konkurentnost, kvalitet usluge, zadovoljstvo gostiju, organizaciona fleksibilnost i korišćenje sredstava i tehnologije. Kvalitet usluge se meri putem identifikovanja neusklađenosti između očekivanja gostiju i njihove percepcije stvarnog izvođenja usluge. Kad su očekivanja nadmašena, iskustvo gosta je zadovoljavajuće. Postoje mnoge tehnike za ispitivanje kvaliteta koje se primenjuju u hotelima. Neke se zasnivaju na oceni posle usluge, anketama koje se sprovode posle ili na kraju boravka, anketama u toku boravka, tehnika „misterioznog gosta“, analiza dokumenata, utisak po prvom kontaktu i merenjem uloženog truda od strane gosta sa ciljem da mu se ispuni molba, odgovori na pitanje ili razreši problem. Kod organizacione fleksibilnosti, organizuju se obuke posle kojih zaposleni postaju spremni da vešto odgovore na sve nenadane situacije, a da gosti oseće što manje poremećaja, situacije kao što su požari, nestanak struje, elementarne nepogode do prijema velike grupe gostiju u veoma kratkom vremenskom roku.

Nadalje, istraživanja pokazuju da postoji značajan napredak u poslovanju kada se implementira sistem motivacije za zaposlene (Vasić, 2022). Ovaj sistem se primenjuje među zaposlenima kroz regrutovanje, vrednovanje, sertifikaciju, obuku, novčanu naknadu, napredovanje u karijeri i tako dalje. Sistem se efektivno koristi u složenim procesima poslovanja u hotelu (Shadskaia i Kozlova, 2018).

Bitno je, takođe, istaći da se KPP sačinjavaju sa dubokim razumevanjem onoga što je moguće. Ovo se podjednako odnosi na infrastrukturu hotela, radnu snagu i menadžment, kao i na spoljašnje faktore. Pandemija COVID-19 je najbolje pokazala da nikakvo planiranje ne može biti ostvareno kada je na snazi viša sila. Privredna recesija koja je već započela, a verovatno će se produžiti i produžiti sa nastavkom oružanih sukoba, dodatno će otežati ostvarenje ciljeva hotelijerske industrije.

## ISTRAŽIVANJE I METODOLOGIJA

Za potrebe istraživanja napravljen je upitnik koji se sastoji od 3 grupe pitanja. Prva grupa ima pitanja koja se odnose na demografske podatke ispitanika – starost i radno iskustvo. Druga grupa pitanja obuhvata meru praćenja 9 finansijskih pokazatelja uspeha, a treća grupa meru praćenja 5 nefinansijskih pokazatelja.

Molba za učestvovanje u istraživanju je poslata na adrese 256 hotela u Srbiji kategorizovanih sa 4 i 5 zvezdica, a na ruke direktora/upravnika/menadžera. U anketi je učestvovalo 79 ispitanika, od kojih su 73 upitnika bila validno popunjena. Ovo je numerički valjan uzorak jer predstavlja gotovo 30% ukupnog broja navedenih hotela u Srbiji. Polazna hipoteza je bila ispitivanje stepena praćenja finansijskih i nefinansijskih KPP od strane menadžmenta hotela, a prema izboru autora kao relevantnih za sadašnji trenutak. Nezavisna varijabla je lična procena svakog ispitanika. Pošto je ponuđen određeni set pokazatelja, izbor je bio limitiran, tako da se može pretpostaviti da menadžeri koriste i neke druge parametre kao pokazatelje uspeha. Zavisna varijabla je merenje koje je izvršeno po Likertovoj skali od 5 stepeni, od nikad, povremeno, često, veoma često, do redovno. Kontrolne varijable su demografska slika ispitanika u smislu godina starosti i godina radnog iskustva, a ne postoji nasumičnost jer je uzorak napravljen od relevantnih učesnika. Upitnik je napravljen sa pitanjima zatvorenog tipa tako da nema konfundirajućih varijabli jer se ispituje reprezentativni uzorak. Upitnik je sastavljen u *word* programu sa *developer* menijem gde učesnici samo treba da kliknu na odgovor koji je tačan za njih. Ne postoji etički sukob jer je ispitivanje urađeno samo u smislu istraživanja i potpuno je anonimno. Upitnik se sastojao od tri dela: demografski podaci, finansijski KPP i nefinansijski KPP. Ispitanici su svoje praćenje KPP ocenjivali sa nikad, povremeno, često, veoma često i redovno.

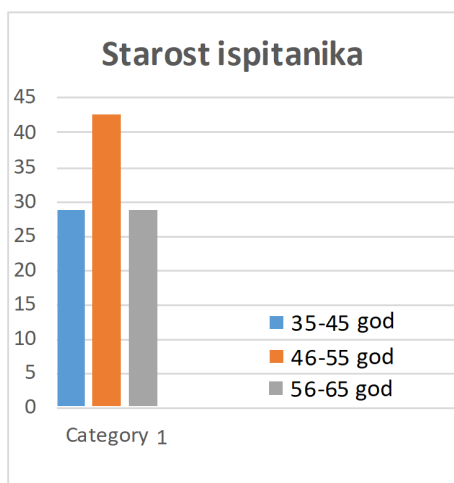
U upitnik je uključeno ukupno devet KPP koji se obično primenjuju u hotelijerstvu: RevPAR (prihod po raspoloživoj sobi), ADR (prosečna dnevna cena), MPI (indeks penetracije tržišta), NR (neto prihod), ALOS (prosečna dužina boravka), ARU (prosečni apgrejd sobe), RPUR (prihod po prodatoj rezervaciji), LDUS (prodati apgrejd sa kasnim odlaskom), ER (stopa izloženosti).

Kod nefinansijskih pokazatelja, autorka se opredelila da istraži konkurentnost, kvalitet usluge, zadovoljstvo gostiju, organizacionu fleksibilnost i korišćenje sredstava i tehnologije.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Demografske osobine, kao što se vidi na slici 1, pokazuju da preovlađujući broj ispitanika ima između 46 i 55 godina starosti (31 ispitanik odnosno 42,4%), a druge dve kategorije su podjednako zastupljene (po 28,7%). Radno iskustvo je bilo podeljeno u pet kategorija od kojih je najzastupljenija ona sa preko 21

godine iskustva (35%), nešto više od petine ispitanika ima 11 do 15 godina iskustva (22%), dok je podjednak broj ispitanika u preostale dve kategorije (po 14%), kako je prikazano na slici 2.



Slika 1: Starost ispitanika



Slika 2: Radno iskustvo ispitanika

Kod finansijskih pokazatelja došlo se do zanimljivih rezultata. Nešto više od tri četvrtine ispitanika (76,71%) redovno prati RevPAR. Svega jedna petina često prati ADR, a jedna trećina prati MPI redovno. Neto prihod je dosta dobro praćen sa skoro polovinom ispitanika koji to čine redovno i gotovo trećinom koja to radi veoma često. Prosečnu dužinu boravka gotovo svi prate često i veoma često (64,38%, odnosno 28,76%). Neobično je da svega sedam procenata ispitanika redovno prati prosečan apgrejd sobe i prihod po prodatoj rezervaciji, mada ga gotovo polovina prati često i veoma često. Više od polovine ispitanika često prati prodati apgrejd sa kasnim odlaskom. Nešto manje od jedne trećine prati stopu izloženosti često, a samo petina redovno.

Tabela 1: Praćenje finansijskih pokazatelja

Finansijski KPP	Nikad	%	Povremeno	%	Često	%	Veoma često	%	Redovno	%
RevPAR					6	8,21	11	15	56	76,71
ADR			7	9,58	15	20,54	20		31	
MPI	10	13,69	25	34,24	10	13,69	5	6,84	23	31,50
Neto prihod					17	23,28	21	28,76	35	47,94
Prosečna dužina boravka			5	6,84	47	64,38	21	28,76		

Prosečni apgrejd sobe	8	10,95	35		15	20,54	10	13,69	5	6,84
Prihod po prodatoj rezervaciji	5	6,84	33	45,20	15	20,54	15	20,54	5	6,84
Prodati apgrejd sa kasnim odlaskom			12	16,43	41	56,16	6	8,21	14	19,17
Stopa izloženosti	5	6,84	16	21,91	22	30,13	15	20,54	15	20,54

Napomena: Narandžasto označava najmanje procenete, a zeleno najviše

Kod nefinansijskih pokazatelja gotovo polovina ispitanika prati konkurentnost samo povremeno, a njih 6,84% nikada. Svega 15% prati ovu komponentu redovno. Međutim, kod kvaliteta usluga je rezultat mnogo bolji jer ga redovno prati više od polovine ispitanika (čak 63%). Po jedna trećina prati zadovoljstvo gostiju povremeno ili redovno. Gotovo polovina samo povremeno prati fleksibilnost organizacije, a jedna petina to nikada ne čini. Korišćenje sredstava i tehnologije se prati veoma često od strane gotovo pola ispitanika (45,20%).

**Tabela 2:** Praćenje nefinansijskih pokazatelja

Nefinansijski KPP	Nikad	%	Povremeno	%	Često	%	Veoma često	%	Redovno	%
Konkurentnost	5	6,84	36	49,31	6	8,21	15	20,54	11	15
Kvalitet usluge					16	21,91	11	15	46	63
Zadovoljstvo gostiju			22	30,13	16	21,91	12	16,43	23	31,50
Organizaciona fleksibilnost	15	20,54	36	49,31	16	21,91	6	8,21		
Korišćenje sredstava i tehnologije	6	8,21	15	20,54	14	19,17	33	45,20	5	6,84

## DISKUSIJA

Iako nema sumnje da su rukovodioci hotela dobro upućeni u svoju struku, postoji prostor za poboljšanja u smislu boljeg razumevanja šta praćenje ključnih pokazatelja performansi znači za povećanje prihoda i uspešnost uopšte. Kros-referenciranjem starosti ispitanika sa redovnošću praćenja pokazatelja, nije bilo signifikantne relacije. Dodatno, unakrsnim praćenjem veze između godina radnog iskustva sa stopom praćenja finansijskih pokazatelja nije bilo značajne veze. Međutim, kod nefinansijskih pokazatelja se pokazalo da iskusniji hotelijeri redovnije prate kvalitet usluge, zadovoljstvo gostiju i korišćenje



sredstava i tehnologije, što je veoma dobar rezultat. Posebno treba obratiti pažnju na organizacionu fleksibilnost koja se postiže permanentnom obukom uz rad i u kojoj zaposleni postaju spremni da vešto odgovore na sve nenadane situacije, a da gosti osete što manje poremećaja, situacije kao što su požari, nestanak struje, elementarne nepogode do prijema velike grupe gostiju u veoma kratkom vremenskom roku. Neočekivana je činjenica da menadžeri prate fleksibilnost samo povremeno (gotovo polovina njih), čak jedna petina ne prati je nikada. Na osnovu toga treba, pri izradi sistema za praćenje ključnih pokazatelja performansi za svaki hotel ili lanac, veću pažnju posvetiti fleksibilnosti organizacije. Čini se, takođe, da ne postoji dovoljno praćenje zadovoljstva gostiju (osim kod iskusnijih menadžera) jer nepuna trećina to radi redovno, gotovo trećina povremeno, a samo petina često. Sa druge strane, kvalitet usluge se veoma dobro prati. Polovina ukupnog broja ispitanika prati konkurentnost povremeno, jedna petina veoma često, a petnaest procenata to čini redovno.

#### ZAKLJUČAK

Vođenje hotela je veoma složen postupak jer zahteva usklađivanje mnogih poslovnih procesa, njihov nadzor, a posebno razradu strategija za poboljšanje i unapređenje. Menadžment veliki deo svoje odgovornosti i napora usmerava na praćenje ključnih pokazatelja performansi. Iako su finansijski pokazatelji i dalje najvažniji za praćenje poslovanja i njegove uspešnosti, nefinansijski pokazatelji postaju neophodan deo supervizije u cilju unapređenja i uspešnosti poslovanja. Hotelijeri u Srbiji uglavnom prate svetske trendove, mada to ne čine u dovoljnoj meri kod finansijskih pokazatelja kao što su prosečni apgrejd sobe, prihod po prodatoj rezervaciji i stopa izloženosti. Kod nefinansijskih pokazatelja nedovoljno se prati konkurentnost, organizaciona fleksibilnost i korišćenje sredstava i tehnologije. Istraživanje nije uključivalo pokazatelje koji se bave područjem hrane i pića zbog ograničenja koje nameće članak, iako bi to bila zanimljiva kategorija za istraživanje. Praćenje konkurentnosti je značajno u smislu sagledavanja rada konkurenata na tržištu, učenju iz njihovih procedura i preuzimanja najboljih strategija. Organizaciona fleksibilnost je izuzetno značajna za situacije kada se reaguje trenutno na iznenadne situacije, a hotel je adekvatno pripremljen za njih. Praćenje korišćenja sredstava i tehnologije omogućava znatne uštede, a gostima pruža dodatnu vrednost. Hotelijeri treba da u svoj svakodnevni nadzor uključe i ove kategorije. Valjalo bi da hoteli ulože u sistem menadžmenta sveobuhvatnog praćenja performansi. Demografske karakteristike menadžera u smislu godina starosti i godina radnog iskustva ne utiču na izbor ključnih pokazatelja performansi. Važno je da menadžeri shvate da finansijski i nefinansijski pokazatelji performansi pružaju organizaciji, odnosno hotelu, vitalne podatke za praćenje, ali i predviđanje performansi naspram strategijskih ciljeva.

## LITERATURA

- Eckerson, W. (2016) *Ten Characteristics of a Good KPI*, BPM Partners, str. 8-11.
- eHotelier (2022) *The next-gen revenue management KPIs hoteliers should be tracking*. eHotelier Insights. Pristupljeno 22. 9. 2022. sa [The next-gen revenue management KPIs hoteliers should be tracking - Insights \(ehotelier.com\)](#)
- Kala, D., Bagri, S.C. (2014) *Key performance indicators for hospitality industry: A study from the Tourist state of Uttarkhand, India*. Turismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism; volume 9, number 1, str. 187-206. PDF.
- Mauri, A. G. (2012), *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Pearson, ISBN 978-88-6518-146-1, pp. 27-38.
- Neely, A. (1999) *The performance measurement revolution: Why now and what next?* International Journal of Operations and Production Management 19 (2), str. 205-228.
- Pnevmatikoudi, K., Stavrinoudis, T., (2016) European Journal Tourism Research 12. PDF, str 81-98
- RevenueHub (2022) *Considerations when setting your room upgrade pricing*. Pristupljeno 22.9.2022. sa <https://revenue-hub.com/considerations-when-setting-your-room-upgrade-pricing/>
- RZS - Republički zavod za statistiku (2022) *Statistika ugostiteljstva i turizma*; Turistički promet jul 2022. Pristupljeno 14.9.22. sa <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G20221222.pdf>
- Shadskaia, I.G., Kozlova, N.A. (2018) *Developing KPIs as evaluation of the quality of staff in a hotel enterprise*. Siberian Development, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 204, PDF
- STATISTA (2022) *Number of overnights in Austria, January to August 2022*. Pristupljeno 17.9.22. sa [www.statista.com](http://www.statista.com)
- Vasić, Ž. (2022) *Značaj ocenjivanja performansi i nagrađivanje zaposlenih za uspešno poslovanje u hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26-82.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., Othuon, L. (2010) *Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective*. Emerald Insight. BIJ 17,6. PDF, str. 858-877
- Wild, J.K.S., Halsey, R. (2007) *Financial Statement Analysis*, London, McGraw-Hill/Irwin, str. 18-56